



Strategische Steuerung in Mannheim

© DANIEL LUKAC

STADTMANNHEIM²

STADTMANNHEIM²

0.5%

of the earth's surface
is urbanised

54%

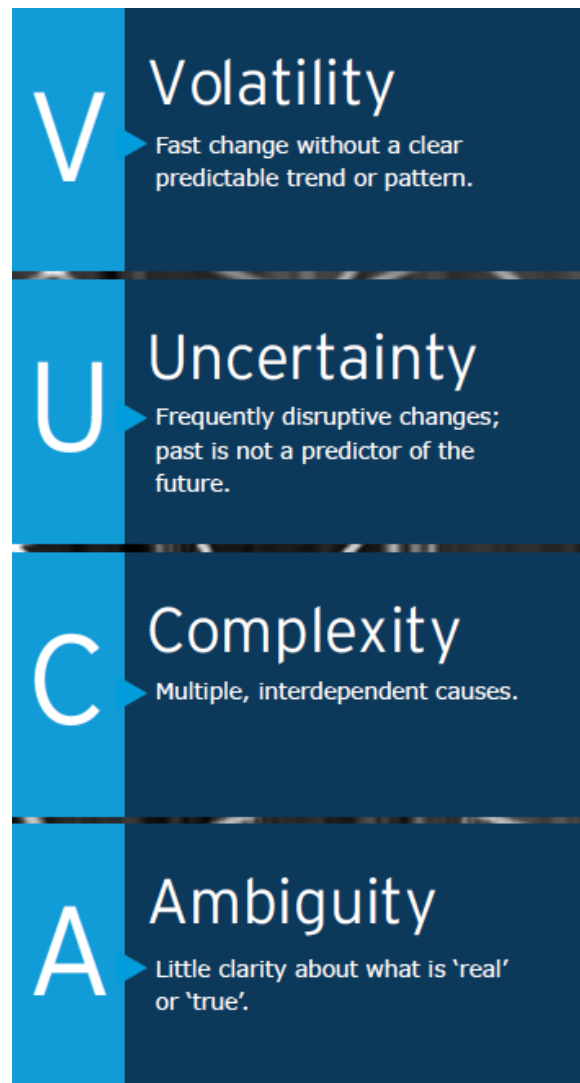
of the world's population
is urban (2014)

80%

of global economic output
comes from urban areas



STRATEGIC PLANNING AND THE VUCA-WORLD (PROF. KEGELMANN)

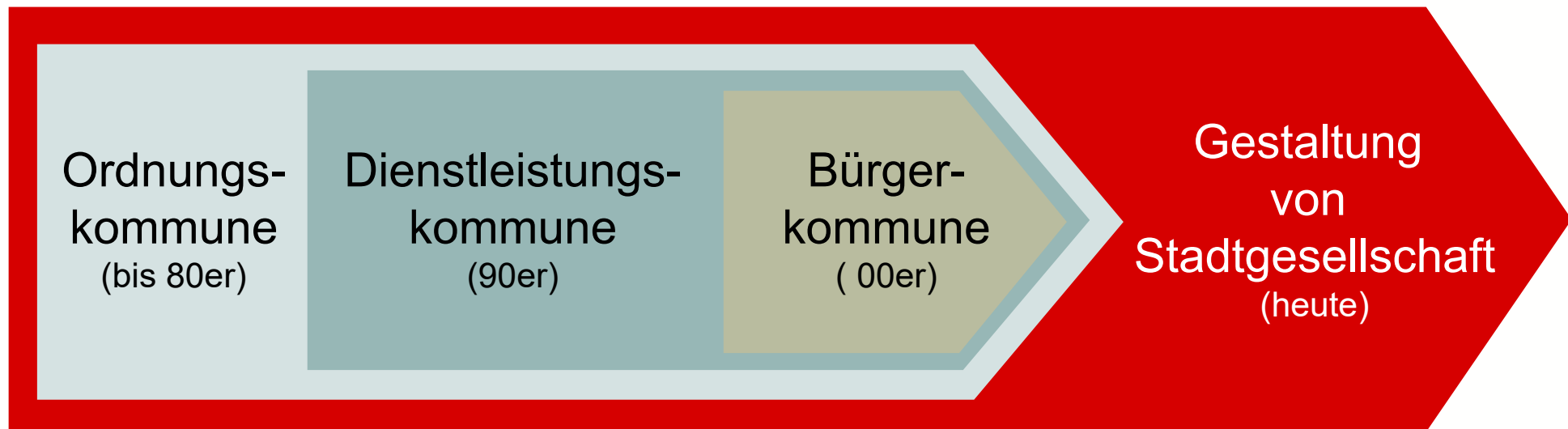


DIE KOMPLEXITÄT KOMMUNALER STEUERUNG



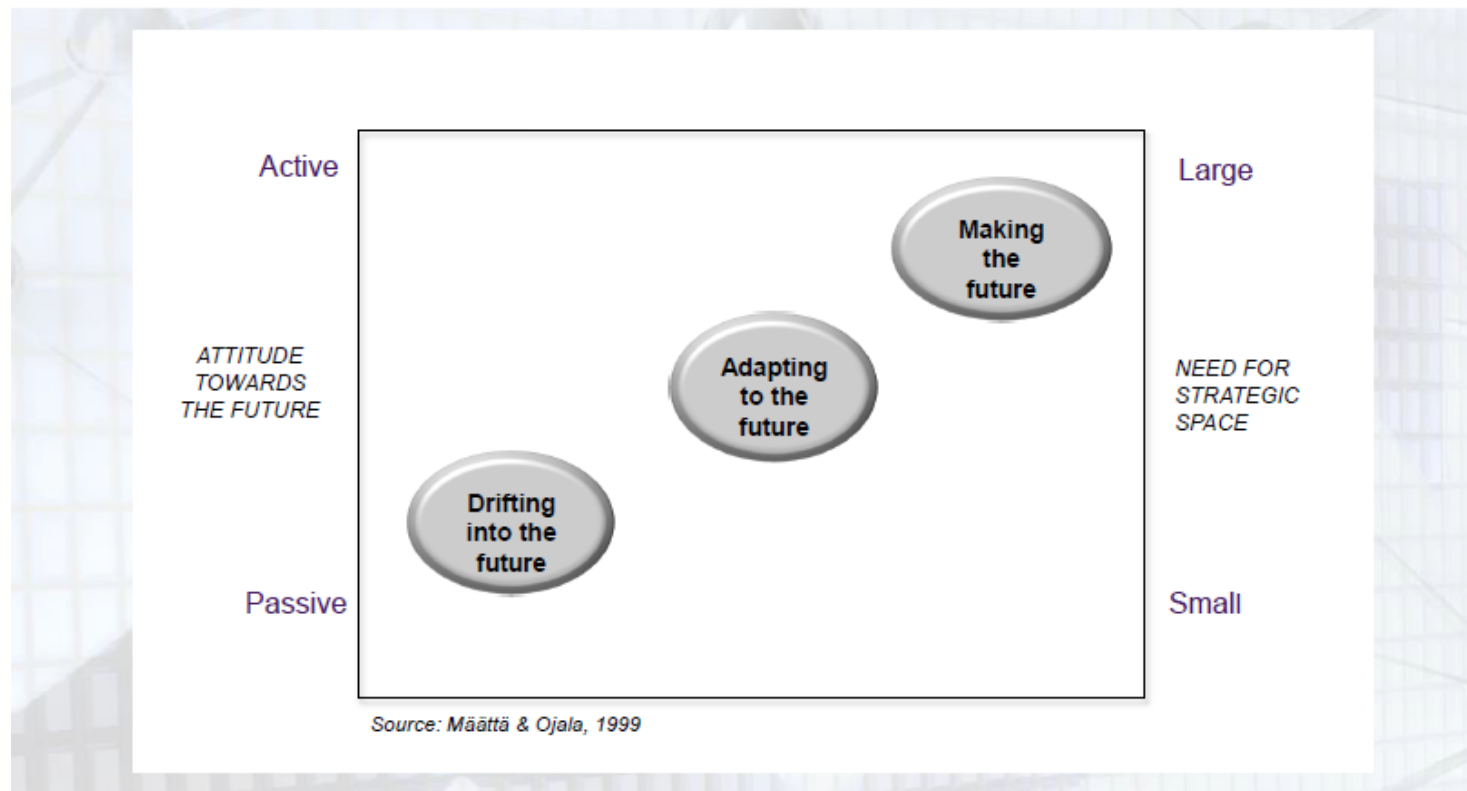
Gestaltung von Stadtgesellschaft ist Zentralziel der Stadtstrategie

