

**U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T**

WS 2023/24

FB Wirtschaftswissenschaften

Kundenorientierung und Verwaltungsmarketing

Hausarbeit zum Thema

**Leitbild und überprüfbare Zielsetzungen als Basis für ein  
Marketingkonzept der Stadt Wuppertal mit kritischer  
Würdigung**

Dozent: Prof. Dr. Knut Wiesner

Datum der Abgabe: 14.07.2024

Wörter: 3706

Verfasser: Benjamin Bleske

Studiengruppe: MPA 53B NRW

Matrikelnummer: 36104066

# INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis .....	iii
1 Einleitung.....	1
2 Leitbilder und Ziele .....	2
2.1 Leitbilder .....	2
2.1.1 Begriffsverständnis.....	2
2.1.2 Entwicklung der städtischen Leitbilder .....	4
2.2 Ziele .....	6
2.2.1 Überprüfbare Zielsetzungen .....	6
2.2.2 Die Art und Weise der Zielformulierung .....	7
3 Der Kontext Wuppertal .....	8
3.1 Bestandsuntersuchung .....	8
3.2 Systematik zur Überprüfung auf Leitbilder und Ziele.....	9
3.3 Ergebnis der systematischen Überprüfung und kritische Reflexion .....	11
4 Fazit .....	21
5 Quellenverzeichnis .....	24
Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware.....	28

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: das Leitbild.....	2
Abb. 2: Leitbild Anforderungen.....	3
Abb. 3: Leitbilder in Verwaltungswissenschaften und Marketingwissenschaften .....	5
Abb. 4: überprüfbare Ziele .....	6
Abb. 5: Smart Kriterien.....	8
Abb. 6: Wuppertals strategische Papiere.....	9
Abb. 7: Prüfschema.....	10
Abb. 8: strategisches Ziel digitaler Bürgerservice.....	11
Abb. 9: Überprüfbarkeit von operativen Zielen.....	11
Abb. 10: Leitlinie STEK.....	12
Abb. 11: Leitlinie/Leitbild grüne Großstadt.....	13
Abb. 12: Stadtraumtyp IEK .....	14
Abb. 13: Beispiel Stadtraumtyp.....	15
Abb. 14: Vorwort Digital2026.....	16
Abb. 15: Leitbild SC.....	17
Abb. 16: Visionsmotto.....	17
Abb. 17: Werte SC.....	18
Abb. 18: Vision.....	18
Abb. 19: messbare vs. unmessbare Ziele.....	19
Abb. 20: Zielableitung.....	20
Abb. 21: Zielschema.....	20
Abb. 22: Handlungsfeld.....	21
Abb. 23: Ergebnis.....	22

---

## 1 Einleitung

Leitbilder spielen in Organisationen eine zentrale Rolle, indem sie als realistische Ideale die Vision und den Zweck der Organisation widerspiegeln und gleichsam eine Orientierungshilfe für das Verhalten und die Kultur innerhalb der Organisationen bieten (Wiesner 2020: 83f.). Aus diesen Leitbildern lassen sich Ziele extrahieren, die im weiteren Verlauf des normativen Marketings als überprüfbare Vorgaben über dem jeweils gegenwärtigen Zustand eines Unternehmens schweben (ebd.: 87).

Ein gut formuliertes Leitbild kann als wegweisendes Element dienen, das die Richtung für Marketingaktivitäten vorgibt und sicherstellt, dass die Maßnahmen im Einklang mit den übergeordneten Zielen der Unternehmung stehen. Sowohl die Formulierung von schlüssigen Leitbildern als auch von Zielen ist eine Voraussetzung für die Erstellung eines schlüssigen Marketingkonzepts. Mit diesem können bestimmte Zielmärkte dann bearbeitet werden (Sternad et al 2020: 5), indem die vertriebene Dienstleistung entsprechend vermarktet wird (Wiesner/Sponholz 2007: 140).

Auch in den öffentlichen Verwaltungen werden Ziele und Leitbilder formuliert, um das Stadtmarketing zu fördern (Holbach-Grömig/zur Nedden 2017: 35f.). Ein prominentes Beispiel dafür ist ein Stadtentwicklungskonzept (Jessen 2021: 109f.). Analog zu solchen hochspezifischen Leitbildern folgen eine Reihe von verwaltungspolitischen Leitbildern, die ebenfalls Ziele beschreiben, wie Verwaltung und Staat funktionieren soll: der demokratische Staat, der aktive Staat, der schlanke oder der aktivierende Staat sind oberste Leitbilder, die sich klar voneinander abgrenzen lassen, mit dem Zweck, das Handeln des Staates großteilig zu verändern (Jann 2002). Der Mehrwert entsteht in der Adaption dieser übergeordneten zeitgeistlichen Leitbilder auf die konkrete Situation in der eigenen Stadt, wobei die Grenzen zwischen übergeordneten verwaltungspolitischen Leitbildern und dem eigenen städtischen Leitbild fließend und oft nicht klar voneinander trennbar sind. Insbesondere im Kontext der Planung von Stadtmarketingkonzepten sind überprüfbare Zielsetzungen unerlässlich. Sie ermöglichen es, den Erfolg der Marketingstrategien zu messen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Diese Hausarbeit wird sich darauf konzentrieren, ob es Leitbilder und überprüfbare Zielsetzungen als Basis für ein effektives Marketingkonzept der Stadt Wuppertal gibt. Dabei wird nicht nur die theoretische Grundlage beleuchtet, sondern auch eine kritische Würdigung der bisherigen Strategien der Stadt vorgenommen. Ziel ist es, sich mindestens einer Leitbild-

und Zielformulierung in Wuppertal anzunähern, die als Basis für ein Marketingkonzept der Stadt Wuppertal dienen können.

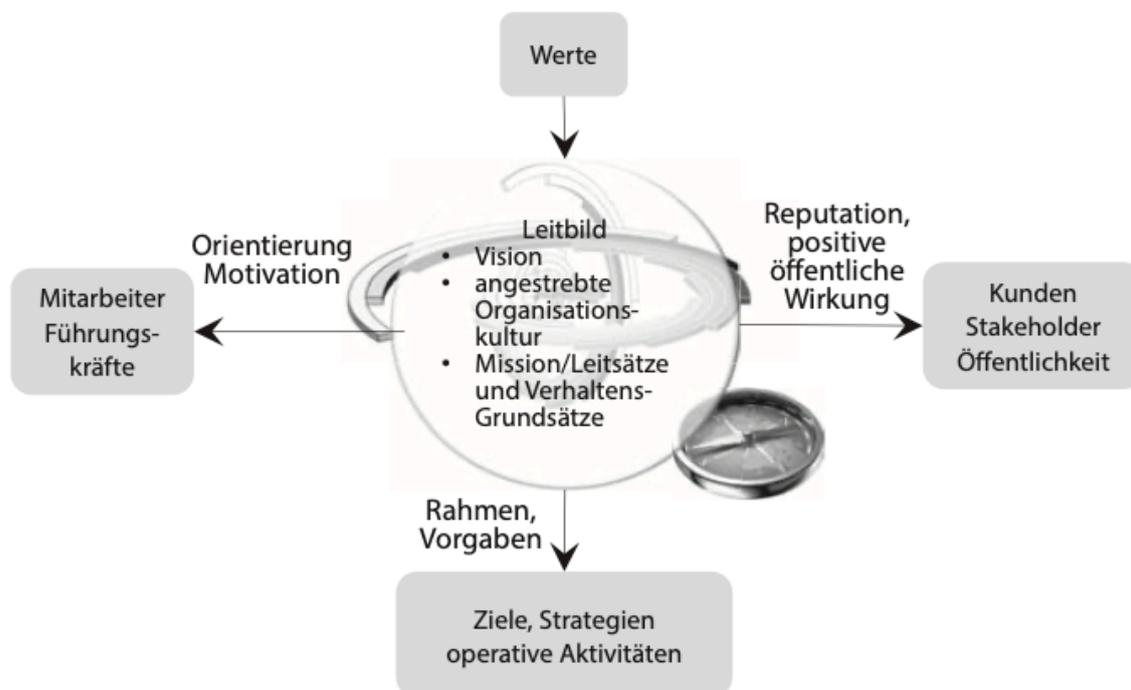
## 2 Leitbilder und Ziele

### 2.1 Leitbilder

#### 2.1.1 Begriffsverständnis

Das Begriffsverständnis des Leitbildes hat sowohl in Unternehmungen (Dürr 2020: 77) als auch in Städten eine lange komplexe Historie (Köhler/Schäfers 1986). Die Wurzeln der Leitbilder in Städten lassen sich bis zur Antike zurückverfolgen (ebd.). In Unternehmen werden Leitbilder in den frühen 1980er Jahren populär (Alegre et al. 2018: 456f.). Das Vorhalten eines Leitbildes „[...] als Ausformulierung einer großen Vision [...]“ (Wiesner 2021a: 104f.) innerhalb einer Stadt, ist ein identitätsstiftender Standortfaktor (Wiesner 2021b: 152). Die Vision meint hierbei ein positives, primär nach innen gerichtetes Vorstellungsbild über den geplanten zukünftigen Zustand einer Organisation (Hecker 2021: 45f.), mit dem Ziel, auf jeder Organisationsebene weiter konkretisiert zu werden.

