

# Strategische Steuerung in Mannheim



© DANIEL LUKAC

STADT MANNHEIM<sup>2</sup>

STADT MANNHEIM<sup>2</sup>

0.5%

of the earth's surface  
is urbanised

54%

of the world's population  
is urban (2014)

80%

of global economic output  
comes from urban areas

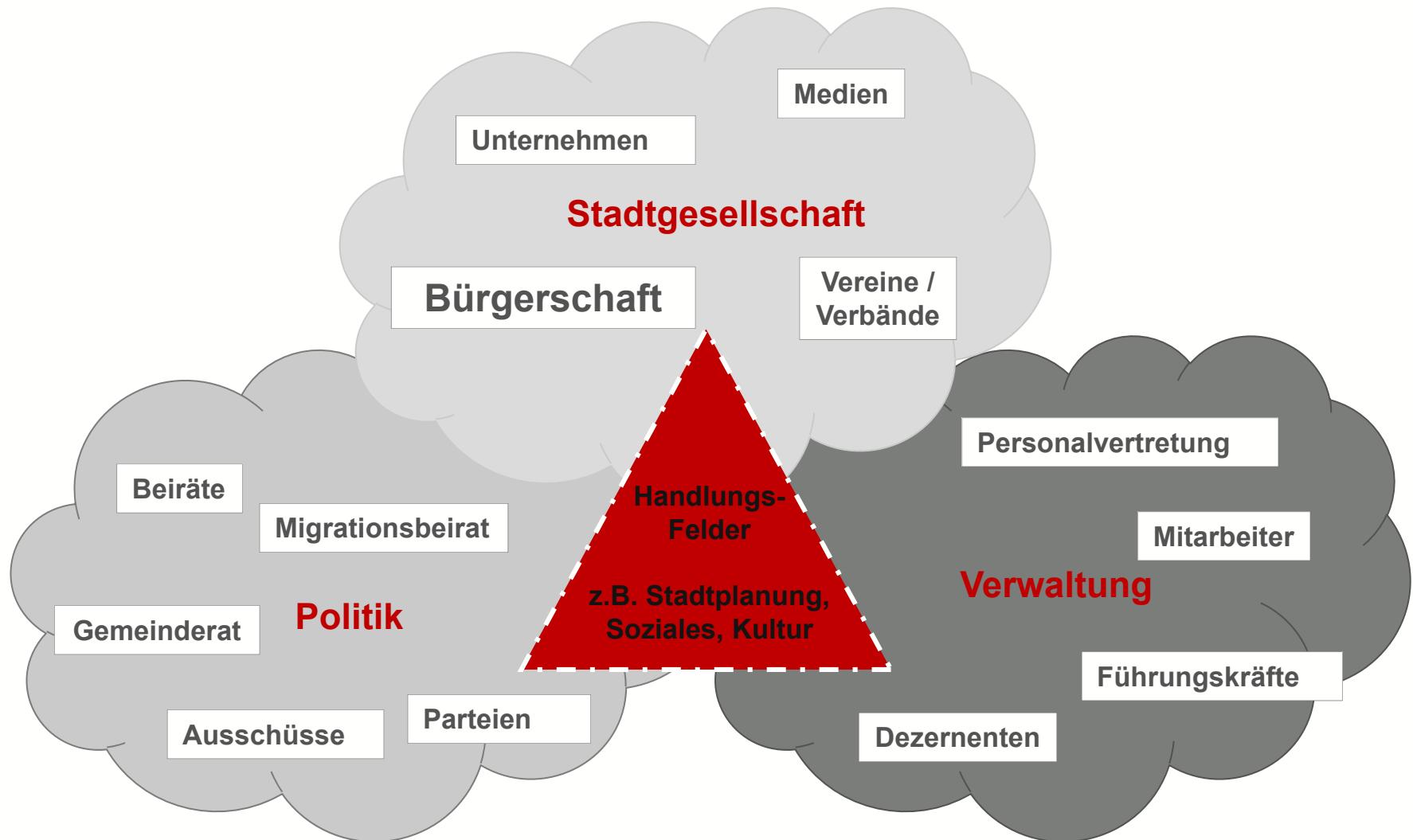


# STRATEGIC PLANNING AND THE VUCA-WORLD

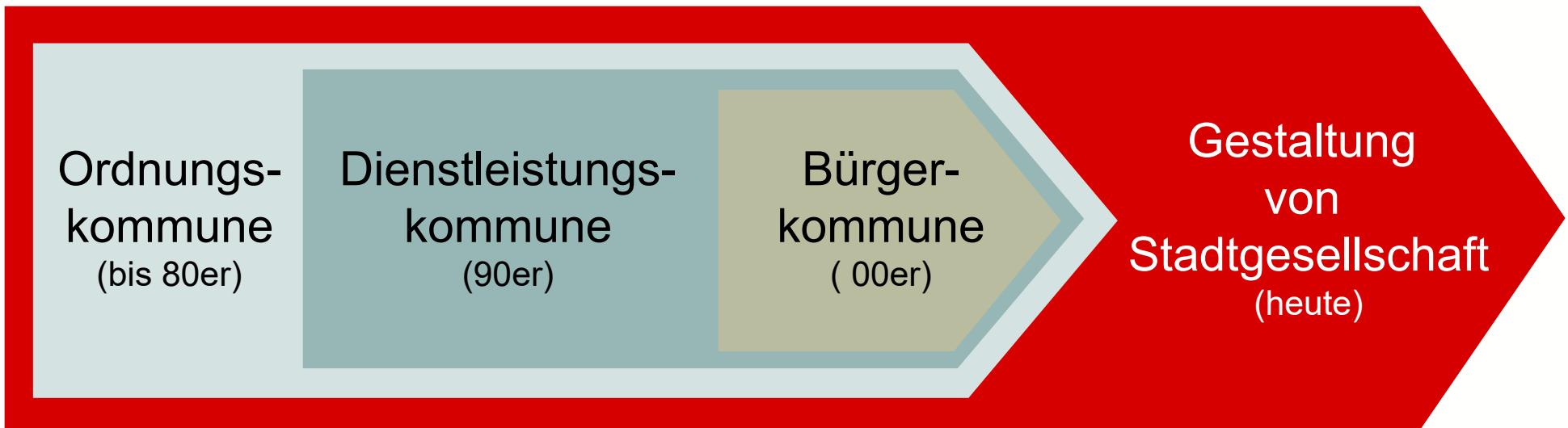
(PROF. KEGELMANN)



# DIE KOMPLEXITÄT KOMMUNALER STEUERUNG

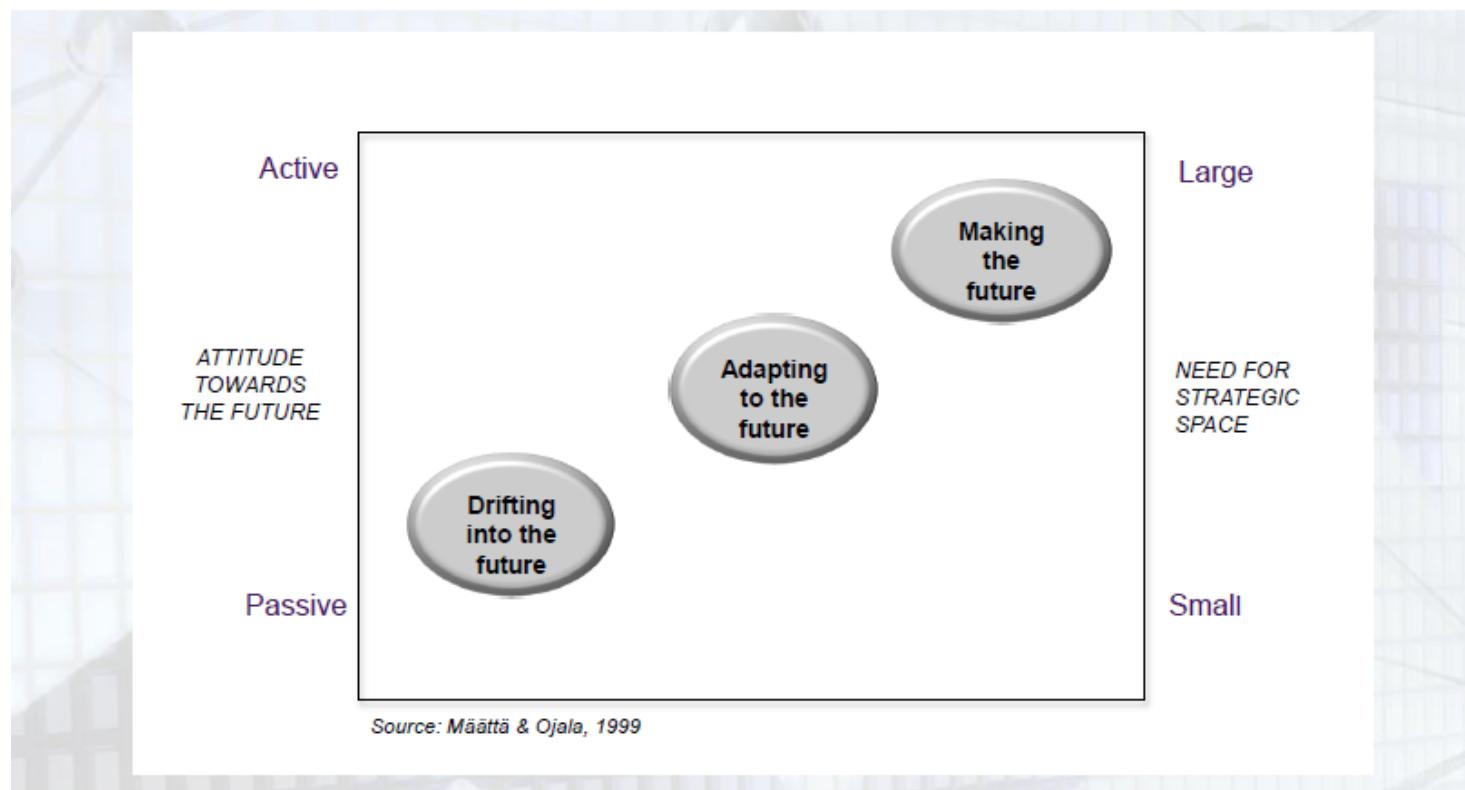


## Gestaltung von Stadtgesellschaft ist Zentralziel der Stadtstrategie - Steuerungsansätze der Vergangenheit werden integriert