- 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
Bhailé Átha Cliath



CITY
LONDON



Milano

Stadt Wien



WARUM CHANGE²? MOTIVATION UND DRINGLICHKEIT

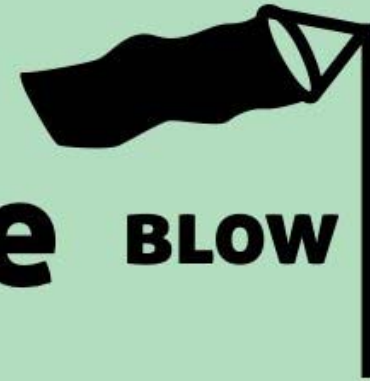
■ Drei Grunderfahrungen:

- 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**



 **some
PEOPLE
BUILD
WALLS**

**and OTHERS BUILD
WINDMILLS**



Silvia Rosenthal Tolisano- @langwitches

CHINESE PROVERB

CHANGE² – GEMEINSAME KULTUR

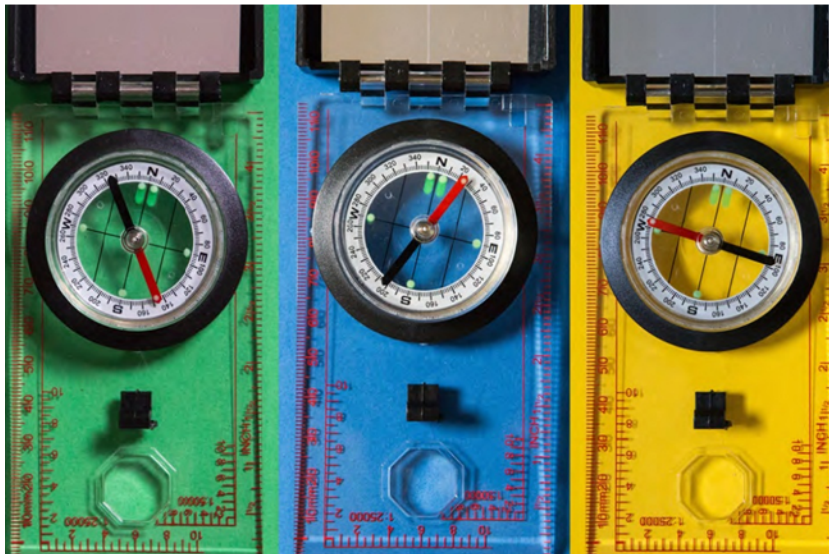
GRUNDHALTUNG VON ZUSAMMENARBEIT

- 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 CHANGE²



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



- 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 CHANGE²

ERGEBNISSE: FÜHRUNG

vor CHANGE²



- 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 CHANGE²

ERGEBNISSE: KOMMUNIKATION UND ZUSAMMENARBEIT

***vor* CHANGE²**



- 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* CHANGE²**

ERGEBNISSE: BETEILIGUNG UND LOKALE DEMOKRATIE

vor CHANGE²



- 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 CHANGE²

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.

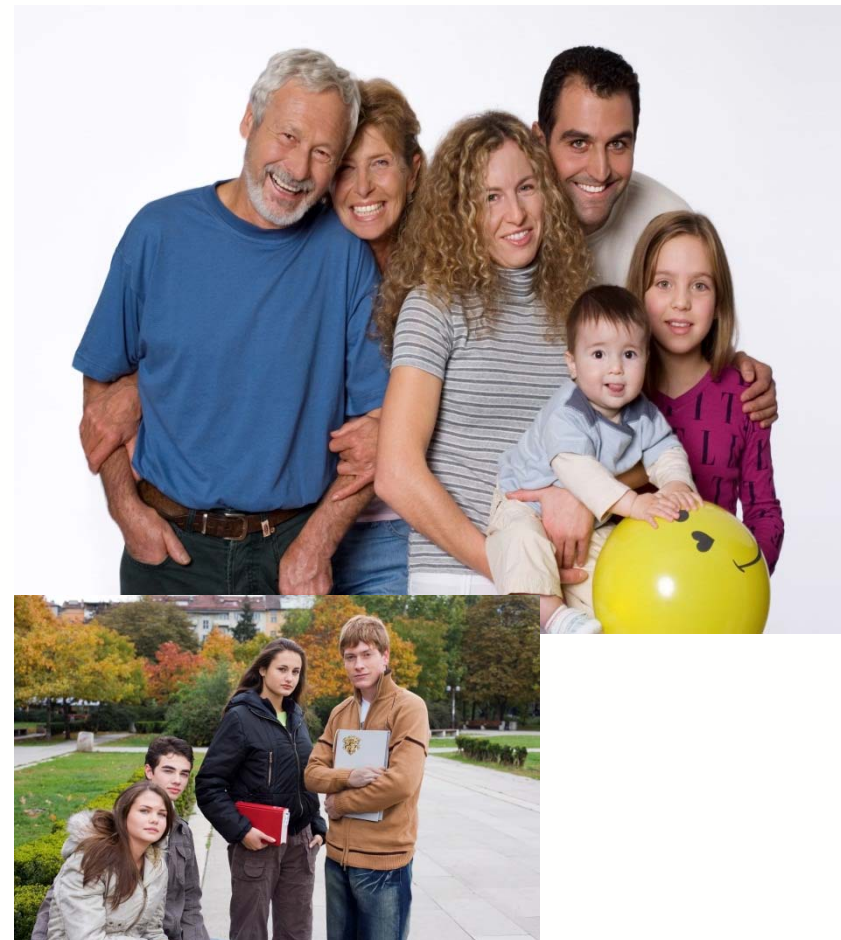


ZWEITE BESONDERHEIT

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.

