



Sachbearbeitung ZS/Finanzen/Beteiligungsverwaltung

Datum 31.03.2010

Geschäftszeichen ZS/F, ZS/I-020/503

Beschlussorgan Hauptausschuss

Sitzung am 29.04.2010 TOP

Behandlung öffentlich

GD 163/10

---

Betreff: Zusammenarbeit mit dem Gemeinderat - Arbeit mit Businessplänen

Anlagen: 1

**Antrag:**

Die Verwaltung wird beauftragt, anhand des Baugebiets Lettenwald das "Instrument Businessplan" zu erarbeiten und dieses bereits für das Baugebiet Lettenwald anzuwenden.

Gunter Czisch

---

Genehmigt:

BM 3,C 3,OB

---

Bearbeitungsvermerke Geschäftsstelle des

Gemeinderats:

Eingang OB/G

Versand an GR

Niederschrift §

Anlage Nr.

## Sachdarstellung:

Ein wesentliches Handlungsfeld für eine zukunftsfähige Verwaltung ist der Themenkomplex "**Politische Steuerung**".

In diesem Handlungsfeld kommen bei der Stadtverwaltung Ulm bereits einige Instrumente zum Einsatz, weitere sollen Zug um Zug aufgebaut werden:

### 1. Bestehende Steuerungsinstrumentarien

#### a) Strategisches Steuerungsinstrument für Kommunen - Steuerung mit Hilfe von übergreifenden Kennzahlen für Verwaltungsleitung und Gemeinderat

Dieses Instrument wendet die Stadt bereits seit einigen Jahren an: Im Verbund mit anderen Städten wurden Kennzahlen zur Steuerungsunterstützung von Gemeinderat und Verwaltungsleitung für die wichtigsten politischen Handlungsfelder Bildung, Soziales, Umwelt, Wirtschaft und Demographie definiert.

Diese werden jährlich erhoben und zwischen den Städten ausgetauscht, um sowohl die Entwicklung zwischen den Städten als auch im Jahresvergleich beobachten zu können. Dem Gemeinderat werden die Ergebnisse dieser politisch bedeutsamen Kennzahlen z.B. i.R. der GD Demographischer Wandel - Handlungsfeld Wirtschaft und Arbeit (GD 225/07), des Bildungsberichts (zuletzt GD 002/10) sowie der Steuerung in der Jugendhilfe (zuletzt Sozialraumbericht Mitte/Ost GD 055/10) vorgelegt.

#### b) Fachplanungen der Fach-/Bereiche

Im Rahmen einer vorausschauenden Planung werden in den Fachplanungen auf der Grundlage von strategischen, idR. mittel- bis langfristigen Zielen die konkret anstehenden Maßnahmen definiert.

Die Fachplanungen werden dem Gemeinderat zur Beschlussfassung vorgelegt.

Bsp.: Schul- und Kindergartenbedarfsplanung, Verkehrsentwicklungsplan, Haushalts- und Finanzplan

#### c) Demographiegutachten

Der Gemeinderat hat in seiner Klausurtagung am 03/04. Febr. 2005 über die Stadtentwicklung im demografischen Wandel beraten und hierzu die generellen Ziele als Grundlage für die Erarbeitung von Handlungsstrategien beschlossen. In einer weiteren Klausurtagung des Gemeinderates am 01.10.2010 sollen diese Ziele und Bausteine auf Aktualität überprüft und gegebenenfalls fortgeschrieben werden.

### 2. Aufzubauende Steuerungsinstrumentarien

Wie unter Ziff. 1 dargestellt, kommen im Bereich der Politischen Steuerung bereits jetzt wichtige und hilfreiche Instrumente zum Einsatz. Diese beziehen sich jedoch vorwiegend auf die Steuerung des "laufenden Betriebs", weniger auf die Steuerung von (Groß-)Projekten mit herausragender Bedeutung für die Stadtverwaltung.

Für die politische Steuerung von strategischen Projekten mit herausragender Bedeutung und/oder mehrjähriger Umsetzungsdauer sowie hohen Investitionssummen, die die Zukunftsfähigkeit der Stadt stärken, wurde das Instrument der **MASTERPLÄNE** eingeführt (vgl. Klausurtagung am 09./10. Oktober 2009). Dem Masterplan soll nun der **BUSINESSPLAN** "zur Seite gestellt" werden. D.h. im Businessplan werden die im Masterplan verankerten politischen Ziele greifbar gemacht,

konkretisiert und regelmäßig controlled. Im Businessplan stehen also jederzeit alle wesentlichen Informationen, die für die strategische Steuerung erforderlich sind, in aktueller Form zur Verfügung.

Konkret bedeutet der Einsatz von Master- und Businessplänen, dass bereits i.R. der Projektkonzeption die Projektziele (grds. inkl. der Zielwerte), Maßnahmen und erforderliche Ressourcen definiert werden. Dadurch wird es möglich, gegenseitige Abhängigkeiten einzelner Maßnahmen aufzuzeigen und hierauf aufbauend eine Zielharmonisierung und –Priorisierung durchzuführen und so das – aus ganzheitlicher Sicht – optimale Vorgehen festzulegen.

