

ÜBERÖRTLICHE PRÜFUNG

der Stadt Lemgo 2025/2026

Gesamtbericht

INHALTSVERZEICHNIS

Gesamtbericht	1
0. Vorbericht	5
0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo	5
0.1.1 Managementübersicht	5
0.2 Überörtliche Prüfung	7
0.2.1 Grundlagen	7
0.2.2 Prüfungsbericht	7
0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung	8
0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten	9
0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss	9
0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen	10
0.3 Prüfungsmethodik	10
0.3.1 Kennzahlenvergleich	10
0.3.2 Erfüllungsgrad	11
0.3.3 gpa-Kennzahlenset	11
0.4 Prüfungsablauf	12
0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen	13
0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Lemgo	17
0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente	17
0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren	19
1. Finanzen	28
1.1 Managementübersicht	28
1.2 Aufbau des Teilberichtes	29
1.3 Inhalte, Ziele und Methodik	29
1.4 Haushaltssituation	30
1.4.1 Haushaltsstatus	30
1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse	31
1.4.3 Eigenkapital	33
1.4.4 Verbindlichkeiten	35
1.4.5 Haushaltskonsolidierung	36
1.5 Haushaltssteuerung	37
1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt	37
1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	38
1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement	40
1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen	48

2.	Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	51
2.1	Managementübersicht	51
2.2	Aufbau des Teilberichtes	51
2.3	Inhalte, Ziele und Methodik	52
2.4	Zahlungsabwicklung	52
2.4.1	Aufwendungen	53
2.4.2	Einzahlungen	54
2.4.3	Prozessbetrachtungen	60
2.5	Vollstreckung	64
2.5.1	Aufwendungen	64
2.5.2	Vollstreckungsforderungen	65
2.6	Anlage: Ergänzende Tabellen	71
3.	Gremienarbeit	73
3.1	Managementübersicht	73
3.2	Aufbau des Teilberichtes	74
3.3	Inhalte, Ziele und Methodik	74
3.4	Örtliche Gremienstrukturen	75
3.5	Sitzungsmanagement	79
3.6	Aufwendungen Gremienmitglieder	82
3.6.1	Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder	83
3.6.2	Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt	86
3.7	Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder	89
3.8	Digitalisierung der Gremienarbeit	93
3.9	Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW	96
4.	Personal, Organisation und Informationstechnik	97
4.1	Managementübersicht	97
4.2	Aufbau des Teilberichtes	98
4.3	Inhalte, Ziele und Methodik	98
4.4	Orientierungsrahmen	99
4.4.1	Personal	100
4.4.2	Organisation	104
4.4.3	Informationstechnik	108
4.5	Personalressourcen	113
4.5.1	Personalquoten	114
4.5.2	Stellenbesetzung	117
4.5.3	Altersstruktur	117
4.5.4	Querschnittsaufgaben	118
4.6	Digitalisierungsniveau	120
4.7	Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten	123
4.8	Anlage 2: Ergänzende Tabelle	126

5.	Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	128
5.1	Managementübersicht	128
5.2	Aufbau des Teilberichtes	129
5.3	Inhalte, Ziele und Methodik	129
5.4	Klimaschutzstrategie in der Stadt	130
5.5	Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft	134
5.5.1	Städtischer Gebäudebestand	135
5.5.2	Organisation	137
5.5.3	Planung von Klimaschutzmaßnahmen	138
5.5.4	Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude	140
5.5.5	Treibhausgas-Bilanz	143
5.6	Anlage: Ergänzende Tabelle	145
6.	Kommunales Krisenmanagement	146
6.1	Managementübersicht	146
6.2	Aufbau des Teilberichtes	147
6.3	Inhalte, Ziele und Methodik	147
6.4	Strukturen und Ausgangssituation	148
6.5	Prävention und Vorbereitung	149
6.5.1	Erkennen von Risiken	150
6.5.2	Vorplanung	152
6.5.3	Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden	153
6.6	Organisation	154
6.6.1	Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)	155
6.6.2	Stabsraum	156
6.6.3	Notstromversorgung	157
6.6.4	Handlungsfähigkeit im Krisenfall	158
6.6.5	Dienstanweisung SAE	158
6.7	Schulung und Übung	160
6.7.1	Schulung der SAE-Mitglieder	161
6.7.2	Übung der SAE-Mitglieder	161
6.8	Bevölkerungsinformation und Medienarbeit	162
6.8.1	Krisenkommunikation	163
6.8.2	Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung	164
6.9	Nachbereitung und Evaluation	165
6.10	Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement	167
6.11	Anlage: Ergänzende Tabelle	169
	Kontakt	171

0. Vorbericht

0.1 Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo

0.1.1 Managementübersicht

Als Ergebnis der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo stellt die gpaNRW nachfolgend die Haushaltssituation sowie die wesentlichen Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Handlungsfelder dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der **Anlage 1** aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Verschiedene Krisen belasten seit einigen Jahren die städtischen Haushalte und beeinflussen gegebenenfalls auch die in dieser überörtlichen Prüfung betrachteten Handlungsfelder. Soweit möglich, haben wir die Auswirkungen in den Teilberichten thematisiert.

Die **Haushaltssituation** der Stadt Lemgo entwickelte sich bis 2024 positiv. Die Stadt konnte 2019 bis 2024 jeweils Jahresüberschüsse erzielen. Das Eigenkapital stieg in diesem Zeitraum um rund 25 Mio. Euro auf 208 Mio. Euro an. Seit 2025 kehrt sich dieser Trend um. Die Stadt prognostiziert für die kommenden Jahre durchgehend negative Jahresergebnisse. Dadurch wird das Eigenkapital sinken. Gleichzeitig steigt der Kreditbedarf zur Finanzierung von Investitionen. Zudem sind voraussichtlich Liquiditätskredite notwendig. Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahresergebnisse, der überdurchschnittlichen Verbindlichkeiten und des weiter steigenden Kreditvolumens zeigt sich aktuell ein Konsolidierungsbedarf für den Haushalt.

Die Stadt Lemgo hat ihre **Haushaltssteuerung** in den von uns betrachteten Bereichen bereits strategisch gut aufgestellt. Mit Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der geplanten Etablierung eines Nachhaltigkeitshaushalts verfolgt die Stadt einen wirkungsorientierten Steuerungsansatz, der finanzielle Ressourcen mit konkreten Zielen und Kennzahlen verknüpft. Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Lemgo regelmäßig Kosten- und Folgekostenanalysen durch. Zudem hat sie im Verlauf dieser Prüfung eine Dienstanweisung zur einheitlichen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erstellt. Beim Kredit- und Anlagemanagement sorgt die Stadt Lemgo durch verbindliche Regelungen für strukturierte Vorgehensweisen. Das trägt unter anderem zur Rechtssicherheit für alle Beteiligten bei.

Im Bereich der **Zahlungsabwicklung** setzt die Stadt weniger Personal ein als die meisten Vergleichsstädte. Dadurch liegen auch die Aufwendungen je Einzahlung unter dem mittleren Wert (Median) des interkommunalen Vergleichs. Ein höherer Anteil von SEPA-Lastschriften an den Einzahlungen und eine Verringerung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen könnten die Effizienz weiter steigern. Bei der **Vollstreckung** wickelt die Stadt Lemgo mehr Fälle je Vollzeit-Stelle ab als die meisten Vergleichskommunen. Die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung sind im interkommunalen Vergleich entsprechend niedrig. Davon profitieren auch benachbarte

Kommunen, für die die Stadt Lemgo im Wege der interkommunalen Zusammenarbeit Vollstreckungsaufgaben übernimmt.

Die **Gremienarbeit** der Stadt Lemgo ist zum Teil von strukturellen Besonderheiten geprägt. Sowohl die Zahl der Ratsmitglieder als auch die Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist höher als in den meisten anderen Vergleichskommunen. Zudem ist Lemgo eine der wenigen Städte, die Ortsausschüsse anstelle von Ortsvorstehern einsetzt. Die Zahl der Ratsmitglieder könnte die Stadt vor der nächsten Kommunalwahl 2030 reduzieren. Die Aufwandsentschädigungen und Fraktionszuwendungen zahlt Lemgo entsprechend den rechtlichen Vorgaben. Die Stadt Lemgo fördert die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt, indem sie unter anderem Verdienstausschlag sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag erstattet. Die Stadt könnte die Gremienarbeit noch weiter digitalisieren.

In den zusammenhängenden Bereichen **Personal, Organisation und Informationstechnik** hat sich die Stadt Lemgo strategisch gut aufgestellt. Das ist unter anderem aufgrund der Altersstruktur des Personals wichtig. Wie bei den meisten anderen Kommunen werden überproportional viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Stadt altersbedingt in den kommenden Jahren verlassen. Wir empfehlen deshalb, das Wissensmanagement weiter auszubauen. Zudem könnte ein Prozessmanagement zum Wissenserhalt und strukturierten Vorgehen in der Verwaltung beitragen. Dieses würde darüber hinaus die Digitalisierung unterstützen. Die Stadt hat im Rahmen ihrer IT- und Digitalisierungsstrategie bereits Kernziele formuliert. Wir empfehlen, beim IT-Service das Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement weiter auszubauen. Um die IT-Sicherheit zusätzlich zu stärken, sollte die Stadt Lemgo noch einzelne Prozessabläufe dokumentieren. Beim Projektmanagement sollte die Stadt Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände, der Kosten und der Qualität festlegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

Die Stadt Lemgo misst dem **Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft** eine große Bedeutung bei. Sie hat sich mit dem Thema Klimaschutz insgesamt bereits 2008 auseinandergesetzt und seitdem ihr Klimaschutzkonzept weiterentwickelt. Das Klimaschutzkonzept fügt sich in die acht strategischen Stadtziele der Stadt Lemgo unter „Klimaschutz und Energie“ ein. Die Stadt Lemgo beabsichtigt, im gesamten Stadtgebiet bis 2035 die Treibhausgas-Emissionen um mindestens 90 Prozent gegenüber dem Basisjahr 1990 zu reduzieren. Das gilt auch für das städtische Gebäudeportfolio. Die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Gebäudewirtschaft Lemgo (GWL) hat für die städtischen Gebäude eine Sanierungsstrategie beschlossen. Danach werden die Gebäude mit dem höchsten Energieverbrauch und dem schlechtesten Sanierungszustand prioritär ertüchtigt. Die Stadt Lemgo hat die notwendigen Maßnahmen zur Treibhausgas-Neutralität für den eigenen Gebäudebestand noch nicht vollständig monetär beziffert. Nach überschlägigen Berechnungen der gpaNRW müsste die Stadt ihren Finanzmitteleinsatz gegenüber den bisherigen Ausgaben erhöhen, um die Treibhausgas-Neutralität im eigenen Gebäudebestand bis 2035 erreichen zu können. Die Stadt Lemgo sollte - wie vorgesehen - angesichts anderer vorgesehener Investitionen und unter Berücksichtigung der Haushaltssituation die Zielerreichung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls das Zielerreichungsjahr anpassen. Hierbei können zusätzlich zur Verfügung stehende Daten durch den geplanten Ausbau des Energiemonitorings unterstützen.

Die Stadt Lemgo entwickelt ihr **Krisenmanagement** kontinuierlich weiter. Sie hat bereits verschiedene **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und für einzelne Risiken Vorkehrungen getroffen. Hierzu gehören konkrete Maßnahmen und Regelungen, wie beispielsweise ein

Grobkonzept zur Einbindung von Spontanhelfenden. Zudem hat die Stadt Lemgo einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Die Stadt Lemgo hält an einem zentralen Ort einen gut ausgestatteten **Stabsraum** für den SAE vor. Sie hat bereits erste Vorkehrungen für eine verlässliche Notstromversorgung getroffen. Die Stadt sollte die Mitglieder ihres SAE regelmäßig schulen. Regelmäßige Schulungen und Übungen tragen dazu bei, theoretisches Wissen, Abläufe und die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu stärken. Die Nachbereitung von Einsätzen und Übungen sollte die Stadt dokumentieren, um aus den Erfahrungen notwendige Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten zu können. Die Risiko- und Krisenkommunikation der Stadt Lemgo ist gut geeignet, die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen zu informieren.

0.2 Überörtliche Prüfung

0.2.1 Grundlagen

Zu den Aufgaben der gpaNRW gehört es zu prüfen, ob die Kommunen des Landes NRW rechtmäßig, sachgerecht und wirtschaftlich handeln. Die Prüfung stützt sich auf § 105 der Gemeindeordnung Nordrhein-Westfalen (GO NRW). Die finanzwirtschaftliche Analyse steht dabei im Vordergrund. Grund dafür ist die äußerst schwierige Finanzlage vieler Städte und die gesetzliche Vorgabe, den kommunalen Haushalt stets auszugleichen¹. Ein Schwerpunkt unserer Prüfung sind Vergleiche auf Basis von Kennzahlen.

Wir wollen mit unserer Prüfung eine wirtschaftliche, krisenfeste, klimaresiliente, nachhaltige und digitalisierte Stadtverwaltung sowie die Sicherstellung der Aufgabenerfüllung unterstützen.

Bei der Auswahl der Prüfungsschwerpunkte lässt sich die gpaNRW von ihren Zielen leiten, einen Beitrag zur Haushaltskonsolidierung zu leisten, die strategische und operative Steuerung zu unterstützen sowie auf Risiken hinzuweisen. Dabei sind wir bestrebt, einerseits die ganze Bandbreite der kommunalen Aufgaben und andererseits deren finanzielle Bedeutung zu berücksichtigen. Die Auswahl der Prüfungsschwerpunkte stimmt die gpaNRW vor der Prüfung mit kommunalen Praktikerinnen und Praktikern ab.

Der Prüfungsbericht richtet sich an die Verantwortlichen der Kommunen in Rat und Verwaltung. Er zielt darauf ab, diesen Personenkreis zu unterstützen und so einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit der Städte zu leisten.

0.2.2 Prüfungsbericht

Der Prüfungsbericht besteht aus dem Vorbericht, den Teilberichten und dem gpa-Kennzahlen-set:

- Der Vorbericht informiert in der Managementübersicht über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Zudem enthält er Informationen zum Prüfungsablauf und zur Prüfungsmethodik, eine Übersicht über die in der überörtlichen Prüfung getroffenen Feststellungen

¹ § 75 Abs. 2 Satz 1 Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW)

und Empfehlungen sowie eine Übersicht der Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte.

- Die Teilberichte beinhalten die ausführlichen Ergebnisse der einzelnen Prüfgebiete.
- Das gpa-Kennzahlenset enthält eine Zusammenstellung aller wesentlichen Kennzahlen und eine Erläuterung, wie das Kennzahlenset aufgebaut ist.

Die in dem Bericht genannten **Rechtsgrundlagen** haben wir in der Fassung angewendet, die zum Zeitpunkt des geprüften Sachverhaltes galten.

In den verschiedenen Handlungsfeldern berechnet die gpaNRW **Personalaufwendungen** auf Basis von KGSt-Durchschnittswerten². Soweit die gpaNRW in einzelnen Handlungsfeldern davon abweicht, weisen wir im Teilbericht darauf hin. Bei der Ist-Erhebung von Vollzeit-Stellen nutzen wir eine einheitliche Definition, die in den Anleitungen zur Datenerhebung enthalten ist.

0.2.2.1 Struktur der Berichte

Der Aufbau unserer Teilberichte folgt grundsätzlich einer festen Struktur:

Wertung: Einleitend treffen wir eine wertende Aussage zu unserem Prüfungsergebnis innerhalb eines Abschnitts. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Sollvorstellung: Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im folgenden Abschnitt dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Stadt gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage. Die Sollvorstellung ist *kursiv* gedruckt.

Analyse: Im Anschluss an die Sollvorstellung analysiert die gpaNRW die individuelle Situation in der geprüften Stadt.

Empfehlung: Letztlich weisen wir dann die bei der Prüfung erkannten Verbesserungspotenziale als Empfehlung aus.

Feststellungen, die eine Stellungnahme der Stadt während des Prüfungsverfahrens erfordern (z. B. ein festgestellter Rechtsverstoß) kennzeichnen wir im Prüfungsbericht mit einem Zusatz.

0.2.3 Nachhaltigkeitsaspekte in der Prüfung

Die Vereinten Nationen haben am 25. September 2015 auf dem UN-Nachhaltigkeitsgipfel in New York das Zielsystem Agenda 2030 mit 17 Nachhaltigkeitszielen (Sustainable Development Goals - kurz SDGs) und 169 Unterzielen beschlossen. Diese Ziele sollen weltweit eine nachhaltige Entwicklung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht unterstützen. Die Kommunen sind dabei Schlüsselakteure, damit die Ziele umgesetzt werden können. Viele Städte und

² KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

Gemeinden sind sich ihrer Verantwortung bewusst und haben bereits damit begonnen, ein wirkungsorientiertes kommunales Nachhaltigkeitsmanagement³ aufzubauen.

Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema, welches sich über nahezu alle Aufgabenbereiche einer Stadt erstreckt und damit auch in vielen unserer Prüfungsthemen Platz findet.

So gehen wir insbesondere in den Prüfgebieten Finanzen, Personal, Organisation und IT sowie Gebäudewirtschaft - Klimaschutz konkret auf relevante Nachhaltigkeitsaspekte und -aktivitäten ein.

In Anlage 2 haben wir darüber hinaus die von den Städten eingesetzten Nachhaltigkeitsinstrumente und im interkommunalen Vergleich die Nachhaltigkeitsindikatoren dargestellt. Die Nachhaltigkeitsindikatoren ersetzen dabei die aus vorherigen Prüfungen bekannten Strukturmerkmale.

0.2.4 Konsolidierungsmöglichkeiten

Die gpaNRW zeigt den formellen Handlungsrahmen einer Stadt auf, macht den unterschiedlichen Ressourceneinsatz durch den Vergleich der Städte transparent und weist dabei auf Ansätze für Veränderungen hin.

Der in den Städten festgestellte Ressourceneinsatz ist im interkommunalen Vergleich sehr unterschiedlich. Orientierung bietet der Überblick über die Streuung der Werte, insbesondere im Vergleich zu den Viertelwerten. In einzelnen Teilberichten zeigen wir Möglichkeiten für einen sparsamen Ressourceneinsatz oder zur Verbesserung der Ertragssituation.

Oftmals ist für eine langfristige Einsparung zunächst ein erhöhter Ressourceneinsatz notwendig. Dies gilt zum Beispiel bei Maßnahmen des Klimaschutzes.

Der Prüfung liegt keine vollständige Betrachtung von Kernverwaltung, Sondervermögen und Beteiligungen zugrunde. Es ist daher möglich, dass in anderen Bereichen weitere Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, die über in diesem Prüfungsbericht beschriebene Handlungsmöglichkeiten hinausgehen.

0.2.5 Verfahren nach Prüfungsabschluss

Die Stadt nimmt zu allen Feststellungen und Empfehlungen des Prüfungsberichts nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW Stellung.

Die Berichte der überörtlichen Prüfungen sowie die Stellungnahmen der Städte werden auf der Internetseite der gpaNRW veröffentlicht.

³ Ein kommunales Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Bündel an Prozessen, Maßnahmen und Instrumenten, welches die Entwicklung der Nachhaltigkeit in der Kommune fördert

0.2.6 Umgang mit Feststellungen und Handlungsempfehlungen aus vergangenen Prüfungen

Nach der letzten überörtlichen Prüfung haben die mittleren kreisangehörigen Städte aufgrund der geänderten Rechtslage erstmals die Stellungnahme zu den im Prüfungsbericht enthaltenen Feststellungen und Empfehlungen nach § 105 Abs. 6 und 7 GO NRW abgegeben.

Die Stadt Lemgo hat zunächst die Ergebnisse der überörtlichen Prüfung am 28. September 2020 in der Sitzung des Rechnungsprüfungsausschusses vorgestellt. Der Rat hat ebenfalls am 28. September 2020 die Stellungnahme nach § 105 GO NRW beschlossen.

Die Stadt Lemgo hat die Feststellungen und Empfehlungen entsprechend der Stellungnahme verwaltungsintern weiterverfolgt und gegebenenfalls in den politischen Gremien behandelt. Unter anderem hat die Stadt bei den Hilfen zur Erziehung Empfehlungen der gpaNRW zur Organisation, zu Verfahrensstandards und zur Leistungsgewährung aufgegriffen und umgesetzt. Beim Vergabewesen hat die Stadt Lemgo wie empfohlen ein Vergabemanagementsystem eingeführt.

Zudem hat die Stadt Lemgo bereits im Laufe dieser Prüfung Hinweise und Empfehlungen der gpaNRW umgesetzt. So hat sie zum Beispiel eine Dienstanweisung zu Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erlassen (siehe Teilbericht 1 Finanzen).

Die Stadt Lemgo führt in den jeweils zuständigen Organisationseinheiten ein Controlling zur Umsetzung der Empfehlungen.

0.3 Prüfungsmethodik

0.3.1 Kennzahlenvergleich

Der Kennzahlenvergleich ist eine prägende Prüfungsmethodik der gpaNRW. Dazu errechnen wir Kennzahlen in den Städten und vergleichen diese landesweit. Für den Vergleich ist eine einheitliche Ausgangsbasis erforderlich. Es gibt jedoch keine landeseinheitliche Festlegung unterhalb der Produktbereichsebene, so dass die Produktgruppen häufig unterschiedliche Produkte und die Produkte unterschiedliche Leistungen enthalten. Daher ist der Vergleich nicht in allen Fällen unmittelbar aus den Daten der Jahresrechnungen heraus möglich. Wir haben deshalb Grunddaten einheitlich definiert und erheben diese vor Ort.

Die Stadt soll ihren Kennzahlenwert gut einordnen können. Deshalb stellen wir folgende Werte dar:

- die Extremwerte, also das Minimum und das Maximum, und
- drei Viertelwerte.

Viertelwerte teilen eine nach Größe geordnete statistische Reihe in vier Viertel. Der erste Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 25 Prozent darunter und 75 Prozent darüber liegen. Der zweite Viertelwert entspricht dem Median und liegt in der Mitte der statistischen Reihe, d.h. 50 Prozent der Werte liegen unterhalb und 50 Prozent oberhalb dieses Wertes. Der dritte

Viertelwert teilt die vorgefundenen Werte so, dass 75 Prozent darunter und 25 Prozent darüber liegen.

Ebenfalls nennen wir die Anzahl der Werte, die in den Vergleich eingeflossen sind. In den interkommunalen Vergleich hat die gpaNRW die Werte von maximal 131 mittleren kreisangehörigen Städten⁴ einbezogen.

Im Prüfgebiet Finanzen erfassen und analysieren wir die wichtigsten materiellen und formellen Rahmenbedingungen der Haushaltswirtschaft. Der Schwerpunkt unserer Analyse liegt darin, ob die Haushaltswirtschaft nachhaltig ausgerichtet ist. Die Prüfung setzt dabei auf den Ergebnissen der örtlichen Prüfung auf.

Nicht immer kann eine Stadt alle Grundzahlen erheben. Ebenso sind aus unterschiedlichsten Gründen einzelne Kennzahlen nicht mit den Kennzahlen anderer Städte vergleichbar. In beiden Fällen kennzeichnet die gpaNRW in Grafiken und Tabellen den Wert der Stadt mit „k. A.“. Sollte die Kennzahl der Stadt nicht mit den Kennzahlen der Vergleichsstädte vergleichbar sein, erläutert die gpaNRW textlich den Grund hierfür. Die Angabe „k. A.“ deutet somit nicht automatisch auf eine mangelnde Datenlieferung der Stadt hin.

Im Jahr 2022 erfolgte eine neue Zensuserhebung in Deutschland. Zwischenzeitlich wurden insbesondere die Zahlen der Einwohnerinnen und Einwohner auf die neue Basis umgestellt und danach fortgeschrieben. In unserer Prüfung verwenden wir ausnahmslos Daten auf der fortgeschriebenen Basis des Zensus 2022.

0.3.2 Erfüllungsgrad

Um bei steuerungsrelevanten Themen messen zu können, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt, ermittelt die gpaNRW Erfüllungsgrade. Dafür führen wir standardisierte Interviews und analysieren Unterlagen. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus und stellen ihn zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

0.3.3 gpa-Kennzahlenset

Steuerungsrelevante Kennzahlen der von der gpaNRW betrachteten kommunalen Handlungsfelder stellen wir im gpa-Kennzahlenset dar. Die Übersicht enthält Kennzahlen aus Handlungsfeldern, die die gpaNRW in vorangegangenen Prüfungen betrachtet hat. Ergänzt wird das gpa-Kennzahlenset durch Kennzahlen, die wir erstmalig in der aktuellen Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte erhoben haben.

Die Fortschreibung der örtlichen Kennzahlen sowie der interkommunalen Vergleichswerte ermöglicht den Städten eine aktuelle Standortbestimmung. Zusammen mit den aus früheren Prüfungen bekannten Analysen, Handlungsempfehlungen sowie Hinweisen auf mögliche Konsolidierungsmöglichkeiten können die Städte diese für ihre interne Steuerung nutzen.

⁴ Ohne Berücksichtigung der Stadt Salzkotten, die seit 01.01.2025 den Status einer mittleren kreisangehörigen Kommune hat, in 2023/2024 jedoch bereits im Segment der kleinen kreisangehörigen Kommunen geprüft worden ist.

0.4 Prüfungsablauf

Die gpa NRW hat die Prüfung in Lemgo von Januar 2025 bis Januar 2026 durchgeführt.

Zunächst hat die gpaNRW die erforderlichen Daten und Informationen zusammengestellt und mit der Stadt Lemgo hinsichtlich ihrer Vollständigkeit und Richtigkeit abgestimmt. Auf dieser Grundlage haben wir die Daten und Sachverhalte analysiert.

Für den interkommunalen Vergleich verwenden wir in der Stadt Lemgo überwiegend die Daten der Jahre 2023 und 2024.

Neben den Daten früherer Jahre haben wir ebenfalls aktuelle Entwicklungen und Besonderheiten der Stadt Lemgo berücksichtigt, um Aussagen für die Zukunft machen zu können.

Geprüft haben:

Leitung der Prüfung	Lutz Kummer
Finanzen	Katharina Wiedemann
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung	Katharina Wiedemann
Gremienarbeit	Sabrina Galgon
Personal, Organisation und IT	Alexander Bauer
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz	Stefanie Wepler
Kommunales Krisenmanagement	Sabrina Galgon

Das Prüfungsergebnis haben die Prüfenden mit den beteiligten Beschäftigten in den betroffenen Organisationseinheiten erörtert. Zudem haben wir das Prüfungsergebnis am 02. Februar 2026 dem Verwaltungsvorstand vorgestellt.

Herne, den 06. März 2026

Im Auftrag

gez.

Manfred Wiethoff

Abteilungsleitung

Im Auftrag

gez.

Lutz Kummer

Projektleitung

0.5 Anlage 1: Zusammenfassung aller Feststellungen und Empfehlungen

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026

Feststellung		Empfehlung	
Zahlungsabwicklung und Vollstreckung			
F1	Die Stadt Lemgo weist im interkommunalen Vergleich einen niedrigen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.	E1	Neben den bereits bestehenden Maßnahmen sollte die Stadt Lemgo gezielt analysieren, in welchen Fachbereichen die Nutzung besonders gering ist, mögliche Ursachen ermitteln und entsprechende Informations- und Werbemaßnahmen entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.
F2	Die Stadt Lemgo hat unterjährig eine nicht unerhebliche Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu bearbeiten. Viele der klärungsbedürftigen Positionen ergeben sich aus den örtlichen Gegebenheiten und Arbeitsweisen. Im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten kann die Stadt aber alle Positionen jeweils korrekt verbuchen.	E2	Die Stadt Lemgo sollte weiterhin darauf hinarbeiten, die Zahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand deutlich zu senken.
F3	Die Stadt Lemgo stellt bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten bereit, die insbesondere im Bürgerserviceportal für verschiedene Onlinedienstleistungen genutzt werden. Die Regelungen zum E-Payment könnten noch ergänzt werden.	E3	Die Stadt Lemgo sollte den verwaltungsweiten Einsatz digitaler Zahlverfahren einheitlich regeln und für alle Fachbereiche Standards, Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Prozessabläufe definieren.
Personal, Organisation und IT			
F1	Die Stadt Lemgo hat noch kein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe einer Softwarelösung sichergestellt.	E1	Die Stadt Lemgo sollte den Erhalt des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem strukturierten Verfahren sicherstellen. Eine Softwarelösung könnte hierbei unterstützen.
F2	Der Stadt Lemgo liegen Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement sowie ein schriftliches Leitbild vor. Austrittsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt die Stadt momentan nur zum Teil durch. Dadurch erfährt sie nicht vollumfänglich mögliche Gründe des Ausscheidens. Diese könnten der Stadt als Basis für gegensteuernde Maßnahmen dienen, zum Beispiel für die Steigerung der Zufriedenheit und Bindung ihrer Mitarbeitenden.	E2	Die Stadt Lemgo sollte Austrittsgespräche wie geplant in ihrem Offboarding-Prozess etablieren, um gezielt Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und Erhöhung der Bindung ihrer Mitarbeitenden zu ergreifen und Austritten entgegensteuern zu können.

Feststellung		Empfehlung	
F3	Die Stadt Lemgo priorisiert die Aufgaben systematisch nach Relevanz. Sie hat noch nicht für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen vorliegen.	E3	Die Stadt Lemgo sollte sich als Ziel setzen, dass für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen vorliegen, um eine aktuelle Basis für ihre organisatorischen Weiterentwicklung zu sichern.
F4	Die Stadt Lemgo hat noch kein Prozessmanagement etabliert. Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadt beim Umsetzungsstand im unteren Bereich.	E4	Die Stadt Lemgo sollte mit Hilfe von Softwarelösungen ihre Prozesse aufnehmen und darstellen, um die vorhandenen Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf ihre Verwaltungsziele auszurichten.
F5	Die Stadt Lemgo führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.	E5	Die Stadt Lemgo sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für Stellenbemessungen festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.
F6	Die Stadt Lemgo hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- und Digitalisierungsstrategie durch Kernziele geregelt. Detailliertere Ziele im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz liegen nicht vor.	E6	Im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz sollte die Stadt Lemgo weitere detailliertere Ziele festlegen und verschriftlichen.
F7	Die Stadt Lemgo verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Im Projektmanagement bestehen dagegen noch weitreichendere Optimierungspotenziale, um eine effektive Projektüberwachung sicherzustellen.	E7	Die Stadt Lemgo sollte im Projektmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und verschriftlichen. Dazu sollte sie Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität festlegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.
F8	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Lemgo sind gut. Gleichwohl bestehen Optimierungsansätze bei der Dokumentation, um potenzielle Ausfallrisiken weiter zu reduzieren.	E8	Die Stadt Lemgo sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren.
F9	Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Lemgo mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.	E9	Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Lemgo der zu erwartende Fluktuation mit einem strukturiertem Wissensmanagement begegnen.
F10	Die Stadt Lemgo ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	E10	Die gpaNRW bestärkt die Stadt Lemgo, den schon erreichten Stand der Digitalisierung weiter auszubauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen bzw. anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.
Gebäudewirtschaft - Klimaschutz			
F1	Die Stadt Lemgo setzt Maßnahmen des Klimaschutzkonzeptes mit dem Ziel der Treibhausgasneutralität im Gebäudebestand um. Dies beinhaltet ein Energiemonitoring und -controlling für ausgewählte städtische Gebäude. Teilweise liegen	E1	Die Stadt Lemgo sollte prüfen, ob anstelle von Sanierungen auch die Reduzierung des Gebäudebestandes möglich ist.

Feststellung		Empfehlung	
	bereits Energie-Audits für Gebäude vor, die die Stadt in ihrer Priorisierung von energetischen Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen berücksichtigt. Eine vollumfängliche gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.		
F2	Die Stadt Lemgo beabsichtigt, bis 2035 ihre Treibhausgas-Emissionen fast vollständig zu reduzieren. Die dazu benötigten Finanzmittel für die Sanierung städtischer Gebäude hat sie teilweise beziffert.	E2.1	Die Stadt Lemgo will bis 2035 weitgehend ihre Treibhausgas-Emissionen reduzieren. Die dafür noch erforderlichen Maßnahmen sollte sie auch finanziell möglichst vollständig beziffern und entsprechend der Realisierungsmöglichkeiten in ihrer Planung berücksichtigen.
		E2.2	Die Stadt Lemgo sollte angesichts der bereits hohen geplanten Investitionssummen prüfen, welche Maßnahmen sie bis zum Zieljahr der Treibhausgas-Neutralität realistisch umsetzen kann. Dies gilt sowohl in personeller als auch finanzieller Hinsicht.
F3	Der Kreis Lippe erstellt alle fünf Jahre eine kreisweite Treibhausgas-Bilanz. Diese enthält auch Daten für kommunale Einrichtungen. Die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen des städtischen Gebäudebestands hat die Stadt erstmals 2025 vollumfänglich berechnet.	E3	Die Stadt Lemgo sollte ihre vorhandene Datenbasis nutzen, um neben dem Energie-monitoring auch die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen in ihre Sanierungsstrategie einfließen zu lassen.
Kommunales Krisenmanagement			
F1	Die Stadt Lemgo hat eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen.	E1	Die Stadt sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.
F2	Die Stadt Lemgo hat auf Grundlage der ermittelten Risiken und Ergebnisse ihrer Risikobewertung bereits einige Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie jedoch noch keine verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe abgestimmt.	E2.1	Die Stadt Lemgo sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.
		E2.2	Die Stadt Lemgo sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe vereinbaren.
F3	Die Stadt Lemgo hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Sie hat jedoch noch nicht die Notstromversorgung unter Echtbedingungen getestet.	E3	Die Stadt Lemgo sollte den Kraftstoffbedarf für alle notstromversorgten Gebäude vollständig ermitteln und die Regelungen zur Treibstoffversorgung verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen testen.

Feststellung		Empfehlung	
F4	Die Stadt Lemgo hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Sie hat die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) dem Hauptverwaltungsbeamten / der Hauptverwaltungsbeamtin übertragen. Zudem ist die Verpflegung der Stabsmitglieder nicht verbindlich gesichert.	E4	Die Stadt Lemgo sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW einer Führungskraft unterhalb der Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen. Zudem sollte sie Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten.
F5	Die Stadt Lemgo hat bislang einzelne SAE-Mitglieder geschult. Bisher hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	E5	Die Stadt Lemgo sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindlich regeln. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.
F6	Die Stadt Lemgo hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	E6	Die Stadt Lemgo sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln und wie geplant regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und externen Akteuren durchführen.
F7	Die Stadt Lemgo führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.	E7	Die Stadt Lemgo sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus notwendige Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.

0.6 Anlage 2: Nachhaltigkeit in der Stadt Lemgo

Ziel der gpaNRW in dieser Prüfung ist unter anderem aufzuzeigen, wie weit sich die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt haben. Dazu haben wir abgefragt, welche Nachhaltigkeitsinstrumente von der Stadt eingesetzt werden oder geplant sind.

Zudem haben wir Nachhaltigkeitsindikatoren im inter- und intrakommunalen Vergleich dargestellt.

0.6.1 Nachhaltigkeitsinstrumente

Instrumente für eine wirkungsorientierte Nachhaltigkeitssteuerung sind eine Nachhaltigkeitsstrategie, Nachhaltigkeitscheck/Nachhaltigkeitsprüfung, Nachhaltigkeitsberichte und ein Nachhaltigkeitshaushalt⁵. Auf den Nachhaltigkeitshaushalt gehen wir in der Finanzprüfung detaillierter ein.

Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände, zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen. Die Nachhaltigkeitsinstrumente werden in den Städten in ihrer Art und Ausprägung unterschiedlich definiert und gelebt.

0.6.1.1 Nachhaltigkeitsstrategie

Die kommunale Nachhaltigkeitsstrategie stellt den Ausgangspunkt und den Leitfaden für nachhaltiges Handeln dar. Sie dient dazu, wesentliche Eckpunkte und Inhalte für eine nachhaltige Entwicklung vor Ort zu dokumentieren. Die Strategie wird dabei in Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik sowie weiteren Beteiligten (Unternehmen, Bürgerschaft) entwickelt und von der Politik beschlossen. Inhaltlich werden strategische und operative Ziele, Maßnahmen sowie notwendige Ressourcen erarbeitet und Indikatoren bestimmt, um die Ziele messen zu können. Einen interkommunalen Vergleich von Nachhaltigkeitsindikatoren stellen wir im Kapitel 0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich und 0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Lemgo im intra- und interkommunalen Vergleich dar.

Die **Stadt Lemgo** hat 2024 begonnen, ihre strategischen Stadtziele zur Kommunalen Nachhaltigkeitsstrategie Lemgo 2025 weiterzuentwickeln. Dabei hat die Stadt die acht Strategischen Stadtziele mit den zehn Handlungsfeldern einer nachhaltigen Kommunalentwicklung, basierend auf dem GNK NRW Modell, zusammengeführt und operationalisiert.

Die Stadt Lemgo hat dazu an dem von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 (LAG 21) begleiteten Projekt "Prozesskette Nachhaltigkeit NRW" - Modul Nachhaltigkeitsstrategie, teilgenommen. Eine Steuerungsgruppe von rund 50 Akteurinnen und Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft und Zivilgesellschaft hat die Strategie gemeinsam erarbeitet. Die ersten fünf Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie sind „Lebenslanges Lernen und Kultur“

⁵ vgl. KGSt B 02/2024 – Kommunales Nachhaltigkeitsmanagement und Bertelsmann Stiftung 27.11.2018 - Wirkungsorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement in Kommunen, LAG21

(Strategisches Stadtziel „Bildung“), „Gute Arbeit und nachhaltiges Wirtschaften“ (Strategisches Stadtziel „Wirtschaft und Hochschule“), „Soziale Gerechtigkeit und zukunftsfähige Gesellschaft“ (Strategisches Stadtziel „Identifikation“), „Wohnen und nachhaltige Quartiere“ (Strategische Stadtziele „Innenstadt“ und „Lebendige Ortsteile“) und „Ressourcenschutz und Klimafolgenanpassung“ (Strategisches Stadtziel „Ressourcenschutz und Klimafolgenanpassung“). Der Rat der Stadt Lemgo hat die Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie am 31. März 2025 beschlossen.

Bis Ende 2026 arbeitet die Steuerungsgruppe an der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie. Dies umfasst die Einbindung der noch ausstehenden Strategischen Stadtziele „Haushalt“ und „Klimaschutz und Energie“. Das Strategische Stadtziel „Haushalt“ fließt in das Handlungsfeld „Nachhaltige Verwaltung“ ein, das Handlungsfeld „Klimaschutz und Energie“ beinhaltet das gleichnamige Strategische Stadtziel. Für eine ganzheitliche Betrachtung werden zudem die drei Handlungsfelder „Nachhaltige Mobilität“, „Nachhaltiger Konsum und gesundes Leben“ und „Globale Verantwortung und eine Welt“ eingebunden. Einen politischen Beschluss für die ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie strebt die Stadt Lemgo für Anfang 2027 an.

0.6.1.2 Nachhaltigkeitscheck/ Nachhaltigkeitsprüfung

Der Nachhaltigkeitscheck/eine Nachhaltigkeitsprüfung soll die voraussichtlichen Wirkungen eines Vorhabens auf die nachhaltige Entwicklung abschätzen. Dazu beurteilt die Verwaltung die Ratsvorlagen auf ihre wahrscheinlichen Auswirkungen für eine nachhaltige Entwicklung. So können die Vorlagenerstellenden zum Beispiel durch die Beantwortung von Leitfragen kenntlich machen, ob das geplante Vorhaben nachhaltigkeitsfördernd, -hemmend oder -neutral ist. Der Nachhaltigkeitscheck dient als zusätzliche Entscheidungsgrundlage. Er hat grundsätzlich einen themenübergreifenden Charakter und umfasst alle relevanten Handlungsfelder der nachhaltigen Entwicklung.

Die **Stadt Lemgo** prüft im Rahmen von Beschlussvorlagen die Auswirkungen von Maßnahmen auf die acht strategischen Stadtziele. Sechs dieser Ziele sind im Zuge der beschlossenen Nachhaltigkeitsstrategie weiterentwickelt worden.

0.6.1.3 Nachhaltigkeitsberichtswesen

Der Nachhaltigkeitsbericht informiert in der Regel über den aktuellen Stand und die bisherige Entwicklung des Themas. Er kann Informationen zum Stand der Instrumente, Prozesse und Maßnahmen, Analysen zur operativen und strategischen Zielerreichung, den Zielbezug zu Indikatoren, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Empfehlungen zur Strategieanpassung enthalten.

Die Adressaten können Verwaltungsführung, Rat und Bürgerschaft sein. Der Berichtsrhythmus wird im Vorfeld festgelegt.

Die **Stadt Lemgo** hat 2022 einen Nachhaltigkeitsbericht nach dem „Berichtsrahmen Nachhaltige Kommune (BNK)“ im Zuge des Projektes "Globale Nachhaltige Kommune" erstellt. Der Bericht wurde mit Unterstützung der Servicestelle Kommunen in der Einen Welt (SKEW) von Engagement Global in Kooperation mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung (RNE) und in Kooperation mit der LAG 21 NRW entwickelt.

Die Stadt Lemgo veröffentlicht jährlich zu den Strategischen Stadtzielen / zur Nachhaltigkeitsstrategie einen Strategiebericht mit Kennzahlenauswertung⁶.

0.6.2 Nachhaltigkeitsindikatoren

Nachhaltigkeitsindikatoren dienen dazu, die Wirksamkeit der Maßnahmen und Instrumente zu Nachhaltigkeitsaspekten fortlaufend zu messen und zu bewerten. Für eine erste allgemeine Einschätzung kann auf bestehende Kennzahlenkonzepte zur nachhaltigen Entwicklung zurückgegriffen werden.

Für die kommunale Ebene in NRW ist insbesondere das von der Landesarbeitsgemeinschaft Agenda 21 NRW e.V. (LAG 21) entwickelte Indikatorenset von Bedeutung. In ihrem Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal⁷ stellte die LAG 21 neben Befragungsergebnissen bisher Indikatoren zu verschiedenen Themenbereichen für alle nordrhein-westfälischen Kommunen im Zeitverlauf dar. Wenngleich die LAG 21 nunmehr auf die Darstellung der Indikatoren in ihrem Bericht verzichtet und die qualitativen Befragungsergebnisse in den Vordergrund stellt⁸, erlauben die seither definierten Indikatoren einen guten flächendeckenden Überblick.

Wir haben in unserer Prüfung der mittleren kreisangehörigen Städte dieses Indikatorenset aufgegriffen, weil eine nachhaltige Entwicklung und ein nachhaltiges Handeln von zentraler, strategischer Bedeutung sind. Wir möchten der Politik und der Verwaltung mit dem Indikatorenset der LAG 21 einen Gesamtüberblick zur Nachhaltigkeit geben und einen Vergleich innerhalb der mittleren kreisangehörigen Städte ermöglichen. Dazu haben wir die Nachhaltigkeitsindikatoren aus allgemein zugänglichen Datenquellen⁹ und eigenen Erhebungen ermittelt und einen interkommunalen Vergleich erstellt.

Im Folgenden stellen wir zunächst auf der Basis von Streu- und Balkendiagrammen eine Auswahl von Nachhaltigkeitsindikatoren für die Stadt Lemgo dar. Indikatoren mit einer hohen Aussagekraft und strategischen Relevanz erhalten den Vorrang. Die in den vorangegangenen überörtlichen Prüfungen dargestellten Strukturkennzahlen wurden, soweit möglich, in die Nachhaltigkeitsindikatoren überführt.

0.6.2.1 Ausgewählte Nachhaltigkeitsindikatoren im interkommunalen Vergleich

Die **Bevölkerungsentwicklung** ist ein Kontextindikator und zeigt bei einem positiven Prozentwert, dass die Bevölkerung in dem Stadtgebiet bis 2050 gegenüber dem Jahr 2025 wächst. Bei einem negativen Prozentwert verringert sich die Bevölkerung.

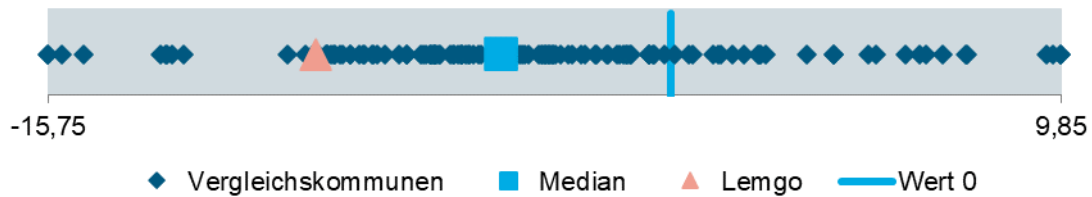
⁶ <https://www.lemgo.de/politik-verwaltung/zukunft-lemgo/strategieberichtbericht> (03.03.2026)

⁷ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

⁸ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/nrwkommunal-2024.pdf>

⁹ IT.NRW, Energieatlas NRW vom LANUV NRW u.a.

Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent

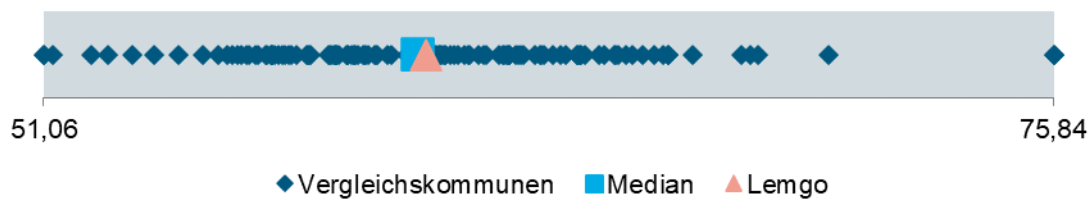


Die **Stadt Lemgo** hatte zum 31. Dezember 2024 rund 39.900 Einwohner und Einwohnerinnen¹⁰. Nach der Bevölkerungsprognose wird die Einwohnerzahl bis 2050 um rund neun Prozent sinken.

Die Prognose geht für die meisten mittleren kreisangehörigen Städte von einem Bevölkerungsrückgang aus. Der Median liegt bei -4,30 Prozent.

Der **Abhängigenquotient** zeigt das Verhältnis der wirtschaftlich abhängigen Bevölkerung zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Als wirtschaftlich abhängig gelten dabei altersmäßig nicht erwerbsfähige Personen unter 15 und über 65 Jahre.

Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (Abhängigenquotient) 2025



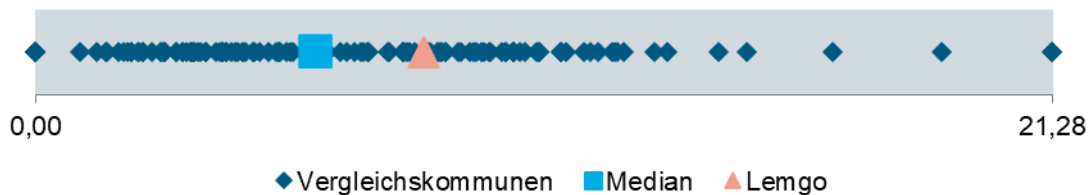
In **Lemgo** sind 60,4 Prozent der Bevölkerung nicht im erwerbsfähigen Alter. Der Quotient lag 2012 noch bei 54,4 Prozent. Der Wert hat sich aufgrund der demografischen Entwicklung erhöht, insbesondere durch den steigenden Anteil älterer Menschen. Interkommunal positioniert sich die Stadt Lemgo nahe am Median von 60,3 Prozent.

Der Indikator der **Schulabgehenden ohne Abschluss** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Ein fehlender Schulabschluss ist häufig mit schlechteren Zukunftsaussichten für die Betroffenen verbunden.

¹⁰ Basis Zensus 2022.

Für die überörtliche Prüfung nutzt die gpaNRW einheitlich für alle Kommunen die Bevölkerungszahlen auf Grundlage des Zensus 2022. Nach Angaben der Stadt Lemgo ist die Bevölkerungszahl nach dem Melderegister (nur Hauptwohnsitze) um rund 1.500 Einwohnende (rund 3,6 Prozent) höher. Die Differenz hat sich nach Angaben der Stadt ab 2023 durch den Zensus 2022 deutlich erhöht. Sie betrug 2022 noch 777 Einwohnende (rund 2,0 Prozent).

Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent 2024

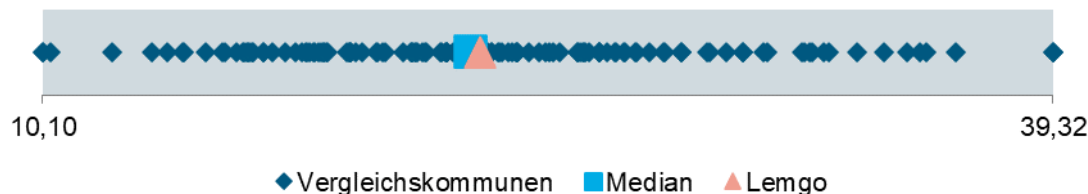


Der Anteil der Schulabgehenden ohne Schulabschluss hat sich in **Lemgo** zwischen 2012 und 2024 von 6,59 Prozent auf 8,13 Prozent erhöht. Der Anteil liegt damit 2024 etwas höher als der Median der Vergleichsstädte von 5,88 Prozent.

Der dargestellte Vergleich bezieht sich auf Schulabgehende ohne ersten Schulabschluss (früher Hauptschulabschluss). Nach Angaben der Stadt hat in Lemgo der weit überwiegende Teil dieser Schulabgehenden einen Förderschulabschluss. Im interkommunalen Vergleich des Anteils der Schulabgehenden ohne jeglichen Abschluss weist Lemgo einen unterdurchschnittlichen Wert auf.

Die **Betreuungsquote der unter 3-Jährigen** bezieht sich auf das SDG 4 „Hochwertige Bildung“. Sie ist ein wichtiger Indikator für die soziale und ökonomische Dimension einer nachhaltigen Entwicklung. Bildung, Chancengleichheit und Demografischer Wandel sind dabei ebenso bedeutend wie die finanzielle Situation von Familien oder alleinerziehenden Familien.

Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent 2025

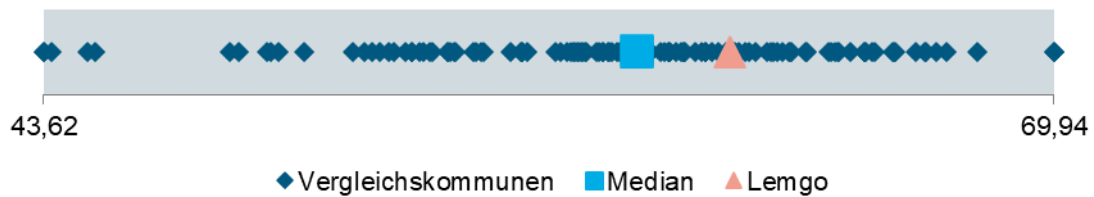


Die Betreuungsquote für Kinder unter drei Jahren liegt in **Lemgo** bei 22,8 Prozent. Der Anteil der unter 3-Jährigen, die in einer Kindertageseinrichtung oder in öffentlich geförderter Kindertagespflege betreut werden, ist damit in etwa so hoch wie der Median der Vergleichsstädte. Gegenüber 2012 hat sich die Quote für Lemgo deutlich erhöht. Damals lag sie noch bei 16,8 Prozent.

Weitere Kennzahlenvergleiche zur Tagesbetreuung für Kinder enthält der Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**

Die **Wahlbeteiligung bei der letzten Kommunalwahl** bezieht sich auf das Ziel SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“. Sie zeigt an, wie inklusiv und repräsentativ kommunale Entscheidungsfindungsprozesse von der eigenen Bevölkerung wahrgenommen werden.

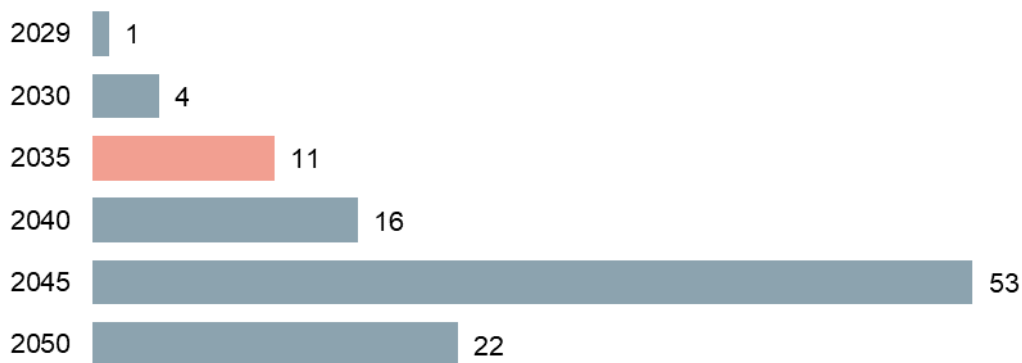
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent 2025



Die Wahlbeteiligung bei der Kommunalwahl 2025 lag in **Lemgo** bei 61,5 Prozent und damit auf einem interkommunal überdurchschnittlichen Niveau. Der Median beträgt 59,1 Prozent.

Mit dem **Zieljahr des Erreichens der CO₂/Treibhausgas-Neutralität** zeigt sich, bis wann die Kommune treibhausgasneutral werden will. Dies steht im Einklang mit dem Ziel SDG 13 „Maßnahmen zum Klimaschutz“. Dazu erheben wir in allen mittleren kreisangehörigen Städten, in welchem Jahr die CO₂/Treibhausgas-Neutralität erreicht werden soll.

Zieljahr der CO₂/Treibhausgas-Neutralität



Die **Stadt Lemgo** strebt die bilanzielle Treibhausgas-Neutralität bis 2035 an. Sie gehört damit zur Minderheit der Vergleichsstädte, die ein ambitionierteres Ziel verfolgen als das von der Landesregierung festgelegte Zieljahr 2045.

Weitere Ausführungen hierzu finden sich im Teilbericht 5 Gebäudewirtschaft - Klimaschutz. In diesem Teilbericht wird u. a. der Investitionsbedarf in den städtischen Gebäudebestand im Hinblick auf das Zieljahr der Treibhausgasneutralität näher analysiert.

Die **Steuereinnahmekraft** je Einwohnerin bzw. Einwohner (EW) ist ein Indikator für die wirtschaftliche und finanzielle Lage einer Stadt und bezieht sich auf das SDG 16 „Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen“.

Steuereinnahmekraft je EW in Euro 2024



Die Steuereinnahmekraft ist in **Lemgo** seit 2012 von 1.002 Euro auf 1.667 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im Jahr 2024 gestiegen. Damit bildet Lemgo den Median der mittleren kreisangehörigen Städte. Zur Entwicklung der Haushaltssituation verweisen wir auf den Teilbericht 1 Finanzen.

0.6.2.2 Nachhaltigkeitsindikatorenset der Stadt Lemgo im intra- und interkommunalen Vergleich

Auf den nachfolgenden Seiten bilden wir das gesamte Indikatorenset der LAG 21 als inter- und intrakommunalen Vergleich der mittleren kreisangehörigen Städte ab. Detaillierte Informationen zur Aussagekraft und Differenzierung der einzelnen Indikatoren enthält der Nachhaltigkeitsbericht der LAG 21¹¹. Wenn wir für Kennzahlen keinen Wert ermitteln können, geben wir in der entsprechenden Spalte den Hinweis „keine Angabe (k. A.)“.

Aufgrund des Zensus 2022 haben alle einwohnerbezogenen Nachhaltigkeitsindikatoren im Jahr 2012 eine andere Datenbasis als die aktuellen Werte. Dies ist bei der Betrachtung der zeitlichen Entwicklung zu berücksichtigen. Die betroffenen Werte des Jahres 2012 sind in der Tabelle mit einem Sternchen gekennzeichnet.

¹¹ vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.lag21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/lag21-nrwkommunal-2022.pdf>.