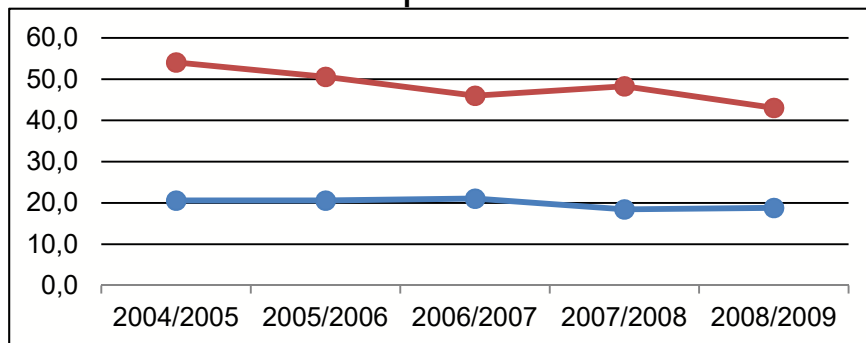


DRITTE BESONDERHEIT

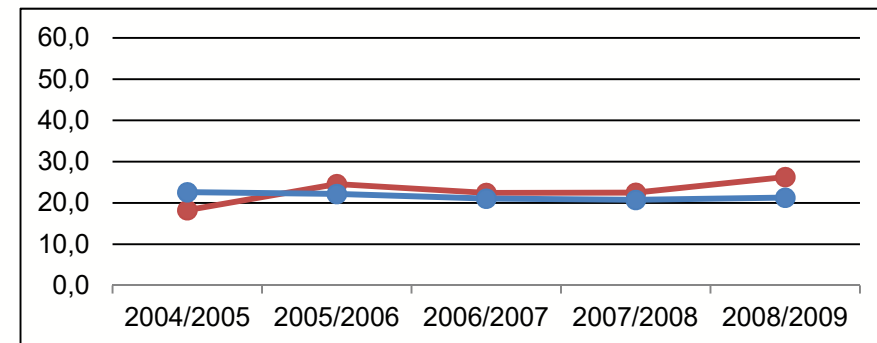
Übergangsquoten (nach 4. Klasse) in Mannheim

—●— ausländisch —●— deutsch

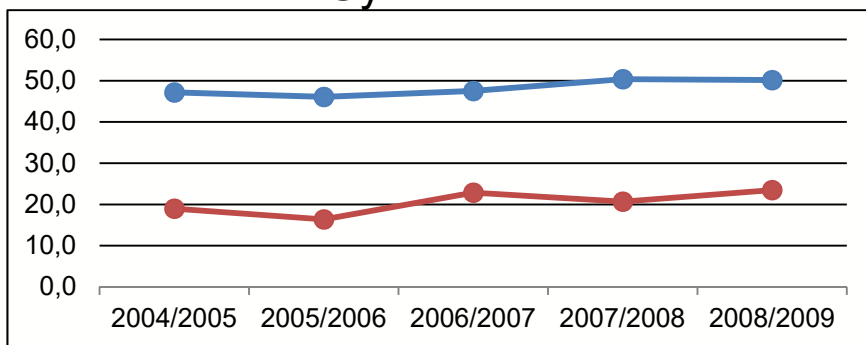
Hauptschule



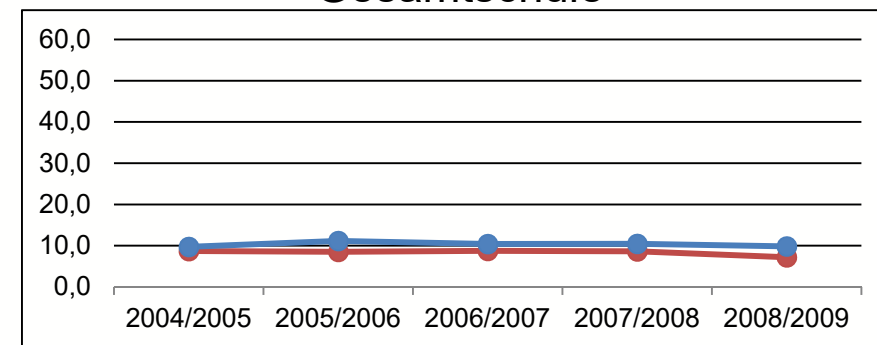
Realschule



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.

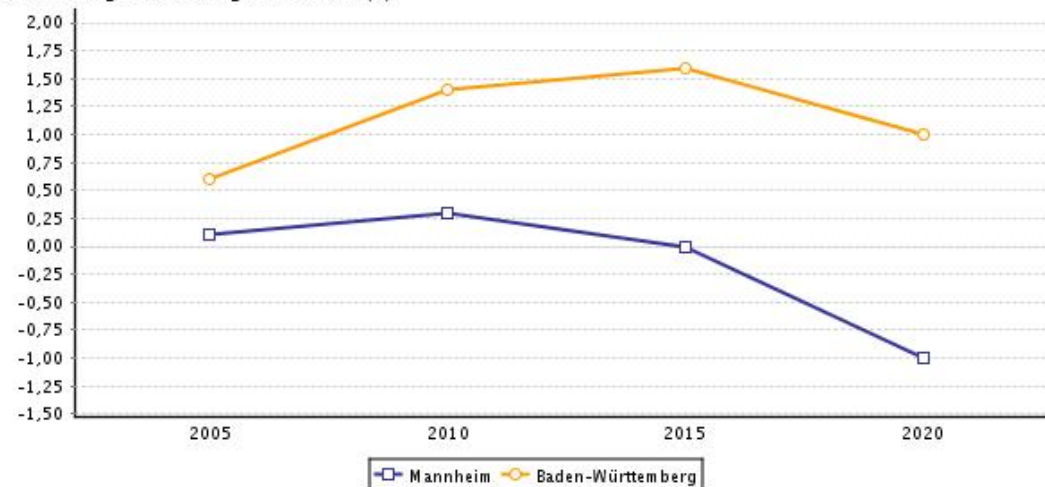
Nahezu 70% aller überregionalen Nachrichten aus Mannheim entstammen mittlerweile diesen Bereichen



FÜNFTE BESONDERHEIT

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

Bevölkerungsentwicklung 2003-2020 (%)



	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.

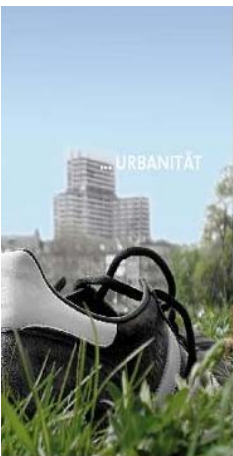


Ziel 1:

Urbanität stärken

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

- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
 - **Wohnberechtigte Bevölkerung**
 - 2017: 327.664
 - **CO₂-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 Beschäftigten 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%

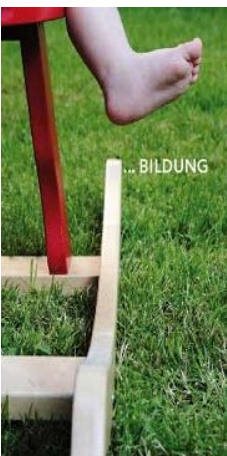


Ziel 5:

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 Sprachauffälligkeiten bei der Einschulung**
 - 2016: 81,3%



Ziel 6:

Kreativität stärken

Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell 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 bürgerschaftlich 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:

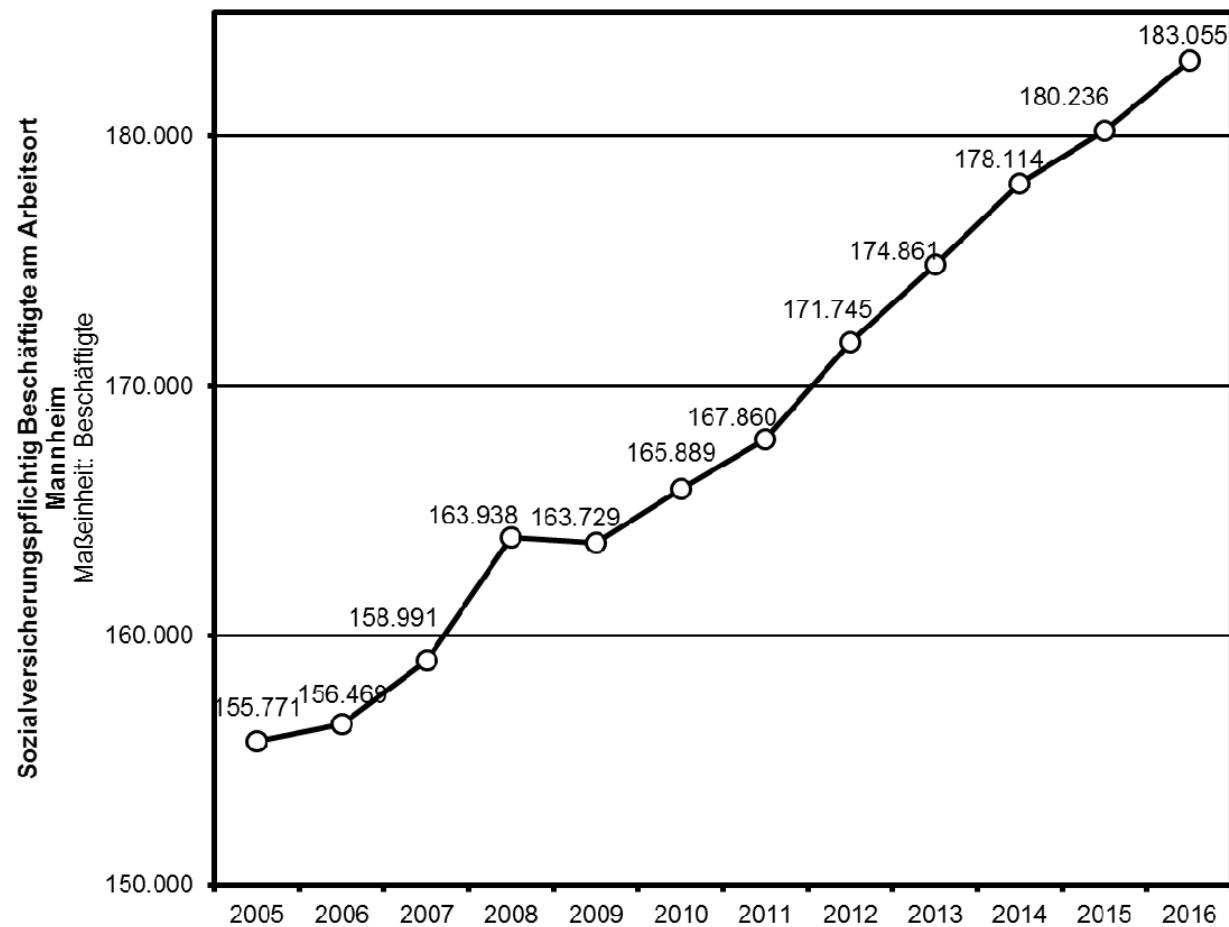
Eigenkapital mehren

Das Eigenkapital der Stadt Mannheim ist gemehrt.

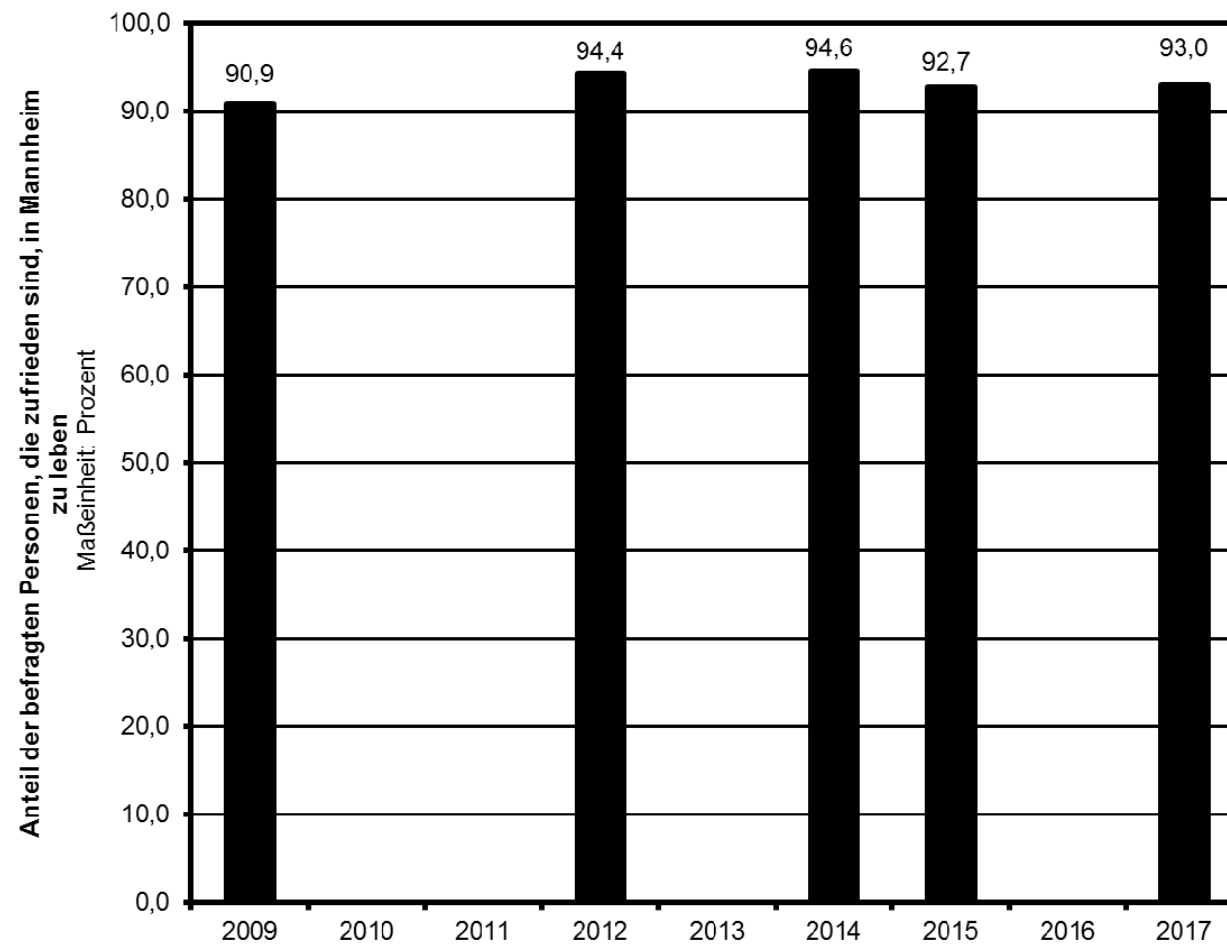
- Beispiele für Messgrößen/Indikatoren:
 - Schuldenstand
 - 2017: 544,8 Mio €



