



Personal- und  
Organisationsamt

24.01.2024

**Ihr/e Ansprechpartner/in:**

Herr Etienne

Telefon: 492-1114

Etienne@stadt-muenster.de

## Öffentliche **Berichtsvorlage**

Betrifft

Ziele zur kommunalen Steuerung

Beratungsfolge

20.02.2024	Ausschuss für Wohnen, Liegenschaften, Finanzen und Wirtschaft	Bericht
21.02.2024	Hauptausschuss	Bericht
21.02.2024	Rat	Bericht

### 1. Einleitung

Rat und Verwaltung der Stadt Münster verfolgen den gemeinsamen Ansatz einer zukünftig verstärkt an Zielen orientierten kommunalen Steuerung. Im Rahmen dieses Ansatzes erfolgte vor einer Formulierung von strategischen Zielen die Erarbeitung von Handlungsfeldern, über die eine Priorisierung wichtiger kommunaler Aufgaben möglich wird. Folgende Handlungsfelder sollen für die Stadt Münster mittelfristig prioritär handlungsleitend sein und damit auch ein stärkeres Gewicht im städtischen Haushalt erhalten (siehe Ratsvorlage V/0609/2022):

- Klimaneutralität
- Leistbares, nachhaltiges Wohnen
- Stadtverträgliche, umweltfreundliche Mobilität
- Soziale Teilhabe und Antidiskriminierung

Darüber hinaus bearbeitet die Stadt Münster weitere, zentral bedeutsame Basisthemen wie u. a. die wirtschaftliche Dynamik des Standortes, die Gewährleistung von Sicherheit in kommunaler Verantwortung und die Ermöglichung hochwertiger Leistungen in Bildung und Kultur. Sie sind fester Bestandteil des städtischen Leitbildes und damit der langfristigen kommunalen Steuerung. Hier werden bedeutende Pflichtleistungen und grundständige Angebote der kommunalen Daseinsvorsorge gebündelt.

Der Beschluss zu den oben genannten Handlungsfeldern ist Teil einer modifizierten Vorgehensweise. Vor dem Hintergrund der Erfahrungen in den vergangenen Jahren – interkommunal und in Münster – wird nunmehr in konkret überschaubaren Schritten vorgegangen, die für sich gesehen bereits einen praktischen Nutzen haben.

2. Was leistet die Verwaltung in den prioritären Handlungsfeldern?

Die Verwaltung wird insofern zunächst transparent darlegen, welches Engagement bereits heute in den benannten prioritären Handlungsfeldern erfolgt. Es geht also um die Fragen: Wer leistet heute bereits was mit welchen Ressourcen? Welche Ämter und Einrichtungen sind beteiligt? Welche Vorhaben, Projekte, Maßnahmen, etc. werden verfolgt? Welches Budget und wie viele Stellen stehen zur Verfügung?

Da Handlungsprioritäten nicht einzelnen Dezernaten, Ämtern und Einrichtungen zugewiesen werden sollten, sondern das gesamte Leistungsspektrum der Verwaltung zu betrachten ist und das mehr oder weniger komplexe Leistungsgeflecht auf die oben genannten Fragestellungen hin abgeklopft werden muss, müssen tradierte Denkweisen überwunden werden.

Die Ämter und Einrichtungen wurden in einer ersten Abfrage gebeten, entsprechende Zusammenhänge aufzuzeigen. In einem Workshop im August mit dem Verwaltungsvorstand sowie allen Leiterinnen und Leitern der Ämter und Einrichtungen wurden das erste Bild weiter vervollständigt und die Zusammenhänge qualitativ bewertet. Grob schematisiert und verdichtet stellen sich die Ergebnisse aktuell wie folgt dar:

Übersicht: Beiträge der Ämter und Einrichtungen zu den prioritären Handlungsfeldern				
Amt/Einrichtung	I. Klimaneutralität	II. Leistbares, nachhaltiges Wohnen	III. Stadtverträgliche, umweltfreundliche Mobilität	IV. Soziale Teilhabe und Antidiskriminierung
Abfallwirtschaftsbetriebe Münster AWM	●		●	●
Amt für Bürger- und Ratservice	○			
Amt für Finanzen und Beteiligungen	◐	○	○	
Amt für Gleichstellung	○	○	○	●
Amt für Grünflächen, Umwelt und Nachhaltigkeit	●	●	●	●
Amt für Immobilienmanagement	●	●	◐	◐
Amt für Kinder, Jugendliche und Familien	○			●
Amt für Kommunikation	●	●	●	●
Amt für Migration und Integration	○			●
Amt für Mobilität und Tiefbau		●	●	
Amt für Wohnungswesen und Quartiersentwicklung	●	●		●
Bauordnungsamt		●		
citeq	◐	○	○	○
Feuerwehr	◐	○	○	●
Gesundheits- und Veterinäramt	◐			●
Jobcenter	○		○	●
Kulturamt	◐		◐	●
Münster Marketing	●			
Ordnungsamt			●	
Personal- und Organisationsamt	◐	○	◐	◐
Sozialamt	○	●	◐	●
Stadtarchiv				◐
Stadtbücherei	◐		○	●
Stadtmuseum			○	●
Stadtplanungsamt	◐	●	◐	
Theater Münster	○		○	◐
Vermessungs- und Katasteramt	◐	●	●	◐
Villa ten Hompel	○		◐	●
Westfälische Schule für Musik	○		○	◐
Zentrale Rechtsdienstleistungen und Vergabemanagement	●		◐	
Erläuterung	●	entspricht einem hohen Beitrag		
	◐	entspricht einem mittleren Beitrag		
	○	entspricht einem geringen Beitrag		

Nachfolgend werden beispielhaft Beiträge städtischer Produktgruppen zu den Handlungsfeldern dargestellt, ergänzt um den Pflichtigkeitsgrad der jeweiligen Produktgruppe.

	Klimaneutralität	Leistbares, nachhaltiges Wohnen	Stadtverträgliche, umweltfreundliche Mobilität	Soziale Teilhabe und Antidiskriminierung
hoch	Übergreifender Umweltschutz, Klima, ... VI Amt 67 14.01 67-99%	Wohnen VI Amt 64 10.03 67-99%	Bereitstellung von Verkehrsflächen und -anlagen... III Amt 66 12.01 67-99%	Leistungen der Grundsicherung Arbeitsuchende ... V Amt 59 05.01 100%
	Immobilienmanagement VI Amt 23 01.11 67-99%	Stadt- und Regionalentwicklung, Stadtplanung III Amt 61 09.01 67-99%	Stadt- und Regionalentwicklung, Stadtplanung III Amt 61 09.01 67-99%	Sicherung des Lebensunterhalts V Amt 50 05.02 100%
mittel	Wald und Forstwirtschaft VI Amt 67 13.05 67-99%	Immobilienmanagement VI Amt 67 14.01 67-99%	Straßenverkehrsrechtliche Angelegenheiten I Amt 32 02.03 67-99%	Migrations- und Integrationsmanagement II Amt 36 01.16 34-66%
	Gesundheitsdienste IV Amt 53 07.01 67-99%	Baubaufsicht und baurechtliche Beratung III Amt 63 10.01 100%	Sportentwicklung, Sportanlagen und -stätten IV Amt 52 08.01 67-99%	Gleichstellung aller Geschlechter OB Amt 17 04.01 34-66%

## 2.1 Klimaneutralität

Der Rat der Stadt Münster hat beschlossen, dass Münster möglichst bis zum Jahr 2030 klimaneutral werden soll. Entsprechend hat die Verwaltung dieses aufgetragene Ziel hoch priorisiert. Seit 2022 gehört die Stadt Münster auch zum Kreis der "100 Climate-Neutrale and Smart Cities" der Europäischen Union (EU). Grundlage für die Klimaschutzarbeit der Stadt Münster bildet eine Reihe von Konzepten (beispielsweise Handlungsprogramm Klimaschutz 2030, Klimaneutrale Stadtverwaltung 2030, Handlungskonzept Klimaanpassung 2030).