Nachhaltigkeitsindikatoren¹² der Stadt Lemgo

Themenbereich / Indikator	Stadt Lemgo 2012	Stadt Lemgo aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Kontextindikatoren Demografie¹³									
Bevölkerungsentwicklung bis 2050 in Prozent	k. A.	-9,00	-15,75	-6,51	-4,30	-1,03	9,85	131	2025
Abhängigenquotient (Abhängige Personen je 100 Personen im erwerbsfähigen Alter)	54,36*	60,44	51,06	57,58	60,26	62,74	75,84	131	2025
Anteil der EW** 0 bis unter 21 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁴	21,27*	19,50	17,77	19,15	19,91	20,44	25,69	131	2025
Anteil der EW** ab 80 Jahre an der Gesamtbevölkerung in Prozent ¹⁵	7,85*	7,79	5,16	6,62	7,26	7,95	10,19	131	2025
Bildung und Betreuung									
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen ohne Abschluss in Prozent	6,59	8,13	0,00	3,42	5,88	9,36	21,28	131	2024
Schulabgehende allgemeinbildende Schulen mit höherem Schulabschluss ¹⁶ in Prozent	40,66	39,02	19,67	36,96	42,62	48,22	67,95	131	2024
Betreuungsquote der unter 3-Jährigen in Prozent	16,77*	22,77	10,10	18,28	22,49	26,21	39,32	131	2025

¹² vgl. LAG 21, Nachhaltigkeitsbericht nrwkommunal 2022, <https://www.laq21.de/files/default/pdf/Themen/nn-transfer-n/laq21-nrwkommunal-2022.pdf>

¹³ Als Vergleichsjahr ist hier das Jahr 2025 ausgewiesen. Die gpaNRW verwendet für das Vergleichsjahr 2025 durchgängig die Einwohnerzahlen am Stichtag 31.12.2024 auf der Basis des Zensus 2022.

¹⁴ Die gpaNRW berücksichtigt beim Jugendanteil die Bevölkerung unter 21 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung unter 15 Jahren dar.

¹⁵ Die gpaNRW berücksichtigt beim Altenanteil die Bevölkerung über 80 Jahre. Die LAG 21 stellt stattdessen die Bevölkerung über 65 Jahren dar.

¹⁶ Als höherer Schulabschluss wird die Allgemeine Hochschulreife sowie die Fachhochschulreife berücksichtigt.

Themenbereich / Indikator	Stadt Lemgo 2012	Stadt Lemgo aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
Betreuungsquote der 3 bis unter 6-Jährigen in Prozent	92,68*	102	64,97	92,35	95,66	98,08	108	131	2025
Wahlen									
Wahlbeteiligung Kommunalwahl in Prozent	k. A.	61,51	43,62	55,91	59,08	61,96	69,94	131	2025
Wahlbeteiligung Bundestagswahl in Prozent	k. A.	82,58	74,91	81,35	83,64	85,18	88,61	131	2025
Wahlbeteiligung Europawahl in Prozent	k. A.	65,05	50,88	61,24	64,42	67,29	73,33	131	2024
Fläche¹⁷									
Siedlungs- und Verkehrsfläche je EW** in qm	510*	556	237	396	510	663	1.467	131	2024
Flächenneuinanspruchnahme (Zuwachs der Siedlungs- und Verkehrsfläche seit dem Vorjahr in ha)	4,30	6,00.	-23,00	0,50	3,00	9,00	49,00	131	2024
Neu erstellte Wohngebäude je 10.000 EW**	12,94*	2,51	0,36	4,27	7,11	10,13	26,46	131	2024
Klima und Energie									
Zieljahr der CO ₂ /Treibhausgasneutralität ¹⁸	k. A.	2035	2029	2040	2045	2045	2050	107	2025
Anteil erneuerbare Energien am Stromverbrauch in Prozent	k. A.	22,74	5,09	10,19	22,18	42,81	359	131	2024
Mobilität									
Pendelndensaldo je 100 EW**	3,53*	5,78	-26,15	-12,96	-6,44	0,52	27,38	131	2024

¹⁷ Die Erhebung für die Flächenerhebung nach Art der tatsächlichen Nutzung erfolgt seit dem Jahr 2016 durch das Amtliche Liegenschaftskataster-Informationssystem (ALKIS). Zuvor lagen der Erhebung die Automatisierten Liegenschaftsbücher (ALB) zugrunde. Mit dieser Umstellung gingen auch Änderungen und Erweiterungen des Nutzungsartenkatalogs einher, sodass die verwendeten Definitionen und Abgrenzungen nicht in vollem Umfang übereinstimmen. Die Vergleichbarkeit der Werte für die Siedlungs- und Verkehrsfläche ist daher nicht in vollem Umfang gegeben.

¹⁸ Eigene Erhebungen.

Themenbereich / Indikator	Stadt Lemgo 2012	Stadt Lemgo aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
PKW-Dichte (Zugelassene PKW je 1.000 EW**)	540*	639	540	620	643	670	1.135	131	2025
Veränderung der polizeilich erfassten Straßenverkehrsunfälle seit dem Vorjahr in Prozent	-2,16	-4,29	-33,80	-8,71	-0,44	6,31	38,00	131	2024
Kommunale Finanzen¹⁹									
Steuereinnahmekraft je EW** in Euro	1.002*	1.667	907	1.473	1.667	1.923	7.709	131	2024
Gesellschaftliche Teilhabe / Armut									
Mindestsicherungsquote ²⁰ in Prozent	7,80*	8,10	4,80	6,65	7,80	9,55	14,60	131	2024
Arbeit und Wirtschaft									
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort je 1.000 Erwerbsfähige (Arbeitsplatzdichte)	610*	772	227	433	545	669	1.140	131	2024
Beschäftigungsquote am Wohnort in Prozent	55,51*	67,91	51,48	62,83	64,53	67,00	73,53	131	2024
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Wohnort am 30.06.	14.725	16.990	6.593	10.933	13.936	17.900	26.724	131	2024
Gewerbeanmeldungen für Neugründungen je 1.000 EW**	5,69*	7,02	4,72	6,03	6,85	7,61	15,58	131	2024
Arbeitslosenanteil in Prozent	8,06	5,46	4,07	6,11	7,21	8,47	13,00	131	2024

¹⁹ Die gpaNRW analysiert im Teilbericht Finanzen die Schuldenlage der Kommunen. Die Indikatoren der LAG 21 zur Verschuldung nutzen Daten von IT.NRW. Diese Daten beinhalten teilweise andere Beurteilungen / Zuordnungen von kommunalen Beteiligungen und Eigenbetrieben als es in unserer Prüfungsdefinition und -darstellung vorgesehen ist. Daher kann es zu erheblichen Abweichungen kommen, sodass wir an dieser Stelle auf die Darstellung von Verschuldungsindikatoren verzichten und auf den Teilbericht Finanzen verweisen.

²⁰ Als Mindestsicherungsleistungen werden die Grundsicherung für Arbeitssuchende nach dem SGB II, laufende Hilfen zum Lebensunterhalt außerhalb von Einrichtungen nach dem SGB XII, Grundsicherung im Alter und bei Erwerbsminderung nach dem SGB XII und Regelleistungen nach dem AsylbLG verstanden.

Themenbereich / Indikator	Stadt Lemgo 2012	Stadt Lemgo aktuell	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte	Vergleichsjahr
(Verhältnis der nicht erwerbstätigen Personen im erwerbstätigen Alter zu den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten)									
Gesundheit									
Sterbefälle von Personen unter 65 Jahren je 10.000 EW**	19,29*	15,54	9,46	14,09	15,65	17,96	25,34	131	2024

* Der Wert aus dem Jahr 2012 beruht auf Daten des Zensus 2011 und ist daher mit den aktuellen (Vergleichs-)Werten auf der Basis des Zensus 2022 nur eingeschränkt vergleichbar.

** EW = Einwohnerinnen und Einwohner

1. Finanzen

1.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo im Prüfgebiet Finanzen stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Feststellungen und Empfehlungen haben sich im Prüfgebiet Finanzen nicht ergeben.

Haushaltssituation

Zwischen 2019 und 2023 war die Stadt Lemgo finanziell stabil aufgestellt. In diesem Zeitraum konnte die Stadt durchweg ausgeglichene und genehmigungsfreie Haushalte vorlegen. Die Jahresabschlüsse fielen stets positiv aus und erreichten im Jahr 2019 mit rund neun Mio. Euro ihren Höchstwert. Auch der aufgestellte Jahresabschluss 2024 weist einen Jahresüberschuss von 4,5 Mio. Euro aus. Parallel dazu entwickelte sich auch das Eigenkapital sehr erfreulich und stieg um rund 25 Mio. Euro auf insgesamt 208 Mio. Euro an. Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Lemgo eine hohe Eigenkapitalausstattung. Die Gesamtverbindlichkeiten des Konzerns sind mit 5.417 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner im interkommunalen Vergleich hoch.

Ab 2025 kehrt sich dieser Trend um. Die Stadt prognostiziert durchgehend negative Jahresergebnisse. Das Eigenkapital sinkt bis 2029 auf 162 Mio. Euro. Gleichzeitig steigen die investiven Kreditverbindlichkeiten auf voraussichtlich 55,7 Mio. Euro. Zusätzlich erwartet die Stadt Lemgo Finanzmittelfehlbeträge in Höhe von insgesamt 62,8 Mio. Euro. Da die vorhandenen liquiden Mittel nicht ausreichen, um diese Defizite auszugleichen, plant die Stadt, auch auf Liquiditätskredite zurückzugreifen.

Die Stadt Lemgo hat bis 2024 positive Jahresergebnisse erzielt und verfügt über ein vergleichsweise hohes Eigenkapital. Angesichts der für die kommenden Jahre geplanten negativen Jahresergebnisse, der überdurchschnittlichen Verbindlichkeiten und des weiter steigenden Kreditvolumens besteht aktuell jedoch Konsolidierungsbedarf.

Haushaltssteuerung

Die Stadt Lemgo hat in den vergangenen Jahren wichtige Schritte unternommen, um ihre Haushaltssteuerung noch strategischer und zukunftsorientierter auszurichten. Mit der Einführung einer Nachhaltigkeitsstrategie und der geplanten Etablierung eines Nachhaltigkeitshaushalts verfolgt die Stadt einen wirkungsorientierten Steuerungsansatz, der finanzielle Ressourcen mit konkreten Zielen und Kennzahlen verknüpft.

Bei größeren Investitionsvorhaben führt die Stadt Lemgo regelmäßig Kosten- und Folgekostenanalysen durch. Eine verbindliche und einheitliche Regelung zur systematischen Anwendung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen lag bislang jedoch nicht vor. Im Verlauf der Prüfung hat die Stadt den Entwurf einer Dienstanweisung erarbeitet, die am 01. Februar 2026 in Kraft getreten ist. Die Dienstanweisung sieht u. a. eine Wertgrenze vor, ab der Wirtschaftlichkeitsberechnungen durchzuführen sind. Zudem enthält sie Vorgaben zur Anwendung standardisierter Verfahren (Kostenvergleich, Kapitalwertmethode, Nutzwertanalyse). Mit der Einführung der

Dienstanweisung schafft die Stadt die Grundlage für verbindliche Mindeststandards, stärkt die Wirtschaftlichkeitsbetrachtung insbesondere bei dezentralen Entscheidungen und erhöht die Transparenz von Investitionsentscheidungen.

Das Kredit- und Anlagemanagement ist in Lemgo durch verbindliche Dienstanweisungen strukturiert geregelt. Die Stadt verfolgt eine risikobewusste und strategisch ausgerichtete Finanzierungs- und Anlagepolitik. Der Einsatz von Finanzinstrumenten erfolgt auf Basis klar definierter Zuständigkeiten, eines strukturierten Entscheidungsprozesses und eines umfassenden Berichtswesens.

1.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Die Prüfung in der Stadt Lemgo ergab keine Feststellungen und Empfehlungen.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

1.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Im Prüfgebiet Finanzen gibt die gpaNRW einen Kurzüberblick über die Haushaltssituation der Stadt Lemgo. Methodisch stellt die gpaNRW wesentliche Kennzahlen zur Haushaltssituation im Zeitverlauf und interkommunalen Vergleich dar.

Sie beantwortet darüber hinaus folgende Fragen zur Haushaltssteuerung:

- Hat die Stadt Nachhaltigkeitsziele und -kennzahlen in ihrem Haushalt integriert?
- Führt die Stadt bei Investitionsentscheidungen Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen routine- und standardmäßig durch?
- Beschäftigt sich die Stadt mit den relevanten Anforderungen ihres Kredit- und Anlageportfolios?

In der Anlage dieses Teilberichts liefern ergänzende Tabellen zusätzliche Informationen. Diese zeigen neben der Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen aus der aktuellen Prüfung die Zusammensetzung und Entwicklung einzelner (Bilanz-)Posten sowie ergänzende Berechnungen.

1.4 Haushaltssituation

Die gpaNRW stellt die Haushaltssituation auf Basis der festgestellten Jahresabschlüsse 2019 bis 2023 und des aufgestellten Jahresabschlusses 2024 dar.

Für die Plandaten berücksichtigen wir den bekannt gemachten Doppelhaushalt 2025/2026 einschließlich der mittelfristigen Haushaltsplanung bis 2029.

1.4.1 Haushaltsstatus

- Die Stadt Lemgo erzielt zwischen 2019 und 2024 jeweils einen ausgeglichenen Haushalt. Auch für 2025 bis 2026 plant sie einen Haushaltsausgleich. Lemgo ist damit uneingeschränkt handlungsfähig. Ihr Haushalt ist genehmigungsfrei.

Haushaltsstatus Lemgo 2019 bis 2026

Haushaltsstatus	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ausgeglichener Haushalt	x	x	x	x	x	x		
Fiktiv ausgeglichener Haushalt							x	x

* Der Haushaltsstatus in den Ist-Jahren bis 2024 bemisst sich am Jahresergebnis, der Haushaltsstatus in den Plan-Jahren ab 2025 am Haushaltsplan.

Die Höhe der Ausgleichsrücklage und der allgemeinen Rücklage zeigen, inwieweit die Stadt aktuell und in den kommenden Jahren negative Jahresergebnisse ausgleichen kann.

Jahresergebnisse und Rücklagen Lemgo 2023 bis 2029*

Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis in Tausend Euro	5.515	4.450	-10.307	-12.615	-10.608	-10.223	-12.235
Jahresergebnis nach Abzug globaler Minderaufwand in Tausend Euro	5.515	4.450	-7.457	-11.155	-9.138	-8.753	-10.735
Ausgleichsrücklage in Tausend Euro	53.477	57.927	50.470	39.315	30.177	21.424	10.689
Allgemeine Rücklage in Tausend Euro	154.797	154.792	154.792	150.905	150.905	150.905	150.905
Verrechnung gegen die allgemeine Rücklage gem. § 6 Abs. 2 NKF-CUIG in Tausend Euro	0	0	0	-3.887	0	0	0
Veränderung der allgemeinen Rücklage durch das Jahresergebnis in Tausend Euro	0	0	0	0	0	0	0

Grund- und Kennzahlen	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Verringerung der allgemeinen Rücklage des Vorjahres durch das Jahresergebnis in Prozent	0	0	0	0	0	0	0
Fehlbetragsquote in Prozent	positives Ergebnis	positives Ergebnis	3,51	5,43	4,80	4,83	6,23

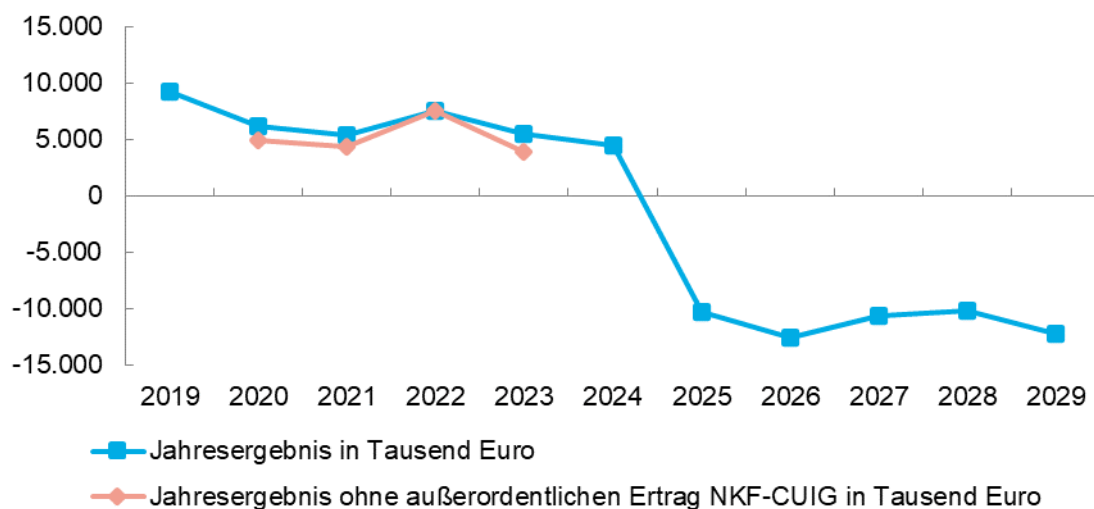
* 2023 bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

Die gpaNRW nimmt den Verwendungsbeschluss des Jahresergebnisses vorweg. Die Verwendung des Jahresergebnisses wird von den Kommunen erst im Folgejahr beschlossen und entsprechend mit den Rücklagen verrechnet.

1.4.2 Ist-/ Plan-Ergebnisse

- Von 2019 bis 2024 erzielte die Stadt Lemgo durchweg positive Jahresergebnisse. Diese fielen in allen Jahren besser aus als bei vielen anderen Städten. Das gilt sowohl mit als auch ohne den außerordentlichen Ertrag gemäß NKF-CUIG. Den höchsten Überschuss erreichte Lemgo im Jahr 2019 mit über zehn Mio. Euro. In den Folgejahren blieben die Ergebnisse stabil - im mittleren einstelligen Millionenbereich.
- Ab dem Jahr 2025 prognostiziert die Stadt Lemgo durchgehend negative Ergebnisse. Bis 2029 summiert sich das erwartete Defizit auf insgesamt 47,2 Mio. Euro.

Jahresergebnisse sowie Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG in Tausend Euro 2019 bis 2029



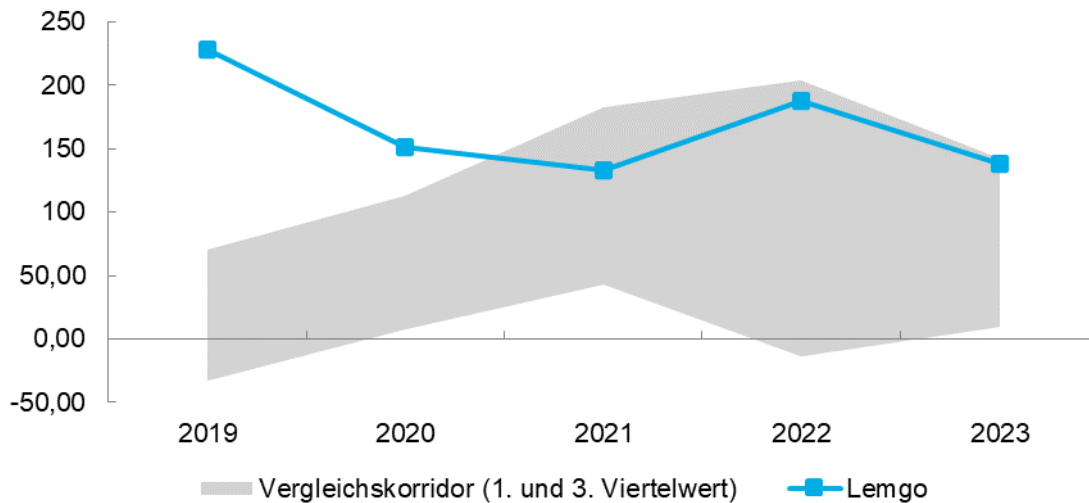
*bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

**Die Plan-Jahre berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

Die einzelnen Jahresergebnisse stehen in der Tabelle 2 in der Anlage dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Lemgo wie folgt:

Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023



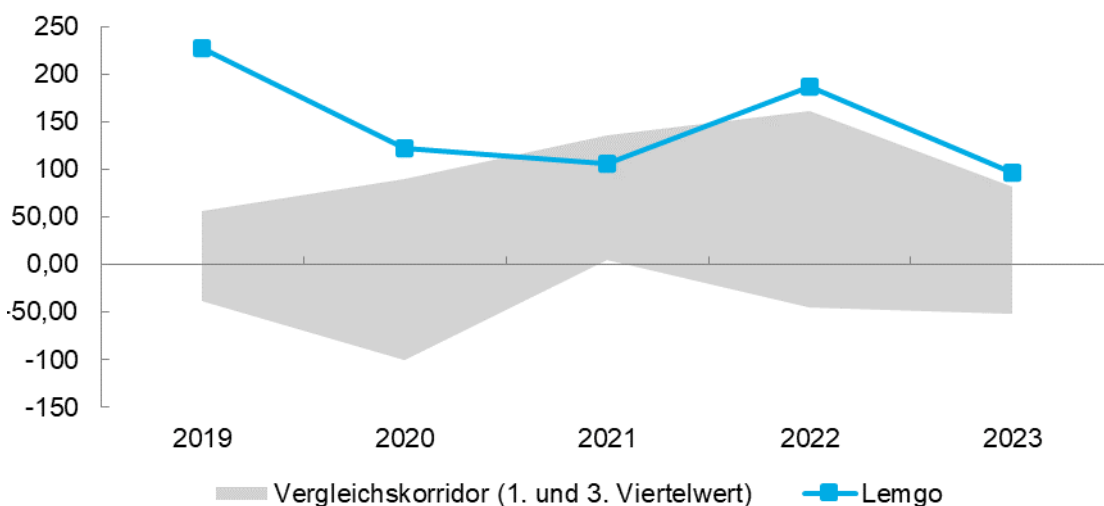
* Einwohnerin bzw. Einwohner

Für das Jahr 2024 liegen noch nicht ausreichend Vergleichswerte vor.

Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 3 im Anhang dieses Teilberichts.

Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW in Euro 2019 bis 2023



Die einzelnen Werte stehen in der Tabelle 4 im Anhang dieses Teilberichts.

Einen Einfluss auf die Höhe der Steuererträge und der Jahresergebnisse haben die festgelegten Steuerhebesätze. Im Vergleich positioniert sich die Stadt Lemgo mit ihren gewählten Hebesätzen wie folgt:

Hebesätze Lemgo in von Hundert 2024

Steuerart	Lemgo	Durchschnittswert der Größenklasse lt. IT.NRW	Durchschnittswert des Kreises	Durchschnittswert des Regierungsbezirks	fiktiver Hebesatz
Grundsteuer A	280	320	299	284	259
Grundsteuer B	525	621	559	537	501
Gewerbsteuer	450	436	448	432	416

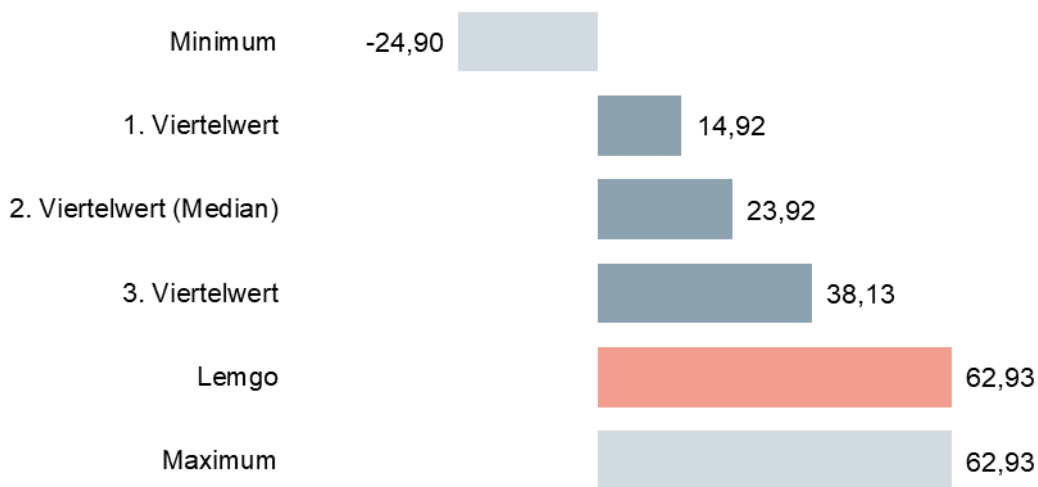
Zum 1. Januar 2025 erfolgte eine Reform der Grundsteuer. Ziel und Vorgabe des Bundesgesetzgebers war es, dass die Grundsteuerreform insgesamt aufkommensneutral gestaltet werden soll. Die Stadt Lemgo hat auf eine Differenzierung der Hebesätze für Wohngebäude und Nichtwohngebäude verzichtet. 2025 hat sie die vom Land Nordrhein-Westfalen berechneten, aufkommensneutralen Hebesätze gewählt: Für die Grundsteuer B berücksichtigt sie einen Hebesatz von 699 v. H. und für die Grundsteuer A einen Hebesatz von 339 v. H. Den Hebesatz für die Gewerbesteuer lässt sie unverändert bei 450 v. H.

1.4.3 Eigenkapital

- **Im interkommunalen Vergleich 2023 hat die Stadt Lemgo zum Zeitpunkt der Prüfung das höchste Eigenkapital bezogen auf die Bilanzsumme.** Zwischen 2019 und 2023 hat sich das Eigenkapital stetig erhöht - von rund 184 Mio. Euro im Jahr 2019 auf 208 Mio. Euro im Jahr 2023. Mit dem aufgestellten Jahresabschluss 2024 erhöht sich das Eigenkapital um weitere 4,5 Mio. Euro. Das entspricht einem Zuwachs von insgesamt 29 Mio. Euro.
- Ab 2025 kehrt sich die Entwicklung deutlich um: Das Eigenkapital sinkt jährlich und fällt bis 2029 auf rund **162 Mio. Euro**.

Die einzelnen Positionen zum Eigenkapital stehen in der Tabelle 5 im Anhang dieses Teilberichts.

Eigenkapitalquote 1 in Prozent 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 33 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Weitere Eigenkapitalkennzahlen Lemgo 2023

Grund- und Kennzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Eigenkapitalquote 1 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	62,49	-27,47	10,20	22,21	36,64	62,49	33
Eigenkapitalquote 2 in Prozent	64,28	-6,21	39,87	47,50	59,59	82,39	33
Eigenkapitalquote 2 ohne Bilanzierungshilfe NKF-CUIG in Prozent	63,85	-8,40	36,71	44,58	59,04	82,28	33
Ausgleichsrücklage je EW in Euro	1.339	0,00	67,96	387	1.002	2.438	33

1.4.4 Verbindlichkeiten

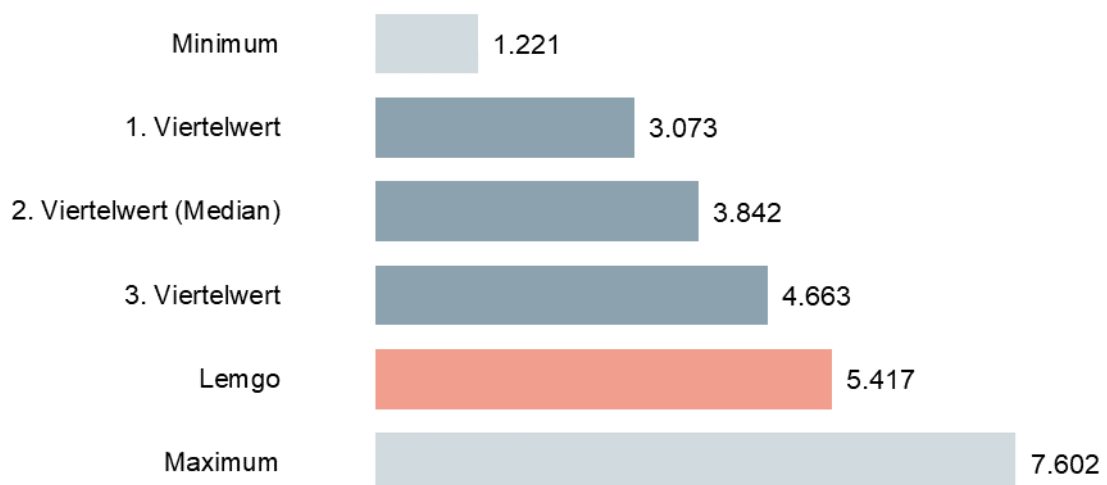
- ➔ 2023 weist Lemgo einen überdurchschnittlich hohen Stand an Gesamtverbindlichkeiten auf. Mit 5.417 Euro je Einwohnerin bzw. Einwohner liegen die Gesamtverbindlichkeiten einschließlich **Sondervermögen im höchsten Vergleichsviertel. Sie sind zwischen 2019 und 2023 um rund 37 Mio. Euro gestiegen.**
- ➔ Zwischen 2024 und 2029 erhöht die Stadt Lemgo ihre Kreditverbindlichkeiten deutlich. Im Jahr 2024 nahm sie Investitionskredite von acht Mio. Euro auf. In den Jahren 2025 und 2026 folgen planmäßig weitere 12 Mio. Euro zur Finanzierung ihrer umfangreichen Investitionsvorhaben. Zudem prognostiziert die Stadt Finanzmittelfehlbeträge von insgesamt 62,8 Mio. Euro. Da die vorhandenen liquiden Mittel diese Fehlbeträge nicht decken, wird die Stadt voraussichtlich auch Liquiditätskredite aufnehmen.

Für das Jahr 2023 hat die gpaNRW die Verbindlichkeiten des Kernhaushaltes der Stadt Lemgo mit denen der Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen unter Berücksichtigung wesentlicher Verflechtungen saldiert. Die so ermittelten Verbindlichkeiten hat die gpaNRW mit den Gesamtverbindlichkeiten anderer Städte verglichen. Soweit von anderen Städten nur hilfsweise errechnete Verbindlichkeiten des Konzerns vorlagen, hat die gpaNRW diese Verbindlichkeiten in den Vergleich einbezogen.

Die einzelnen Positionen der Gesamtverbindlichkeiten Konzern stehen in der Tabelle 6 im Anhang dieses Teilberichts.

Interkommunal verglichen positioniert sich die Stadt Lemgo mit ihren Gesamtverbindlichkeiten wie folgt:

Gesamtverbindlichkeiten Konzern je EW in Euro 2023



In den interkommunalen Vergleich sind 25 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Salden der Finanzplanung zeigen, inwieweit eine Stadt zukünftig in der Lage ist, eigenständig Investitionen und Darlehenstilgungen zu finanzieren oder ob sie hier auf eine Fremdfinanzierung angewiesen ist.

Salden der Finanzplanung Lemgo 2025 bis 2029

Grund- und Kennzahlen	2025	2026	2027	2028	2029
Saldo aus laufender Verwaltungstätigkeit in Tausend Euro	-14.661	-14.985	-12.307	-12.332	-14.279
Saldo aus Investitionstätigkeit in Tausend Euro	-4.405	-588	2.988	3.966	3.810
Finanzmittelüberschuss/ -fehlbetrag in Tausend Euro	-19.066	-15.573	-9.319	-8.366	-10.469
Saldo aus Finanzierungstätigkeit in Tausend Euro	5.408	1.308	-2.693	-2.693	-2.593
Änderung des Bestandes an eigenen Finanzmitteln in Tausend Euro	-13.658	-14.265	-12.011	-11.059	-13.062

1.4.5 Haushaltskonsolidierung

Um auch in schwierigeren Zeiten einen Haushaltsausgleich zu erreichen, sollte eine Stadt freiwillige Leistungen und Standards, die über das rechtlich notwendige Maß hinausgehen, auf den Prüfstand stellen. Dies bedarf einer kritischen Aufgabenanalyse und Prioritätensetzungen. Dies gilt insbesondere für Städte, die ihre Ausgleichsrücklage verbraucht haben und haushaltsrechtlichen Einschränkungen unterliegen. Eine Stadt kann im Rahmen ihres Selbstverwaltungsrechts zwar entscheiden, freiwillige Leistungen weiter zu erbringen. In diesen Fällen sollten jedoch Kompensationsmaßnahmen möglichst einen ausgeglichenen Haushalt sicherstellen sowie eine Überschuldung vermeiden.

1.4.5.1 gpa-Kennzahlenset

Anhand des gpa-Kennzahlensets können die Städte frühzeitig Entwicklungen erkennen und diesen bei Bedarf entgegensteuern – oder aber positive Entwicklungen weiter vorantreiben. Das gpa-Kennzahlenset dient somit als Indikator und Steuerungshilfe. Die Städte können die Kennzahlen für die strategische und operative Steuerung nutzen und sie in die Haushaltspläne und Jahresabschlüsse integrieren.

In manchen Handlungsfeldern kann das gpa-Kennzahlenset zudem Ansätze für mögliche Konsolidierungsfelder bieten. Wir verweisen auf den Teilbericht **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden..** In dieser Prüfungsrunde stellt die gpaNRW für die ausgewählten Handlungsfelder besonders aussagekräftige und steuerungsrelevante Kennzahlen im interkommunalen Vergleich dar:

- Haushaltssituation,
- Zahlungsabwicklung und Vollstreckung,
- Gremienarbeit,
- Personal,
- Informationstechnik,
- Schulen Bewirtschaftung,
- Soziales,
- Hilfe zur Erziehung,
- Tagesbetreuung für Kinder,
- Spiel- und Bolzplätze,
- Bauaufsicht sowie
- Straßenbegleitgrün.

Ebenso ermöglicht die gpaNRW die Fortschreibung der eigenen Kennzahlen über ein entsprechendes Tool auf ihrer Internetseite.

1.4.5.2 NKF-Kennzahlenset

Das NKF-Kennzahlenset NRW ermöglicht einer Stadt darüber hinaus eine sachgerechte Beurteilung ihrer wirtschaftlichen Lage anhand einheitlicher Kriterien. Die gpaNRW stellt auf ihrer Internetseite ein Excel-Dokument zum Ermitteln der NKF-Kennzahlen bereit. Zudem stellt sie dort interkommunale Vergleichswerte der Kennzahlen zur Verfügung.

1.5 Haushaltssteuerung

Im folgenden Abschnitt betrachtet die gpaNRW die nachhaltige Haushaltssteuerung der Stadt Lemgo anhand der Themen „Nachhaltigkeitshaushalt“ und „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei Investitionsentscheidungen“. Des Weiteren prüfen wir, ob die Stadt Regelungen zum Kredit- und Anlagemanagement getroffen hat.

1.5.1 Nachhaltigkeitshaushalt

Die Städte befinden sich in einer frühen Phase der Implementierung einer wirkungsorientierten Nachhaltigkeitssteuerung. Prozesse zur Nachhaltigkeitssteuerung müssen noch etabliert werden und sich bewähren. Entsprechend treffen wir in dieser Prüfung keine Feststellungen und geben keine Empfehlungen zum Thema Nachhaltigkeitshaushalt. Für die gpaNRW steht im Vordergrund, durch die Darstellung unterschiedlicher Lösungsansätze und Umsetzungsstände zu einem Ideen- und Erfahrungsaustausch unter den Städten beizutragen.

Die Grundlage für einen Nachhaltigkeitshaushalt ist die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie durch die Stadt, in der spezifische Ziele festgelegt werden. Detaillierte Informationen zur Strategie und den Zielen sind im Vorbericht zu finden.

Der Nachhaltigkeitshaushalt baut auf dem produktorientierten bzw. wirkungsorientierten Haushalt, den die Städte bereits im Rahmen der NKF-Einführung implementiert haben, auf. Zudem stellt der Nachhaltigkeitshaushalt dar, welche finanziellen Ressourcen auf Produktebene aufgewendet werden müssen, um die Ziele zu erreichen. Da der Nachhaltigkeitshaushalt eine Form der wirkungsorientierten Steuerung sein kann, sollte er in bereits vorhandene Strukturen eines wirkungsorientierten Haushaltes integriert werden. Dadurch werden Parallelstrukturen vermieden.

- Der Rat der Stadt Lemgo hat am 31. März 2025 eine Nachhaltigkeitsstrategie beschlossen. Lemgo wird zukünftig einen Nachhaltigkeitshaushalt etablieren.

Die **Stadt Lemgo** verfolgt eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie, die der Stadtrat am 31. März 2025 beschlossen hat.

Die Nachhaltigkeit wird auch verstärkt in die Haushaltsplanung der Stadt integriert. Erste konkrete Ziele und Kennzahlen hat die Stadt bereits mit finanziellen Mitteln hinterlegt. Die Kämmerei ist eng in diesen Prozess eingebunden. Dadurch wird sichergestellt, dass Nachhaltigkeitsziele nicht nur formuliert, sondern finanziell abgesichert und praktisch umgesetzt werden.

Im Doppelhaushalt 2025/2026 werden die strategischen Ziele erstmals systematisch dargestellt und durch detaillierte Kennzahlen ergänzt.

Sobald im Rahmen der **Nachhaltigkeitsstrategie 2.0** die noch ausstehenden fünf Handlungsfelder in die bestehende Strategie integriert sind, wird darauf aufbauend ein **Nachhaltigkeitshaushalt** entwickelt. In diesem sollen die politisch beschlossenen Ziele und Kennzahlen – soweit möglich – mit dem Produkthaushalt verknüpft werden.

Damit schafft die Stadt eine klare finanzielle Grundlage für nachhaltige Projekte und verankert Nachhaltigkeit dauerhaft als zentralen Bestandteil der kommunalen Steuerung.

1.5.2 Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen

Eine Stadt kann durch routinemäßige Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen ein effizientes Verwaltungshandeln und eine nachhaltig ausgerichtete Haushaltswirtschaft im Sinne des § 75 Abs. 1 GO NRW unterstützen. Insbesondere bei Investitionen, die die Haushaltslage über einen langen Zeitraum belasten können, sind Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen im Vorfeld der Investitionsentscheidung sinnvoll.

Wirtschaftlichkeit ist das günstigste Verhältnis zwischen dem verfolgten Zweck einer Maßnahme und den einzusetzenden Mitteln. Die Stadt sollte sich systematisch und sorgfältig mit den wirtschaftlichen Auswirkungen aller Maßnahmen auseinandersetzen. In dieser Prüfung konzentriert sich die gpaNRW auf Investitionen, da Investitionsentscheidungen in der Regel nur schwer wieder rückgängig gemacht werden können. Dabei sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass auch alle Alternativen berücksichtigt werden, die anstelle einer Investition getroffen werden könnten, zum Beispiel Mieten und Leasing. Aufwand und die Methodik der Wirtschaftlichkeitsuntersuchung sollten in einem angemessenen Verhältnis zur Maßnahme stehen. Der nordrhein-

westfälische Ordnungsgeber sieht daher in § 13 Abs. 1 Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW) eine Festlegung von Wertgrenzen durch den Rat vor. Vor der Veranschlagung von Investitionen oberhalb der Wertgrenze soll ein Wirtschaftlichkeitsvergleich mehrerer in Frage kommender Möglichkeiten vorliegen.

Üblicherweise beginnt eine Wirtschaftlichkeitsuntersuchung mit einer Analyse der Ausgangslage und des Handlungsbedarfes. Daraus können konkrete Ziele, Prioritäten und etwaige Zielkonflikte erarbeitet und die relevanten Handlungsalternativen abgeleitet werden. Die Handlungsalternativen werden im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsberechnung mithilfe geeigneter Methoden miteinander verglichen. Nach Abschluss der Maßnahme können in einer abschließenden Erfolgskontrolle Erfahrungen für die Durchführung zukünftiger Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen gewonnen werden.

- Die Stadt Lemgo hat während dieser Prüfung den Entwurf einer Dienstanweisung erarbeitet. Diese ist am 01. Februar 2026 in Kraft getreten. Sie enthält u. a. eine Wertgrenze gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO, ab der Wirtschaftlichkeitsberechnungen erforderlich sind.

Eine Stadt sollte routinemäßig Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen durchführen. Dazu sollte sie den gesamten Prozess einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung systematisch, transparent, vergleichbar, objektiv, vollständig und nachvollziehbar ausgestalten. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sollten den politischen Entscheidungstragenden adressatengerecht kommuniziert werden. Nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW sollte der Rat einer Stadt Wertgrenzen festlegen, ab welcher Investitionshöhe ein Wirtschaftlichkeitsvergleich gefordert wird. Unterhalb der Wertgrenze sollten mindestens Kostenberechnungen vorliegen und Folgekosten bewertet werden.

Die **Stadt Lemgo** hatte bislang keine konkreten Wertgrenzen gemäß § 13 Abs. 1 KomHVO NRW festgelegt, ab denen Wirtschaftlichkeitsvergleiche verpflichtend durchzuführen sind. Entscheidungen über die Durchführung solcher Untersuchungen wurden bis dahin im Einzelfall auf Grundlage von Erfahrungswerten oder im Rahmen des bestehenden Ermessensspielraums getroffen. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erfolgten überwiegend bei kostenintensiven Investitions- und Beschaffungsvorhaben. In Verwaltungsvorlagen für den Verwaltungsvorstand und den Rat informierte die Verwaltung regelmäßig über die Investitions- und Folgekosten geplanter Maßnahmen, teilweise ergänzt um qualitative Aspekte, insbesondere im Hinblick auf Nachhaltigkeits- und Klimaschutzziele. Einheitliche, konzernweite Standards bestanden bis dahin nicht.

Im Verlauf der Prüfung hat die Stadt Lemgo eine Dienstanweisung für Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen erarbeitet. Mit dieser Dienstanweisung werden nunmehr verbindliche Vorgaben geschaffen, um die Durchführung von Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen einheitlich zu regeln und die Abteilungen zu unterstützen.

Die Dienstanweisung enthält insbesondere folgende Regelungen:

- **Adressatenkreis (Stadt Lemgo sowie ihre eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen),**
- **Anlässe** (z. B. Investitionen, Beschaffungen),
- **Prozessbeschreibung und Verfahrensschritte,**
- **Zuständigkeiten,**

- **Methoden der Wirtschaftlichkeitsberechnung** (Kostenvergleich, Kapitalwertmethode, Nutzwertanalyse),
- **Wertgrenze** nach § 13 Abs. 1 KomHVO NRW: 200.000 Euro für investive Maßnahmen (Hoch- und Tiefbau) sowie für die Beschaffung von beweglichem Vermögen; ab dieser Grenze ist zwingend ein Wirtschaftlichkeitsvergleich durchzuführen – mindestens in Form eines Kostenvergleichs unter Berücksichtigung der Folgekosten.
- **Anlagen:**
 - **Wissensvermittlung (Verfahrenserläuterungen, Begriffsbestimmungen, und Grundsätzliches),**
 - **Muster inklusive Tabellen zur Ab- und Aufzinsung.**

Künftig ist damit sichergestellt, dass bei allen Investitionsmaßnahmen oberhalb der Wertgrenze ein Wirtschaftlichkeitsvergleich durchgeführt wird – mindestens in Form eines Kostenvergleichs mit Berücksichtigung der Folgekosten. Unterhalb der Grenze genügt eine Kostenberechnung nach § 13 Abs. 3 KomHVO NRW.

Die Dienstanweisung schafft damit eine verbindliche Grundlage, schließt die bislang bestehende Regelungslücke und gewährleistet eine einheitliche Vorgehensweise. Die Inhalte sind im Wesentlichen ausreichend. Ergänzend sollte die Stadt sicherstellen, dass

- die Wertgrenze regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst wird,
- eine standardisierte Dokumentation von der Bedarfsfeststellung bis zur Ergebnisdarstellung erfolgt,
- geprüft wird, ob differenzierte Wertgrenzen für Bauvorhaben und für die Beschaffung von beweglichem Vermögen sinnvoll sind.

Durch differenzierte Wertgrenzen wird sichergestellt, dass neben größeren Bauvorhaben auch Beschaffungen von beweglichem Vermögen in die Betrachtung einbezogen werden. In diesem Bereich fallen regelmäßig Maßnahmen unterhalb der Schwelle von 200.000 Euro, bei denen ein Kostenvergleich dennoch sinnvoll ist. Auf diese Weise bleiben Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nicht auf umfangreiche Bauprojekte beschränkt, sondern erfassen auch kleinere, aber relevante Beschaffungsvorhaben.

1.5.3 Kredit- und Anlagemanagement

In den nachfolgenden Kapiteln betrachtet die gpaNRW die Ausrichtung und Steuerung im Bereich des Kredit- und Anlagemanagements durch die Stadt Lemgo. Wir nehmen in der Prüfung keine vollständige Risikoanalyse der in der Stadt Lemgo getroffenen Regelungen vor. Die konkreten Vorgaben, Maßnahmen und internen Kontrollmechanismen, die für ein adäquates Kredit- und Anlagemanagement erforderlich sind, muss die Stadt Lemgo selbst eruieren und festlegen.

1.5.3.1 Strategische Ausrichtung des Kreditmanagements und Verfahren bei Kreditaufnahmen

Die Finanzspielräume der Städte und Gemeinden werden zunehmend kleiner. Zumindest zur Investitionsfinanzierung und bisweilen auch zur Finanzierung der laufenden Verwaltungstätigkeit sind die Städte auf eine Aufnahme von Krediten angewiesen. Um den Haushalt zu entlasten oder die Planungssicherheit zu erhöhen, steigt gleichermaßen der Handlungsbedarf einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Kreditmanagement. Die zielorientierte Steuerung des Schuldenportfolios ist dabei zu einer besonderen Aufgabe kommunaler Finanzpolitik geworden. Grundlage für ein ausgewogenes Kreditmanagement ist eine breitgefächerte Gläubigerstruktur, um strategiekonforme Kreditangebote aus dem gesamten Kapitalmarktbereich zu wirtschaftlichen Konditionen zu erhalten. Ein zielorientiertes Kreditmanagement basiert dabei auf folgenden Grundsätzen:

- Entwicklung einer strategischen Ausrichtung im Spannungsfeld von Zinssicherheit und Zinsoptimierung,
 - Beobachtung der Kapitalmärkte,
 - Analyse der möglichen Einflussfaktoren auf die Zinssätze,
 - Zielorientierte Steuerung des Kreditportfolios,
 - Auswahl und Anwendung geeigneter Finanzierungsinstrumente,
 - Analyse des derzeitigen Schuldenbestandes und Risikomonitoring unter Einbeziehung zukünftiger Kreditbedarfe.
- Die Stadt Lemgo hat klare Regeln für ihr Kreditmanagement festgelegt. Grundlage dafür ist eine Dienstanweisung aus dem Jahr 2018. Diese regelt systematisch, wie Kredite aufgenommen und Zinsen verwaltet werden. Sie definiert die internen Prozesse, Zuständigkeiten und Befugnisse im Umgang mit kommunalen Finanzierungsinstrumenten. Damit sorgt die Stadt dafür, dass alle finanziellen Risiken sorgfältig und wirtschaftlich gesteuert werden.

Eine Stadt sollte den Handlungsrahmen und die strategische Ausrichtung für ihr Kreditportfolio festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Insbesondere Zinsänderungsrisiken und Klumpenrisiken sollte sie dabei im Blick behalten. Die Regelungen sollten unter Beteiligung der politischen Gremien getroffen werden. Neben strategischen Festlegungen sollte eine Stadt für Kreditaufnahmen Verfahrensvorgaben und Entscheidungsbefugnisse verbindlich und widerspruchsfrei regeln.

Die **Stadt Lemgo** hat ihr Kreditmanagement in ihrer verbindlichen Dienstanweisung „Kommunales Zins- und Schuldenmanagement bei der Alten Hansestadt Lemgo“ geregelt. Darin legt sie fest, wer intern für welche Aufgaben zuständig ist und welche Verfahrensschritte beim Kreditmanagement zu beachten sind. Der Bürgermeister hat diese Dienstanweisung gemeinsam mit den politischen Gremien beschlossen.

Wesentliche Ziele des Kreditmanagements der Stadt Lemgo sind die Finanzierung von Investitionen sowie die Optimierung der Zinskonditionen. Die Dienstanweisung gilt für alle Mitarbeitenden der Stadtverwaltung, für Eigenbetriebe und eigenbetriebsähnliche Einrichtungen. Sie regelt insbesondere die Aufnahme von Investitions- und Liquiditätskrediten, Umschuldungen,

Verlängerungen (Prolongationen) sowie den Einsatz von Derivaten zur Zinssicherung und -optimierung.

Die Stadt erlaubt die Aufnahme klassischer Kredite sowie die Nutzung von Anleihen und Schuldscheindarlehen. Derivate, wie einfache Zinstauschgeschäfte, Zinsobergrenzen, Zinsuntergrenzen und Swaptions, sind ausschließlich zur Risikobegrenzung und Zinsoptimierung zulässig. Fremdwährungskredite sowie spekulative Geschäfte sind ausdrücklich verboten.

Für ihre Finanzierungsinstrumente hat die Stadt Lemgo in ihrer Dienstanweisung folgende grundsätzliche Regelungen festgelegt:

- Die Aufnahme von **Investitionskrediten** ist nur in Höhe der in der Haushaltssatzung beschlossenen Ermächtigung zulässig. Die Laufzeit der Kredite soll sich an der Abschreibungsdauer der finanzierten Investitionsgüter sowie an der Tragfähigkeit des städtischen Haushalts orientieren. Bei einer Umschuldung darf die ursprüngliche Kreditlaufzeit grundsätzlich nicht verlängert werden. Zudem ist auf eine angemessene Zinsbindung zu achten, um Klumpenrisiken und Zinsschwankungen zu vermeiden. Die Aufnahme von Fremdwährungskrediten ist nicht erlaubt. Investitionskredite dürfen nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten abgeschlossen werden, wobei Kündigungsrechte der Stadt mindestens denen des Kreditgebers entsprechen müssen.
- Über die Aufnahme von **Krediten zur Liquiditätssicherung** entscheidet der Stadtkämmerer. Liquiditätskredite in Fremdwährung sind nicht zulässig. Falls ein Liquiditätskredit mit einer Zinsbindung von mehr als einem Jahr abgeschlossen werden soll, gelten dieselben Entscheidungs- und Vergabeverfahren wie für Investitionskredite.
- Zur zentralen Steuerung ihrer Zahlungsströme hat die Stadt Lemgo mit ihren eigenbetriebsähnlichen Einrichtungen - dem Städtischen Betrieb Lemgo, der Gebäudewirtschaft Lemgo sowie Straßen und Entwässerung Lemgo - einen **Liquiditätsverbund (Cashpooling)** eingerichtet. Ziel ist es, Zinserträge zu optimieren und gleichzeitig die Kosten für Liquiditätskredite zu senken. Die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit des Cashpoolings muss im jeweiligen Einzelfall geprüft und gemäß § 75 Abs. 1 GO NRW sichergestellt sein.

Die Stadt verfolgt mit dem Kreditmanagement mehrere Ziele:

- Risiken, insbesondere Zinsänderungsrisiken, begrenzen,
- eine kalkulierbare Zinsbelastung sicherstellen,
- Transparenz über Kosten und Risiken schaffen,
- flexibel auf Marktveränderungen reagieren,
- günstige Zinskonditionen erzielen.

Zur Bewertung nutzt die Stadt Kennzahlen wie:

- Schuldenstand,
- Durchschnittsverzinsung,
- Anzahl der Kreditverlängerungen pro Jahr,

- Anteil festverzinslicher Kredite,
- Restlaufzeiten und mögliche Zinsbelastung bei verschiedenen Zinsszenarien.

Maximal 40 Prozent der Investitionskredite dürfen variabel verzinst sein. Im Zweifelsfall geht die Sicherheit vor: Die Zinssicherung hat Vorrang vor der Zinsoptimierung.

Die Zuständigkeiten sind klar geregelt. Der Bürgermeister legt die strategische Richtung fest, der Stadtkämmerer ist für Kreditentscheidungen verantwortlich. Unterstützt wird er vom internen Arbeitskreis Asset- und Kreditmanagement. Dieser besteht aus der Bereichsleitung Finanzen, der Abteilungsleitung Finanzen und der zuständigen Sachbearbeitung.

Auch für das Verfahren hat die Stadt Lemgo klare Regelungen getroffen. Der Ablauf der Kreditaufnahme ist in drei Phasen gegliedert:

- Entscheidung über die Angebotseinholung,
- Auswahl des Kreditangebotes,
- Vertragsabschluss.

Vor der Angebotseinholung prüft die Stadt alle relevanten Informationen, um Risiken zu vermeiden. Sie holt mehrere Angebote ein und bewertet sie transparent. Die Entscheidung erfolgt nach dem Vier-Augen-Prinzip. Alle Angebote und die Begründung der Auswahl dokumentiert die Stadt in einer Bieterliste. Den Zuschlag erhält in der Regel das wirtschaftlichste Angebot. Die Verträge unterzeichnen der Stadtkämmerer oder der Bürgermeister.

1.5.3.2 Kreditportfolio und Berichtswesen

- Für das Kreditmanagement hat die Stadt ein umfassendes Berichtswesen eingerichtet. Dadurch stehen den Entscheidungstragenden alle wichtigen Informationen aktuell und übersichtlich zur Verfügung. Das ermöglicht eine fundierte Steuerung und frühzeitige Reaktion auf Entwicklungen.

Eine Stadt sollte jederzeit einen Überblick über ihr Kreditportfolio haben und über die Entwicklung regelmäßig berichten. Daneben sollte sie einen ausreichenden Informationsfluss zwischen den Verantwortlichen des Kreditmanagements und den entsprechenden Entscheidungstragenden im Verwaltungsvorstand sicherstellen. Zudem sollte der Informationsfluss von der Verwaltung zur Politik gewährleistet werden. Mit den Informationen sollte die Stadt ihr Kreditportfolio zielorientiert steuern.

Kreditportfolio Lemgo zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen in Mio. Euro	48,92
Verbindlichkeiten aus Krediten zur Liquiditätssicherung in Mio. Euro	0
Anteil der Kreditverbindlichkeiten in fremder Währung an Kreditverbindlichkeiten in Prozent	0
Anzahl Derivate	0

Grund- und Kennzahlen	2024
Anzahl der Kreditverträge	8
Anzahl der Kreditgeber	7

Im Jahr 2024 hatte die **Stadt Lemgo** ausschließlich Investitionskredite in Höhe von 48,9 Mio. Euro bilanziert. Diese verteilten sich auf eine überschaubare Anzahl von Kreditverträgen bei insgesamt sieben verschiedenen Banken. Die breite Streuung auf mehrere Kreditinstitute dient der Diversifikation und reduziert Abhängigkeiten von einzelnen Banken. Eine zu starke Konzentration auf einen oder nur wenige Kreditgeber könnte im Falle von Zahlungsunfähigkeit oder verschärften Kreditbedingungen erhebliche Auswirkungen auf die Stadt haben. Die bewusste Verteilung auf mehrere Banken trägt daher zu einer soliden Risikosteuerung und finanziellen Stabilität bei.

Die Kredite verteilen sich zum 31. Dezember 2024 laufzeitbezogen wie folgt:

- Kurzfristig (≤ 1 Jahr): ca. 1,4 Mio. Euro
- Mittelfristig (1–5 Jahre): ca. 0,5 Mio. Euro
- Langfristig (> 5 Jahre): ca. 47,1 Mio. Euro

Der überwiegende Teil der Kredite ist langfristig gebunden - ein Vorteil in Bezug auf Planungssicherheit und Zinsschutz. Hinsichtlich eines möglichen Klumpenrisikos hat die Stadt das Portfolio im Blick – siehe hierzu auch nachfolgende Ausführungen zum Berichtswesen.

Nach Abzug der regulären Tilgungen wird das voraussichtliche Investitionskreditvolumen zum 31. Dezember 2026 bei 55,7 Mio. Euro liegen. Damit wird ein Höchststand der Zinsen und sonstigen Finanzaufwendungen von 1,5 Mio. Euro erreicht. Ein bedeutender Teil davon entfällt auf Darlehen, die innerhalb des städtischen Konzerns weitergegeben wurden. Der Kernhaushalt erzielt dadurch nicht nur einen entsprechenden Ertrag, sondern sogar einen Überschuss.

Auch zukünftig bleibt die Verteilung der Kredite auf verschiedene Banken ein zentrales Element eines soliden und risikobewussten Finanzmanagements.

Im Jahr 2022 nahm die Stadt zuletzt Liquiditätskredite in Höhe von 17 Mio. Euro auf. Für die kommenden Jahre plant sie eine mögliche jährliche Kreditaufnahme von bis zu 25 Mio. Euro ein. Auch wenn sie zunächst auf das Cashpooling zurückgreift, reicht dieses allein nicht aus, um die prognostizierten Finanzmittelfehlbeträge in Höhe von 62,8 Mio. Euro für die Jahre 2025 bis 2029 auszugleichen. Daher muss die Stadt zusätzlich Liquiditätskredite aufnehmen.

Dank des Cashpoolings stehen zentral gesteuerte Mittel auch den städtischen Eigenbetrieben und Gesellschaften zur Verfügung. Damit wird die Liquidität innerhalb des gesamten Stadtverbands effizient organisiert.

Das Zins- und Schuldenmanagement wird durch ein regelmäßiges und anlassbezogenes Berichtswesen unterstützt. Die Abteilung Finanzen erstellt quartalsweise und bei Bedarf Berichte für den Stadtkämmerer und den Arbeitskreis Asset- und Kreditmanagement. Diese Berichte enthalten unter anderem:

- den aktuellen Schuldenstand,

- die Durchschnittszinsen,
- Laufzeiten und Zinszahlungen,
- Prolongationen (Verlängerungen),
- den Anteil variabel verzinsten Kredite,
- Szenarien zur Auswirkung möglicher Zinsänderungen.