- Politische Prioritäten statt „alles ist wichtig“
- Organisationsstruktur und Führungskultur statt nur betriebswirtschaftliche Effizienz
- „Politischer Bürger“ im Mittelpunkt statt „Konsument öffentlicher Dienstleistungen“

## Government Foresight: Market Taker or Market Maker?



Ajuntament  
de Barcelona



Dublin City  
Bhíle Átha Cliath



Hamburg



CITY OF LONDON



Milano

Stadt Wien



# WARUM CHANGE<sup>2</sup>? MOTIVATION UND DRINGLICHKEIT

## ■ Drei Grunderfahrungen:

- Ergebnisse zählen nicht
- Integratives Handeln zu selten
- Gestaltungsauftrag hinter Dienstleistungsphilosophie verschwunden

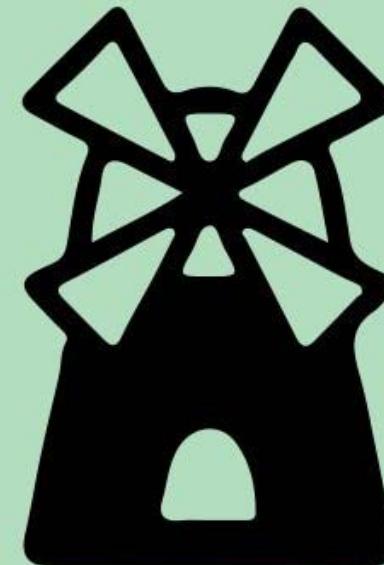
## ■ Zudem:

- Steigende Anforderungen an Kommunen bei verschärfter Finanzsituation
- Reaktives fiskalisches Handeln nicht ausreichend

When the  
**Winds of Change** **BLOW**



and others BUILD  
**WINDMILLS**



CHINESE PROVERB

Silvia Rosenthal Tolisano- @langwitches

# CHANGE<sup>2</sup> – GEMEINSAME KULTUR GRUNDHALTUNG VON ZUSAMMENARBEIT

**Gemeinsam** ...nur wenn alle Teile der Stadtverwaltung zusammenarbeiten, können wir unsere Aufgaben bewältigen. Säulendenken können wir uns nicht leisten

**mehr** ...wir sind in vielem gut, können aber noch besser werden

**bewirken.** ...Wirkung unseres Handelns als zentrale Frage. D.h. Beschreibung von Zielen, Vereinbarung und auch „sein lassen“ von Aktivitäten, die zwar gut gemeint, aber nicht gut gemacht sind



# ERGEBNISSE: GEMEINSAME ZIELE

## *vor CHANGE<sup>2</sup>*



- Keine gemeinsamen Ziele
- Ziele hängen von der Dienststellenleitung ab
- Geringe Rolle von Finanz- und Budgetzielen
- Fehlende Fähigkeit zu priorisieren – alles ist gleich wichtig



CHANGE<sup>2</sup> BEI  
DER STADT MANNHEIM

Eine neue Strategie zur Modernisierung

15:19 167 %

1° N

A detailed image of a smartphone displaying a compass application. The screen shows a digital compass with a needle pointing North (1° N) and a traditional analog-style compass rose. The phone is placed on a map of Mannheim, with grid lines and numbers visible. The text "CHANGE<sup>2</sup> BEI DER STADT MANNHEIM" and "Eine neue Strategie zur Modernisierung" is overlaid at the top, and the time "15:19" and battery level "167 %" are at the bottom.

- Gesamtstrategie: ein Zentralziel und 7 strategische Ziele
- Managementziele aus strategischen Zielen abgeleitet
- Zielvereinbarungen mit Dienststellenleitungen auf Basis der Managementziele
- Verschränkung von Managementzielen und Haushalt geplant

## *mit CHANGE<sup>2</sup>*

# ERGEBNISSE: FÜHRUNG

## **vor CHANGE<sup>2</sup>**



- Führung wird nicht als eigene Qualifikation gesehen
- Kein gemeinsames Verständnis, was Führung ausmacht
- Kein schlüssiges Konzept zur Förderung und Weiterqualifizierung von Führungskräften
- Tendenz: „der beste Sachbearbeiter wird irgendwann Chef“



- Leitlinien für Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit als grundlegender Verhaltenskodex
- Strategisches Anforderungsprofil für Führungskräfte
- Neues Führungsverständnis als Grundlage für passgenaue Weiterbildungsangebote (z.B. Coaching)

## ***mit CHANGE<sup>2</sup>***

# ERGEBNISSE: KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

*vor CHANGE<sup>2</sup>*



- Neuartige und geregelte Kommunikationsstrukturen
- Z.B. OB-Dialog mit 30 per Losverfahren ausgewählten Mitarbeitern in lockerer Atmosphäre
- Ähnliches Verfahren bei Dezernenten/Fachbereichsleitern
- Zielvereinbarungen auf Führungsebene wird eingeführt

*mit CHANGE<sup>2</sup>*

# ERGEBNISSE: BETEILIGUNG UND LOKALE DEMOKRATIE

## *vor CHANGE<sup>2</sup>*



- 22 Ausschüsse im Gemeinderat
- Hoher Zeitaufwand und viele Redundanzen
- Verbesserungspotenzial in der Diskussionskultur
- Gemeinderäte fühlen sich zu wenig in strategische Entscheidungen eingebunden



- 11 Ausschüsse, bessere Abbildung der Zuständigkeiten in den Dezernaten
- Schriftlich fixierter Kodex für Gemeinderatssitzungen
- Rückkopplung der Zielsysteme mit Gemeinderat
- Umstrukturierung der Bezirksbeiräte
- Je 3 öffentliche Sitzungen der Bezirksbeiräte je Jahr

## *mit CHANGE<sup>2</sup>*

# ERSTE BESONDERHEIT

Überregional wie lokal wird als Besonderheit Mannheims wahrgenommen, dass **nahezu alle Metropolenfunktionen** in der 328.831 Einwohner (wohnberechtigte Bevölkerung am 31.12.2013) zählenden Stadt vorgehalten werden. **Hohe Urbanität bei gleichzeitiger Überschaubarkeit** und umgeben von einer **naturgeprägten Landschaft** zwischen Weinstraße und Odenwald ist ein herausragendes Standortmerkmal. Dies Stärke wird überregional wahrgenommen.



## ZWEITE BESONDERHEIT

Mannheim hat unter den mittleren deutschen Großstädten mit Abstand die **höchste Diversität der Kulturen.**

- 21,6 % ausländ. Staatsangehörigkeit
- 39,4% Migrationshintergrund

Die Fähigkeit Mannheims mit dieser Diversität **produktiv umzugehen**, wird bereits wahrgenommen.

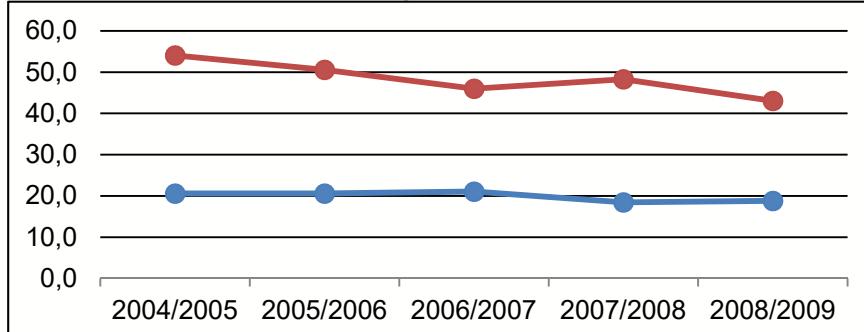


# DRITTE BESONDERHEIT

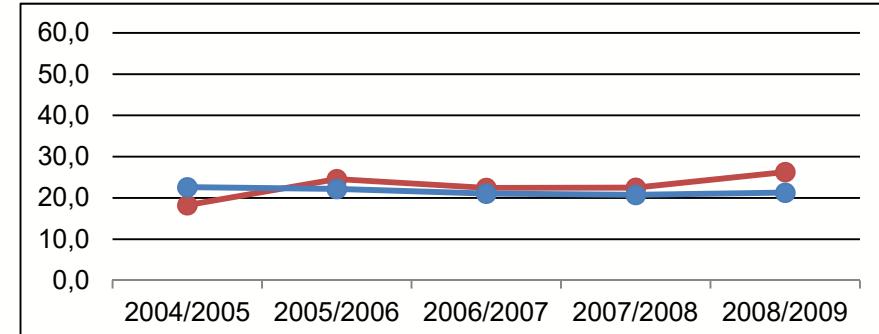
Übergangsquoten (nach 4. Klasse) in Mannheim