Die Konzeptstudie (V/0628/2021) zeigt im Sinne einer Szenarienbetrachtung auf, was geschehen müsste, damit die Klimaneutralität 2030 in Münster erreicht werden kann. Dabei dokumentiert sie den kommunalen Handlungsspielraum sowie die enormen Herausforderungen, definiert einen Zielpfad und zeigt Zielbeschreibungen für die verschiedenen Handlungsfelder auf.

Neben den zwingenden Veränderungen auf Landes-, Bundes-, und EU-Ebene kann die Verwaltung durch konkrete Maßnahmen und Projekte die Rahmenbedingungen beeinflussen, damit Münster klimaneutral werden kann. Beispielhaft seien hier ein paar Aspekte genannt, an denen derzeit konkret gearbeitet wird, bzw. die bereits umgesetzt werden.

Dazu gehört u.a. der Aufbau der kommunalen Energienutzungsplanung (V/0312/2023) und die schrittweise Dekarbonisierung der Fernwärmeversorgung in Münster durch die Stadtwerke. Dazu gehört auch die Festsetzung des KfW-Standard für Neubauten in Grundstückskaufverträgen und bei städtebaulichen Verträgen sowie der geplante Einstieg in die energetische Stadtsanierung mit der Begleitung durch das Förderprogramm KfW432 (V/0314/2023). Damit werden Bürgerinnen und Bürger bei der energetischen Sanierung unterstützt.

Insbesondere im Betrieb der eigenen kommunalen Gebäude leisten geringe Energieverbräuche und eine regenerative Energieversorgung einen wesentlichen Teil zur Klimaneutralität (so entfallen 41% der städtischen CO<sub>2</sub>-Emissionen auf den kommunalen Gebäudebestand). Handlungsleitend sind die überarbeiteten Gebäudeleitlinien (V/0388/2020) sowie weitere Maßnahmenprogramme, z.B. zu energetischen Sanierungen bestehender Gebäude (V/0770/2019/2 „Handlungsprogramm Klimaschutz 2030 für Münster“ und V/0676/2021 eine „Strategie zur Erreichung der Klimaneutralität für städtische

Gebäude“), zum Ausbau von Photovoltaik-Anlagen auf Bestandsgebäuden oder zum Energiemanagement (Verbrauchs- und Kostencontrolling; Verbrauchsoptimierung durch Gebäudeautomation; usw.)

Im Bereich der Wohnbauförderung im Auftrag des Landes NRW beinhalten kommunale Projekte der Quartiersentwicklung und Stadtreparatur sowie des städtischen Förderprogramms "Klimafreundliche Wohngebäude" einen hohen Beitrag zur Klimaneutralität. Um den Klimaschutz beim Bauen weiter voranzutreiben, werden die Förderangebote des Landes und der Stadt, ständig verbessert. Die Stadtverwaltung ist als Bewilligungsbehörde verantwortlich für die Umsetzung der unterschiedlichen Förderprogramme.

Auf das Ziel der Klimaneutralität zahlen auch kommunale Leistungen, wie beispielsweise die Umsetzung bzw. Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie ein, sowie die Sicherung eines klimaangepassten Ökosystems „Wald“ mit Biotop- u. Artenvielfalt durch FSC-Bewirtschaftung ebenso, wie eine klimagerechte, ökologische und naturnahe Gestaltung und Pflege der städtischen Grünanlagen, Friedhofsanlagen und Kriegsgräberstätten.