Zusätzlich erfolgen Ad-hoc-Berichte bei besonderen Ereignissen wie Neuverschuldung oder Umschuldung. Auch der Rat und der Haupt- und Finanzausschuss erhalten regelmäßig Informationen, um ihre Kontrollfunktion sachgerecht wahrnehmen zu können.

1.5.3.3 Anlagemanagement

Sofern eine Stadt über einen längeren Zeitraum oder temporär über erhebliche liquide Mittel verfügt, kann sie diese Mittel anlegen. Bei der Anlage der verfügbaren Mittel ist auf den Dreiklang

- einer ausreichenden Sicherheit,
- der Verpflichtung zur Sicherstellung der Liquidität sowie
- eines angemessenen Ertrags

zu achten. Die individuelle Ausrichtung und Gewichtung dieser Ziele sind abhängig von der strategischen Ausrichtung einer Stadt. Daneben spielt für viele Städte die Nachhaltigkeit eine zunehmend stärkere Rolle bei der Entscheidung zum Abschluss von Finanzanlagen.

Städte verfolgen auch langfristige Anlageziele. Beispielsweise treffen Städte Vorsorge zur langfristigen Sicherung der zukünftigen Zahlungsverpflichtungen für Pensionen. Dies kann u.a. durch Einzahlung in den entsprechenden Versorgungsfonds gelingen.

- Die Stadt Lemgo hat eine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung sowie eine Anlageleitlinie für ihren AHL-Vermögensfonds (Alte Hansestadt Lemgo Vermögensfonds) erlassen. Diese gewährleisten eine transparente und sichere Handhabung der Finanzanlagen.

Eine Stadt sollte einen Handlungsrahmen für ihr Anlageportfolio schriftlich festlegen, zum Beispiel in einer Dienstanweisung oder Richtlinie. Die Stadt sollte insbesondere regeln, welche Anlageinstrumente die Verwaltung nutzen und welche Risiken sie gegebenenfalls eingehen darf. Die Regelungen sollten unter politischer Beteiligung beschlossen werden.

Die **Stadt Lemgo** darf im Rahmen ihres Finanzmanagements bestimmte Anlageinstrumente nutzen. Grundlage hierfür ist die allgemeine Dienstanweisung für die Finanzbuchhaltung, in der die Grundsätze von Sicherheit, Liquidität und Rentabilität festgelegt sind. Erlaubt sind vor allem Festgelder, Tagesgelder und Sparanlagen. Spekulative Finanzprodukte wie Derivate oder Anlagen mit hohem Kursrisiko sind ausgeschlossen. Um Klumpenrisiken zu vermeiden, ist eine breite Streuung (Diversifikation) vorgeschrieben. Für die kurzfristige Liquiditätssteuerung nutzt die Stadt insbesondere Tagesgeldanlagen.

Für die langfristige Kapitalanlage setzt sie auf den Alte Hansestadt Lemgo (AHL)-Vermögensfonds - ein konservativer Fonds mit Fokus auf risikoarme Anlageformen. Für diesen Fonds wurde eine Anlagerichtlinie vom Rat der Stadt beschlossen. Strategische Entscheidungen trifft die Verwaltung daher nicht allein, sondern in Abstimmung mit dem Rat und zuständigen Ausschüssen. Wesentliche Entscheidungen über Kapitalanlagen werden in Entscheidungsvermerken dokumentiert, um eine nachvollziehbare und transparente Entscheidungsgrundlage zu schaffen.

Anlageportfolio Lemgo zum 31. Dezember 2024

Grund- und Kennzahlen	2024
Liquide Mittel in Mio. Euro	9,67
Wertpapiere des Umlaufvermögens in Mio. Euro	0
Wertpapiere des Anlagevermögens in Mio. Euro	18,39
Ausleihungen in Mio. Euro	27,23

Die Stadt Lemgo darf nur in begrenztem Umfang Risiken eingehen. An erster Stelle steht das Sicherheitsprinzip.

- Anlagen mit hohem Ausfallrisiko sind ausgeschlossen.
- Das Zinsänderungsrisiko wird durch eine Mischung aus kurz- und langfristigen Anlagen begrenzt.
- Markt- und Bonitätsrisiken werden durch die Auswahl gut bewerteter Finanzinstrumente minimiert.

Zusätzlich berücksichtigt Lemgo Nachhaltigkeitsaspekte wie den CO₂-Fußabdruck.

Der AHL-Vermögensfonds ist ein Spezialfonds der Stadt Lemgo zur langfristigen Kapitalanlage, zur Absicherung von Beamtenpensionen. Zur Steuerung der Anlagepolitik und zur Einhaltung der Anlagerichtlinien sowie Nachhaltigkeitsziele hat die Stadt ein standardisiertes Berichtswesen eingeführt. Quartalsweise erstellt der Fonds umfassende Transparenzberichte mit Informationen zur Vermögensstruktur, Nachhaltigkeitsbewertung, Kostenstruktur sowie zur Rendite- und Risikoanalyse (Value at Risk). Ergänzt wird dies durch monatliche Berichte zur Fondsverwaltung und ein detailliertes Reporting zur Marktentwicklung. Ein externes Fondsmanagement und unabhängiges Controlling gewährleisten Transparenz, Risikokontrolle und die frühzeitige Umsetzung gezielter Gegenmaßnahmen. Darüber hinaus erfolgt einmal jährlich eine Berichterstattung im Haupt- und Finanzausschuss sowie halbjährlich eine Sitzung des Anlagenausschusses. Zusätzlich besteht für die Stadt die Möglichkeit, täglich Einsicht in das Reporting-Tool zu nehmen.

Fondsstruktur zum 31. Dezember 2024 - Marktwert:

- Volumen: 27,7 Mio. Euro - Kernhaushalt und eigenbetriebsähnliche Einrichtung Straßen und Entwässerung,
- Anleihen: 76 Prozent,

- Aktien: 17,6 Prozent (maximale Aktienquote: 25 Prozent),
- Liquide Mittel: 5 Prozent,
- Derivate dürfen ausschließlich zur Absicherung genutzt werden.

In der städtischen Bilanz werden zum 31. Dezember 2024 Wertpapiere des Anlagevermögens in Höhe von **18,4 Mio. Euro** ausgewiesen. Diese setzen sich zusammen aus

- **zwei Gold-Zertifikaten (18.212 Euro)**
- sowie dem **bilanzierten Anteil am AHL-Vermögensfonds** in Höhe von **18,4 Mio. Euro**. Dieser Betrag entspricht den Anschaffungskosten der **175.523 im städtischen Haushalt gehaltenen Fondsanteile**

Zusätzlich besitzt die **eigenbetriebsähnliche Einrichtung „Straßen und Entwässerung Lemgo“ weitere 82.940 Fondsanteile**, die zum Bilanzstichtag mit einem Wert von **8,5 Mio. Euro** bilanziert sind.

Aufgrund des bestehenden Schwankungsrisikos betrachtet die Stadt die Entwicklung des AHL-Fonds regelmäßig.

Die Stadt Lemgo verfolgt eine nachhaltige Anlagestrategie, die bestimmte Branchen und Unternehmen konsequent ausschließt. Dazu gehören insbesondere die Rüstungsindustrie, Unternehmen aus dem Kohle- und Atomenergiesektor sowie die Glücksspielbranche. Auch bei Staaten wurden klare Nachhaltigkeitskriterien festgelegt: Länder mit hoher Korruption oder systematischen Menschenrechtsverletzungen sind von Investitionen ausgeschlossen.

1.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Jahresergebnisse und Jahresergebnisse ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG Lemgo in Tausend Euro 2019 bis 2029

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Jahresergebnis*	9.284	6.161	5.374	7.567	5.515	4.450	-7.457	-11.155	-9.138	-8.753	-10.735
Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag nach dem NKF-CUIG	k. A.	4.975	4.311	7.567	3.877	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.

* bis 2024: IST, ab 2025: PLAN

Die Jahresergebnisse im PLAN berücksichtigen die Jahresergebnisse nach Abzug globaler Minderaufwand

Tabelle 2: Jahresergebnis je EW* in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	228	-256	-33,38	24,74	70,05	332	28
2020	152	-117	7,87	44,58	112	323	34
2021	133	-202	43,18	115	182	343	34
2022	188	-959	-13,69	95,23	204	319	34
2023	136	-144	9,82	97,88	142	341	33

* Einwohnerin bzw. Einwohner

Tabelle 3: Jahresergebnis ohne außerordentlichen Ertrag NKF-CUIG je EW* in Euro 2019 bis 2023

Jahr	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2019	228	-256	-37,88	18,32	56,74	332	24
2020	122	-172	-100	12,18	89,83	223	32
2021	107	-225	5,06	47,60	137	332	34
2022	188	-1.014	-45,58	20,98	162	298	33
2023	97,08	-274	-51,62	8,62	81,36	302	32

* Einwohnerin bzw. Einwohner

Tabelle 4: Eigenkapital Lemgo in Tausend Euro 2019 bis 2024

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital	183.632	189.792	195.196	202.762	208.275	212.719
Nicht durch Eigenkapital gedeckter Fehlbetrag	0	0	0	0	0	0
Eigenkapital 1	183.632	189.792	195.196	202.762	208.275	212.719
außerordentliche Erträge nach dem NKF-CUIG	0	1.186	1.063	0	1.638	0
Eigenkapital 1 ohne außerordentlicher Ertrag nach dem NKF-CUIG	183.632	188.606	192.947	200.513	204.388	208.832
Sonderposten für Zuwendungen	3.350	3.781	4.110	4.321	4.466	4.665
Sonderposten für Beiträge	0	0	0	0	0	0

Kennzahlen	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Eigenkapital 2	186.983	193.574	199.306	207.083	212.741	217.384
Bilanzsumme	290.577	305.537	314.675	328.986	330.972	334.431

Tabelle 5: Gesamtverbindlichkeiten Konzern Lemgo* in Tausend Euro 2023

Grunddaten Kernhaushalt	2023
Verbindlichkeiten Kernhaushalt	53.216
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von verbundenen Unternehmen	0
Verbindlichkeiten aus Krediten für Investitionen von Sondervermögen	0
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen	4.055
Sonstige Verbindlichkeiten gegenüber Sondervermögen	2.166
Ausleihungen an verbundene Unternehmen	28.300
Ausleihungen an Sondervermögen	0
Forderungen gegenüber verbundenen Unternehmen	5
Forderungen gegenüber Sondervermögen	6.721
Verbindlichkeiten Mehrheitsbeteiligungen und Sondervermögen*	206.257
Zu eliminierende Verbindlichkeiten der Beteiligungen untereinander	1.876
Verbindlichkeiten Konzern Stadt	216.350

*Stadtwerke Lemgo GmbH, Abwasserbeseitigungsgesellschaft Lemgo GmbH, Städtische Betriebe Lemgo, Gebäudewirtschaft Lemgo, Straßen und Entwässerung Lemgo

2. Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

2.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Zahlungsabwicklung

Die Stadt Lemgo verfügt in der Zahlungsabwicklung über angemessene Strukturen. Die Aufwendungen je Einzahlung liegen unter dem mittleren Wert (Median) vergleichbarer Kommunen. Dazu trägt das unterdurchschnittliche Stellenvolumen in der Zahlungsabwicklung bei.

Der Anteil der Forderungseinzüge per SEPA-Lastschrift liegt deutlich unter den Vergleichswerten anderer Kommunen. Die Stadt sollte die Ursachen dafür analysieren und Maßnahmen zur Steigerung des Anteils entwickeln.

Die Zahl der ungeklärten Ein- und Auszahlungen hat in den vergangenen Jahren zugenommen. In den Fachbereichen erfolgen Sollstellungen häufig nicht zeitnah. Dies führt zu Verzögerungen in der Abwicklung.

Vollstreckung

Die Stadt Lemgo bearbeitet Vollstreckungsforderungen effizient. Sie wickelt pro Vollzeit-Stelle mehr Fälle ab als die meisten Vergleichskommunen. Dadurch sind die Aufwendungen je Vollstreckungsforderung im interkommunalen Vergleich niedrig.

Die Stadt Lemgo hat einen vergleichsweise hohen Bestand an Vollstreckungsforderungen. Diesen sollte sie nachhaltig reduzieren.

2.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

2.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Prüfgebiet Zahlungsabwicklung und Vollstreckung beschäftigt sich im Wesentlichen mit der Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Sie stützt sich auf ermittelte Kennzahlen zur Beurteilung des Ressourceneinsatzes²¹. Unterstützend betrachtet die gpaNRW Teilprozesse anhand von Checklisten.

Die Prüfung untergliedert sich in die zwei Handlungsfelder

- Zahlungsabwicklung und
- Vollstreckung.

Eine Rechtmäßigkeitsprüfung der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung wird im Rahmen der Prüfung nicht durchgeführt. Ziel der Prüfung ist es, auf Steuerungs- und Optimierungsmöglichkeiten hinzuweisen. Dazu liefert die gpaNRW den Städten in der Prüfung eine aktuelle Standortbestimmung und zeigt mögliche Schwachstellen auf. Eine tiefgreifende Analyse der Kennzahlen der Vollstreckung ist allerdings nicht Gegenstand dieser Prüfung.

2.4 Zahlungsabwicklung

- Die Stadt Lemgo weist im interkommunalen Vergleich unterdurchschnittliche Aufwendungen je Einzahlung auf. Die in der Zahlungsabwicklung für die Sachbearbeitung eingesetzten Stellenanteile sind vergleichsweise gering.

Die Zahlungsabwicklung einer Stadt sollte die Einzahlungen auf den Geschäftskonten wirtschaftlich bearbeiten. Dafür ist ein hoher Automatisierungsgrad erforderlich. Nicht zuordenbare Einzahlungen auf den Geschäftskonten sind unverzüglich zu klären. Die Zahlungsabwicklung für Dritte ist wirtschaftlich wahrzunehmen.

Die Aufgaben der Zahlungsabwicklung sind vielfältig. Grundsätzlich ist auch die Vollstreckung der Zahlungsabwicklung zuzuordnen. Die gpaNRW stellt diese Inhalte getrennt dar. Zunächst wird auf die Zahlungsabwicklung eingegangen. Zu den Tätigkeiten im engeren Sinne (i. e. S.) zählen wir im Wesentlichen die

- Abwicklung des Zahlungsverkehrs,
- Tages-, Zwischen- und Jahresabschlüsse in der Zahlungsabwicklung,

²¹ Die in den Berechnungen zu Grunde gelegten Personal- und Sachaufwendungen stützen sich auf den KGSt-Bericht „Kosten eines Arbeitsplatzes“ in der jeweils aktuellen Fassung.

- Offene-Posten-Verwaltung,
- Überzahlungen und ungeklärte Ein- / Auszahlungen,
- Belegablage und Archivierung für die Zahlungsabwicklung,
- Liquiditätssicherung und kurzfristige Liquiditätsplanung,
- Mahnläufe offener Forderungen sowie
- Verwahrung von Wertgegenständen.

Nicht zu den regelmäßigen Aufgaben der Zahlungsabwicklung zählen wir Tätigkeiten, die der Geschäftsbuchführung zuzuordnen sind und eventuell zentral wahrgenommene Aufgaben (z. B. Stundungen, Niederschlagungen und der Erlass von Forderungen).

Auf die Tätigkeiten der Vollstreckung gehen wir im 2.5 Vollstreckung näher ein.

Als Indikator für die Wirtschaftlichkeit analysiert die gpaNRW zunächst die Aufwendungen und den Personaleinsatz in der Zahlungsabwicklung. Ergänzend werden ausgewählte Prozesse im Forderungsmanagement betrachtet.

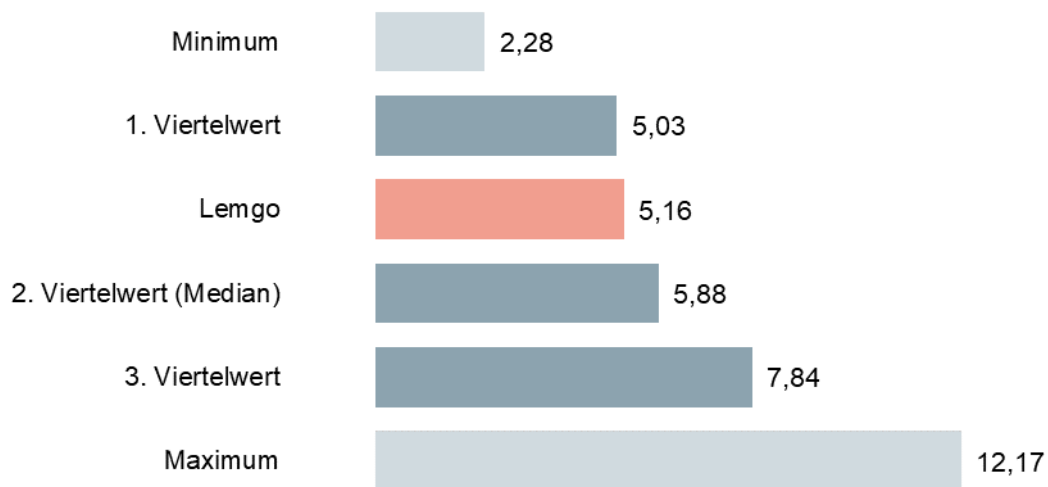
2.4.1 Aufwendungen

Die Stadt Lemgo setzte 2024 für die Bearbeitung der Einzahlungen auf den verschiedenen Geschäftskonten 3,22 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung und 0,32 Vollzeit-Stellen für den Overhead ein.

Hierfür entstanden Personal- und Sachaufwendungen in Höhe von 313.024 Euro in 2024.

Daraus resultieren Aufwendungen je Einzahlung in Höhe von 5,16 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Lemgo damit wie folgt:

Aufwendungen Zahlungsabwicklung je Einzahlung in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 35 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Stadt Lemgo bewegt sich bei den Aufwendungen je Einzahlung im Zeitraum von 2020 bis 2024 im Bereich des Medians. Von 2020 bis 2023 sind die Aufwendungen kontinuierlich gestiegen. In 2024 ist der Wert um 0,68 Euro je Einzahlung gesunken. Ursache hierfür ist die Reduzierung der Stellenanteile von 4,14 auf 3,54 Vollzeit-Stellen. Im Gegensatz dazu sind die Einzahlungen auf allen Geschäftskonten jährlich angestiegen – von 58.308 im Jahr 2020 auf 60.656 im Jahr 2024. Auf die Einzahlungen wird im nachstehenden Kapitel näher eingegangen.

2.4.2 Einzahlungen

Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Zahlungsabwicklung nehmen die Buchung der Einzahlungen sowie die Verarbeitung der Kontoauszüge ein.

Wir erfassen alle Einzahlungen auf den Geschäftskonten, die eine Stadt zu verwalten hat. Dies umfasst auch die Einzahlungen auf den Geschäftskonten für Dritte im Rahmen öffentlich-rechtlicher Vereinbarungen sowie für die Abwicklung fremder Finanzmittel. Eine Einzahlung kann mehrere Forderungen betreffen. Auch bei den Lastschriften wird nur der Zahlungseingang des Gesamtpakets als eine Einzahlung berücksichtigt.

Nicht berücksichtigt werden Geschäftskonten, die in die Bewirtschaftung einer Organisationseinheit übertragen wurden. Ein häufig auftretender Fall ist die Abwicklung von Schulgirokonten.

Anzahl der Einzahlungen auf den Geschäftskonten Lemgo 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Einzahlungen auf allen Geschäftskonten	58.308	58.916	59.102	60.011	60.656
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Verkehrsordnungswidrigkeiten	12.709	10.890	9.889	10.827	12.060
davon Einzahlungen auf allen Geschäftskonten für Dritte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lastschriften* in den Lastschriftläufen	59.347	58.497	60.733	63.097	65.340

* auf Grundlage vorliegender Single Euro Payments Area (SEPA)-Mandate

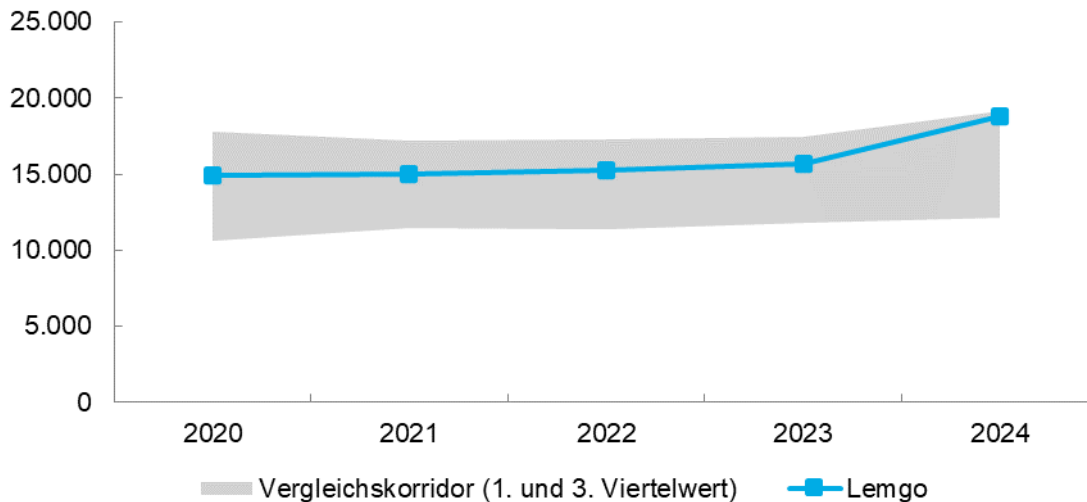
Die Stadt Lemgo verzeichnet zwischen 2020 und 2024 insgesamt steigende Einzahlungen. Im Jahr 2020 gehen die Einzahlungen laut Stadt Lemgo zunächst deutlich zurück. Ursache hierfür sind die Auswirkungen der Corona-Pandemie: Kindertagesstätten blieben geschlossen, und verschiedene Zahlungen – etwa Elternbeiträge oder Gewerbesteuern – wurden ausgesetzt oder verschoben. Ab 2021 steigen die Einzahlungen wieder leicht an, da viele Bürgerinnen und Bürger aufgelaufene Forderungen, insbesondere bei Steuern, Gebühren und Bußgeldern, nachzahlten. Seit 2023 ist ein deutlicher Anstieg der Einzahlungen zu verzeichnen.

Das Verkehrsaufkommen nimmt in den Jahren 2021 und 2022 pandemiebedingt deutlich ab. Dadurch sinken auch die Einzahlungen aus Verkehrsordnungswidrigkeiten spürbar. Ab 2023 kommt es in diesem Bereich wieder zu steigenden Einzahlungen. Zusätzlich erhöhen neue Einnahmequellen das Gesamtaufkommen, etwa durch die seit Mai 2024 mögliche Teilnahme nicht anspruchsberechtigter Schülerinnen und Schüler an der Schülerbeförderung gegen einen monatlichen Eigenanteil.

Zu dieser Entwicklung tragen auch verschiedene organisatorische und technische Veränderungen sowie ein konsequent durchgeführtes Mahn- und Vollstreckungsverfahren bei. Nach Aussage der Stadt Lemgo arbeitet das seit 2023 konstant besetzte und gut eingearbeitete Vollstreckungsteam effizient und sorgt für einen kontinuierlichen Zahlungseingang.

Die tägliche Bearbeitung der Einzahlungen stellt die prägende Sachbearbeitung in der Zahlungsabwicklung i. e. S. dar. Daher berücksichtigt die gpaNRW sämtliche Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung unabhängig von der einzelnen Aufgabe und stellt sie der Zahl der Einzahlungen gegenüber.

Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024



Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen jeweils die 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten. Die Tabelle 2 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

Die Stadt Lemgo bearbeitet eine vergleichsweise hohe Zahl an Einzahlungen je Vollzeit-Stelle. Zwischen 2020 und 2023 liegen die Einzahlungen je Vollzeit-Stelle leicht über dem interkommunalen Durchschnitt. Im Jahr 2024 kommt es – aus den oben genannten Gründen – zu einem deutlichen Anstieg, sodass der Wert nun in der Nähe des dritten Viertelwertes liegt.

Einen erheblichen Einfluss auf diese Kennzahl hat der Automatisierungsgrad in der Zahlungsabwicklung. Ein hoher Anteil an automatisierter Verarbeitung von Einzahlungen vermeidet manuelle Arbeiten und ist damit ein wesentlicher Einflussfaktor auf die benötigten personellen Ressourcen.

Die Stadt Lemgo verbucht Zahlungseingänge mit einem teilautomatisierten Verfahren. Das Fachverfahren schlägt täglich automatische Ausgleiche vor, die Mitarbeitenden prüfen jedoch jeden Beleg. Fehlt ein Kassenzettel oder ist es falsch, suchen sie manuell nach offenen Posten und ordnen die Zahlungen zu. Auch bei vorhandenen Vorschlägen erfolgt stets eine Kontrolle und gegebenenfalls eine Korrektur, bevor die Buchung freigegeben wird. Eine rein automatische Verarbeitung wird bewusst nicht genutzt, um Fehlbuchungen und damit unberechtigte Mahnungen oder Bürgerbeschwerden zu vermeiden.

Eine Ausnahme bilden Zahlungen über das Bürgerserviceportal (z.B. PayPal oder Kreditkarte). Hier sorgt eine Schnittstelle für eine eindeutige Datenlage, sodass diese Umsätze vollautomatisch verbucht werden können.

Möglichkeiten, den Anteil weiter zu verbessern und den Arbeitsaufwand zu reduzieren, ergeben sich aus einer

- Steigerung des Anteils der SEPA-Lastschriftmandate,
- Reduzierung der ungeklärten Ein- und Auszahlungen sowie

- Optimierung der Prozesse im Forderungsmanagement.

Auf diese Punkte geht die gpaNRW in den nachstehenden Kapiteln näher ein.

2.4.2.1 SEPA-Lastschrift

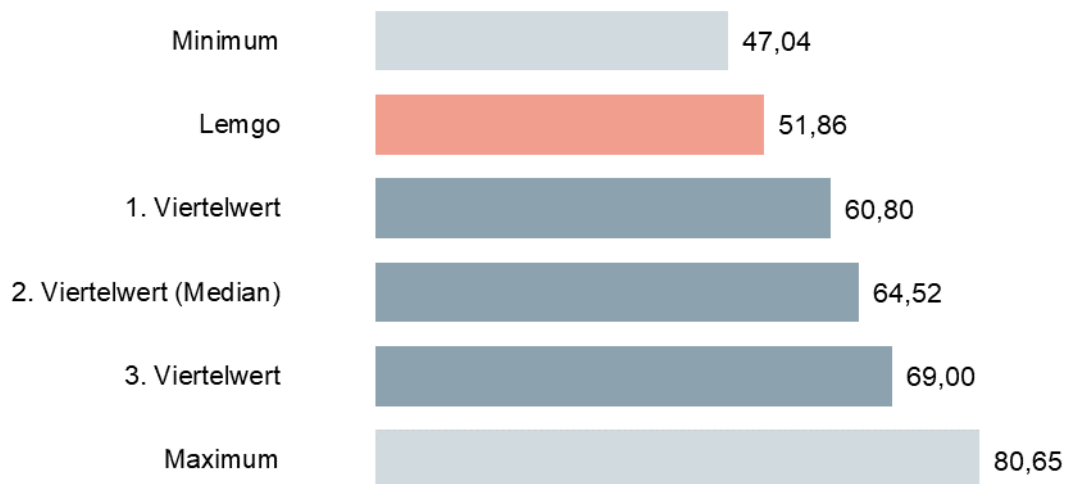
→ Feststellung

Die Stadt Lemgo weist im interkommunalen Vergleich einen niedrigen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.

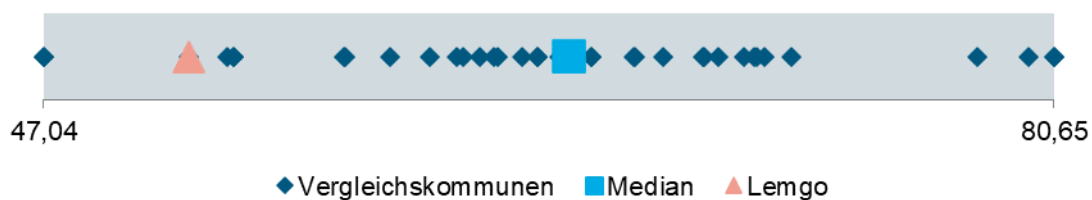
Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige für wiederkehrende Forderungen SEPA-Lastschriftmandate erteilen. Das Lastschrifteinzugsverfahren erleichtert sowohl dem Zahlungspflichtigen als auch der Stadt die Überwachung der Zahlungen und reduziert die offenen Forderungen.

Ein SEPA-Lastschriftmandat ist die rechtliche Legitimation für den Einzug von SEPA-Lastschriften. Ein Mandat umfasst sowohl die Zustimmung des Zahlenden zum Einzug der Zahlung per SEPA-Lastschrift durch den Zahlungsempfangenden als auch den Auftrag an den eigenen Zahlungsdienstleistenden zur Einlösung der Zahlung.

Anteil Lastschriften an Einzahlungen in Prozent 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 37 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Obwohl die Stadt Lemgo die Nutzung des SEPA-Lastschriftverfahrens aktiv fördert, nutzt bislang nur ein vergleichsweise geringer Teil der Zahlungspflichtigen diese Möglichkeit. Die Zahl der Lastschriften steigt zwar von 59.347 im Jahr 2020 auf 65.340 im Jahr 2024, bleibt im interkommunalen Vergleich jedoch deutlich unter dem Durchschnitt.

Die Stadt Lemgo **fügt SEPA-Mandatsvordrucke den Bescheiden bei, weist in Mahnungen aktiv auf die Vordrucke hin und stellt sie den Bürgerinnen und Bürgern online jederzeit zur Verfügung.** Dennoch zeigt die **geringe Nutzung**, dass die Stadt das **Potenzial des automatisierten Einzugsverfahrens derzeit nicht vollständig ausschöpft.**

→ **Empfehlung**

Neben den bereits bestehenden Maßnahmen sollte die Stadt Lemgo gezielt analysieren, in welchen Fachbereichen die Nutzung besonders gering ist, mögliche Ursachen ermitteln und entsprechende Informations- und Werbemaßnahmen entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.

2.4.2.2 Ungeklärte Ein- und Auszahlungen

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo hat unterjährig eine nicht unerhebliche Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu bearbeiten. Viele der klärungsbedürftigen Positionen ergeben sich aus den örtlichen Gegebenheiten und Arbeitsweisen. Im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten kann die Stadt aber alle Positionen jeweils korrekt verbuchen.

Eine Stadt hat nach § 23 Abs. 1 Verordnung über das Haushaltswesen der Kommunen im Land Nordrhein-Westfalen (Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen – KomHVO NRW) die ihr zustehenden Forderungen vollständig zu erfassen und rechtzeitig durchzusetzen. Hierbei sollte sie zusätzlichen Aufwand vermeiden. Der Zahlungseingang ist zu überwachen. Sobald eine Forderung entsteht, sollte daher unverzüglich die Sollstellung durch die jeweils zuständige Organisationseinheit erfolgen. Ungeklärte Zahlungsausgänge sollten eine Ausnahme darstellen.

Ungeklärte Ein- und Auszahlungen Lemgo 2020 bis 2024

Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Neue ungeklärte Einzahlungen	3.629	2.233	2.848	3.142	2.865
Neue ungeklärte Auszahlungen	183	233	190	214	171
Bestehende ungeklärte Einzahlungen zum Stichtag	149	171	234	373	428
Bestehende ungeklärte Auszahlungen zum Stichtag	11	26	40	47	68

Die Zahl der neuen ungeklärten Zahlungseingänge (UZE) schwankt im Zeitraum von 2020 bis 2024. Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadt Lemgo je 10.000 Einzahlungen durchgängig über dem Durchschnitt. Nach Aussage der Stadt ist diese Entwicklung auf die Struktur und Komplexität des täglichen Buchungsgeschäfts zurückzuführen.

Nicht alle Zahlungseingänge können unmittelbar bei Zahlungseingang eindeutig zugeordnet werden. In diesen Fällen erfolgt zunächst eine vorübergehende Verbuchung auf dem Sammelkonto für ungeklärte Zahlungseingänge. Ein wesentlicher Anteil der UZE entsteht durch

Zahlungen, bei denen zum Zeitpunkt des Zahlungseingangs noch keine vollständigen oder eindeutigen Zuordnungsmerkmale (z. B. Kassenzeichen oder Verwendungszwecke) vorliegen.

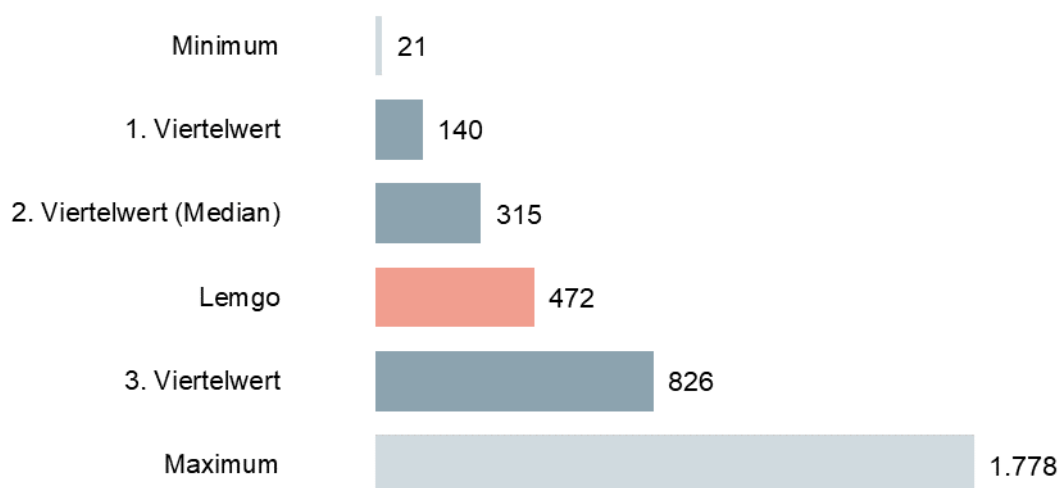
Hierzu zählen insbesondere Zahlungseingänge aus dem Bereich der Verkehrsordnungswidrigkeiten, die beispielsweise über QR-Codes ausgelöst werden, bevor das zugehörige Kassenzeichen systemseitig hinterlegt ist. Weitere ungeklärte Zahlungseingänge ergeben sich aus dem Aufgabenbereich Soziales, aus Daueraufträgen mit zeitversetzten Sollstellungen sowie aus Erstattungen infolge von Überzahlungen.

Die Klärung und sachgerechte Zuordnung der ungeklärten Zahlungseingänge erfolgen regelmäßig und zeitnah im Rahmen des laufenden Geschäftsbetriebs, sodass keine langfristig offenen oder ungeklärten Posten bestehen bleiben.

Die neuen ungeklärten Auszahlungen (UZA) zeigen im gleichen Zeitraum ebenfalls eine schwankende Entwicklung. Zwischen 2020 und 2024 liegen sie je 10.000 Einzahlungen im oder nahe dem Durchschnitt. In Lemgo entstehen sie vor allem durch Kontoführungsgebühren, Kfz-Steuern und Kreditkartenabrechnungen, wenn zunächst keine zugehörige Annahmeanordnung vorliegt. In diesen Fällen werden die Beträge auf ein Verwahrkonto gebucht und anschließend nachbearbeitet. Die Stadt erteilt nur in Ausnahmefällen Einzugsermächtigungen; vollständig vermeiden lässt sich dies dennoch nicht. Im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten erklärt die Stadt, dass sämtliche UZA geklärt werden können.

Die bestehenden ungeklärten Zahlungseingänge zum 01.01. steigen seit 2020 kontinuierlich an. Bezogen auf 10.000 Einzahlungen ist der Bestand an ungeklärten Einzahlungen seit 2022 überdurchschnittlich hoch. Nach Aussage der Stadt handelt es sich dabei überwiegend um Zahlungen, die erst im Folgejahr zugeordnet werden können, etwa von Kreis, Jobcenter oder für Schülerfahrtkosten. Diese werden stichtagsbezogen in der Bilanz als passive Rechnungsabgrenzungsposten (PRAP) oder Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Neue ungeklärte Zahlungseingänge je 10.000 Einzahlungen 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 34 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Bearbeitung von ungeklärten Zahlungsein- und -ausgängen bindet grundsätzlich sowohl zentral in der Stadtkasse, als auch dezentral in den zuständigen Organisationseinheiten personelle Ressourcen. Um der Anforderung des § 23 Abs. 1 KomHVO NRW gerecht zu werden, bedarf es der aktiven Mitwirkung der fachlich zuständigen Organisationseinheiten. Deren Sollstellung ist Grundvoraussetzung für die Erfassung der Forderungen und der automatisierten Verarbeitung von Zahlungseingängen. Die Automatisierung führt zur Vermeidung von unnötigen manuellen Nacharbeiten.

Hinzu kommt, dass ohne Sollstellungen keine Überwachung und Beitreibung der Forderungen erfolgen kann. Bleibt die Zahlung einer solchen Forderung aus, kann dies nur manuell in den dezentralen Organisationseinheiten nachgehalten werden. Es ist daher zu erwarten, dass neben dem entstehenden Mehraufwand für eingehende Zahlungen auch Zahlungsausfälle für nicht erfasste bzw. nachgehaltene Forderungen entstehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte weiterhin darauf hinarbeiten, die Zahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand deutlich zu senken.

2.4.3 Prozessbetrachtungen

Ergänzend zu den zuvor genannten Aspekten nehmen die Prozesse im Forderungsmanagement Einfluss auf den Erfolg in der Zahlungsabwicklung sowie die dafür entstehenden Aufwendungen.

Im Forderungsmanagement geht es insbesondere um die Wirtschaftlichkeit der Aufgabenerfüllung. Das Forderungsmanagement verfolgt daher u. a. das Ziel, Forderungsausfälle zu vermeiden und die Liquidität zu verbessern bzw. langfristig zu sichern. Vorbeugende Maßnahmen zur Entstehung sowie eine lückenlose Überwachung von Forderungen und ein effektives Mahnverfahren tragen maßgeblich zur Erreichung dieser Ziele bei. Jede Forderung, die beglichen ist, muss nicht weiterverfolgt werden. Neben der Reduzierung des Aufwandes in der Zahlungsabwicklung und Vollstreckung hat dies direkten Einfluss auf die Liquidität der Städte. Darüber hinaus gilt grundsätzlich, je schneller die Beitreibung einer Forderung erfolgt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die offene Forderung beglichen wird. Ein gutes Forderungsmanagement beginnt bereits in den dezentralen Organisationseinheiten.

In dieser Prüfung betrachtet die gpaNRW zwei Prozesse. Zum einen den Prozess von der Entstehung einer Forderung bis zur Übergabe an die Vollstreckung und zum anderen den Prozess im Zusammenhang mit E-Payment.

2.4.3.1 Prozess Umgang mit Forderungen

- In Lemgo sind grundlegende Strukturen und Regelungen für das Forderungsmanagement vorhanden.

Die Zahlungspflichtigen sollten bei der Zahlung einer Forderung unterstützt werden. Die Durchlaufzeiten im Prozess sollten möglichst kurz und generell einheitlich geregelt sein. Ein Zahlungsziel von bis zu 14 Tagen ist grundsätzlich vertretbar. Mit Entstehung der Forderung sollte die Stadt eine Sollstellung veranlassen.

Eine Stadt sollte fällige Forderungen zeitnah verfolgen. Dafür sollte die Stadt mindestens monatliche, automatisierte Mahnintervalle einrichten. Die Übergabe der offenen Forderung an die Vollstreckung sollte ebenfalls automatisiert mit einem zweiten Mahnintervall erfolgen. Unnötige Prozessschritte sollte die Stadt vermeiden.

In der Prüfung beschränkt sich die gpaNRW auf den Teilprozess von der Entstehung der Forderungen bis zur ggf. notwendigen Übergabe an die Vollstreckung. Dabei liegt der Fokus auf einigen wesentlichen Aspekten, die in vorangegangenen Prüfungen aufgefallen sind und häufig Optimierungspotenzial bieten.

Fristen und Mahnintervalle

Grundzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit der Forderung	12,00	6,00	15,25	24,00	30,00	34,00	34
Tage zwischen Fälligkeit der Forderung und Berücksichtigung für den Mahnlauf	10,00	5,00	7,25	11,00	14,00	25,00	38
Tage zwischen den Mahnläufen	15,00	7,00	14,00	14,00	20,75	60,00	34
Tage zwischen erstem Mahnlauf und Übergabe an die Vollstreckung	14,00	10,00	14,00	14,00	28,00	60,00	37

In der Stadt Lemgo ist das zentrale Forderungsmanagement organisatorisch in der Abteilung Finanzbuchhaltung verankert. Eine umfassende Dienstanweisung regelt die Zuständigkeiten, Abläufe und Kontrollen innerhalb der Finanzbuchhaltung. Sie dient der rechtssicheren, wirtschaftlichen und ordnungsgemäßen Haushalts- und Kassenführung.

Kernregelungen umfassen u.a.:

- Vollständige und zeitnahe Erfassung aller Forderungen,
- automatisierte Mahnungen nach festen Fristen,
- Übergabe der Vollstreckung an eine zentrale Stelle,
- rechtliche Verantwortung der Fachbereiche für die Forderungs begründung,

- technische Abwicklung durch die Finanzbuchhaltung,
- Regelungen zur Stundung und zum Erlass nach gesetzlichen Vorgaben.

Außerdem hat die Stadt Lemgo eine Dienstanweisung für die Niederschlagung von Forderungen sowie eine für die Vollstreckung erlassen.

Ein einheitliches Zahlungsziel für nicht gesetzlich geregelte Forderungen ist in der Stadt Lemgo nicht festgelegt. Stattdessen bestimmen die jeweils sachlich zuständigen Organisationseinheiten die Zahlungsfristen individuell. Die Anzahl der Tage zwischen Zahlungsaufforderung und Fälligkeit wurde als Durchschnittswert der gemeldeten Fristen ermittelt.

Nicht fristgerecht eingegangene Forderungen mahnt die Stadt automatisch. Eine zweite Mahnung ist nicht vorgesehen. Forderungen, bei denen das Mahndatum mehr als 14 Tage zurückliegt, übergibt Lemgo zu Monatsbeginn automatisch an die Vollstreckung.

Ergänzende Kennzahlen im Mahnwesen in Prozent 2024

Kennzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Mahnungen an Einzahlungen in Prozent	13,48	1,89	12,12	14,21	16,70	37,60	35
Erfolgsquote Mahnung in Prozent	60,86	24,39	48,67	61,87	69,75	93,97	32

Der Anteil der Mahnungen an Einzahlungen sowie die Erfolgsquote der Mahnungen sind auf einem unauffälligen Niveau.

2.4.3.2 Prozess E-Payment

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo stellt bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten bereit, die insbesondere im Bürgerserviceportal für verschiedene Onlinedienstleistungen genutzt werden. Die Regelungen zum E-Payment könnten noch ergänzt werden.

Eine Stadt hat nach § 7 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung in Nordrhein-Westfalen (E-Government-Gesetz Nordrhein-Westfalen - EGovG NRW) für elektronisch durchgeführte Verwaltungsverfahren mindestens ein elektronisches Zahlungsverfahren anzubieten.

In diesem Zusammenhang sollte die Stadt grundlegende Aspekte regeln und die Möglichkeiten, die das E-Payment bietet, nutzen. Das Angebot von E-Payment sollte in der Verwaltung flächendeckend zur Verfügung stehen und aktiv vorangetrieben werden. Eine Stadt sollte darauf hinwirken, dass Zahlungspflichtige die zur Verfügung stehenden Methoden kennen und nutzen.

Die strukturellen und technischen Voraussetzungen für den Einsatz von E-Payment sind in der Stadt Lemgo bereits gegeben. Aktuell kommen vor allem PayPal und Kreditkartenzahlungen zum Einsatz. Die entsprechenden Verträge mit den Zahlungsdienstleistern wurden direkt durch

die Stadt abgeschlossen; die technische Anbindung erfolgt derzeit außerhalb des Rechenzentrums.

Die Verwaltung berichtet von durchweg positiven Erfahrungen hinsichtlich Nutzerakzeptanz und Bedienfreundlichkeit, insbesondere bei der Nutzung von PayPal. Neben dem Einsatz im Bürgerserviceportal werden zudem QR-Codes auf Verwarnungsgeldschreiben zur Direktzahlung verwendet.

Grundsätzlich ist der Einsatz von E-Payment in nahezu allen Bereichen denkbar und nicht auf die sofortige Begleichung von Leistungen beschränkt. Ein wesentlicher Vorteil liegt in der schnellen Abwicklung von Zahlungen, die sowohl für die Verwaltung als auch für die Zahlungspflichtigen zu einer spürbaren Reduzierung des Aufwands führt.

In der bestehenden Dienstanweisung der Finanzbuchhaltung sind die allgemeinen Regeln der Zahlungsabwicklung bereits klar festgelegt. Dazu gehören insbesondere das Vier-Augen-Prinzip, Zuständigkeiten, Zahlungsanordnungen sowie elektronische Prozesse wie SEPA-Mandate und Workflows. Digitale Zahlverfahren werden darin als Teil der regulären Zahlungsabwicklung geführt, jedoch ohne spezifische Vorgaben zum E-Payment.

Die Finanzbuchhaltung übernimmt in diesem Zusammenhang lediglich die technische und vertragliche Einrichtung digitaler Zahlmethoden wie PayPal oder Payone. Die eigentliche Nutzung dieser Bezahlverfahren erfolgt jedoch in den jeweiligen Fachverfahren wie dem Bürgerserviceportal oder WiNOWiG, für die die Finanzbuchhaltung nicht verantwortlich ist. Dadurch betrifft E-Payment zahlreiche Organisationseinheiten und ist kein ausschließliches Thema der Finanzbuchhaltung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte den verwaltungsweiten Einsatz digitaler Zahlverfahren einheitlich regeln und für alle Fachbereiche Standards, Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Prozessabläufe definieren.

Zur Erreichung eines flächendeckenden und strategisch gesteuerten Einsatzes elektronischer Zahlungsmethoden empfiehlt es sich, verbindliche Vorgaben zu formulieren, die sowohl technische, organisatorische als auch haushaltsrechtliche Aspekte berücksichtigen. Auf dieser Grundlage kann der Einsatz digitaler Bezahlverfahren gezielt ausgebaut und stärker in die Verwaltungsprozesse integriert werden. Dabei sind insbesondere folgende Aspekte zu regeln:

- Der Anwendungsbereich sollte mindestens alle Verwaltungsleistungen umfassen, die digital angeboten werden; perspektivisch sollte ein flächendeckender Einsatz angestrebt werden.
- Die wesentlichen Ziele und Grundsätze des Einsatzes von E-Payment, wie etwa die Förderung der Zahlungsbereitschaft oder die Reduzierung von Mahnungen, sollten definiert und gesteuert werden.
- Der Geltungsbereich der Regelung sollte neben dem Kernhaushalt auch etwaige Eigenbetriebe oder weitere ausgegliederte Organisationseinheiten umfassen.
- Die zulässigen bzw. ausgeschlossenen Zahlungsmethoden sollten benannt und deren Einsatzrahmen klar definiert werden.

- Zuständigkeiten sowie Entscheidungsbefugnisse im Zusammenhang mit der Auswahl, Einführung und Anwendung von E-Payment-Verfahren sind eindeutig, widerspruchsfrei und nachvollziehbar zu regeln.

2.5 Vollstreckung

- Die Stadt Lemgo bearbeitet mit einem im Vergleich sehr geringen Personaleinsatz ein überdurchschnittlich hohes Vollstreckungsvolumen. Dies weist auf eine effiziente Organisation und hohe Leistungsfähigkeit der Vollstreckungsstelle hin.

Eine Stadt sollte die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen wirtschaftlich durchführen. Die Anzahl von Vollstreckungsforderungen sollte sie möglichst gering halten.

Werden Forderungen nicht beglichen, kann die Stadt diese in der Regel als eigene Vollstreckungsstelle nach dem Verwaltungsvollstreckungsgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsvollstreckungsgesetz NRW - VwVG NRW) betreiben. Einen wesentlichen Teil der Arbeit der Beschäftigten in der Vollstreckung nimmt daher die Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen in Anspruch.

Zu den Aufgaben der Vollstreckung zählen vor allem

- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Innendienst,
- die Vollstreckung von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Forderungen im Außendienst sowie
- die Vollstreckung in das bewegliche und unbewegliche Vermögen einschließlich der Bearbeitung von Insolvenzen, Versteigerungen usw.

2.5.1 Aufwendungen

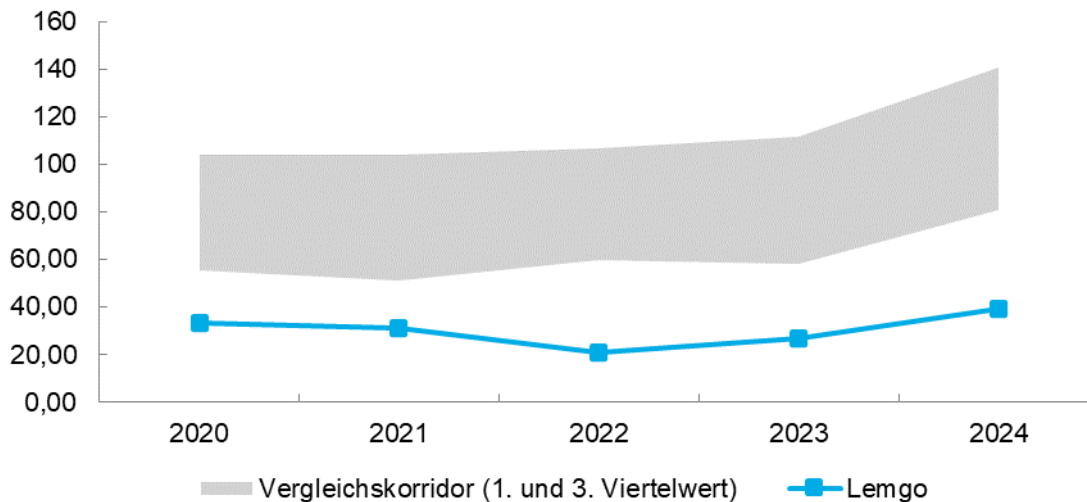
Im Jahr 2024 setzte die Stadt Lemgo zur Bearbeitung der Vollstreckungsforderungen insgesamt 2,10 Vollzeit-Stellen in der Sachbearbeitung sowie 0,08 Vollzeit-Stellen für übergeordnete Aufgaben (Overhead) ein.

Die Stadt Lemgo übernimmt im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Vereinbarung die Vollstreckung für die Kommunen Barntrop, Dörentrup, Extertal und Kalletal. Die damit verbundenen Stellenanteile sowie die entstehenden Aufwendungen bleiben im Vergleich unberücksichtigt. Gleiches gilt für die Anzahl der Vollstreckungsforderungen.

Die Personal- und Sachaufwendungen für den Bereich der Vollstreckung betragen im Jahr 2024 insgesamt 189.283 Euro.

Daraus resultieren Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Höhe von 39,11 Euro. Im interkommunalen Vergleich positioniert sich die Stadt Lemgo damit wie folgt:

Aufwendungen je abgewickelter Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024



Die Tabelle 3 in der Anlage enthält die Werte zur Abbildung.

Im Betrachtungszeitraum zeigt sich eine schwankende Anzahl an abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Der niedrigste Wert wird im Jahr 2020 mit 4.132 Fällen, der höchste Wert im Jahr 2023 mit 5.112 Fällen erreicht. Trotz steigender Personal- und Sachaufwendungen liegen die Aufwendungen der Stadt Lemgo im interkommunalen Vergleich durchgehend unter dem Durchschnitt.

Im Jahr 2022 sind die Stellenanteile am niedrigsten, da es aufgrund von Nachbesetzungsschwierigkeiten zu personellen Engpässen kam. Gleichzeitig ergaben sich durch die Vakanz vorübergehende Einsparungen bei den Personalaufwendungen. Diese Lücke wurde 2023 und 2024 geschlossen: Die vakanten Stellen konnten wieder besetzt werden, was zu einem entsprechenden Anstieg der Aufwendungen in diesen Jahren führte.

2.5.2 Vollstreckungsforderungen

Vollstreckungsforderungen sind alle von der Mahnung in die Vollstreckung übergegangenen Forderungen. Hinzu kommen ggf. Forderungen, die nicht gemahnt werden müssen und Forderungen von Dritten. Jede nicht durch Zahlung beglichene Forderung ist eine einzelne Vollstreckung(haupt)forderung. Alle zur Hauptforderung zählenden Nebenforderungen werden gemeinsam mit der Hauptforderung als eine Vollstreckungsforderung gewertet.

Auch die Vollstreckungsankündigungen sind der Vollstreckung zugehörig. Viele Vollstreckungsstellen informieren mit einer Vollstreckungsankündigung die Zahlungspflichtigen über die weitere mögliche Vorgehensweise.

Die nachstehenden Kennzahlen zu den Vollstreckungsforderungen lassen Rückschlüsse auf die Arbeit in der jeweiligen Stadt zu. Sie zeigen, wie hoch die Belastung in der Vollstreckung ist und ob Rückstände bestehen sowie deren Entwicklung. Wir erfassen die Daten über mehrere Jahre und stellen diese zusätzlich in den interkommunalen Vergleich.

Vollstreckungsforderungen Lemgo 2020 bis 2024

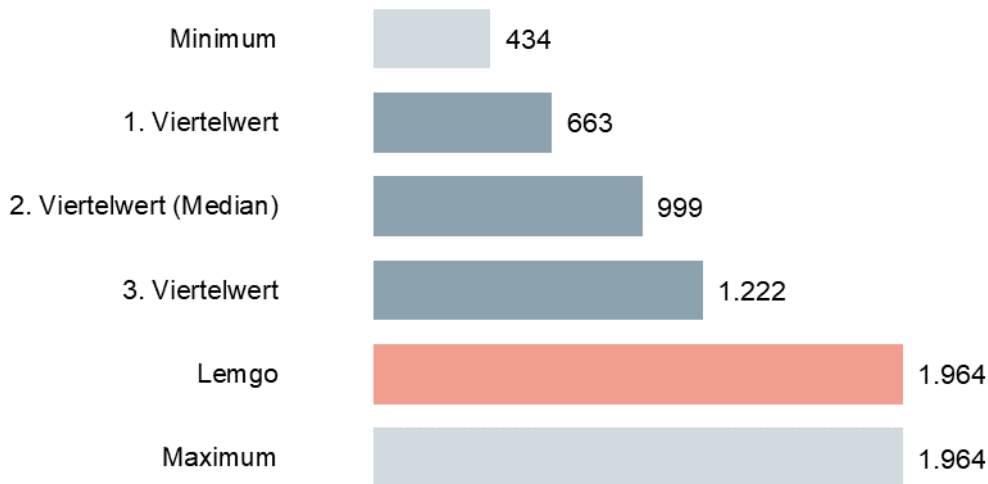
Grundzahlen	2020	2021	2022	2023	2024
Bestehende Vollstreckungsforderungen zum 01. Januar	4.921	4.547	4.149	4.380	3.816
Erhaltene neue Vollstreckungsforderungen	3.758	4.560	4.564	4.551	4.124
Abgewickelte Vollstreckungsforderungen	4.132	4.958	4.332	5.112	4.840
An andere Kommunen abgegebene eigene Forderungen	384	322	214	344	377

Bei der Entwicklung der Vollstreckungsforderungen ist die gesetzliche Änderung im Zusammenhang mit den Forderungen des Westdeutschen Rundfunks Köln (WDR) zu berücksichtigen. Zum 01. Dezember 2021 wurde der WDR selbst zur Vollstreckungsbehörde. Stufenweise wurde die Aufgabe der Vollstreckung der WDR-Forderungen damit in die Zuständigkeit des WDR übertragen. Zum 1. Januar 2024 wurde dieser Übergang vollständig abgeschlossen. Auch die zuvor durch die Kommunen bearbeiteten „Altfälle“ mussten an den WDR zurückgegeben werden. Die Übertragung der WDR-Forderungen in der Stadt Lemgo hat zum 01. Januar 2024 stattgefunden. Dies spiegelt sich in den abgewickelten und erhaltenen Forderungen 2024 und in den bestehenden Forderungen am 01. Januar des Folgejahres wider.