Abbildung 1: das Leitbild

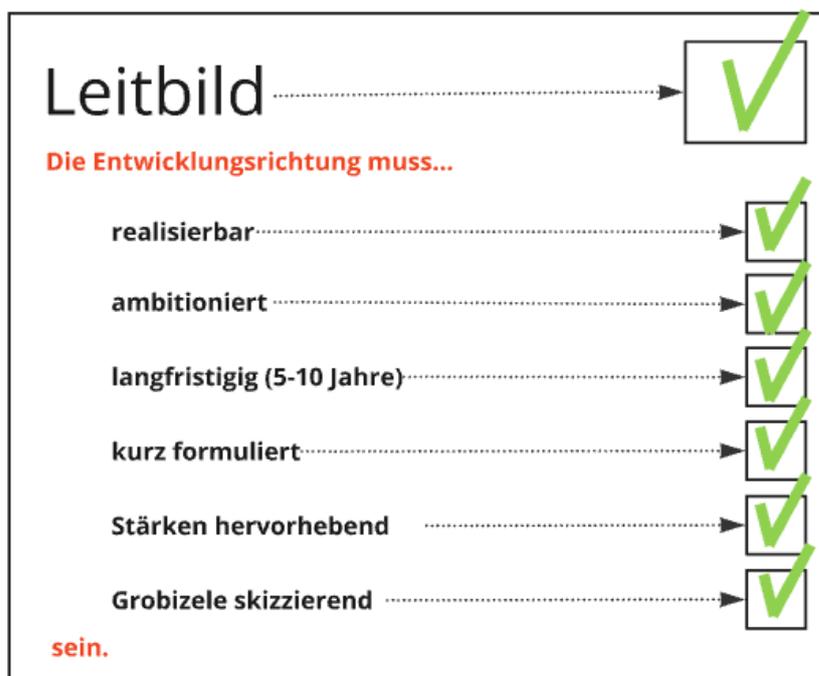


Quelle: Wiesner 2020: 84.

Ein Leitbild hingegen erfüllt mehr einen externen Zweck (ebd.). Es erklärt den beteiligten Stakeholdern wofür die Organisation steht (Wiesner 2021a: 104) und lässt sich weitestgehend mit einer Unternehmensphilosophie gleichsetzen oder in der Kurzfassung auch als „Mission“ beschreiben (Wiesner 2007: 14). Denn jede Organisation kann als ein System bestimmter Konventionen und Wertvorstellungen verstanden werden. Die dadurch entstehende externe Wahrnehmung wird maßgeblich durch die manifestierten Konventionen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter in der Kommunikation mit organisationsfremden Individuen geprägt (ebd.). Daher ist die Formulierung einer einheitlichen Organisationskultur notwendig: das jeweilige Leitbild einer Organisation setzt demnach den Rahmen, ähnlich wie das „[...] Grundgesetz [...]“ (Rottluff 2018: 171), welches die Rechtsordnung bestimmt. Demnach handelt es sich um ein abstraktes Leitsystem, an dem sich alles Handeln orientieren soll (ebd.; Bleicher 2004: 272ff.), um langfristig das strategische Marketing einer Organisation zu beeinflussen.

So benötigt das Leitbild, um eine positive Wirkung zu erzeugen, eine realisierbare, ambitionierte und langfristig angestrebte Entwicklungsrichtung, die die Grobziele und Stärken der Organisationen in einer akzeptablen Kürze verständlich für die Stakeholder formuliert (Wiesner 2021a: 105f.).

Abbildung 2: Leitbild Anforderungen



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiesner 2021a: 105f.

---

### **2.1.2 Entwicklung der städtischen Leitbilder**

Nach Ende des zweiten Weltkriegs bestand die Hauptaufgabe der Verwaltungen darin demokratische Prinzipien zu etablieren und zu festigen (Jann 2002; von Lucke/Gollasch 2022: 17f.). Damit war der demokratische Staat als Leitbild geboren. Der aktive Staat keimte innerhalb der 1960er Jahren auf. Hierbei standen Reformen im Kontext der staatlichen Daseinsvorsorge im Vordergrund. Darauf folgte das Leitbild des schlanken Staats in den 1970er Jahren, mit dem eine zunehmende Entbürokratisierung entstand. Durch Managementtechniken und dem verstärkten Einsatz betriebswirtschaftlicher Elemente wurde das Ziel verfolgt, eine wettbewerbsfähige Verwaltung zu kreieren (ebd.). Zu Beginn der 1980er Jahre wurde in den angelsächsischen und skandinavischen Ländern das dominante Reformleitbild des New Public Management eingeführt, dessen Ziel es war eine Abkehr von der klassischen bürokratischen Verwaltung herbeizuführen und den Staat zu Gunsten der freien Marktwirtschaft zu öffnen (Kuhlmann/Wollmann 2013: 46ff., 250). Das Dogma der Betrachtung des Bürgers als Kunden fand im deutschen Leitbild des New Public Management, dem neuen Steuerungsmodell zum Ende der 1980er Jahre ebenfalls Anklang (Jann 2019: 128f.). Ein Ergebnis dieser Leitbild-induzierten Reform war die Modernisierung des kommunalen Haushalts- und Rechnungswesens, um diese an die kaufmännische Buchführung anzugleichen (ebd.: 137). Ab Mitte der 1990er Jahre entstand dann das Leitbild des aktivierenden Staates, mit dem Ziel, den Staat nur noch in der Rolle einer rahmensetzenden Instanz zu sehen (Jann 2002; von Lucke/Gollasch 2022: 17f.).

Im Zuge der zunehmenden Digitalisierung rückte das Konzept von staatlicher Transparenz ins Zentrum. Den medialen Zenit erreichte die staatliche Transparenz verbunden im Dreiklang mit Partizipation und Kollaboration in dem von Obama im Jahr 2009 beschriebenen Leitbild zu Open Government (Obama 2009). In Deutschland findet man mitunter das adaptierte Leitbild des offenen Staates (Geiger 2018: 333-346). Damit ist der Kulturwandel von Politik und Verwaltung hin zur Transparenz, Partizipation und Kollaboration mit den zivilgesellschaftlichen Akteuren, dem gesamten öffentlichen Sektor, und den Akteuren aus Wissenschaft und Wirtschaft gemeint (von Lucke/Gollasch 2022: 6). Insbesondere durch offene Daten, Social-Media und Web 2.0 Dienste eröffnen sich neue Möglichkeiten für die Interaktionen mit diesen Stakeholdern (ebd.). Im Zuge der rasanten Entwicklungen von digitalen Verwaltungen (Wewer 2019: 214f.) wird mitunter seit 2017 auch vertreten, dass die Smart

City gegenwärtig ein ebenfalls Leitbild ist (Alteburg 2017: 98,100,106). Allen diesen Leitbildern ist gemein, dass diese Leitbilder als verwaltungspolitische Leitbilder betrachtet werden.

So ist es nicht verwunderlich, dass die Entwicklungen von diesen übergeordneten Leitbildern häufig auch auf die Entwicklung von lokalen Leitbildern in Städten abfärben (Dietsche 2015: 6, 29f., 171), wie z.B. im Fall der Stadt Wuppertal, Mannheim, Ilmenau und Essen (Stadt Wuppertal 2023a: 178f., Stadt Mannheim 2023: 7, 11, Technische Universität Dresden 2024; Stadt Essen 2023). Auch hier sorgt das übergeordnete Leitbild der Smart City auf Makroebene für eine Konkretisierung innerhalb einer städtischen Strategie auf Mikroebene.

