

Lesefassung des Antrags "Gemeinsam über den Tellerrand finanzieren: Konzept zur Pilotierung von Zero-Based-Budgeting (ZBB) in Darmstadt"

unter Berücksichtigung der Änderungsanträge 1 und 2 der Fraktionen Volt, Bü 90/Grüne, CDU, SPD, FDP und UFFBASSE

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Der Magistrat wird beauftragt, zu prüfen und zu berichten, wie ein Konzept zur schrittweisen Einführung und Erprobung des *Zero-Based-Budgeting* (ZBB) in einem ausgewählten ~~nicht-pflichtigen~~ [ÄA2] Haushaltsbereich der Wissenschaftsstadt Darmstadt realisiert werden kann.

Dieses Konzept soll erarbeitet und der Stadtverordnetenversammlung im ersten Quartal 2027 vorgelegt werden, um methodische Erkenntnisse rechtzeitig in den Prozess der Haushaltsaufstellung für das Haushaltsjahr 2028 einfließen zu lassen. [ÄA1]

Die Konzeption soll folgende administrative und methodische Rahmenbedingungen berücksichtigen:

1. **Auswahl und Eingrenzung der Pilotbereiche:** Identifikation von Teilhaushalten mit Ermessensspielraum bei freiwilligen Leistungen aus **allen Dezernaten**, um die Funktionsfähigkeit des Ansatzes vergleichend und ohne Überlastung einzelner Fachbereiche zu testen. [ÄA1]
2. **Definition transparenter Bewertungskriterien:** Entwicklung eines kriterienbasierten Modells zur Budgetbewertung und -priorisierung, das den realen, aktuellen gesellschaftlichen Mehrwert und die Zielerreichung in den Fokus stellt.
3. **Konsequente Ziel- und Wirkungsorientierung statt Bestandsgarantien:** Erarbeitung von Mechanismen, um bei bestimmten Projekten Organisationen auch bei freiwilligen Leistungen mehrjährige Planung zu ermöglichen. Auf pauschale Bestandsschutzmechanismen soll verzichtet werden und die vorzuschlagenden Mechanismen sind mit der Kommunalaufsicht abzustimmen. [ÄA1]
4. **Effizienz- und Aufwandsmatrix:** Eine fundierte ex-ante Abschätzung des administrativen Kosten-Nutzen-Aufwands für die Verwaltung im Verhältnis zu den potenziellen Einspareffekten.
5. **Markterkundung für digitale Workflow-Tools:** Durchführung einer strukturierten Markterkundung bezüglich am Markt verfügbarer Workflow-Tools zur ZBB-Unterstützung und deren Schnittstellen zur kommunalen Finanzsoftware sowie Abschätzung des Aufwands für eine etwaige Eigen- oder Anpassungsprogrammierung. [ÄA1]
6. **KPI-basiertes Controlling & Open Data:** Festlegung von messbaren Leistungskennzahlen (*Key Performance Indicators*, KPIs) zur Evaluierung des Projekterfolgs. Die aggregierten Daten und Zielerreichungsgrade sind nach Abschluss des Prozesses maschinenlesbar auf der *Open Data Plattform Darmstadt* zur Verfügung zu stellen.

Begründung

Die Haushaltslage der hessischen Kommunen spitzt sich dramatisch zu. Auch die Wissenschaftsstadt Darmstadt steht vor der Herausforderung, wachsende gesellschaftliche Aufgaben, die digitale Transformation und ambitionierte Klimaschutzziele unter dem Diktat knapper Kassen zu realisieren. Traditionelle Haushaltsaufstellungen stoßen hierbei an ihre Grenzen: Sie neigen systembedingt zu einer "inkrementellen Fortschreibung" – sprich, alte Budgets werden meist pauschal um einen Prozentsatz X erhöht oder gekürzt, anstatt bestehende Posten grundlegend auf ihre heutige Dringlichkeit und Effizienz hin zu hinterfragen.

Hier setzt das europäische Best Practice des *Zero-Based-Budgeting* (ZBB) an. Anstatt das Vergangene einfach fortzuschreiben, fängt die Budgetplanung für den Pilotbereich symbolisch bei "Null" an. Jede Ausgabe muss ihren aktuellen Nutzen für die Stadtgesellschaft neu begründen. Dadurch brechen wir verkrustete Strukturen auf und schaffen finanzielle Freiräume für innovative, zukunftsweisende Projekte und Initiativen.