ausländisch    deutsch

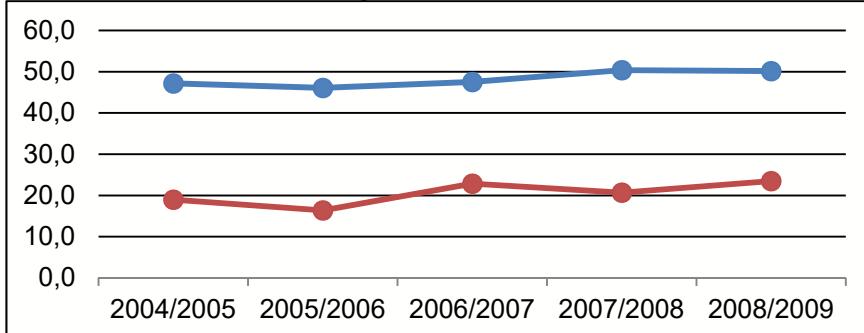
Hauptschule



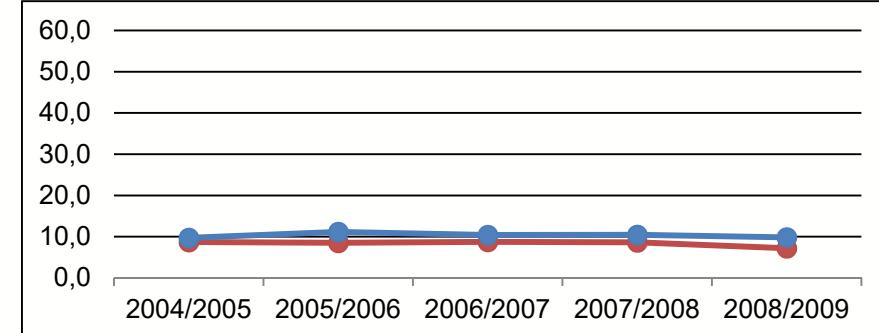
Realschule



Gymnasium



Gesamtschule



## VIERTE BESONDERHEIT

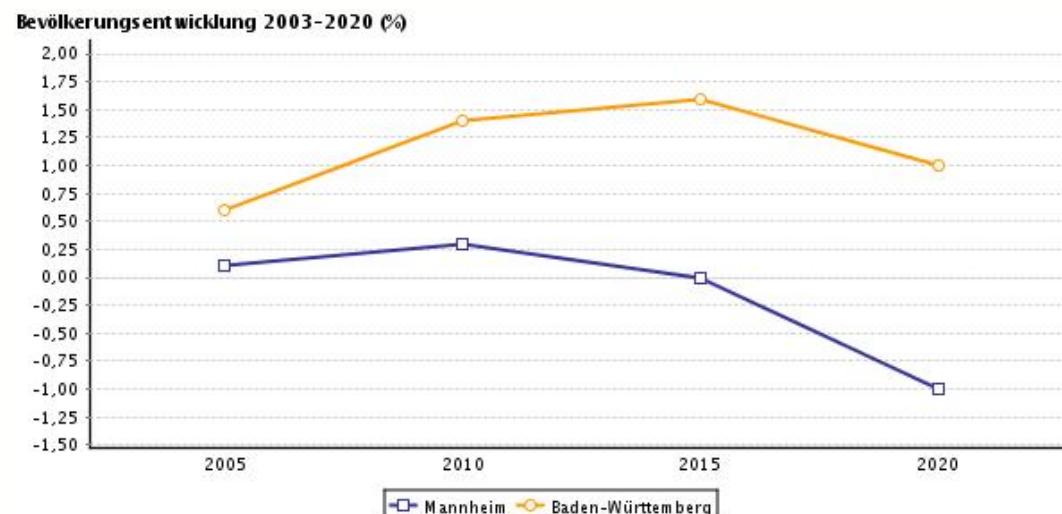
Positiver Imagetreiber in den letzten Jahren war die Entwicklung als Kulturstadt und Stadt der Kreativ-(Musik-) wirtschaft. Auch die Lebensqualität wurde dadurch verbessert.

Nahezu 70% aller überregionalen Nachrichten aus Mannheim entstammen mittlerweile diesen Bereichen



# FÜNFTES BESONDERHEIT

Mannheims unterdurchschnittliche Teilhabe am regionalen Bevölkerungswachstum: (Quelle: Bertelsmann-Stiftung <http://www.wegweiser-kommune.de/datenprognosen/prognose/Prognose.action> )



	Mannheim	Baden-Württemberg
Veränderung 2005 zu 2003 (%)	0,1	0,6
Veränderung 2010 zu 2003 (%)	0,3	1,4
Veränderung 2015 zu 2003 (%)	0	1,6
Veränderung 2020 zu 2003 (%)	-1	1

## SECHSTE BESONDERHEIT

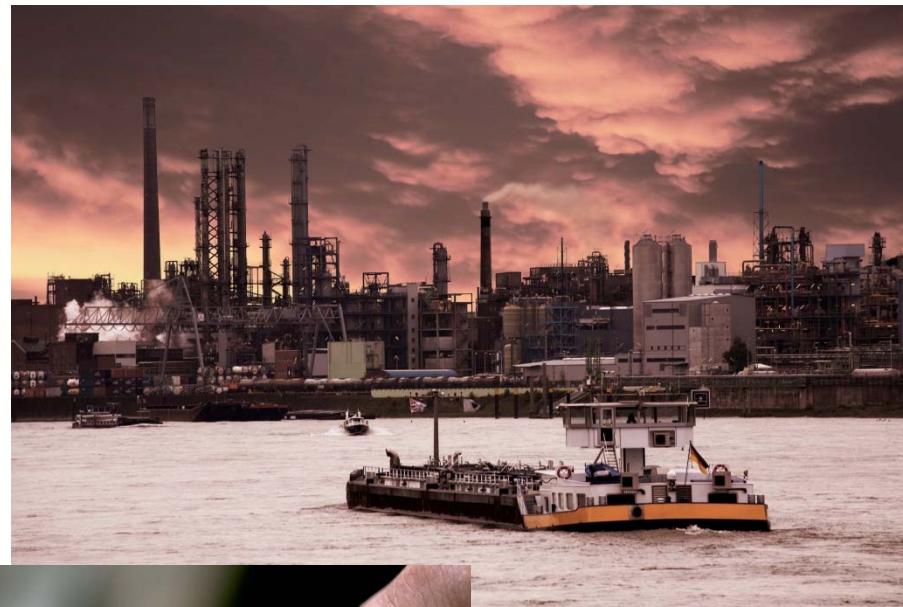
Entwicklungs- und wettbewerbsentscheidend ist zunehmend, wie sehr es gelingt, die **Bürgerschaft zur Gestaltung der Entwicklungsprozesse zu aktivieren.**

Mannheims Bürgerschaft verfügt über eine **weit überdurchschnittliche Identifikation der Bewohner mit ihrer Stadt.** Dies soll Anknüpfungspunkt einer Aktivierungs- und Differenzierungsstrategie sein.



## SIEBTE BESONDERHEIT

Mannheim ist ein **hoch ausdifferenzierter moderner Wirtschafts- und Industriestandort**, der auf eine traditionsreiche Innovations- und Industriegeschichte zurückblicken kann.



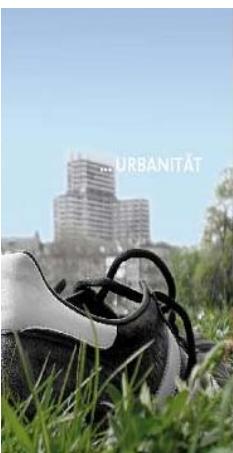
## Ziel 1:

### Urbanität stärken

*Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorteile einer Metropole auf engem Raum ohne die dabei sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Großstädten.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:

- **Wohnberechtigte Bevölkerung**
  - 2017: 327.664
- **CO<sub>2</sub>-Emissionen**
  - 2014: 77 %
- **Zentralitätskennziffer**
  - 2017: 154,5
- **Anteil der befragten Personen, die zufrieden sind, in Mannheim zu leben**
  - 2017: 93 %



## Ziel 2:

### Talente gewinnen

*Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente und der Bildung und gewinnt mehr Menschen für sich.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:

- **Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigen mit akademischen Abschluss am Arbeitsort Mannheim:**
  - 2017: 20,2 %
- **Anzahl der Studierenden an Mannheimer Hochschulen:**
  - 2016: 28.003
- **Bildungswanderungssaldo:**
  - 2016: 5,0 %



## Ziel 3:

### Unternehmen stärken

*Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen sowie Gründerinnen und Gründer, die zur Innovationskraft Mannheim beitragen und unterstützt die Unternehmen in ihrer wirtschaftlichen Entwicklung.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
  - **Anzahl der Gewerbeneugründungen je 1.000 Einwohner**
    - 2016: 7,7
  - **Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte am Arbeitsort in Mannheim:**
    - 2017: 183.371



## Ziel 4:

### Toleranz leben

*Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
  - **Wahlbeteiligung von nicht-deutschen EU-Angehörigen an der Gemeinderatswahl in Mannheim:**
    - 2014: 6,1%



## Ziel 5:

### Bildungsgerechtigkeit verbessern

*Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland.*

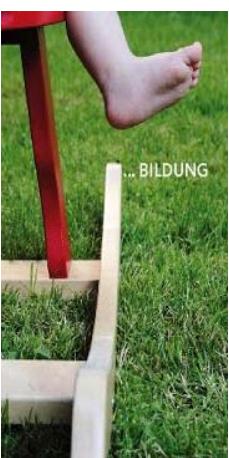
- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:

- **Versorgungsquote der Tagesbetreuung der Dreijährigen und Älteren bis Schuleintritt  
(Kindergartenversorgungsquote)**

- 2016: 95 %

- **Anteil der Kinder ohne Sprachaufälligkeiten bei der Einschulung**

- 2016: 81,3%



## Ziel 6:

### Kreativität stärken

*Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadt kulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:

- **Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in den Kultur- und Kreativwirtschaften am Arbeitsort Mannheim**

- 2017: 3.901

- **Anteil der befragten Personen, die mit den kulturellen Einrichtungen in Mannheim zufrieden sind**

- 2017: 95%



## Ziel 7:

### Engagement unterstützen

*Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt.*

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
  - **Anteil der befragten Personen, die angeben, ehrenamtlich tätig zu sein**
    - 2017: 35 %
  - **Wahlbeteiligung bei Gemeinderatswahl:**
    - 2014: 38,7 %