Abbildung 3: Leitbilder in Verwaltungswissenschaften und Marketingwissenschaften



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiesner 2020: 72, 77, 87, 88.

Nach Reichard et al. ist gegenwärtig kein übergeordnetes Leitbild wie seinerzeit der schlanke oder der aktivierende Staat, das New Public Management oder das Neue Steuerungsmodell akzeptiert (2019: 2f.). Dabei sind Staat und Verwaltung ständig einem kontinuierlichen Wandel unterworfen, der durch permanent verändernde Anforderungen und Erwartungen induziert wird (Jann 2002).

Hierbei fällt auf, dass der (verwaltungspolitische) Leitbildbegriff in den Verwaltungswissenschaften vom Leitbildbegriff in den Marketingwissenschaften teilweise abweicht und eher mit dem Begriffsverständnis der Visionen in den Marketingwissenschaften vergleichbar ist (Libbe 2019: 573; Ritz/Thom 2019: 91; andere Meinung Niedlich 2020: 109f.). Erschwerend kommt hinzu, dass die Grenzen verschwimmend sind, da Leitbilder grundsätzlich eng mit Visionen verwoben sind.

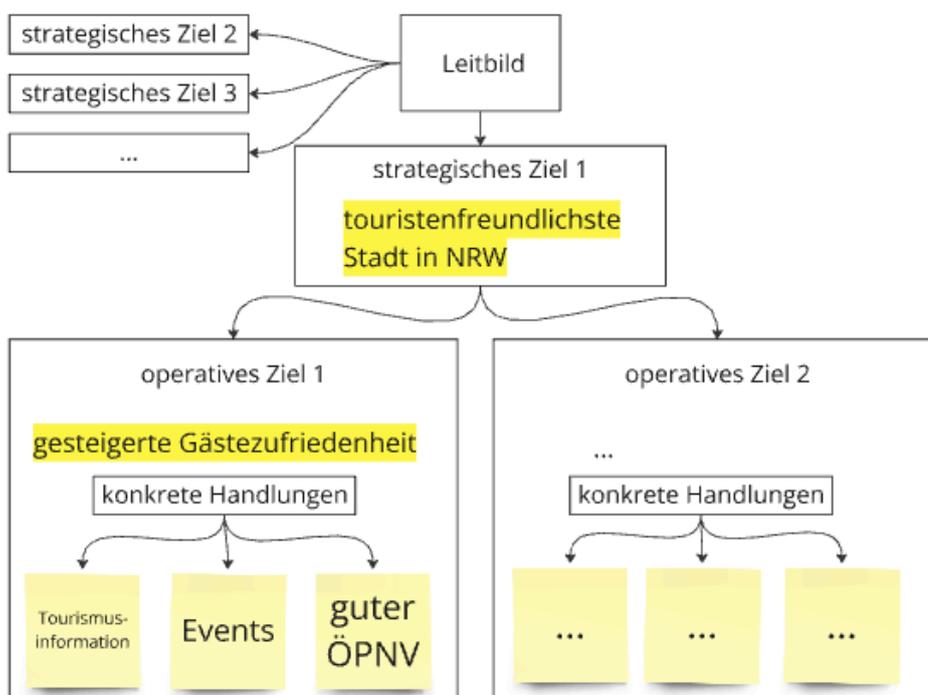
Für diese Hausarbeit wird der These gefolgt, dass die o.g. verwaltungspolitischen Leitbilder, die maßgeblich die geschichtliche Entwicklung der Leitbilder im öffentlichen Sektor bestimmt haben, aus Marketingsicht den Visionen zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 3). Daher wird im nun folgenden Teil der Hausarbeit die Makroebene der verwaltungspolitischen Leitbilder ausgeklammert.

## 2.2 Ziele

### 2.2.1 Überprüfbare Zielsetzungen

Die Adressierung von Zielen bzw. Zielrichtungen hat nicht nur in Leitbildern eine große Relevanz (Schach 2015: 162).

Abbildung 4: überprüfbare Ziele



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Wiesner 2021a: 108; Wiesner 2022: 60.

---

Insbesondere überprüfbar und konkrete Ziele müssen festgelegt werden, sodass diese für die Mitarbeiter der Organisation verständlich, umsetzbar und akzeptabel sind (Wiesner 2021a: 107-110). Hierzu kann die Bildung von Teilzielen sinnvoll sein, damit die Ziele generell leichter realisierbar sind. Grundsätzlich wird zwischen strategischen und operativen Zielen entschieden. Dabei lassen sich die strategischen Ziele meist aus den Leitbildern ableiten. Operative Ziele bestehen meistens aus einer Reihe von notwendigen erfolgreichen Handlungen, die auf das strategische Ziel einzahlen (ebd.).

Dabei fällt auf, dass Ziele sich hierarchisch klassifizieren lassen (Wiesner 2022: 60). Diese können auch im Widerspruch zueinanderstehen oder sich sogar ausschließen. Daher ist es wichtig, zu überprüfen, ob einzelne (Teil-)Ziele tatsächlich zur Erreichung der hierarchisch höher gelegenen Ziele beitragen. Darüber hinaus müssen insbesondere die operativen Ziele möglichst klar formuliert sein, damit jederzeit Klarheit über den Grad der Zielerreichung besteht (ebd.). Im Beispiel aus Abbildung 4 lässt sich das operative Ziel der gesteigerten Gästezufriedenheit schwer überprüfen. Sinnvoller wäre es, im konkreten Kontext das Ziel zu quantifizieren, um damit eine überprüfbare Zielsetzung herzustellen. Denkbar ist etwa die Umformulierung des operativen Ziel 1 in „10% gesteigerte positive Google oder Tripadvisorbewertungen“. In der Praxis ist es jedoch häufig so, dass eine derartige, nicht quantifizierte, Zielsetzung sogar gewünscht ist (Wiesner 2022: 61).

### ***2.2.2 Die Art und Weise der Zielformulierung***

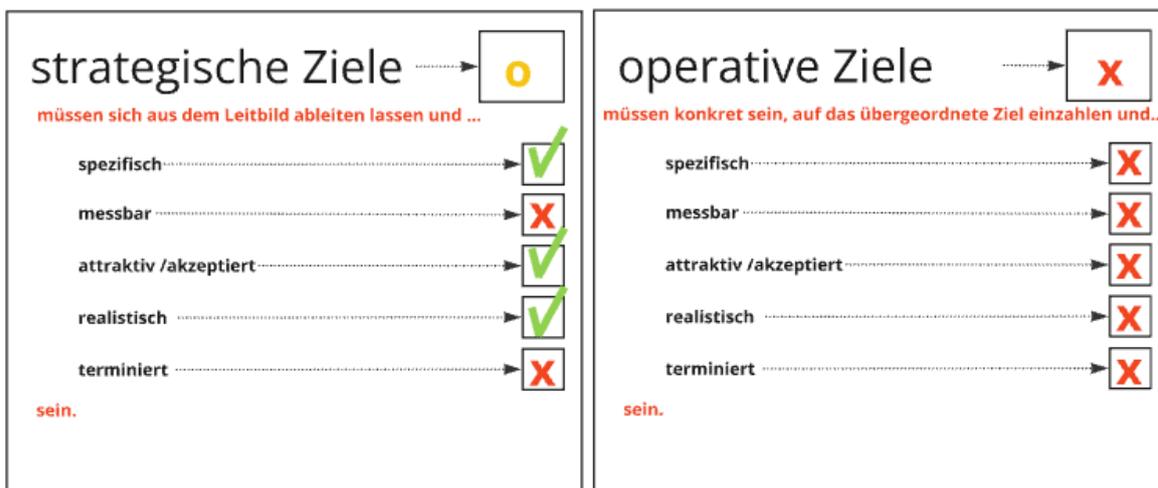
Da Ziele hinsichtlich ihres Erfüllungsgrades überprüfbar sein sollten, sollten sie anhand bestimmter Kriterien formuliert werden (Wiesner 2022: 61). Eines dieser Kriterien lässt sich mit dem Akronym SMART abkürzen.

