

Herrn Oberbürgermeister
 Dr. Frank Mentrup
 76124 Karlsruhe



00.00.0000

DOPPELHAUSHALT	2026/2027
ANTRAG	DHH/2025/1003

Durchführung eines Strategieprojekts zur langfristigen Ausrichtung der Stadt Karlsruhe

▶ Zuordnung im Haushaltsplan					
Seite im HH-Plan	Teilhaushalt				
32	1000				
Ergebnishaushalt: Produktbereich Produktgruppe Schlüsselposition					
1110-100					
Finanzhaushalt: Investive Maßnahme					
▶ Änderungen und neue Mittelanmeldungen					
Art	2026	2027	2028	2029	2023
<input type="checkbox"/> Stellenschaffung/-reduzierung	0	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> Erhöhung/Reduzierung Erträge, Aufwendungen, Ein- oder Auszahlungen					
Erhöhung Sachaufwand	100.000	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> Sperrvermerk					
<input type="checkbox"/> Verpflichtungsermächtigung					
<input checked="" type="checkbox"/> davon zahlungswirksam in					
Sonstige Änderungen					
<input type="checkbox"/> Konzeption, Ziele, Maßnahmen, Kennzahlen					

Durchführung eines Strategieprojekts zur langfristigen Ausrichtung der Stadt Karlsruhe

Unter Anderem im Rahmen des Prozesses der Haushaltssicherung wurde offensichtlich, dass die Stadt Karlsruhe einen ganzheitlichen strategischen Ansatz benötigt, der eine mittel- bis langfristige Perspektive aufweist und klare Priorisierungen angesichts knapper Haushalte kriterienbasiert ermöglicht. In der Vergangenheit wurden bisher vereinzelt Funktionalstrategien entwickelt, denen es am strategischen Überbau mangelt. Durch diese fehlende Gesamtstrategie gibt es keine ausreichende Orientierung, die allen Einheiten des Konzerns Stadt Karlsruhe als richtungsgebende Leitplanke dienen könnte.

Volt beantragt die Durchführung eines Strategieprojekts der Verwaltungsspitze gemeinsam mit dem Gemeinderat zur Erreichung folgender Ziele:

- klare Erkennbarkeit eines langfristigen Fokus der städtischen Entwicklung
- eindeutige Klärung der gewünschten strategischen Prioritäten
- Gewinnung einer langfristigen strategischen Stabilität
- Entwicklung eines kriterienbasierten Entscheidungsmodells
- Basis für die Operationalisierung der Ziele auf den verschiedenen Organisationsebenen der Stadt
- Einbettung der vorhandenen Funktionalstrategien in den neu erarbeiteten städtischen Gesamtkontext
- Identifikation der strategischen Ziele, der Handlungsfelder und Maßnahmen sowie geeigneter Kennzahlen
- Klärung der strategischen Effektivität ("die richtigen Dinge tun") als Basis für die operative Effizienz ("die Dinge richtig tun")
- Sortieren der Pflicht- und der freiwilligen Leistungen
- umfassende Aufgabenkritik und Beantwortung der Frage, welche Leistungen zukünftig
 - nicht mehr
 - eingeschränkt
 - stärker
 - später angeboten werden sollen
- Hinterfragen der historisch gewachsenen Haushalte und Prüfung von Ansätzen wie z.B. Zero-Based-Budgeting
- Sicherstellung, dass finanzielle Mittel für klar definierte strategische Reihenfolgen ausgegeben werden und damit Erhöhung der Wirkgenauigkeit begrenzter Mittel (Vermeidung strategischer Leerkosten)

Das Projekt sollte in Verantwortung des OB durchgeführt werden und insbesondere die Verwaltungsspitze und den Gemeinderat einbeziehen. Angesichts der Komplexität des Projekts wird beantragt, es extern zu unterstützen und hierfür im Haushaltsjahr 2026 einen Sachaufwand von 100.000 Euro einzuplanen. Eine detaillierte Ausschreibung mit den gewünschten Projektzielen und -ergebnissen muss im Detail ausgearbeitet werden. Das Projekt soll im 1. Quartal mit intensiver Teilhabe durch den Gemeinderat ausgeschrieben und im 2. Quartal 2026 durchgeführt werden. Die Ergebnisse dieses Strategieprojekts können wiederum eine geeignete Basis für eine ggf. erforderliche Haushaltssicherungsstufe 5 sein, in der weitere erforderliche Priorisierungen dann nach klaren Kriterien und strategiekonform erfolgen.