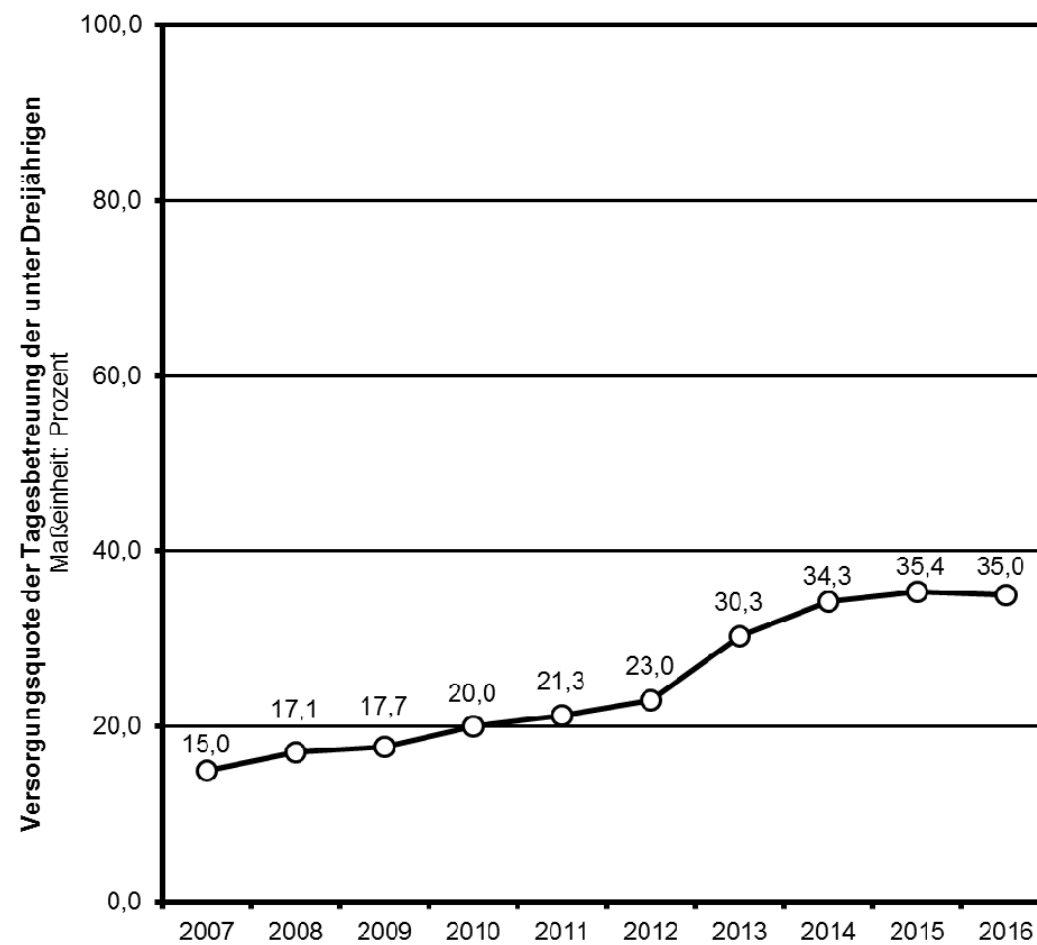
STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



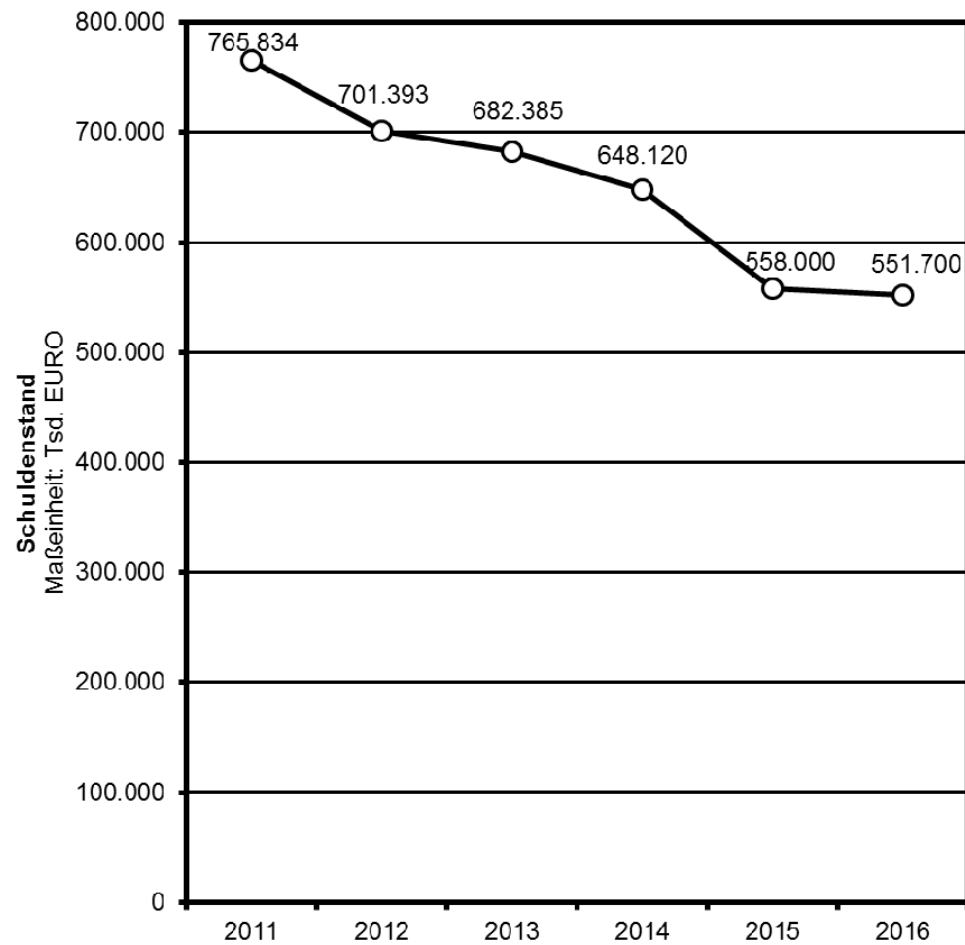
STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



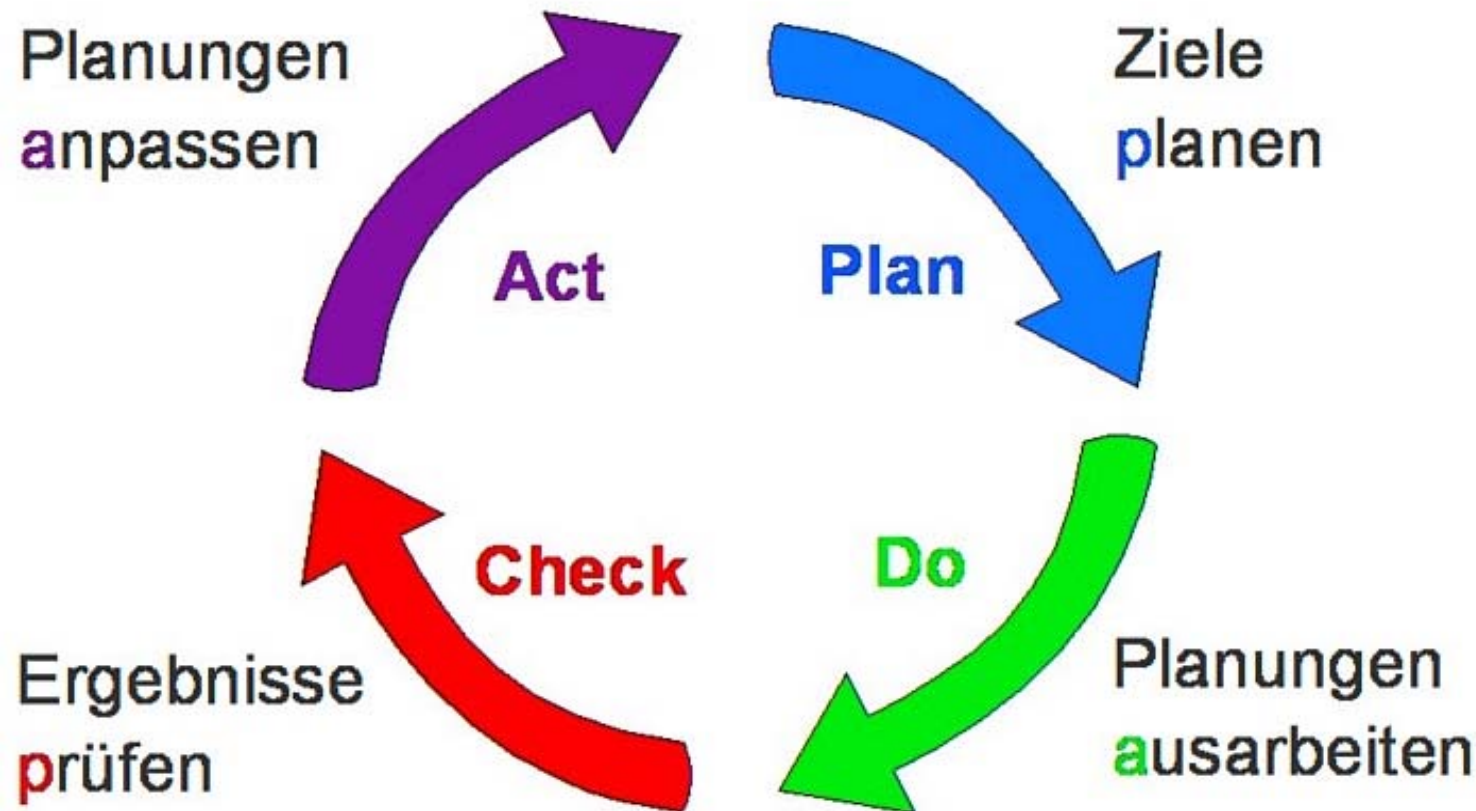
STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN



STRATEGISCHE ZIELE: TOP-KENNZAHLEN

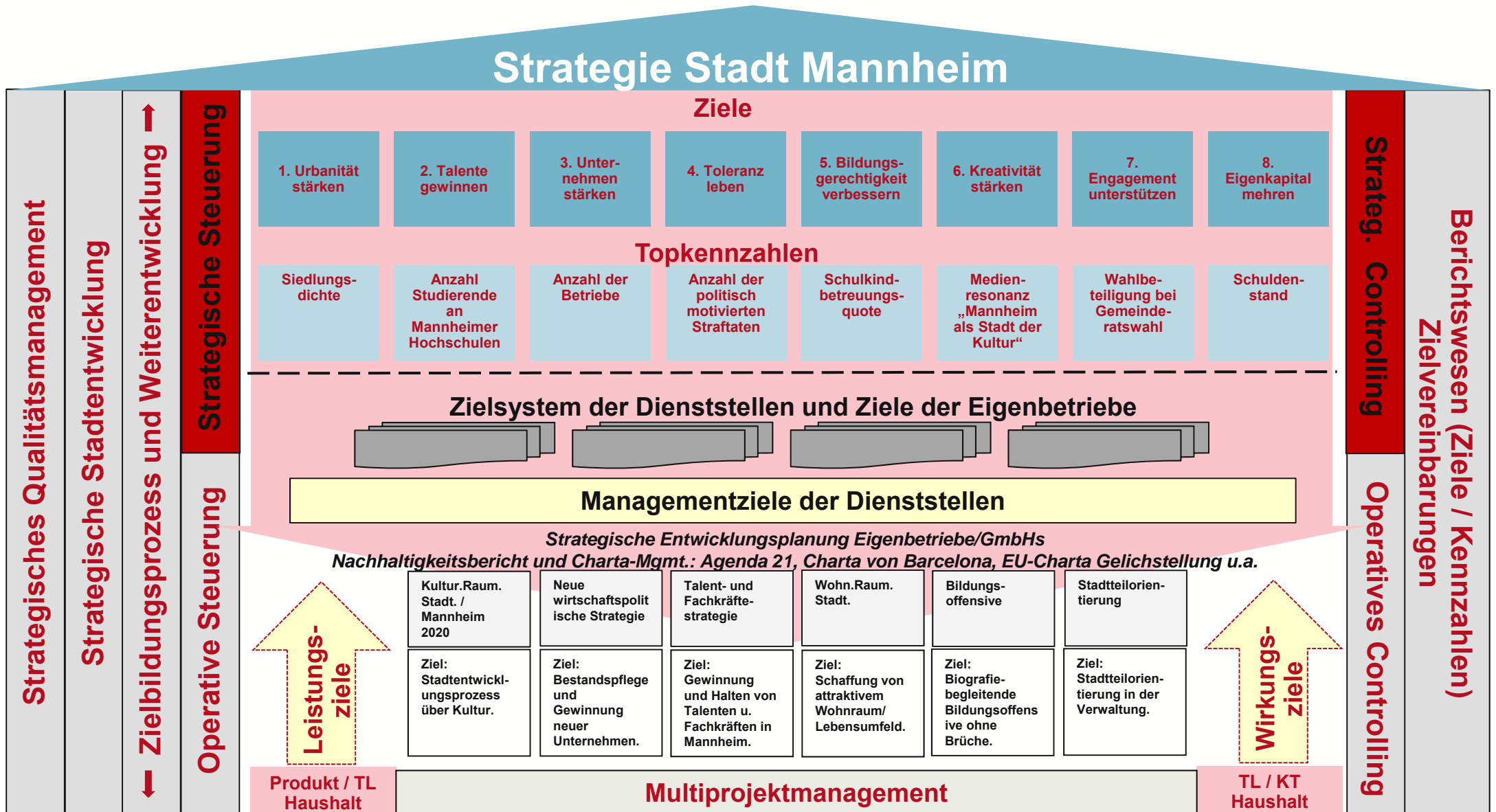


BEWERTUNG VON VORGEHEN ANHAND DES PDCA

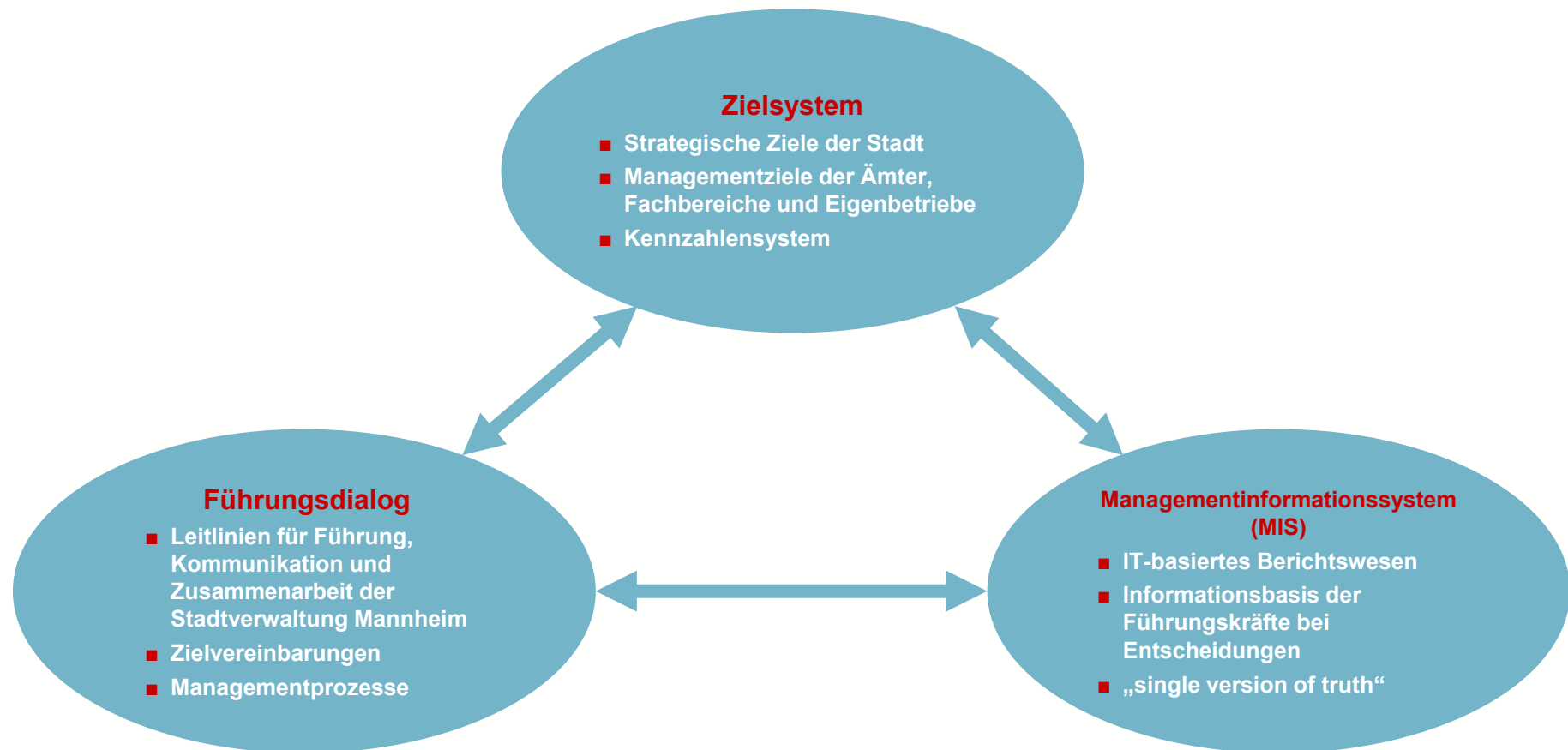


Mannheim als Deutschlands kompakteste Metropole wächst und entwickelt sich weiter als vielgestaltige, tolerante und bunte Stadt.

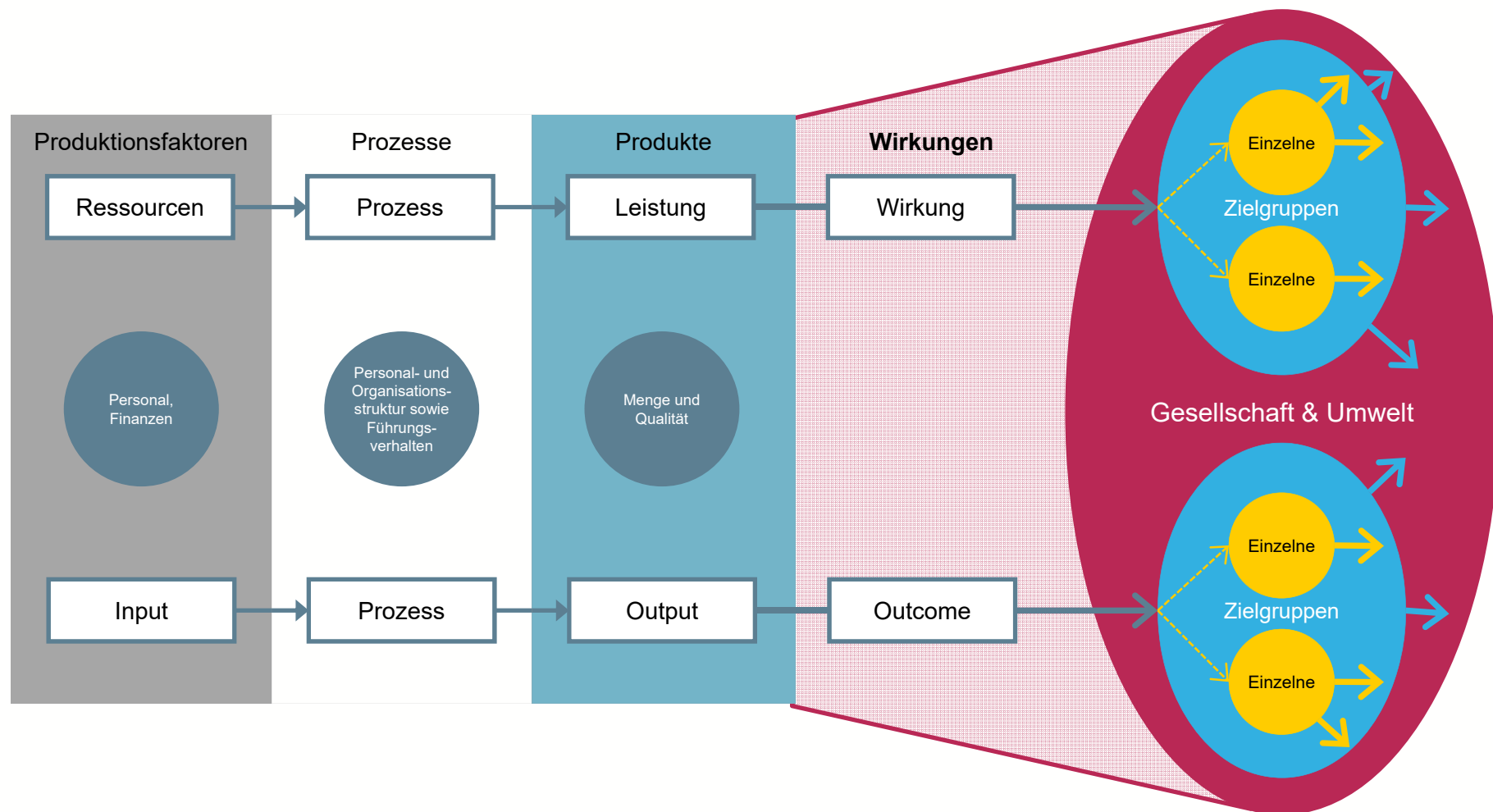
Dabei versteht sich Mannheim in besonderer Weise als Stadt aktiver Einwohnerinnen und Einwohner und damit als Bürgerstadt.



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

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

Ausschnitt Zielsystem

FB 51

FB 40

FB 50

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
Bildungschancen durch den Ausbau von Ganztagsschule 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
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 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 I

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

Amt 22 Steueramt

FB 33 Bürgerdienste

FB 37 Feuerwehr und Katastrophenschutz

Nr.	Managementziele	Kennzahlen	Zielwert	Maßnahme	Ver-
1	E-Service für die Unternehmen erhöhen	Quote digitaler Bescheide		Einführung des digitalen Steuerbescheids	
		Nutzerquote e-mail-Konto		Ausweitung des Schriftverkehrs auf e-mail	