George T. Doran spricht von der Hilfestellung für die Formulierung von sinnvollen Zielen für das obere Management (1981: 36). Die Ziele müssen SMART sein:

Es muss ein spezifisches Interessensgebiet identifiziert werden, das verbessert werden soll. Es muss quantifizierbar sein. Im Falle einer fehlenden Quantifizierbarkeit muss ein messbarer Indikator vermutet werden. Das Ziel muss „[...] assignable [...]“ sein. Das bedeutet, dass es eine Person geben muss, die das Ziel verfolgt. Außerdem muss es realistisch und terminierbar sein (ebd.). Der Buchstabe A kann auch durch die englische Bezeichnung *achievable*, *attainable*, *attractive* oder *acceptable* ersetzt werden, welche so viel bedeutet wie, dass das Ziel erreichbar, akzeptiert, oder attraktiv sein muss (Rubin 2002: 26f.; Swann et al. 2022: 211f.).

Jene Ziele, die anhand der SMART Kriterien definiert werden, sorgen für einen verbesserten und messbaren Zielerreichungsgrad, als eine Formulierung der Ziele ohne ein System (Lawlor/Hornyak 2012: 259).

Abbildung 5: Smart Kriterien



Quelle: eigene Darstellung

Eine weitere Möglichkeit, wie ein hoher Grad an Konkretisierung von Zielsetzung herbeigeführt werden kann, ist die Formulierung der Ziele anhand der „8 Z“ (Wiesner 2021a: 110). Hierbei werden die Ziele anhand der Kategorien Zielinhalt, Zielobjekt, Zielperiode, Zielgruppe, Zielmarkt, Zielausmaß und Zielverantwortlicher konkretisiert (ebd.).

### 3 Der Kontext Wuppertal

#### 3.1 Bestandsuntersuchung

Die Stadt Wuppertal hat in den letzten zehn Jahren zahlreiche Dokumente herausgegeben, die sich auf spezifische Themengebiete konzentrieren und die nach den Grundsätzen des Marketings Leitbilder und Ziele aufweisen müssten. Dabei wird der Versuch angestrengt, alle Papiere auf das Vorhalten von Leitbildern und Zielen zu untersuchen, um ein generelles Leitbild sowie Ziele als Basis für ein Marketingkonzept zu identifizieren.

Im Jahr 2018 wurde die erste Digitalisierungsstrategie der Stadt Wuppertal vorgestellt – digital 2023 (Stadt Wuppertal 2018: 2). Im Jahr 2019 wurde das Stadtentwicklungskonzept der Stadt Wuppertal und das Innenentwicklungskonzept herausgegeben (Stadt Wuppertal

2019a: 112; Stadt Wuppertal 2019b: 12). Beide Papiere fokussieren das Themengebiet Stadtentwicklung. Im Jahr 2022 folgte die zweite Digitalisierungsstrategie – digital 2026 (Stadt Wuppertal 2022: 76).

Abbildung 6: Wuppertals strategische Papiere



Quelle: eigene Darstellung mit Screenshots von S. 1 Stadt Wuppertal 2018; 2019a; 2019b; 2022; 2023a; 2023b

Im April 2023 wurde die Smart City Strategie (SC-Strategie) der Stadt Wuppertal vorgestellt (Stadt Wuppertal 2023a: 196). Acht Monate später wurde die Nachhaltigkeitsstrategie herausgegeben (Stadt Wuppertal 2023b: 2).

### 3.2 Systematik zur Überprüfung auf Leitbilder und Ziele

Um die Überprüfung auf das Vorhandensein von Leitbildern und Zielen durchzuführen, werden die Dokumente systematisch nach den Themengebieten untersucht. Dazu wird eine Synthese von den Inhalten, die bei Teil 2 Leitbilder und Ziele dieser Ausarbeitung wiedergegeben worden sind, gebildet. Demnach besteht die systematische Untersuchung der Dokumente aus den Kategorien: Leitbild, strategische Ziele und operative Ziele.

Das Leitbild ist demnach vorhanden, sofern es eine realisierbare sowie ambitionierte langfristig angestrebte Entwicklungsrichtung, die die Grobziele und Stärken der Organisationen

in einer akzeptablen Kürze verständlich für die Stakeholder adressiert, skizziert (Wiesner 2021a: 105f.).

Abbildung 7: Prüfschema



Quelle: eigene Darstellung

Strategische Ziele sind vorhanden, wenn sie sich aus dem Leitbild (falls vorhanden) ableiten lassen und operative Ziele sind vorhanden, wenn sie konkret sind und auf das übergeordnete (strategische) Ziel einzahlen (Wiesner 2021a: 107ff.). Darüber hinaus müssen sie den SMART Kriterien folgen. Daraus ergibt sich die Systematik aus Abbildung 7. Nur wenn die Leitbilder und Ziele die Voraussetzungen aus Abbildung 7 erfüllen, erfüllen sie die formalen Voraussetzungen, um für ein Marketingkonzept der Stadt Wuppertal theoretisch geeignet zu sein.

### 3.3 Ergebnis der systematischen Überprüfung und kritische Reflexion

Im Kontext der Digitalisierungsstrategie 2023 lässt sich nach der oben beschriebenen Prüfungssystematik nur eine Vollständigkeit für die operativen Ziele herleiten.

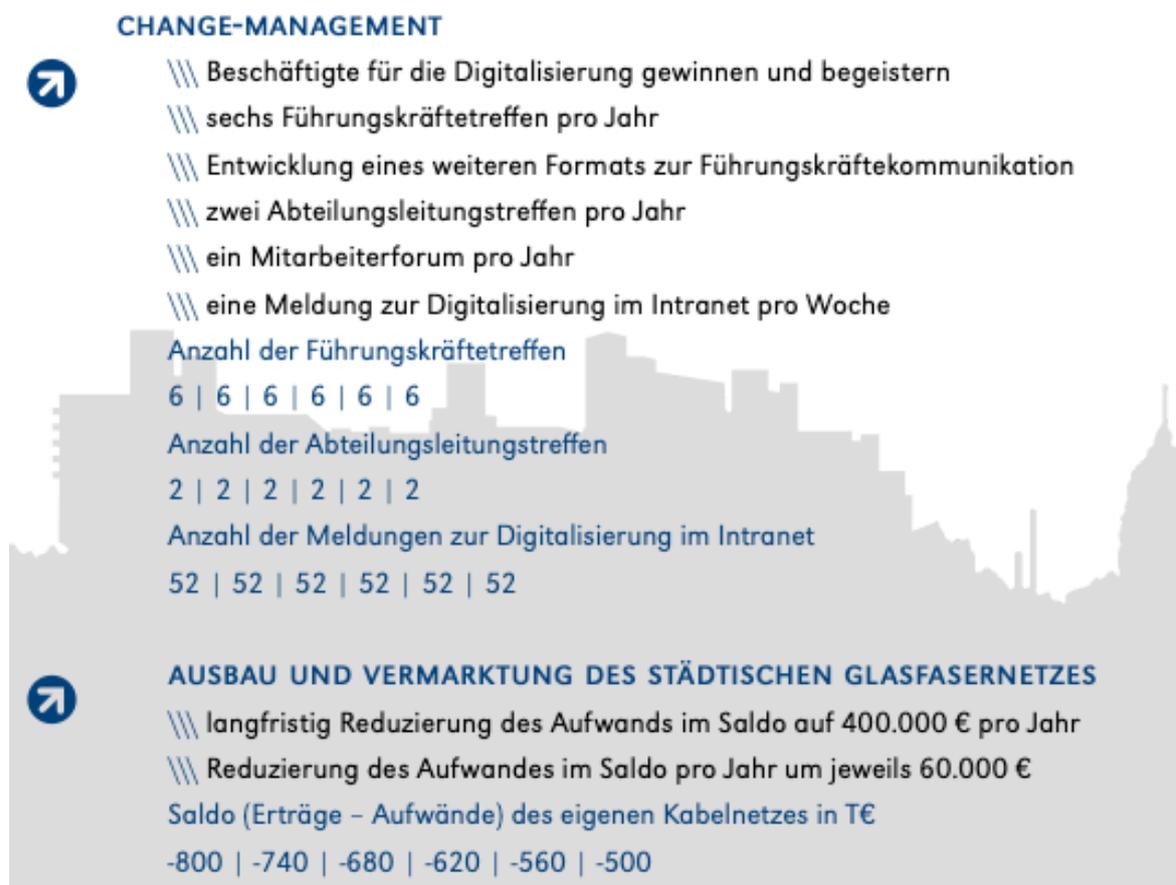
Abbildung 8: strategisches Ziel digitaler Bürgerservice

#### GRUNDSATZ:

\\ Die Stadtverwaltung Wuppertal strebt eine vollständige Digitalisierung des jeweiligen Prozesses (vom Antrag über die Leistungserbringung bis zur Rückmeldung an den Bürger) an und nicht nur eine Digitalisierung der Schnittstelle zu den Bürgerinnen und Bürgern.