Städte wie **Amsterdam** und **Kopenhagen** nutzen Elemente der nullbasisorientierten Budgetierung bereits erfolgreich im Rahmen ihrer strategischen Ressourcensteuerung, um Gelder gezielt in smarte Infrastruktur und Nachhaltigkeit umzuschichten. Auch die hessische Landeshauptstadt **Wiesbaden** hat erste Schritte zur Implementierung des ZBB eingeleitet, um strukturelle Defizite abzubauen. Darmstadt sollte als digitale Vorreiterstadt diesen Impuls aufgreifen und modernisieren.

Ziel ist es, das ZBB-Verfahren durch den Einsatz moderner Controlling-Software und automatisierter Workflows von vornherein digital und nutzerfreundlich aufzusetzen. Ein zeitgemäßes Haushaltsmanagement darf nicht zu Bergen von Papierkram führen, sondern muss eine datenbasierte Entscheidungshilfe für die Politik sein.

Fokussierung auf Wirkungssteuerung und Zielerreichung

Das Verfahren dient der zielgerichteten Steuerung öffentlicher Mittel. Eine pauschale Bestandsschutzgarantie widerspricht den Grundsätzen des Zero-Based-Budgeting. Sofern geförderte Maßnahmen ihre gesteckten Ziele nicht mehr erreichen oder keinen nachweisbaren Nutzen für die Wissenschaftsstadt Darmstadt bieten, ist die Förderung einzustellen. Das System stellt die Erreichung gesellschaftlicher Ziele in den Vordergrund und nicht den Erhalt bestehender Organisationsstrukturen. [ÄA1]

Finanzierungsvorbehalt und langfristige Entlastung

Die Erarbeitung des Konzepts erfolgt zunächst innerhalb der bestehenden personellen Kapazitäten der Kernverwaltung und des Büros der Stadtverordnetenversammlung. Durch die geplante wissenschaftliche Begleitung in Form von geförderten Projekt- oder Abschlussarbeiten entstehen der Stadt in der Konzeptionsphase keine nennenswerten Mehrkosten. Langfristig führt die Identifikation von ineffizienten Strukturen und doppelten Förderungen in Millionenhöhe zu einer spürbaren und nachhaltigen Entlastung des städtischen Haushalts. Jeder hier investierte Euro amortisiert sich durch eine gesteigerte Allokationseffizienz der Steuermittel.

Erfolg messbar machen (KPIs & Open Data)

Die Wirksamkeit des ZBB-Piloten soll anhand klarer Kennzahlen (z. B. Höhe der identifizierten Budget-Umschichtungen, Bearbeitungszeit in den Ämtern, Zufriedenheitsquote der geförderten Institutionen) evaluiert werden. Diese KPIs sind nach Abschluss des Haushaltsverfahrens auf dem städtischen Dashboard und der *Open Data Plattform Darmstadt* als offene Daten bereitzustellen. Nur so ermöglichen wir Bürgerinnen und Bürgern sowie der lokalen Presse eine echte, faktenbasierte Kontrolle über die Verwendung öffentlicher Gelder.

Zeitplan

Die Einführung von ZBB bereits für den Haushalt 2027 ist organisatorisch nicht mehr realisierbar, da die städtischen Ämter ihre Haushaltsanmeldungen abgeschlossen haben und die Beschlussfassung im Magistrat bevorsteht. Ein realistischer Pilotstart ist daher frühestens für den Haushalt 2028 möglich. [ÄA1]

Breite Pilotierung

Um Fehldeutungen einer einseitigen Fokussierung auf einzelne Ressorts zu vermeiden und vergleichende Erkenntnisse zu gewinnen, muss die Pilotierung freiwillige Leistungen über mehrere Dezernate hinweg umfassen. [ÄA1]

Darmstadt, 31.07.2026

Antrag der Fraktionen Volt und Fraktion Bü 90/Grüne betr.