Gleichzeitig wird damit ein Instrument aufgebaut, das die Nachhaltigkeit der politischen Beschlussfassung unterstützt. D.h. im Projektverlauf wird regelmäßig hinterfragt, inwieweit die festgelegten Ziele noch erreicht werden, bzw. ob eine Umsteuerung oder in Einzelfällen auch Zielkorrektur erforderlich ist. Zielkorrekturen, z.B. verursacht durch veränderte (gesellschaftliche) Rahmenbedingungen oder auch einen Wechsel im Gemeinderat usw., sind weiterhin möglich. Durch den Businessplan wird jedoch sichergestellt, dass eine evtl. Veränderung der stadtpolitischen Ziele „willentlich beschlossen“ und transparent dargestellt wird. Nach Projektabschluss wird anhand der vereinbarten Kennzahlen und Indikatoren evaluiert, inwieweit das angestrebte Ziel – auch langfristig – erreicht wurde.

Der Businessplan unterstützt auch die finanzielle Steuerung: Dadurch, dass bereits i.R. der Projektplanung dargestellt wird, welche Ressourcen zur Umsetzung der geplanten Maßnahmen erforderlich sind, wird sichergestellt, dass in die Umsetzungsentscheidung auch eine "Kosten-Nutzen-Abwägung" einfließt.

Zudem findet durch die konsequente Erfassung des tatsächlichen Ressourceneinsatzes eine kontinuierliche Überwachung der Kosten statt, d.h. es wird ein Frühwarnsystem installiert, das eine rechtzeitige Reaktion auf evtl. Kostenüberschreitungen ermöglicht. Ebenso wird der finanzielle Aspekt auch in die abschließende Evaluation einbezogen.

Zusammenfassend bedeutet die Anwendung des Businessplans, dass dadurch die beschlossenen übergreifenden Ziele - z.B. aus dem Demographischen Wandel - noch deutlicher und ständig Maßstab der Entwicklung sind. Die formulierten Ziele stellen die Vorgabe für die bei der Umsetzung des Projekts zu ergreifenden Maßnahmen dar. Alle beteiligten Organisationen "verpflichten" sich auf diese Ziele und richten ihr Handeln danach aus. Dabei wird hinterfragt und dokumentiert, welche Investitionen erbracht werden, ob/wie sich diese "rechnen" und inwieweit die gesetzten Ziele erreicht werden.

Die Umsetzung eines Businessplans und insbesondere seine Evaluation ist allerdings mit Herausforderungen verbunden:

- Der Businessplan kommt lt. Definition bei auf einen längeren Zeitraum angelegten Projekten zum Einsatz. Dies bedeutet jedoch auch, dass die Zielerreichung erst nach mehreren Jahren gemessen werden kann - dies erschwert die Evaluation
- Bei einem langen Betrachtungszeitraum können "ungeplante und ungesteuerte Einflussfaktoren nur teilweise "herausgerechnet" werden
- Da es sich um komplexe Projekte handelt, kann ein strenger Kausalzusammenhang nur bedingt aufgezeigt werden
- Während die Definition der Kennzahlen und Zielwerte idR. relativ "einfach" ist, ist die Erhebung der tatsächlichen Entwicklung oft nur über Indikatoren oder Schätzgrößen möglich (z.B. "Zuzug neuer, finanzkräftiger Einwohner")

- Die Festsetzung von konkreten Zielwerten sowie die anschließende Evaluation der Zielerreichung erfordert den Mut, auch "negative Erkenntnisse" darzulegen
- Die Anwendung des Instruments Businessplan ist aufwändig (Ziel- und Kennzahldefinition; Erhebung Ressourceneinsatz usw.) - u.E. aber lohnend!

Die Verwaltung schlägt vor, diese Herausforderungen anzunehmen und das Instrument eines Businessplans zu "entwickeln" und einzusetzen.  
Hierzu bietet sich das "Projekt" Baugebiet Lettenwald, evtl. auch das Baugebiet Safranberg an.

Zur Verdeutlichung sind erste Überlegungen für einen "Businessplan Lettenwald" in der Anlage beigefügt.

Management und Controlling des Businessplans wird durch das **Infoportal "UProMIS"** (Ulmer Projekt Management Informationssystem) sichergestellt, welches derzeit synchron zum Businessplan aufgebaut wird.

Das Infoportal "UProMIS" wird die Vielzahl und Komplexität der bei der Stadt Ulm anstehenden bzw. vorliegenden Themen, Vorhaben und Projekte strategisch und auch operational steuerbar machen. In diesem Portal sind auch für die Führungskräfte alle erforderlichen Informationen vorgehalten, gebündelt und aktualisiert.

Mittelfristig soll das Portal auch dem Gemeinderat für seine Arbeit zur Verfügung gestellt werden