Quelle: Stadt Wuppertal 2018: 38.

Abbildung 9: Überprüfbarkeit von operativen Zielen



Quelle: Stadt Wuppertal 2018: 53.

Es wurde versäumt eine Messbarkeit für die strategischen Ziele Infrastruktur (ebd.: 31), Informationssicherheit, Digitalisierung des Schriftgutes, Organisation des IT-Dienstleisters

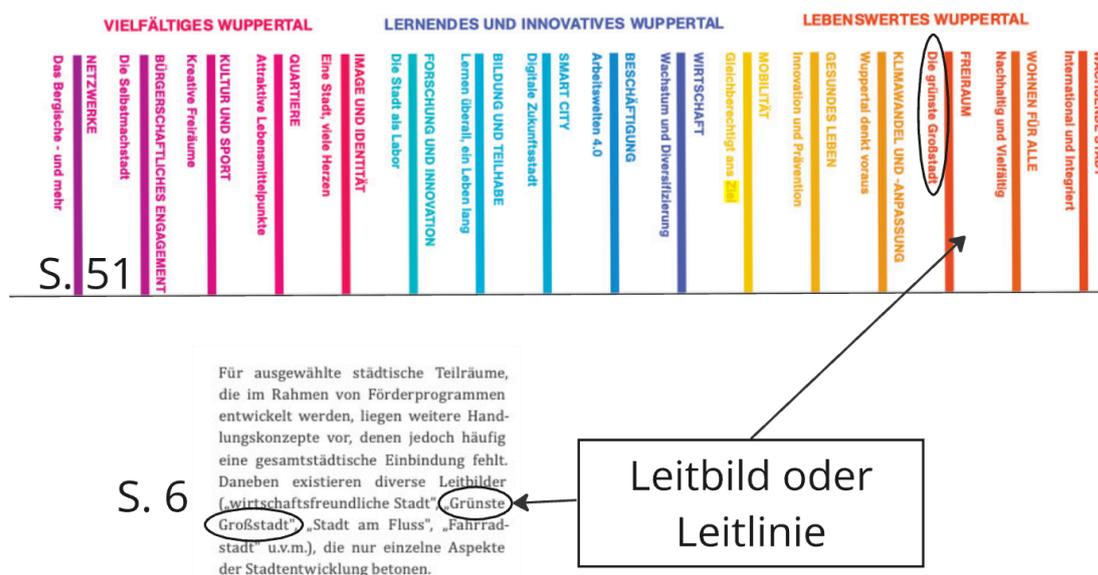
und Personal zu formulieren (ebd.: 31,34,35,38,44). Die strategischen Ziele Mitarbeiterorientierung und digitale Bürgerservices lassen sich anhand der formulierten Grundsätze (vgl. Abb. 8) strategisch mindestens anteilig überprüfen (ebd.: 27,38). Dabei ist grundsätzlich fraglich, ob das strategische Ziel der Digitalisierung des Schriftgutes wirklich ein strategisches Ziel ist und nicht vielmehr ein operatives Ziel.

Ein Leitbild wird nicht erwähnt. Zwar werden die Stärken der städtischen Digitalisierung erwähnt (16ff.), sowie die Grobziele Standardisierung, Zentralisierung, Modernisierung, Interkommunale Zusammenarbeit, Zusammenarbeit im Konzernverbund, Zusammenarbeit mit Wissenschaft und Wirtschaft, Wachstum und Open Data abgesteckt (18-25), aber ein richtungsweisendes Leitbild fehlt. Das Potential für die Formulierung eines Leitbildes hätte hier zweifellos mit der Einleitung des Stadtdirektors Dr. Slawig und den Ausführungen „[...] zur digitalen Leitkommune Wuppertal.“ (2f.) bestanden.

Positiv hervorzuheben sind die operativen Ziele, die nachvollziehbar aus den strategischen Zielen hergeleitet worden sind und von denen sich einige quantitativ überprüfen lassen (52-57; vgl. Abb. 9).

Im Kontext des Stadtentwicklungskonzepts der Stadt Wuppertal wird ebenfalls die Chance vertan, ein Leitbild zu formulieren.

Abbildung 10: Leitlinie STEK



Quelle: Stadt Wuppertal 2019a: 6, 51 mit Kommentaren.

Vorliegend wird der Leitbildbegriff verwendet in Form Wuppertals als „[...] wirtschaftsfreundlichste Stadt, „Grünste Großstadt“, „Stadt am Fluss“, „Fahrradstadt“ [...]“ (2019a: 6), jedoch ohne Einbettung im Gesamtkontext.

Abbildung 11: Leitlinie/Leitbild grüne Großstadt

# FREIRAUM

## DIE GRÜNSTE GROßSTADT

### Planwerke

- Masterplan Grünes Städtedreieck (Bergische Struktur- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft, 2018)
- Kleingartenentwicklung in Wuppertal (Stadt Wuppertal, 2015)
- Flächennutzungsplan (Stadt Wuppertal, 2005)
- Landschaftspläne (Stadt Wuppertal)

### Projekte

- Machbarkeitsstudie zur Bundesgartenschau 2031
- Grüne Stadtquartiere (Schlüsselprojekt Wuppertal 2025)
- Perspektivwechsel Wupper (Schlüsselprojekt Wuppertal 2025)
- Qualitätsoffensive Innenstadt (Schlüsselprojekt Wuppertal 2025)
- Grüner Zoo (Schlüsselprojekt Wuppertal 2025)

Quelle: Stadt Wuppertal 2019a: 59.

Auch strategische und operative Ziele, die nach den SMART Kriterien definiert worden sind, fehlen. Hierbei fällt auf, dass keines der erwähnten Ziele spezifisch ist (ebd.: 51). Die strategischen Ziele (im Stadtentwicklungskonzept bezeichnet als Perspektiven) vielfältiges, lernendes und innovatives oder lebenswertes Wuppertal sind in Kombination mit den hierarchisch darunterliegenden Zielen (im Stadtentwicklungskonzept bezeichnet als Leitlinie), nicht verständlich und nicht klar ausformuliert. Verwunderlich ist auch der Umstand, dass das Leitbild der grünen Großstadt, das in der Einleitung des Stadtentwicklungskonzept erwähnt wurde, sich hier mit der Bezeichnung als Leitlinie wieder findet. Hierbei tritt die Fragestellung in den Vordergrund, ob es sich bei den 16 Leitlinien systemlogisch dann um 16

Leitbilder handeln könnte. Dagegen spricht die angedeutete Messbarkeit. Daher scheint es sich hierbei doch um Ziele zu handeln, die fälschlicherweise als Leitlinien formuliert worden sind. In der Gesamtheit wird der Eindruck vermittelt, dass es sich bei dem Stadtentwicklungskonzept der Stadt Wuppertal mehr um einen Bericht der bisher geleisteten Arbeit sowie einem Einblick in zukünftige Projekte handelt als um eine richtungsweisende Idealvorstellung der Stadt (vgl. Abbildung 11).

Aus dem Stadtentwicklungskonzept der Stadt Wuppertal wurde als weiteres strategisches Papier das Innenentwicklungskonzept der Stadt Wuppertal entwickelt (2019b: 8). Ziel dieses Konzepts ist es, anhand von zwölf Stadtraumtypen der Wohnbebauung das realisierbare Potential für die Verdichtung von Wohnraum aufzuzeigen (ebd.; vgl. Abb. 12).

Abbildung 12: Stadtraumtyp IEK



Quelle: Stadt Wuppertal 2019b: 24.

Dazu wird der gleichgelagerten bestehenden Wohnbebauung der Stadt ein Stadtraumtyp, wie z.B. dem Typ der hochverdichteten Kernlage (ebd.: 24; vgl. Abb. 12), zugeordnet, um sodann die gemeinsamen Potentiale für alle derart gelegenen Wohnbebauungen aufzuzeigen.

