CDU Ratsfraktion MS

Münster, 29. September 2026

Ratsantrag

Haushalt wirksam steuern
Kommunaler Haushaltskompass für Münster

Angesichts der angespannten Finanzlage braucht Münster eine Haushaltssteuerung, die nicht nur Ausgaben abbildet, sondern frühzeitig erkennen lässt, wo politische Ziele, kommunale Leistungen und verfügbare Mittel auseinanderlaufen. Münster kann sich nicht mehr alles gleichzeitig in gleicher Intensität leisten. Deshalb muss der Rat früher sehen, welche Leistungen wirken, was sie kosten und an welcher Stelle politische Prioritäten notwendig werden. Ziel ist kein größeres Berichtswesen. Ziel ist ein schlanker kommunaler Haushaltskompass, der auf einen Blick zeigt, wo Münster vom Kurs abkommt und welche Entscheidung zum Gegensteuern erforderlich ist.

Der Rat der Stadt Münster möge beschließen:

Die Verwaltung wird beauftragt,

1. das im städtischen Haushalt verwendete Zielsystem und Kennzahlensystem hinsichtlich seiner Aktualität, Aussagekraft und tatsächlichen Steuerungswirkung zu überprüfen. Dabei ist für die ausgewählten Produkte ausdrücklich darzustellen, ob die bisherigen Ziele und Kennzahlen politische Entscheidungen vorbereiten oder nur Entwicklungen beschreiben.

2. dem Ausschuss für Wirtschaft, Finanzen, Liegenschaften und Digitalisierung bis zum 31. März 2027 einen Vorschlag für ein schlankes und wirkungsorientiertes Steuerungsmodell vorzulegen. Dieses Modell soll als kommunaler Haushaltskompass ausgestaltet werden: ein kompaktes digitales Ampel Dashboard für zentrale Aufgaben der Stadt. Es soll insbesondere
a) wenige zentrale und politisch relevante Kennzahlen je ausgewähltem Produkt enthalten,
b) politisches Ziel, Leistungsumfang, Qualitätsziel und Ressourceneinsatz nachvollziehbar miteinander verknüpfen,
c) Planwerte, Ist Werte, Prognosen und wesentliche Abweichungen transparent darstellen,
d) bei wesentlichen Abweichungen konkrete Handlungsoptionen für den Rat benennen,
e) nicht mehr steuerungsrelevante Kennzahlen, Berichte oder Doppelabfragen streichen oder zusammenfassen.

3. das neue Steuerungsmodell bereits im Jahr 2027 in ausgewählten, klar abgegrenzten Produkten zu erproben und damit die Bewirtschaftung des Haushalts 2027 zu begleiten. Als

erster Pilotbereich soll die Unterhaltung der städtischen Grünflächen, Parks und Spielplätze betrachtet werden. Ergänzend kann ein klar abgegrenztes Produkt aus dem Bereich Kinder, Jugend und Familie einbezogen werden, etwa Kindertagesbetreuung oder Hilfen zur Erziehung. Personalaufwendungen und Investitionen werden dabei als Querschnittsgrößen abgebildet, aber nicht als eigene Pilotbereiche überfrachtet.

4. für jedes ausgewählte Produkt verständlich darzustellen, welches politische Ziel verfolgt wird, welche Leistung die Bürgerinnen und Bürger erhalten, welche Qualität erreicht werden soll, welche Kosten dafür entstehen und welche Folgen eine Kürzung oder Ausweitung hätte. Damit wird Wirkungsorientierung konkret und bleibt nicht bei allgemeinen Kennzahlen stehen.

5. für den Haushaltskompass verbindliche Regeln für Abweichungsberichte vorzuschlagen. Wenn Ziel, Leistung, Qualität oder Kosten wesentlich vom Plan abweichen, soll die Verwaltung nicht nur berichten, sondern dem Rat fachliche und finanzielle Handlungsoptionen vorlegen. Dazu können Effizienzmaßnahmen, Standardanpassungen, Priorisierung, Budgetumschichtung oder zusätzlicher Mittelbedarf gehören.