2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen

Sofern die Mahnung erfolglos war, werden die offenen Forderungen von der Zahlungsabwicklung an die Vollstreckungsstelle weitergeleitet. Diese stellt grundsätzlich bei jeder neuen Forderung Ermittlungen zum Schuldenden an und leitet entsprechende Vollstreckungsmaßnahmen ein. Aufgrund der manuellen und individuellen Sachbearbeitung bedeutet jede neue Forderung im Vergleich zur Zahlungsabwicklung einen deutlich höheren Personaleinsatz. Ergänzend zu den eigenen Forderungen hat eine Vollstreckungsstelle Amtshilfeersuchen anderer Behörden zu bearbeiten. Nach § 4 Verwaltungsverfahrensgesetz für das Land Nordrhein-Westfalen (Verwaltungsverfahrensgesetz NRW – VwVfG NRW) ist sie dazu verpflichtet. Dies erfolgt ohne eine Gegenleistung in Form einer Gebühr oder Ähnlichem. Aus diesem Grund bezieht die gpaNRW auch die Amtshilfeersuchen in die Analyse ein.

Neue Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 32 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



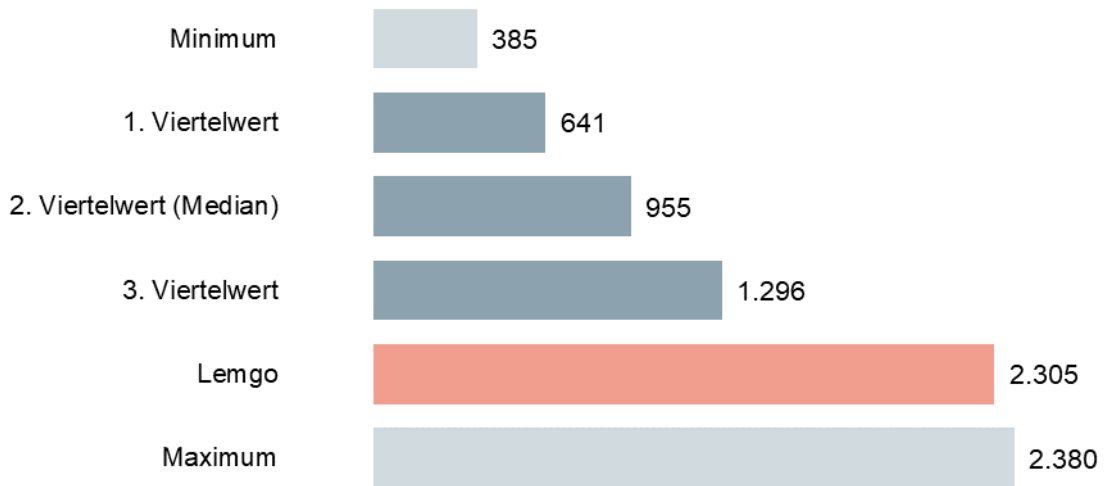
Im Jahr 2022 erreichen die Mitarbeitenden mit 4.388 Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle den höchsten Wert im gesamten Betrachtungszeitraum. Obwohl die Gesamtzahl der eingegangenen Vollstreckungsforderungen zwischen 2021 und 2024 weitgehend stabil ist, führt die über einen längeren Zeitraum unbesetzte Stelle in der Sachbearbeitung in 2022 zu einer rechnerischen Erhöhung der Fallzahl je Vollzeit-Stelle. Der langwierige Wiederbesetzungsprozess verringerte die verfügbaren Stellenanteile und erklärt den Anstieg. Synergieeffekte aus der interkommunalen Zusammenarbeit trugen dazu bei, dass die Vollstreckung in allen beteiligten Kommunen fortlaufend durchgeführt werden konnte.

In den Jahren 2023 und 2024 hat Lemgo die offenen Stellenanteile wieder nachbesetzt. Mit den vollständigen Stellenkapazitäten reduziert sich die Fallzahl je Vollzeit-Stelle deutlich und liegt im Jahr 2024 bei 1.964 Vollstreckungsforderungen. Trotz dieses Rückgangs liegt die Fallzahl im interkommunalen Vergleich weiterhin auf einem sehr hohen Niveau. Der Wert für 2024 wird zudem dadurch beeinflusst, dass die zuvor beschriebenen WDR-Forderungen weggefallen sind.

2.5.2.2 Abgewickelte Vollstreckungsforderungen

Die Vollstreckungsforderungen kann die Stadt entweder durch vollständige Zahlung oder auf andere Weise abwickeln. Als erfolgreich abgewickelt zählen alle Vollstreckungsforderungen, die durch Direktzahlung, Aufrechnung, Ratenzahlung, Pfändung usw. abgeschlossen wurden. Auf andere Weise erledigt werden Vollstreckungsforderungen durch Niederschlagung, Erlass, Ausbuchung, Rückgabe oder Rücknahme.

Abgewickelte Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Zwischen 2020 und 2024 schwankt die Zahl der abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Lemgo deutlich. Im Jahr 2023 erreicht die Stadt den Höchstwert, bevor die Zahl der Forderungen 2024 sinkt. Dieser Rückgang steht im direkten Zusammenhang mit dem Wegfall der Vollstreckungsaufträge des Westdeutschen Rundfunks, wie in Kapitel 2.5.2.1 Neue Vollstreckungsforderungen beschrieben.

Die Stadt Lemgo erzielt 2024 einen interkommunal verglichen durchschnittlichen Anteil bei den erfolgreich abgewickelten eigenen Vollstreckungsforderungen an den abgewickelten Vollstreckungsforderungen. Der Anteil der Niederschlagungen ist gering und spielt in Lemgo, wie auch in vielen anderen Vergleichskommunen, eine untergeordnete Rolle.

Ergänzende Kennzahlen zu den abgewickelten Vollstreckungsforderungen in Prozent 2024

Kennzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil erfolgreich abgewickelte eigene Vollstreckungsforderungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	58,62	16,50	50,57	59,79	71,81	80,34	28

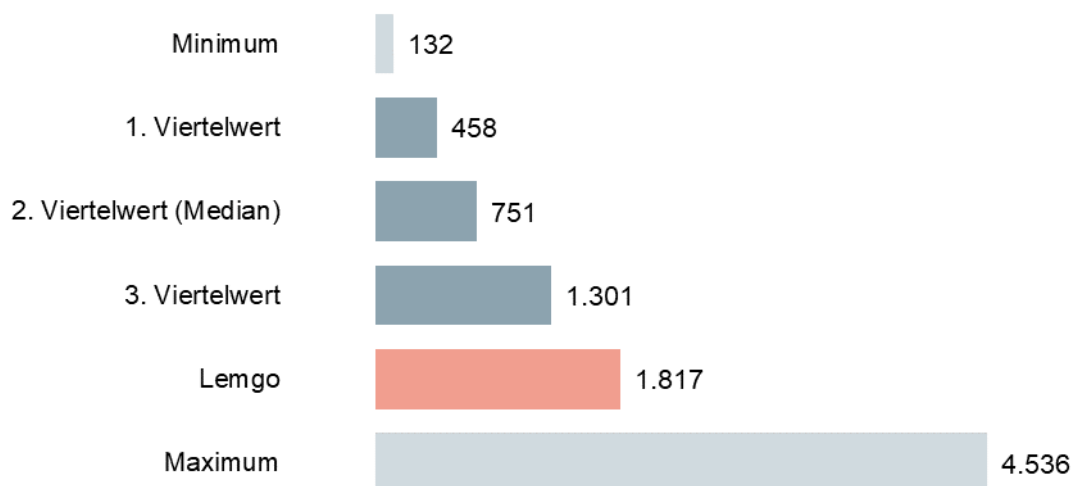
Kennzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Niederschlagungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	1,30	0,00	0,99	3,02	4,04	14,40	31
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für Amts- und Vollstreckungshilfe an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	25,95	8,03	15,61	25,95	31,18	50,35	31
Anteil abgewickelte Vollstreckungsforderungen für freiwillige Vereinbarungen an abgewickelten Vollstreckungsforderungen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,66	30

Die verbleibende Differenz von 14,13 Prozent ist auf sonstige Vorgänge wie Erlasse, Ausbuchungen, Rückgaben oder Rücknahmen von Forderungen zurückzuführen.

2.5.2.3 Bestehende Vollstreckungsforderungen

Ein hoher Bestand an Vollstreckungsforderungen stellt grundsätzlich eine Belastung für die Beschäftigten in der Vollstreckungsstelle dar. Alle offenen Vollstreckungsforderungen sind zu überwachen und in regelmäßigen Abständen sind neue Ermittlungen anzustellen. Zudem birgt insbesondere ein hoher Anteil an Ordnungswidrigkeiten eine erhöhte Gefahr von Verjährungen. Ziel der Städte sollte es daher sein, den Bestand möglichst gering zu halten und die personellen Ressourcen wirtschaftlich einzusetzen.

Bestehende Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle Vollstreckung 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 30 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Zwischen 2020 und 2024 ist die Zahl der bestehenden Vollstreckungsforderungen in der Stadt Lemgo kontinuierlich zurückgegangen. In diesem Zeitraum wickelt die Stadt – mit Ausnahme des Jahres 2022 – jeweils mehr Forderungen ab als neue hinzugekommen sind. Der Rückgang ist insbesondere auf eine konsequente und kontinuierliche Bearbeitung der Verfahren zurückzuführen, auch wenn die Zahl der Neuzugänge im Betrachtungszeitraum nicht rückläufig ist.

Besonders deutlich reduziert sich der Bestand im Bereich Amts- und Vollstreckungshilfe. Hier halbierte sich die Fallzahl im Betrachtungszeitraum. Ursache ist die strukturelle Veränderung der Vollstreckungsaufträge des Westdeutschen Rundfunks.

Trotz dieses positiven Trends liegt Lemgo mit der Zahl bestehender Vollstreckungsforderungen je Vollzeit-Stelle weiterhin über dem Median. Vor diesem Hintergrund sollte die Stadt das Ziel verfolgen, die Rückstände strukturell und dauerhaft wirksam zu reduzieren. Dadurch ließen sich potenzielle Forderungsausfälle vermeiden, Liquiditätsreserven verbessern und personelle Ressourcen innerhalb der Verwaltung nachhaltig entlasten.

2.6 Anlage: Ergänzende Tabellen

Tabelle 1: Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Zahlungsabwicklung und Vollstreckung

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Einzahlungen					
F1	Die Stadt Lemgo weist im interkommunalen Vergleich einen niedrigen Anteil an Forderungseinzügen per SEPA-Lastschrift auf.	57	E1	Neben den bereits bestehenden Maßnahmen sollte die Stadt Lemgo gezielt analysieren, in welchen Fachbereichen die Nutzung besonders gering ist, mögliche Ursachen ermitteln und entsprechende Informations- und Werbemaßnahmen entwickeln, um den Anteil der SEPA-Lastschriften weiter zu erhöhen.	58
F2	Die Stadt Lemgo hat unterjährig eine nicht unerhebliche Anzahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu bearbeiten. Viele der klärungsbedürftigen Positionen ergeben sich aus den örtlichen Gegebenheiten und Arbeitsweisen. Im Rahmen der Jahresabschlussarbeiten kann die Stadt aber alle Positionen jeweils korrekt verbuchen.	58	E2	Die Stadt Lemgo sollte weiterhin darauf hinarbeiten, die Zahl ungeklärter Ein- und Auszahlungen zu reduzieren. Eine unmittelbare und konsequente Sollstellung durch die dezentralen Organisationseinheiten ist dabei wesentlich, um automatische Zuordnungen zu ermöglichen und den Klärungsaufwand deutlich zu senken.	60
Prozessbetrachtungen					
F3	Die Stadt Lemgo stellt bereits mehrere elektronische Zahlungsmöglichkeiten bereit, die insbesondere im Bürgerserviceportal für verschiedene Online-dienstleistungen genutzt werden. Die Regelungen zum E-Payment könnten noch ergänzt werden.	62	E3	Die Stadt Lemgo sollte den verwaltungsweiten Einsatz digitaler Zahlverfahren einheitlich regeln und für alle Fachbereiche Standards, Zuständigkeiten, Sicherheitsanforderungen und Prozessabläufe definieren.	63

Tabelle 2: Einzahlungen je Vollzeit-Stelle Zahlungsabwicklung 2020 bis 2024

Jahr	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	14.874	7.144	10.589	12.956	17.776	38.771	35
2021	15.030	7.705	11.438	13.879	17.212	41.957	35
2022	15.272	7.605	11.349	14.354	17.315	41.739	35
2023	15.710	7.322	11.761	14.257	17.423	47.214	35
2024	18.837	7.287	12.121	15.051	19.149	40.412	35

Tabelle 3: Aufwendungen je abgewickelte Vollstreckungsforderung in Euro 2020 bis 2024

Jahr	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
2020	33,26	33,26	55,37	81,04	104	215	27
2021	31,22	31,22	51,12	76,74	104	195	29
2022	20,95	20,95	59,73	75,48	107	205	29
2023	26,65	26,65	58,23	84,90	112	232	30
2024	39,11	39,11	80,62	95,96	141	248	30

3. Gremienarbeit

3.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo im Prüfgebiet Gremienarbeit stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Feststellungen und Empfehlungen haben sich in diesem Prüfgebiet nicht ergeben.

Die überörtliche Prüfung der gpaNRW für das Prüfgebiet Gremienarbeit erfolgte zu einem Zeitpunkt, zu dem sich u. a. die Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW), die Verordnung über die Entschädigung der Mitglieder kommunaler Vertretungen und Ausschüsse (Entschädigungsverordnung – EntschVO NRW) sowie weitere Regelungen zu digitalen bzw. hybriden Gremiensitzungen in der Überarbeitung befanden. Die Prüfung greift den Normbestand zum 01. Januar 2024 auf. Spätere Anpassungen des Landesgesetzgebers bleiben bei der Kennzahlenerhebung unberücksichtigt.

Gremienarbeit

Die Stadt Lemgo weist in ihrer Gremienstruktur einige Besonderheiten auf. Der Rat Lemgo setzt sich aus 48 Ratsmitgliedern zusammen, darunter acht Überhang-/ Ausgleichsmandate²². Mit 200 sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern verzeichnet die Stadt im Vergleich zu anderen Städten die höchste Anzahl. Zudem ist die Stadt eine der wenigen Städte, die in ihren Ortsteilen anstelle von Ortsvorstehern Ortsausschüsse einsetzen.

Der Rat hat zuletzt im Jahr 2004 die Zahl seiner Mandate um vier reduziert. Vor der nächsten Kommunalwahl 2030 könnte der Rat erneut eine Reduzierung des Rates prüfen und darüber beschließen.

Es ist positiv hervorzuheben, dass die Stadt Lemgo Aufwandsentschädigungen wie z. B. Erstattungen von Verdienstausschlag sowie Pflege- und Betreuungskosten auf Antrag zahlen. Dadurch fördert die Stadt aktiv die Vereinbarkeit von Familie, Beruf und kommunalpolitischem Ehrenamt.

Die Stadt Lemgo weist höhere Aufwendungen für die Gremienmitglieder auf als drei Viertel der Vergleichsstädte. Die Ratsmitglieder erhalten ihre Aufwandsentschädigungen in Form einer Teilpauschale. Mit dem Ratsbeschluss vom 23. Juni 2025 hat die Stadt Lemgo die Zahlung der Fraktionszuwendungen an die der geltenden Erlasslage angepasst.

In der Digitalisierung der Gremienarbeit bestehen noch Optimierungsmöglichkeiten. Die Stadt arbeitet bislang nur teilweise digital. Sie hat bisher keine Voraussetzungen für digitale und hybride Sitzungen geschaffen.

²² Stand: 09.2025 (bis Kommunalwahlen)

3.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

3.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die kommunale Gremienarbeit ist grundgesetzlich verankerter Bestandteil der kommunalen Selbstverwaltung. Auf der einen Seite wird sie stark geprägt durch landesgesetzliche Vorgaben. Andererseits beeinflussen individuelle örtliche Gegebenheiten sowie die kommunale Selbstverwaltung die Gremienarbeit der Stadt Lemgo. Die Arbeit der demokratisch gewählten Vertretungskörperschaften ist dabei vielschichtig. Sie wird durch Schlüsselakteure wie Parteien, Fraktionen, Verwaltung und Bürgerschaft geprägt. Die kommunale Gremienarbeit ist daher keine originäre oder alleinige Verwaltungstätigkeit, sondern ein Zusammenspiel der ehrenamtlichen Kommunalpolitik und der Verwaltung.

Die gpaNRW betrachtet den finanziellen Ressourceneinsatz im Zusammenhang mit nicht-monetären Aspekten sowie wesentlichen Steuerungs- und Kontrollmechanismen. Wir analysieren hierbei auch, ob die Verwaltung die vom Landesgesetzgeber normierten formalen Anforderungen an die örtliche Gremienarbeit einhält.

Die Prüfung untergliedern wir hierbei in

- die örtliche Gremienstruktur,
- das Sitzungsmanagement,
- die Aufwendungen für Gremienmitglieder,
- die Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder,
- die Digitalisierung der Gremienarbeit sowie
- die Umsetzung der Veröffentlichungspflicht nach dem Korruptionsbekämpfungsgesetz Nordrhein-Westfalen (KorruptionsbG NRW).

Die gpaNRW gibt Hinweise zu Optimierungsmöglichkeiten und zeigt Handlungsmöglichkeiten auf. Gleichzeitig sensibilisiert sie die Städte für Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch Digitalisierung in der Gremienarbeit.

Die gpaNRW hat die erforderlichen Daten erhoben und im Austausch mit der Stadt Lemgo abgestimmt. Zudem haben wir die Arbeitsweise der Stadt Lemgo über einen standardisierten Fragebogen aufgenommen.

3.4 Örtliche Gremienstrukturen

Die örtliche Gremienstruktur wird durch die GO NRW und die im Kommunalwahlgesetz NRW (KWahlG NRW) festgelegten Vorgaben definiert.

- Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse sind in der Hauptsatzung und in der Zuständigkeitsordnung der Stadt Lemgo geregelt. Einige Ausschüsse könnten themenspezifisch gegebenenfalls zusammengefasst werden. Eine Prüfung der Verkleinerung des Stadtrates hat stattgefunden.

Eine Stadt sollte eine gute Grundlage für eine effektive und effiziente Gremienarbeit schaffen. Hierzu sollte sie nachstehende Anforderungen erfüllen:

- *Die Gremienstruktur sollte sich nach Möglichkeit an der Verwaltungsgliederung orientieren und verwandte Themenbereiche in Ausschüssen konzentrieren.*
- *Eine Stadt sollte zumindest einmal in einer Wahlperiode die freiwilligen Fachausschüsse, Interessensvertretungen und Bezirksausschüsse auf ihre Relevanz hin überprüfen.*
- *Eine Stadt sollte die Zuständigkeiten und Befugnisse der Fachausschüsse in Form einer Satzung, Zuständigkeitsordnung oder durch Beschluss formalisieren.*
- *Eine Stadt sollte gem. § 3 KWahlG NRW regelmäßig zum Ende einer Wahlperiode prüfen, ob sie die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter bei der nächsten Kommunalwahl reduzieren kann (Verkleinerung des Stadtrates).*

Die Gremienstruktur einer Stadt wird unter anderem durch die Einwohnerzahl, die kommunale Selbstverwaltung sowie durch Wahlergebnisse beeinflusst. In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW die Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich dar.

Überblick über die Gremienstruktur 2024

Grundzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Ratsmitglieder	48	32	38	42	48	62	86
Überhang-/ Ausgleichsmandate	8	0	0	2	8	16	86
Einzelratsmitglieder	1	0	0	1	2	4	86
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	200	5	47	60	82	212	85
Sachkundige EW*	7	0	0	10	17	85	86
Fraktionen	7	3	5	6	6	8	86
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	2	2	2	3	86
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	0	1	2	2	5	86
Freiwillige Fachausschüsse	8	2	5	6	8	11	86
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0	4	18	85
Bezirksausschüsse	8	0	0	0	0	13	86

* Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Lemgo** hat im Vergleichsjahr 2024 mehr Ratsmitglieder als 75 Prozent der Vergleichsstädte. In der Anzahl der Ratsmandate sind auch Überhang-/Ausgleichsmandate enthalten, wobei die Stadt auch hier mehr aufweist als 75 Prozent der Vergleichsstädte. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der Überhang-/ Ausgleichsmandate von der Stadt nicht beeinflussbar ist. Auch die Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger ist deutlich höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Die Stadt begründet die hohe Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern mit dem großen ehrenamtlichen Engagement der Bevölkerung. Sie möchte möglichst vielen engagierten Personen die Mitarbeit in der Lokalpolitik als sachkundige Bürgerinnen und Bürger ermöglichen. Darüber hinaus besetzen die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger nicht nur die pflichtigen und freiwilligen Ausschüsse. Sie wirken auch in den acht Ortsausschüssen mit, die die Stadt für ihre Ortsteile gebildet hat. Das beeinflusst die Anzahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern.

Die Stadt Lemgo hat den Finanzausschuss mit dem Hauptausschuss zusammengelegt und konzentriert so die pflichtigen Ausschüsse. Zu den pflichtigen Ausschüssen zählen außerdem der Rechnungsprüfungsausschuss, Betriebsausschuss und der Jugendhilfeausschuss.

Darüber hinaus hat die Stadt Lemgo acht freiwillige Ausschüsse gebildet:

- Ausschuss für Gesundheit und Soziales,
- Ausschuss für Kultur und Tourismus,

- Ausschuss für Umwelt und Klimaschutz,
- Ausschuss für Wirtschaft und Digitales,
- Schulausschuss,
- Sportausschuss,
- Stadtentwicklungsausschuss und
- Verkehrsausschuss.

Mit acht freiwilligen Ausschüssen hat die Stadt mehr Ausschüsse als drei Viertel der Vergleichsstädte eingerichtet. Bei der nächsten Neustrukturierung der Ausschüsse hat die Stadt die Möglichkeit zu prüfen, ob sich Bereiche und bestimmte Themen bündeln lassen. So ließe sich die Zahl der Ausschüsse reduzieren und gleichzeitig eine breitere inhaltliche Ausrichtung erreichen. Dadurch reduziert sich möglicherweise auch die Zahl der Sitzungstermine (vgl. hierzu Kapitel 3.5 Sitzungsmanagement). Das würde die Ausschussvorsitzenden entlasten und personelle und zeitliche Ressourcen in der Verwaltung schonen.

Für ihre Ortsteile hat die Stadt Lemgo keine Ortsvorsteher eingesetzt, sondern acht Ortsausschüsse gebildet.

Neben den pflichtigen und freiwilligen Ausschüssen hat die Stadt eine Interessenvertretung in Form einer Gleichstellungskommission geschaffen.

Mit Beginn der Wahlperiode 2025 bis 2030 blieb die Anzahl der freiwilligen Fachausschüsse von 8 unverändert. Die Stadt Lemgo benannte jedoch folgende zwei Ausschüsse um:

- Ausschuss für Gesundheit und Soziales heißt jetzt Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung und
- Sportausschuss wurde in den Ausschuss für Sport und Ehrenamt umbenannt.

Die Interessenvertretung in Form der Gleichstellungskommission wurde in den Ausschuss für Soziales, Gesundheit und Gleichstellung integriert.

Die überörtliche Prüfung der mittleren kreisangehörigen Kommunen erstreckt sich über das Jahr der Kommunalwahl 2025. Daher ist es möglich, dass sich die Gremienstrukturen im Vergleich zum Prüfwahljahr 2024 verändert haben. Die nachfolgende vergleichende Darstellung der Gremienstruktur vor und nach der Kommunalwahl ermöglicht eine transparente Übersicht über strukturelle Veränderungen sowie organisatorische Weiterentwicklungen.

In der neuen Legislaturperiode reduzierte sich die Zahl der Ratsmitglieder um zwei und die Zahl der sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sogar nahezu um ein Viertel. Trotz dieser Reduzierungen liegt die Stadt Lemgo im Vergleich zum Jahr 2024 nach wie vor oberhalb des dritten Viertelwertes sowohl bei den Ratsmitgliedern als auch bei den sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern.

Vergleichende Darstellung der Gremienstruktur der Stadt Lemgo vor und nach der Kommunalwahl 2025

Grundzahlen	Vor der Kommunalwahl 2025	Nach der Kommunalwahl 2025	Reduzierung	Erhöhung/ Erweiterung/ Vergrößerung
Ratsmitglieder	48	46	2	0
Überhang-/ Ausgleichsmandate	8	6	2	0
Einzelratsmitglieder	1	1	0	0
Sachkundige Bürgerinnen und Bürger	200	158	47	0
Sachkundige EW*	7	20	13	0
Fraktionen	7	8	0	1
Pflichtige Fachausschüsse	2	2	0	0
Pflichtige Fachausschüsse auf spezialgesetzlicher Grundlage	2	2	0	0
Freiwillige Fachausschüsse	8	8	0	0
Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher	0	0	0	0
Bezirksausschüsse	8	8	0	0

Der § 3 KWahIG NRW beschreibt die Zahl der Vertreterinnen und Vertreter in der Vertretungskörperschaft. Außerdem können Kommunen und Kreise die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter um zwei, vier, sechs, acht, zehn oder zwölf, davon je zur Hälfte in Wahlbezirken, verringern. Dazu müssen sie spätestens 45 Monate nach Beginn der Wahlperiode eine entsprechende Satzung erlassen. Dabei dürfen Kommunen und Kreise die Anzahl von 20 Vertreterinnen und Vertretern im Rat nicht unterschreiten. Die gpaNRW betrachtet nachfolgend die formalen Aspekte der Gremienstruktur im interkommunalen Vergleich.

Formale Aspekte der Gremienstruktur 2024

Formale Aspekte	Lemgo	Städte, die diese Aspekte erfüllen
Verkleinerung der Vertretungskörperschaft	Ja	51 von 85
Neuzuschnitt der Gremien nach 2020	Ja	53 von 85
Zuständigkeitsregelung der Fachausschüsse	Ja	78 von 85

Die Verwaltung der Stadt Lemgo sowie der Rat haben sich aktiv mit der örtlichen Gremienstruktur beschäftigt. Sie haben den Zuschnitt der Fachausschüsse nach der letzten Kommunalwahl 2020 angepasst.

So hat der Rat einige Ausschüsse umbenannt: Der Sozialausschuss wurde zum Ausschuss für Gesundheit und Soziales, der Umweltausschuss zum Ausschuss für Umwelt und Klimaschutz und der Ausschuss für Wirtschaft und Stadtentwicklung wurde zum Stadtentwicklungsausschuss. Zudem hat der Rat den Ausschuss für Wirtschaft und Digitales neu gegründet.

Die Zuständigkeiten der Fachausschüsse hat die Stadt Lemgo in der Zuständigkeitsordnung Alte Hansestadt Lemgo vom 22. Februar 2021 geregelt.

In der nachfolgenden Tabelle stellt die gpaNRW dar, in welcher Höhe die Vertretungskörperschaft der Stadt Lemgo gemäß § 3 KWahlG NRW die Möglichkeit in Anspruch genommen hat, die Zahl der zu wählenden Vertreterinnen und Vertreter zu verringern.

Anzahl der reduzierten Vertreterinnen und Vertreter im Rat bis zum Jahr 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Reduzierte Vertreterinnen und Vertreter bis zum Jahr 2024	4	0	0	4	6	10	85

Der Rat hat zuletzt im Jahr 2004 die Zahl seiner Mandate um vier von 44 auf 40 reduziert.

Die Stadt macht somit von der Möglichkeit der Verkleinerung des Rates Gebrauch. Dabei schöpft sie das durch den Gesetzgeber ermöglichte Maximum jedoch nicht aus.

Der Rat kann vor der nächsten Kommunalwahl 2030 die gesetzliche Möglichkeit nutzen, seine Mitgliederzahl durch eine Satzung zu verkleinern.

3.5 Sitzungsmanagement

- Die Stadt Lemgo hat Regelungen zur Antragstellung in ihrer Hauptsatzung und in ihrer Geschäftsordnung getroffen.
- Die Zahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern ist höher als bei der Mehrheit der Vergleichsstädte.
- Im interkommunalen Vergleich hat die Stadt Lemgo eine hohe Anzahl an Sitzungsterminen.

Eine Stadt sollte ein effizientes und vorausschauendes Sitzungsmanagement etablieren. Das Ziel sollte sein, so viele Gremiensitzungen wie gesetzlich empfohlen, jedoch so wenige wie nötig im Jahr abzuhalten. Die Stadt bzw. die Gremien sollten Mehrfachberatungen in unterschiedlichen Fachausschüssen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden. Aus Sicht der gpaNRW sollte eine Stadt regelmäßige Sondersitzungen oder Gremiensitzungen mit sehr wenigen Tagesordnungspunkten ebenfalls soweit möglich vermeiden.

Eine Stadt sollte hierbei folgende Voraussetzungen erfüllen:

- *Formale Regelungsnotwendigkeiten zur Antragsstellung in ihrer Hauptsatzung/ Geschäftsordnung aufnehmen (wer darf Anträge stellen?).*

- *Den Umgang mit Anregungen und Beschwerden in der Hauptsatzung regeln und die Prüfung der Eingabeberechtigungen durchführen.*
- *Die Sitzungshäufigkeit der Fachausschüsse auf das notwendige Maß beschränken und Mehrfachberatungen im Rahmen einer Beratungsfolge vermeiden.*

Die gpaNRW betrachtet neben den Sitzungsterminen die Eingaben an den Rat einer Stadt, wie Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern gemäß § 48 Abs. 1 S. 2 GO NRW. Ein Fünftel der Ratsmitglieder oder eine Fraktion kann Anträge zur Tagesordnung stellen. Die Hauptsatzung oder Geschäftsordnung kann auch einzelnen Ratsmitgliedern oder Minderheiten das Recht geben, Anträge zu stellen.

In Fällen dringender Entscheidungen kann das reguläre Beschlussverfahren durchbrochen werden, um eine Eil- oder Dringlichkeitsentscheidung zu ermöglichen und die Handlungsfähigkeit der Stadt zu gewährleisten.

Seit der Änderung des § 24 GO NRW im Dezember 2021 können sich nur noch Einwohnerinnen und Einwohner, die mindestens drei Monate in der Stadt wohnen, mit Beschwerden oder Anregungen an den Rat wenden. Der Rat kann diese an einen Ausschuss delegieren. Unabhängig davon haben auch Vereine und Initiativen durch Artikel 17 GG weiterhin das Recht, Petitionen einzureichen, jedoch ohne Beratungsanspruch.

Zusätzlich betrachtet die gpaNRW die Bürgerbeteiligung durch Bürgerbegehren und -entscheide. Gemäß § 26 GO NRW können Bürgerinnen und Bürger beantragen, dass sie anstelle des Rates über eine Angelegenheit entscheiden.

Eingaben an den Rat 2020 bis 2024

Grundzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern	220	33	118	191	298	915	82
Eil- und Dringlichkeitsentscheidungen	13	0	12	20	39	135	82
Bürgerbegehren	0	0	0	0	0	2	75
Bürgerentscheide	0	0	0	0	0	1	75
Petitionen nach Art. 17 GG	0	0	0	0	0	4	75
Anregungen und Beschwerden	61	0	8	18	41	269	82

Die Zahl der Anträge von Fraktionen und Einzelratsmitgliedern liegt über dem Median. Das bedeutet, dass die Ratsmitglieder mehr Anträge gestellt haben als in der Mehrzahl der Vergleichsstädte. Die Verwaltung könnte mit dem Rat erörtern, wie der Umgang mit Anträgen verbessert werden kann. Für einfache Anfragen bietet sich eine telefonische Klärung an oder der Besuch einer Sprechstunde im zuständigen Fachbereich. Möglich wäre auch die Einführung eines

regelmäßigen Berichtswesens durch die Verwaltung zu verschiedenen Themen. Dies könnte zu einer Verringerung der Anträge führen und somit weniger Personalkapazitäten der Verwaltung binden.

Die **Stadt Lemgo** hat das Antragsrecht für Fraktionen und Einzelratsmitglieder eindeutig in ihrer Geschäftsordnung geregelt. In § 6 ihrer Geschäftsordnung erlaubt sie jedem Ratsmitglied und jeder Fraktion Anträge zu jedem Punkt der Tagesordnung zu stellen. Dadurch ermöglicht sie auch Einzelratsmitgliedern Anträge einzureichen. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

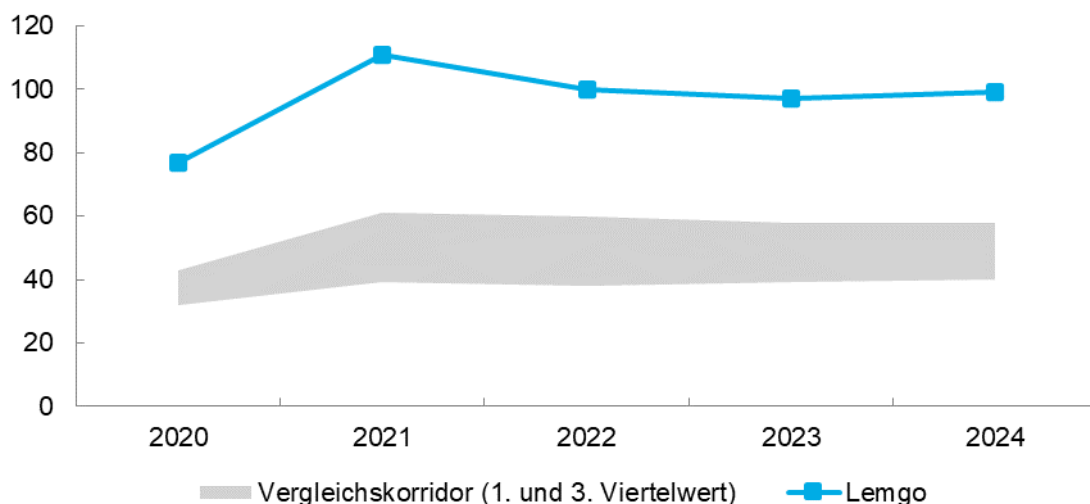
Gemäß § 6 der Hauptsatzung der Stadt Lemgo hat jede Einwohnerin oder jeder Einwohner der Gemeinde, die oder der seit drei Monaten in der Stadt Lemgo wohnt, das Recht sich einzeln oder in Gemeinschaft in Textform nach § 126b des Bürgerlichen Gesetzbuches mit Anregungen oder Beschwerden in Angelegenheiten der Gemeinde an den Rat zu wenden.

Der Rat der Stadt Lemgo hat in der Hauptsatzung den Haupt- und Finanzausschuss als Beschwerdeausschuss bestimmt. Die Verwaltung prüft vor Bearbeitung entsprechend § 24 GO NRW, ob der Antragssteller die Kriterien zur Eingabe einer Anregung oder Beschwerde erfüllt. Dazu führt die Verwaltung eine Einwohnermeldeabfrage durch.

Die Zahl der Anregungen und Beschwerden liegt über den dritten Viertelwert. Das bedeutet, dass Einwohnerinnen und Einwohner der Stadt Lemgo mehr Anregungen und Beschwerden eingereicht haben als in 75 Prozent der Vergleichsstädte. Diese brachten im Betrachtungszeitraum beispielsweise folgende Anliegen vor: Errichtung eines neuen Spielplatzes, Einrichtung eines Vorfahrtsschildes, Fällung von Bäumen und die Errichtung von öffentlichen Toiletten.

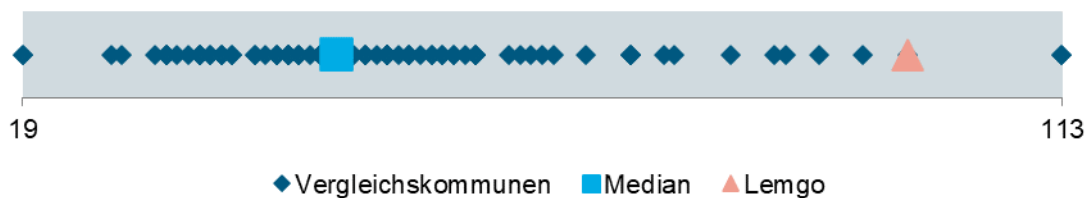
Die gpaNRW betrachtet die Sitzungsintensität über einen Zeitverlauf von fünf Jahren innerhalb einer Wahlperiode. Diese stellen wir in einer Grafik mit einem Mehrjahres-Korridor in den interkommunalen Vergleich.

Sitzungstermine im Zeitverlauf 2020 bis 2024



Der Vergleichskorridor erfasst den Wertebereich der Städte zwischen dem ersten und dritten Viertelwert. Oberhalb und unterhalb des Vergleichskorridors liegen die jeweils 25 Prozent der Städte mit den höchsten bzw. niedrigsten Werten.

In den interkommunalen Vergleich 2024 sind 88 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die Gremien der Stadt Lemgo gehörten 2024 im interkommunalen Vergleich zu den am häufigsten tagenden.

Wie in § 47 Abs. 1 GO NRW vorgeschrieben, kam der Rat der Stadt Lemgo alle zwei Monate, also mindestens sechsmal im Jahr zusammen.

Während etwa die Hälfte der Ausschüsse vier bis fünfmal im Jahr zusammentritt, tagen die übrigen Ausschüsse sechs bis neunmal im Jahr. Einzelne Ausschüsse wie der Haupt- und Finanzausschuss, der Betriebsausschuss, der Schulausschuss und der Stadtentwicklungsausschuss tagen sogar häufiger als der Rat selbst. Die Stadt sollte die Sitzungsplanung der Ausschüsse überprüfen. Dabei sollte sie berücksichtigen, ob sich Tagesordnungspunkte bündeln und ähnliche Themen zusammenfassen lassen. So entlastet sie die Ausschussmitglieder und schont zugleich Personalressourcen der Verwaltung.

In der Zahl der Sitzungen sind auch die Sitzungen der acht Ortsausschüsse berücksichtigt. Während die meisten Städte in ihren Ortsteilen Ortsvorsteher einsetzen, hat die Stadt Lemgo Ortsausschüsse gebildet. Diese tagen in regelmäßigen Abständen, ähnlich wie andere Ausschüsse auch. Die Sitzungen der Ortsausschüsse fließen somit in die Gesamtzahl der Sitzungstermine ein.

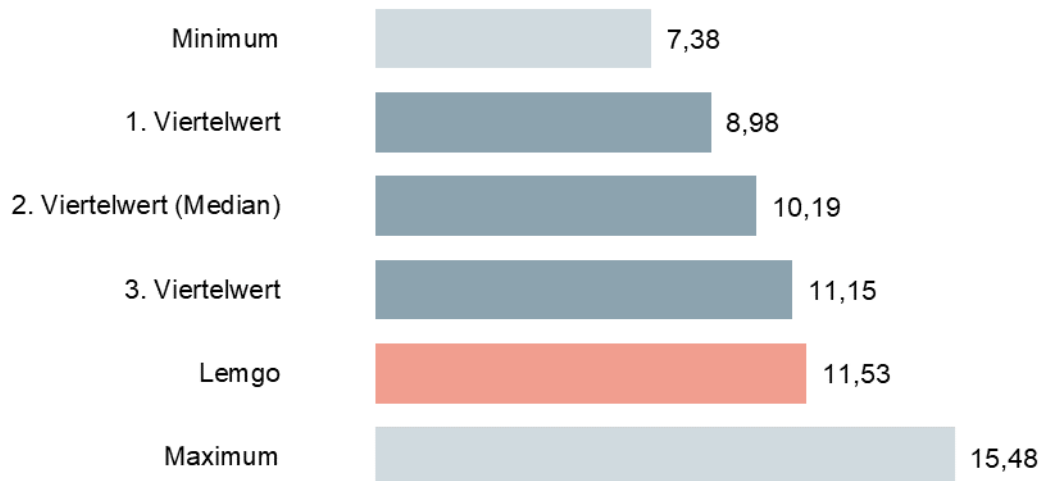
3.6 Aufwendungen Gremienmitglieder

Die Städte leisten für die Gremienarbeit bzw. Gremienmitglieder unterschiedliche Aufwendungen entsprechend des KWahIG NRW, der GO NRW sowie der EntschVO NRW. Die gpaNRW erhebt für die nachfolgende Analyse Aufwendungen für Aufwandsentschädigungen, Sitzungsgelder und Verdienstausschlag für Gremienmitglieder entsprechend der EntschVO NRW. Verwaltungskosten, die z. B. für die Betreuung und das Management der örtlichen Gremienarbeit entstehen, berücksichtigt die gpaNRW nicht. Ebenso sind die Fraktionszuwendungen in diesen Aufwendungen nicht enthalten. Diese analysiert die gpaNRW separat in Kapitel 3.7. Die nachfolgenden Darstellungen dienen der Stadt als Standortbestimmung im interkommunalen Vergleich.

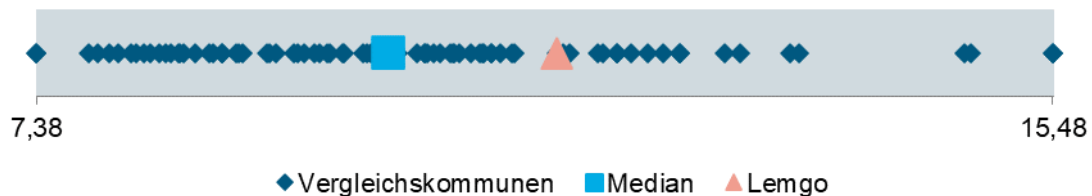
- Die Aufwendungen für Gremienmitglieder je Einwohnerin bzw. Einwohner der Stadt Lemgo sind höher als bei drei Viertel der Vergleichsstädte.

Ausgangspunkt für die Analyse der Aufwendungen für die Gremienarbeit gem. der EntschVO NRW der Stadt Lemgo sind die Aufwendungen im Verhältnis zu den Einwohnerinnen und Einwohnern.

Aufwendungen für Gremienmitglieder je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 82 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



3.6.1 Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder

Die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Mitglieder kommunaler Gremien richten sich nach dem KWahlG NRW, der GO NRW und der EntschVO NRW in der jeweils gültigen Fassung. Einfluss auf die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder haben folgende Faktoren:

- die Zahl der Einwohnenden einer Stadt,
- das vor Ort gewählte Abrechnungsmodell,
- die Tagungshäufigkeit von Gremien und Fraktionen sowie

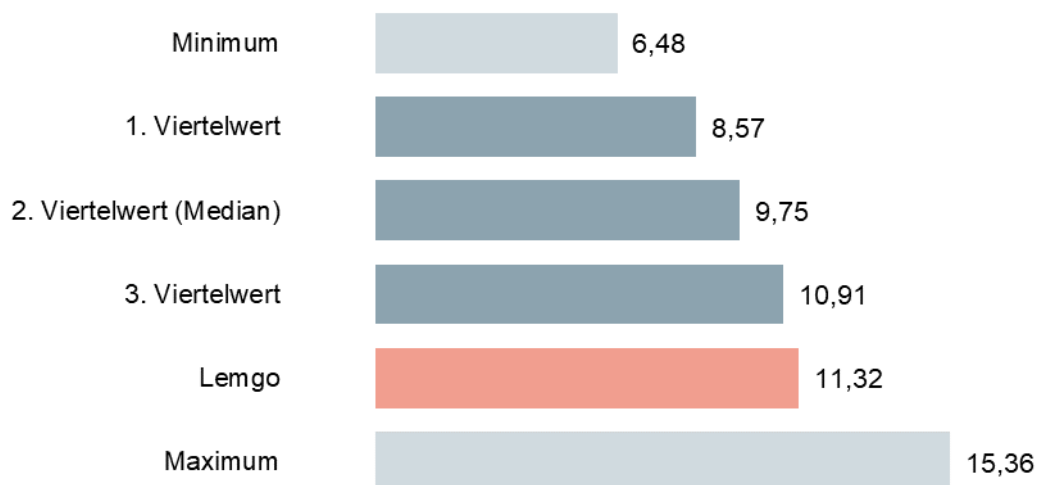
- die Zahl von Mandatsträgerinnen und Mandatsträgern mit erhöhter Aufwandspauschale (Fraktionsvorsitzende, Ausschussvorsitzende oder ehrenamtliche Vertretungen der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. des Hauptverwaltungsbeamten).
- ➔ Die Berechnung der Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für gewählte Mitglieder in der Stadt Lemgo entspricht den rechtlichen Vorgaben.
- ➔ Die Stadt Lemgo zahlt mehr Sitzungsgelder an sachkundige Bürgerinnen und Bürger als drei Viertel der Vergleichsstädte.

Eine Stadt sollte die Ratsarbeit entsprechend der rechtlichen Vorgaben gestalten, dazu sollte diese:

- *die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder entsprechend der EntschVO NRW zahlen sowie*
- *eine Höchstzahl an abrechenbaren Fraktionssitzungen für Ratsmitglieder je Jahr definieren.*

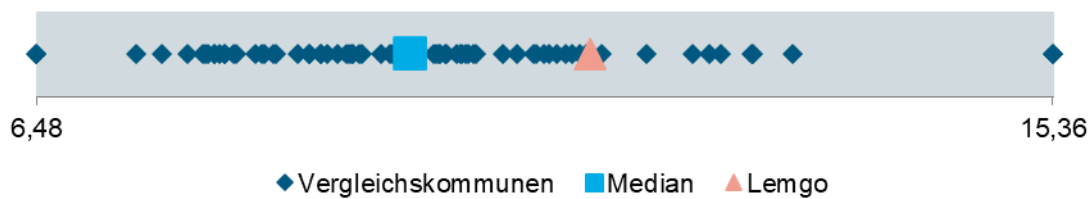
Für die **Stadt Lemgo** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwandsentschädigungen.

Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremien je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 73 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

Die gpaNRW stellt nachfolgend die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder unterteilt nach Mandat dar.



Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder Gremienarbeit 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Aufwandsentschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	9,21	4,77	7,82	8,91	9,66	13,94	83
Sitzungsgeld sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	2,07	0,00	0,34	0,64	0,92	2,19	79
Sitzungsgeld sachkundige EW je EW in Euro	0,05	0,00	0,00	0,00	0,04	0,83	76
Aufwandsentschädigungen Ortsvorsteherinnen und Ortsvorsteher je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,39	1,96	76

Die Sitzungsgelder für die sachkundigen Bürgerinnen und Bürger sind höher als bei 75 Prozent der Vergleichsstädte. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stadt mit 200 sachkundigen Bürgerinnen und Bürgern auch eine vergleichsweise hohe Anzahl aufweist (vgl. hierzu Kapitel 3.4 Örtliche Gremienstruktur).

Die Stadt Lemgo hat in ihrer Hauptsatzung eine zusätzliche Aufwandsentschädigung für Ausschussvorsitzende sämtlicher Ausschüsse ausgeschlossen. Dadurch ergeben sich Einsparungen bei den Aufwendungen für die Gremienarbeit.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die formalen Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter im interkommunalen Vergleich dar. Die Wahl der Art der Auszahlung der Aufwandsentschädigungen ist dabei auch der Ausdruck der örtlichen Gremienstruktur und kann im interkommunalen Vergleich variieren.

Formale Anforderungen an die Aufwandsentschädigungen und Sitzungsgelder 2024

Anforderungen	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ausschließliche Monatspauschale	Nein	53 von 85
Monatspauschale und Sitzungsgelder	Ja	32 von 85
Höchstzahl abrechenbarer Fraktionssitzungen	Ja	85 von 85

Die Aufwandsentschädigung für die gewählten Mitglieder des Rates kann nach der EntschVO des Landes Nordrhein-Westfalen entweder in Form einer monatlichen Pauschale (Vollpauschale) oder einer Teilpauschale (Teilpauschale) zuzüglich eines Sitzungsgeldes gezahlt werden. Die Stadt Lemgo hat sich für die Teilpauschale zuzüglich Sitzungsgelder entschieden und eine entsprechende Regelung in ihrer Hauptsatzung getroffen.

Die Stadt Lemgo hat in ihrer Hauptsatzung 2024 die Höchstzahl abzurechnender Fraktionssitzungen auf 52 beschränkt. Bei der Stadt Lemgo liegt die Anzahl der abgerechneten Fraktionssitzungen im Vergleichsjahr 2024 unter der Anzahl der abrechenbaren Fraktionssitzungen. Im Jahr 2024 rechnete die Stadt insgesamt 230 Fraktionssitzungen von insgesamt 364 möglichen Sitzungen ab. Die Stadt Lemgo positioniert sich mit 52 abzurechnenden Fraktionssitzungen deutlich über dem dritten Viertelwert. Dieses Ergebnis veranlasste die Stadt, im Verlauf dieser Prüfung eine Reduzierung der festgelegten Höchstzahl abrechnungsfähiger Fraktionssitzungen zu prüfen. Infolgedessen reduzierte sie die Höchstzahl der abrechnungsfähigen Fraktionssitzungen in ihrer Hauptsatzung 2025 auf 36.

3.6.2 Entschädigungen im kommunalen Ehrenamt

Die Gremienmitglieder einer Stadt haben die Möglichkeit, Entschädigungen für die mandatsbedingte Ausübung gem. § 45 GO NRW zu beantragen. Die rechtliche Grundlage bildet die EntschVO NRW. Die regelmäßigen Anpassungen in der EntschVO NRW in den letzten Jahren sind mit dem Ziel der „Stärkung des kommunalen Ehrenamtes“ erfolgt.

Der Rat kann gemäß § 45 Abs. 2 GO NRW in der Hauptsatzung beschließen, dass die Stadt den Ratsmitgliedern sowie den Mitgliedern der Ausschüsse und Bezirksvertretungen zusätzlich zu den gesetzlichen und durch Rechtsverordnung festgelegten Vorgaben weitere ergänzende Leistungen gewährt. Darunter fallen z. B. ein Geldbetrag für die Anschaffung oder Nutzung eines IT-Geräts für den digitalen Sitzungsdienst, Nachteilsausgleich für Menschen mit Behinderung, eine zusätzliche Unfallversicherung etc.

Des Weiteren kann der Rat einer Stadt Regelungen zum Umgang mit der Abrechnung von Verdienstausschuss, z.B. in einer Verdienstausschussrichtlinie, beschließen. Eine solche macht die Abrechnung transparent, fördert die Gleichbehandlung aller Mandatsträgerinnen und Mandatsträger und gibt den abrechnenden Personen eine Basis zur Ausübung ihres Ermessens. Einheitliche Vordrucke zur Beantragung der Leistungen vereinfachen das Verfahren und stellen die Dokumentationspflicht der Stadt gleichmäßig sicher.

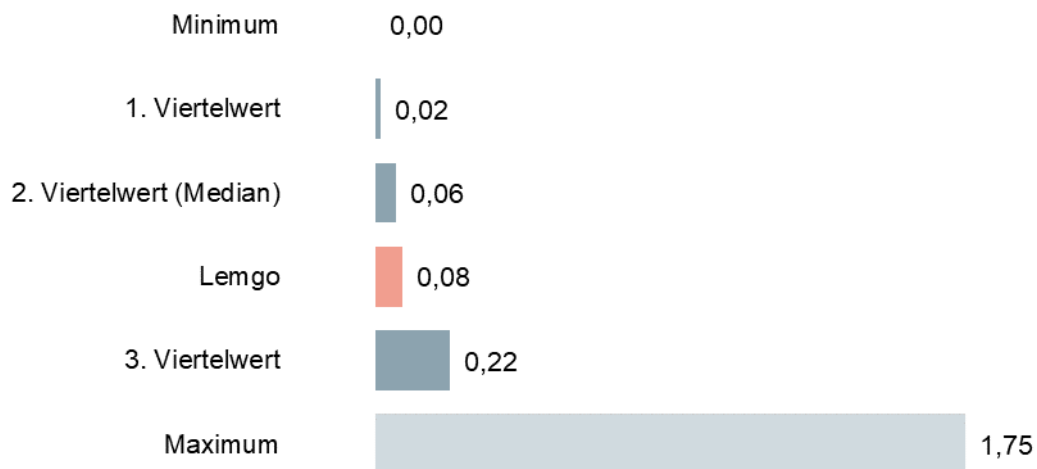
→ Die Stadt Lemgo erfüllt alle Anforderungen der EntschVO NRW in ihrer Hauptsatzung.

Eine Stadt sollte das kommunale Ehrenamt stärken sowie dessen Vereinbarkeit mit Beruf und Familie fördern. Hierzu sollte sie

- *grundsätzliche Regelungen zum Ersatz der Entschädigungen in ihrer Hauptsatzung formalisieren,*
- *Anforderungen an die Abrechnung von Entschädigungen verbindlich festlegen und transparent dokumentieren,*
- *einen Pauschalstundensatz entsprechend der EntschVO NRW für den Verdienstausschlag festlegen sowie*
- *einen Höchstsatz des Verdienstausschlags (max. entsprechend der EntschVO NRW) festlegen.*

Für die **Stadt Lemgo** ergeben sich einwohnerbezogen folgende Aufwendungen für Entschädigungen entsprechen der EntschVO NRW.

Entschädigungen je EW in Euro 2024



In den interkommunalen Vergleich sind 75 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



Die gpaNRW stellt nachfolgend die Entschädigungen entsprechend der EntschVO NRW unterteilt nach Mandat dar.

Entschädigungen je Mandat 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Entschädigungen Ratsmitglieder je EW in Euro	0,05	0,00	0,01	0,05	0,13	1,54	80
Entschädigungen sachkundige Bürgerinnen und Bürger je EW in Euro	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,23	78
Entschädigungen sachkundige EW je EW in Euro	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	76

Die Gremienmitglieder beantragen bei der Stadt Lemgo Verdienstaussfall zu Beginn der Wahlperiode über den Personalfragebogen oder auch während der Wahlperiode. Dazu geben sie ihre Arbeitswochenstundenzahl sowie ihre regulären Arbeitszeiten an. Dabei können die Gremienmitglieder entweder den in der Hauptsatzung festgelegten Regelstundensatz ohne Nachweis oder den tatsächlichen Verdienstaussfall mit Nachweis geltend machen. Die Daten werden im Abrechnungsprogramm SD.net hinterlegt. Beantragen die Gremienmitglieder den tatsächlichen Verdienstaussfall, fordert die Stadt eine entsprechende Bescheinigung an. Fällt eine Sitzung in die angegebene Arbeitszeit, wird der Person Verdienstaussfall gezahlt. In der neuen Wahlperiode beabsichtigt die Stadt Lemgo, dem Personalfragebogen einen zusätzlichen Vordruck zum Nachweis der Arbeitszeiten beizufügen. Dieser soll vom Arbeitsgeber bzw. durch die Selbstständigen selbst bestätigt werden. Die Gremienmitglieder sollen zukünftig auf der Anwesenheitsliste der jeweiligen Sitzung die Möglichkeit haben, den Verdienstaussfall anzukreuzen und somit zu bestätigen, dass sie einen entsprechenden Ersatz für die Sitzung beantragen wollen. Mit dieser Regelung will die Stadt Lemgo eine pauschale Auszahlung an Verdienstaussfall verhindern.

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den formalen Anforderungen an die Entschädigung für die gewählten Vertreterinnen und Vertreter dar.

Anforderungen an die Entschädigung der Gremienmitglieder 2024

Anforderungen	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelung zum Verdienstaussfall	Ja	84 von 85
Regelmäßige Überprüfung der Abrechnungsgrundlage	Ja	74 von 85
Höchstsatz Verdienstaussfall	Ja	62 von 84
Regelung Haushaltsentschädigung	Ja	79 von 85
Regelung zu Pflegekosten und Betreuungskosten	Ja	78 von 85
Regelung zur Fahrkostenerstattung	Nein	44 von 85

Die Stadt Lemgo hat in ihrer Hauptsatzung einen Pauschalstundensatz für den Verdienstaussfall von 15,00 Euro festgelegt. § 6 Abs. 1 Entschädigungsverordnung NRW (EntschVO NRW) regelt, dass der Stundensatz mindestens der Höhe des Mindestlohns entsprechen muss. Dieser liegt seit dem 01. Januar 2025 bei 12,82 Euro (brutto) je Stunde. Demnach liegt der von der Stadt gewährte Stundensatz derzeit sogar über dem gesetzlichen Mindestlohn.

Die Stadt hat den Höchstsatz für die Abrechnung des Verdienstaussfalls ebenfalls in ihrer Hauptsatzung geregelt. Sie verweist dabei auf die EntschVO NRW, die einen Höchstsatz von 84 Euro pro Stunde vorsieht.

Bislang enthält die Hauptsatzung der Stadt Lemgo keine Regelungen zur Fahrkostenerstattung. Die Stadt begründet dies damit, dass bisher kein Gremienmitglied eine Erstattung von Fahrtkosten beantragt hat. Eine solche Regelung schafft jedoch für Verwaltung und Ratsmitglieder mehr Handlungssicherheit und Transparenz.