3	Steigerung des Bekanntheitsgrads des Standortvorteils "Großkundenservice" der Ausländerbehörde	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	Weiterentwicklung eines umfassenden Riskmanagements für die Unternehmen zur Unternehmenssicherung	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

AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungs- ziel 1		Die eigenständige Existenz von Frauen und Mädchen ist gesichert.	Bezug Strategisches Ziel		Bezug Handlungsfeld	
			2, 6		2, 3, 6	
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 gefördert und gefördert. Arbeitslosigkeit und Altersarmut werden vermieden bzw. überwunden.				
Nr.	Wirkungskennzahlen	Plan 2016	Ist 2016	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf eine Erwerbsarbeit aufnehmen	30%	34,3%	35%	35%	35%
2	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf eine Qualifizierung beginnen	10%	17,1%	15%	15%	15%
3	Anteil der Frauen, die nach der Beratung durch die Kontaktstelle Frau und Beruf ihre Bewerbungsaktivitäten erhöhen	46%	25,7%	40%	40%	40%
4	Anzahl der erreichten Teilnehmerinnen an Firmenbesuchen der Kontaktstelle Frau und Beruf	40	12	30	30	30
Maßnahmen				€	Plan 2018	Plan 2019
Geschäftsführung und Betrieb der Kontaktstelle Frau und Beruf				Ertrag	191.256	192.031
				Aufwand	-33.701	-34.169
				Saldo	157.555	157.863
				Ertrag ./. Aufwand ILV	-8.602	-7.869
				Saldo mit ILV	148.953	149.993

AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungs- ziel 1		Die Kundinnen und Kunden sind mit den Leistungen des Rechtsamts überwiegend zufrieden.			Bezug Strategisches Ziel		Bezug Handlungsfeld	
					1 - 8			
Erläuterung:		Die inhaltliche Qualität der Leistungen des Rechtsamts kann mit Hilfe der Kundenzufriedenheit bewertet werden.						
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		
				Saldo	0	0		
				Ertrag ./. Aufwand ILV	0	0		
				Saldo mit ILV	0	0		

AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

Wirkungs- ziel 2		Die Prozesse sind überwiegend erfolgreich abgeschlossen.			Bezug Strategisches Ziel 1 - 8	Bezug Handlungsfeld
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
				Saldo	-253.835	-268.587
				Ertrag ./. Aufwand ILV	259.891	262.296
				Saldo mit ILV	6.056	-6.291

AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

Wirkungs- ziel 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	Plan 2017	Plan 2018	Plan 2019
1	Übergangsquote von Werkrealschulen in eine betriebliche Ausbildung	40% SJ 15/16	44% SJ 15/16	42% SJ 16/17	44% SJ 17/18	46% SJ 18/19
2	Übergangsquote von Grundschulen auf Gymnasien in den Sozialräumen mit hohen oder sehr hohen Problemlagen	37% SJ 15/16	33,8% SJ 15/16	38% SJ 16/17	38% SJ 17/18	38% SJ 18/19
3	Übergangsquote von Grundschulen auf Realschulen in den Sozialräumen mit hohen und sehr hohen Problemlagen	29% SJ 15/16	26,1% SJ 15/16	30% SJ 16/17	30% SJ 17/18	30% SJ 18/19
4	Anteil der Schulabgänger ohne Hauptschulabschluss dividiert durch alle Schulabgänger im Schuljahr (ohne SBBZ)	2,5% SJ 15/16	2,8% SJ 15/16	2% SJ 16/17	2% SJ 17/18	2% SJ 18/19
5	Betreuungsquote in den Sozialräumen 4 und 5	17% SJ 15/16	53,8% SJ 15/16	20% SJ 16/17	55 % SJ 17/18	55% SJ 18/19
6	Übergangsquote von der SBBZ auf eine Regelschule	7% SJ 15/16	6,6% SJ 14/15	8% SJ 16/17	8% SJ 16/17	8% SJ 17/18
Maßnahmen				€	Plan 2018	Plan 2019
Ausbau zielgerichteter Förder- und Unterstützungsmaßnahmen für Schülerinnen und Schüler - Ausbau Schulsozialarbeit - Hausaufgabenhilfe - Maus - Jugendberufshilfe				Ertrag	382.178	413.866
				Aufwand	-3.878.492	-3.998.970
				Saldo	-3.496.314	-3.585.104
				Ertrag ./. Aufwand ILV	-373.628	-374.854
				Saldo mit ILV	-3.869.942	-3.959.958

AUSZUG HAUSHALTSPLAN 2018/2019

4. Wirkungsziele, Wirkungskennzahlen und wesentliche Maßnahmen

Wirkungs- ziel 1	Das Stadtbild von Mannheim ist attraktiv gestaltet	Bezug				
		Strategisches Ziel	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_Blau, künstlerische Intervention im öffentlichen Raum				Ertrag	0	0
				Aufwand	-704.579	-746.243
				Saldo	-704.579	-746.243
				Ertrag ./. Aufwand ILV	-146.870	-147.172
				Saldo mit ILV	-851.449	-893.415
Geschäftsstelle Gestaltungsbeirat				Ertrag	0	0
				Aufwand	-107.223	-108.646
				Saldo	-107.223	-108.646
				Ertrag ./. Aufwand ILV	-16.613	-16.652
				Saldo mit ILV	-123.836	-125.298
Sanierung Käfertal Zentrum				Einzahlungen	201.636	0
				Auszahlungen	-522.956	0
				Gesamt	-321.320	0

*) 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"> • Dezernatsschwerpunkte • Erstmalige Implementierung des Zielsystems • Ausrichtung der Verwaltung an strategischen Zielen • Hohe strategische Relevanz der Managementziele (Entwicklungsziele) • Akzeptanz für Steuerungsmodell schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung der Managementziele nach Leistungs- und Wirkungszielen • Vollständige Abdeckung der Aufgaben im Zielsystem • Verbesserung der Qualität der Ziele und Kennzahlen • Signifikante Reduzierung der Kennzahlen • Prozessroutine etabliert 	<ul style="list-style-type: none"> • Besonderheiten und Merkmale wie Entwicklungsstufe 2 • Teilweise Neujustierung des Zielsystems durch Ergänzung des achten strategischen Ziels • Stärkere Verschränkung mit Haushaltsplanaufstellung • Weitere Verbesserung der Qualität der Ziele und Kennzahlen
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 komplette 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 SHM²
- Einstieg Risikomanagement

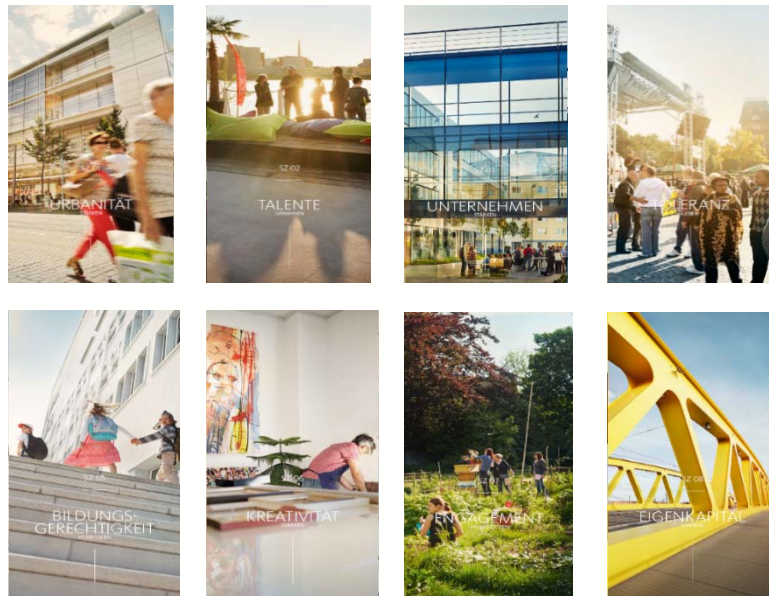
2016 - 2020

DIE 17 GLOBALEN NACHHALTIGKEITSZIELE (SDG)



Bild: Bundesministerium für Entwicklung
und wirtschaftliche Zusammenarbeit

MANNHEIMER ZIELSYSTEM 2030



Gesamtstrategie
Top-Indikatoren

Zielsysteme der Dienststellen
Leistungsindikatoren **Wirkungsindikatoren**

Leitbildprozess: Abgleich Mannheimer Zielsystem mit Agenda 2030

Ergebnis:
Leitbild Mannheim 2030
inklusive Strategischer
Ziele

Globale Nachhaltigkeitsziele (SDGs)
Globale Indikatoren

Nationale Nachhaltigkeitsstrategie
Nationale Indikatoren

Nachhaltigkeitsstrategie N! Ba-Wü.
Regionale Indikatoren

Nachhaltigkeitsbericht Mannheim
Kommunale Indikatoren

Überführung in den
Haushalt 2020/21 und
Implementierung in das
Verwaltungshandeln



VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



Christian Hübel
Strategische Steuerung – Referatsleiter
Tel. 0621/293-6660
christian.huebel@mannheim.de