## Ziel 8:

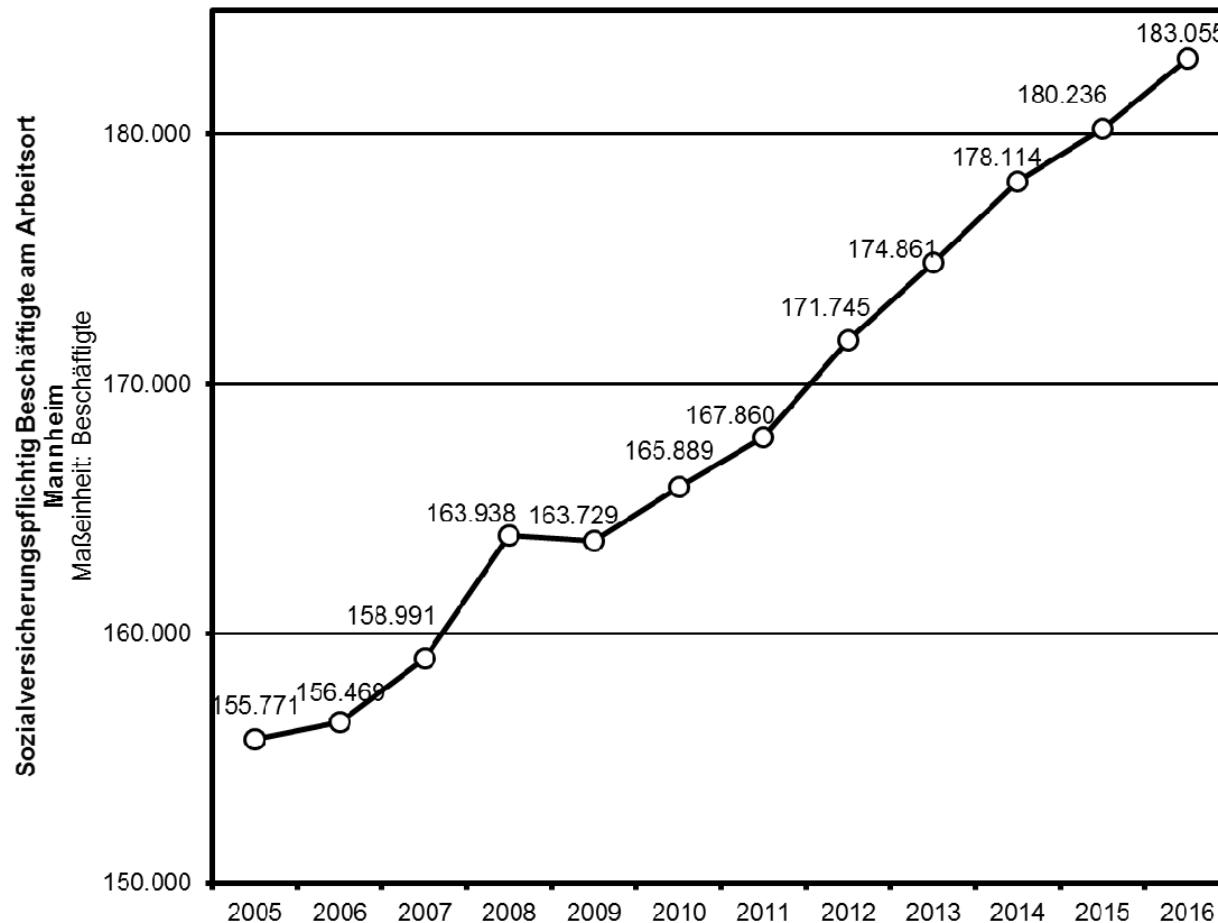
### Eigenkapital mehren

*Das Eigenkapital der Stadt Mannheim ist gemehrt.*

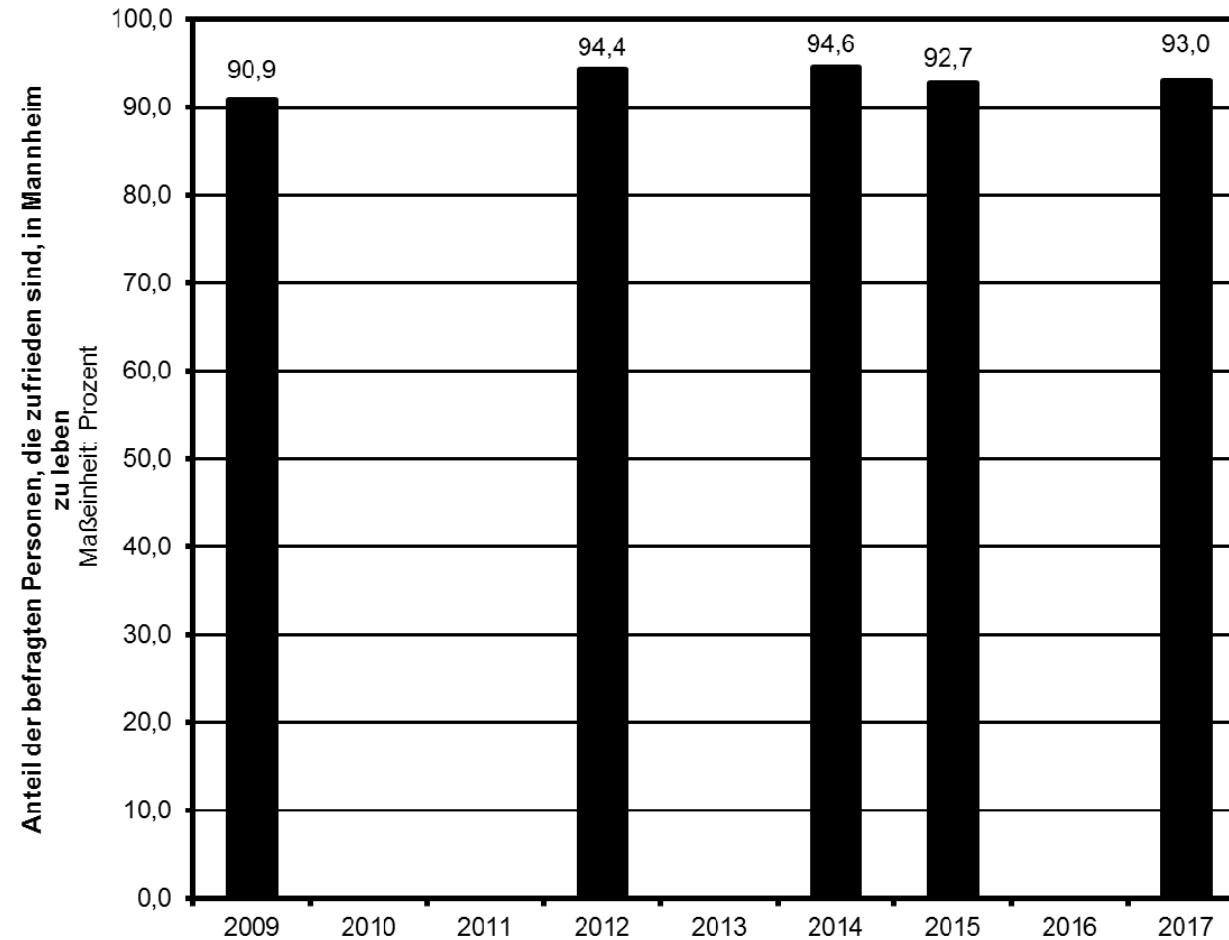
- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
  - **Schuldenstand**
    - 2017: 544,8 Mio €



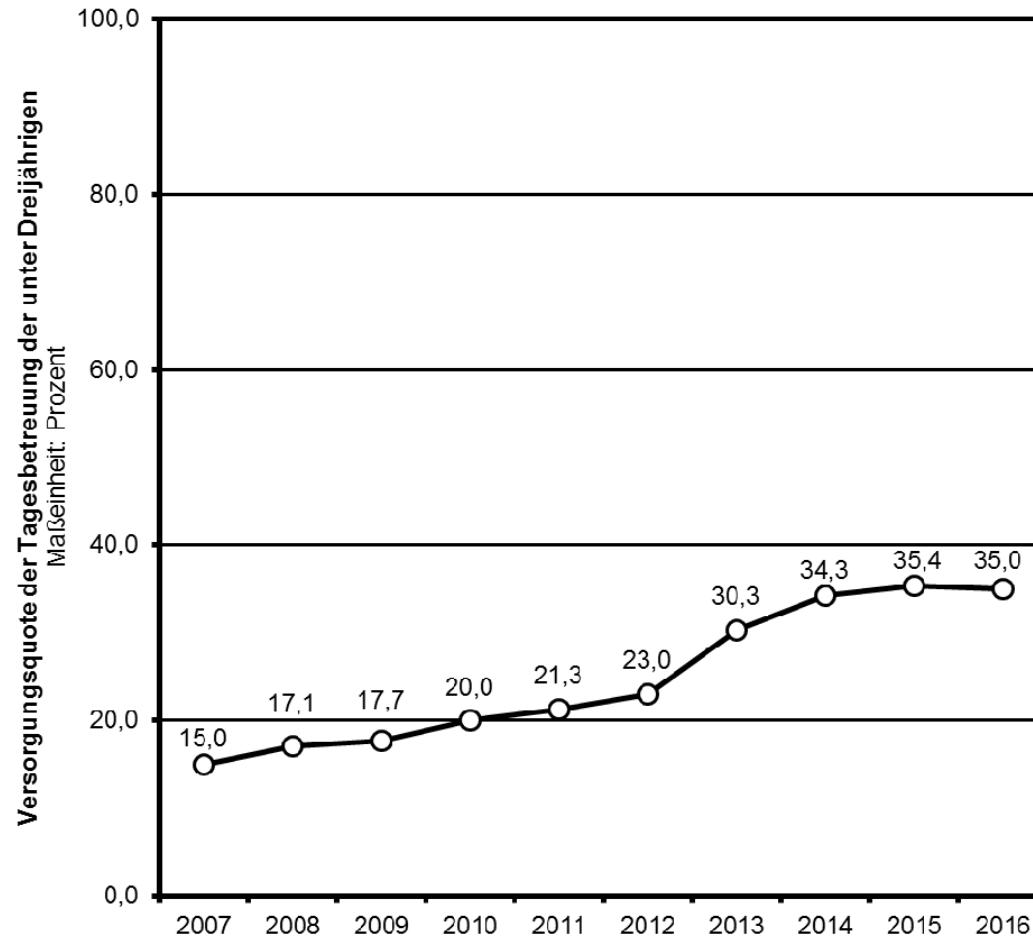
## STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