Die Abfallwirtschaftsbetriebe AWM haben ein integriertes/auf die Umsetzung der Vision 2030 ausgerichtetes Kommunikationskonzept und nachhaltigkeitspädagogisches Konzept entwickelt, ausgerichtet auf die Bedarfe unterschiedlicher Zielgruppen (Kinder, Jugendliche, Erwachsene; mit besonderen Angeboten für Kinder, Jugendliche, Erwachsene mit Migrationsvorgeschichte). Betriebliche Anlagen werden fortwährend mit dem Ziel der Klimaanpassung modernisiert (z.B. durch den Einsatz von Photovoltaikanlagen, Solarwarmwasseranlagen, Regenwassernutzungsanlagen).

Einen großen Teil der Aufgaben und Leistungen im strategischen Feld der Klimaneutralität wird im Konzern Stadt Münster, insbesondere von den Stadtwerken und Stadtnetzen Münster erbracht.

Das Handlungsfeld Klimaneutralität zeichnet sich durch eine enge Verzahnung/ Querschnittsorientierung aus; erkennbar beispielsweise an den engen Synergien mit dem Handlungsfeld stadtverträgliche, umweltfreundliche Mobilität.

## 2.2 Leistbares, nachhaltiges Wohnen

Die Verwaltung setzt seit mehreren Jahren auf die ganzheitliche Strategie der sozialgerechten Bodennutzung Münster („SoBoMünster“). Es wird das Ziel verfolgt, das Wohnen in Münster (wieder) bezahlbar zu machen. Dies erfolgt mit einer starken liegenschaftsstrategischen Komponente, indem die Stadt selbst liegenschaftlich tätig wird und so die Gemeinwohlorientierung deutlich besser akzentuieren kann. Mit Ankauf von Wohnbaulandpotentialflächen und anschließender Vermarktung der Baugebiete nach Planung und Erschließung wird entscheidend Einfluss sowohl auf "bezahlbares Wohnen" als auch auf "nachhaltige Bebauungen" (höhere Anforderungen, z. B. Gebäudeenergie- sowie Solarstandards) genommen.

Wohnumfelder werden nachhaltig mit generationengerechten öffentlichen Grünanlagen, Freizeit-, Sport- und Spielplatzangeboten aufgewertet. Die Erholungs- und Freiraumplanung ist ein fester Teil der Baulandplanung.

Die öffentliche Wohnraumförderung sowie die Hilfen zur Wohnraumversorgung leisten einen elementaren Beitrag zur Neuschaffung und zur langfristigen Sicherung bezahlbaren Wohnens in Münster.

Mit Blick auf verschiedene Lebenslagen und -typen, die eine Unterstützung zur Finanzierung/Sicherung der Wohnung erfordern, steht insbesondere das Leistungsportfolio des Sozialamts in seiner Gesamt- und Differenziertheit sowie des Jobcenters (im Bereich der Kosten der Unterkunft) für eine dauerhafte und verlässliche kommunale Aufgabenerfüllung. Darüber hinaus leistet aktuell die Finanzierungsbeteiligung am Sozialenergiefonds (Unterstützung von Personen, die die gestiegenen Energiekosten gegenwärtig nicht allein aufbringen können) einen besonderen Beitrag.

### 2.3 Stadtverträgliche, umweltfreundliche Mobilität

Der Leitgedanke einer nachhaltigen städtischen Mobilitätsplanung ist die Berücksichtigung und bestmögliche Abstimmung aller Verkehrsarten. Wesentliche Instrumente sind die kommunale Verkehrsentwicklungsplanung, die Planung sowie der Entwurf von Verkehrsanlagen und die Verkehrssteuerung.

Maßgeblich zu berücksichtigen sind dabei insbesondere die Verkehrs-/Pendlerströme aus dem Umland in das Stadtgebiet, beispielsweise bei der Reaktivierung der WLE-Strecke oder dem weiteren Radwegeausbau (Velorouten).

Die Smart City Münster knüpft an ihre Nachhaltigkeits- und Klimaneutralitätsstrategie sowie den Stadtentwicklungsprozess der „MünsterZukünfte“ an.

