



Dezernat	OB	Az.	FVA 2013-	Datum	19.01.2009
		Projekt	1b		
		Gesamtstrategie			

**Nr. 055 / 2009**

Betreff:

Change<sup>2</sup>-Projekt 1b – Gesamtstrategie Stadtverwaltung Mannheim

DIESE VORLAGE ERSETZT DIE INFORMATIONSVORLAGE NR: 041/2009

Betrifft Antrag/Anfrage Nr.

Antragsteller/in:

Beratungsfolge	TOP	Sitzungstermin	Öff.	N.Ö.
1. Hauptausschuss	06.00	10.02.2009	X	
2. Gemeinderat	10.00	17.02.2009	X	
3.				

Einladung an Bezirksbeirat/ Sachverständige

Finanzielle Auswirkungen ?

ja

nein

Nr.	055 / 2009
Blatt	- 2 -

Finanzielle Auswirkungen (falls „ja“: zumindest geschätzt):

1) **Einmalige Kosten/ Erträge**

Gesamtkosten der Maßnahme		€
Objektbezogene Einnahmen (Zuschüsse usw.)	./.	€
Kosten zu Lasten der Stadt		€

2) **Laufende Kosten / Erträge**

Laufender Betriebs- und Unterhaltungsaufwand- (einschl. Finanzierungskosten)		€
zu erwartende Erträge	./.	€
jährliche Belastung		€

Dr. Kurz

Im change<sup>2</sup> Projekt „Gesamtstrategie Stadtverwaltung Mannheim“ sollte eine Gesamtstrategie entwickelt werden, die die Grundlage zur zukünftigen Fokussierung von Verwaltungsentscheidungen bildet. Dazu haben alle Dezernate (Dezernat OB, Dezernate I –IV) in Workshops ihre eigenen Bereichsstrategien überprüft bzw. entwickelt (Bottom up Ansatz). Aus diesen Bereichsstrategien entstand in mehreren verwaltungsinternen Workshops zusammen mit Roland Berger Strategy Consultants und einer von diesen durchgeführten strategischen SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analyse ein Entwurf einer Strategischen Zielformulierung (verbliche Überarbeitung der Begriffe und Zielformulierungen folgt) für die Stadt Mannheim, die in weiteren workshops zunächst mit den Dezernaten, den Fraktionsvorsitzenden und abschließend dem Hauptausschuss überprüft und ergänzt wurde. Diese Gesamtstrategie ist Grundlage für das Projekt Strategische Steuerung, welches die Konzeption für die entsprechende Strategieumsetzung mittels eines effektiven strategischen Controllings entwickelt, indem auch die entsprechenden Messgrößen und Indikatoren abschließend festgelegt werden.

## Strategische Zielformulierung für die Stadt Mannheim

### I. Aufgabe

Als Grundlage eines strategischen Steuerungssystems sind zunächst strategische Ziele zu definieren. Strategische Ziele sollen dazu beitragen, ein strategisches Zielbild – eine Vision – zu erreichen. Ein Zielbild wiederum muss das einzigartige Zielprofil der Stadt widerspiegeln und auf ihrem charakteristischen Stärken-Schwächen-Profil basieren. Strategische Ziele dienen also dazu, stadt-eigene Stärken zu nutzen, um das Stadtprofil erfolgreich zu schärfen und in Summe die Stadt ihrem Zielbild näher zu bringen.

#### Strategische Ziele

- müssen somit der Stadt Mannheim helfen, im schärfer werdenden Wettbewerb der Wirtschafts- und Lebensräume zu bestehen und sich zu profilieren. Sie müssen darauf abzielen, unsere Stadt auf Basis charakteristischer Stärken von anderen Städten zu differenzieren und die besonderen Herausforderungen Mannheims anzunehmen.
- dienen gerade auch dazu, "politische Ziele" bzw. ihre erfolgreiche Umsetzung zu überprüfen (z.B. Erfolg von Ganztagschulen).
- müssen daher auf höchster Ebene definiert und nachgehalten werden. Um Steuerungsfähigkeit zu gewährleisten, darf es nur eine begrenzte Anzahl an strategischen Zielen geben, welche nach ihrem Beitrag zur Erreichung des Zielbildes selektiert wurden.
- sind grundsätzlich von Basiszielen zu unterscheiden. Basisziele richten sich auf den Produkthaushalt der Stadt und werden in den Dimensionen Wirtschaftlichkeit, Auftragserfüllung, Mitarbeiterzufriedenheit, Kunden- also Bürgerzufriedenheit sowie Zukunftsfähigkeit der Produkte (z.B. Stichwort E-Government) formuliert. Diese Ziele sind auf nachgelagerten Ebenen zu definieren und nachzuhalten.