Hierzu hat die Stadt Wuppertal dem jeweiligen Stadtraumtyp sog. Leitbilder zugeordnet. Die Leitbilder heißen 1) urbane, dichte Wohnquartiere mit ergänzenden Nutzungen, 2) lebendige und nutzungsgemischte Innenstadt, 3) Innenstadt als Arbeits- und Lebensort 4), Urbane,

dichte Wohnquartiere mit grünen Innenhöfen, 5) Innenstadtnahe Wohnquartiere mit ergänzenden Nutzungen, 6) nutzungsgemischte Stadt / Wohnen und Arbeiten, 7) typologisch gemischte Wohnquartiere im Grünen, 8) Wohnquartiere im Grünen, 9) Wohnen in historischen Ortslagen / Dorfstrukturen, 10) durchgrünte Wohnquartiere in Innenstadtnähe und 11) verdichtete Wohnquartiere am Stadtrand (ebd.: 25-47).

Abbildung 13: Beispiel Stadtraumtyp

### ERGÄNZUNGSPOTENZIALE

**Einschätzung Ergänzungspotenzial**  
mittel

**Gesamtergänzungspotenzial (WE)**  
1.243 WE

#### Leitbild

urbane, dichte Wohnquartiere mit ergänzenden Nutzungen

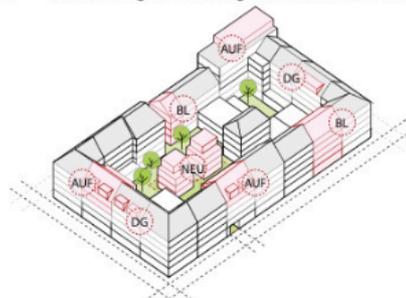
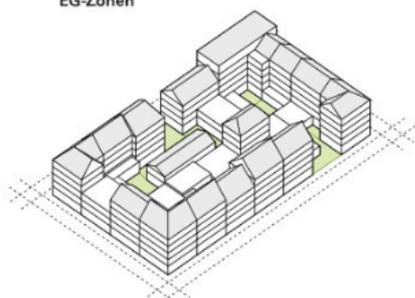
#### Zielsetzung Innenentwicklung

- Nutzungsmischung erhalten ggf. Wohnen in EG-Zonen

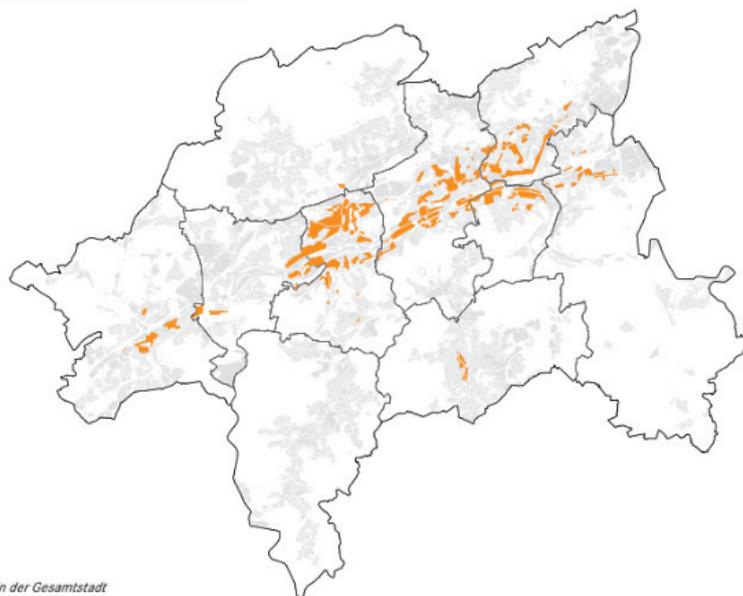
- perforierte Strukturen reparieren
- typologische Durchmischung
- Aufwertung des Wohnumfeldes durch Steigerung der Freiraumqualität (Dachterrassen, Aufwertung der Hofsituationen)

#### Möglichkeiten der Ergänzung

- Aufstockung
- Dachgeschossausbau (DG)
- Baulückenschluss
- Neuordnung / Sortierung / Abriss und Neubau



### VERORTUNG IN WUPPERTAL



Verortung in der Gesamtstadt

Quelle: Stadt Wuppertal 2019b: 27.

Auch wenn die Anforderungen an ein Leitbild hier prinzipiell erfüllt sein könnten, sind diese Leitbildformulierungen nicht für ein Marketingkonzept der Stadt Wuppertal geeignet, denn

hierbei handelt es sich um Klassifikationen im Kontext konkreter städtebaulicher Wohnbebauung (vgl. Abb. 13). Da es um das Aufzeigen von strategischem Handlungspotential für die Innenraumentwicklung geht (ebd.: 8,78), sind konkrete operative Ziele nicht vorhanden, wenngleich hier durch Entwicklung einer konkreten Wohnbebauung ein konkreter Kontext hergestellt werden könnte. Selbst die Rubrik der strategischen Ziele scheitert im Kontext der Smart Kriterien an der fehlenden Terminierung.

Im Kontext der Digitalisierungsstrategie 2026 lässt sich folgendes Bild zeichnen: das Vorwort des Oberbürgermeisters Schneidewind erfüllt alle Kategorien eines Leitbildes (Stadt Wuppertal 2022: 7).

Abbildung 14: Vorwort Digital2026

die Stadt Wuppertal soll als innovative und vernetzte Stadt eine Vorreiterrolle in Deutschland einnehmen. Mit dem Stadtentwicklungskonzept Zukunft Wuppertal, der IT- und Digitalisierungsstrategie digiTal 2023 und unserem Zukunftsprogramm #Fokus\_Wuppertal haben wir in den letzten Jahren konsequent die Grundsteine für diesen Weg gelegt. Hiermit ist es uns gelungen, Wuppertal als digitale Leitkommune des Landes NRW zu positionieren und nun auch als eine der „Smart Cities Made in Germany“ neue Chancen für unsere Stadt zu eröffnen.

**ambitioniertes Idealbild**

### Grobziel

Unser Ziel ist, die Stadtverwaltung für die Bürger\*innen und Mitarbeiter\*innen attraktiv, serviceorientiert und transparent zu gestalten, denn leistungsfähige und effiziente Verwaltungsprozesse sind für den Wandel der Stadt von zentraler Bedeutung. Dienstleistungen der Verwaltung müssen vermehrt auch digital angeboten werden, damit die Bürger\*innen für einzelne Anlässe beziehungsweise Lebenslagen nicht von einem Amt zum anderen verwiesen werden. Sie erwarten zu Recht, dass die Prozesse gebündelt und digital abgewickelt sowie Beschlüsse und Bescheide verständlich erklärt werden.

### Digitalisierung als Stärke

Die Fortschreibung der IT- und Digitalisierungsstrategie digiTal 2026 setzt nun darauf auf, und die damit verbundenen strategischen Schwerpunkte stellen weitere Meilensteine in der Entwicklung der Stadt Wuppertal dar. In diesem Kontext muss Digitalisierung als Instrument verstanden werden, das dazu dient die Lebensqualität der Menschen in Wuppertal zu verbessern.

Bei der Entwicklung Wuppertals zur modernen Dienstleisterin und Arbeitgeberin sind die Umsetzung von gesetzlichen Änderungen und die Adaption von marktfähiger Technologie Schwerpunkte der digitalen Bestrebungen. Insbesondere die klare Fokussierung auf die Stärken und Besonderheiten der Stadt Wuppertal ist zentral, um eine digitale und vernetzte Vorreiterrolle einnehmen zu können.

Es erscheint realisierbar und zeichnet eine ambitionierte, langfristig angestrebte Entwicklungsrichtung, die die Grobziele und Stärken der Stadt Wuppertal kurz und verständlich für die Stakeholder adressiert. Etwas zu kurz kommen die Stärken Wuppertals. Dennoch lässt sich eine Synthese der Digitalisierung als Stärke bilden (vgl. Abbildung 14). Im Kontext der strategischen und operativen Ziele ist zu unterstreichen, dass genau wie in der ersten Digitalisierungsstrategie Wuppertals ein großes Augenmerk auf die operativen Ziele gesetzt worden ist. Innerhalb der rund 30 operativen Zielen und der 54 Teilziele lassen sich nur elf Ziele identifizieren, die nicht messbar oder nur eingeschränkt quantifizierbar sind. Bei den strategischen Zielen sind nur drei von sieben messbar. Damit werden erneut die SMART Kriterien nicht eingehalten was dazu führt, dass eine vollständig überprüfbare Zielsetzung nicht möglich ist.