Verwaltungsintern sind insbesondere die schrittweise Umstellung des Kommunalen Fuhrparks auf E-Fahrzeuge, die Angebote zum Fahrradleasing, die Zuschüsse zum JobTicket/ DeutschlandTicket, die Aktion „Stadtradeln“ und die vermehrte Einrichtung von Telearbeitsplätzen hervorzuheben.

### 2.4 Soziale Teilhabe und Antidiskriminierung

Kommunale Leistungen werden in einem nennenswerten Umfang unmittelbar mit dem Ziel erbracht, Menschen, deren soziale Teilhabe eingeschränkt ist, einen Zugang zu eröffnen und/oder ihnen ein Mehr an sozialer Teilhabe zu ermöglichen. Dies gilt insbesondere für alle Beratungsleistungen sowie die aktiven Förderleistungen des Jobcenters. Einen hohen Beitrag zur sozialen Teilhabe liefern auch die Leistungen für Bildung und Teilhabe.

Ausnahmslos alle Aufgaben des Sozialamts folgen ebenfalls dem Ziel, soziale Teilhabe zu ermöglichen. Die Soziale Teilhabe ist zudem Grundlage und wesentlicher Bestandteil der Kinder- und Jugendhilfe.

Insbesondere Zielgruppen, die besonders dringend auf preiswerten Wohnraum angewiesen sind bzw. sich am Markt nicht angemessen mit Wohnraum versorgen können, erhalten zudem durch Leistungen des Amtes für Amt für Wohnungswesen und Quartiersentwicklung wichtige Unterstützung bei der Versorgung mit angemessenem

Zur Antidiskriminierung tragen das Kommunale Integrationsmanagement auf der Grundlage des Leitbilds für Migration und Integration bei. Chancengleichheit und die Verwirklichung der Gleichstellung aller Geschlechter, insbesondere durch den 4. Aktionsplan EU Charta, den Aktionsplan Istanbul Konvention, den Aktionsplan LSBTIQ\* und Gleichstellungsplan 2022-2025 sind Kerngeschäft des Amtes für Gleichstellung.

Abschließend ist bei Betrachtung der vier Handlungsfelder und der oben dargestellten Punkte 2.1 bis 2.4 hervorzuheben, dass jedes Handlungsfeld für sich genommen ein wichtiges Aufgabenfeld darstellt, in Teilen aber auch eine Verzahnung bzw. gegenseitige Beeinflussung der vier Handlungsfelder untereinander gegeben ist.

## 3. Was sind die nächsten Schritte?

Die nächsten Schritte sollen vor allem die Zusammenhänge der prioritären Handlungsfelder mit aktuellen Verwaltungsleistungen und Ressourcenverbräuchen aufzeigen.

### 3.1 Leistungsbild zu den prioritären Handlungsfeldern vervollständigen

Wie oben beschrieben arbeitet die Verwaltung aktuell daran, dass Leistungsbild der Verwaltung im Hinblick auf die prioritären Handlungsfelder zu vervollständigen (siehe Ziffer 2). Hierbei geht es nicht allein um eine Aufzählung aller Organisationseinheiten und deren Leistungen, die einem Handlungsfeld zuzuarbeiten. Es gilt auch, diese Zuarbeit zu bewerten hinsichtlich der Bedeutung für die Zielerreichung. Welche Verwaltungsleistung hat zum Beispiel zentrale Bedeutung zur Erreichung eines „leistungsfähigen, nachhaltigen Wohnens“? Welche Verwaltungsleistungen arbeiten darüber hinaus zu?