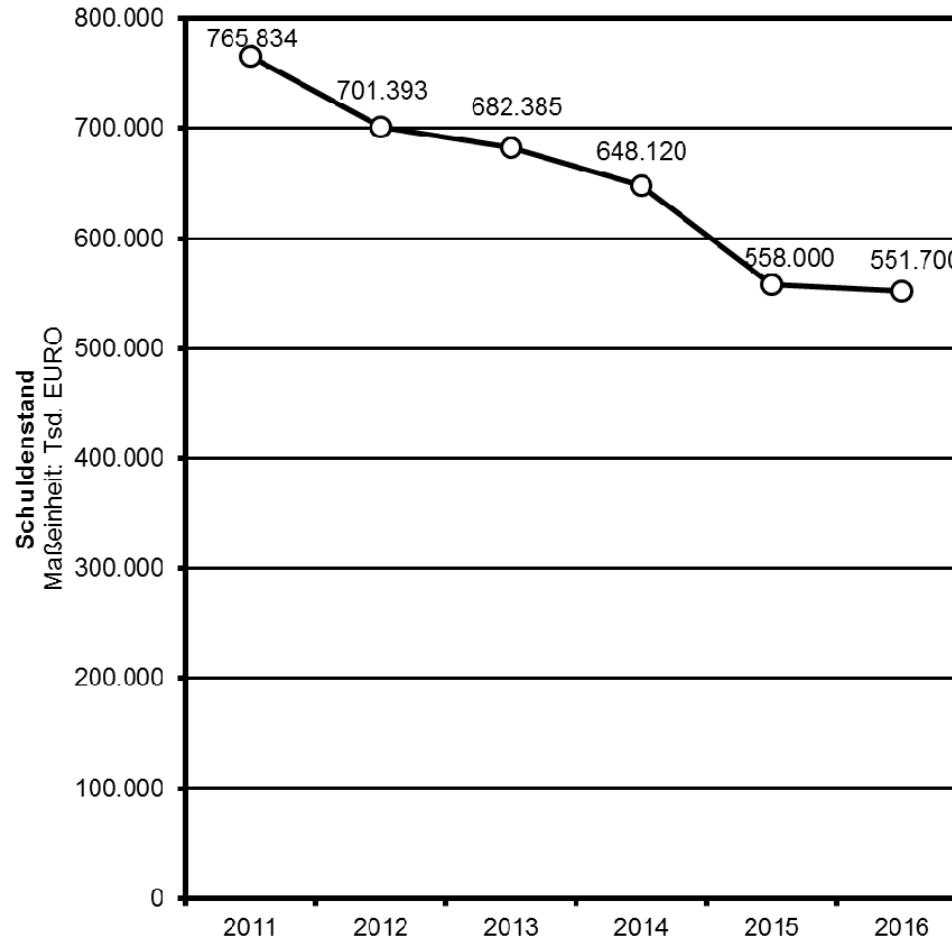
## STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



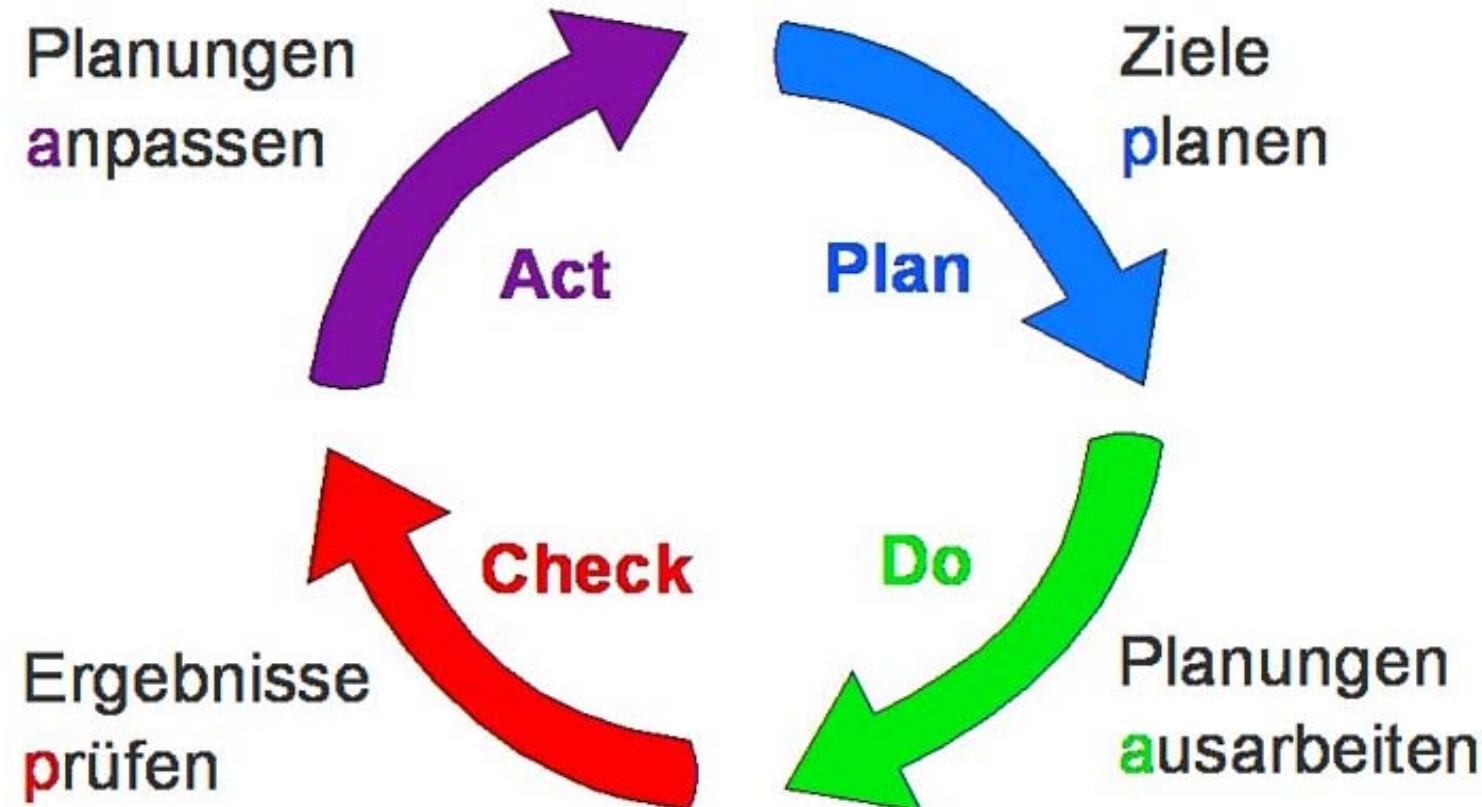
## STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



## STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



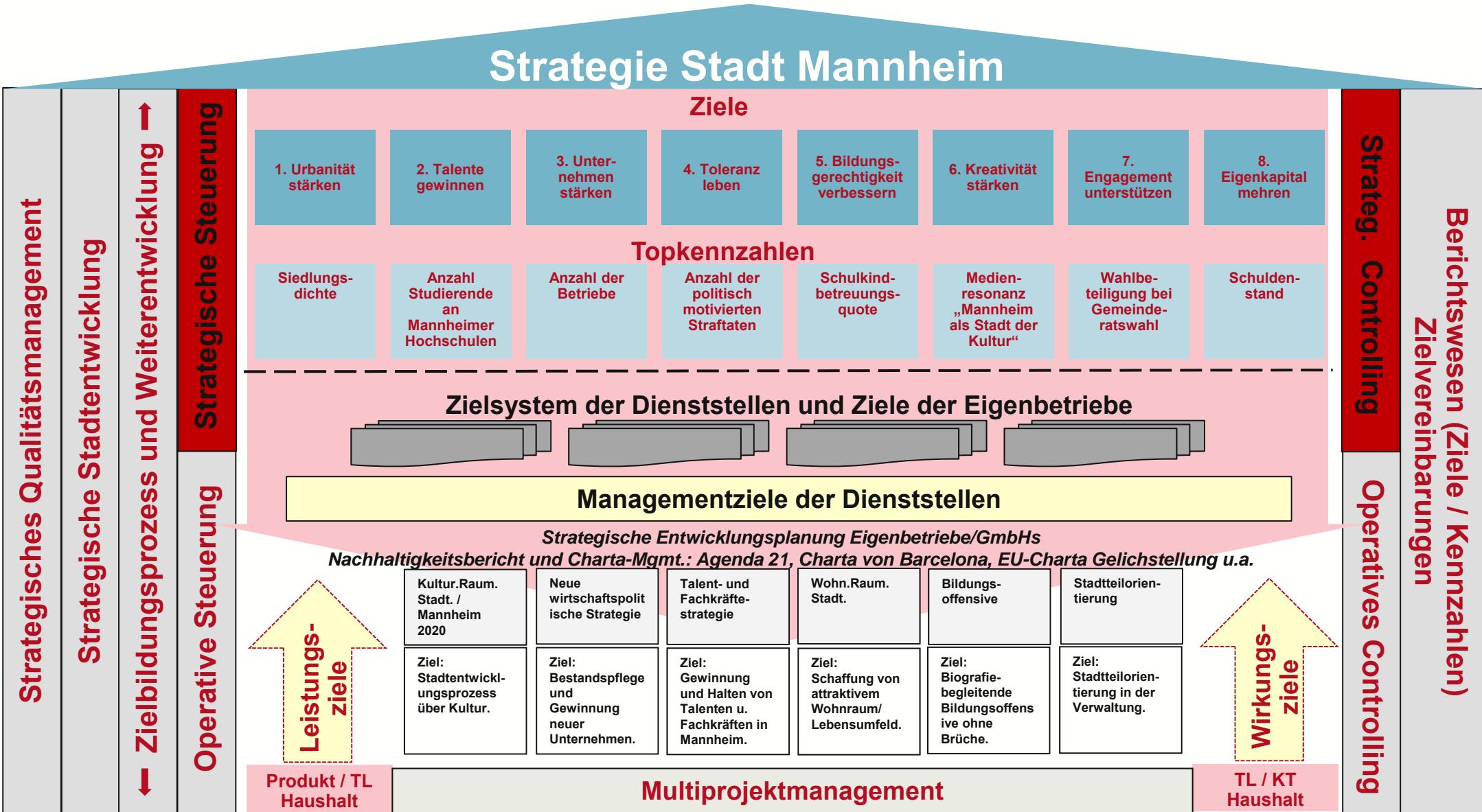
# BEWERTUNG VON VORGEHEN ANHAND DES PDCA



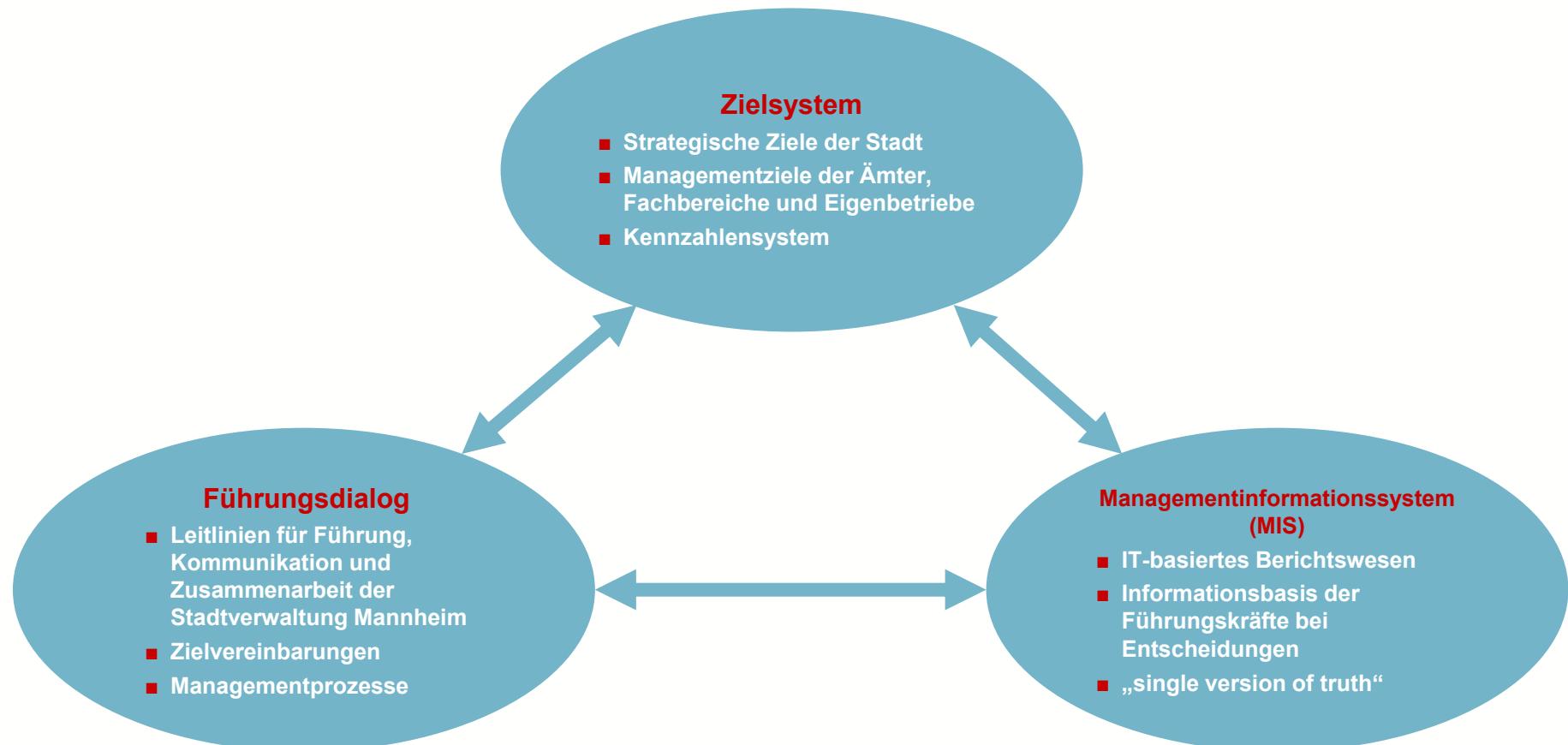
Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt.

Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.

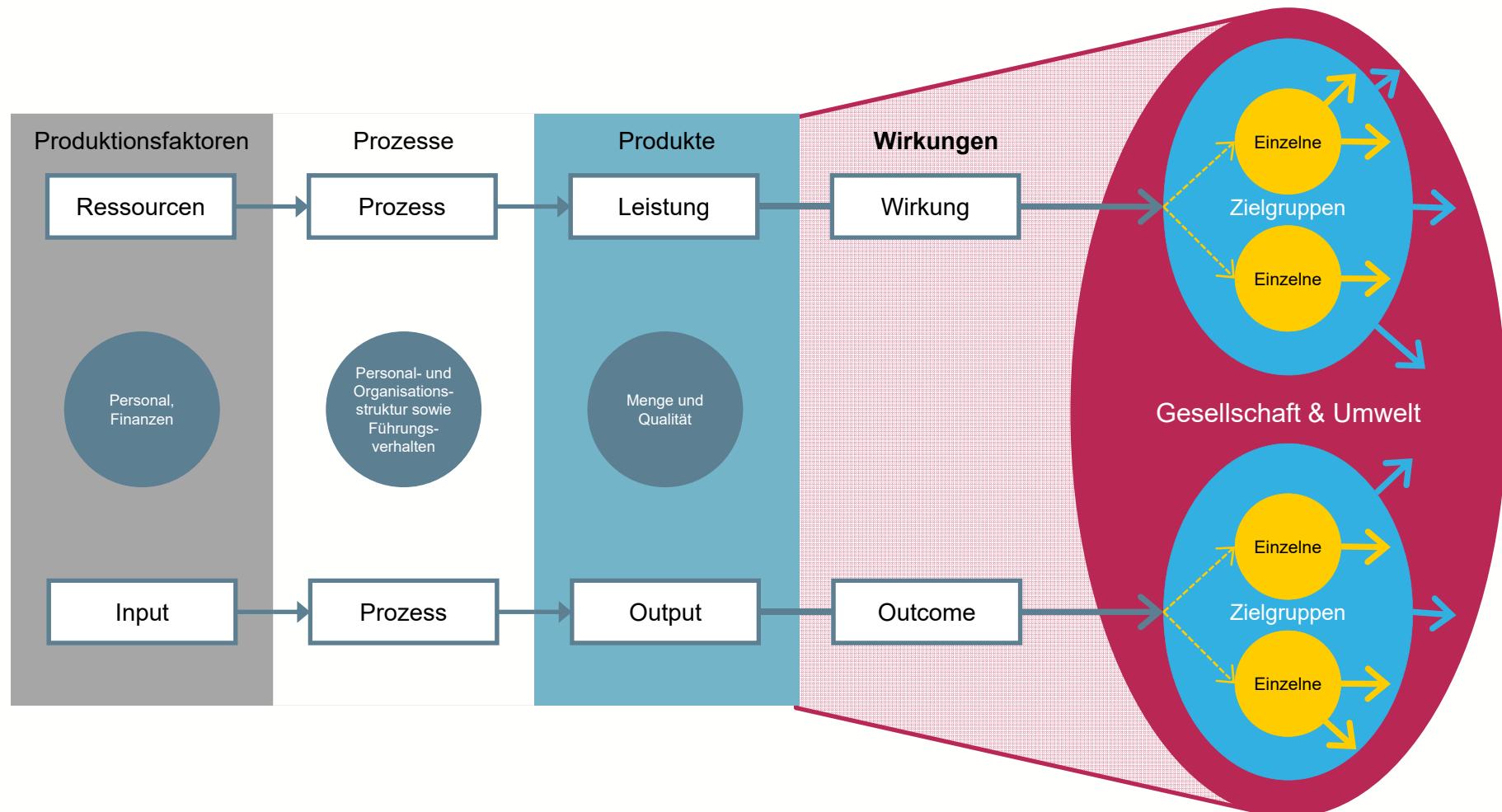
## Strategie Stadt Mannheim



# STRATEGISCHE STEUERUNG: 3 HEBEL ZUR WIRKUNGSORIENTIERUNG



# RESSOURCEN, PROZESSE, LEISTUNGEN UND WIRKUNGEN



## Strategische Ziele Stadt Mannheim

„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

Stärkung der Urbanität	Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten	Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern	Toleranz bewahren, zusammen leben	Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen u. Erwachsenen erhöhen	Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen	Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung
------------------------	--	--	-----------------------------------	---	--	--

## Dezernat III

Schwerpunktthemen	Umsetzungsverantwortung auf Dienststellenebene
Jedes Kind hat einen qualifizierten Schulabschluss	FB 51, FB 40, FB 50