Auf Basis dieser Beschreibung scheiden auch Handlungsfelder als strategische Ziele aus, die als selbstverständlich vorausgesetzt ("Hygienefaktoren") oder identisch von nahezu allen Städten adressiert werden.

### II. Ausgangslage Mannheim: 7 Besonderheiten

1. Überregional wie lokal wird als Besonderheit Mannheims wahrgenommen, dass nahezu alle Metropolenfunktionen in der 327.722 Einwohner zählenden Stadt Mannheim vorgehalten werden. Hohe Urbanität bei gleichzeitiger Überschaubarkeit und umgeben von einer naturgeprägten Landschaft zwischen Weinstraße und Odenwald ist ein herausragendes Standortmerkmal. Diese Stärke wird überregional wahrgenommen (vgl. Beilage 2007 in "DIE ZEIT", Kreative Städte F.A.S. und Roland Berger Kreativitätsindex, Interviews und Workshops in Mannheim).

2. Mannheim hat unter den mittleren deutschen Großstädten mit Abstand die höchste Diversität der Kulturen. Die Fähigkeit Mannheims mit dieser Diversität produktiv umzugehen, wird bereits wahrgenommen (Vgl. "Süddeutsche Zeitung") und ist gleichzeitig zentraler Zukunftsfaktor (Vgl. Thesen Richard Florida u. A.).
3. Die unter 2 angesprochene Diversität wird im deutschen Bildungssystem unterdurchschnittlich bewältigt. Dies ist zukunftsgefährdend und damit eine zentrale Herausforderung für Mannheim.
4. 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!
5. Mannheim liegt in einer Region in der die Bevölkerung wächst, partizipiert von diesem Bevölkerungswachstum aber unterdurchschnittlich. Dieser Trend hat soziale, wirtschaftliche, ökologische und finanzielle Folgen. Er scheint vermeidbar, da es sich um ein regionales Ungleichgewicht und nicht um eine übergreifende, lokal nicht beeinflussbare Entwicklung handelt (wie bspw. in nord- und ostdeutschen Städten).
6. 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.
7. Mannheim ist ein hoch ausdifferenzierter moderner Wirtschafts- und Industriestandort, der auf eine traditionsreiche Innovations- und Industriegeschichte zurückblicken kann.

### **III. Verfahren**

Die aus den aktuellen Erkenntnissen und Erfahrungen des Stadtmarketingprozesses abgeleiteten Befunde unter II. waren wesentliche Grundlage für die Beschreibung der ersten Zielebene. Weitere Grundlage sind die von den Dezernaten und Fachbereichen in Projektworkshops beschriebenen Ziele der jeweiligen Organisationseinheiten. Einbezogen wurden zudem u.a. Haushaltsreden, Beschlusslagen und Zielkataloge anderer Städte.

### **IV. Abgeleitete strategische Ziele**

#### **Strategisches Ziel 1: Stärkung der Urbanität**

*Formulierung: "Mannheim bietet mit einer ökologisch und sozial ausgewogenen Urbanität die Vorzüge einer Metropole auf engem Raum ohne die damit sonst verbundenen negativen Eigenschaften von Megacities."*

Aus dieser beschriebenen Stärke erwächst die Anforderung, noch nicht genutzte Potentiale zu heben. Zur Zielerreichung gehören alle Maßnahmen, die Urbanität fördern. Hierbei geht es vor allem darum, positive Seiten der Urbanität zu stärken. In den Feldern, in denen Mannheim die Nachteile des Metropolencharakters vermeiden kann, gilt es dies zu bewahren (kurze Wege/"Nähe", gute innerstädtische Verkehrssituation).