Gemeinsam über den Tellerrand finanzieren: Konzept zur Pilotierung von Zero-Based-Budgeting (ZBB) in Darmstadt

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Der Magistrat wird beauftragt, zu prüfen und zu berichten, wie ein Konzept zur schrittweisen Einführung und Erprobung des *Zero-Based-Budgeting* (ZBB) in einem ausgewählten, nicht-pflichtigen Haushaltsbereich der Wissenschaftsstadt Darmstadt realisiert werden kann.

Dieses Konzept soll im Sinne eines agilen Pilotprojekts erarbeitet und der Stadtverordnetenversammlung im **III. Quartal 2026** vorgelegt werden, um erste methodische Erkenntnisse rechtzeitig in den Prozess der Haushaltsaufstellung für das Haushaltsjahr 2027 einfließen zu lassen.

Die Konzeption soll folgende administrative und methodische Rahmenbedingungen berücksichtigen:

1. **Auswahl und Eingrenzung des Pilotbereichs:** Identifikation eines geeigneten Teilhaushalts mit hohem Ermessensspielraum (z. B. Sport-, Kultur- oder Vereinsförderung), um die Funktionsfähigkeit des Ansatzes ohne Gefährdung der Kernverwaltung zu testen.
2. **Definition transparenter Bewertungskriterien:** Entwicklung eines kriterienbasierten Modells zur Budgetbewertung und -priorisierung, das den realen, aktuellen gesellschaftlichen Mehrwert und die Zielerreichung in den Fokus stellt.
3. **Sicherung der Planungssicherheit:** Erarbeitung von Mechanismen (z. B. mehrjährige Rahmenvereinbarungen oder Sockelgarantien), die sicherstellen, dass die existenzielle Planbarkeit und Kontinuität von sozialen Trägern, Initiativen und Vereinen zu keinem Zeitpunkt gefährdet werden.
4. **Effizienz- und Aufwandsmatrix:** Eine fundierte ex-ante Abschätzung des administrativen Kosten-Nutzen-Aufwands für die Verwaltung im Verhältnis zu den potenziellen Einspareffekten.
5. **Digitalisierung des Prozesses:** Integration der Budgetierung in ein digitales Workflow-Tool zur Reduzierung des bürokratischen Mehraufwands für die Fachämter.
6. **KPI-basiertes Controlling & Open Data:** Festlegung von messbaren Leistungskennzahlen (*Key Performance Indicators*, KPIs) zur Evaluierung des Projekterfolgs. Die aggregierten Daten und Zielerreichungsgrade sind nach Abschluss des Prozesses maschinenlesbar auf der *Open Data Plattform Darmstadt* zur Verfügung zu stellen.

Begründung

Die Haushaltslage der hessischen Kommunen spitzt sich dramatisch zu. Auch die Wissenschaftsstadt Darmstadt steht vor der Herausforderung, wachsende gesellschaftliche Aufgaben, die digitale Transformation und ambitionierte Klimaschutzziele unter dem Diktat knapper Kassen zu realisieren. Traditionelle Haushaltsaufstellungen stoßen hierbei an ihre Grenzen: Sie neigen systembedingt zu einer "inkrementellen Fortschreibung" – sprich, alte Budgets werden meist pauschal um einen Prozentsatz X erhöht oder gekürzt, anstatt bestehende Posten grundlegend auf ihre heutige Dringlichkeit und Effizienz hin zu hinterfragen.

Hier setzt das europäische Best Practice des *Zero-Based-Budgeting* (ZBB) an. Anstatt das Vergangene einfach fortzuschreiben, fängt die Budgetplanung für den Pilotbereich symbolisch bei "Null" an. Jede Ausgabe muss ihren aktuellen Nutzen für die Stadtgesellschaft neu begründen. Dadurch brechen wir verkrustete Strukturen auf und schaffen finanzielle Freiräume für innovative, zukunftsweisende Projekte und Initiativen.

Städte wie **Amsterdam** und **Kopenhagen** nutzen Elemente der nullbasisorientierten Budgetierung bereits erfolgreich im Rahmen ihrer strategischen Ressourcensteuerung, um Gelder gezielt in smarte Infrastruktur und Nachhaltigkeit umzuschichten. Auch die hessische Landeshauptstadt **Wiesbaden** hat erste Schritte zur Implementierung des ZBB eingeleitet, um strukturelle Defizite abzubauen. Darmstadt sollte als digitale Vorreiterstadt diesen Impuls aufgreifen und modernisieren.