Im Kontext der im Jahr 2023 von der Stadt Wuppertal herausgegebenen Smart City Strategie liegt ein Leitbild nach den oben beschriebenen Anforderungen auf Seite 76 vor (2023a: 76; vgl. Abbildung 15).

Abbildung 15: Leitbild SC

Die Stadt Wuppertal nutzt ihren bergischen Tüftler\*innengeist, um die digitale Transformation zu gestalten. Dabei ist sie sich ihrer unterschiedlichen Zielgruppen bewusst und bindet diese in der Ausgestaltung aktiv mit ein. Dies umschließt alle Menschen, die hier leben, arbeiten oder die Stadt und Region entdecken.

Die Entwicklung von standardisierten Verfahren und sicherer digitaler Infrastrukturen und Lösungen erleichtert den Alltag der Menschen und unterstützt die ökonomische, ökologische und soziale Entwicklung in der Bergischen Region. Der Austausch zwischen der digital-souveränen Stadtgesellschaft innerhalb der multizentrischen Stadt und darüber hinaus wird stets gefördert.

Die Stadt Wuppertal greift ihre Einzigartigkeit auf, baut ihre Strahlkraft aus und ist mit ihren vernetzten Akteur\*innen Vorbild für eine kreative, nachhaltige, gesunde und multifunktionale Großstadt.

Stärke & Grobziel

Realisierbar

Kurz

Quelle: Stadt Wuppertal 2023a: 76 mit Kommentaren.

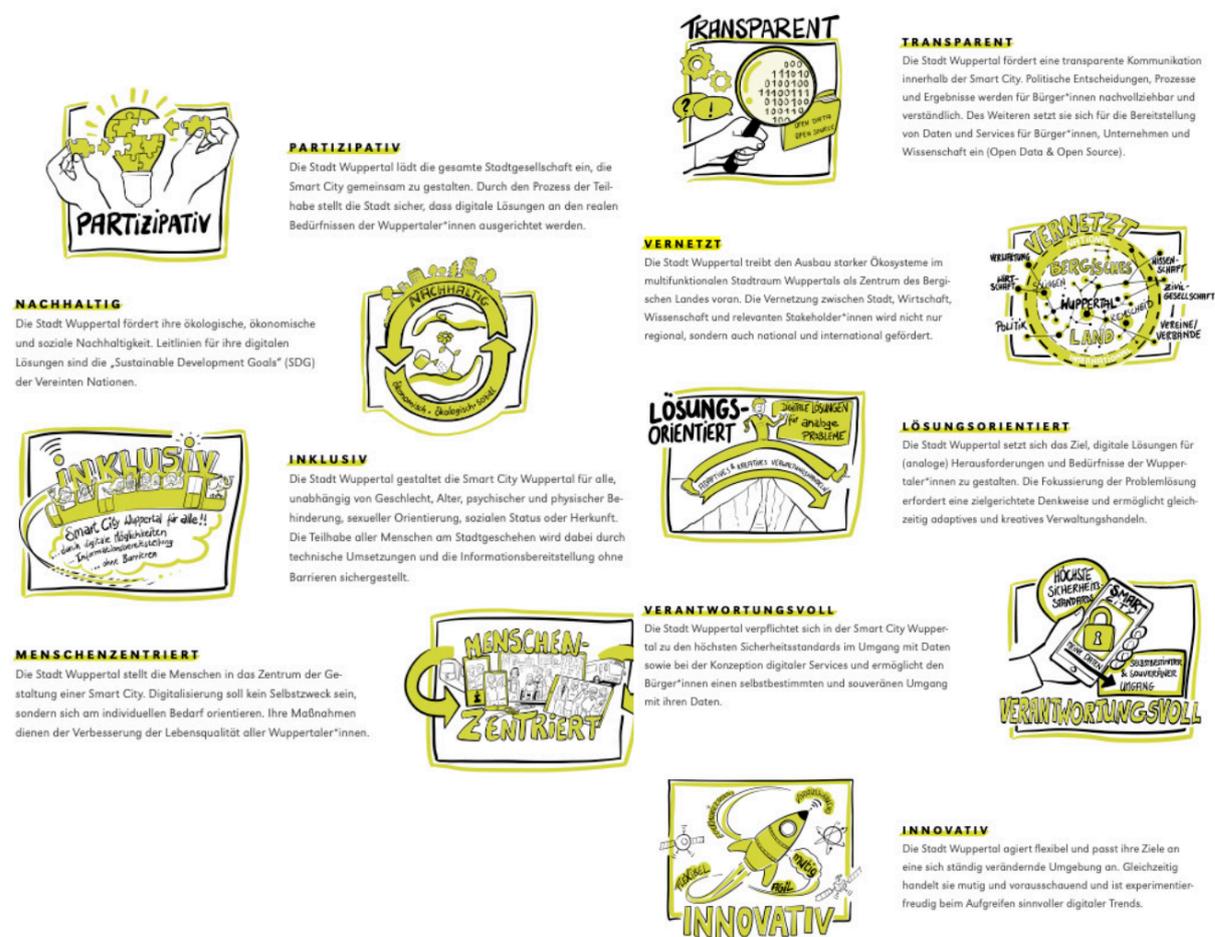
Abbildung 16: Visionsmotto

Unter dem Motto „vernetzt | digital | lebenswert“ haben wir eine Smart City Vision geschaffen, die unsere Bürgerinnen und Bürger sowie unsere Stadt als Wirtschafts- und Wissenschaftsstandort mit Hilfe des Einsatzes kluger digitaler Technologien stärkt. Mit den innovativen Umsetzungsprojekten

Quelle: Stadt Wuppertal 2023a: 7.

Fälschlicherweise trägt dieses den Titel einer Vision. Die Vision wird unter dem Motto aus Abb. 16 ganz am Anfang der Strategie und auf den Seiten 13-15 mit den dazugehörigen Organisationswerten beschrieben (ebd., vgl. Abb. 17, 18). Insofern ist der Titel des Leitbildes irritierend.

Abbildung 17: Werte SC



Quelle: Stadt Wuppertal 2023a: 14f.

Abbildung 18: Vision



Quelle: Stadt Wuppertal 2023a: 13.

Angesichts des Prüfkomplices der strategischen und operativen Ziele lässt sich herausarbeiten, dass das gesamte Dokument 30 strategische Ziele umfasst (ebd.: 93-142). Von diesen strategischen Zielen sind nur rund ein Drittel messbar (vgl. Beispiel aus Abbildung 19). Konkrete, aus den strategischen Zielen ableitbare, operative Ziele werden im Strategiepapier nicht erwähnt.