6. dem Rat bis zum 30. September 2027 einen ersten Zwischenbericht zur Erprobung vorzulegen. Die Ergebnisse der Erprobung und ein Vorschlag zur schrittweisen Einführung sind rechtzeitig zur Aufstellung des Haushalts 2028 vorzulegen. Dabei ist zugleich darzustellen, welcher zusätzliche Verwaltungsaufwand entsteht, welche bisherigen Berichte entfallen können und welcher konkrete Steuerungs oder Einsparnutzen erreicht wird.

Begründung
Der städtische Haushalt enthält eine Vielzahl von Zielen und Kennzahlen. Diese beschreiben häufig einzelne Leistungen oder Entwicklungen, ermöglichen aber nicht immer eine wirksame politische Steuerung. In der aktuellen Lage reicht es nicht, erst im Jahresabschluss festzustellen, was nicht gehalten hat. Der Rat muss früher erkennen können, wo Ziel, Leistung, Qualität und Geld nicht mehr zusammenpassen.

Dabei geht es nicht darum, politische Entscheidungen an Kennzahlen abzugeben. Der Rat entscheidet weiterhin über Prioritäten. Kennzahlen sollen diese Entscheidungen besser vorbereiten. Sie müssen zeigen, was eine Leistung bewirkt, was sie kostet und welche Folgen unterschiedliche Entscheidungen haben.

Greifbar wird das bei der Unterhaltung der städtischen Grünflächen, Parks und Spielplätze. Die zu pflegende Fläche wächst durch neue Baugebiete, Parks, Spielplätze und öffentliche Anlagen. Gleichzeitig soll das bestehende Qualitätsniveau erhalten bleiben. Steigt der Haushaltsansatz nicht entsprechend mit, muss der Rat wissen, was das bedeutet: Kann das Qualitätsziel gehalten werden? Sind Effizienzsteigerungen möglich? Muss ein Standard angepasst werden? Oder braucht es eine andere Prioritätensetzung?

Genau hier setzt der kommunale Haushaltskompass an. Er soll für ausgewählte Aufgaben auf einer Seite zusammenführen, was heute oft getrennt betrachtet wird: politisches Ziel, Leistungsumfang, Qualität, Kosten, Planabweichung und Handlungsmöglichkeit. Eine Ampel ersetzt keine Debatte. Sie zeigt aber frühzeitig, wo eine Debatte notwendig ist.

Die Erprobung soll bewusst nicht zu groß angelegt werden. Personalaufwendungen und Investitionen sind wichtige Querschnittsthemen, aber für einen ersten Praxistest zu breit. Auch der Bereich Kinder, Jugend und Familie umfasst sehr unterschiedliche Leistungen. Für den Start eignen sich klar abgegrenzte Produkte besser. Nur so lässt sich prüfen, ob Ziele, Qualität und Ressourcen wirklich steuerbar miteinander verbunden werden können.

Ziel ist ausdrücklich kein umfangreicheres Berichtswesen. Die Stadt braucht nicht mehr Zahlen, sondern bessere Zahlen. Jede neue Kennzahl muss einen erkennbaren Steuerungsnutzen haben. Gleichzeitig muss deutlich werden, welche bisherigen Kennzahlen, Berichte oder Doppelabfragen entfallen können. Sonst entsteht nur neue Arbeit ohne bessere Entscheidung. Eine moderne Haushaltssteuerung stärkt die Entscheidungsfähigkeit des Rates, schafft Transparenz über die Wirkung städtischer Ausgaben und hilft, begrenzte finanzielle Mittel gezielter einzusetzen. Gerade in der aktuellen Finanzlage ist das eine Voraussetzung dafür, handlungsfähig zu bleiben und politische Prioritäten nachvollziehbar zu setzen.

gez.

Stefan Weber
Mathias Kersting
Carmen Greefrath
Angela Stähler
Marcus Bielefeld
Olaf Bloch
Andreas Bracht
Meik Bruns
Dr. Dietmar Erber
Alf Rüdiger Kaßenbrock
Stefan Leschniok
Babette Lichtenstein van Lengerich
Jutta Malik
Martin Peitzmeier
Dr. Britta Riederer Freifrau von Paar
Carolin Schwarz
Jolanta Vogelberg
Thomas Werth
Peter Wolfgarten