3.7 Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder

Die Höhe der finanziellen, sachlichen und personellen Zuwendungen an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder liegt im Ermessen der Vertretungskörperschaft. Darüber fasst die Vertretungskörperschaft einen Beschluss. Der Landesgesetzgeber setzt keine Höchstgrenze für Zuwendungen, definiert jedoch in § 56 Abs. 3 GO NRW und dem Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“²³ Mindeststandards. Der Erlass regelt auch die zulässige Verwendung, Nachweispflichten und die Prüfung der Mittel. Bei der Festlegung der Zuwendungshöhe sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Erfüllung der im Erlass definierten angemessenen Mindestausstattung,

²³ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

- Sicherstellung des verfassungsrechtlichen Auftrages der Fraktionen,
- Grundsatz der Chancengleichheit und Willkürverbot sowie
- Grundsatz der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Transparenz.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ definiert folgende Mindeststandards für die Zuwendungen an Fraktionen:

Räume: Die Verwaltung muss den Fraktionen angemessene Büro- und Sitzungsräume zur Verfügung stellen oder finanzieren. Dies umfasst einen Büroraum mit Ausstattung und Archivierungsmöglichkeiten sowie einen geeigneten Sitzungsraum mit Sanitäreinrichtungen. Kann die Verwaltung keine Räume bereitstellen, sind bei der finanziellen Erstattung die genannten Parameter und Nebenkosten zu berücksichtigen.

Geschäftsbedürfnisse für die laufende Fraktionsarbeit: Hierzu zählen Finanz- oder Sachmittel für Büromöbel und zeitgemäße IT-Ausstattung, orientiert an einem Standardarbeitsplatz der kommunalen Verwaltung. Zusätzlich müssen die Kosten für Bürobedarf, Porto, Internetanschluss sowie Technikbeschaffung und -wartung gedeckt werden.

Grundausrüstung an Print- und Onlinemedien: Dazu gehören lokale Online- und Printmedien sowie der Zugang zu Onlinerechtsdatenbanken. Diese Zugänge stellt die Stadt im Rahmen der Mindestausstattung nur der Fraktionsgeschäftsführung bzw. dem Fraktionsvorstand, nicht jedoch allen Fraktionsmitgliedern zur Verfügung.

Mitgliedschaft in kommunalpolitischen Vereinigungen, die insbesondere der Fort- und Weiterbildung der Mandatstragenden dienen.

Inanspruchnahme externer Beratungsleistungen in einem angemessenen Umfang.

Die Berechnung der Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder basiert auf § 56 Abs. 3 GO NRW und der Rechtsprechung. Die Verwaltung muss dabei die Grundsätze der Chancengleichheit und des Gleichheitsgrundsatzes beachten. In der Praxis haben sich zweistufige Berechnungsmodelle etabliert, bei denen Städte einen Grundbetrag als Sockelbetrag und einen Pro-Kopf-Betrag je Fraktionsmitglied zahlen. Es gibt auch degressiv-proportionale Modelle. Bei finanziellen Zuwendungen sind Einzelratsmitglieder verpflichtet, einen jährlichen Verwendungsnachweis zu erbringen.

- Im Verlauf der Prüfung hat die Stadt Lemgo die Zahlungen der Fraktionszuwendungen an die Vorgaben des Erlasses „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ angepasst.

Eine Stadt sollte nach dem Erlass folgende Anforderungen an die Zuwendung an Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitglieder erfüllen:

- *Die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen, Gruppen und Einzelratsmitgliedern werden eingehalten.*
- *Bei einstimmigem Verzicht auf Fraktionszuwendungen aus dem Haushalt sind die im Erlass geforderten Mindestausstattungen zwingend zu gewährleisten.*

- *Die Berechnung der Fraktionszuwendungen sollte auf der aktuellen Gesetzeslage basieren.*
- *Mindestens einmal pro Wahlperiode sollte die Stadt eine Bedarfsermittlung zur Höhe der Zuwendungen durchführen.*
- *Jährlich ist eine Erklärung der Fraktionen zur ordnungsgemäßen Verwendung der Zuwendungen erforderlich.*
- *Die Prüfung der Verwendungsnachweise erfolgt durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten.*
- *Die Zuwendungen an Fraktionen und Einzelratsmitglieder sind in einer besonderen Anlage zum Haushaltsplan darzustellen.*

In der **Stadt Lemgo** sind im Jahr 2024 sieben Fraktionen und ein Einzelratsmitglied vertreten. Nachfolgend betrachtet die gpaNRW neben der formalen Berechnungsgrundlage die Höhe der sachlichen und finanziellen Zuwendungen an die Fraktionen vor dem Hintergrund der definierten Mindestausstattung.

Der Erlass „Zuwendungen kommunaler Körperschaften an Fraktionen der Vertretung“ regelt die Verteilung von Haushaltsmitteln an Fraktionen und verweist auf den Grundsatz der Chancengleichheit (Art. 3 Abs. 1 GG). Eine rein proportionale Verteilung nach Köpfen ist unzulässig, was auch die Rechtsprechung des Bundesverwaltungsgerichts²⁴ bestätigt.

In der Stadt Lemgo erhalten nur vier Fraktionen (BfL, FDP, eSL, AfD) jährlich einen Sockelbetrag von 251,60 €. Die übrigen drei Fraktionen (CDU/Aufbruch C, SPD, Grüne) bekommen keinen Sockelbetrag. Alle Fraktionen erhalten jedoch jährlich einen Pro-Kopf-Betrag von 265,82 Euro sowie eine nach Fraktionsgröße gestaffelte Summe. Zusätzlich zahlt die Stadt jeder Fraktion einen Pauschalbetrag von 2.000 Euro für die Mindestausstattung und die Anmietung von Räumen. Die Zahlung der Fraktionszuwendungen entspricht so nicht der oben beschriebenen Erlasslage.

Noch im Verlauf der Prüfung hat die Stadt Lemgo die Höhe der Fraktionszuwendungen per Ratsbeschluss vom 23.06.2025 gemäß der Erlasslage angepasst. Künftig erhalten alle Fraktionen jährlich einen Sockelbetrag von 251,60 Euro sowie einen Pro-Kopf-Betrag von 265,82 Euro.

Die nachfolgende Tabelle stellt die Verteilung der Fraktionszuwendungen im interkommunalen Vergleich dar. Die gpaNRW hat für den interkommunalen Vergleich die überwiegend gewählte Variante des Sockelbetrags in Kombination mit einem Pro-Kopf-Betrag je Mitglied der Fraktionen zugrunde gelegt. Im nachfolgenden interkommunalen Vergleich stellen wir den Gesamtwert für das Jahr 2024 dar.

²⁴ BVerwG, Urteil vom 05.07.2012 - 8 C 22.11 -

Verteilung der Fraktionszuwendungen 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Sockelbetrag je Fraktion in Euro	252	0,00	500	1.000	1.990	7.564	79
Kopfbetrag je Mitglied in Euro	266	13,00	156	300	480	1.800	84

Ergänzend stellt die gpaNRW die aus dem Erlass geforderten Mindeststandards dar:

Mindestausstattung Fraktionen gemäß Erlass²⁵ 2024

Anforderungen	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Große Räume (Sitzungsräume)	Ja	63 von 66
Kleine Räume (Fraktionsräume)	Ja	58 von 66
IT-Ausstattung (Bürräume)	Ja	64 von 66
Sachmittel Büroausstattung	Ja	66 von 66
Print- und Onlinemedien	Ja	66 von 66
Mitgliedschaften	Ja	66 von 66
Beratungsleistungen	Ja	64 von 67

Die Stadt Lemgo stellt den Fraktionen weder eigene Räume noch IT-Ausstattung, Sachmittel für die Büroausstattung oder Print- und Onlinemedien zur Verfügung. Kann eine Kommune den Fraktionen aufgrund von Platzmangel oder anderen Beschränkungen keine entsprechenden Räume stellen, so sind nach gängiger Auffassung durch die Kommune entsprechend finanzielle Zuwendungen als Ersatz zu leisten. Dies gilt ebenfalls für die Bereitstellung für IT-Ausstattung, Sachmittel zur Büroausstattung und auch für Print- und Onlinemedien.

Die Stadt stellt die Mindestausstattung zwar nicht bereit, gewährt jeder Fraktion jedoch stattdessen einen jährlichen Pauschalbetrag von 2.000 Euro. Diese Zuwendung dient u.a. der Anmietung von Räumen, der laufenden Fraktionsarbeit (Anschaffung von Büromöbeln, Bürobedarf, Porto, Telekommunikation etc.) sowie der Beschaffung von Print- und Onlinemedien.

Zusätzlich übernimmt die Stadt die Kosten für Mitgliedschaften und Beratungsleistungen der Fraktionen.

Somit erfüllt die Stadt Lemgo die Mindeststandards für die Ausstattung von Fraktionen des Erlasses vollständig.

²⁵ <https://www.landtag.nrw.de/Dokumentenservice/portal/WWW/dokumentenarchiv/Dokument/MMV16-3491.pdf> (abgerufen am 10.08.2022).

Die Stadt Lemgo führt mindestens einmal in jeder Wahlperiode eine Bedarfsermittlung für Fraktionszuwendungen durch. So stellt sie sicher, dass Preissteigerungen in der Fraktionszuwendung berücksichtigt werden und die Fraktionszuwendung auskömmlich bleibt.

Die Stadt Lemgo erfüllt die weiteren Anforderungen im Bereich der Fraktionszuwendungen. Die gpaNRW stellt diese nachfolgend tabellarisch dar.

Weitere Anforderungen der Fraktionszuwendungen 2024

Anforderung	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Regelmäßige Bedarfsermittlung	Ja	33 von 73
Nachweis der Fraktionszuwendungen	Ja	73 von 73
Erklärung der Vorsitzenden	Ja	70 von 74
Prüfung durch die Hauptverwaltungsbeamtin bzw. den Hauptverwaltungsbeamten	Ja	66 von 73
Gesonderte Anlage im Haushaltsplan	Ja	69 von 74

Die Stadt Lemgo hat im Jahr 2020 zuletzt eine Bedarfsermittlung durchgeführt.

Die Fraktionen reichen die Nachweise zur Mittelverwendung bei der Verwaltung jedes Jahr ein. Die Fraktionsvorsitzenden erklären dabei die bestimmungsgemäße Verwendung der Haushalts- und Sachmittel. Abschließend prüft der Bürgermeister die eingereichten Nachweise.

Eine gesonderte Anlage über die Fraktionszuwendungen ist dem Haushaltsplan beigefügt. Die Anlage entspricht dem Muster der Kommunalhaushaltsverordnung Nordrhein-Westfalen (KomHVO NRW).

3.8 Digitalisierung der Gremienarbeit

Die Digitalisierung der Gremienarbeit ist in den letzten Jahren bereits in vielen Städten, z. B. durch den Einsatz von Ratsinformationssystemen in Kombination mit mobilen Endgeräten, forciert worden. Analoge, also papierbasierte Sitzungsunterlagen wurden dadurch immer mehr abgelöst.

Insbesondere während der COVID-19 Pandemie haben Städte zudem digitale oder hybride Gremiensitzungen immer wieder als mögliche Alternative zur Präsenzsitzung thematisiert bzw. auch tatsächlich durchgeführt.

Das Land NRW trägt dem Gedanken einer hohen Resilienz und der Arbeitsfähigkeit der Gremien in Krisenzeiten nunmehr Rechnung. Nach entsprechender Änderung der GO NRW sowie durch die Verordnung über die Durchführung digitaler und hybrider Sitzungen kommunaler Vertretungen (Digitalsitzungsverordnung – DiGiSiVO) lässt das Land auch für die Vertretungskörperschaft und ihre Ausschüsse inzwischen digitale bzw. hybride Gremiensitzungen zu. Das

eigentliche Zulassungsverfahren wird durch einen Antrag des Herstellers der zulassungspflichtigen Fachanwendung eröffnet.

Als Zulassungsstelle gem. Artikel 6 Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften veröffentlicht die gpaNRW auf ihrer Internetseite eine Übersicht über die laufenden und abgeschlossenen Zulassungsverfahren²⁶.

Mit dem „Gesetz zur Einführung digitaler Sitzungen für kommunale Gremien und zur Änderung kommunalrechtlicher Vorschriften“ vom 13. April 2022 hat das Land Nordrhein-Westfalen die Möglichkeit eingeräumt, unter bestimmten Voraussetzungen digitale und hybride Gremiensitzungen durchzuführen. In §§ 47 a und 58 a GO NRW sind dafür die rechtlichen Rahmenbedingungen festgelegt.

In diesem rechtlichen Rahmen regelt der § 47 a GO NRW, dass in besonderen Ausnahmefällen wie Katastrophen, einer epidemischen Lage oder anderen außergewöhnlichen Notsituationen die Durchführung von Sitzungen des Rates, der Ausschüsse und der Bezirksvertretungen in digitaler Form erfolgen können, sofern die dafür erforderlichen Voraussetzungen erfüllt sind (digitale Sitzung). Darüber hinaus kann eine Stadt gem. § 58 a GO NRW auch bestimmen, dass Ausschüsse des Rates auch außerhalb der besonderen Ausnahmefälle nach § 47 a Absatz 1 GO NRW hybride Sitzungen durchführen dürfen; hiervon ausgenommen sind jedoch Sitzungen der Haupt-, Finanz- und Rechnungsprüfungsausschüsse.

- Die Stadt Lemgo arbeitet im Bereich Gremienarbeit überwiegend digital. Zudem hat sie die formalen Voraussetzungen für digitale und hybride Gremiensitzungen geregelt.

Eine Stadt sollte eine moderne und digitalisierte Gremienarbeit gewährleisten. Dazu sollte sie folgende Punkte umsetzen:

- *Ein öffentlich zugängliches digitales Ratsinformationssystem betreiben, das von Gremienmitgliedern über Endgeräte genutzt werden kann.*
- *Ein schriftliches Nutzungskonzept für das Ratsinformationssystem und die Endgeräte vorlegen.*
- *Vollständig papierlose Gremienarbeit anstreben (intern und extern).*
- *Den Sitzungssaal mit moderner Präsentations- und Sitzungstechnik, wie einem hochauflösenden Monitor oder Beamer mit kabelloser Bildübertragung und Mikrofonen, ausstatten.*
- *Technische Vorkehrungen und formale Regelungen (Anpassung der Hauptsatzung und Geschäftsordnung gemäß §§ 47 a, 58 a GO NRW) für digitale und hybride Sitzungen treffen, wobei die verwendeten Anwendungen den aktuellen IT-Sicherheitsstandards entsprechen sollten (gemäß DiGiSiVO).*

²⁶ <https://gpanrw.de/pruefung/digitale-gremienarbeit/digitale-gremienarbeit>

Im nachfolgenden Abschnitt stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen an die digitale Gremienarbeit dar:

Anforderungen an die Digitalisierung der Gremienarbeit 2024

Anforderungen	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Ratsinformationssystem	Ja	85 von 85
Interner Vorlagenworkflow	Nein	56 von 85
Ratsinformationssystem über Internetseite	Ja	85 von 85
Ratsinformationssystem über Endgeräte	Ja	85 von 85
Bereitstellung von Endgeräten	Nein	52 von 85
Papierlose Gremienarbeit	Ja	78 von 85
Nutzen alle Gremienmitglieder die papierlose Gremienarbeit?	Nein	28 von 85
Moderne Sitzungstechnik	Ja	72 von 85
KI Transkription (Protokolle)	Nein	3 von 85
Leistungsstarkes WLAN	Ja	83 von 85
Digitale und hybride Gremiensitzungen	Nein	0 von 85
Ratspodcast (audio)	Nein	2 von 73
Rats-TV (audiovisuell)	Nein	10 von 73

Die **Stadt Lemgo** nutzt ein Ratsinformationssystem, das über ihre Homepage und über Endgeräte abrufbar ist. Den Ratsmitgliedern hat sie bisher keine Endgeräte zur Verfügung gestellt. Sie plant jedoch im Laufe 2025 Tablets für diese bereitzustellen.

Bislang hat die Stadt noch keinen internen Vorlagenworkflow eingeführt. Ein solcher Workflow ermöglicht die digitale Erstellung, Prüfung und Freigabe von Vorlagen für Ratsbeschlüsse, Anträge und andere Dokumente. Zudem erleichtert ein Vorlagenworkflow die Zusammenarbeit zwischen Fachämtern und beschleunigt Bearbeitungsprozesse. Ein interner Vorlagenworkflow im Ratsinformationssystem trägt dazu bei, die Effizienz und die Transparenz in der Verwaltung zu erhöhen.

Obwohl die Stadt auf papierlose Gremienarbeit umgestellt hat, bevorzugen einzelne Gremienmitglieder dennoch Unterlagen in Papierform. Andere Kommunen machten positive Erfahrungen damit, dass alle Gremienmitglieder vollständig auf eine digitale Arbeitsweise umgestiegen sind. Dies führte zu einer Entlastung der Verwaltung, da der zusätzliche Aufwand für Ladungsfristen in Papierform entfiel.

Die Stadt Lemgo verfügt über moderne Sitzungstechnik. Voraussetzungen für die Durchführung von digitalen und hybriden Gremiensitzungen hatte die Stadt im Jahr 2024 jedoch noch nicht geregelt. Im Verlauf dieser Prüfung regelte die Stadt die formalen Voraussetzungen durch eine Anpassung ihrer Geschäftsordnung und der Hauptsatzung.

3.9 Veröffentlichungspflicht gemäß Korruptionsbekämpfungsgesetz NRW

Der Gesetzgeber hat im KorruptionsbG NRW die Veröffentlichungspflicht für die Gremienarbeit geregelt. Das KorruptionsbG NRW verpflichtet gemäß § 7 die Rats- und Ausschussmitglieder zur Angabe bestimmter Daten gegenüber der Hauptverwaltungsbeamtin bzw. dem Hauptverwaltungsbeamten, die in geeigneter Form zu veröffentlichen sind. Hierunter fallen:

- der ausgeübte Beruf und eventuelle Beraterverträge,
 - die Mitgliedschaft in Aufsichtsräten und anderen Kontrollgremien im Sinne des § 125 Absatz 1 Satz 5 des Aktiengesetzes,
 - die Mitgliedschaft in Organen von verselbstständigten Aufgabenbereichen in öffentlich-rechtlicher oder privatrechtlicher Form der in § 1 Absätze 1 und 2 des Landesorganisationsgesetzes genannten Behörden und Einrichtungen,
 - die Mitgliedschaft in Organen sonstiger privatrechtlicher Unternehmen sowie
 - die Funktionen in Vereinen oder vergleichbaren Gremien.
- Die Stadt Lemgo veröffentlicht die erforderlichen Angaben gemäß dem Korruptionsbekämpfungsgesetz (KorruptionsbG).

Eine Stadt muss die im KorruptionsbG NRW vorgegebenen Regelungen umsetzen und an eine zeitgemäße Gremienarbeit anpassen. Dafür sollte eine Stadt folgende Punkte erfüllen:

- *Eine Stadt muss dafür Sorge tragen, dass die Mitglieder der Vertretungskörperschaft entsprechend dem KorruptionsbG NRW im Rahmen der Veröffentlichungspflichten regelmäßig Auskunft erteilen.*
- *Eine Stadt sollte die Auskünfte jährlich in geeigneter Form, bestenfalls digital, veröffentlichen.*

Nachfolgend stellt die gpaNRW die Ergebnisse zu den Anforderungen zur Einhaltung der Veröffentlichung der Auskunft gem. § 7 KorruptionsbG NRW dar.

Anforderung zur Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW 2024

Anforderung	Lemgo	Städte, die diese Anforderung erfüllen
Veröffentlichung gem. § 7 KorruptionsbG NRW	Ja	85 von 85

Die **Stadt Lemgo** veröffentlicht die Auskunft der Mandatstragenden nach dem KorruptionsbG NRW in ihrem Ratsinformationssystem. Damit erfüllt die Stadt die gesetzlichen Vorgaben des Korruptionsbekämpfungsgesetzes NRW.

4. Personal, Organisation und Informationstechnik

4.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo im Prüfgebiet Personal, Organisation und Informationstechnik stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Personal, Organisation und Informationstechnik

Die Stadt Lemgo hat sich strategisch gut aufgestellt. Sie kann ihre Handlungsfähigkeit in allen geprüften Aufgabenbereichen kurzfristig sichern und zugleich ihre Zukunftsfähigkeit nachhaltig stärken. Viele ihrer Ideen befinden sich in der Umsetzung, orientieren sich an formalen Vorgaben und sind zum Teil bereits im Einsatz. Als Grundlage für ihre Weiterentwicklung schafft die Stadt klar definierte Strategien.

Im Bereich **Personal** hat die Stadt Lemgo schon eine gute Grundlage geschaffen, um ihr Personal langfristig zu halten und zu stärken. Optimierungspotenziale bestehen noch bei der Wissenserhaltung in der Verwaltung. 31 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Lemgo sind älter als 55 Jahre. Insbesondere im Bereich des Hausmeister- und des Reinigungsdienstes ist der Altersschnitt sehr hoch. Damit dieses Wissen in den nächsten zehn Jahren nicht verloren geht, sollte die Stadt Lemgo ihr Wissensmanagement ausbauen und pflegen. Weiterhin sollte die Stadt Austrittsgespräche in ihren Offboarding-Prozess aufnehmen. Dadurch ist es möglich, Gründe für den Austritt zu erforschen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Im Bereich **Organisation** hat die Stadt Lemgo ihre Aufgaben systematisch nach Relevanz durch Dienstverteilungspläne priorisiert. Die Stadt Lemgo hat noch kein Prozessmanagement implementiert. Ein Prozessmanagement könnte zum Wissenserhalt und strukturierten Vorgehen in der Verwaltung beitragen. Stellenbemessungen führt die Stadt Lemgo nach Bedarf durch.

Die **Informationstechnik** in der Stadt Lemgo wird sowohl in Eigenregie als auch von einem externen Dienstleister betrieben. Im Bereich der IT- und Digitalisierungsstrategie hat die Stadt Lemgo Kernziele formuliert. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Strategien ist die IT-Strategie „Strategie, Leitbild und Ziele für die Informations- und Kommunikationstechnik der alten Hansestadt Lemgo“ und die Digitalisierungsstrategie „Rahmendigitalstrategie der IKZ-Lippe“. Im Bereich des IT-Service-Managements sollte die Stadt Lemgo die bereits erarbeiteten Schritte im Projekt-, Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement weiter ausbauen und verschriftlichen.

Im Bereich der IT-Sicherheit bestehen bei der Stadt Lemgo noch Optimierungsansätze, wie zum Beispiel bei der Dokumentation einzelner Prozessabläufe.

4.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

4.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung im Bereich Personal, Organisation und Informationstechnik (IT) ist darauf ausgerichtet, die Stadt dabei zu unterstützen, ihre Handlungsfähigkeit zur Erbringung ihres Dienstleistungsangebotes langfristig zu sichern. Wir prüfen in diesem Zusammenhang, inwieweit die Städte Vorkehrungen getroffen haben, um den Herausforderungen zu begegnen, vor denen alle Städte gleichermaßen stehen:

- Fachkräftemangel,
- demografischer Wandel,
- gesellschaftlicher Wandel und Generationenwechsel,
- zunehmende und komplexer werdende Aufgaben,
- knapper werdende Finanzmittel,
- steigende Anforderungen an die Digitalisierung,
- hohe IT-Sicherheitsanforderungen und
- eine heterogene IT-Landschaft.

Die gpaNRW betrachtet die Handlungsfelder Personal, Organisation und IT zwar in einzelnen Unterkapiteln, aber nicht isoliert voneinander. Themenübergreifend stellt sie folgende Leitfragen in den drei Hauptkapiteln:

- Orientierungsrahmen: Hat die Stadt orientierungsgebende Ziel- und Planungsvorgaben gemacht, um den zuvor genannten Herausforderungen gerecht werden zu können?
- Personalressourcen: Welche Personalressourcen und -strukturen stehen der Stadt zur Verfügung, um die eigenen Ziele zu erreichen?
- Digitalisierungsniveau: Was hat die Stadt durch die Verzahnung von Personal, Organisation und IT im Bereich der Digitalisierung bereits erreicht?

Wir beschränken uns in der Analyse auf ausgewählte Aspekte und Indikatoren, um die vorgeannten Leitfragen zu beantworten. Dabei handelt es sich um Aspekte, die für jede Stadt unabhängig von ihrer Größenordnung für ein effektives und effizientes Verwaltungshandeln wesentlich sind. Wir bewerten diese Aspekte im Hinblick auf ihre Zweckmäßigkeit und zeigen gegebenenfalls bestehende Risiken auf. Über den interkommunalen Vergleich erhalten die Städte zudem in allen Prüfungsaspekten eine Standortbestimmung.

Im Rahmen der Prüfung im Prüfgebiet Personal, Organisation und IT erhebt die gpaNRW die erforderlichen Bewertungsgrundlagen. Dies erfolgt über strukturierte Datenabfragen, Fragebögen und standardisierte Interviews zu einzelnen Themenfeldern. Die zu den Wertungskriterien gebildeten Erfüllungsgrade und Kennzahlen zur Personalstruktur bilden den Ausgangspunkt unserer Analysen. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Den Erfüllungsgrad stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

4.4 Orientierungsrahmen

Zukunftsfähig zu sein bedeutet, sich proaktiv mit potenziellen Herausforderungen sowie den daraus resultierenden Risiken auseinanderzusetzen. Eine Verwaltung benötigt einen eindeutigen Orientierungsrahmen, aus dem das Aufgabenportfolio, die hierfür erforderlichen Ressourcen und die Art der Aufgabenerledigung sowie ihre Priorisierung abgeleitet werden.

Städte sind in der formalen und inhaltlichen Gestaltung ihres Orientierungsrahmens grundsätzlich frei. Sie können ihre individuellen Stärken in den Bereichen Personal, Organisation und IT nutzen, um vorhandene Schwächen auszugleichen und Risiken zu minimieren:

- Personal: Die Mitarbeitenden sind das Rückgrat jeder Verwaltung. Qualifizierte, motivierte und gut betreute Mitarbeitende stellen sicher, dass Aufgaben effizient und kompetent erledigt werden. Personalentwicklung und -management tragen dazu bei, notwendige Kompetenzen und Fachwissen im Team aufzubauen und zu erhalten.
- Organisation: Strukturierte Abläufe und klare Zuständigkeiten sind unerlässlich für reibungslose Prozesse. Eine gut durchdachte, möglichst prozessorientierte Organisation fördert die Effizienz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht eine rasche Anpassung an neue Anforderungen oder Krisen.
- IT: IT-Infrastruktur und digitale Lösungen ermöglichen eine schnelle und verlässliche Bearbeitung von Verwaltungsaufgaben. Sie fördern effiziente Kommunikationswege, den

sicheren Umgang mit Daten und die Automatisierung von Prozessen. Eine robuste IT sichert zudem die Kontinuität in Krisensituationen und erhöht die Flexibilität der Verwaltung.

Letztendlich muss die organisatorische und konzeptionelle Arbeit der Stadt aber auch in einem angemessenen Verhältnis zum Nutzen stehen. Die gpaNRW prüft daher zu ausgewählten Teilaspekten, inwiefern die Stadt bereits zweckmäßig Ziele setzt und Maßnahmen plant oder ergriffen hat.

4.4.1 Personal

Städte sind für die Bereitstellung wichtiger öffentlicher Dienstleistungen, wie Bildung, Gesundheit, Sicherheit und Infrastruktur, verantwortlich. Ein gut qualifiziertes und motiviertes Personal ist entscheidend, um diese Dienstleistungen effektiv zu erbringen. Viele Städte sehen sich mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Hohe Fluktuationsraten können die Kontinuität und Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigen. Für Städte wird es immer schwerer, Vakanzen zu besetzen. Hauptgrund dafür ist ein verbreiteter Fachkräftemangel, also mehr Bedarf als Angebot an spezialisierten Arbeitskräften. Die Sicherstellung eines ausreichenden und qualifizierten Personals ist daher eine zentrale Herausforderung für die städtische Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit. Daher ist es wichtig, dass die Personalabteilung u. a.

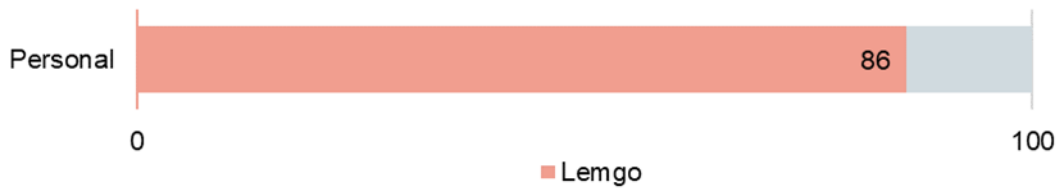
- mögliche Personalabgänge frühzeitig erkennt und eine strategische Nachfolge regelt,
- die Möglichkeiten der Einbindung von Externen z. B. durch Interkommunale Zusammenarbeit oder den Einsatz Ehrenamtlicher prüft,
- ein für Bewerbende attraktives, zielgerichtetes Einstellungsverfahren umsetzt,
- einen strukturierten Einarbeitungsprozess für neue Mitarbeitende gestaltet,
- individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen plant und umsetzt,
- Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifiziert und entsprechend entwickelt sowie
- Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit, -bindung, -gesundheit und Arbeitssicherheit einsetzt.

Schriftliche Rahmenvorgaben, Konzepte, Arbeitshilfen und Fachanwendungen geben dabei einen Orientierungsrahmen, der die Personalabteilung unterstützen sollte.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Personal“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Lemgo** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Personal in Prozent 2025

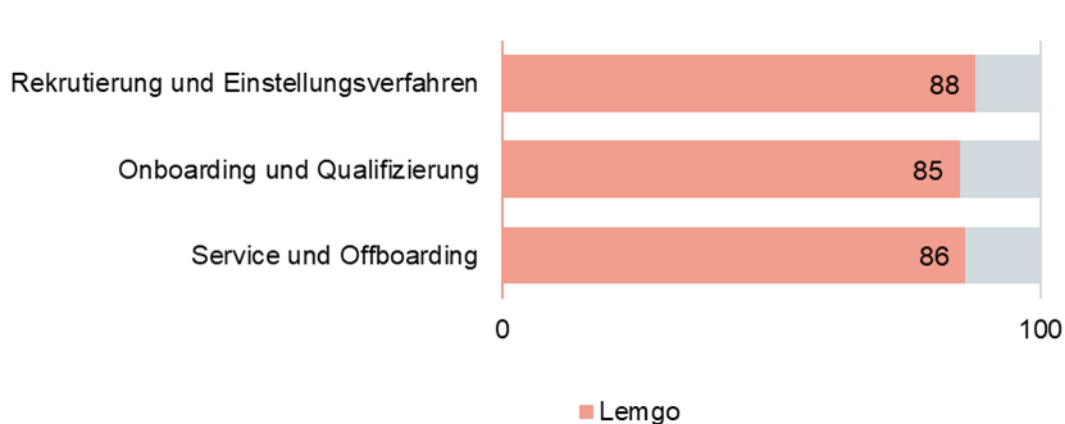


In den interkommunalen Vergleich sind 49 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 88 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Personal in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Personalbereich zu optimieren.

4.4.1.1 Rekrutierung und Einstellungsverfahren

- Die Stadt Lemgo berücksichtigt in ihren Planungen Personalabgänge durch Altersfluktuation. Die Stadt beabsichtigt plant zukünftig weitere Fluktuationsgründe einzubeziehen, um die Basis für die Personalplanung zu verbessern. Die Stadt plant zudem, in 2026 ein Bewerbungsmanagement-System einzuführen. Dadurch wird sie die Bewerbungsverfahren noch effizienter gestalten können.

Eine Stadt sollte Personalabgänge rechtzeitig erkennen können und eine strategische Nachfolge regeln. Sie sollte attraktiv für potenzielle Bewerbende sein und das Einstellungsverfahren für Bewerbende ansprechend gestalten.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich mit 88 Prozent im Bereich der meisten Vergleichsstädten ein.

Bei den mittel- und langfristigen Personalplanungen berücksichtigt die Stadt Lemgo zurzeit Veränderungen aufgrund von Altersfluktuation. In Zukunft möchte die Stadt zudem Gründe für Beschäftigungsbeendigungen von Seiten des Arbeitgebers und von Seiten des Arbeitnehmers erfassen und auswerten. Auf Grundlage der dadurch gewonnenen Erfahrungswerte könnte die Stadt neben der Altersfluktuation auch andere Fluktuationsgründe in ihren Personalplanungen berücksichtigen. Kündigungen und Auflösungsverträge erfolgen in den meisten Fällen von Seiten des Arbeitnehmers und selten von Seiten des Arbeitgebers.

Im Bereich Personal erledigt die Stadt einige Aufgaben in Kooperation mit anderen Städten. Hierzu zählen Aufgaben im Bereich der Vollstreckung, Beihilfe und Forstwirtschaft. Dadurch verteilt sich das Risiko für die Nachbesetzung dort freierwerdender Stellen auf mehrere Städte.

Auch das ehrenamtliche Engagement zur Aufgabenerfüllung wird von der Stadt Lemgo gefördert. Die Stadt Lemgo fördert zum Beispiel Patenschaften zur Spielplatzpflege. Richtlinien beziehungsweise ein Konzept wird in 2025 erarbeitet. Durch diese Unterstützung kann die Stadt zum Beispiel den eigenen Personalbedarf für die Beauftragung Dritter senken.

Die Stadt Lemgo bildet sowohl Verwaltungsfachkräfte als auch Fachkräfte in fach- und technischen Berufen aus. Ebenfalls ermöglicht die Stadt Personen mit fachfremden Qualifikationen einen Quereinstieg in die öffentliche Verwaltung. So hat sie für die Nachbesetzung von Stellen eine breitere Basis an möglichen Bewerbenden.

Zusammenarbeiten mit anderen Städten zur Personalgewinnung gab es in der Vergangenheit, die sich jedoch nicht bewährt haben.

Die Stadt Lemgo hat zurzeit noch kein System zum Bewerbungsmanagement im Einsatz. 2026 wird ein Bewerbungsmanagement-System über eine bereits vorhandene Lohn- und Gehaltssoftware implementiert. Dadurch kann die Stadt Lemgo ihr Bewerbungsverfahren noch effizienter gestalten.

Mithilfe von standardisierten, zum Beispiel in Tabellenkalkulations-Programmen, könnte die Stadt Lemgo Bewerberinnen und Bewerber mit ihren Qualifikationen, Eigenschaften und Berufserfahrungen gegenüberstellen und Auswertungen durchführen. Eine solche Gegenüberstellung erleichtert der Stadt die Entscheidung bei der Bewerberauswahl.

4.4.1.2 Onboarding und Qualifizierung

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo hat noch kein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe einer Softwarelösung sichergestellt.

Eine Stadt sollte den Ablauf des Onboarding konkret festlegen und verschriftlichen. Individuelle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung der Mitarbeitendenqualifikationen sollte sie planen und umsetzen. Sie sollte Talente für Schlüsselpositionen innerhalb der Verwaltung identifizieren und entsprechend entwickeln.

Die **Stadt Lemgo** stellt im Vergleich mit 85 Prozent den Median bei den Vergleichsstädten dar.

Die Stadt Lemgo hat kein strukturiertes Verfahren zur Weitergabe des vorhandenen Wissens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an neue Kolleginnen und Kollegen erstellt. Die einzelnen Fachbereiche haben unterschiedlich stark ausgeprägte Vorgehensweisen beim Wissenstransfer. Im Aufgabenbereich Hilfen für Familien gibt es zum Beispiel sehr dezidierte Prozessbeschreibungen und Prozesshandbücher.

Der Stadt Lemgo ist es bewusst, dass der Wissenstransfer eine sehr hohe Bedeutung für eine Kommunalverwaltung hat. Aus diesem Grund sucht die Stadt Lösungen in Form einer Softwareeinführung. Zurzeit liegt ein Förderantrag zur Einführung einer Softwarelösung bei der Bezirksregierung zur Prüfung vor. Bereits jetzt hat die Stadt Lemgo eine Checkliste für das Onboarding erarbeitet und verschriftlicht.

Mit Hilfe von Gesprächen zur leistungsorientierten Bezahlung (LOB-Gesprächen) zeigt die Stadt zum Teil den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuelle Entwicklungsperspektiven und Karrieremöglichkeiten auf. Gezielte Entwicklungsgespräche führt die Personalabteilung mit den betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusätzlich zu den LOB-Gesprächen durch.

Die Stadt Lemgo ermöglicht ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe des Intranets und bei Neueinstellungen mit Hilfe einer digitalen Begrüßungsmappe Zugang zu notwendigem Wissen und Dienstanweisungen. Weiterhin bestehen Onboarding-Checklisten (100-Tage-Liste), die die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtern. Somit existiert ein schriftliches und strukturiertes Verfahren im Onboarding-Prozess.

→ Empfehlung

Die Stadt Lemgo sollte den Erhalt des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem strukturierten Verfahren sicherstellen. Eine Softwarelösung könnte hierbei unterstützen.

4.4.1.3 Service und Offboarding

→ Feststellung

Der Stadt Lemgo liegen Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement sowie ein schriftliches Leitbild vor. Austrittsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt die Stadt momentan nur zum Teil durch. Dadurch erfährt sie nicht vollumfänglich mögliche Gründe des Ausscheidens. Diese könnten der Stadt als Basis für gegensteuernde Maßnahmen dienen, zum Beispiel für die Steigerung der Zufriedenheit und Bindung ihrer Mitarbeitenden.

Eine Stadt sollte Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und -bindung planen und umsetzen, dazu gehören auch das Gesundheitsmanagement und die Arbeitssicherheit. Sie sollte den Ablauf eines potenziellen Offboarding konkret festlegen und verschriftlichen.

Die **Stadt Lemgo** stellt mit 86 Prozent den Median bei den Vergleichsstädten dar.

Der Stadt Lemgo liegen Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz, Gesundheitsmanagement und ein schriftliches Leitbild vor.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Stadt Lemgo stehen unterschiedliche Organisationsmodelle sowie Arbeitszeitmodelle zur Verfügung. Die Stadt Lemgo bietet hier zum Beispiel Homeoffice, mobiles Arbeiten oder Projektarbeiten sowie Gleit- und Teilzeitmodelle oder ein Sabbatical an.

Schriftliche Regelungen oder Maßnahmen zur Sicherstellung der Rückgabe von Verwaltungseigentum existieren in der Stadt Lemgo nur zum Teil. Die Rückgabe von Mobilfunkgeräten und Schlüsseln sind schriftlich geregelt.

Verlässt eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter die Stadt Lemgo, führt die Stadt momentan nur punktuell Austrittsgespräche durch. Nach Aussage der Stadt sollen jedoch Austrittsgespräche in Zukunft regelmäßig stattfinden. Austrittsgespräche können dem Arbeitgeber Hinweise liefern, aus welchen Gründen die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter die Kommune verlassen hat.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte Austrittsgespräche wie geplant in ihrem Offboarding-Prozess etablieren, um gezielt Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und Erhöhung der Bindung ihrer Mitarbeitenden zu ergreifen und Austritten entgegensteuern zu können.

4.4.2 Organisation

Die Organisation einer Stadt ist von zentraler Bedeutung, da sie maßgeblich zur Effizienz, Transparenz und Bürgernähe der Verwaltung beiträgt. Die hierfür zuständigen Verwaltungsmitarbeitenden sorgen u. a. für den Orientierungsrahmen, der maßgeblich zur Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Stadt beiträgt, indem sie

- Ziele, Standards und Richtlinien entwickeln, die eine einheitliche Qualität der Dienstleistungen sicherstellen,
- die Aufgaben und Verwaltungsprozesse vollständig erfassen, priorisieren und optimal ausrichten sowie
- Stellenanalysen, Stellenbemessungen und Personalbedarfsberechnungen durchführen.

Ein wesentliches Instrument, um die Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf die Verwaltungsziele auszurichten, ist dabei die Prozessgestaltung. Eine Standardisierung in den Prozessen trägt dazu bei

- den Zeit- und Ressourcenaufwand zu minimieren,
- eine gleichbleibende Arbeitsqualität zu gewährleisten,

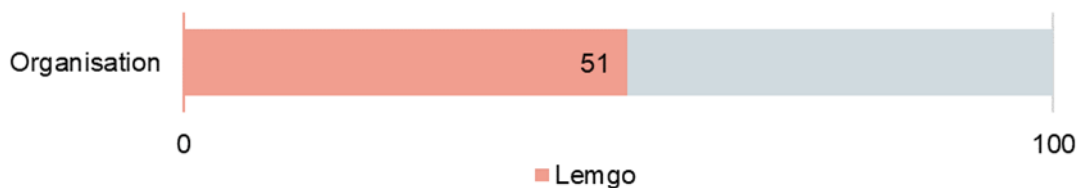
- Fehler zu reduzieren,
- die erforderliche Kommunikation abzusichern,
- Einarbeitungen zu erleichtern und
- rechtliche Risiken zu minimieren.

Dazu müssen verbindliche Vorgaben für die Durchführung notwendiger Arbeitsschritte gemacht und kommuniziert werden. Diese können Zeitvorgaben, Qualitätsstandards und Verantwortlichkeiten beinhalten. Die Einhaltung der Vorgaben kann technisch unterstützt werden, indem eine Stadt beispielsweise Workflow-Management-Systeme einsetzt oder eine geeignete Software für die Prozessautomatisierung nutzt.

Wir haben alle Vergleichsstädte zu gewichteten Einzelanforderungen zum Thema „Organisation“ befragt. Aus diesen Kriterien setzt sich entsprechend die Bewertung in einem Erfüllungsgrad zusammen.

Die **Stadt Lemgo** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

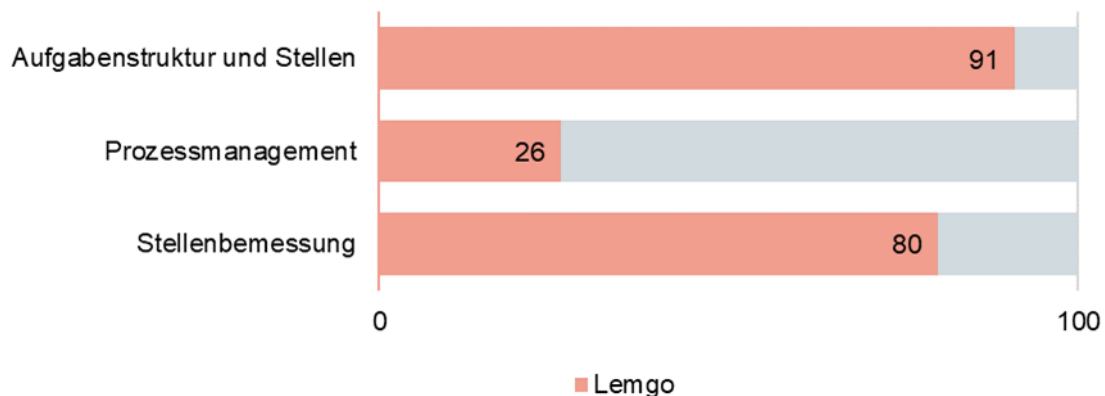


In den interkommunalen Vergleich sind 44 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 68 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für den Organisationsbereich zu optimieren.

4.4.2.1 Aufgabenstruktur und Stellen

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo priorisiert die Aufgaben systematisch nach Relevanz. Sie hat noch nicht für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen vorliegen.

Eine Stadt sollte alle zu erledigenden Aufgaben zentral erfassen, regelmäßig kritisch betrachten und systematisch nach Relevanz priorisieren. So kann sie ihre Ressourcen gezielt einsetzen. Sie sollte Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität festlegen. Für alle Stellen sollte sie aktuelle Stellenbeschreibungen, -bewertungen und Anforderungsprofile erstellen.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit einem Erfüllungsgrad von 91 Prozent im oberen Bereich ein.

In der Stadt Lemgo wird die Priorisierung der Aufgabenerledigungen durch den Verwaltungsvorstand vorgegeben. Allgemeine und wiederkehrende Aufgaben priorisiert und koordiniert die Abteilung 3.110. Der Stadt Lemgo liegen für alle Stellen aktuelle Dienstverteilungspläne vor. Die Dienstverteilungspläne regeln die konkreten Aufgabenverteilungen innerhalb einer Abteilung und weisen die zu erledigenden Aufgaben den vorhandenen Stellen zu. Nach der aktuellen Allgemeinen Dienstanweisung sind die Führungskräfte verpflichtet, die Aufgabenverteilung laufend zu überwachen und Änderungen mitzuteilen. Außergewöhnliche und nicht wiederkehrende Aufgaben, wie zum Beispiel das Projekt „KI“ und weitere Projekte, priorisiert und koordiniert die Geschäftsbereichsleitung 3. Weiterhin hat die Stadt Lemgo zur Sicherstellung der kommunalen Handlungsfähigkeit in besonderen Gefahren- oder Schadenslagen einen „Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)“ eingerichtet. Somit hat die Stadt die zu erledigenden Aufgaben vollständig zentral und systematisch nach Relevanz priorisiert.

Scheiden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Gründen aus, obliegt es den jeweiligen Führungskräften in Abstimmung mit der Geschäftsbereichsleitung, eine aufgabenkritische Betrachtung der zu erledigenden Aufgaben anzustoßen. In den einzelnen

Aufgabenbereichen sind unterschiedliche Zielvorgaben zur Aufgabenerfüllung und Dienstleistungsqualität gesetzt. Hierzu zählen zum Beispiel im Baubereich die Anzahl der rechtskräftigen Bebauungspläne oder Baupläne, die noch in der Planung sind. Die Zielerreichung wird auch mit Kennzahlen ausgewertet.

Der Stadt Lemgo liegen zurzeit für alle Stellen aktuelle Dienstverteilungspläne vor, die für die Stadt Lemgo als Stellenbeschreibungen dienen. Darüber hinaus sind für einzelne Stellen formale Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile vorhanden. Insbesondere im Bereich der Rechnungsprüfung und im handwerklichen Bereich (Bauhof und Reinigungskräfte) liegen keine aktuellen Dienstverteilungspläne vor. Wird eine Stelle neu bewertet, wird gleichzeitig auch eine Stellenbeschreibung sowie ein Anforderungsprofil erstellt.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte sich als Ziel setzen, dass für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen vorliegen, um eine aktuelle Basis für ihre organisatorischen Weiterentwicklung zu sichern.

4.4.2.2 Prozessmanagement

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo hat noch kein Prozessmanagement etabliert. Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadt beim Umsetzungsstand im unteren Bereich.

Eine Stadt sollte ihre Verwaltungsprozesse als Ausgangspunkt zentral bereichsübergreifend in einer allen Mitarbeitenden zugänglichen Fachanwendung dokumentieren, um Verwaltungsabläufe zu optimieren, zu automatisieren und wenn möglich zu digitalisieren. Dabei sollte sie den aktuellen Standard zur Prozessmodellierung (BPMN²⁷ 2.0) und Prozessbibliotheken nutzen. Sie sollte Ziele, Standards und Priorisierungen schriftlich festlegen.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich im interkommunalen Vergleich mit 26 Prozent im unteren Bereich der ein.

Die Stadt Lemgo hat bisher noch kein Prozessmanagement etabliert. Nach Aussage der Stadt sollen jedoch zukünftig Ressourcen zur Verfügung stellen, um ein Prozessmanagement aufzubauen. In einzelnen Stellenbeschreibungen sind schon die Aufgaben des Prozessmanagements explizit verankert, jedoch noch nicht vollständig in der gesamten Verwaltung umgesetzt.

Vorrangig möchte die Stadt Lemgo mit dem Prozessmanagement ein Wissensmanagement aufbauen. Im Rahmen von internen Organisationsuntersuchungen nutzt die Stadt interkommunale Prozessbibliotheken und auch externe Unterstützungen. Mithilfe der Ergebnisse solcher Untersuchungen möchte die Stadt Lemgo ihre Prozesse optimieren und gleichzeitig Medienbrüche vermeiden.

Die Stadt Lemgo möchte in Zukunft eine Erfassungssoftware zur Visualisierung von Prozessen nutzen.

²⁷ Business Process Model and Notation

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte mit Hilfe von Softwarelösungen ihre Prozesse aufnehmen und darstellen, um die vorhandenen Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf ihre Verwaltungsziele auszurichten.

4.4.2.3 Stellenbemessung

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.

Eine Stadt sollte den aktuellen und zukünftigen Personalbedarf mindestens einmal jährlich auswerten, um Handlungsbedarf zu erkennen. Die Auswertung sollte Fluktuationen sowie Veränderungen in der Aufgabenwahrnehmung bezüglich Mengen, Standards und rechtlicher Vorgaben umfassen.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich im Vergleich erreicht mit 80 Prozent im oberen Bereich bei den meisten Vergleichsstädten ein.

Die Stadt Lemgo führt Stellenbemessungen nur nach Bedarf durch. Insbesondere finden Stellenbemessungen dann statt, wenn aufgrund von Gesetzesänderungen davon ausgegangen wird, dass eine Stelle personeller Veränderungen bedarf. In den letzten Jahren hat die Stadt Lemgo einige Teilorganisationsuntersuchungen durchgeführt. Eine Gesamtorganisationsuntersuchung erfolgte jedoch nicht.

Die Daten für die einzelnen Stellenbemessungen erhebt die Stadt mit Hilfe von Fallzahlen oder durch Interviews mit den Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern. Nach Abschluss von Stellenbemessungen erfahren die betroffenen Stelleninhaberinnen und Stelleninhabern das Ergebnis.

Die Stellenbemessungen verschriftlicht die Stadt mit Hilfe von Tabellenkalkulations- und Schreibprogrammen. Jedoch liegen keine expliziten Ziele oder keine schriftlichen Regelungen zu Umsetzungsmaßnahmen nach einer Stellenbemessung vor. Diese könnten zum Beispiel Steigerung der Effizienz oder Erhöhung der Mitarbeitenden- und Bürgerzufriedenheit sein. Damit fehlt die Verbindlichkeit für die Umsetzung der Ergebnisse. Die Stadt Lemgo verfolgt als Ziel einer Stellenbemessung, dass die Aufgaben einer Stelle mit dem erforderlichen Personal erledigt werden können. Nach einer Stellenbemessung führt die Stadt die erforderlichen gesetzlichen und rechtlichen Organisationsmaßnahmen durch.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für Stellenbemessungen festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.

4.4.3 Informationstechnik

Die gpaNRW prüft den Orientierungsrahmen im Kontext der IT anhand nachstehender Aspekte:

- IT- und Digitalisierungsstrategie,

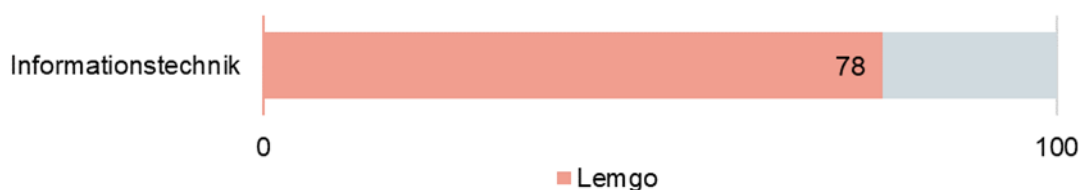
- IT-Service-Management und
- IT-Sicherheit.

Die IT- und Digitalisierungsstrategie bildet das strategische Fundament für den zielgerichteten Einsatz von Technologien, um Effizienz und Agilität der Geschäftsprozesse zu fördern. Das IT-Service-Management gewährleistet die effektive Bereitstellung und kontinuierliche Verbesserung dieser Technologien, um den Bedürfnissen der Nutzenden gerecht zu werden und einen reibungslosen Betrieb sicherzustellen. Dabei spielt die IT-Sicherheit eine entscheidende Rolle, da sie die Integrität, Vertraulichkeit und Verfügbarkeit von Daten und Systemen schützt. Ohne eine solide Sicherheitsarchitektur können weder IT- noch Digitalisierungsstrategien erfolgreich umgesetzt werden, da sie durch Cyberangriffe, Datenverlust oder andere sicherheitsrelevante Vorfälle gefährdet wären.

Alle drei Bereiche sind essentiell, um eine resiliente und bedarfsgerechte IT-Landschaft zu schaffen, die den Herausforderungen der digitalen Transformation gerecht werden kann.

Die **Stadt Lemgo** erreicht im Hinblick auf die geprüften Aspekte folgenden Erfüllungsgrad:

Erfüllungsgrad IT in Prozent 2025

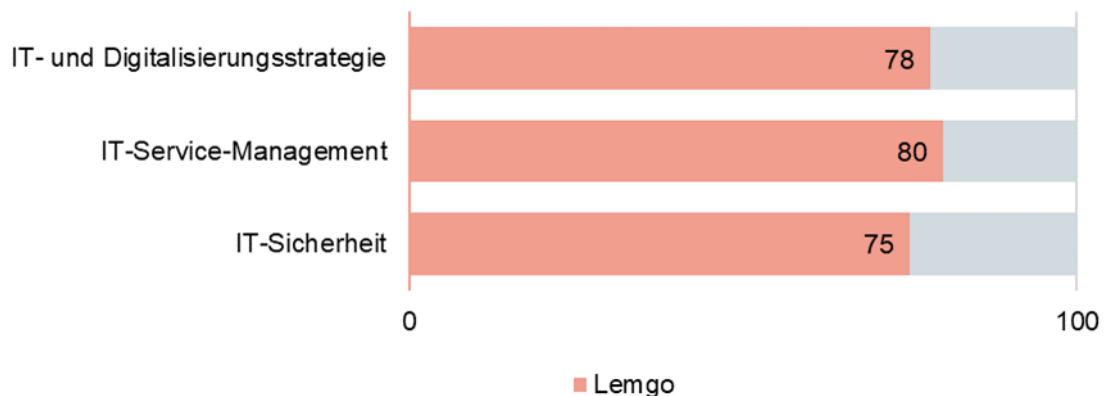


In den interkommunalen Vergleich sind 31 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 66 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade IT in Prozent 2025



Nachfolgend erläutert die gpaNRW ihre detaillierten Erkenntnisse zu den oben aufgeführten Aspekten sowie etwaige Ansatzpunkte, um den Orientierungsrahmen für die IT zu optimieren.

4.4.3.1 IT- und Digitalisierungsstrategie

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- und Digitalisierungsstrategie durch Kernziele geregelt. Detailliertere Ziele im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz liegen nicht vor.

Eine Stadt sollte zu folgenden Aspekten ihrer IT und digitalen Transformation verbindliche strategische Vorgaben festlegen und an konkreten Zielvorgaben ausrichten:

- *Ausstattungs- und Entwicklungsziele,*
- *Steuerungsstrukturen,*
- *Personalqualifizierung,*
- *Beschaffungen im IT-Umfeld sowie*
- *den Einsatz künstlicher Intelligenz (KI).*

Sie sollte auch den Weg zur Zielerreichung festlegen und die Einhaltung kontinuierlich überprüfen, um bei Abweichungen rechtzeitig gegensteuern zu können.

Darauf aufbauend sollte eine Stadt einen organisatorischen und vertragsrechtlichen Rahmen (IT-Betriebsmodell) wählen, der geeignet ist, IT-Leistungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst flexibel an strategischen Zielen auszurichten.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich mit 78 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädten ein.

Die Stadt Lemgo hat für ihren IT-Bereich einen strategischen Rahmen mit Kernzielen festgelegt. Die IT-Strategie „Strategie, Leitbild und Ziele für die Informations- und Kommunikationstechnik der Alten Hansestadt Lemgo“ wurde am 02. Dezember 2024 veröffentlicht. In dieser Strategie sind einzelne IT-Ziele definiert.

Im Bereich der IT hat die Stadt Lemgo strategische Handlungsfelder und Kernziele formuliert. Einzelne Ziele und Strategien, wie zum Beispiel Ausstattungs- und Entwicklungsziele, Sourcing-Strategien, Governance-Struktur oder IT-Personalentwicklung und -qualifikationen, sind teilweise in der IT-Strategie festgelegt.

Die IT-Sachkosten sowie die IT-Ausstattung sind vollständig und jederzeit ermittelbar. Bei der Ermittlung der IT-Personalkosten ist ein geringer Rechercheaufwand notwendig. Die erforderlichen Daten liegen dem Personalamt ständig vor. Im Geschäftsbereich finden wöchentlich Meetings statt. Hierbei bespricht der Geschäftsbereich auch Themen und Informationen aus dem IT-Bereich. Aus der IT-Strategie ist zu entnehmen, dass Kennzahlen von dem IT-Controlling erarbeitet werden sollen, um eine Qualitätssicherung und -optimierung zu gewährleisten.

Im Bereich der Digitalisierung hat die Stadt Lemgo nur Kernziele von Digitalisierung formuliert. Detailliertere Ziele wurden hier nicht formuliert. Die Stadt richtet sich nach den gesetzlichen Vorgaben des Onlinezugangsgesetzes (OZG). Die Digitalisierungsstrategie ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugänglich. Die Stadt Lemgo erstellt jährlich einen Projektplan für die Einführung des Dokumentenmanagementsystems (DMS). Die Erreichung der dort festgelegten Ziele wird jährlich kontrolliert und erörtert.