Die von den Dezernaten beschriebenen Handlungsfelder weisen oftmals schon den Weg zu mehr Lebensqualität und Attraktivität. Das gilt vor allem für die urbane Aufenthaltsqualität, die es weiter zu stärken gilt ("Leben am Fluss", Architektur- und Platzqualität, "Ausgestadt"). Auch werden wir das Angebot von urbanem, innerstädtischem und qualitativem Wohnraum vergrößern.

Die Potentiale beim Radverkehr ("Kurze Wege") und bei der Verbesserung der verkehrlichen Leistungsfähigkeit sollen stärker ausgeschöpft werden.

Zu den zu bewahrenden Metropolenqualitäten gehören Einkaufen, Kulturangebot, Internationalität und Verkehrsverbindungen.

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Maß der innerstädtischen Verdichtung (Einwohner/km<sup>2</sup>)
- Prozentualer Anteil der Einpendler an den Arbeitnehmern in Mannheim/im Zentrum
- Architektenindex
- Zahl/Qualität gastronomischer Betriebe und Kulturbetriebe
- Soziale Ausgewogenheit (Einkommen)
- Subjektive Wahrnehmung (Umfrage)
- Kaufkraft in Euro pro Einwohner
- Anzahl der Beförderten mit öffentlichen Verkehrsmitteln

## **Strategisches Ziel 2: Talente überdurchschnittlich gewinnen, entwickeln und halten**

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

Mannheim soll in mehreren Zieldimensionen als "anziehend" und "haltend" wahrgenommen werden. Zum einen geht es um die Gewinnung und das Halten von Talenten (Hochschulabsolventen). Zum anderen müssen die in der Stadt bereits vorhandenen Talentpotentiale entwickelt und gehalten werden. Darüber hinaus sind Gewinnung und Gründung von Unternehmen erforderlich, um die Bevölkerungsentwicklung bei sozialer Ausgewogenheit zu sichern, sowie die Adressierung weiterer Bewohner jenseits von Talenten/Arbeitnehmerschaft/Gründern/Unternehmern (vgl. strategische Ziele 1 und 3).

Die Handlungsfelder der Dezernate im Bereich Talente beinhalten eine Vielzahl von Projekten für die Erhöhung von Befähigung, für den Ausbau der Bildungslandschaft, zur Profilierung als attraktiver Lebensraum insbesondere hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur gezielten Anwerbung und Betreuung von Talenten.

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Talentindexentwicklung (Roland Berger), z.B. Anteil der Hochqualifizierten an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
- Entwicklung Bildungsgrad Bevölkerung/Neubürger
- Anteil der in Mannheim verbleibenden Absolventen
- Anteil der Studierenden an der Bevölkerung

### **Strategisches Ziel 3: Zahl der Unternehmen und (qualifizierten) Arbeitsplätze in Mannheim steigern**

*Formulierung: "Mannheim gewinnt überdurchschnittlich Unternehmen und GründerInnen"*

Die genaue Ausdifferenzierung dieses strategischen Handlungsfelds obliegt dem Projekt "wirtschaftspolitische Strategie". Handlungsfelder sind neben Ansiedlungswerbung und Existenzgründungsunterstützung, die Bemühungen um eine Steigerung der F&E-Intensität (Forschung und Entwicklung), Abstimmung der Handlungen mit der Wirtschaft, Steigerung wissensbasierter Dienstleistungen, aktive Arbeitsmarktpolitik oder Investitionsprogramme für die lokale Wirtschaft (Bsp. Klimaschutz).

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Technologieindexentwicklung (Roland Berger Kreativitätsindex), z.B. Anzahl technologieorientierter Gründungen, Anzahl der Patente, Personal in Forschung und Entwicklung
- Clusterallokation
- Relation Arbeitslosenquote-Quote Stadt/Land/Bund
- Ausgründungen aus Hochschulumfeld
- Bruttosozialprodukt (BSP) pro Kopf
- Konkursquoten
- Zahl Neugründungen und Ansiedlungen
- Subjektive Wahrnehmung Wirtschaftsakteure (Umfrage)