Volt ist überzeugt, dass dieses Projekt vielfältige positive Wirkungen auf viele städtische Entscheidungsprozesse ausüben wird.

Durchführung eines Strategieprojekts zur langfristigen Ausrichtung der Stadt Karlsruhe**▶ Weitere Angaben**

bei Leistungen an Zuschussempfänger

☐ —

▶ Sachverhalt | Begründung

Die Stadt Karlsruhe hat ein vielfältiges Leistungsportfolio, welches sich aus Pflichtaufgaben und aus freiwilligen Leistungen zusammensetzt. Die Haushaltslage der Stadt ist seit einigen Jahren einem Haushaltssicherungsverfahren unterworfen, welches regelmäßig zu Haushaltskürzungen führt. Im Jahr 2025 erfolgte darüber hinaus zur Sicherstellung der haushaltsrechtlichen Erfordernisse zum ersten Mal die Durchführung einer Haushaltssperre. Diese Kürzungen werden angesichts der Kurzfristigkeit der notwendigen Einsparungen nicht auf Basis eines mittel- bis langfristigen strategischen Fundaments vorgenommen, sondern auf Basis eines kurzfristigen opportunistischen Ansatzes. Regelmäßig kommen dabei pauschale bzw. relative Budgetkürzungen nach Rasenmäherprinzip zum Ansatz, die nur sehr eingeschränkt die Frage beantworten, welche Leistungsfelder die Stadt strategisch anbieten möchte. Dies führt dazu, dass kein abgestimmtes Priorisierungskonzept vorhanden ist und dadurch Mittel in Projekte fließen können, die bei näherer Betrachtung nachgelagert wären.

Die aktuelle DHH- und Mittelfristplanung zeigt eine über den Zeitraum des DHH hinaus herausfordernde wirtschaftliche Situation der Stadt auf (Verlust im Ergebnishaushalt in 2030 von 150,1 Mio. Euro). Die in der Planung noch nicht eingepreisten Effekte aus den im April 2025 verabschiedeten Verwaltungsaufträgen werden absehbar nicht ausreichen, um diese zukünftigen Ergebnislücken abzudecken (Bsp. Personalkosten: Reduktion gemäß Verwaltungsauftrag wird 32,0 Mio. Euro betragen; Quelle: Präsentation anlässlich der Fraktionsklausur am 25.7.). Es wird daher bereits von einer Haushaltssicherungsstufe 5 gesprochen, die vermutlich nicht prioritätenbasiert stattfinden wird, wenn diese nicht vorher konkret erarbeitet wurden. Umso dringender ist es erforderlich, dass ein Priorisierungsprozess von der Management-Spitze und strukturiert angegangen wird. Dieser Prozess und dessen Ergebnisse müssen von der Verwaltungsspitze und dem Gemeinderat verantwortet und entschieden werden. Damit soll die zukünftige wirtschaftliche Situation der Stadt gestärkt und die Genehmigungsfähigkeit zukünftiger Doppelhaushalte erleichtert werden. Notwendige Einsparmaßnahmen sind dann strategiekonform und Ergebnis eines bewussten politischen Willensbildungsprozesses. Die Stadt wird wieder Herrin der wirtschaftlichen Lage.

Der eingeläutete ISEK-Prozess ist nicht ausgelegt, die notwendigen Fragestellungen aus einer gesamtstädtischen Perspektive zu beantworten, da er auf Ebene der Stadtviertel und damit "zwischen-drin" einsteigt. Außerdem dauert das Projekt zu lange, um eine zügige Orientierung zu geben. Trotz allem ist das ISEK-Projekt weiterhin sinnvoll und sollte fortgeführt bzw. in das Konzept des Strategieprojekts eingebunden werden, da hierdurch wertvolle Elemente der Bürgerbeteiligung erreicht werden. Die Ergebnisse des Strategieprojekts müssen unmittelbar in das ISEK-Projekt einfließen; ggf. macht es Sinn, das ISEK-Projekt für die Zeit des Strategieprojekts zu pausieren.

Unterzeichnet von:

Adina Geißinger

Fabian Gaukel

Durchführung eines Strategieprojekts zur langfristigen Ausrichtung der Stadt
Karlsruhe

Kien Nguyen