Die vom IT-Dienstleister in Rechnung gestellten Dienstleistungen und Kosten orientieren sich an dem tatsächlichen IT-Leistungsumfang. Die Stadt kann flexibel die Leistungsangebote des Dienstleisters buchen und stornieren.

Die Stadt Lemgo hat sich schon mit der Einführung und Nutzung von KI-Technologien beschäftigt und Dienstanweisungen erstellt. Ebenfalls wurden zum Teil unterschiedliche Risikoabwägungen bezogen auf Datenschutz und Ethik getroffen.

→ **Empfehlung**

Im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz sollte die Stadt Lemgo weitere detailliertere Ziele festlegen und verschriftlichen.

4.4.3.2 IT-Service-Management

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Im Projektmanagement bestehen dagegen noch weitreichendere Optimierungspotenziale, um eine effektive Projektüberwachung sicherzustellen.

Eine Stadt sollte Steuerungsstrukturen und -prozesse etablieren, die eine wirtschaftliche und anforderungsgerechte IT-Bereitstellung sowie eine zielgerichtete Umsetzung von Digitalisierungsprojekten gewährleisten. Daraus leiten wir folgende Einzelanforderungen ab:

- *Projektmanagement: Eine Stadt sollte Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität definiert haben, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.*
- *Anforderungsmanagement: Eine Stadt sollte gewährleisten, dass sie alle verwaltungsweiten Anforderungen an IT-Systeme unter Berücksichtigung strategischer Zielvorgaben zentral steuert, um die Ressourcen zielorientiert einzusetzen.*

- Lizenzmanagement: Eine Stadt sollte sicherstellen, dass sie Softwarelizenzen verwaltungswert bedarfsgerecht und rechtskonform einsetzt, um Risiken zu begrenzen.
- Störungsmanagement: Eine Stadt sollte alle Störfälle, die in Zusammenhang mit IT auftreten, systematisch dokumentieren, klassifizieren und auswerten, um daraus Handlungsbedarf ableiten zu können.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich mit 80 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädten ein.

Im Bereich **Projektmanagement** hat die Stadt Lemgo Richtlinien und Standards zu erforderlichen Projektphasen und Projektmanagementmethoden formuliert. Ebenfalls hat die Stadt definiert, wann ein Projekt einzurichten ist. Jedoch sind einzelne Schritte im Projekt nicht immer überwacht und verschriftlicht. Eine Projektmanagementsoftware wird nicht eingesetzt.

Der Prozess zur Meldung und Bewertung von IT-Anforderungen ist im Bereich des **Anforderungsmanagements** in der Stadt Lemgo geregelt. Alle IT-Anforderungen sind dokumentiert und zentral bewertet.

Ein **Lizenzmanagement** hat die Stadt Lemgo noch nicht etabliert. Die wesentlichen Verträge sind in den einzelnen Geschäftsbereichen der Stadt Lemgo abgelegt. Ein zentrales Lizenzmanagementsystem beziehungsweise -programm existiert nicht. Mit einem geringen Aufwand könnte die Stadt Lemgo verwaltungswert bezogene und eingesetzte Lizenzen ermitteln.

Die Stadt Lemgo verfügt über einen formalisierten Prozess zum **Störungsmanagement**. Seit 2025 existiert ein zentrales IT-Logbuch. In diesem IT-Logbuch erfasst die Stadt Informationen zu Störungen. Die Behebung und detailliertere Informationen zu den Störfällen erfasst die Stadt zusätzlich in der IT-Dokumentation. Weiterhin wird eine IT-Hotline mit festgelegten Servicezeiten vorgehalten. Dadurch sind Störungen und Supportfragen systematisch dokumentiert und klassifiziert.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte im Projektmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und verschriftlichen. Dazu sollte sie Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität festlegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.

4.4.3.3 IT-Sicherheit

→ **Feststellung**

Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Lemgo sind gut. Gleichwohl bestehen Optimierungsansätze bei der Dokumentation, um potenzielle Ausfallrisiken weiter zu reduzieren.

Eine Stadt sollte Entscheidungen über technische und organisatorische IT-Sicherheitsmaßnahmen auf der Grundlage einer fundierten Risikoanalyse treffen, um bedarfsgerecht agieren zu können. Dies bedingt, dass sich eine Stadt mit möglichen Notfallszenarien und deren Folgen auseinandersetzt. Daraus sollte sie Maßnahmen ableiten, die sowohl auf die Prävention als auch auf die Intervention gerichtet sind.

Die **Stadt Lemgo** ordnet sich mit 75 Prozent im oberen Bereich der Vergleichsstädte ein.

Im Bereich der IT-Sicherheit hat Stadt Lemgo bereits einige Maßnahmen umgesetzt. Es wurde eine Vielzahl an wichtigen und strategischen Vorgaben und Prozessen mittels Dienstanweisung oder in anderer, geeigneter Form dokumentiert. Auch wichtige Konzepte wie ein IT-Sicherheitskonzept sowie ein Gesamtkonzept für die Notfallvorsorge wurden bereits erstellt. Die Stadt hat bisher noch keinen IT-Sicherheitsbeauftragten etabliert. Allerdings wird aktuell mit anderen Nachbarkommunen daran gearbeitet, eine gemeinsame Stelle für einen IT-Sicherheitsbeauftragten einzurichten.

Eine formalisierte Dokumentation ist die Basis, um einen Ressourcenbedarf ableiten zu können. Zudem gewährleistet sie, dass die Maßnahmen und Strukturen nicht nur von einzelnen Personen abhängig sind. Auch im Schadensfall (z. B. Datenleck, Cyberangriff), kann die Verwaltung so nachweisen, dass sie angemessene Maßnahmen getroffen hat, um die Sicherheit ihrer IT-Infrastruktur zu gewährleisten. Dies kann im rechtlichen Kontext wichtig sein, um Haftungsrisiken zu minimieren.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren.

Informationen zu IT-Sicherheitsrisiken sind sensible Informationen. Daher stellen wir die Ergebnisse hier lediglich zusammenfassend dar. Detaillierte Handlungsoptionen hat die gpaNRW dokumentiert und mit der Stadtverwaltung im Prüfungsverlauf eingehend kommuniziert.

4.5 Personalressourcen

Risiken für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen ergeben sich vor allem aus ihrer Personalstruktur, in der oft ältere Beschäftigte überwiegen (alterszentrierte Personalstruktur). Hier droht der Verlust von Personal durch starke Verrentungs- und Pensionierungswellen. Diese zu erwartenden starken altersbedingten Personalfluktuationen innerhalb der Verwaltung und die Veränderungen des kommunalen Leistungsangebotes erfordern einen zielgerichteten Umgang mit den Personalressourcen. Steigende Bedeutung für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit hat auch, dass es den Städten gelingt, mit dem zukünftig vorhandenen Personal auf sich verändernde Aufgaben flexibel reagieren zu können. Auch die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren – beispielsweise Nachbarstädte – rückt hier in den Fokus.

→ **Feststellung**

Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Lemgo mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.

Eine Stadt sollte über bedarfsgerechte Personalressourcen mit einer ausgewogenen Altersstruktur verfügen, um eine dauerhafte Aufgabenerledigung und adäquate Vertretungsmöglichkeiten sicherzustellen.

In den einzelnen Unterkapiteln betrachten wir darauf bezogen folgende Aspekte:

- Personalquoten,
- Stellenbesetzung,

- Altersstruktur sowie
- Querschnittsaufgaben.

4.5.1 Personalquoten

Um die gesamtpersonalwirtschaftliche Ist-Situation der **Stadt Lemgo** im Vergleich darstellen zu können, haben wir zum Stichtag 30. Juni 2024 die aggregierten Kennzahlen

- Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 Einwohnerinnen bzw. Einwohner (EW) als Personalquote 1 und
- Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW als Personalquote 2 ermittelt.

Die Berechnungsschritte zu den Personalquoten sind diesem Teilbericht als Anlage beigefügt.

Personalquoten 2024

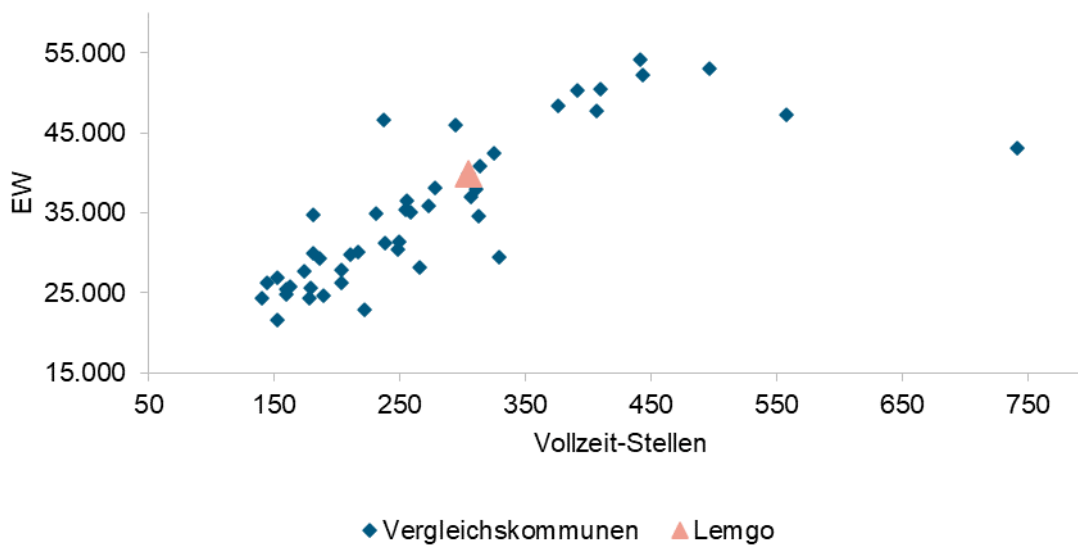
Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	10,31	5,59	8,32	9,50	10,81	21,65	46
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	7,63	5,08	6,46	7,49	8,14	17,21	46

Im Vergleich zur letzten Prüfung 2019 (siehe Anlage 1) ergeben sich folgende Veränderungsprozentwerte:

Veränderung Kennzahlenwerte 2019 gegenüber 2024 Stadt Lemgo

Bezeichnung	Veränderung in Prozent
Einwohnerinnen und Einwohner	-1,93
Vollzeit-Stellen 1 je 1.000 EW (Personalquote 1)	+ 20,73
Vollzeit-Stellen 2 je 1.000 EW (Personalquote 2)	+ 18,66

Vollzeit-Stellen 2 und Einwohnende 2024



Die Steigerungen bei den Personalquoten der Stadt Lemgo bewegen sich im interkommunalen Vergleich etwas über den Durchschnittswerten. Bei den bislang bereits durch die gpaNRW geprüften mittleren kreisangehörigen Kommunen bis 60.000 Einwohnenden liegt der Anstieg bei der Personalquote 1 bei rund 16 Prozent und bei der Personalquote 2 bei rund 14 Prozent gegenüber den Personalquoten der letzten Prüfung aus 2019. Generell ist ein Anstieg unter anderem aufgrund von Aufgabenzuwächsen/ -veränderungen durchaus der Regelfall. Der Stellenzuwachs in der Stadt Lemgo hängt unter anderem mit dem gestiegenen Personalbedarf im Bereich der Kernverwaltung, im Bereich der Tageseinrichtungen für Kinder und im Bereich des Jugendamtes zusammen.

Wir haben in den Personalquoten bereits einige Bereiche, die nicht „Kernverwaltung“ im engeren Sinne sind, bereinigt. Auch in einigen anderen – nicht bereinigten – Bereichen setzen die Städte eigenes Personal ein, um die Aufgaben zu erledigen. Dies wirkt sich in den individuellen Kennzahlen entsprechend aus. Die nachfolgende Aufstellung stellt einige dieser Bereiche dar, die wir für den Vergleich zusätzlich als informatorische Größe erfasst haben:

Eigener Personaleinsatz in Vollzeit-Stellen (absolut) für ausgewählte Aufgabenbereiche 2024

Aufgabe	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bauhof	85,56	0,00	29,50	53,76	64,38	110,15	47

Aufgabe	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Grundschulen	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	53,18	47
Musikschulen	4,40	0,00	0,00	4,74	8,82	34,33	47
Büchereien	6,93	0,00	2,47	3,87	5,60	10,40	47
Unterhaltsvorschussleistungen	1,05	0,00	0,92	2,00	2,94	7,45	47
Sonstige Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien	32,21	0,00	6,86	16,76	24,05	66,83	47
Sportstätten und Bäder	3,29	0,00	2,72	8,91	15,44	66,04	47

Die Stadt Lemgo setzt bei der Pflege ihres Stadtgebietes weitestgehend auf das eigene Personal des Bauhofes – mit einem Anteil von 85 Vollzeit-Stellen ist dieser einer der personalstärksten Bauhöfe in unserem Vergleich der Kommunen bis 60.000 Einwohner.

Dieser verstärkte Personaleinsatz erklärt sich durch das Stadtgebiet bzw. das breite Aufgabenportfolio des Bauhofes. Unter den Vergleichsstädten hat die Stadt Lemgo mit knapp 101 Quadratkilometern mehr Stadtgebietsfläche als die meisten Vergleichsstädte. Somit zählen insbesondere die Pflege und Unterhaltung der vielen Wirtschaftswege sowie der vorhandenen Gemeindestraßen, die Pflege der Abwasserinfrastruktur, wie die Wartung der Kanalpumpen sowie die gesetzlich vorgeschriebene Wartung der Kanalschächte und Leitungen, zu den Aufgaben des städtischen Bauhofes in Lemgo. Auch die städtischen Grünanlagen pflegt der Bauhof. Dies sind u. a. die Grünflächenanlagen in den zahlreichen einzelnen Ortschaften, die der Bauhof pflegt und unterhält. In Hochphasen und bei Krankheitsausfällen kommen externe Unternehmen zum Einsatz. Die Mitarbeitenden des Bauhofes sind ebenfalls im Winterdienst für die Stadt Lemgo im Einsatz.

Die Pflege und Unterhaltung der Sportanlagen (Fußballplätze) übernehmen die Sportvereine. Bei der Sportanlage Walkenfeld wird noch ein Platzwart mit einem geringen Umfang von der Stadt Lemgo beschäftigt. Ebenfalls betreuen die städtischen Hausmeister und Schulhausmeister die Schulsporthallen sowie die Mehrzweckhallen.

Die genannten Gründe tragen zur vergleichsweise hohen Stellenzahl im Bauhof bei.

Bei den Grundschulen setzt die Stadt Lemgo für die Offenen Ganztagschulen (OGS) kein eigenes Personal ein. Die Musikschule und die Bücherei betreibt die Stadt ausschließlich mit eigenem Personal. Seit dem 01.11.2024 sind aufgrund des Herrenberg-Urteils hier circa sieben Vollzeit-Stellen (Honorarkräfte) neu entstanden. In der Bücherei kommen teilweise ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Veranstaltungen und Vorlesungen zum Einsatz.

Der Bereich der sonstigen Leistungen zur Förderung junger Menschen und Familien wird zum größten Teil durch eigenes Personal bearbeitet. In diesem Bereich sind insgesamt 8,84 Vollzeit-Stellen (unter anderen Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter) im Vergleich zu 2019 neu entstanden. Bei der Kinder- und Jugendsozialarbeit und im Rahmen von Hilfe zur Erziehung sind alle direkten Leistungen, wie zum Beispiel Heimunterbringung, Pflegefamilien oder Schulbegleiter oder Therapien, vollumfänglich ausgelagert.

Wir haben im Rahmen der überörtlichen Prüfung auch eine Abfrage zu **Quereinsteigenden** gemacht. Ziel war es dabei, einschätzen zu können, inwieweit die Verwaltung auch diesen Weg eröffnet, um dem Personalmangel entgegenzuwirken. Die Stadt Lemgo nutzt diese Möglichkeit bereits umfänglich. Sie qualifiziert die Quereinsteigenden mit entsprechenden verwaltungsspezifischen Lehrgängen und arbeitet diese Personen durch erfahrenes Personal ein, das entsprechend bei der jeweiligen Tätigkeit anleiten kann. Darüber hinaus unterstützen die Fachbereichsleitungen die Einarbeitung.

Das eigene Personal, das insgesamt für die Aufgabenerledigung eingesetzt wird, bildet die Stadt im Stellenplan als Anlage zu ihrem Haushaltsplan ab.

4.5.2 Stellenbesetzung

Grundsätzlich gibt der Stellenplan einer Stadt neben einer Übersicht der Ist-Besetzung auch Auskunft darüber, welche Zahl an Soll-Vollzeit-Stellenanteilen benötigt wird. Den Abgleich dieser Soll-Zahl mit der tatsächlichen Ist-Besetzung stellen wir als Stellenbesetzungsquote nachfolgend dar:

Stellenbesetzungsquote 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Anteil Ist-Vollzeit-Stellen Verwaltung an Soll-Vollzeit-Stellen Verwaltung in Prozent	90,69	76,26	89,21	91,94	95,39	99,79	47

Die Stadt Lemgo liegt leicht unter dem Median der Vergleichsstädten. Ein Wert unter 100 Prozent bedeutet, dass mehr Stellen im Stellenplan eingeplant waren, als tatsächlich besetzt sind. Dies muss aber nicht gleichzeitig bedeuten, dass zu wenig Personal vorhanden ist: durch Aufgabenverlagerungen beispielsweise im Wege interkommunaler Zusammenarbeit oder durch andere Veränderungen in der Aufgabenerledigung kann sich der tatsächliche Bedarf verringert haben – nicht immer passen die Kommunen in diesen Fällen das ursprüngliche Stellen-Soll an. Bei der Stadt Lemgo sind aktuell ein paar vakante Stellen für Verwaltungskräfte oder anderes Fachpersonal (insbesondere Ingenieursstellen) ausgeschrieben, so dass der Personalbedarf noch nicht gedeckt ist.

4.5.3 Altersstruktur

Eine vollständige Altersstrukturanalyse ist die unerlässliche Basis für die Abstimmung einzusetzender personalwirtschaftlicher Instrumente. Auf ihr kann die Stadt beispielsweise realistische Fluktuationsprognosen aufsetzen.

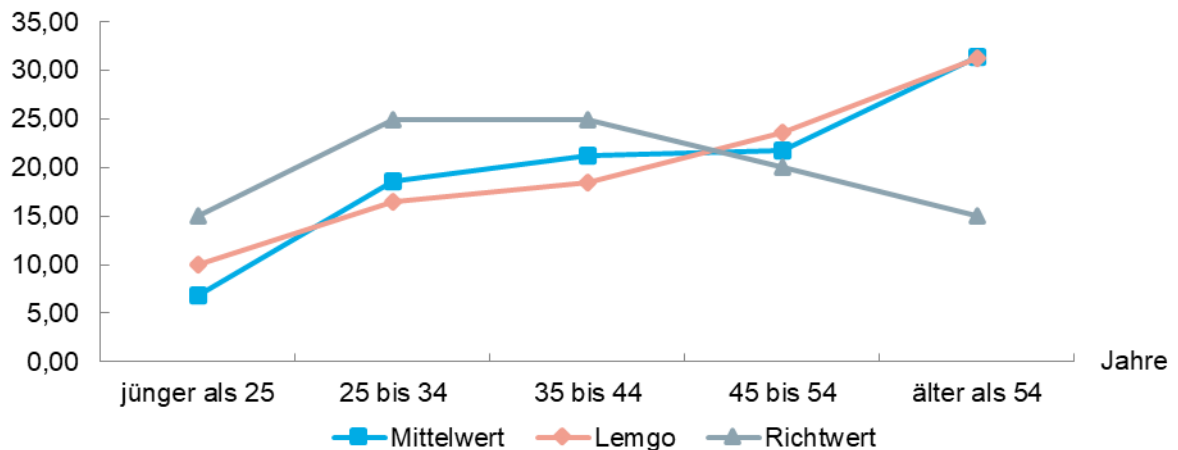
Altersdurchschnitt 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Durchschnittsalter Mitarbeitende in Jahren	44,80	41,19	44,49	45,30	45,94	48,00	47

Das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden der Stadt Lemgo liegt leicht unter dem Median.

Die prozentuale Verteilung der einzelnen Altersgruppen der Mitarbeitenden insgesamt verdeutlicht die nachfolgende Grafik:

Altersstruktur 2024



Insgesamt sind über 31 Prozent der Mitarbeitenden der Stadt Lemgo älter als 55 Jahre. Einen besonders hohen Altersschnitt haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Hausmeister- und Reinigungsbereich. Dies führt zu einer erheblichen altersbedingten Fluktuation in den nächsten zehn Jahren und birgt somit erhebliche Risiken im Hinblick auf Wissensverlust und verlorengelungene Erfahrungswerte. Diesen Risiken begegnet die Stadt Lemgo noch nicht mit einem strukturierten Verfahren zur Wissensdokumentation bei planbaren Personalabgängen. Der Wissenstransfer ist einzelplatzabhängig und zwischen den einzelnen Fachabteilungen unterschiedlich. Im Pilotprojekt „Knotdots“ der Stadt Lemgo wurden zum Teil schon einige Strategien und Konzepte, wie das Personalentwicklungskonzept, erfasst.

→ Empfehlung

Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Lemgo der zu erwartende Fluktuation mit einem strukturiertem Wissensmanagement begegnen.

4.5.4 Querschnittsaufgaben

Zu den von einer Stadt zu erledigenden Querschnittsaufgaben rechnen wir insbesondere

- Kämmerei und Finanzbuchhaltung sowie sonstiges Finanzmanagement,
- Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie sonstiges Personalmanagement,

- IT.

Die gpaNRW stellt den Personaleinsatz im Finanzbereich in Bezug zu den EW dar. Die Aufgaben der Personal- und Organisationsangelegenheiten sowie der IT setzen wir in Bezug zur Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA).

Vollzeit-Stellen Finanzen je 1.000 EW 2024

Aufgabe	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Finanzen	0,40	0,17	0,41	0,51	0,55	0,72	46

Vollzeit-Stellen Personal und Organisation, IT je MA 2024

Aufgaben	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Personal und Organisation	0,02	0,01	0,02	0,02	0,03	0,08	47
IT	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,03	47

Die getrennte Darstellung der Querschnittsaufgaben trägt der organisatorischen Spezialisierung der mittleren kreisangehörigen Städte Rechnung. Auch wenn die rechnerischen Werte im unteren Dezimalbereich liegen, erlauben sie im interkommunalen Vergleich dennoch eine grundsätzliche Einordnung des jeweiligen Personalansatzes. Zudem müssen die Ergebnisse stets im Kontext struktureller Rahmenbedingungen interpretiert werden – etwa dem Grad der Digitalisierung, dem Umfang externer Leistungsvergaben (z. B. über Rechenzentren) oder bestehender interkommunaler Kooperationen. Solche Faktoren können den Ressourcenbedarf in diesen Aufgabenfeldern erheblich beeinflussen, ohne dass dies unmittelbar aus der quantitativen Stellenzahl ablesbar ist.

Die Stadt Lemgo liegt bei den eingesetzten Vollzeit-Stellen für Finanzen bezogen auf die Zahl der Einwohnenden unter dem ersten Viertelwert der Vergleichsstädten. Das bedeutet, dass mehr als 75 Prozent der Vergleichsstädten einen höheren Personaleinsatz in diesem Bereich haben. Insbesondere im Bereich der Beihilfe und der Vollstreckung übernimmt die Stadt Lemgo Aufgaben für andere Städte in interkommunaler Zusammenarbeit.

In Relation zur Zahl der städtischen Mitarbeitenden liegt der Stellenanteil für Personal-, Organisationsangelegenheiten und sonstigem Personalmanagement bei 0,02 Vollzeit-Stellen je Beschäftigten. Dieser Wert bewegt sich zwischen dem 1. Viertelwert und dem Median.

Mit 0,01 Vollzeit-Stellen je Mitarbeitenden erreicht die Stadt Lemgo beim Personaleinsatz in der Informationstechnik einen vergleichsweise niedrigen Wert.

4.6 Digitalisierungsniveau

Die Digitalisierung ist nicht nur in technischer Hinsicht eine Herausforderung, sondern stößt vor allem auch organisatorisch und personell an Grenzen. Dabei hat der Abbau von Medienbrüchen im Wege der Verwaltungsdigitalisierung sowohl hinsichtlich der Dauer als auch mit Blick auf die einzuhaltende Qualität kommunaler Dienstleistungsprozesse einen positiven Einfluss. Mittelbar können die Städte so auch die Folgen des demografischen Wandels abmildern.

Die gpaNRW stellt im Folgenden dar, inwieweit die Arbeit in ausgewählten Bereichen der Verwaltung bereits digital erfolgt. Daraus leiten wir das Digitalisierungsniveau ab, um über die Wirksamkeit der seitens der Stadt getroffenen personellen, organisatorischen und technischen Maßnahmen urteilen zu können. Denn die enge Verzahnung von Personal, Organisation und IT ist entscheidend, um die Potenziale der Digitalisierung optimal zu nutzen und eine erfolgreiche digitale Transformation zu gewährleisten.

Um das Digitalisierungsniveau zu bestimmen, hat die gpaNRW exemplarisch fünf Verwaltungsleistungen ausgewählt und unter einheitlichen Prüfkriterien betrachtet. Die Prüfkriterien zielen darauf ab, Medienbrüche im gesamten Prozess vom auslösenden Ereignis (z. B. Antrag) bis hin zum Ergebnis (z. B. Bescheid) zu identifizieren. Ergänzend betrachten wir, inwieweit die gesamte Verwaltung bereits auf elektronische Akten als Grundlage für digitales Verwaltungshandeln zurückgreifen kann.

Das ermittelte Digitalisierungsniveau stellt keine detaillierte Prozessprüfung dar, sondern eine Einschätzung auf Grundlage der kommunalen Selbstauskunft, die durch die gpaNRW plausibilisiert wird. Im Vordergrund steht die interkommunale Einordnung des erreichten Digitalisierungsstands, um ein Gesamtbild der digitalen Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu zeichnen. Empfehlungen sprechen wir nur aus, wenn sich daraus konkrete und bislang nicht an anderer Stelle behandelte Optimierungsansätze ergeben.

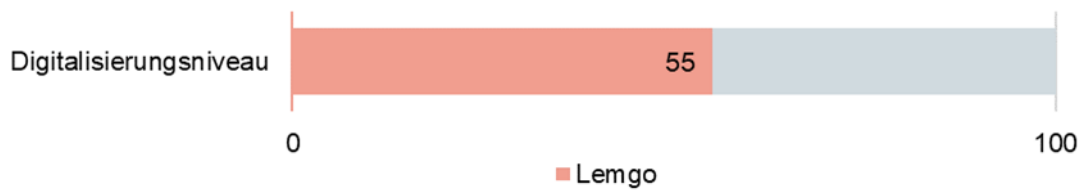
→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.

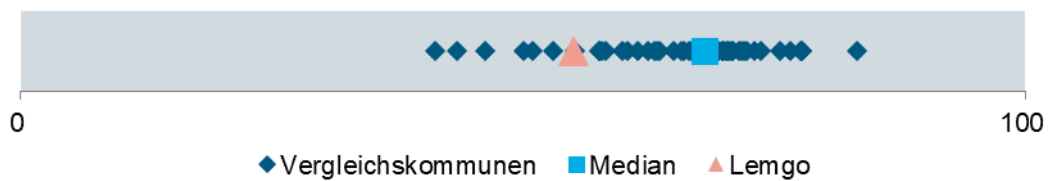
Eine Stadt sollte bereits Fortschritte bei der Einführung der elektronischen Aktenführung in der gesamten Verwaltung vorweisen können, um eine wesentliche Grundlage für das digitale Arbeiten zu besitzen. Darüber hinaus sollte sie bei einzelnen Verwaltungsleistungen, über das Online-Angebot hinaus, auch eine möglichst medienbruchfreie bzw. medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten.

Die **Stadt Lemgo** erreicht im Hinblick auf die geprüften Beispielaspekte folgendes Digitalisierungsniveau:

Digitalisierungsniveau in Prozent 2025

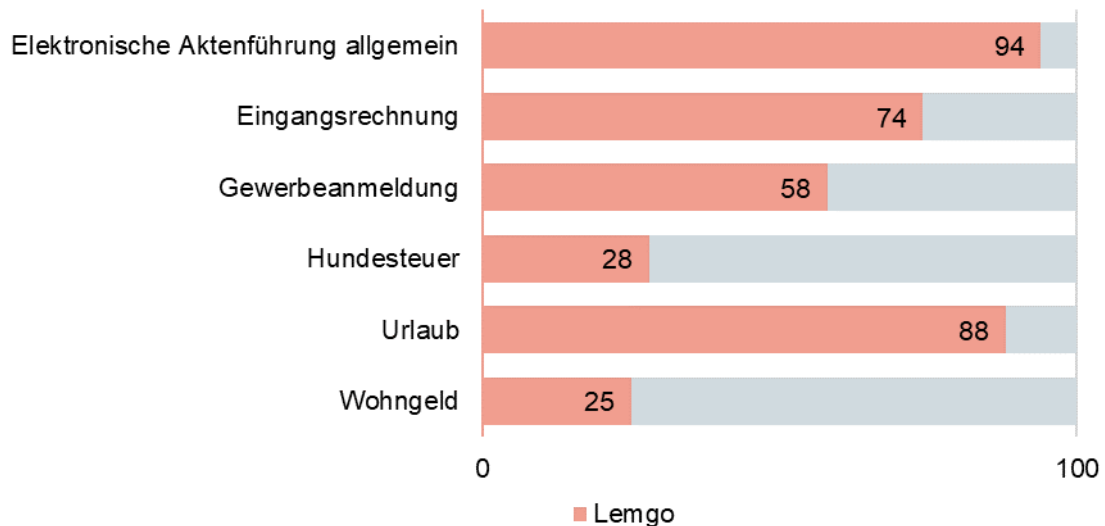


In den interkommunalen Vergleich sind 48 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Die Stadt Lemgo ordnet sich im interkommunalen Vergleich im unteren Bereich bei den Vergleichsstädten ein. Der Median beträgt 68 Prozent. Das Digitalisierungsniveau setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Digitalisierungsniveau im Detail in Prozent 2025



Im Bereich der **allgemeinen elektronischen Aktenführung** hat die Stadt Lemgo schon erste Schritte getan. In allen Organisationsbereichen, bei denen das Fachverfahren eine elektronische Aktenführung vorsieht, wird diese auch genutzt. Können Daten im Fachverfahren nicht revisionssicher gespeichert werden, wird dieses Fachverfahren an das DMS angebunden. Liegen Gründe vor, die eine Papierakte vorsehen, wird diese parallel zur digitalen Akte weitergeführt.

Abgesehen von den untenstehenden sechs Prozessen hat die Stadt Lemgo bereits viele weitere externe und interne Prozesse digitalisiert. Das dargestellte Digitalisierungsniveau bezieht sich ausschließlich auf die sechs ausgewählten Prozesse.

Bei den **Eingangsrechnungen** wird der Prozess digital gestartet. Ebenfalls ist die digitale Einreichung der erforderlichen Unterlagen möglich. Dadurch ist eine medienbruchfreie Bearbeitung der Eingangsrechnungen möglich. Dennoch müssen bei einigen Rechnungen gewisse Daten noch manuell einer Sichtkontrolle unterlaufen.

Der Prozess der **Gewerbeanmeldung** wird ebenfalls digital gestartet. Über ein Bürger- und Serviceportal wird dieses Angebot zur Verfügung gestellt. Auch die digitale Einreichung von erforderlichen Daten ist möglich. Wenn Dokumente per E-Mail an die Kommune versendet werden, ist teilweise eine manuelle Übertragung notwendig.

Zurzeit ist es der Stadt Lemgo nicht möglich, den Prozess der Hundesteuer digital zu starten. Fehlende Unterlagen reichen die Bürgerinnen und Bürger sowohl in Papierform als auch digital ein. Die vollständige Bearbeitung eines Prozesses im Bereich der Hundesteuer kann aufgrund des eingesetzten Fachverfahrens nicht vollständig digital erfolgen.²⁸

Ein vollständiger und medienbruchfreier Prozessablauf kann die Stadt Lemgo im Bereich **Urlaub** gewährleisten. Von Prozessstart über die Bearbeitung der Fälle bis hin zum Prozessende können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihren Urlaub eintragen und bearbeiten lassen.

Beim **Wohngeld** wird der Prozess nicht digital gestartet. Ebenfalls reichen die Personen die erforderlichen Unterlagen nicht vollständig digital ein. Die Anbindung an das Wohngeld-Portal des Landes wurde beauftragt. Somit ist eine medienbruchfreie Bearbeitung der Wohngeldanträge zurzeit noch nicht möglich.

→ **Empfehlung**

Die gpaNRW bestärkt die Stadt Lemgo, den schon erreichten Stand der Digitalisierung weiter auszubauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen bzw. anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.

²⁸ Die ordnungsrechtliche Anmeldung von Hunden ist bereits digital möglich.

4.7 Anlage 1: Berechnungsschritte Personalquoten

Ausgangswerte Personalquotenberechnung

Grundlage ist die mit Datum vom 15. September 2025 von der Stadt Lemgo zur Verfügung gestellte Personalliste sowie für die Bereinerungsschritte die zusätzlich von der Stadt ausgefüllte Datenerfassung.

Der Ausgangswert bzw. die nachfolgenden Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung haben wir dabei bereits um die Stellenanteile reduziert, die auf Auszubildende oder Personal in der Freizeitphase etc. entfallen.

Ausgangswerte zur Personalquotenberechnung

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen Verwaltung auf Grundlage der Personalliste - Stichtag 30.06.	387,88*	261,38
Vollzeit-Stellen (z. B. GmbH, Sondervermögen, etc.) auf Grundlage weiterer Personalliste(n) - Stichtag 30.06.	0,00	196,05

*) Die Werte aus der nachfolgenden Zeile sind in diesem Wert mitenthalten.

Personalquote 1

Bereinigung 1 für die Berechnung der Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Rat und Fraktionen	0,00	0,00
Verwaltung der wirtschaftlichen Unternehmen	0,13	0,13
soziale Einrichtungen für Ältere (ohne Pflegebedürftige)	0,00	0,00
soziale Einrichtungen für pflegebedürftige ältere Menschen	0,00	0,00
Krankenhäuser	0,00	0,00
Kur- und Badeeinrichtungen	0,00	0,00
Elektrizitätsversorgung	0,00	0,00
Gasversorgung	0,00	0,00
Wasserversorgung	0,00	0,00
Fernwärmeversorgung	0,00	0,00
Versorgung mit Informations- und Telekommunikationsinfrastruktur	0,00	0,00
Abfallwirtschaft	1,10	2,55
Abwasserbeseitigung	26,58	29,64
Straßenreinigung	5,00	2,00
ÖPNV	0,00	0,10

Bezeichnung	2019	2024
Friedhofs- und Bestattungswesen	2,06	8,06
Land- und Forstwirtschaft	3,50	2,53
Wirtschaftsförderung	1,92	1,00
Märkte	0,24	0,21
Schlacht- und Viehhöfe	0,00	0,00
Vermögensverwaltungsgesellschaften, Sparkassen, sonstige wirtschaftliche Unternehmen	0,00	0,00
Tourismus	0,00	0,00
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	40,53	46,22

Berechnung Personalquote 1

Bezeichnung	2019	2024
Vollzeit-Stellen auf Grundlage der Personalliste(n) 30.06.	387,88	457,43
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 1	40,53	46,22
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	347,35	411,21
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	40.679	39.895
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 1	8,54	10,31

Personalquote 2

Zur Ermittlung der Personalquote 2 haben wir die Stellenbasis der Personalquote 1 um weitere Stellenanteile wie folgt bereinigt:

Bereinigung 2 für die Berechnung der Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Gebäudereinigung	33,30	34,01
Brandschutz	5,77	5,99
Rettungsdienst	gemeinsam mit Brandschutz erhoben	0,00
Grundsicherungsleistungen nach dem Zweiten Buch Sozialgesetzbuch (SGB II)	0,00	0,00
Eigene kommunale Tageseinrichtungen für Kinder	46,85	66,90
Summe Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	85,92	106,90

Berechnung Personalquote 2

Bezeichnung	2019	2024
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 1	347,35	411,21
abzüglich Vollzeit-Stellen für die Bereinigung 2	85,92	106,90
Zwischensumme Vollzeit-Stellen für die Personalquote 2	261,43	304,31
Einwohnerzahl zum 31.12. des Vorjahres	40.679	39.895
Vollzeit-Stellen je 1.000 EW = Personalquote 2	6,43	7,63

4.8 Anlage 2: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Personal, Organisation und Informationstechnik

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Personal					
F1	Die Stadt Lemgo hat noch kein strukturiertes Verfahren zum Erhalt des Wissens und der Erfahrung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Hilfe einer Softwarelösung sichergestellt.	103	E1	Die Stadt Lemgo sollte den Erhalt des Wissens und der Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem strukturierten Verfahren sicherstellen. Eine Softwarelösung könnte hierbei unterstützen.	103
F2	Der Stadt Lemgo liegen Richtlinien oder Verfahren zum Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement sowie ein schriftliches Leitbild vor. Austrittsgespräche mit ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern führt die Stadt momentan nur zum Teil durch. Dadurch erfährt sie nicht vollumfänglich mögliche Gründe des Ausscheidens. Diese könnten der Stadt als Basis für gegensteuernde Maßnahmen dienen, zum Beispiel für die Steigerung der Zufriedenheit und Bindung ihrer Mitarbeitenden.	103	E2	Die Stadt Lemgo sollte Austrittsgespräche wie geplant in ihrem Offboarding-Prozess etablieren, um gezielt Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit und Erhöhung der Bindung ihrer Mitarbeitenden zu ergreifen und Austritten entgegensteuern zu können.	104
Organisation					
F3	Die Stadt Lemgo priorisiert die Aufgaben systematisch nach Relevanz. Sie hat noch nicht für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen und Stellenbewertungen vorliegen.	106	E3	Die Stadt Lemgo sollte sich als Ziel setzen, dass für alle Stellen aktuelle Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile und Stellenbewertungen vorliegen, um eine aktuelle Basis für ihre organisatorischen Weiterentwicklung zu sichern.	107
F4	Die Stadt Lemgo hat noch kein Prozessmanagement etabliert. Im interkommunalen Vergleich liegt die Stadt beim Umsetzungsstand im unteren Bereich.	107	E4	Die Stadt Lemgo sollte mit Hilfe von Softwarelösungen ihre Prozesse aufnehmen und darstellen, um die vorhandenen Personal- und Sachressourcen bestmöglich auf ihre Verwaltungsziele auszurichten.	108
F5	Die Stadt Lemgo führt Stellenbemessungen nach Bedarf durch, jedoch nicht regelmäßig. Sie geht somit das Risiko ein, dass sie nicht frühzeitig genug bestehenden Handlungsbedarf erkennt.	108	E5	Die Stadt Lemgo sollte Ziele und ein verbindliches Verfahren für Stellenbemessungen festlegen und ihren Personalbestand jährlich analysieren. Hierdurch könnte sie ihre Personalplanung verstärkt strategisch und vorausschauend steuern.	108

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Informationstechnik					
F6	Die Stadt Lemgo hat ihre strategischen Aspekte im Bereich IT- und Digitalisierungsstrategie durch Kernziele geregelt. Detailliertere Ziele im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz liegen nicht vor.	110	E6	Im Bereich der Digitalisierung und künstliche Intelligenz sollte die Stadt Lemgo weitere detailliertere Ziele festlegen und verschriftlichen.	111
F7	Die Stadt Lemgo verfügt im Anforderungs-, Lizenz- und Störungsmanagement über gute Steuerungsstrukturen. Im Projektmanagement bestehen dagegen noch weitreichendere Optimierungspotenziale, um eine effektive Projektüberwachung sicherzustellen.	111	E7	Die Stadt Lemgo sollte im Projektmanagement ihre Vorgehensweisen weiter ausbauen und verschriftlichen. Dazu sollte sie Standards zur systematischen Überwachung der Projektstände und Kosten sowie der Qualität festlegen, um frühzeitig auf Abweichungen reagieren und Anpassungen vornehmen zu können.	112
F8	Die technischen IT-Sicherheitsstrukturen der Stadt Lemgo sind gut. Gleichwohl bestehen Optimierungsansätze bei der Dokumentation, um potenzielle Ausfallrisiken weiter zu reduzieren.	112	E8	Die Stadt Lemgo sollte ihre Vorgehensweisen in der IT-Sicherheit bei allen Prozessen schriftlich dokumentieren.	113
Personalressourcen					
F9	Aufgrund der Altersstruktur ihres Personalkörpers hat die Stadt Lemgo mit einer erheblichen Fluktuation in den nächsten zehn Jahren zu rechnen.	113	E9	Um ihre Handlungsfähigkeit aufrecht zu erhalten, sollte die Stadt Lemgo der zu erwartende Fluktuation mit einem strukturiertem Wissensmanagement begegnen.	118
Digitalisierungsniveau					
F10	Die Stadt Lemgo ist mit der digitalen Transformation ihrer Verwaltung auf einem guten Weg und treibt die Digitalisierung von Dienstleistungen aktiv voran. Sie kann bei vielen Aufgaben bereits eine medienbrucharme Bearbeitung gewährleisten. In allen geprüften Prozessabläufen bestehen noch Möglichkeiten, um Medienbrüche weiter zu reduzieren.	120	E10	Die gpaNRW bestärkt die Stadt Lemgo, den schon erreichten Stand der Digitalisierung weiter auszubauen. Dazu sollte die Verwaltung ihre Prozesse gezielt auf vermeidbare Medienbrüche hin untersuchen. Informationen aus vorgelagerten Prozessen bzw. anderen Fachverfahren sollten soweit wie möglich automatisiert ergänzt oder über eine Schnittstelle eingespielt werden, um die Sachbearbeitung bestmöglich zu unterstützen.	122

5. Gebäudewirtschaft - Klimaschutz

5.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo im Prüfgebiet Gebäudewirtschaft – Klimaschutz stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Gebäudewirtschaft²⁹ – Klimaschutz

Die **Stadt Lemgo** misst dem Klimaschutz große Bedeutung bei. Sie hat sich bereits 2008 mit dem Thema auseinandergesetzt und in den Folgejahren in unregelmäßigen Abständen an ihrem Klimaschutzkonzept gearbeitet.

Lemgo beabsichtigt, im gesamten Stadtgebiet bis 2035 die Treibhausgas-Emissionen um mindestens 90 Prozent gegenüber dem Basisjahr 1990 zu reduzieren. Dieses Zieljahr hat der Rat 2022 beschlossen. Dazu hat die Stadt das bestehende Klimaschutzkonzept mit entsprechenden Treibhausgas-Reduktionsszenarien fortgeschrieben.

Das Klimaschutzkonzept fügt sich in die acht strategischen Stadtziele der Stadt Lemgo unter „Klimaschutz und Energie“ ein.

Die obige Zielsetzung gilt auch für das städtische Gebäudeportfolio. Die eigenbetriebsähnliche Einrichtung Gebäudewirtschaft Lemgo (GWL) betreut die städtischen Liegenschaften. Die GWL hat für die städtischen Gebäude eine Sanierungsstrategie beschlossen. Danach werden die Gebäude mit dem höchsten Energieverbrauch und dem schlechtesten Sanierungszustand prioritär ertüchtigt. Teilweise liegen für die städtischen Gebäude Energie-Steckbriefe mit Zustandsbeschreibungen und Maßnahmen für die Ertüchtigung vor. Bisher fließen diese nur partiell in die vorhandene Sanierungsstrategie ein. Die Stadt Lemgo hat die notwendigen Maßnahmen zur Treibhausgas-Neutralität für den eigenen Gebäudebestand noch nicht umfänglich monetär beziffert. Dazu hat die gpaNRW den Finanzbedarf für die Zielerreichung überschlägig hochgerechnet. Wir haben anschließend den so modellhaft ermittelten Finanzbedarf dem tatsächlichen Finanzmitteleinsatz der Jahre 2020 bis 2024 für den Gebäudebestand gegenübergestellt. Danach müsste die Stadt ihren Finanzmitteleinsatz gegenüber den bisherigen Ausgaben erhöhen, um die Treibhausgas-Neutralität im eigenen Gebäudebestand erreichen zu können.

Die Stadt ist sich der ambitionierten Zielsetzung, bis 2035 weitgehend treibhausgasneutral zu werden, bewusst. Sie hat zudem aufgrund gesetzlicher Anforderungen im Schulbereich und der Ausstattung unter anderem bei Feuerwehrgerätehäusern hohe Investitionssummen für Neu- oder Erweiterungsbauten eingeplant. Dazu kommen die nötigen Maßnahmen, um die

²⁹ Die gpaNRW benennt hier das Prüfgebiet „Gebäudewirtschaft – Klimaschutz“. Davon abzugrenzen ist der Aufgabenbereich Gebäudewirtschaft der Stadt Lemgo. Dieser ist als eigenbetriebsähnliche Einrichtung „Gebäudewirtschaft Lemgo (GWL)“ organisiert.

Treibhausgas-Neutralität im vorhandenen Gebäudebestand erreichen zu können. Die Stadt Lemgo wird daher die Zielerreichung jährlich in Verbindung mit ihren strategischen Stadtzielen überprüfen und bei Bedarf die bisher beschlossenen Maßnahmen anpassen und nachsteuern. Dazu plant sie, 2026 die sich geänderten Rahmenbedingungen aufgrund der kommunalen Wärmeplanung einzubeziehen.

Das bereits partiell vorhandene Energiemonitoring ist eine gute Grundlage für eine sachgerechte Maßnahmenplanung zur energetischen Ertüchtigung. Hier sollte die Stadt Lemgo künftig die für die überörtliche Prüfung erstmals aufbereiten gebäudespezifischen Emissionen in ihre Sanierungsplanung einfließen lassen. Diese können neben dem Gebäudezustand und den Energieverbräuchen helfen, die notwendigen Maßnahmen mit Blick auf die Treibhausgas-Neutralität zu priorisieren. Auch kann sie damit ihre Treibhausgas-Emissionen selbst berechnen und im Verlauf beobachten und analysieren.

5.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

5.3 Inhalte, Ziele und Methodik

In den letzten Jahrzehnten hat sich das Klima global verändert. Die Erde wird wärmer und das Klima wandelt sich weltweit, und das schneller als zuvor. Auch in Deutschland sind die Auswirkungen des Klimawandels deutlich spürbar. So haben extreme Hitze und Trockenheit, Starkregen und Überschwemmungen deutlich zugenommen. Wie sich die Städte auf diese Herausforderungen einstellen, hat die gpaNRW im Prüfgebiet Kommunales Krisenmanagement geprüft. Das Klima zu schützen, ist eine der drängendsten Aufgaben unserer Zeit. Daher hat die Landesregierung Klimaschutzziele festgelegt, um damit einen Beitrag zur Einhaltung der nationalen Klimaschutzziele sowie der europäischen Klimaschutzziele zu erbringen. Sie legen fest, wie die Treibhausgasemissionen im Vergleich zum Jahr 1990 schrittweise gemindert werden sollen:

- bis zum Jahr 2030 um mindestens 65 Prozent,
- bis zum Jahr 2040 um mindestens 88 Prozent,

- bis zum Jahr 2045 Treibhausgasneutralität.

Um das Ziel der Treibhausgasneutralität zu erreichen, sind umfangreiche Maßnahmen notwendig. Aufgrund ihrer besonderen Bedeutung ist den Städten gemäß § 5 Abs. 2 des Gesetzes zur Neufassung des Klimaschutzgesetzes Nordrhein-Westfalen hierbei eine Vorbildfunktion zugeordnet. Die gpaNRW untersucht in diesem Prüfgebiet, wie die Städte mit den Vorgaben zur Einsparung von Treibhausgasen umgehen und welches zeitliche Ziel sich die Stadt gesetzt hat. Schwerpunktmäßig befasst sich dieser Bericht jedoch mit klimaschutzrelevanten Strategien im städtischen Gebäudesektor, also den Gebäuden, die die Stadtverwaltung nutzt bzw. zur Verfügung stellt.

Ziel der gpaNRW ist es, auf Steuerungs- und Optimierungspotenziale sowie Risiken hinzuweisen, die auf dem Weg hin zur Treibhausgas-Neutralität im städtischen Gebäudesektor entstehen können. Die Darstellung und Beschreibung der Vorgehensweise der bisherigen und geplanten Maßnahmen und Ziele schaffen Transparenz. Zusätzlich sensibilisiert die gpaNRW die Entscheidungstragenden für einen bewussten und zielgerichteten Umgang mit dieser Thematik.

Dazu untersucht die gpaNRW zunächst die Organisation sowie die Strategie und Maßnahmenplanung des Klimaschutzes bei den Städten. Wir betrachten, ob und auf welcher Grundlage eine CO₂-Bilanzierung erstellt ist.

5.4 Klimaschutzstrategie in der Stadt

Die Städte sind Schlüsselakteure für das Gelingen des Klimaschutzes vor Ort. Ihnen kommt in diesem umfassenden Transformationsprozess eine besondere Bedeutung zu: Einerseits entsteht in den Städten ein großer Teil der klimarelevanten Emissionen, etwa durch Gebäude, Mobilität sowie Gewerbe und Industrie. Andererseits haben die Städte mit ihren vielfältigen Funktionen als Vorbild, Planer, Eigentümer, Versorger und größte öffentliche Auftraggeber weitreichende Handlungsmöglichkeiten, um den Klimaschutz vor Ort voranzubringen.

Hierbei betrachten wir zunächst übergeordnet die strategischen Klimaschutzaspekte, die die gesamte Stadt betreffen.

- Die Stadt Lemgo beabsichtigt bis 2035 ihre Treibhausgas-Emissionen um mindestens 90 Prozent gegenüber dem Basisjahr 1990 zu reduzieren. Dazu hat sie in ihrem Klimaschutzkonzept Treibhausgas-Reduktionsszenarien erarbeitet.

Eine Stadt sollte eine nachhaltige Strategie zum Klimaschutz haben, um der eigenen Klimaverantwortung gerecht zu werden. Sie sollte auf Basis eines politischen Beschlusses strategische Zielvorgaben verbindlich festlegen. Hierzu ist es notwendig, die entstandenen Treibhausgas-Emissionen zu kennen.

Das Thema Klimaschutz hat für die **Stadt Lemgo** eine hohe Bedeutung. Bereits 2008 hat sie daher ein integriertes Klimaschutzkonzept (KSK) durch externe Beratende erstellen lassen. Dieses wurde vom Rat der Stadt Lemgo beschlossen. Es sah zunächst Treibhausgas-Neutralität bis 2050 durch örtliche Maßnahmen vor. Im Anschluss aktualisierte die Stadt das KSK mehrmals in unregelmäßigen Abständen. 2021 stellte eine Klimaschutz-Initiative einen Antrag auf Verkürzung der Ziele. Entsprechend hat die Stadt das Klimaschutzkonzept aktualisiert.

Beschlossen hat dieses der Rat im Juni 2022. Danach wird das Zieljahr der weitgehenden Treibhausgas-Neutralität von 2050 auf 2035 vorgezogen. Lemgo will im gesamten Stadtgebiet bis 2035 die Treibhausgas-Emissionen um mindestens 90 Prozent gegenüber dem Basiswert 1990 reduzieren. Für die Zielvorgaben und etwaige Planabweichungen unterteilt das KSK die zur Verfügung stehenden Restbudgets nach Zieljahren. Danach stehen planerisch noch knapp 260.000 Tonnen CO₂ im Restbudget des Reduktionspfades zur Verfügung.

Die Treibhausgas-Bilanz (siehe 5.5.5) des KSK gilt für die Sektoren Wärmeversorgung in Gebäuden, Strom und Mobilität. Die Energiebereitstellung soll weitgehend durch örtliche Quellen erfolgen. Die verbleibenden Emissionen ergeben sich insbesondere aus den spezifischen Emissionen bei Strom sowie den letzten mit fossilen Energieträgern betriebenen Heizungen. Da diese Heizungen nach 2045 nicht mehr betrieben werden dürfen, wird sich eine weitere Reduktion ergeben. Wie hoch die Emissionen durch die Stromnutzung dann sind, ist derzeit nicht abzusehen.

Das Ziel der Treibhausgasreduzierung will Lemgo in drei Sektoren erreichen:

- Der Sektor A betrifft die Wärmeversorgung in Gebäuden: Hier will die Stadt Lemgo bis 2035 die Nutzung von Erdgas um 95 Prozent und Erdöl um 95 Prozent bis 2035 reduzieren (jeweils ausgehend vom Basisjahr 2019). Um dies zu erreichen, definiert sie operative Ziele für den Fernwärmeausbau. Als Alternative zur Fernwärme sollen Wärmepumpen oder ähnliches genutzt werden. Auskunftsgemäß muss sie hierzu das KSK auf Basis der aktuellen Ergebnisse der Kommunalen Wärmeplanung weiterentwickeln. Entsprechende Maßnahmen – wie beispielsweise die Quartiersberatungen – seien eingeplant.
- Für den Sektor B, die Stromversorgung, gilt das Ziel, bis 2035 den steigenden Strombedarf zu 100 Prozent aus erneuerbaren Energien zu decken. Dabei berücksichtigt die Stadt Lemgo die zusätzlichen Verbräuche durch E-Mobilität und Wärmepumpen. Dies umfasst Photovoltaik, Windkraft, Biogas und Biomethan.
- Mobilität als Sektor C ist nur indirekter Teil des KSK und betrifft Maßnahmen für Mitarbeitende. Hierfür gibt es eigene Mobilitätskonzepte.

Das KSK entspricht damit dem strategischen Stadtziel Klimaschutz und Energie. Die Ziele seien deckungsgleich und das Kennzahlenmonitoring beinhalte einen Großteil der dort verankerten Ziele.

Da sich die Rahmenbedingungen gegenüber 2022 verändert haben, erfolgt in 2026 eine eigenständige Anpassung des KSK. Diese wird sich auch an dem Ergebnis der Kommunalen Wärmeplanung orientieren.

Das KSK berücksichtigt dabei auch soziale Aspekte, um den Zugang zu energieeffizienten Sanierungen und Heizungsumstellungen zu fördern. Dazu bietet zum Beispiel das Energie- und Umweltzentrum ein kostenloses Beratungsangebot für die Lemgoer Stromkundschaft.

Zudem zielt das KSK darauf ab, die Arbeitsplätze in der Region, das lokale Handwerk und lokale Wertschöpfungsketten zu fördern. Das Konzept soll durch die Stadtverwaltung und die Stadtwerke unter Beteiligung der Bürgerschaft und Unternehmen umgesetzt werden.

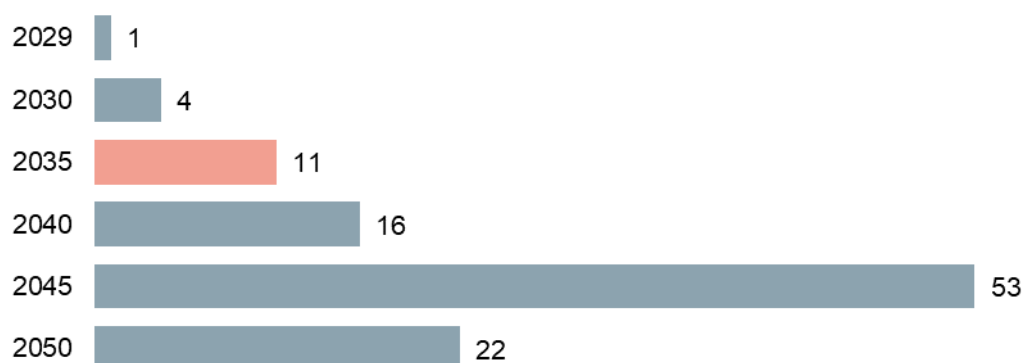
Dieses frühere Zieljahr fügt sich in die übergeordneten strategischen Stadtziele bei „Klimaschutz und Energie“ ein. Hier erfolgt eine regelmäßige Berichterstattung und Kennzahlenauswertung. Für 2024/25 hält die Stadt Lemgo fest: „Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf dem Handlungsfeld „Klimaschutz & Energie“. Ziel ist die Klimaneutralität bis 2035 mit einer Reduktion der Treibhausgas-Emissionen um mindestens 90 Prozent gegenüber 1990. Erste Meilensteine sind erreicht: Der Gas- und Ölverbrauch liegt bereits unter dem für 2025 gesetzten Ziel und auch das Photovoltaik-Zwischenziel von 30 Megawatt Peak (MWp) installierter Leistung wurde vorzeitig erfüllt. Für die Umsetzung der Mobilitätsziele arbeiten alle Akteure mit Hochdruck am Verkehrsentwicklungsplan und der Umsetzung des Nahmobilitätskonzeptes.“

Das KSK weist die Treibhausgas-Entwicklung anhand der Energieträger nach Sektoren aus. Für das erste KSK 2008 wurden die Verbrauchsdaten der Netzbetreiber für Wärme, Strom und Erdgas seit 1990 herangezogen. Zusätzlich standen Daten der Schornsteinfeger-Innung Ostwestfalen zur Verfügung. Somit berücksichtigte dies auch geschätzte Verbräuche und Emissionen aus nichtleitungsgebundenen Energien wie Öl und Holz. Mit dem 2022 aktualisierten und vom Rat beschlossenen KSK hat das externe Beratungsunternehmen die weitere Entwicklung ab 2006 dargestellt. Aufgrund der Corona-Pandemie sei der betroffene Zeitraum für Strom und Heizenergie jedoch nicht repräsentativ. Daher nutzt die Stadt Lemgo seither das Jahr 2019 als aktuelle Datenbasis für den weiteren ermittelten Reduktionspfad. Inzwischen liegen die fortgeschriebenen Emissionen bis einschließlich 2024 vor. Danach haben sich die Pro-Kopf-Emissionen zwischen 1990 und 2024 um rund 2,8 Tonnen CO₂ beziehungsweise 37,7 Prozent reduziert.