Ferner sind deren notwendigen Ressourcen (Finanzen und Stellen) zu erheben, die für die relevanten Verwaltungsleistungen erforderlich sind. Voraussetzung ist aber, ein im ersten Schritt vervollständigtes Leistungsbild zu erhalten. Bisher konnte eine Zuordnung von Ressourcen im Wesentlichen anhand der jeweils (eindeutig) zuzuordnenden Produktgruppen erfolgen. Das wird für eine auskömmliche Ressourcenabschätzung im Hinblick auf die Handlungsfelder nicht ausreichen. Eine förderliche Systematik für die Abbildung der relevanten Verwaltungsleistungen wäre noch aufzubauen.

### 3.2 Prioritäre Handlungsfelder und Investitionen

Die Handlungsfelder können bei der Frage, welche Investitionsmaßnahmen in den nächsten Jahren neu begonnen werden sollen, eine gute Orientierung für eine Prioritätensetzung bieten. Investitionsmaßnahmen müssen – neben der Erfüllung gesetzlicher Verpflichtungen – immer daran gemessen werden, ob sie einen Zielbeitrag zur Erreichung wesentlicher städtischer Ziele liefern.

Bislang gibt es im städtischen Investitionsprogramm noch keine vollständige Verknüpfung zwischen einzelnen Maßnahmen und gesamtstädtischen Zielen bzw. den politisch beschlossenen Handlungsfeldern. Der Fokus liegt aktuell (noch) auf dem finanziellen Ressourceneinsatz in den einzelnen Planungsjahren. So werden die Investitionsmaßnahmen im Haushalt – nach Dezernaten und Ämtern sortiert – anhand der folgenden Darstellung abgebildet:

Haushaltsplan 2024 Ausschuss: xxx		Bezeichnung Produktgruppe Produktgruppen-Ziffer							Dezernat: xx Amt: xx		
Investitions- maßnahme	Ergebnis	Haushaltsansatz			Verpflicht.- ermächt.	Planung				Bereit- gestellt bis inkl 2023	Gesamtein- und -aus- zahlungen
		2023	2024	2024		2025	2026	2027	spätere Jahre		
<i>Maßnahmen-Nr. Bezeichnung</i>	2022				2024						
Einzahlung aus Zuwendungen											
Auszahlung für Baumaßnahmen											
Verpflichtungs- ermächtigung											
Saldo (Einzahlungen ./ Auszahlungen)											

An der – den haushaltsrechtlichen Anforderungen entsprechenden – Übersicht wird bereits erkennbar, dass die Berücksichtigung weiterer Anforderungen wie die Wirkung der Maßnahme auf die Handlungsfelder unmittelbar im Haushalt schwierig in der Darstellung werden dürfte. Mit dem Haushaltsplan 2023 hatte die Verwaltung einen ersten Versuch unternommen, die Wirkung verschiedener Maßnahmen auf eines der Handlungsfelder darzustellen. Konkret war das Handlungsfeld „Klima / Klimaneutralität“ in den Fokus genommen und die Auswirkung verschiedener schulischer Erweiterungsmaßnahmen im Hinblick auf ihre Klimawirkung eingeschätzt worden.

Die Abbildung im städtischen Haushalt sah wie folgt aus:

Investitionsmaßnahmen	Ergebnis (€)	Haushaltsansatz (€)		Verpflicht.-ermächt. (€)
	2021	2022	2023	2023
<b>6080 Erweiterung Freiherr-vom-Stein-Gymnasium</b>	Klima = C			
Auszahlung für Baumaßnahmen	0,00	0	250.000	0
<b>Saldo Maßnahme (Einzahlungen ./. Auszahlungen)</b>	0,00	0	250.000-	

Es ist unmittelbar erkennbar, dass diese Darstellungsform („Klima = C“) an dieser Stelle im Haushalt wenig transparent ist und die eigentlich beabsichtigte Wirkung eher untergeht.

In einer ergänzenden Haushaltsbegleitvorlage (ebenso wie in einer strukturierten elektronischen Datei) sind dagegen weitergehende Informationen mit überschaubarem Aufwand darstellbar.