### **Strategisches Ziel 4: Toleranz bewahren, *zusammen leben***

*Formulierung: "Mannheim ist Vorbild für das Zusammenleben in Metropolen"*

Die Bewahrung von Stadtgesellschaft in einer kulturell höchst differenzierten Bevölkerung ist eine Zentralherausforderung. Die Lebensqualität in Mannheim wird hiervon entscheidend geprägt werden. Zugleich ist Toleranz im nationalen und internationalen Maßstab prioritärer Standortfaktor und zugleich eine der herausragenden Qualitäten Mannheims. Andererseits bestehen bei mangelnden Integrationsergebnissen des Schulsystems für Mannheim erhebliche Risiken. Eine für Mannheim entscheidende Veränderung ist es, den Zusammenhang zwischen Bildungsgrad der Eltern und Bildungserfolg der Kinder zu mindern. Zugleich ist dies von Bedeutung, um die Akzeptanz von Vielfalt in der Stadt zu bewahren und sie nicht überwiegend als Standortnachteil zu diskutieren.

Handlungsfelder sind hier Begegnungsforen, Stadtteilentwicklung, Integrationsprojekte, Aktivierung, soziale Integration und Barrierefreiheit.

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Vergleich Einkommen MA/Bundesschnitt nach Gruppen
- Stadträumliche Durchmischung
- Aktive Teilnahme und subjektive Wahrnehmung von "Zugehörigkeit" (Umfragen)
- Anzahl der Einbürgerungen
- Anzahl der Ehen zwischen Ausländern und Deutschen

### **Strategisches Ziel 5: Bildungserfolg der in Mannheim lebenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen erhöhen**

*Formulierung: "Mannheim ist Vorbild für Bildungsgerechtigkeit in Deutschland"*

Neben den unter dem strategischen Ziel 2 erwähnten Handlungsfeldern sind hier besonders frühzeitige Interventionen, gesundheitliche Förderung und besondere Programme für Kinder mit Migrationshintergrund zu erwähnen.

Messgrößen/Indikatoren sind hier bspw.:

- Bildungsabschlüsse in Relation zur Population der verschiedenen Bevölkerungsgruppen
- Vergleich Mannheim/Bundesschnitt Relation Abschlussqualität Eltern/Kinder
- Zahl der Schulabbrecher
- Zahl der gesundheitlichen Präventionsprogramme in Schulen
- Abiturientenquote

### **Strategisches Ziel 6: Die zentralen Projekte "Kulturhauptstadt 2020" und Masterplan Kreativwirtschaft erfolgreich umsetzen**

*Formulierung: "Mannheim ist in der Spitzengruppe der besonders stadtkulturell und kreativwirtschaftlich geprägten und wahrgenommenen Städte."*

Die Veränderungsdynamik und erfolgreiche Neupositionierung Mannheims über den Ausbau der Kreativwirtschaft und der kulturellen Prägung sind voranzutreiben.

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Anteil der "Bohème" (Roland Berger Kreativitätsindex), z.B. Anzahl der Versicherten in der Künstlersozialkasse
- Identifikation der Künstler mit Mannheim
- Kulturausgaben pro Einwohner
- Hochschulabsolventen in künstlerischen Fächern
- Umsatz der Kreativwirtschaft



## **Strategisches Ziel 7: Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements und der Mitwirkung**

*Formulierung: "Mannheims Einwohnerinnen und Einwohner sind überdurchschnittlich bürgerschaftlich engagiert und werden von der Stadt in besonderem Maße unterstützt."*

Die Aktivierung der Bürger als Erfolgsfaktor ist in besonderer Weise anzusprechen. Handlungsfelder sind breit ausgeprägt in den Bereichen Soziales, Kultur und Sport, Stadtteilorientierung, Öffentlichkeitsarbeit und Beteiligungsverfahren.

Messgrößen/Indikatoren sind bspw.:

- Statistik Ehrenamt
- Identifikation (Umfrage)
- Wahlbeteiligung
- Zahl der Teilnehmer in Beteiligungsverfahren

## **V. Zusammenfassung**

Die strategischen Ziele stehen in enger Beziehung zueinander. Die 2. Zielebene und die Handlungsfelder sind daher oftmals mehreren Zielen zuzuordnen. Dies zeigt deutlich die Konsistenz und das Ineinandergreifen des Zielsystems.

Zusammengefasst kann als Zentralziel formuliert werden:

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 Einwohner und damit als **Bürgerstadt**.