Das KSK nebst Treibhausgas-Bilanz wird inzwischen regelmäßig fortgeschrieben. Dazu bedient sich die Stadt Lemgo externen Beratungsunternehmen sowie Leistungen des Kreises Lippe.

Die mittleren kreisangehörigen Städte in NRW haben inhaltlich und zeitlich gesehen unterschiedliche Strategien zur Erreichung ihrer Treibhausgas-Neutralität. Zeitlich ergibt sich ein unterschiedliches Ambitionsniveau mit einer Spannweite von 16 Jahren.

Zieljahre der mittleren kreisangehörigen Städte zur Erreichung der Treibhausgas-Neutralität

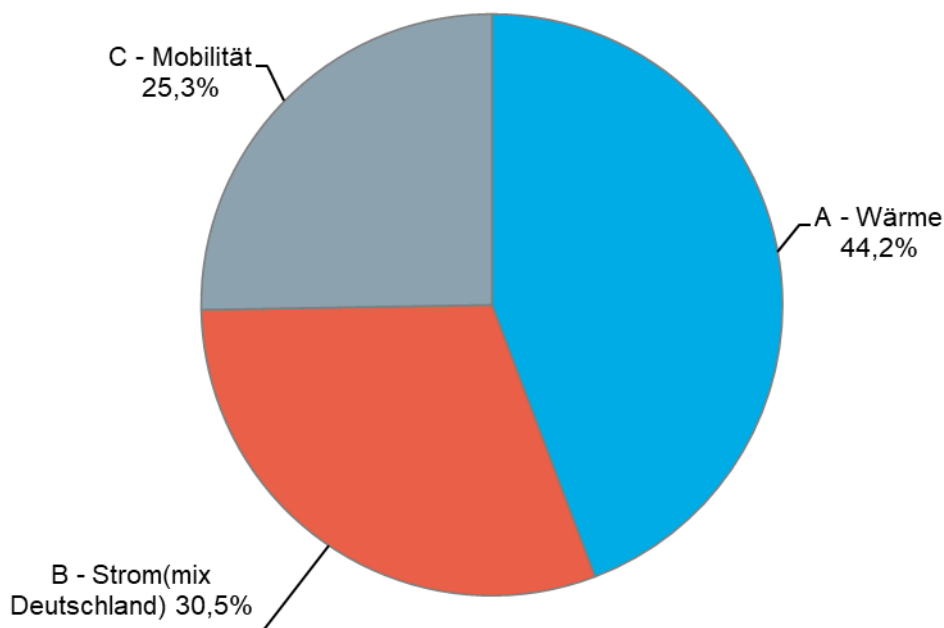


Die Stadt Lemgo hat sich ambitionierte Ziele gesetzt. Sie will mit ihren Klimaschutz-Maßnahmen bis 2035 eine weitgehende Reduktion der Treibhausgas-Emissionen erreichen. Laut der eigenen Zielsetzung geht die Stadt Lemgo für das Jahr 2035 von Restemissionen in Höhe von zehn Prozent aus. Trotz größter Anstrengungen werden nach heutigem Stand der Technik bei allen Kommunen Rest-Emissionen verbleiben. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Rest-

Emissionen durch technische oder natürliche Senken³⁰ kompensiert werden können, um eine „Netto-Null“ bilanziell zu erreichen. Unter dieser Annahme gehen wir davon aus, dass die Zielvorstellung der Stadt Lemgo als eine bilanzielle Treibhausgasneutralität 2035 bezeichnet werden kann. Damit gehört sie zu den 16 Kommunen, die innerhalb der kommenden zehn Jahre diese Zielsetzung verfolgen.

Die Stadt Lemgo weist nach ihrem KSK die Treibhausgas-Emissionen für die Sektoren A Wärme, B Strom und C Mobilität für ihr Stadtgebiet aus. Diese verteilen sich 2024 wie folgt:

Treibhausgas-Emissionen 2024



Die Stadt Lemgo wird das KSK nach Bedarf fortschreiben. Sie plant, dieses im dritten Quartal 2026 anzupassen. Dann will sie insbesondere die Ergebnisse der Kommunalen Wärmeplanung im KSK berücksichtigen.

Die städtische Treibhausgas-Bilanz für das Lemgoer KSK erstellt ein externes Beratungsunternehmen. Diese liegt für 1990, 2006, 2010 und 2019 auf Basis der obigen Sektoren vor. Seit 2022 gibt es jährliche Treibhausgas-Bilanzen.

Zusätzlich gibt es die kreisweite Treibhausgas-Bilanz³¹, die der Kreis Lippe für einen fünfjährigen Zeitraum erstellt. Für diese ergibt sich folgender interkommunaler Vergleich 2022:

³⁰ z.B. natürliche Systeme, die CO₂ aus der Atmosphäre entziehen und über längere Zeit speichern

³¹ Die Bilanzierungssystematik Kommunal (BISKO) wurde 2014 im Rahmen eines Vorhabens der Nationalen Klimaschutzinitiative entwickelt, um in den deutschen Kommunen eine einheitliche und damit vergleichbare THG-Bilanzierung zu ermöglichen. Seitdem hat

Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet 2022 je EW*

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Stadtgebiet je EW in kg CO ₂ eq	5.068	4.694	6.687	7.804	10.216	17.582	15

* Einwohnerinnen und Einwohner

Nach der BSKO-Bilanz emittierten Industrie und Verkehr 2020 mit rund 42 bzw. 32 Prozent den größten Anteil an Treibhausgasen. Auf die privaten Haushalte sowie Gewerbe, Handel und Dienstleistungen entfielen 17 bzw. acht Prozent. Kommunale Einrichtungen sowie deren Flotte lagen unter einem Prozent in dieser Verteilung. Anhand der vorhandenen Daten wird deutlich, dass im Sektor kommunale Einrichtungen und Flotte im Verhältnis zum Stadtgebiet die geringsten Treibhausgase entstehen. Somit ist die Einflussnahme durch die städtische Gebäudewirtschaft auf die Emissionen in Lemgo entsprechend gering. Gleichwohl kommt der Stadt Lemgo eine besondere Bedeutung zu. So hat sie nach dem Klimaschutzgesetz Nordrhein-Westfalen eine Vorbildfunktion und sollte mit der verbindlichen Umsetzung ihrer Maßnahmen mit gutem Beispiel vorangehen.

Die Stadt Lemgo ist sich der ambitionierten Zielsetzung bewusst. Sie wird dieses daher in ihrem Einflussbereich regelmäßig evaluieren und bedarfsgerecht nachsteuern.

5.5 Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft

Im Weiteren nehmen wir insbesondere die klimaschutzrelevanten Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft der Stadt in den Fokus. Die benötigten eigenen städtischen Gebäude zu unterhalten ist Aufgabe der städtischen Gebäudewirtschaft. Diese ist bei der Stadt Lemgo organisatorisch in der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Gebäudewirtschaft Lemgo (GWL) angesiedelt. Ausgenommen sind lediglich Gebäude, die wie der Bauhof ebenfalls als Eigenbetrieb geführt werden. Auch wenn die Treibhausgas-Emissionen der städtischen Immobilien nur einen vergleichsweise kleinen Anteil am Treibhausgas-Ausstoß der Stadt insgesamt ausmachen, lohnt sich der Blick auf die Ausrichtung der Gebäudewirtschaft in der Stadt. Hier haben die Verantwortlichen in Rat und Verwaltung zwei Perspektiven:

- Welche Gebäude sind vorhanden und werden perspektivisch weiter benötigt?
- In welchem Zustand sind die benötigten Gebäude und wie müssen sie ggf. ertüchtigt werden, um perspektivisch die Treibhausgas-Neutralität erreichen zu können?

BSKO sich als zentraler Bilanzierungsstandard etabliert. Quelle: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/klimaschutz-energiepolitik-in-deutschland/kommunaler-klimaschutz/bisko-zentraler-standard-fuer-kommunale#normen> (Stand Januar 2026)

5.5.1 Städtischer Gebäudebestand

Die Strukturen einer Stadt haben Einfluss auf den erforderlichen Gebäudebestand. So wirken sich Einwohnerzahlen und Gebietsfläche beispielsweise auf den Bedarf an Schulen, Kindertageseinrichtungen und Feuerwehrgerätehäusern aus.

- ➔ Die Stadt Lemgo kennt ihren Gebäudebestand und kann diesen nach Nutzungsarten differenziert ausweisen.

Eine Stadt sollte ihren Gebäudebestand kennen und bei der Planung von Klimaschutz- und weiteren Sanierungsmaßnahmen berücksichtigen.

Strukturkennzahlen 2024

Grund- und Kennzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	39.895	16.657	26.865	34.566	44.405	61.847	131
Gebietsfläche in qkm	101	20,50	44,98	72,06	101	303	131
EW je qkm (Bevölkerungsdichte)	396	81	324	498	754	2.122	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Die **Stadt Lemgo** ist eine mittlere kreisangehörige Kommune im Kreis Lippe. Sie gehört in den Zuständigkeitsbereich der Bezirksregierung Detmold. Die Stadt hat 14 Stadtteile mit insgesamt rund 39.900 Einwohnern und Einwohnerinnen. Lemgo gehört unter den mittleren kreisangehörigen Kommunen zu den Städten mit überdurchschnittlichen Einwohnerzahlen. Die Gebietsfläche ist ebenfalls überdurchschnittlich, die Bevölkerungsdichte hingegen unterdurchschnittlich.

Gebäudebestand Lemgo 2024

Art der Gebäudenutzung	Anzahl der Standorte	Bruttogrundfläche in qm	Anteil in Prozent
Schulen	10	66.830	49,34
Jugend	8	5.156	3,81
Sport- und Freizeit	17	7.335	5,42
Verwaltung	8	13.361	9,86
Feuerwehr und Rettungsdienst	7	4.542	3,35
Kultur	10	8.623	6,37
Soziales	10	6.248	4,61
Wohngebäude	19	8.172	6,03
Sonstige Nutzungen	16	15.188	11,21
Gesamt	111	135.455	100

Der städtische Gebäudebestand in Lemgo ist wie in den übrigen Kommunen vorwiegend durch die Schullandschaft geprägt. Aktuell verfügt die Stadt über zehn Schulstandorte, die knapp die Hälfte der Bruttogrundfläche aller kommunal genutzten Gebäude ausmachen. Viele der übrigen städtischen Gebäude unterliegen dem Denkmalschutz. Diese erfordern daher insbesondere bei auf Klimaschutz ausgelegte Sanierungen entsprechende Planungen unter Berücksichtigung der alten Bausubstanz.

Die Gesamtfläche der städtischen Gebäude entspricht rund 774 durchschnittlichen Einfamilienhäusern³². Dies macht deutlich, welchen Beitrag die Stadt Lemgo beziehungsweise die GWL mit ihrer Vorbildfunktion für den Klimaschutz im eigenen Gebäudebestand leisten kann.

Bruttogrundfläche Gebäudebestand 2024

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Bruttogrundfläche Gebäudebestand je 1.000 EW* in qm	3.395	2.268	3.171	3.661	4.040	5.538	34

Der derzeitige Gebäudebestand Lemgos fällt im interkommunalen Vergleich leicht unterdurchschnittlich aus. Die einwohnerbezogene Kennzahl ist seit der letzten Prüfung 2018 (3.253 qm je 1.000 EW) leicht gestiegen. Dies lässt sich unter anderem auf die gesunkene EW-Zahl zurückführen, aber auch auf die Erweiterung des Gebäudebestands.

Aufgrund von Flächenbedarfen, insbesondere wegen des gesetzlichen Anspruches auf Ganztagsbetreuung in den Grundschulen, plant die Stadt Lemgo unter anderem umfassende Erweiterungs- und Neubauten. Auch die Realschule wird erweitert und soll saniert werden. Außerdem ist der Neubau eines Feuerwehrgerätehauses geplant. Ersatzunterkünfte für Flüchtlinge sind

³² Die gpaNRW legt hierbei eine durchschnittliche Größe von 175 qm Bruttogrundfläche zu Grunde. Diese ergibt sich aus einer durchschnittlichen Wohnfläche von 140 qm und einem Aufschlag von 25 Prozent.

bereits in Betrieb oder werden in Kürze fertiggestellt. Diese Maßnahmen werden sich entsprechend auf die obige Kennzahl auswirken.

Weiterer Platzbedarf in der Verwaltung besteht derzeit zum Beispiel im Jugendamt. Hier beabsichtigt die Stadt Lemgo mittelfristig Lösungen durch Desk-Sharing und weitere Maßnahmen der modernen Arbeitswelten. Dies hängt auskunftsgemäß auch davon ab, wie die digitale Aktenverwaltung voranschreitet. Insbesondere bezüglich der Digitalisierung befinde sich die Stadt Lemgo derzeit in einem umfassenden Transformationsprozess. Dieser werde sich auch auf die Arbeitsplatzorganisation und künftige Platzbedarfe auswirken.

5.5.2 Organisation

- Die Stabstelle Klimaschutz bei der Stadt Lemgo betreut das gesamte Stadtgebiet. Die klimaschützenden Maßnahmen im eigenen Gebäudebestand erfolgen durch die Gebäudewirtschaft Lemgo. Die zuständigen Stellen stehen in regelmäßigem Austausch über relevante Belange des Klimaschutzes.

Eine Stadt sollte das Thema Klimaschutz in der Gebäudewirtschaft mit ihrer zentralen Steuerung des Klimaschutzes vernetzen. Dabei sollte sie sicherstellen, dass Ziele und Sachstände organisationsübergreifend zur Verfügung stehen.

Die **Stadt Lemgo** hat das übergeordnete Thema Klimaschutz im Organisationsbereich des ersten Beigeordneten verortet. Dieser verfügt seit 2022 über eine Stabstelle, die zusammen mit der Abteilung Stadtplanung und/oder mit weiteren Fachabteilungen sowie der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Stadtentwässerung Lemgo (SEL) die Klimaschutzmaßnahmen inklusive des Themas Biodiversität im Stadtgebiet koordiniert. Die technische Umsetzung baulicher Maßnahmen obliegt der eigenbetriebsähnlichen Einrichtung Gebäudewirtschaft Lemgo.

Das Klimaschutzmanagement tauscht sich auskunftsgemäß in relevanten Belangen mit den für die technische Umsetzung zuständigen Ansprechpersonen der GWL aus. Weiterer Austausch finde mit Stadtwerken, Stadtplanung und dem Forst statt. Dies erfolge so regelmäßig, dass alle Beteiligten über den notwendigen aktuellen Kenntnisstand verfügen.

Neben dem Klimaschutz sind auch die Strategieentwicklung, das zentrale Fördermittelmanagement, das Thema Nachhaltigkeit, der Stadforst und die Wirtschaftsförderung im oben genannten Stab angesiedelt. Dies berge entsprechende Synergien im Austausch zu den strategischen Stadtzielen Lemgos.

Aufgrund der überörtlichen Prüfung hat die Stadt Lemgo festgestellt, dass sich Aufgaben und Zuständigkeiten beim Klimaschutz teilweise überschneiden. Sie habe daher fachliche Tätigkeiten von der Steuerungsunterstützung abgegrenzt. Somit kümmert sich künftig der Stab Strategieentwicklung vor allem um die Kennzahlenauswertung, prüft die Zielerreichung und kommuniziert diese mit den betreffenden Stellen. Dieser wird auch Maßnahmen einleiten und gegensteuern, wenn er von der Zielsetzung abweichende Ergebnisse feststellt. Die Stabstelle Klimaschutz entwickelt Maßnahmen weiter und bringt Ideen aus dem Input durch interkommunale Veranstaltungen und Netzwerke ein. Dies sind beispielsweise die Klimakampagne OWL oder der kreisweite Austausch der städtischen Klimaschutzbeauftragten. Hier ist zudem die Leitung der Steuerungsgruppe zum KSK verortet, so dass die Kommunikation in alle betroffenen Bereiche gewährleistet sei.

Beim Klimaschutzmanagement ist neben den mit den Verantwortlichen abgestimmten aktuellen Maßnahmen - vor allem die Aktualisierung sowie Überprüfung der Klimaschutzseite und die fachspezifische Projektarbeit angesiedelt. Zudem erfolgt hier die Öffentlichkeitsarbeit (zum Beispiel die Organisation und Durchführung von Presseterminen sowie themenspezifischer Veranstaltungen, Social Media und Presseberichte).

5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo setzt Maßnahmen des Klimaschutzkonzeptes mit dem Ziel der Treibhausgasneutralität im Gebäudebestand um. Dies beinhaltet ein Energiemonitoring und -controlling für ausgewählte städtische Gebäude. Teilweise liegen bereits Energie-Audits für Gebäude vor, die die Stadt in ihrer Priorisierung von energetischen Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen berücksichtigt. Eine vollumfängliche gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.

Sobald die strategischen Vorgaben zur Erreichung der Klimaneutralität vorliegen, sollte eine Stadt konkrete Maßnahmen für den Gebäudebestand planen. Hierzu gehört auch eine kritische Überprüfung des Gebäudebestands. Die notwendigen Aktivitäten in der Gebäudewirtschaft sollte eine Stadt mit einer Ressourcenplanung verbinden und zeitlich kalkulieren sowie mit Meilensteinen hinterlegen.

Die Stadt Lemgo hat mit ihrem KSK strategische Vorgaben getroffen, um das Ziel der Treibhausgas-Neutralität auch im städtischen Gebäudeportfolio zu erreichen. Ursprünglich bestand ein Teilkonzept des ersten KSK für die städtischen Gebäude. Dieses sei weitgehend abgearbeitet. Derzeit gelten somit die Vorgaben des aktuellen KSK. Diese beinhalten:

- Sukzessive Untersuchung aller Gebäude (Energie-Audits)
- Verpflichtung zu Energiemanagement
- Energetisches Monitoring sowie Controlling (Energieverbrauchserfassung, Einspeisemanagement mit entsprechenden Berichtspflichten)
- Priorisierung nach CO₂-Einsparung von Sanierungen („worst first“) anhand der höchsten Energieverbräuche
- Im Wirtschaftsplan der GWL sind jährlich Mittel für vier PV-Anlagen eingeplant, nachdem alle Gebäude auf die Möglichkeit, diese zu installieren untersucht wurden
- Einbindung in Wärmeplanung im Rahmen der Wärmewende für kommunale Gebäude

Wie bereits erwähnt ist auch der städtische Gebäudebestand durch den historischen Stadtkern und viele denkmalgeschützte Gebäude geprägt. Hier gelten gesonderte technische Vorgaben bei Sanierung und energetischer Ertüchtigung. Auf Basis der Verbrauchswerte und den Informationen aus den bereits vorhandenen individuellen Sanierungsfahrplänen erfolgt die Planung und Umsetzung einzelner Gebäudesanierungen. Dabei geht die GWL nach dem o.g. „worst first“-Prinzip vor, um Energieverbräuche zu reduzieren.

Die GWL erwartet einen steigenden Stromverbrauch für die Gebäude, die nicht per Fernwärme versorgt werden können und mittelfristig von Gasheizungen auf Wärmepumpen umgestellt werden. Sie verfolgt daher den Ansatz weiter, diesen so regenerativ wie möglich zu decken und Verbräuche an anderer Stelle möglichst zu drosseln. Insgesamt könne sie voraussichtlich die Treibhausgas-Bilanzierung der städtischen Gebäude verbessern. Dies erwartet die GWL aber im Wesentlichen durch die geplante Fernwärmeversorgung.

Die GWL setzt für ihr Energiemanagement bereits eine entsprechende Facility Management-Software ein. Sie verfügt damit über die notwendigen Daten zu ihren Energieverbräuchen. Diese dienen auch der Ermittlung der Treibhausgas-Emissionen für die Treibhausgas-Bilanzierung.

Die kommenden Jahre seien neben der energetischen Ertüchtigung von Bestandsgebäuden auch durch notwendige Neubauten geprägt. Daher gestalte sich trotz aufgestockten Personalbestandes mit den entsprechenden Fachkenntnissen die Umsetzung der obigen Maßnahmen als schwierig. Die erforderlichen Mittel erhält die GWL über die Vermietung der städtischen Gebäude von der Stadt Lemgo. Sie plant entsprechende Ansätze über ihren Wirtschaftsplan für die notwendigen Maßnahmen.

Vorgeschaltet vor einer Sanierung gilt es, den Flächenbedarf mit dem Bestand der Gebäudeflächen kritisch abzugleichen. Dies gilt zum einen vor dem Hintergrund der Haushaltsbelastung durch die Bewirtschaftung. Zum anderen würden neben energetischen Sanierungen auch die Reduzierung der eingesetzten Gebäudeflächen die Treibhausgas-Emissionen mindern. Gegebenenfalls kann die Stadt Lemgo vor einer Sanierung nicht mehr benötigte Gebäude abstoßen. Hierbei stehen die folgenden Fragestellungen im Vordergrund:

- Welche Flächenbedarfe hat die Stadt Lemgo in Zukunft bzw. ergeben sich Möglichkeiten zur Reduzierung durch den Einsatz neuer, moderner Arbeitsformen?
- Welche Gebäude lohnt es, durch Ersatzbauten oder Alternativen mit höherer Flächeneffizienz und besserer Bedarfsdeckung zu ersetzen?
- Welchen Sanierungsstand und welchen Anlagenabnutzungsgrad haben die städtischen Gebäude?
- Bei welchen Gebäuden lohnt es sich aus wirtschaftlichen Überlegungen³³ nicht mehr, sie zu sanieren?

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte prüfen, ob anstelle von Sanierungen auch die Reduzierung des Gebäudebestandes möglich ist.

³³ Die gpaNRW verweist hier auf das Kommunale Rechenmodell zur Durchführung von Wirtschaftlichkeitsvergleichen im kommunalen Hochbau NRW der NRW-Bank, mit dem z. B. die Wirtschaftlichkeit von Alternativen (Neubau, Sanierung) ermittelt werden kann.

5.5.4 Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo beabsichtigt, bis 2035 ihre Treibhausgas-Emissionen fast vollständig zu reduzieren. Die dazu benötigten Finanzmittel für die Sanierung städtischer Gebäude hat sie teilweise beziffert.

Eine Stadt sollte die benötigten Finanzressourcen für die Transformation des Gebäudebestands hin zur Treibhausgas-Neutralität kennen und mit ihrer finanziellen Leistungsfähigkeit abgleichen.

Die **Stadt Lemgo** hat zwar einen ersten Überblick über die erforderliche energieeffiziente Erhaltung ihrer eigenen Gebäude. Es existiert aktuell aber noch keine Ermittlung aller erforderlichen Maßnahmen, die notwendig sind, um ihr Reduktionsziel 2035 zu erreichen.

Um den Finanzmittelbedarf zu beurteilen, der für die Sanierung des städtischen Gebäudebestands der Stadt Lemgo hin zur Treibhausgas-Neutralität notwendig wird, hat die gpaNRW folgende Kalkulation vorgenommen:

Wertekorridor für die Sanierung städtischer Gebäude in Euro je qm BGF

von	Durchschnittswert	bis
1.600	2.500	3.400

Dieser Wertekorridor nimmt einen finanziellen Rahmen von Kosten je qm BGF an. Dabei basiert die Spannweite von 1.600 bis 3.400 Euro auf Erfahrungswerten anderer Kommunen sowie auf Informationen aus Fachliteratur³⁴. Für die weiteren Berechnungen verwendet die gpaNRW den Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF. Dieser beinhaltet Finanzmittel für Umbauten, Modernisierungen oder Instandsetzungen oder auch Kombinationen aus den vorgenannten Maßnahmen. Dabei handelt es sich nicht ausschließlich um Maßnahmen, die dem Klimaschutz dienen. Eine Differenzierung ist für diese Prognose nicht möglich. Nicht enthalten sind Nebenkosten wie z. B. eigene Personalaufwendungen bei der GWL oder Planungskosten für externe Dritte.

Die tatsächlichen Kosten für den Umbau des Gebäudebestandes können sich hiervon unterscheiden. Hierzu erfordert es einer gebäudespezifischen Analyse des Sanierungsbedarfs. Diese erfolgte in Lemgo bislang über so genannte Gebäudesteckbriefe, allerdings noch nicht flächendeckend über alle städtischen Gebäude. Ein möglicher Ansatz ist damit folgende überschlägige Berechnung:

Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro

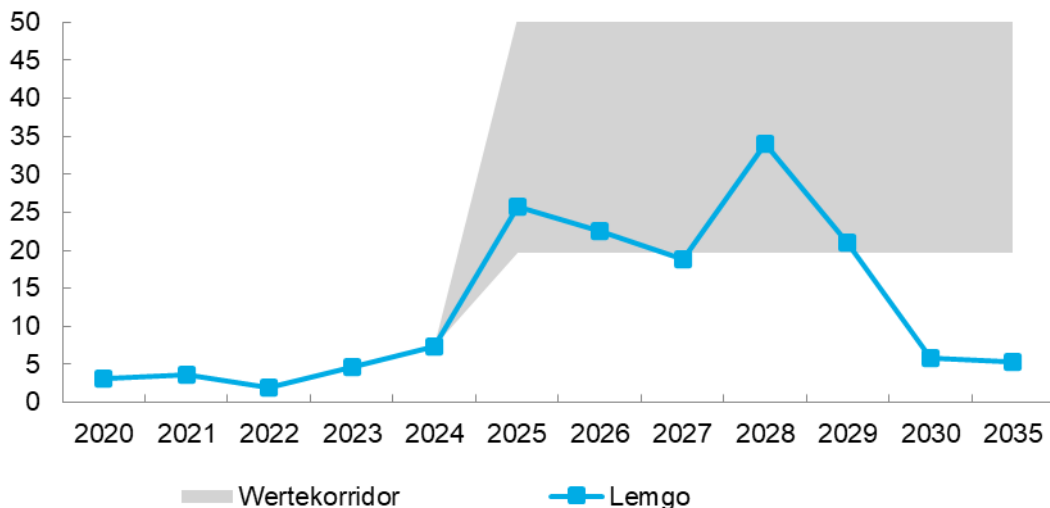
Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf pro Jahr	Prognostizierter Finanzmittelbedarf insgesamt
2025 bis 2035	30,8	338,6

³⁴ Diese Werte basieren insbesondere auf Baukostenberechnungen für öffentliche Gebäude sowie auf Standards der DIN 276, die die Bauwerkskosten (KG 300) und die Kosten für technische Anlagen (KG 400) detailliert beschreibt.

Der von der GWL betreute Gebäudebestand der Stadt Lemgo ohne angemietete Gebäude umfasst eine Fläche von rund 135.500 Quadratmeter (BGF). Multipliziert mit dem oben aufgeführten Durchschnittswert von 2.500 Euro je qm BGF ergibt sich ein Finanzmittelbedarf von insgesamt rund 339 Mio. Euro, der für die Zielerreichung der Treibhausgas-Neutralität im eigenen Gebäudebestand bis zum Jahr 2035 anfallen könnte. Bis zum Zieljahr 2035 verbleiben der Stadt Lemgo noch 11 Jahre (ab 2024). Die Stadt Lemgo wird die Baumaßnahmen mit jährlich unterschiedlich hohen Investitionsvolumina realisieren. Zur Vereinfachung unterstellt die gpaNRW hier einen linearen Verlauf der Umsetzung. Der prognostizierte Finanzmittelbedarf beinhaltet sowohl die energetische als auch bautechnische Instandsetzung des Gebäudebestandes.

Umgerechnet auf die verbleibenden Jahre bis zum Zieljahr würde sich ein jährlicher Finanzmittelbedarf von rund 30,8 Mio. Euro ergeben. Dieser liegt rund 26,7 Mio. Euro pro Jahr höher als der durchschnittliche Mitteleinsatz 2020 bis 2024.

Finanzmitteleinsatz und Finanzmittelbedarf im städtischen Gebäudemanagement in Mio. Euro 2020 bis 2035



Tatsächlicher Finanzmitteleinsatz bis 2024 und geplante Investitionen ab 2025 der Stadt Lemgo
Wertekorridor Finanzmittelbedarf ab 2025 bis zum Zieljahr 2035

Der ab 2025 von der Stadt Lemgo geplante Finanzmitteleinsatz bezieht sich auskunftsgemäß im Wesentlichen auf die bereits genannten Neu- und Erweiterungsbauten. Im Doppelhaushalt 2025/26 sind die Mittel für diese Maßnahmen bis zum Ende des mittelfristigen Planungszeitraums 2029 berücksichtigt. Dabei hat sie die für die Treibhausgas-Neutralität notwendige Maßnahmen noch nicht vollständig einbezogen.

Für den Zeitraum 2030 bis 2035 hat die Stadt Lemgo den voraussichtlichen Finanzmittelbedarf für ihre regulären Hochbaumaßnahmen bereits anhand bisheriger Erfahrungswerte hochgerechnet. Dieser Finanzmittelbedarf fließt in die neue Investitionsstrategie der Stadt Lemgo ein, die Teil der strategischen Stadtziele ist. Diese erarbeitet die Stadt aufgrund der stark gestiegenen Investitionsbedarfe derzeit. Die Investitionsstrategie orientiert sich an den bestehenden

Zielvorgaben des Strategischen Stadtziels "Haushalt". Die Stadt Lemgo will diese 2026 fertigstellen und politisch beschließen lassen.

Für die energetische Ertüchtigung der Bestandsgebäude sind über die regulären Hochbaumaßnahmen hinaus weitere Finanzmittel erforderlich. Der obige Wertekorridor gibt einen ersten überschlägigen Ausblick auf deren mögliches Volumen. Dieser berücksichtigt bereits erfolgte Maßnahmen mit dem Ziel der Treibhausgas-Reduzierung zwar nicht, kann jedoch eine grobe Orientierung geben.

Grundsätzlich können im Haushalts- beziehungsweise Wirtschaftsplan noch nicht alle Maßnahmen enthalten sein. Das gilt vor allem für finanzwirtschaftliche Auswirkungen, die sich noch nicht hinreichend konkretisieren lassen oder über den Planungszeitraum des Haushaltsplans hinausgehen. Hier hat die Stadt Lemgo zwar bereits weit über den Planungszeitraum hinaus Investitionsmaßnahmen so konkret wie möglich beziffert. Aufgrund der voraussichtlichen Größenordnung der darüber hinaus erforderlichen energetischen Maßnahmen sollte sie diese zumindest grob einschätzen und gegebenenfalls notwendige Prioritätensetzungen einleiten. In diesem Zusammenhang verweisen wir auf die Empfehlung im Kapitel 5.5.3 Planung von Klimaschutzmaßnahmen. Auch um die Haushaltssteuerung zu unterstützen ist es sinnvoll, mittel- und langfristige Investitionen möglichst vollständig zu kennen. Dies hat die Stadt Lemgo bereits mit ihrer aktuell angestoßenen Investitionsstrategie im Blick.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo will bis 2035 weitgehend ihre Treibhausgas-Emissionen reduzieren. Die dafür noch erforderlichen Maßnahmen sollte sie auch finanziell möglichst vollständig beziffern und entsprechend der Realisierungsmöglichkeiten in ihrer Planung berücksichtigen.

Damit die Stadt Lemgo das Ziel der weitgehenden Treibhausgas-Neutralität 2035 im eigenen Gebäudebestand realistisch erreichen kann, muss sie die einzelnen Maßnahmen tatsächlich umsetzen. Voraussetzung hierfür ist unter anderem, dass sie die notwendigen Finanzmittel wie beschrieben bis 2035 bereitstellt. Auch muss fachliche Expertise und ausreichend Personal vorhanden sein, um die Maßnahmen zeitgerecht abzarbeiten. Im Haushaltsjahr 2025 hat die Stadt Lemgo nur rund 60 Prozent der geplanten investiven Mittel (rund 60 Mio. Euro) verausgaben können. Damit verschiebt sich deren Umsetzung mindestens in das Folgejahr. Sollte sich dieser Trend auch bezüglich der notwendigen energetischen Ertüchtigung fortsetzen, erhöht sich der Finanz- und Umsetzungsbedarf in den Folgejahren. Hierdurch verschlechtert sich die Ausgangssituation für zukünftig ausgeglichene Haushalte der Stadt Lemgo.

Die Stadt Lemgo prüft regelmäßig unter anderem anhand von Kennzahlen, inwieweit sie ihre durch Stadtstrategien gesetzten Ziele erreicht. Sie beabsichtigt in diesem Jahr auch die Treibhausgas-Zielsetzungen für 2030 und 2035 zu aktualisieren. Dazu zählt insbesondere die Anpassung an die Ergebnisse der kommunalen Wärmeplanung. Die Ergebnisse finden sich dann im aktualisierten KSK wieder. Dabei wird sie auch berücksichtigen, wie sich die kommunale Wärmeplanung auswirkt und ihre Maßnahmen- und Finanzplanung entsprechend anpassen oder nachsteuern.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte angesichts der bereits hohen geplanten Investitionssummen prüfen, welche Maßnahmen sie bis zum Zieljahr der Treibhausgas-Neutralität realistisch umsetzen kann. Dies gilt sowohl in personeller als auch finanzieller Hinsicht.

Die Gebäudewirtschaft Lemgo (GWL) erarbeitet dazu momentan eine Projekt-Liste zur Umsetzung notwendiger Maßnahmen. Diese enthält gebäudespezifische Informationen zu Energieträgern, Verbrauch und CO₂-Emissionen. Die GWL nutzt diese Daten neben dem Sanierungszustand, um die energetischen Ertüchtigungsmaßnahmen zu priorisieren.

5.5.5 Treibhausgas-Bilanz

→ Feststellung

Der Kreis Lippe erstellt alle fünf Jahre eine kreisweite Treibhausgas-Bilanz. Diese enthält auch Daten für kommunale Einrichtungen. Die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen des städtischen Gebäudebestands hat die Stadt erstmals 2025 vollumfänglich berechnet.

Eine Stadt sollte die Treibhausgas-Emissionen des Gebäudebestands kennen und die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen anhand der Reduzierung der Emissionen nachweisen.

Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand 2022

Kennzahl	Lemgo	Minimum	1.Viertelwert	2.Viertelwert (Median)	3.Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
Treibhausgas-Emissionen Gebäudebestand je qm BGF in kg CO ₂ eq	31,13	13,83	22,47	30,02	31,65	53,86	12

Die Berechnung der bilanziellen Treibhausgas-Neutralität setzt voraus, dass die **Stadt Lemgo** die CO₂-Emissionen kennt. Diese Daten liegen vor. Jeder Energieträger besitzt einen spezifischen CO₂-Äquivalent-Emissionswert in g CO₂-eq/kWh. Zusammen mit dem ermittelten Jahresverbrauch lassen sich rechnerisch die Tonnen CO₂-eq pro Jahr berechnen. Diese Werte können gut für die erste Einschätzung verwendet werden.

Die GWL erstellt bereits regelmäßig Energieberichte für ihre Gebäude, die Daten zur Energiestatistik enthalten (Erzeugung, Verbrauch, Anteile Erneuerbare Energien). Dazu nutzt sie das Energiemanagement-System ihres Facility Managements für das städtische Gebäudeportfolio. Es gibt partiell schon so genannte smarte Lösungen für die Erfassung und Überwachung von Zählerständen. Dies möchte die GWL flächendeckend einsetzen und mit einem LoRaWAN-basierten System der Stadtwerke unterstützen. Diese Funktechnologie ermöglicht es, Verbrauchsdaten und Störungen auch aus Kellerräumen über große Distanzen sicher und energieeffizient zu übermitteln. Die GWL befindet sich in Abstimmungen mit den Stadtwerken zur Umsetzung des LoRaWAN-Netzwerkes im Stadtgebiet Lemgo.

Bereits das bisherige Energiemonitoring hat sich auskunftsgemäß bewährt: Für ausgewählte öffentliche Gebäude wird der Energieverbrauch je qm (BGF) seit 2016 systematisch erfasst. Das Projekt hatte zum Ziel, gegenüber dem Basisjahr 2016 den Energieverbrauch bis 2025 um zehn Prozent zu reduzieren. Strom- und Wärmeverbräuche werden getrennt ausgewertet. Deren Entwicklung überwacht die Stadt in Zusammenarbeit von GWL und zentraler Steuerungsunterstützung. Dabei fiel 2024 ein vom Zielpfad abweichender Stromverbrauch auf. Durch die Datenauswertung konnte die Stadt die Ursache aufdecken und abstellen.

Die Daten zur Energiestatistik flossen bisher nur in die Treibhausgas-Bilanzen der gesamten Stadt ein, die der Kreis Lippe nach dem BSKO-Standard³⁵ alle fünf Jahre erstellt. Für den Gebäudebestand hat die GWL diese bislang nicht separat ermittelt. Um die Lücke zu schließen, wird die Stadt die hier separat für den Gebäudebestand erstellte Treibhausgas-Bilanz ab sofort in das bestehende Kennzahlensystem aufnehmen. Ab jetzt wird sie diese jährlich erstellen, um die Entwicklung transparent und messbar zu machen und damit insbesondere auf ungeplante Entwicklungen schneller zu reagieren.

Für den Zeitraum ab 2020 hat die Stadt Lemgo folgende Entwicklung ihrer Treibhausgas-Emissionen im städtischen Gebäudebestand für die aktuelle Prüfung ermittelt:

Treibhausgas-Emissionen - Städtisches Gebäudeportfolio tCO₂eq

	2020	2021	2022	2023	2024
Städtisches Gebäudeportfolio	4.018	4.376	4.216	4.301	3.993
davon Schulen	1.371	1.532	1.460	1.397	1.356
davon Jugend	98,52	122	109	100	92,08
davon Sport und Freizeit	182	197	200	206	172
davon Verwaltung	346	364	322	333	286
davon Feuerwehr und Rettungsdienst	119	148	118	133	133
davon Kultur	289	271	243	247	229
davon Soziales	277	252	251	261	245
davon Wohngebäude	39,64	42,19	35,67	35,24	36,59
davon Sonstige Nutzungen	1.296	1.448	1.479	1.588	1.441

Insgesamt haben sich im Zeitraum 2020 bis 2024 die Treibhausgas-Emissionen der städtischen Gebäude kaum verringert. Die höchsten Emissionen entstehen bei der Nutzungsart Schulen. Diese schwankten vermutlich pandemiebedingt im Zeitverlauf und sind 2024 um 0,6 Prozent geringer als 2020. Im Gegensatz dazu haben sich bei den übrigen Nutzungsarten mit Ausnahme von Kultur, Soziales und Wohngebäuden steigende Treibhausgas-Emissionen ergeben. Bislang hat die Stadt Lemgo die Treibhausgas-Emissionen nicht für ihren eigenen Gebäudebestand erhoben und analysiert. Somit fehlen Rückschlüsse auf die Wirksamkeit ihrer bisherigen Maßnahmen zum Klimaschutz. Dies wird sie künftig tun, die Entwicklung beobachten und Gebäude im Rahmen ihres „worst first“-Konzepts weiter energetisch ertüchtigen.

→ Empfehlung

Die Stadt Lemgo sollte ihre vorhandene Datenbasis nutzen, um neben dem Energiemonitoring auch die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen in ihre Sanierungsstrategie einfließen zu lassen.

³⁵ Die Bilanzierungssystematik Kommunal (BSKO) wurde 2014 im Rahmen eines Vorhabens der Nationalen Klimaschutzinitiative entwickelt, um in den deutschen Kommunen eine einheitliche und damit vergleichbare TREIBHAUSGAS-Bilanzierung zu ermöglichen. Siehe www.umweltbundesamt.de

5.6 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 - Gebäudewirtschaft – Klimaschutz

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Planung von Klimaschutzmaßnahmen					
F1	Die Stadt Lemgo setzt Maßnahmen des Klimaschutzkonzeptes mit dem Ziel der Treibhausgasneutralität im Gebäudebestand um. Dies beinhaltet ein Energiemonitoring und -controlling für ausgewählte städtische Gebäude. Teilweise liegen bereits Energie-Audits für Gebäude vor, die die Stadt in ihrer Priorisierung von energetischen Maßnahmen und Sanierungsmaßnahmen berücksichtigt. Eine vollumfängliche gebäudebezogene Maßnahmenplanung in Verbindung mit einer Bedarfsüberprüfung hat die Stadt noch nicht vorgenommen.	138	E1	Die Stadt Lemgo sollte prüfen, ob anstelle von Sanierungen auch die Reduzierung des Gebäudebestandes möglich ist.	139
Finanzmitteleinsatz für die Sanierung städtischer Gebäude					
F2	Die Stadt Lemgo beabsichtigt, bis 2035 ihre Treibhausgas-Emissionen fast vollständig zu reduzieren. Die dazu benötigten Finanzmittel für die Sanierung städtischer Gebäude hat sie teilweise beziffert.	140	E2.1	Die Stadt Lemgo will bis 2035 weitgehend ihre Treibhausgas-Emissionen reduzieren. Die dafür noch erforderlichen Maßnahmen sollte sie auch finanziell möglichst vollständig beziffern und entsprechend der Realisierungsmöglichkeiten in ihrer Planung berücksichtigen.	142
			E2.2	Die Stadt Lemgo sollte angesichts der bereits hohen geplanten Investitionssummen prüfen, welche Maßnahmen sie bis zum Zieljahr der Treibhausgas-Neutralität realistisch umsetzen kann. Dies gilt sowohl in personeller als auch finanzieller Hinsicht.	142
Treibhausgas-Bilanz					
F3	Der Kreis Lippe erstellt alle fünf Jahre eine kreisweite Treibhausgas-Bilanz. Diese enthält auch Daten für kommunale Einrichtungen. Die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen des städtischen Gebäudebestands hat die Stadt erstmals 2025 vollumfänglich berechnet.	143	E3	Die Stadt Lemgo sollte ihre vorhandene Datenbasis nutzen, um neben dem Energiemonitoring auch die gebäudespezifischen Treibhausgas-Emissionen in ihre Sanierungsstrategie einfließen zu lassen.	144

6. Kommunales Krisenmanagement

6.1 Managementübersicht

Die wesentlichen Ergebnisse der überörtlichen Prüfung der Stadt Lemgo Prüfgebiet „Kommunales Krisenmanagement“ stellt die gpaNRW nachfolgend zusammenfassend dar.

Die Feststellungen und Empfehlungen haben wir tabellarisch in der Anlage aufgeführt. Die Reihenfolge ist chronologisch und gibt keine Priorisierung vor.

Kommunales Krisenmanagement

Die Stadt Lemgo verfügt über solide Strukturen in ihrem Krisenmanagement und entwickelt diese kontinuierlich weiter. Sie hat bereits verschiedene **Risiken** für ihr Stadtgebiet identifiziert und für einzelne Risiken entsprechenden Vorkehrungen getroffen. Hierzu gehören konkrete Maßnahmen und Regelungen, wie beispielsweise ein Grobkonzept zur Einbindung von Spontanhelfenden.

Darüber hinaus hält die Stadt Lemgo einen jederzeit alarmierbaren **Stab für außergewöhnliche Ereignisse** (SAE) vor und hat für diesen eine **Dienstanweisung** erstellt. Diese Dienstanweisung beinhaltet in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW grundsätzlich alle erforderlichen Regelungen. Die Übernahme der SAE-Leitung durch den Hauptverwaltungsbeamten / die Hauptverwaltungsbeamtin (HVB) ist jedoch nicht erlasskonform. Aus Sicht der gpaNRW sollte der / die HVB eine geeignete Bedienstete bzw. einen geeigneten Bediensteten der Stadt Lemgo mit der Leitung des SAE beauftragen.

Die Stadt Lemgo hält an einem zentralen Ort einen gut ausgestatteten **Stabsraum** für den SAE vor. Die Stadt Lemgo hat bereits erste Vorkehrungen für eine verlässliche Notstromversorgung getroffen. Aus Sicht der gpaNRW besteht aktuell noch Regelungsbedarf für die Sicherstellung der Treibstoffversorgung, um die Notstromabdeckung gewährleisten zu können.

Die Stadt schult die Mitglieder ihres SAE bislang nicht regelmäßig. Zudem hat sie noch keine verbindlichen Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der **Schulungen** getroffen. Auch **Übungen** hat die Stadt bisher nicht regelmäßig durchgeführt. Regelmäßige Schulungen und Übungen sind für ein kommunales Krisenmanagement entscheidend. Sie tragen dazu bei, theoretisches Wissen, Abläufe und die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu stärken.

Die **Risiko- und Krisenkommunikation** der Stadt Lemgo ist gut geeignet, die Bevölkerung schnell und effektiv über bestehende Risiken oder bereits eingetretene Krisenlagen zu informieren. Gleichzeitig stärkt sie dadurch die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung.

Die Stadt Lemgo bereitet ihre SAE- Einsätze derzeit in Form von Nachbesprechungen durch, ohne die Ergebnisse schriftlich festzuhalten. Künftig sollte sie die Ergebnisse der **Nachbereitung** von Einsätzen und Übungen dokumentieren, um daraus notwendige Anpassungen ihrer

Krisenmanagementstrukturen ableiten zu können. Diese Vorgehensweise stärkt die Krisenresilienz des SAE und der Verwaltung.

6.2 Aufbau des Teilberichtes

Die Kapitel dieses Teilberichtes beginnen mit einer wertenden Aussage zu unserem Prüfungsergebnis. Wertungen, die eine Stellungnahme der Stadt nach § 105 Abs. 6 und 7 der Gemeindeordnung für das Land Nordrhein-Westfalen (GO NRW) notwendig machen, bezeichnen wir als **Feststellung**.

Anschließend folgt *kursiv* gedruckt die **Sollvorstellung**. Die Sollvorstellung stellt die Inhalte und das Prüfungsziel im Kapitel dar. Sie ist allgemein formuliert und grundsätzlich für alle Städte gültig, z. B. auf Basis der aktuell geltenden Gesetzeslage.

Ausgehend von diesem Soll analysieren wir die individuelle Situation in der geprüften Stadt und weisen dabei erkannte Verbesserungspotenziale als **Empfehlung** aus.

Weitere allgemeine Ausführungen zur Struktur der Teilberichte stehen im Vorbericht.

6.3 Inhalte, Ziele und Methodik

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements erfolgt auf der Grundlage der allgemeinen kommunalen Aufgabenwahrnehmung im Bereich der Gefahrenabwehr. Die rechtlichen Rahmenbedingungen ergeben sich insbesondere aus dem Ordnungsbehördengesetz NRW (OBG NRW), dem Gesetz über den Brandschutz, die Hilfeleistung und den Katastrophenschutz (BHKG) und dem Runderlass „Krisenmanagement in den Kommunen“ des Ministeriums des Innern NRW (Krisenstabserlass).

In ihrer Funktion als örtliche Ordnungsbehörde obliegt es den Kommunalverwaltungen, auch in besonderen Gefahren- und Schadenslagen schnell handlungsfähig und sprachfähig zu sein und zu bleiben. Eine unzureichende organisatorische Vorbereitung kann im Ereignisfall nicht nur zu erheblichen finanziellen Nachteilen führen, sondern auch haftungsrechtliche Konsequenzen haben. Ein vorausschauendes und strukturiertes Krisenmanagement ist somit nicht nur sinnvoll, sondern auch geboten.

Die vielfältigen Krisen der letzten Jahre, wie z. B. Extremwetterereignisse, Pandemien und auch Cyber-Angriffe, haben die Städte landesweit vor große Herausforderungen gestellt. Die akuten und teilweise ohne Vorwarnung eingetretenen Krisenlagen haben gezeigt, wie entscheidend schnelles und koordiniertes Handeln auf kommunaler Ebene ist.

Mit unserer Prüfung betrachten wir, ob die Städte in Krisenlagen schnell und effizient handeln und Krisen somit strukturiert bewältigen können.

Dabei analysieren wir, inwieweit die vorhandenen Strukturen, die organisatorischen Abläufe und Maßnahmen eine koordinierte und effektive Krisenbewältigung ermöglichen. Dazu schauen wir uns die präventive Risikoermittlung und die darauf basierenden Vorplanungen, die interne Organisation, wie z.B. den Aufbau des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) sowie Regelungen für die Schulung und Übung des eingesetzten Personals an. Ein weiterer Schwerpunkt der Prüfung ist die Bevölkerungsinformation und Medienarbeit. Insbesondere bei krisenhaften Szenarien ist die Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern sowie mit den Medien essenziell. Dies bedarf aus Sicht der gpaNRW einer guten Vorplanung, um in Krisenzeiten schnell und souverän kommunizieren zu können.

Die Prüfung des kommunalen Krisenmanagements hat zum Ziel, die bestehenden Vorbereitungen, Maßnahmen und organisatorischen Grundprinzipien zu bewerten. Zusätzlich möchten wir Stärken und Schwächen der Krisenplanung identifizieren und die Stadt bei der Optimierung ihres kommunalen Krisenmanagements unterstützen sowie Impulse zur individuellen Weiterentwicklung aufzeigen.

Die gpaNRW ermittelt mithilfe standardisierter Interviews sowie der Analyse von vorgelegten Unterlagen Erfüllungsgrade. Beim Erfüllungsgrad bewertet die gpaNRW, inwieweit eine Stadt die Anforderungen unserer Sollvorstellung umsetzt. Wir drücken den Erfüllungsgrad in einem Prozentwert aus. Diesen stellt die gpaNRW zur Standortbestimmung auch im interkommunalen Vergleich dar.

6.4 Strukturen und Ausgangssituation

Die örtlichen Besonderheiten kann eine Stadt in der Regel nicht beeinflussen. Wir fassen die strukturelle Ausgangslage der Stadt nachfolgend zusammen:

Örtliche Strukturen 2024

Grundzahlen	Lemgo	Minimum	1. Viertelwert	2. Viertelwert (Median)	3. Viertelwert	Maximum	Anzahl Werte
EW*	40.531	16.315	27.450	34.604	44.390	61.252	131
PendelIndensaldo	2.305	- 9.729	- 4.360	- 1.991	144	7.679	131
Gebietsfläche in ha	10.085	2.050	4.498	7.206	10.075	30.310	131
Störfallbetriebe ³⁶	0	0	0	1	2	11	131

*Einwohnerinnen und Einwohner

Im interkommunalen Vergleich hat die **Stadt Lemgo** mehr Einwohnerinnen und Einwohner als die Mehrheit der Vergleichskommunen. Zudem ist die Gebietsfläche der Stadt größer als bei

³⁶ Betriebe der unteren und oberen Klasse gemäß § 1 Absatz 1 der Störfall-Verordnung - 12. BImSchV

Dreiviertel der Vergleichskommunen. Daraus ergeben sich logistische Besonderheiten, die die Stadt im Krisenfall im Blick haben muss.

Das Pendelindensaldo der Stadt Lemgo liegt oberhalb des dritten Viertelwertes. Das bedeutet, dass zahlreiche Menschen regelmäßig zur Arbeit ins Stadtgebiet pendeln, aber ihren Wohnsitz in umliegenden Städten haben. Für das kommunale Krisenmanagement stellt dies für die Stadt Lemgo eine zusätzliche Herausforderung dar. Ein hoher Pendlersaldo kann die Infrastruktur belasten sowie Evakuierungen oder den Transport von Hilfsmaßnahmen erschweren. Hierbei ist eine effektive Kommunikationsstrategie wichtig, um im Ereignisfall möglichst viele Betroffene und zahlreiche Pendler zu erreichen und zu schützen (vgl. Kapitel 6.8.1 Krisenkommunikation).

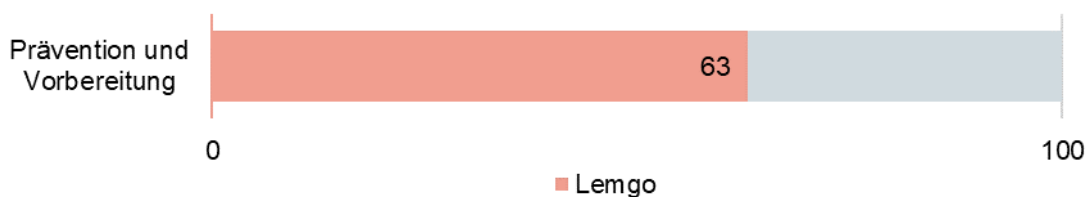
Das Stadtbild von Lemgo wird von den Fließgewässern Bega, Ilse und Passade geprägt. Dabei verläuft die Bega auf einer Strecke von fünf Kilometern³⁷ durch Lemgo - vorrangig durch besiedelten Stadtbereich. Zusätzlich gibt es Starkregengefahrenstellen in Matorf, Leese, Büllinghausen sowie in der Innenstadt Lemgo (Detmolder Weg). Daraus ergibt sich für die Stadt ein erhöhtes Hochwasserrisiko, das eine effektive und kontinuierliche Hochwasserschutzplanung erfordert.

Im Lemgoer Stadtgebiet befindet sich die PHOENIX CONTACT arena des Kreises Lippe. Diese ist die Heimatspielstätte des Handballbundesligisten TBV Lemgo-Lippe. Neben Spielen im Profisport finden dort zahlreiche Großveranstaltungen wie Konzerte, Kongresse, Messen und Märkte statt. Diese Veranstaltungen ziehen oft mehrere tausend Besucher an. Für das kommunale Krisenmanagement der Stadt kann dies eine besondere Herausforderung darstellen. Das gilt beispielsweise im Falle einer notwendigen Evakuierung.

6.5 Prävention und Vorbereitung

Die Prävention und Vorbereitung sind Bestandteile eines ganzheitlichen Krisenmanagements. Präventive Risikoermittlung und die Erstellung dazugehöriger Notfallpläne stärken die Resilienz einer Stadt. Sie stellen darüber hinaus die Handlungsfähigkeit auch bei außergewöhnlichen Ereignissen sicher.

Erfüllungsgrad Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



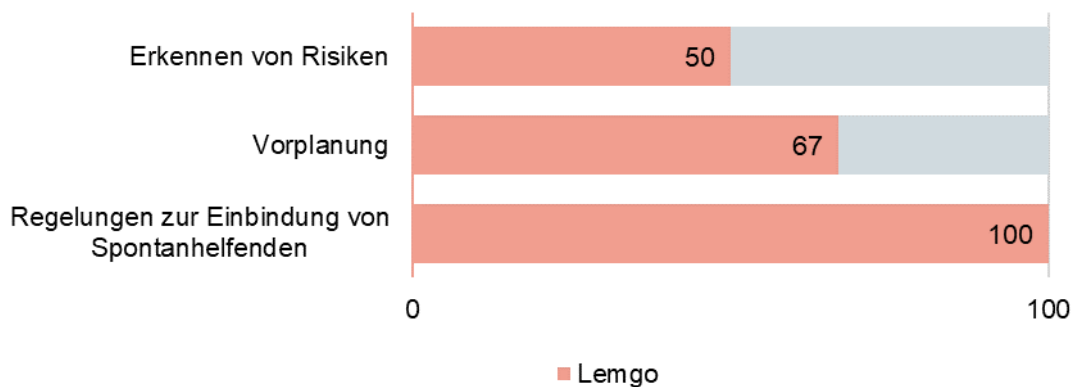
In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:

³⁷ <https://www.klimaschutz-lemgo.de/klimafolgen-anpassung/gewaesser-hochwasserschutz-retentionsraeume/>



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 56 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Prävention und Vorbereitung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.5.1 Erkennen von Risiken

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo hat eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen.

Eine Stadt sollte potenzielle Risiken für ihr Stadtgebiet ermitteln und bewerten. Mit vorausschauenden Analysen und örtlichen Risikoszenarien sollte die Stadt die Eintrittswahrscheinlichkeit von möglichen Gefahren untersuchen und eine Aussage über das zu erwartende Schadensausmaß treffen. Eine Stadt sollte den Rat bzw. das zuständige politische Gremium über die Erkenntnisse transparent informieren, um eine objektive Entscheidungsgrundlage für mögliche Maßnahmen und Investitionen zu schaffen.