Der Aufbau könnte wie folgt aussehen und die oben genannten Informationen aus dem Haushaltsplan sinnvoll ergänzen:

Dezer-nat	Amt	Maßnah-men-Nr.	Maßnahmen-bezeichnung	Produkt-gruppe	Gesamtein-u.-auszah-lungen	Wirkung auf Handlungsfeld...			
						Klima	Wohnen	Mobilität	Soziale Teilhabe / Antidiskriminierung

Um die Wirkung auf das jeweilige Handlungsfeld rein qualitativ formulieren zu können, ist dabei die Frage zu beantworten, ob

- die Investitionsmaßnahme das jeweilige Handlungsfeld unterstützt (positive Wirkung),
- die Maßnahme weder positive noch negative Wirkung entfaltet (neutral) oder
- sich die Maßnahme bei Umsetzung negativ auf das Handlungsfeld auswirken würde.

Denkbar ist dabei auch, dass es Maßnahmen gibt, die zwar die Handlungsfelder wenig oder gar nicht unterstützen, jedoch aufgrund gesetzlicher Erfordernisse zwingend umzusetzen sind. Dies könnte durch eine zusätzliche Kategorie in der Tabelle ergänzt werden. Alternativ kann der bereits durch die Verwaltung ermittelte Pflichtigkeitsgrad der jeweiligen Produktgruppe / des Produktes bzw. der Leistung / Teilleistung in die Tabelle aufgenommen werden.

### 3.3 Prioritäre Handlungsfelder und Zuschüsse

Auch die städtischerseits gewährten Zuschüsse sind im Hinblick auf die Wechselwirkung zu den Handlungsfeldern zu untersuchen.

Im Haushaltsplan wird der Zuschussbericht mit allen (bewilligten) Zuschüssen an Dritten abgebildet. Dieser Bericht hat die folgende Struktur:

Produkt-gruppe	Amt	Aus-schuss	Empfänger	Zweck	Zuschuss 2024 (in €)	davon Personal-kosten	davon Over-head	davon sonst. Kosten	verpflichtende / freiwillige Leistung	zeitliche Befristung

Im Regelfall stellen Träger im ersten Halbjahr eines Jahres einen Antrag auf Zuschussgewährung für das Folgejahr, diese Anträge werden seitens des zuständigen Fachamtes geprüft und im Regelfall mit einer Einschätzung für das zuständige politische Gremium versehen.

Die Einschätzung kann zukünftig mit den beschlossenen Handlungsfeldern verknüpft werden. Es ist dabei die Frage zu beantworten, ob

- der Zuschuss das jeweilige Handlungsfeld unterstützt (positive Wirkung),
- der Zuschuss weder positive noch negative Wirkung entfaltet bzw. sich positive und negative Wirkungen gegenseitig aufheben (neutral) oder

- sich der Zuschuss bei Umsetzung negativ auf das Handlungsfeld auswirken würde.

Bei der Einschätzung seitens des Fachamtes zu Zuschussanträgen gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen: Standardisierte Vordrucke, die um den Aspekt der Handlungsfelder ergänzt werden müssten, textliche Einschätzungen, die ebenfalls um die Handlungsfelder erweitert werden müssten.

Perspektivisch muss die Wirksamkeitsprüfung eines Zuschusses konsequent erfolgen und dabei auch die Erreichung der strategischen Ziele geprüft werden.

### 3.4 Prioritäre Handlungsfelder und Stellenplan

Zum Haushalt 2025 sollen zudem Veränderungen im Stellenplan (Stellenvermehrungen und -einsparungen) soweit möglich an den prioritären Handlungsfeldern orientiert ausgewiesen werden. Das Verfahren und die genaue Darstellungsform werden in den kommenden Monaten entwickelt.