Ziel ist es, das ZBB-Verfahren durch den Einsatz moderner Controlling-Software und automatisierter Workflows von vornherein digital und nutzerfreundlich aufzusetzen. Ein zeitgemäßes Haushaltsmanagement darf nicht zu Bergen von Papierkram führen, sondern muss eine datenbasierte Entscheidungshilfe für die Politik sein.

Einbindung lokaler Stakeholder und Wahrung der Planungssicherheit

Ein besonderes Augenmerk liegt auf unseren lokalen Vereinen, Kulturschaffenden und sozialen Trägern. Sie sind das Fundament des Darmstädter Zusammenlebens. Lokale Akteure und NGOs dürfen durch dieses Verfahren keine Existenzängste erleiden.

Das Konzept soll daher explizit aufzeigen, wie ZBB als Werkzeug für *mehr* Fairness und Transparenz genutzt werden kann. Neue, innovative Initiativen bekommen so erstmals die Chance, im Budgetierungsprozess gleichberechtigt neben langjährigen Empfängern berücksichtigt zu werden. Qualität, Wirkung und gesellschaftlicher Mehrwert werden zum Maßstab – nicht der historische Status quo.

Finanzierungsvorbehalt und langfristige Entlastung

Die Erarbeitung des Konzepts erfolgt zunächst innerhalb der bestehenden personellen Kapazitäten der Kernverwaltung und des Büros der Stadtverordnetenversammlung. Durch die geplante wissenschaftliche Begleitung in Form von geförderten Projekt- oder Abschlussarbeiten entstehen der Stadt in der Konzeptionsphase keine nennenswerten Mehrkosten. Langfristig führt die Identifikation von ineffizienten Strukturen und doppelten Förderungen in Millionenhöhe zu einer spürbaren und nachhaltigen Entlastung des städtischen Haushalts. Jeder hier investierte Euro amortisiert sich durch eine gesteigerte Allokationseffizienz der Steuermittel.

Erfolg messbar machen (KPIs & Open Data)

Die Wirksamkeit des ZBB-Piloten soll anhand klarer Kennzahlen (z. B. Höhe der identifizierten Budget-Umschichtungen, Bearbeitungszeit in den Ämtern, Zufriedenheitsquote der geförderten Institutionen) evaluiert werden. Diese KPIs sind nach Abschluss des Haushaltsverfahrens auf dem städtischen Dashboard und der *Open Data Plattform Darmstadt* als offene Daten bereitzustellen. Nur so ermöglichen wir Bürgerinnen und Bürgern sowie der lokalen Presse eine echte, faktenbasierte Kontrolle über die Verwendung öffentlicher Gelder.

Änderungsantrag

der Fraktionen Volt, Bü 90/Grüne, CDU, SPD, FDP und UFFBASSE

zum Antrag der Fraktionen Volt und Grüne (betr. „Gemeinsam über den Tellerrand finanzieren: Konzept zur Pilotierung von Zero-Based-Budgeting (ZBB) in Darmstadt“)

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Der Antrag wird wie folgt geändert:

I. Änderungen am Beschlusstext

1. **Änderung des Zeitrahmens (Eingangssatz):**

Der 2. Absatz des Beschlusstextes wird ersetzt durch neue Fristen:

„Dieses Konzept soll erarbeitet und der Stadtverordnetenversammlung im ersten Quartal 2027 vorgelegt werden, um methodische Erkenntnisse rechtzeitig in den Prozess der Haushaltsaufstellung für das Haushaltsjahr 2028 einfließen zu lassen.“

2. **Änderung von Punkt 1 (Auswahl des Pilotbereichs):**

Punkt 1 wird wie folgt neugefasst: „**1. Auswahl und Eingrenzung der Pilotbereiche:** Identifikation von Teilhaushalten mit Ermessensspielraum bei freiwilligen Leistungen aus **allen Dezernaten**, um die Funktionsfähigkeit des Ansatzes vergleichend und ohne Überlastung einzelner Fachbereiche zu testen.“