Bei der **Stadt Lemgo** ist der Geschäftsbereich 3 – Verwaltung und Bürgerservice, Sachgebiet Recht, Sicherheit und Ordnung zuständig für die Organisation des kommunalen Krisenmanagements. Dieses Sachgebiet ist unter anderem zuständig für die Planung, Koordination und Bündelung aller Maßnahmen in Bezug auf das städtische Krisenmanagement.

Die Stadt Lemgo hat für ihr Stadtgebiet verschiedene Risiken erkannt. Hierzu gehören beispielsweise Starkregen, Hochwasser, flächendeckender Stromausfall/ Blackout, Gasmangel-lage, Pandemien, Tierseuchen, Cyberangriff und auch traditionelle Großveranstaltungen wie die Weihnachtskirmes Kläschen.

Darüber hinaus hat die Stadt auch interne Risiken, wie z.B. Angriffe auf Mitarbeitende innerhalb der Verwaltung, identifiziert und bewertet. Ein prägendes Ereignis ist ein Vorfall im Jugendamt gewesen, woraufhin die Stadt Lemgo ihre Risikoermittlung angepasst und Maßnahmen ergriffen hat. Die kontinuierliche Anpassung ihrer Risikoermittlungen sowie der daraus abgeleiteten Maßnahmen an aktuelle Gegebenheiten zeigt, dass die Stadt mit hoher Sensibilität auf potenzielle Risiken reagiert. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Bei der Risikoermittlung hat die Stadt Lemgo sowohl Personen aus unterschiedlichen Abteilungen der Verwaltung als auch externe Akteure beteiligt, beispielsweise Feuerwehr, Polizei, Bevölkerungsschutz Kreis Lippe, das Deutsche Rote Kreuz (DRK) und das Technische Hilfswerk (THW). Eine frühzeitige Einbeziehung von externen Dritten verbessert die Abläufe im Ernstfall, da sich alle Beteiligten bereits kennen und Ansprechpersonen und Zuständigkeiten klar sind.

Die Stadt identifizierte einige Risiken aufgrund von gesellschaftlichen und politischen Lagen sowie vergangener Krisen wie der Gasmangellage, der Corona-Pandemie sowie diverser Hochwasserereignisse. Die Stadt Lemgo hat bisher jedoch noch nicht die möglichen Extremwetterereignisse wie Sturm und Hitze als potenzielle Risiken identifiziert. Angesichts der Zunahme solcher Extremwetterereignisse steigt deren Eintrittswahrscheinlichkeit auch in der Stadt Lemgo. Die Stadt sollte diese Risiken daher in ihrer Risikoanalyse berücksichtigen.

Zudem hat Stadt die erkannten Risiken bislang nicht systematisch nach der Eintrittswahrscheinlichkeit und des damit einhergehenden Schadensausmaßes bewertet. Sie sollte eine Priorisierung der Risiken vornehmen, die sowohl die Eintrittswahrscheinlichkeit als auch potenzielle Auswirkungen berücksichtigt. Nur so lassen sich benötigte Ressourcen wie Einsatzkräfte und Material zielgerichtet einplanen und bereitstellen. Darüber hinaus sollte die Stadt ihre Risikoanalyse in festgelegten Intervallen regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren.

Die Stadt könnte die Ergebnisse der Risikobewertung in einem Bericht aufbereiten und die politischen Gremien darüber vollumfänglich informieren. Bisher hat die Stadtverwaltung die politischen Gremien nur auszugsweise, z.B. über flächendeckenden Stromausfall, informiert. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die örtliche Politik frühzeitig über die identifizierten Risiken und die daraus abgeleiteten Maßnahmen umfassend zu informieren und zu sensibilisieren. Damit stärkt die Stadt das Bewusstsein und fördert zugleich das Verständnis für das kommunale Krisenmanagement nachhaltig.

→ **Empfehlung**

Die Stadt sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.

6.5.2 Vorplanung

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo hat auf Grundlage der ermittelten Risiken und Ergebnisse ihrer Risikobewertung bereits einige Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie jedoch noch keine verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe abgestimmt.

Eine Stadt sollte die Ergebnisse der Risikobewertung als Grundlage für den Aufbau und Umfang ihres Krisenmanagements nutzen und auf Basis der ermittelten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln. Zusätzlich sind für unvorhergesehene Ereignisse gemäß 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen³⁸ Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen zwischen Kreis und kreisangehöriger Stadt abzustimmen.

Die **Stadt Lemgo** hat auf Grundlage der ermittelten Risiken und Ergebnisse ihrer Risikobewertung bereits einige Maßnahmen getroffen. Neben der Einrichtung eines SAE³⁹ hat sie für einzelne Krisenszenarien Pläne und Regelungen entwickelt. Für die Erarbeitung solcher Regelungen und Handlungsanweisungen bildet der SAE-Leiter vereinzelt Arbeitsgruppen. So hat beispielsweise eine Arbeitsgruppe ein Konzept für den Fall eines flächendeckenden Stromausfalls erstellt. Positiv hervorzuheben ist, dass die Stadt bei einzelnen Krisenszenarien externe Planungsbüros einbezieht, wie etwa zur Erstellung eines Starkregenmanagementkonzepts.

Zur Vorsorge gegen Hochwasser hat die Stadt Umgestaltungsmaßnahmen an Gewässer durchgeführt und als Pilotprojekt ein Hochwasserinformationssystem eingeführt. Im Rahmen des Hochwasserinformationssystems erfasst die Stadt Lemgo Niederschlagsmengen an mehreren Stellen innerhalb des Stadtgebiets. Anschließend veröffentlicht sie die Messergebnisse in einem Ampelsystem auf ihrer Internetseite. So können die Bürgerinnen und Bürger auf den ersten Blick erkennen, ob eine Hochwassergefahr besteht. Darüber hinaus hat die Stadt an besonders gefährdeten Starkregenstellen gezielt Schutzmaßnahmen umgesetzt. So errichtete sie beispielsweise im Wohngebiet im Detmolder Weg einen begrünten Wall und eine Gabionenwand, die das vom Feld anfallende Regenwasser kontrolliert auf die Straße umleiten. Dadurch bleiben die angrenzenden Wohnhäuser geschützt.

Grundsätzlich kann sich eine Stadt nicht auf alle Krisen im Detail vorbereiten. Daher sollte sie flexible Strukturen vorhalten, die auf verschiedene Szenarien übertragbar sind. So hat die Stadt Lemgo ein Konzept zur Einrichtung von Leuchttürmen (Notfallinformationspunkte) entwickelt. Sollten die üblichen Kommunikationsmittel wie Internet und Mobilfunk und somit auch die Möglichkeit Notrufe abzusetzen, ausfallen, dienen die Leuchttürme den Bürgerinnen und Bürgern als Anlaufstelle, Informationspunkt und Möglichkeit zur Notrufmeldung. Mit der Einrichtung von Leuchttürmen hält die Stadt eine flexible Struktur vor, die sie in verschiedenen Krisen nutzen kann. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

³⁸ Krisenmanagement durch Krisenstäbe im Lande Nordrhein-Westfalen bei Großeinsatzlagen, Krisen und Katastrophen; Runderlass des Ministeriums für Inneres und Kommunales vom 26. September 2016

³⁹ vgl. Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse

Insgesamt verfügt die Stadt Lemgo über eine solide Grundlage bei der Vorplanung und Vorhaltung geeigneter Maßnahmen für individuelle Risiken. Allerdings hält die Stadt noch nicht für alle identifizierten Risiken entsprechende Bewältigungsstrategien vor.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.

Die Zusammenarbeit mit dem Kreis Lippe im kommunalen Krisenmanagement beschreibt die Stadt Lemgo wie folgt:

Der Kreis Lippe veranstaltet in regelmäßigen Abständen Symposien und Workshops zum Thema Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement. Beispiele sind das Symposium zum Thema Bevölkerungsschutz im Jahr 2023, der Workshop zum Katastrophenschutzbedarfsplan im Jahr 2024 und der Workshop zum Thema Zivilschutz im Allgemeinen in 2025. Ziele der gemeinsamen Veranstaltungen sind: In der Krise Köpfe kennen, Best Practice Beispiele übernehmen und eine Möglichkeit der „Einer für Alle- Strategie“ entwickeln. Zudem fördert der Kreis Lippe den Austausch aller kreisangehörigen Kommunen zum Bevölkerungsschutz und Krisenmanagement.

Darüber hinaus bestehen mit dem Kreis bislang nur vereinzelt abgestimmte Arbeits-, Informations- und Kommunikationswege. Beispielsweise informiert die Stadt Lemgo den Kreis Lippe über die Einberufung ihres SAE per Mail. Der SAE der Stadt Lemgo betreibt ein zentrales Funktionspostfach, um den Austausch mit dem Kreis, anderen Kommunen und externen Akteuren sicherzustellen. Zusätzlich kann die Stadt Lemgo mit dem Kreis per Satellitentelefon kommunizieren. Diese wurden im Jahr 2024 kreisweit angeschafft und bereits in einer gemeinsamen Übung mit allen kreisangehörigen Kommunen getestet. Künftig plant der Kreis Lippe die Nutzung und Funktion der Satellitentelefone jährlich in einer Übung zu erproben. Bei Bedarf entsendet die Stadt Lemgo Verbindungspersonen in den Krisenstab des Kreises Lippe. Die Verbindungsperson koordiniert so den Informationsaustausch zwischen dem SAE der Stadt und dem Krisenstab des Kreises. Verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen gibt es bislang nicht zwischen dem Kreis Lippe und der Stadt Lemgo. Diese gewährleisten jedoch eine schnelle und nachvollziehbare Informationsweitergabe, eine verbesserte Abstimmung untereinander, eine wechselseitige Erreichbarkeit und stärken damit insgesamt die Resilienz der Verwaltung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe vereinbaren.

6.5.3 Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden

→ Die Stadt Lemgo hat Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden festgelegt.

Eine Stadt sollte Vorkehrungen treffen, um im Ereignisfall Hilfsangebote von Spontanhelfenden⁴⁰ entgegenzunehmen und gezielt koordinieren zu können. Eine Stadt sollte in der Lage sein,

⁴⁰ Im Referentenentwurf zur Modernisierung des BHKG NRW vom 14. Juli 2025 werden die Spontanhelfenden als freiwillig Helfende bezeichnet.

die eingehenden Hilfsangebote zu prüfen, über deren Einsatzmöglichkeiten zu entscheiden und eine Rückmeldung an die Anbietenden zu geben. Ziel sollte es sein, spontane Unterstützung aus der Bevölkerung sinnvoll einzubinden und dabei schnell und transparent zu handeln.

Die **Stadt Lemgo** hat Regelungen zur Einbindung von Spontanhelfenden in dem „Grobkonzept der Alten Hansestadt Lemgo zum Umgang mit Spontanhelfenden in Krisensituationen“ getroffen. Darin hat sie eine verantwortliche Person als Ansprechpartner benannt, die für die Betreuung und Koordination der Spontanhelfenden zuständig ist. Zudem sieht die Stadt Lemgo die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle vor, an der sich Spontanhelfende registrieren und für Einsätze anmelden können. Nach Registrierung erhalten die Spontanhelfenden eine kurze Sicherheitsunterweisung vor ihrem geplanten Einsatz. Anschließend teilt die Stadt die Spontanhelfenden nach Qualifikation, Eignung und Bedarf gezielt in passende Aufgabenbereiche ein.

Die Stadt arbeitet bei der Einbindung der Spontanhelfenden mit der Feuerwehr, dem Technischem Hilfswerk sowie weiteren Hilfsorganisationen zusammen. Dies bewertet die gpaNRW positiv. Darüber hinaus hat die Stadt die Informationsweitergabe an die Bevölkerung geregelt. Diese soll über verschiedene Kommunikationskanäle erfolgen, beispielsweise über soziale Medien, die städtische Homepage, die regionale Presse, das Lokalradio, Lautsprecherdurchsagen sowie Aushänge an Sammelpunkten.

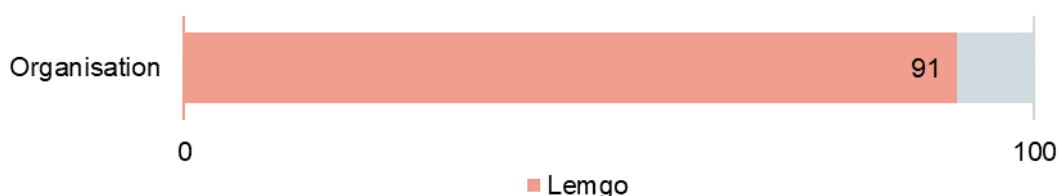
Die Stadt hat erste Überlegungen angestellt, Spontanhelfende vereinzelt in Übungen einzubinden und diese durch Planspiele vorzubereiten. Für die Zukunft plant die Stadt den Einsatz einer App, um die Vorabregistrierung und Einsatzkoordination schneller, reibungsloser und effektiver sicherzustellen. Zudem beabsichtigt sie ihr Grobkonzept künftig weiter auszubauen und detaillierter aufzubereiten.

Zusammenfassend verfügt die Stadt Lemgo über sehr gute und effektive Regelungen, um Spontanhelfende einzubinden und deren Einsatz erfolgreich zu koordinieren.

6.6 Organisation

Die organisatorische Vorbereitung einer Stadt auf außergewöhnliche Ereignisse bildet die Grundlage, um in Ad-hoc-Lagen schnell und zielgerichtet handeln zu können. Klare Strukturen, Vorgaben und Abläufe sind zentrale Steuerungsinstrumente, die für Orientierung und Handlungssicherheit, insbesondere in stressbelasteten Situationen sorgen.

Erfüllungsgrad Organisation in Prozent 2025

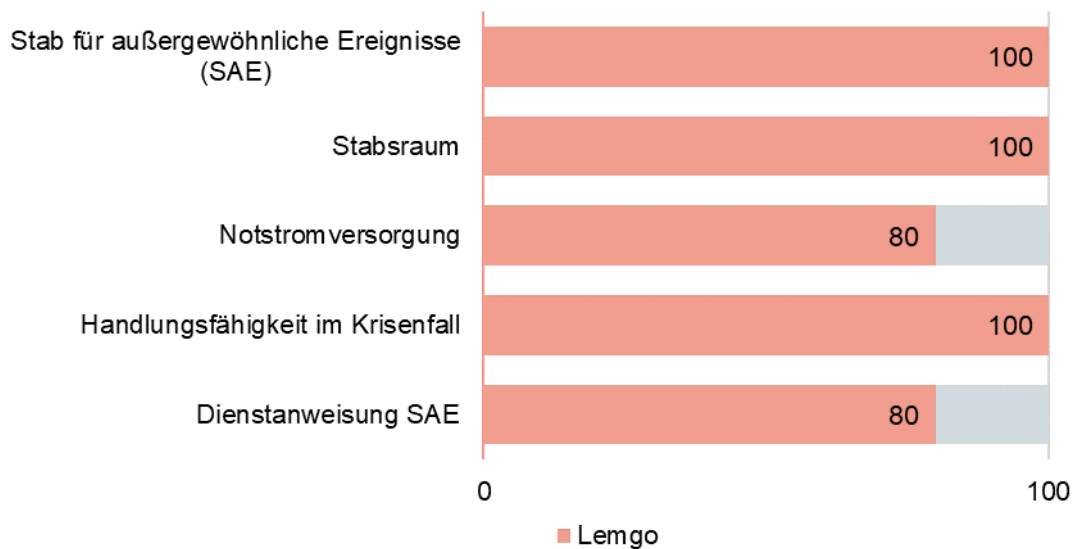


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 73 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Organisation in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln analysiert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)

- Die Stadt Lemgo hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet. Dieser ist jederzeit aktivierbar und stellt darüber hinaus eine Mehrschichtfähigkeit sicher.

Eine Stadt sollte entsprechend Ziffer 2.5 Krisenstabserlass des Landes Nordrhein-Westfalen einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) einrichten. Bei der personellen Besetzung der einzelnen Funktionen im SAE sollte eine Stadt mindestens eine Zwei-Schicht-Fähigkeit sicherstellen.

Die **Stadt Lemgo** hat einen Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) eingerichtet und kann diesen jederzeit einberufen. In den letzten fünf Jahren hat die Stadt ihren SAE aus verschiedenen Anlässen aktiviert. Hierzu gehören beispielsweise die Corona-Pandemie, die drohende Gasmangellage und Hochwasserereignisse.

In ihrer „Dienstanweisung für den Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE)“ sowie in der „Erreichbarkeits- und Alarmierungsliste SAE“ hat die Stadt Lemgo die Zusammensetzung und Funktionen des SAE festgelegt. Der Stab setzt sich zusammen aus dem Leiter, den ständigen Mitgliedern (SMS) und den ereignisspezifischen Mitgliedern (EMS). Die Zusammensetzung des Stabes orientiert sich an der Verwaltungsstruktur der Stadt. So gehören zu den ständigen Mitgliedern unter anderem die Geschäftsbereichsleitungen für „Verwaltung und Bürgerservice“, „Jugend und Schule“, „Stadtplanung und Bauen“, die Teamleitung für „Sicherheit und Ordnung“, die Abteilungsleitung für „Personal“, die Technische Betriebsleitung Straßen und Entwässerung sowie die Pressestelle und als Verbindungsperson die Leitung der Feuerwehr. Durch den Einsatz von Führungspersonal im SAE stellt die Stadt sicher, dass diese über die notwendigen Kompetenzen, Erfahrungen sowie über die erforderlichen Entscheidungsbefugnisse verfügen. Damit deckt die Stadt Lemgo die jeweilige Fachkompetenz der SMS innerhalb des SAE ab. Dies bewertet die gpaNRW positiv.

Die Stadt Lemgo strebt eine Zweischichtfähigkeit des SAE an, um den Stab bei lang andauernden Krisen durchgehend besetzen zu können. Die Stadt hat die Vertretungsregelung im SAE an die bestehende Verwaltungsstruktur angelehnt. Die Vertreter der Verwaltungsbereiche übernehmen zugleich die Vertretung ihrer Vorgesetzten im SAE.

Zusammenfassend betrachtet ist der SAE der Stadt Lemgo gut aufgestellt.

6.6.2 Stabsraum

- Der Stabsraum der Stadt Lemgo ist zentral und überschwemmungssicher gelegen. Zudem ist der Raum gut ausgestattet und für effektive Sitzungen des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse geeignet.

Eine Stadt sollte einen Raum für den SAE bereithalten, der im Krisenfall kurzfristig einsatzbereit ist. Der Raum sollte an einem zentralen und überschwemmungssicheren Ort positioniert sein und ausreichend Platz bieten, um die Mitglieder des SAE sowie erforderliche Technik und Arbeitsmittel unterzubringen. Darüber hinaus sollte der Raum vor unbefugtem Betreten von nicht autorisierten Personen geschützt sein.

Die **Stadt Lemgo** hält für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse einen überschwemmungssicheren Stabsraum zentral im Stadtgebiet vor. Zudem stehen den SAE-Mitgliedern angrenzend zum Stabsraum ausreichend Parkmöglichkeiten zur Verfügung. Der Stabsraum ist jederzeit einsatzbereit und technisch vollumfänglich ausgestattet. Für den Fall eines Stromausfalls sorgt eine Notstromversorgung für die ständige Betriebsbereitschaft.

Das Gebäude, in dem der Stabsraum verortet ist, ist ständig besetzt und vor unbefugtem Betreten geschützt. Zutritt erhalten nur berechtigte Personen nach erfolgter Eingangskontrolle durch das anwesende Personal. Hierfür sind alle SAE-Mitglieder mit Dienstausweisen ausgestattet. Dadurch ist sichergestellt, dass nur legitimierte Personen Zugang zum Stabsraum erhalten.

Die gpaNRW hat den Stabsraum während der Prüfung besichtigt. Dieser bietet allen SAE-Mitgliedern ausreichend Platz sowie genügend Raum für die erforderliche Technik und die notwendigen Arbeitsmittel. Zusätzlich stehen noch weitere nahegelegene Räume bereit. Bei Bedarf können die einzelnen Funktionen, beispielweise die Pressestelle, die Räume nutzen, um ihre Aufgaben ungestört wahrnehmen zu können.

Jedes SAE-Mitglied verfügt über einen Dienstlaptop und setzt diesen auch im SAE ein. Die technische Kompatibilität mit den städtischen Servern ist im Stabsraum gewährleistet und wurde erfolgreich getestet.

Im Falle eines Ausfalls des Internets oder der digitalen Systeme, ist der SAE weiterhin arbeitsfähig. So ist der Stabsraum mit verschiedenen analogen Arbeitsmitteln ausgestattet. Dazu zählen beispielsweise ein Flipchart, Stifte, Papier und ausgedruckte Karten vom Stadtgebiet. Direkt an den Stabsraum grenzt ein Materiallager an, das mit weiteren analogen Arbeitsmitteln ausgestattet ist. Die zuständige Stelle kontrolliert regelmäßig die Ausstattung des Stabsraums sowie die Funktionstüchtigkeit der technischen Ausstattung.

Insgesamt betrachtet ist der Stabsraum der Stadt Lemgo gut gelegen und ausgestattet.

6.6.3 Notstromversorgung

→ Feststellung

Die Stadt Lemgo hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Sie hat jedoch noch nicht die Notstromversorgung unter Echtbedingungen getestet.

Eine Stadt sollte definieren, welche städtischen Einrichtungen mit Notstrom zu versorgen sind. Hierfür sollte eine Stadt Notstromaggregate/ Netzersatzanlagen vorhalten und sowohl die Wartung als auch die Versorgung mit Betriebsstoffen für mindestens 72 Stunden verlässlich sicherstellen können. Die Funktionsfähigkeit der Notstromspeisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen.

Im Rahmen der Vorbereitung auf einen flächendeckenden und länger andauernden Stromausfall hat sich die **Stadt Lemgo** mit der Sicherstellung der Stromversorgung für städtische Gebäude befasst. So hat die Stadt definiert, welche städtischen Einrichtungen im Falle eines langanhaltenden Stromausfalls ihren Betrieb weiter aufrechterhalten sollen. Hierzu zählen z.B. die Feuerwehrgeräthäuser und ein Verwaltungsgebäude. Alle von der Stadt Lemgo definierten Gebäude sind mit Netzersatzanlagen (NEA) bzw. Notstromaggregaten ausgestattet.

Die Stadt stellt die Zuverlässigkeit der NEA/ Notstromaggregate durch regelmäßige Wartung nach den vorgegebenen Intervallen der Hersteller durch das Amt für Gebäudewirtschaft und der Freiwillige Feuerwehr sicher. Zusätzlich führen die Freiwillige Feuerwehr und das Amt für Gebäudewirtschaft einmal monatlich Funktionstests bei den NEA bzw. Notstromaggregaten durch.

Die Stadt Lemgo hat die Notstromversorgung der Leuchttürme zuletzt im Jahr 2024 unter Vollast getestet. Ein ebenfalls notstromversorgtes Verwaltungsgebäude wurde bislang jedoch noch nicht unter Echtbedingungen getestet. Aus Sicht der gpaNRW ist es wichtig, dass die Stadt alle mit Notstrom versorgten Gebäude mindestens einmal jährlich unter Echtbedingungen testet. Dabei wird die Normalstromzufuhr abgeschaltet, sodass die Gebäude unter Notstrombetrieb bei voller Auslastung laufen. So prüft die Stadt unter realistischen Bedingungen, ob die Notstromversorgung zuverlässig funktioniert.

Für eine verlässliche Notstromversorgung sollte die Stadt Lemgo Regelungen zur Kraftstoffversorgung vorhalten. Das Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) versteht unter einer verlässlichen Notstromversorgung einen vorgeplanten Notbetrieb von mindestens 72 Stunden ohne weitere Kraftstoffzufuhr, um der Behörde eine gewisse

Handlungsfähigkeit zu verschaffen. Die Stadt hält an einer zentralen Stelle eine größere Menge an Kraftstoff vor und verfügt zudem über eine mündliche Vereinbarung mit einem externen Dienstleister. Den erforderlichen Kraftstoffbedarf hat die Stadt Lemgo für alle notstromversorgten Liegenschaften ermittelt.

Zusammenfassend betrachtet hat die Stadt Lemgo gute Grundlagen geschaffen, um auch im Falle eines Stromausfalls handlungsfähig zu bleiben. Die gpaNRW erkennt jedoch noch Optimierungspotenzial bei der regelmäßigen Testung der Notstromversorgung unter Echtbedingungen bei der verbindlichen Regelung von Absprachen mit Vertragspartnern zur Kraftstoffversorgung.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte den Kraftstoffbedarf für alle notstromversorgten Gebäude vollständig ermitteln und die Regelungen zur Treibstoffversorgung verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen testen.

6.6.4 Handlungsfähigkeit im Krisenfall

- Die Stadt Lemgo hat wesentliche kommunale Leistungen benannt, um die Handlungsfähigkeit der Verwaltung im Krisenfall sicherstellen zu können.

Eine Stadt sollte für den Krisenfall vorplanen, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge zwingend aufrechtzuerhalten sind. Hierzu sollte eine Stadt die notwendigen Funktionen und die erforderlichen Ressourcen benennen.

Vor dem Hintergrund einer drohenden Gasmangellage hat die **Stadt Lemgo** für sich ermittelt, welche kommunalen Leistungen im Sinne der Daseinsvorsorge im Krisenfall zwingend aufrecht zu erhalten sind. So hat die Stadt die wesentlichen notwendigen Leistungen verbindlich dokumentiert. Dabei hat sie die jeweils aufrechtzuerhaltende Dienstleistung sowie die zuständige Einheit benannt. Folgende kommunale Leistungen erachtet die Stadt für wichtig: Pressestelle, Bürgerbüro, Standesamt, Stadtkasse, Soziales, IT, Sicherheit und Ordnung, Kinder-, Jugend- und Familienbildung, Hilfen für Familie, Städtische Betriebe, Feuerwehr sowie Gebäudewirtschaft.

Die Geschäftsbereichsleitungen haben die im erweiterten Verwaltungsvorstand festgelegten kommunalen Leistungen an die Verwaltungsbereiche und so an die Mitarbeitenden kommuniziert. Durch die Festlegung wichtiger Aufgaben der Verwaltung, die während einer Krise aufrechterhalten bleiben müssen, erhält die Stadt einen Überblick über die benötigten Personalressourcen. Mitarbeitende, die nicht für die Aufrechterhaltung kommunaler Aufgaben vorgesehen sind, kann die Stadt Lemgo so flexibel an anderer Stelle einsetzen.

6.6.5 Dienstanweisung SAE

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Sie hat die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) dem

Hauptverwaltungsbeamten / der Hauptverwaltungsbeamtin übertragen. Zudem ist die Verpflegung der Stabsmitglieder nicht verbindlich gesichert.

Eine Stadt sollte eine Dienstanweisung für den SAE erstellen, welche die Zuständigkeiten und Abläufe im Krisenfall und in Bezug auf den SAE regelt. Die Dienstanweisung sollte die Stadt regelmäßig überprüfen und aktualisieren.

Die **Stadt Lemgo** hält eine Dienstanweisung für ihren SAE vor. Diese enthält insbesondere umfassende Regelungen zum Geltungsbereich, zu den Zuständigkeiten, der Organisation des SAE sowie zu den einzelnen Funktionen und deren Aufgaben. Das Verzeichnis aller SAE-Mitglieder ist der Dienstanweisung als Anlage beigefügt. Darüber hinaus sind in der Dienstanweisung der Stadt Lemgo die im Krisenstabserlass NRW⁴¹ genannten Mindestinhalte vollständig und konkret geregelt. Hierzu zählen:

- die Einberufung des SAE,
- die personelle Besetzung des SAE,
- die Alarmierung und die Erreichbarkeit,
- das Vorhalten der erforderlichen Kommunikationsmittel und
- die räumliche Unterbringung des SAE.

Die Dienstanweisung regelt außerdem, dass die geschäftsführende Stelle insbesondere für die Pflege der Alarmierungsunterlagen und Erreichbarkeitslisten sowie für die Aktualisierung der Mitgliederverzeichnisse und Vertretungsregelungen zuständig ist. Gleichzeitig obliegt der geschäftsführenden Stelle die Fortschreibung der Dienstanweisung und Anlagen.

Die Verpflegung des SAE ist zum einen durch die Feuerwehr der Stadt Lemgo sichergestellt. Zum anderen hat die Stadt eine mündliche Vereinbarung mit einem externen Dienstleister getroffen, auf die sie im Krisenfall jederzeit zurückgreifen kann. Aus Sicht der gpaNRW ist es sinnvoll, die Absprachen mit Vertragspartnern verbindlich zu regeln, um so die Verpflegung der SAE-Mitglieder sicherzustellen.

Die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse der Stadt Lemgo obliegt dem Hauptverwaltungsbeamten / der Hauptverwaltungsbeamtin (HVB). Die gpaNRW sieht die mögliche Leitung des Stabes durch den/ die HVB kritisch. Der/ die HVB ist als politisch gesamtverantwortliche Person sowohl für die operativ-taktische Komponente (Feuerwehreinsatzleitung) als auch für die administrativ-organisatorische Komponente (SAE) zuständig. Nach Ziffer 2.4.2 des Krisenstabserlass NRW ist der Stab dem/ der HVB unterstellt. Weiterhin bestimmt Ziffer 2.4.4.1 des Krisenstabserlasses, dass der/ die HVB eine fachlich und persönlich geeignete Person mit der Leitung des Stabes betrauen sollte. Die Leitung der operativ-taktischen sowie der administrativ-organisatorischen Komponente durch den/ die HVB selbst ist somit nicht vorgesehen.

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW einer Führungskraft unterhalb der

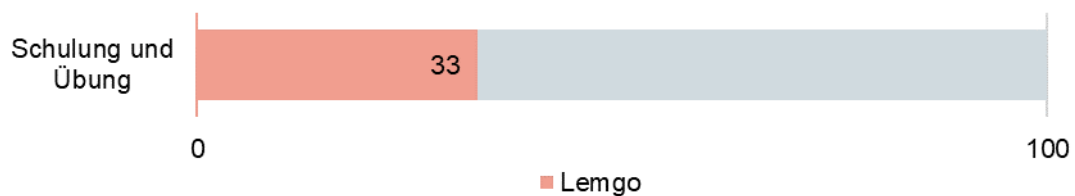
⁴¹ https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=62020161021103137880

Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen. Zudem sollte sie Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten.

6.7 Schulung und Übung

Schulungen und Übungen sind Schlüsselfaktoren für ein effektives Krisenmanagement. Nur wenn die Beteiligten umfassend geschult sind und regelmäßig üben, haben sie das nötige Fachwissen und kennen die festgelegten Abläufe bei außergewöhnlichen Ereignissen. Das gewährleistet die Handlungsfähigkeit der Stadt auch in Ad-hoc-Lagen.

Erfüllungsgrad Schulung und Übung in Prozent 2025

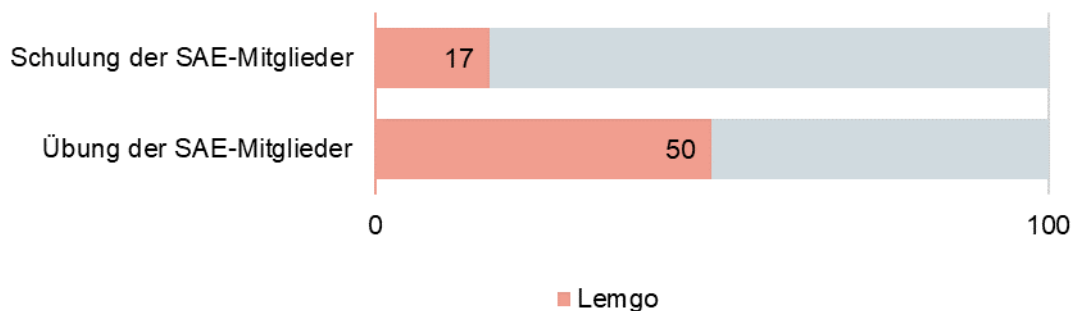


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 25 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Teilerfüllungsgrade Schulung und Übung in Prozent 2025



In den nachfolgenden Kapiteln erläutert die gpaNRW die einzelnen Teilaspekte.

6.7.1 Schulung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo hat bislang einzelne SAE-Mitglieder geschult. Bisher hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.

Eine Stadt sollte alle SAE-Mitglieder für ihre Tätigkeit schulen und regelmäßig fortbilden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten ihre Verantwortlichkeiten und Aufgaben im Krisenfall kennen. Die Inhalte der Schulungen sollte die Stadt verbindlich regeln.

Bisher haben nur einzelne SAE-Mitglieder der **Stadt Lemgo** Schulungen themenbezogen besucht. Beispielsweise hat der Kreis Lippe ein Schulungsangebot für die Vertreter aller kreisangehörigen SAEs organisiert. An diesem Angebot haben lediglich einzelne Mitglieder des SAE der Stadt Lemgo teilgenommen.

Verbindliche Regelungen zu Häufigkeit und Inhalt der Schulungen hat die Stadt bisher nicht getroffen. Die gpaNRW bewertet es positiv, dass die Stadt die Durchführung von regelmäßigen Schulungen und Fortbildungen für alle SAE-Mitglieder plant.

Ein effektives Krisenmanagement setzt voraus, dass alle SAE-Mitglieder auf ihre Aufgaben vorbereitet sind. Schulungen vermitteln den Stabsmitgliedern das nötige Wissen und die erforderlichen Fähigkeiten, die sie für ihre Aufgaben im SAE benötigen. Alle SAE-Mitglieder sollten über grundlegende Kenntnisse über den SAE verfügen. Die Stadt sollte insbesondere neue SAE-Mitglieder vor ihrem ersten Einsatz in diesen grundlegenden Inhalten schulen und in ihre Aufgaben einweisen. Aus Sicht der gpaNRW sind folgende Schulungsinhalte sinnvoll:

- Strukturen und Aufgaben SAE,
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten,
- Kommunikationswege, Nutzung IT

→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE-Mitglieder verbindlich regeln. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.

6.7.2 Übung der SAE-Mitglieder

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.

Eine Stadt sollte regelmäßig Übungen durchführen, um die Einsatzbereitschaft des SAE zu überprüfen und die Fähigkeiten der SAE-Mitglieder zu festigen. Diese Übungen sollten auch die

Zusammenarbeit mit externen Akteuren (z.B. Kreis, Nachbarkommunen, Polizei, Feuerwehr, Hilfsorganisationen) beinhalten.

Der SAE der **Stadt Lemgo** ist bislang nur im Krisenfall bzw. in Krisenszenarien zusammengetreten⁴². Abgesehen von der im Kapitel 6.5.2 Vorplanung genannten Übung mit dem Kreis Lippe zur Erprobung der Satellitentelefone hat die Stadt keine Übungen mit ihrem gesamten SAE durchgeführt.

Regelmäßige Übungen sind notwendig, um die Einsatzfähigkeit des SAE sowie die Zusammenarbeit mit externen Akteuren realitätsnah zu erproben. Zudem bieten Übungen allen Beteiligten die Möglichkeit, sich persönlich kennenzulernen. So ist sichergestellt, dass alle Akteure im Krisenfall mit den Zuständigkeiten und Ansprechpersonen vertraut sind und Abläufe reibungslos funktionieren.

Darüber hinaus ermöglichen Übungen, die Strukturen und Abläufe des SAE einer Standortbestimmung zu unterziehen. Dabei lassen sich Schwachstellen gezielt identifizieren, um die Krisenstrukturen der Stadt weiterzuentwickeln und die Resilienz der Stadt zu stärken. Aus Sicht der gpaNRW reicht es nicht aus, das notwendige Wissen allein in Schulungen zu vermitteln. Entscheidend ist, dass alle SAE-Mitglieder das theoretische Wissen in Übungen anwenden. Ziel ist es, den Stabsmitgliedern Routine in den Abläufen des SAE zu vermitteln und so Handlungs- und Entscheidungsstress im Krisenfall zu reduzieren.

Positiv ist, dass die Stadt Lemgo regelmäßige Übungen mit dem gesamten SAE und externen Akteuren plant. Die nächste Übung soll laut Angaben der Stadt Lemgo im Jahr 2026 stattfinden.

→ **Empfehlung**

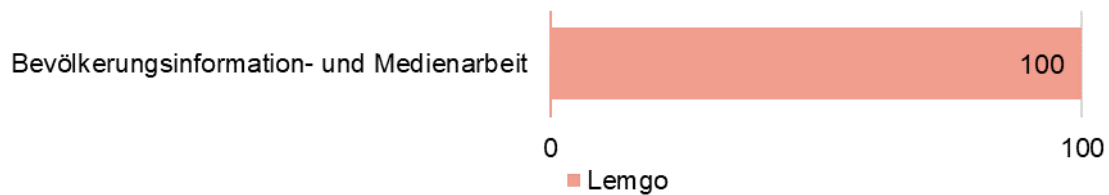
Die Stadt Lemgo sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln und wie geplant regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und externen Akteuren durchführen.

6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit

Eine gelungene Bevölkerungsinformation und Medienarbeit basieren auf strategischen Prozessen, die darauf abzielen, zeitnah, transparent und zielgerichtet Informationen über potenzielle Gefahren bei außergewöhnlichen Ereignissen und akuten Krisensituationen der Öffentlichkeit zu vermitteln. Sie dienen dazu, die Bevölkerung angemessen zu informieren, Ängste und Unsicherheiten zu reduzieren, die Selbsthilfefähigkeit zu stärken, Verständnis für getroffene Maßnahmen zu wecken und die Bevölkerung zur aktiven Mitarbeit zu bewegen.

⁴² siehe hierzu auch Kapitel 6.6.1 Stab für außergewöhnliche Ereignisse*

Erfüllungsgrad Bevölkerungsinformation und Medienarbeit in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 79 Prozent.

6.8.1 Krisenkommunikation

- Die Stadt Lemgo hat individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise und im Krisenfall festgelegt. Zudem hält die Stadt für den Krisenfall Checklisten sowie vorbereitete Pressemitteilungen mit Textbausteinen vor.

Eine Stadt sollte individuelle Kommunikationsregeln im Vorfeld einer Krise erarbeiten. Dabei sollte sie ihre Kommunikationsleitlinien sowohl für die interne als auch für die Kommunikation nach außen vorplanen. Die Regelungen sollten die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten definieren, um in einer akuten Krisensituation zeitnah, reibungslos und ereignisorientiert über die erprobten Kommunikationskanäle informieren zu können. Hierzu zählen beispielsweise Warn-Apps, Sirenen und auch digitale Plattformen.

Die allgemeine Dienstanweisung sowie die Dienstanweisung für den SAE der **Stadt Lemgo** enthalten individuelle Kommunikationsregeln sowie die entsprechenden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Demnach ist der Stab des Bürgermeisters für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig. Diese Zuständigkeit gilt sowohl im alltäglichen Verwaltungsbetrieb als auch in außergewöhnlichen Lagen, wenn der SAE einberufen wird. Die Stadt hat zudem sichergestellt, dass der Stab des Bürgermeisters auch im Krisenfall außerhalb der üblichen Arbeitszeiten auf die Social-Media-Kanäle und die städtische Homepage zugreifen kann. Darüber hinaus hat sie in der Dienstanweisung für den SAE im Krisenfall die konkreten Aufgaben des Stabes des Bürgermeisters festgelegt. Dazu zählen insbesondere die Betreuung der Sozialen Medien, der städtischen Homepage, das Einrichten eines Bürgertelefons bei Bedarf, die Dokumentation aller Kommunikationsmaßnahmen sowie die enge Abstimmung mit dem SAE-Leiter.

Der Stab des Bürgermeisters kann im Krisenfall auf vorbereitete Checklisten und vorgefertigte Pressemitteilungen mit Textbausteinen zurückgreifen. Diese Vorkehrungen erleichtern den

Ablauf einer Krise und stellen sicher, dass die Stadt Informationen an die Bevölkerung schnell und strukturiert verbreiten kann. Die gpaNRW bewertet es als zweckmäßig, dass die Stadt auch künftig für neu erkannte Risiken Pressemitteilungen mit Textbausteinen vorbereitet und bereit hält.

Die Stadt Lemgo nutzt für die Risiko- und Krisenkommunikation einen Mix aus analogen und digitalen Kommunikationsmitteln. Dazu gehören die städtische Homepage, soziale Medien, Flyer sowie klassische Presseartikel. Durch diese Kombination der Kommunikationsmittel kann die Stadt die unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen gezielt ansprechen und auf verschiedene Risiken sensibilisieren. Wie bereits im Kapitel 6.4 Strukturen und Ausgangssituation erwähnt, ist das Erreichen verschiedener Bevölkerungsgruppen besonders im Hinblick auf die hohe Zahl an Pendelnden erforderlich. Zudem trägt eine gute Krisenkommunikation wesentlich zur Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung bei. Das nachfolgende Kapitel 6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung enthält nähere Informationen hierzu.

Zusätzlich nutzt die Stadt Lemgo für akute Krisensituationen die bundesweit eingesetzten und bekannten Warnapps wie NINA⁴³ und KATWARN⁴⁴. Darüber hinaus kann die Stadt auch Warnmeldungen über Lautsprecherwagen der Freiwilligen Feuerwehr verbreiten oder Informationen direkt an die Bevölkerung weitergeben.

Zusammenfassend stellt die Stadt Lemgo mit dem Mix aus vorgehaltenen analogen und digitalen Kommunikationsmitteln sicher, dass sie die Bürgerinnen und Bürger in Krisensituationen schnell und zuverlässig informieren kann.

6.8.2 Stärkung der Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung

- Die Stadt Lemgo informiert über verschiedene Kommunikationskanäle zu bestehenden Risiken. Sie stärkt durch konkrete Handlungsempfehlungen die Selbsthilfefähigkeit der Bevölkerung.

Eine Stadt sollte verschiedene Kommunikationskanäle nutzen, um die Bevölkerung auch außerhalb einer akuten Krise über grundsätzlich bestehende Risiken zu informieren und die Selbsthilfefähigkeit zu stärken.

Die **Stadt Lemgo** informiert die Bevölkerung regelmäßig sowie anlassbezogen über relevante Risiken, beispielsweise bei Hitze, Sturm, Stromausfällen oder zur Krisenvorsorge im Allgemeinen. Hierzu nutzt die Stadt sowohl digitale als auch analoge Informationswege, um die Bevölkerung für mögliche Krisenlagen zu sensibilisieren und ihre Resilienz zu stärken. Die Stadt informiert über ihre städtische Homepage, Social-Media-Kanäle sowie über klassischen Presseartikel. Zudem stellt sie Informationsflyer zur Verfügung, die im Rathaus sowie im örtlichen Supermarkt ausliegen.

Die Stadt Lemgo informiert dabei nicht nur über relevante Risiken, sondern stellt der Bevölkerung auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Krisenvorsorge zur Verfügung. So veröffentlicht sie auf ihrer Homepage beispielsweise Informationen zur Vorsorge bei einem länger

⁴³ Notfall-Informations- und Nachrichten- App, BBK

⁴⁴ KATWARN wurde entwickelt vom Fraunhofer-Institut FOKUS im Auftrag der öffentlichen Versicherer

andauernden Stromausfall. Dazu nutzt sie gezielt auch Inhalte des Bundesamts für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe (BBK) und verweist auf ihrer Homepage auf weiterführende Informationen.

Ziel ist es, das Risikobewusstsein in der Bevölkerung zu fördern, Verständnis für präventive Maßnahmen zu schaffen und die Selbsthilfefähigkeit im Krisenfall zu stärken. Die gpaNRW sieht es daher als sinnvoll an, dass die Stadt die Bevölkerung anlassbezogen und in regelmäßigen Intervallen über relevante Risiken informiert. Gezielte Wiederholungen von Informationen tragen dazu bei, das Risikobewusstsein der Bürgerinnen und Bürger nachhaltig zu stärken und fördern die Eigenverantwortung, selbst Vorsorgemaßnahmen zu treffen.

Insgesamt betrachtet erreicht die Stadt Lemgo durch die Nutzung unterschiedlicher Kommunikationswege große Teile der Bevölkerung und klärt diese gezielt über Risiken auf. Dabei stärkt sie die Selbsthilfefähigkeit der Bürgerinnen und Bürger und fördert deren Risikobewusstsein.

6.9 Nachbereitung und Evaluation

Nachbereitung und Evaluation sind wichtige Phasen im Krisenmanagement, um die Erfahrungen aus einem außergewöhnlichen Ereignis oder einer Übung systematisch zu reflektieren. Das stellt sicher, dass die Stadt aus den Erkenntnissen lernt und das kommunale Krisenmanagement stetig optimiert.

Erfüllungsgrad Nachbereitung und Evaluation in Prozent 2025



In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median beträgt 63 Prozent.

→ **Feststellung**

Die Stadt Lemgo führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.

Eine Stadt sollte nach jedem außergewöhnlichen Ereignis und jeder Übung die internen Abläufe analysieren und deren Wirksamkeit sowie Effektivität bewerten. Identifizierte Verbesserungsmöglichkeiten sollte die Stadt dokumentieren und erforderliche Anpassungen am kommunalen Krisenmanagement vornehmen.

In den letzten Jahren hat die **Stadt Lemgo** ihren SAE aus verschiedenen Anlässen aktiviert. Hierzu gehören beispielsweise die Corona-Pandemie, die drohende Gasmangellage und diverse Hochwasserereignisse. Die Nachbereitung vergangener Krisenlagen erfolgte bislang ausschließlich anlassbezogen im Rahmen von Einsatznachbesprechungen⁴⁵.

Eine Dokumentation der Einsatznachbesprechungen hat die Stadt bislang nicht vorgenommen. Eine fehlende Dokumentation der Nachbereitung birgt die Gefahr, dass gewonnene Erkenntnisse verloren gehen. Im Rahmen der Nachbereitung werden Stärken und Schwächen im Krisenmanagement sichtbar. Insbesondere die Identifizierung von Schwachstellen zeigt der Stadt Anpassungsbedarfe auf, sodass sie ihre Strukturen im Krisenmanagement nachhaltig verbessern und stetig weiterentwickeln kann.

Aus Sicht der gpaNRW bieten sich beispielsweise folgende Möglichkeiten zur Nachbereitung an:

- Auswertungstreffen mit allen relevanten Beteiligten nach einer Krise oder Übung,
- strukturierte (anonyme) Feed-Back-Bögen,
- Lessons-Learned-Datenbank (Die Erkenntnisse können z.B. in Intranet oder in einem internen Wiki festgehalten werden) oder
- gezielte Abfrage von Themenbereichen: Kommunikation, Entscheidungskompetenzen, Zeitmanagement, Vollständigkeit von Unterlagen etc.

Trotz fehlender Dokumentation hat die Stadt Lemgo Erkenntnisse aus Krisenlagen in die Strukturen ihres Krisenmanagements einfließen lassen und Anpassungen vorgenommen. So hat sie beispielsweise infolge eines Hochwasserereignisses gemeinsam mit einem externen Dienstleister ein Starkregenkonzept erstellt.

Aus Sicht der gpaNRW ist eine einheitliche Nachbereitung von außergewöhnlichen Ereignissen und Übungen sinnvoll. Die Stadt sollte die aus Krisenlagen gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren, um ihre Strukturen im Krisenmanagement kontinuierlich zu optimieren. Im Rahmen der Nachbereitung kann die Stadt die Abläufe und Wirksamkeit getroffener Maßnahmen im

⁴⁵ Auf die Bewertung der Nachbereitung von Übungen verzichtet die gpaNRW an dieser Stelle, da die Stadt bisher lediglich eine Übung, s. Kapitel 6.6.1 durchgeführt hat.

Nachgang beurteilen. Dadurch trägt die Stadt Lemgo zur nachhaltigen Stärkung der Resilienz der Verwaltung bei.

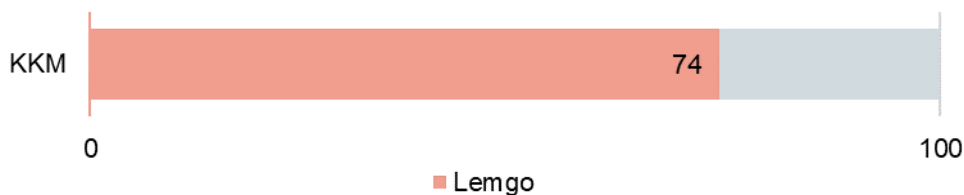
→ **Empfehlung**

Die Stadt Lemgo sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus notwendige Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.

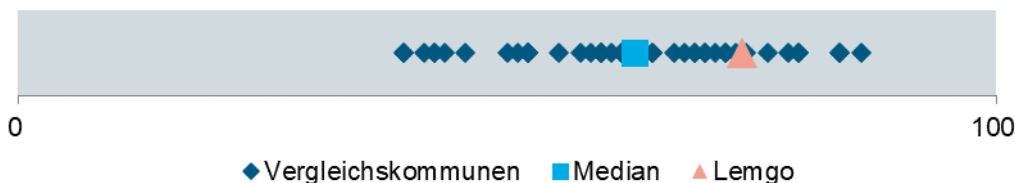
6.10 Anlage: Übersicht Erfüllungsgrad im kommunalen Krisenmanagement

Nachfolgend fasst die gpaNRW die Ergebnisse aus den Erfüllungsgraden der Berichtskapitel 6.5 Prävention und Vorbereitung, 6.6 Organisation, 6.7 Schulung und Übung, 6.8 Bevölkerungsinformation und Medienarbeit und 6.9 Nachbereitung und Evaluation zusammen:

Erfüllungsgrad Krisenmanagement in Prozent 2025

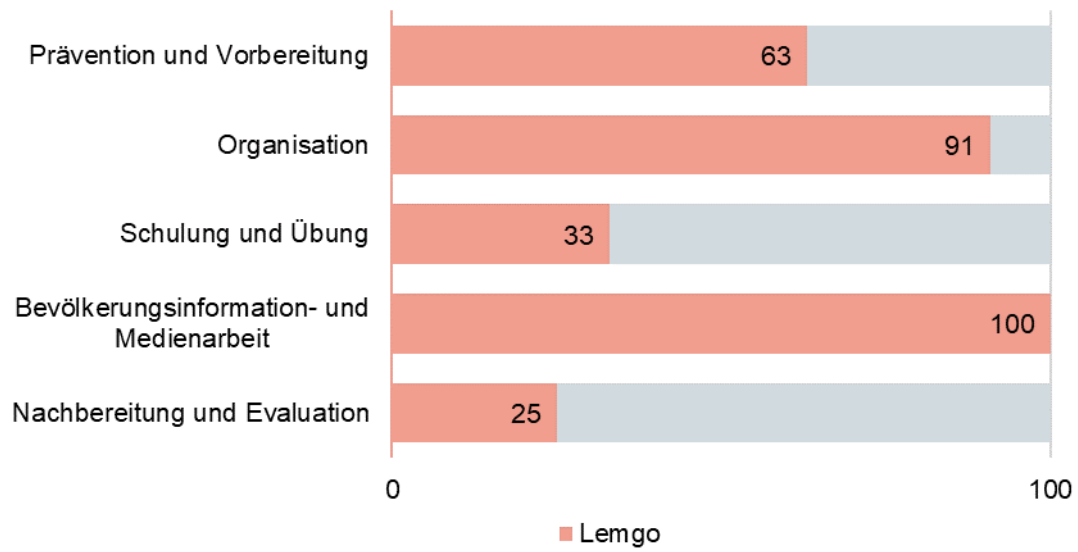


In den interkommunalen Vergleich sind 41 Werte eingeflossen, die sich wie folgt verteilen:



In der Grafik sind nicht alle Vergleichswerte einzeln sichtbar, da mehrere Städte gleiche Erfüllungsgrade erreichen und sich die Werte dadurch überlagern. Der Median 63 Prozent. Der dargestellte Erfüllungsgrad setzt sich aus den nachstehenden Einzelergebnissen zusammen:

Erfüllungsgrade der einzelnen Teilaspekte in Prozent 2025



6.11 Anlage: Ergänzende Tabelle

Zusammenstellung der Feststellungen und Empfehlungen der gpaNRW zur überörtlichen Prüfung 2025/2026 – Kommunales Krisenmanagement

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Erkennen von Risiken					
F1	Die Stadt Lemgo hat eine Vielzahl von Risiken für ihr Stadtgebiet identifiziert. Eine Bewertung und Priorisierung der erkannten Risiken anhand von Eintrittswahrscheinlichkeit und des einhergehenden Schadensausmaßes hat die Stadt bislang nicht vorgenommen.	150	E1	Die Stadt sollte eine umfassende Risikoanalyse für ihre Risiken vornehmen und alle erkannten Risiken nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß bewerten und priorisieren. Zudem sollte sie die politischen Gremien über die Ergebnisse der Risikoanalyse informieren.	151
Vorplanung					
F2	Die Stadt Lemgo hat auf Grundlage der ermittelten Risiken und Ergebnisse ihrer Risikobewertung bereits einige Maßnahmen getroffen. Bislang hat sie jedoch noch keine verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe abgestimmt.	152	E2.1	Die Stadt Lemgo sollte für alle erkannten Risiken individuelle Bewältigungsstrategien entwickeln und konkrete Maßnahmen treffen.	153
			E2.2	Die Stadt Lemgo sollte entsprechend der Erlasslage verbindliche Arbeits-, Informations- und Kommunikationsstrukturen mit dem Kreis Lippe vereinbaren.	153
Notstromversorgung					
F3	Die Stadt Lemgo hat bereits gute Grundlagen für eine Notstromversorgung getroffen. Sie hat jedoch noch nicht die Notstromversorgung unter Echtbedingungen getestet.	157	E3	Die Stadt Lemgo sollte den Kraftstoffbedarf für alle notstromversorgten Gebäude vollständig ermitteln und die Regelungen zur Treibstoffversorgung verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten. Zudem sollte sie die Notstromversorgung aller notstromversorgten Gebäude regelmäßig unter Echtbedingungen testen.	158
Dienstanweisung SAE					
F4	Die Stadt Lemgo hat eine Dienstanweisung für ihren Stab für außergewöhnliche Ereignisse erstellt. Sie hat die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) dem Hauptverwaltungsbeamten / der Hauptverwaltungsbeamtin übertragen. Zudem ist die Verpflegung der Stabsmitglieder nicht verbindlich gesichert.	158	E4	Die Stadt Lemgo sollte die Leitung des Stabes für außergewöhnliche Ereignisse in Anlehnung an den Krisenstabserlass NRW einer Führungskraft unterhalb der Hauptverwaltungsbeamten-Ebene übertragen. Zudem sollte sie Regelungen zur Verpflegung der Stabsmitglieder verbindlich mit den Vertragspartnern festhalten.	159

Feststellung		Seite	Empfehlung		Seite
Schulung der SAE-Mitglieder					
F5	Die Stadt Lemgo hat bislang einzelne SAE-Mitglieder geschult. Bisher hat sie keine verbindlichen Regelungen zu Schulungsinhalten getroffen.	161	E5	Die Stadt Lemgo sollte Regelungen zur Häufigkeit und zum Inhalt der Schulungen der SAE- Mitglieder verbindlich regeln. Zudem sollte sie alle SAE-Mitglieder mindestens einmal jährlich schulen und fortbilden.	161
Übung der SAE-Mitglieder					
F6	Die Stadt Lemgo hat bislang keine regelmäßigen Übungen mit dem gesamten Stab für außergewöhnliche Ereignisse (SAE) durchgeführt. Verbindliche Regelungen zur Durchführung von Übungen fehlen ebenfalls.	161	E6	Die Stadt Lemgo sollte verbindliche Regelungen zu Übungen entwickeln und wie geplant regelmäßig praxisnahe Übungen mit dem gesamten SAE und externen Akteuren durchführen.	162
Nachbereitung und Evaluation					
F7	Die Stadt Lemgo führt bislang Nachbereitungen von Krisenlagen in Form von Nachbesprechungen durch. Die gewonnenen Erkenntnisse und die daraus resultierenden Anpassungen hat sie bisher nicht dokumentiert.	166	E7	Die Stadt Lemgo sollte Einsatz- und Übungslagen ihres SAE strukturiert nachbereiten. Zudem sollte sie ihre gewonnenen Erkenntnisse dokumentieren und daraus notwendige Anpassungen ihrer Krisenmanagementstrukturen ableiten.	167

→ Kontakt

Gemeindeprüfungsanstalt Nordrhein-Westfalen

Shamrockring 1, Haus 4, 44623 Herne

Postfach 10 18 79, 44608 Herne

t 0 23 23/14 80-0

f 0 23 23/14 80-333

e info@gpa.nrw.de

DE-e Poststelle@gpanrw.de-mail.de

i www.gpa.nrw.de