Ausschnitt Zielsystem

## FB 51

Managementziele	Kennzahlen	Zielwert	Maßnahme
Jedes Kind hat bis zur Einschulung ausreichend Sprachkompetenz, um dem Unterricht zu folgen	Quote der Kinder, die mit ausreichend Sprachkompetenz eingeschult werden (ESU)	71,0% (2013)	Sprachfördermaßnahmen für alle Kinder mit Sprachförderbedarf, die in Kitas sind

## FB 40

Bildungschancen durch den Ausbau von Ganztagschule für die in Mannheim lebenden Kinder erhöhen	Quote Klassenwiederholer HS: Quote Klassenwiederholer RS: Quote Klassenwiederholer Gym.:	2,8 (2013) 5,8 (2013) 2,8 (2013)	Beratung von Schulen in Bezug auf Ganztagskonzepte  Zielvereinbarungsprozesse mit Schulen abschließen
--	--	--	---

## FB 50

Teilhabe an gesellschaftlichem und kulturellem Leben ermöglichen und steigern	Anzahl Mannheimer Bürger/innen, für die durch FB50 und JC eine gesellschaftliche und kulturelle Teilhabe ermöglicht wurde	73.000 (2013)	Ermäßigungsrichtlinien für Hilfeempfänger aushandeln bei allen Kultur-einrichtungen der Stadt
---	---	---------------	---

„Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt. Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.“

## Strategische Ziele Stadt Mannheim

Stärkung der Urbanität	Talente über-durchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten	Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern	Toleranz bewahren, zusammen leben	Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen u. Erwachsenen erhöhen	Die zentralen Projekte „Kulturhauptstadt 2020“ und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen	Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung
------------------------	---	--	-----------------------------------	---	--	--

## Dezernat I

Nr	Schwerpunktthemen	Umsetzungsverantwortung auf Dienststellenebene
2	Schaffung eines Standortvorteils	FB 37, FB 33, Amt 22

Nr.	Managementziele	Kennzahlen	Zielwert	Maßnahme	Ver-
1	<b>E-Service für die Unternehmen erhöhen</b>	Quote digitaler Bescheide		Einführung des digitalen Steuerbescheids	
		Nutzerquote e-mail-Konto		Ausweitung des Schriftverkehrs auf e-mail	
3	<b>Steigerung des Bekanntheitsgrads des Standortvorteils "Großkundenservice" der Ausländerbehörde</b>	Quote der Großkunden mit ausl. Antragsteller, zu denen direkter Kontakt besteht zur Gesamtzahl der Großkunden		Austausch zur Wirtschaftsförderung intensivieren und einzelne Großkunden gezielt ansprechen	
2	<b>Weiterentwicklung eines umfassenden Riskmanagements für die Unternehmen zur Unternehmenssicherung</b>	Quote der Unternehmen, die das Beratungsangebot annehmen, im Verhältnis zu gewerblichen Bauanträgen		Koordination der Erstellung der Infobroschüre (Störfall)	
		Durchschnittliche Anzahl der Mängel je Brandverhütungsschau in Bezug auf Objekte aus Kennzahl 1		Ganzheitliche brandschutz-/ gefahrenabwehrtechnische Risikominimierung durch umfassende Betreuung der Unternehmen ausbauen  Erstellung und Umsetzung eines Marketingkonzeptes zur Bewerbung des Standortvorteils	

*Ausschnitt Zielsystem*

Amt 22  
Steueramt

FB 33  
Bürgerdienste

FB 37  
Feuerwehr und Katastrophen-schutz

# AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

## 4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungsziel 1	Die eigenständige Existenz von Frauen und Mädchen ist gesichert.	Bezug		
		Strategisches Ziel	Handlungsfeld	
Erläuterung:	Unter der Berücksichtigung der geschlechterspezifischen individuellen gesamtbiographischen Besonderheiten werden die Einwohnerinnen Mannheims durch ein professionelles, ganzheitliches und gegebenenfalls niederschwelliges Beratungs- und Informationsangebot in ihre berufliche Integration und Entwicklung gefordert und gefördert. Arbeitslosigkeit und Altersarmut werden vermieden bzw. überwunden.			
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017
1	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf eine Erwerbsarbeit aufnehmen	30%	34,3%	35%
2	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf eine Qualifizierung beginnen	10%	17,1%	15%
3	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf ihre Bewerbungsaktivitäten erhöhen	46%	25,7%	40%
4	Anzahl der erreichten Teilnehmerinnen an Firmenbesuchen der Kontaktstelle Frau und Beruf	40	12	30
Maßnahmen			€	Plan 2018
Geschäftsführung und Betrieb der Kontaktstelle Frau und Beruf			Ertrag	191.256
			Aufwand	-33.701
			<b>Saldo</b>	<b>157.555</b>
			Ertrag ./. Aufwand ILV	-8.602
			<b>Saldo mit ILV</b>	<b>148.953</b>
				<b>149.993</b>

# AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

## 4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungsziel 1		<b>Die Kundinnen und Kunden sind mit den Leistungen des Rechtsamts überwiegend zufrieden.</b>	Bezug		Bezug	
			Strategisches Ziel	Handlungsfeld	1 - 8	
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	Anteil der überwiegend zufriedenen Kundinnen und Kunden an der Gesamtzahl der Kundinnen und Kunden, die im Rahmen der Umfrage eine Bewertung abgegeben haben	> 90%	90,74%	>90%	> 90%	> 90%
Maßnahmen		€	Plan 2018		Plan 2019	
Durchführung und Auswertung einer Kundenbefragung zur Identifikation von Verbesserungspotentialen		Ertrag	0		0	
		Aufwand	0		0	
		<b>Saldo</b>	0		0	
		Ertrag ./. Aufwand ILV	0		0	
		<b>Saldo mit ILV</b>	0		0	

# AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

Wirkungsziel 2		<b>Die Prozesse sind überwiegend erfolgreich abgeschlossen.</b>			Bezug Strategisches Ziel	Bezug Handlungsfeld
					1 - 8	
Erläuterung:		Prozesse lassen sich unterscheiden in Aktivprozesse bzw. Klagen und Passivprozesse. Klagen werden nur bei hinreichenden Erfolgsaussichten erhoben				
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	Anteil der überwiegend erfolgreich abgeschlossenen Klagen an der Gesamtzahl der vom Rechtsamt abgeschlossenen Klagen	> 70%	80%	>70%	> 70%	> 70%
2	Anteil der überwiegend erfolgreich abgeschlossenen Passivprozesse an der Gesamtzahl der vom Rechtsamt abgeschlossenen Passivprozesse	> 60%	82,26%	>60%	> 60%	> 60%
Maßnahmen				€	Plan 2018	Plan 2019
Durchführung von Prozessen				Ertrag	14.400	14.400
				Aufwand	-268.235	-282.987
				<b>Saldo</b>	-253.835	-268.587
				Ertrag ./. Aufwand ILV	259.891	262.296
				<b>Saldo mit ILV</b>	<b>6.056</b>	<b>-6.291</b>

# AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

Wirkungsziel 6	Sozial benachteiligte Schülerinnen und Schüler, insbesondere in den Sozialräumen mit hohen und sehr hohen sozialen Problemlagen, werden hinsichtlich gleicher Bildungschancen unterstützt.	Bezug Strategisches Ziel	Bezug Handlungsfeld
		5	3
Erläuterung:	Bildungsungleichheiten werden durch eine zielgerichtete Förderung von Schülerinnen und Schüler sowie durch soziale Unterstützungsleistungen ausgeglichen.		
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016
1	Übergangsquote von Werkrealschulen in eine betriebliche Ausbildung	40% SJ 15/16	44% SJ 15/16
2	Übergangsquote von Grundschulen auf Gymnasien in den Sozialräumen mit hohen oder sehr hohen Problemlagen	37% SJ 15/16	33,8% SJ 15/16
3	Übergangsquote von Grundschulen auf Realschulen in den Sozialräumen mit hohen und sehr hohen Problemlagen	29% SJ 15/16	26,1% SJ 15/16
4	Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss dividiert durch alle Schulabgänger im Schuljahr (ohne SBBZ)	2,5% SJ 15/16	2,8% SJ 15/16
5	Betreuungsquote in den Sozialräumen 4 und 5	17% SJ 15/16	53,8% SJ 15/16
6	Übergangsquote von der SBBZ auf eine Regelschule	7% SJ 15/16	6,6% SJ 14/15
Maßnahmen		€	Plan 2018
Ausbau zielgerichteter Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für Schülerinnen und Schüler		Ertrag	382.178
- Ausbau Schulsozialarbeit		Aufwand	-3.878.492
- Hausaufgabenhilfe		<b>Saldo</b>	<b>-3.496.314</b>
- Maus		Ertrag /. Aufwand ILV	-373.628
- Jugendberufshilfe		<b>Saldo mit ILV</b>	<b>-3.869.942</b>
			<b>-3.959.958</b>

# AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

## 4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungsziel 1	Das Stadtbild von Mannheim ist attraktiv gestaltet	Bezug Strategisches Ziel		Bezug Handlungsfeld		
		1,7	1,4,6			
Erläuterung:		Im Fokus steht die Qualitätssteigerung der Entwürfe für Stadtquartiere und Hochbauten. Insbesondere an städtebaulich exponierten Stellen sollen mit Nachdruck und unter Nutzung von Planungskonkurrenzen sowie durch Einschaltung des Gestaltungsbeirats positive Ausstrahlungseffekte auf das Umfeld erzielt werden. Die Entwurfsqualitäten sollen möglichst verbindlich festgeschrieben werden.				
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	Anteil der Bürgerinnen und Bürger, die mit der Schönheit von öffentlichen Straßen und Gebäuden zufrieden sind	55 %	63%	60%	64 %	64 %
2	Anzahl der konkurrierenden Verfahren von privaten und städtischen Auslobern	10	10	10	10	10
3	Anzahl der konkurrierenden Verfahren zum Thema "Wohnen" im Rahmen der Konversion *)	3	0	3	3	3
Maßnahmen				€	Plan 2018	Plan 2019
Planungen im öffentlichen Raum, Wettbewerbe, Blau_MA_Blaue, künstlerische Intervention im öffentlichen Raum				Ertrag	0	0
				Aufwand	-704.579	-746.243
				<b>Saldo</b>	<b>-704.579</b>	<b>-746.243</b>
				Ertrag / Aufwand ILV	-146.870	-147.172
				<b>Saldo mit ILV</b>	<b>-851.449</b>	<b>-893.415</b>
Geschäftsstelle Gestaltungsbeirat				Ertrag	0	0
				Aufwand	-107.223	-108.646
				<b>Saldo</b>	<b>-107.223</b>	<b>-108.646</b>
				Ertrag / Aufwand ILV	-16.613	-16.652
				<b>Saldo mit ILV</b>	<b>-123.836</b>	<b>-125.298</b>
Sanierung Käfertal Zentrum				Einzahlungen	201.636	0
				Auszahlungen	-522.956	0
				<b>Gesamt</b>	<b>-321.320</b>	<b>0</b>

\*) neue Zuordnung aufgrund Weiterentwicklung Bau- und Immobilienmanagement

# DIE EVOLUTION DES ZIELSYSTEMS - ÜBERSICHT

	ENTWICKLUNGSSTUFE 1  Zielsystem 1.0 Haushalt 2012/2013	ENTWICKLUNGSSTUFE 2  Zielsystem 2.0 Haushalt 2014/2015	ENTWICKLUNGSSTUFE 3  Zielsystem 2.1 Haushalt 2016/2017
Merkmale und Besonderheiten der Entwicklungsstufen bzw. Zielsysteme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezernatsschwerpunkte</li> <li>• Erstmalige Implementierung des Zielsystems</li> <li>• Ausrichtung der Verwaltung an strategischen Zielen</li> <li>• Hohe strategische Relevanz der Managementziele (Entwicklungsziele)</li> <li>• Akzeptanz für Steuerungsmodell schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Differenzierung der Managementziele nach Leistungs- und Wirkungszielen</li> <li>• Vollständige Abdeckung der Aufgaben im Zielsystem</li> <li>• Verbesserung der Qualität der Ziele und Kennzahlen</li> <li>• Signifikante Reduzierung der Kennzahlen</li> <li>• Prozessroutine etabliert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besonderheiten und Merkmale wie Entwicklungsstufe 2</li> <li>• Teilweise Neujustierung des Zielsystems durch Ergänzung des achten strategischen Ziels</li> <li>• Stärkere Verschränkung mit Haushaltsplanaufstellung</li> <li>• Weitere Verbesserung der Qualität der Ziele und Kennzahlen</li> </ul>
Verknüpfung mit Haushalt	Keine eindeutige und überschneidungsfreie Verknüpfung mit Kostenträgern	Vollständige, eindeutige und überschneidungsfreie Verknüpfung von Budget und Zielsystem	Vollständige, eindeutige und überschneidungsfreie Verknüpfung von Budget und Zielsystem
Vollständigkeit des Zielsystems	Aufgaben und Budget nur teilweise durch Zielsystem abgedeckt	Alle Aufgaben und gesamtes Budget im Zielsystem abgedeckt	Alle Aufgaben und gesamtes Budget im Zielsystem abgedeckt
Abbildung von Leistung	Kein systematischer Bestandteil	Alle Produkte durch Leistungsziele und –Kennzahlen konkretisiert	Alle Produkte durch Leistungsziele und –Kennzahlen konkretisiert
Abbildung von Wirkung	Teilweise vorhanden. Qualität verbesserungswürdig	Qualität der Wirkungsziele und – Kennzahlen wurde verbessert	Qualität der Wirkungsziele und – Kennzahlen wurde verbessert

# GENESE STRATEGISCHE STEUERUNG – 3 PHASEN

## PHASE 1 Implementierung

- Einführung Strategische Steuerung samt Methoden und Instrumenten
- Implementierung Zielsystem
- Ausrichtung des Verwaltungshandeln an strategischen Zielen
- Verschränkung von Haushalt und Zielen

2010 - 2013

## PHASE 2 Konsolidierung

- Konsolidierung und Weiterentwicklung Zielsystem
- Einstieg in Steuerung zentraler Gremien
- Vollständige Verknüpfung von Managementzielen und Haushalt sowie komplete Abbildung des Verwaltungshandeln im Zielsystem
- Wettbewerbsmanagement und Identifikation strategischer Stadtentwicklungsprojekten

2014 - 2015

## PHASE 3 Weiterentwicklung

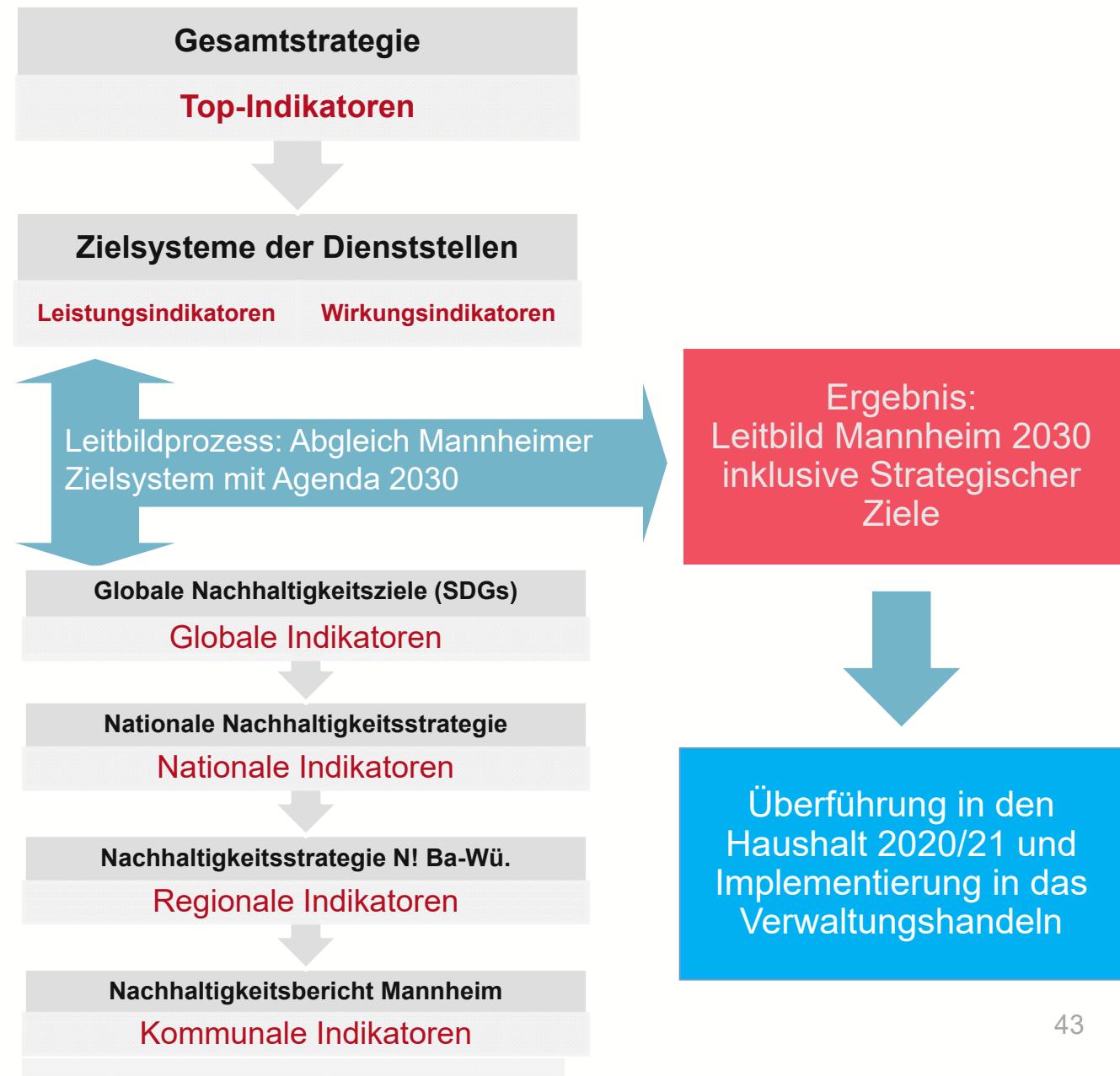
- Selbstreflexion und Qualitätssicherung
- Übergang zu einer pro-aktiven Steuerung
- Stärkere Übernahme operativer Verantwortung
- PDCA-Zyklus für alle Ziele der Dienststellen vollenden
- Identifikation und Steuerung von Projekten mit strategischer Relevanz im Sinne der Gesamtstrategie
- Begleitung SHM<sup>2</sup>
- Einstieg Risikomanagement

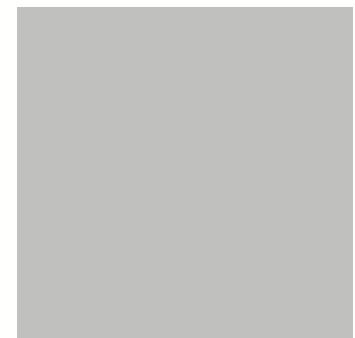
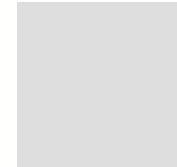
2016 - 2020

# DIE 17 GLOBALEN NACHHALTIGKEITSZIELE (SDG)



# MANNHEIMER ZIELSYSTEM 2030





## VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



**Christian Hübel**  
**Strategische Steuerung – Referatsleiter**  
**Tel. 0621/293-6660**  
**[christian.huebel@mannheim.de](mailto:christian.huebel@mannheim.de)**