### 3.5 Anlage A zu Ratsvorlagen

Die den Vorlagen an die politischen Gremien üblicherweise beigefügte Anlage A enthält Informationen, die den Vorlagenkontext in Bezug setzen sollen zu unterschiedlichen übergreifenden Aspekten. Dazu gehören derzeit die folgenden Aspekte:

- Ziele/Teilziele/Zielerreichung
- Finanzierung
- Pflichtigkeitsgrad
- Unmittelbare, grundsätzliche Relevanz für Querschnittsthemen (Demographie, Gleichstellung, Inklusion, Klimaschutz, Migration).

Unter der Kategorie „Ziele/Teilziele/Zielerreichung“ wird momentan noch auf die vor längerer Zeit entwickelten stadtstrategischen Ziele abgestellt. Hier wäre eine Weiterentwicklung im Hinblick auf die Handlungsfelder (und zukünftig daraus abgeleiteter strategischer Ziele) vorzunehmen.

Daneben sind beispielsweise Fragen der Lesbarkeit, des Layouts, der Relevanz und der Verortung innerhalb der eigentlichen Vorlage zu beantworten. Im Zusammenhang mit der ohnehin erforderlichen Prüfung der Anlage A im Hinblick auf die Handlungsfelder wird die Verwaltung einen Vorschlag für eine Überarbeitung unterbreiten.

## 4. Welche weiteren Schritte müssen folgen?

Die nach den nächsten Schritten folgenden weiteren Schritte sollen sowohl ein einheitliches Leitbild und strategische Ziele für die Zukunft sichern als auch deren Umsetzung in konkrete Verantwortlichkeiten gewährleisten.

Die prioritären Handlungsfelder wurden wie in Vorlage V/0609/2022 dargestellt aus den bisherigen Ergebnissen der Prozesse „Münster Zukünfte“ als auch „Globale Nachhaltige Kommune“ entwickelt. Beide Quellen galten zu diesem Zweck – gedanklich zusammengefasst – als Leitbild für Münster, ein ideales Bild (Wunsch-Münster), das langfristig angestrebt wird. Idealerweise sollten beide Quellen zukünftig in einem Leitbild ganzheitlich zusammengefasst werden.

Konkret erleichtern prioritäre Handlungsfelder aktuell den Einstieg in eine „echte Zielentwicklung“. Durch eine Weiterentwicklung zu ausformulierten strategischen Zielen soll deren Aussagewert verbessert, soweit möglich konkretisiert werden. Die so entwickelten Ziele könnten die bereits im Haus-

halt verankerten Ziele (rechtliche Grundlage ist hier die Kommunalhaushaltsverordnung NRW) ablösen oder sinnvoll ergänzen.

Entscheidende Bedeutung für den gesamten Prozess kommt der Befähigung der Verwaltung zu, einmal vorgegebene Ziele auch tatsächlich konsequent umsetzen zu können. Dies geht weit über die Darstellung der Zusammenhänge von Zielen zu Investitionen, Zuschüssen, Stellenveränderungen, etc. hinaus. Es gilt klar zu definieren, welche Ziele Ämter und Einrichtungen erreichen sollen. Die Ämter und Einrichtungen (und deren Führungskräfte) müssen in die Lage versetzt werden, entsprechende Zielbeiträge zu generieren. Zuletzt müssen die Ergebnisse evaluiert werden und ggf. notwendige neue Steuerungsimpulse gesetzt werden. Dieser Schritt ist komplex und hat viele Facetten (Methoden, Prozessgestaltung, Digitalisierung, Führungs- und Rollenverständnis, Managementkompetenzen, etc.). Idealerweise sichert ein umfassender Transformationsprozess diese Veränderung der Verwaltung ab.

Ferner ist auch das regelmäßige Zusammenspiel von Rat und Verwaltung in dieser neuen Zielwelt auszugestalten. Zeitpunkte, Art und Umfang von Berichten zu Zielerreichungen und Vorschlägen zu neuen Zielformulierungen müssen festgelegt und eingeübt werden.

Markus Lewe  
Oberbürgermeister

**Anlagen:**

Anlage A