3. **Neufassung von Punkt 3 (Verzicht auf Sockelgarantien):**

Punkt 3 wird wie folgt neugefasst: „**3. Konsequente Ziel- und Wirkungsorientierung statt Bestandsgarantien:** Erarbeitung von Mechanismen, um bei bestimmten Projekten Organisationen auch bei freiwilligen Leistungen mehrjährige Planung zu ermöglichen. Auf pauschale Bestandsschutzmechanismen soll verzichtet werden und die vorzuschlagenden Mechanismen sind mit der Kommunalaufsicht abzustimmen.“

4. **Neufassung von Punkt 5 (Digitalisierung & Markterkundung):**

Punkt 5 wird wie folgt neugefasst: „**5. Markterkundung für digitale Workflow-Tools:** Durchführung einer strukturierten Markterkundung bezüglich am Markt verfügbarer Workflow-Tools zur ZBB-Unterstützung und deren Schnittstellen zur kommunalen Finanzsoftware sowie Abschätzung des Aufwands für eine etwaige Eigen- oder Anpassungsprogrammierung.“

II. Änderungen an der Begründung

1. Der Abschnitt „**Einbindung lokaler Stakeholder und Wahrung der Planungssicherheit**“ wird gestrichen und durch folgenden Wortlaut ersetzt:

„**Fokussierung auf Wirkungssteuerung und Zielerreichung**“

Das Verfahren dient der zielgerichteten Steuerung öffentlicher Mittel. Eine pauschale Bestandsschutzgarantie widerspricht den Grundsätzen des Zero-Based-Budgeting. Sofern geförderte Maßnahmen ihre gesteckten Ziele nicht mehr erreichen oder keinen nachweisbaren Nutzen für die Wissenschaftsstadt Darmstadt bieten, ist die Förderung einzustellen. Das System stellt die Erreichung gesellschaftlicher Ziele in den Vordergrund und nicht den Erhalt bestehender Organisationsstrukturen.“

2. Die Begründung wird um folgende Klarstellungen ergänzt:
- **Zeitplan:** Die Einführung von ZBB bereits für den Haushalt 2027 ist organisatorisch nicht mehr realisierbar, da die städtischen Ämter ihre Haushaltsanmeldungen abgeschlossen haben und die Beschlussfassung im Magistrat bevorsteht. Ein realistischer Pilotstart ist daher frühestens für den Haushalt 2028 möglich.
 - **Breite Pilotierung:** Um Fehldeutungen einer einseitigen Fokussierung auf einzelne Ressorts zu vermeiden und vergleichende Erkenntnisse zu gewinnen, muss die Pilotierung freiwillige Leistungen über mehrere Dezernate hinweg umfassen.
 - Das Verfahren dient der zielgerichteten Steuerung öffentlicher Mittel. Eine pauschale Bestandsschutzgarantie widerspricht den Grundsätzen des Zero-based-budgeting. Sofern geförderte Maßnahmen ihre gesteckten Ziele nicht mehr erreichen oder keinen nachweisbaren Nutzen für die Wissenschaftsstadt Darmstadt bieten, ist die Förderung einzustellen. Das System stellt die Erreichung gesellschaftlicher Ziele vor den Erhalt bestehender Organisationsstrukturen.

Änderungsantrag 2

der Fraktionen Volt, Bü 90/Grüne, CDU, SPD, FDP und UFFBASSE

zum Antrag der Fraktionen Volt und Grüne (betr. „Gemeinsam über den Tellerrand finanzieren: Konzept zur Pilotierung von Zero-Based-Budgeting (ZBB) in Darmstadt“)

Die Stadtverordnetenversammlung möge beschließen:

Der Antrag wird wie folgt geändert:

I. Änderungen am Beschlusstext

Im ersten Absatz: „Der Magistrat wird beauftragt, zu prüfen und zu berichten, wie ein Konzept zur schrittweisen Einführung und Erprobung des Zero-Based-Budgeting (ZBB) in einem ausgewählten, nicht-pflichtigen Haushaltsbereich der Wissenschaftsstadt Darmstadt realisiert werden kann“ wird das Wort **„nicht-pflichtigen“** gestrichen.