Abbildung 19: messbare vs. unmessbare Ziele

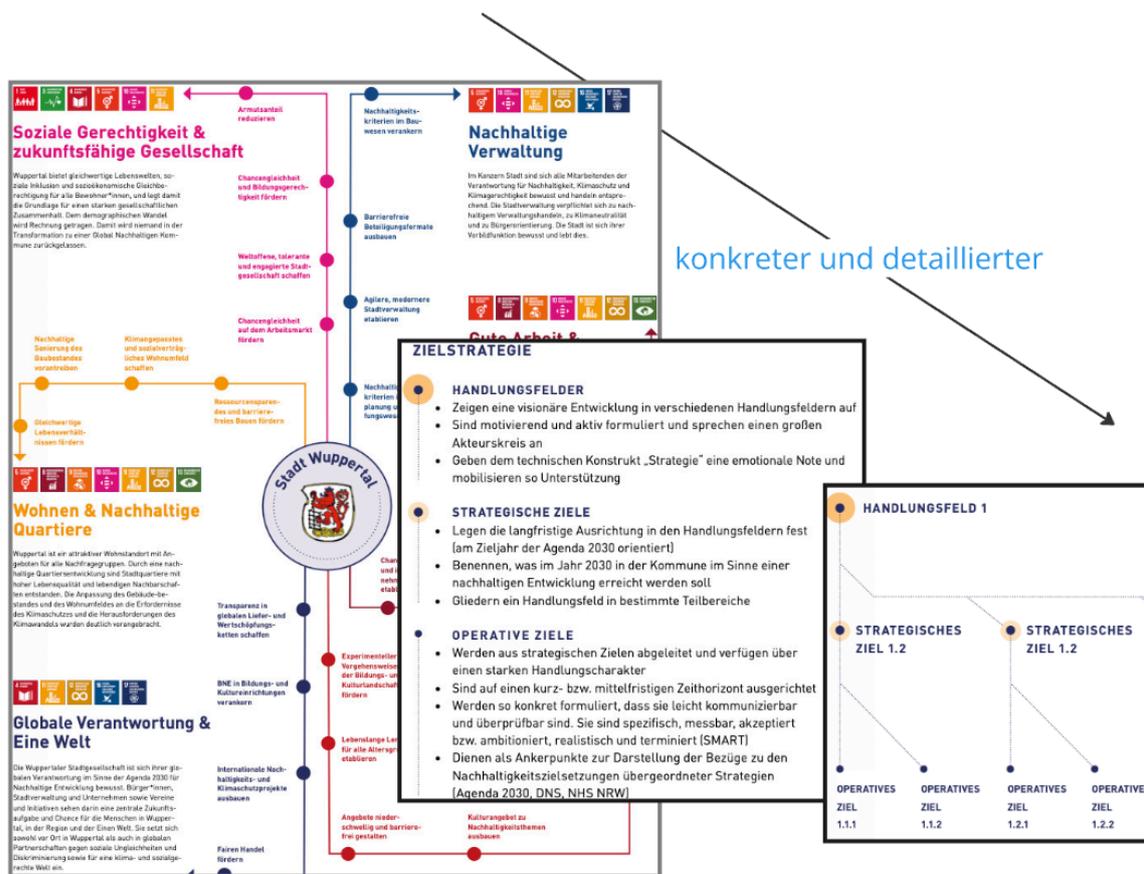


Quelle: Stadt Wuppertal 2023a: 136,142 mit Kommentaren.

Die kürzlich erschienene Wuppertaler Nachhaltigkeitsstrategie beschreibt einen lehrbuchartigen Prozess der Herleitung der strategischen und operativen Ziele aus den dortig erwähnten Handlungsfeldern (Stadt Wuppertal 2023b: 10-16, 26-27, 37, 42-51, vgl. Abb. 19, 20).

Bei den Handlungsfeldern handelt es sich nur im entfernten Sinne um Leitbilder (aus Marketingperspektive) die ihrerseits aus den 17 globalen Nachhaltigkeitszielen der UN, dem europäischen Green Deal, der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie sowie der nordrhein-westfälischen Adaption hergeleitet worden sind und auf das Selbstbildnis von Wuppertal angepasst worden sind (ebd.).

Abbildung 20: Zielableitung



konkreter und detaillierter

Quelle: eigene Abbildung in Anlehnung an Stadt Wuppertal 2023b: 26f., 37.

Abbildung 21: Zielschema



Quelle: Stadt Wuppertal 2023b: 41.

Kritisch anzumerken ist, dass die Wuppertaler Stärken zu kurz kommen und in den Handlungsfeldern gänzlich fehlen (ebd.: 31f.), was dazu führt, dass diese die Kriterien eines Leitbildes nicht erfüllen. Positiv hervorzuheben sind die strategischen und operativen Ziele, die die SMART Kriterien erfüllen (ebd.: 42-51, vgl. Abb. 20).

Abbildung 22: Handlungsfeld

**Handlungsfeld 5 - Globale Verantwortung & Eine Welt**

Die Wuppertaler Stadtgesellschaft ist sich ihrer globalen Verantwortung im Sinne der Agenda 2030 für Nachhaltige Entwicklung bewusst. Bürger\*innen, Stadtverwaltung und Unternehmen sowie Vereine und Initiativen sehen darin eine zentrale Zukunftsaufgabe und Chance für die Menschen in Wuppertal, in der Region und der Einen Welt. Sie setzt sich sowohl vor Ort in Wuppertal als auch in globalen Partnerschaften gegen soziale Ungleichheiten und Diskriminierung sowie für eine klima- und sozialgerechte Welt ein.

**Strategisches Ziel 5.1**

Internationale Nachhaltigkeits- und Klimaschutzprojekte sind in Wuppertal durch Partnerschaften mit Kommunen und der Zivilgesellschaft gestärkt. Ein aktiver, gleichberechtigter Erfahrungs- und Informationsaustausch bildet die Grundlage für diese Partnerschaften. Sie ermöglichen ein vertieftes Wissen über die Auswirkungen des Klimawandels in den Partnerstädten und ein besseres Verständnis, für Maßnahmen zur Klimagerechtigkeit.

<b>→ Operative Umsetzungen</b>	<b>5.1.1</b>	Neben der bestehenden Städte- und Klimapartnerschaft mit Matagalpa wird eine Kooperation mit einer Kommune im Globalen Süden aufgebaut.	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: right;"><b>SDG-Unterziele</b></td> <td style="text-align: center;"><b>7.a</b></td> <td style="text-align: center;"><b>13.3</b></td> <td style="text-align: center;"><b>17.6</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">17.16</td> <td style="text-align: center;">17.17</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>DNS</b></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">—</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>NHS NRW</b></td> <td colspan="3" style="text-align: center;">—</td> </tr> </table>	<b>SDG-Unterziele</b>	<b>7.a</b>	<b>13.3</b>	<b>17.6</b>		17.16	17.17		<b>DNS</b>	—			<b>NHS NRW</b>	—		
<b>SDG-Unterziele</b>	<b>7.a</b>	<b>13.3</b>	<b>17.6</b>																
	17.16	17.17																	
<b>DNS</b>	—																		
<b>NHS NRW</b>	—																		

Quelle: Wuppertal 2023b: 49.

## 4 Fazit

Zusammenfassend sollte eine Annäherung an ein mögliches Leitbild abgeleitet, sowie überprüfbare Zielsetzungen identifiziert werden, um diese Aspekte als Basis für ein Marketingkonzept der Stadt zu nutzen. Dazu wurde die historische Entwicklung von städtischen Leitbildern untersucht, um sich einen Überblick über den Begriff zu machen. Zusätzlich wurden die notwendigen Anforderungen an ein Leitbild dargestellt. Darüber hinaus wurde dargestellt welche Anforderungen an überprüfbare Zielsetzungen zu stellen sind. Anschließend wurde eine Systematik entwickelt, nach der die bisherigen strategischen Papiere Wuppertals untersucht werden können, um bereits bestehende Leitbilder oder Zielsetzungen zu identifizieren, um anschließend eine Synthese aus den Dokumenten zu bilden, die als geeignete Basis für ein Marketingkonzept dienen können.

Die Grenzen dieser Hausarbeit gehen insbesondere zu Lasten des entwickelten Prüfsystems. Das entwickelte Verfahren zur Überprüfung ist kategorisch und ausschließlich: wenn nur ein Aspekt der jeweilig untersuchten Rubrik die SMART Kriterien oder die von Wiesner (2021a: 105f.) definierten Anforderungen an ein Leitbild nicht eingehalten hat, wurden die Passagen des Dokuments als nutzbare Basis ausgeschlossen. Daher müsste im Rahmen einer weiterführenden Ausarbeitung das oben skizzierte Prüfverfahren angepasst werden, um auch Aspekte zu berücksichtigen, die nicht alle Anforderungen erfüllen, damit eine noch differenzierende Ausarbeitung zu den untersuchten Komplexen geliefert werden kann. Darüber hinaus sollte gleichsam durch die Anwendung einer 360-Grad-Marketingperspektive (Wiesner 2020) in einem weiteren Schritt, zunächst eine umfassende Stakeholderanalyse durchgeführt werden, um die Auffassungen der wichtigsten Akteursgruppen im Konzepterstellungprozess für ein Leitbild und überprüfbare Zielsetzungen zu berücksichtigen.

Nach der dargestellten Prüfsystematik ergibt sich das Ergebnis aus Abbildung 23. Hiernach gibt es nur zwei Mal geeignete Leitbilder, sowie einmal geeignete strategisch überprüfbare Zielsetzungen und zweimal geeignete operative überprüfbare Zielsetzungen.

Abbildung 23: Ergebnis

Leitbild	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strategische Ziele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
operative Ziele	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Quelle: eigene Abbildung

Die Synthese der identifizierten Leitbilder deutet auf das langfristige Idealbild von Wuppertal als digitale grüne Leitkommune hin, mit der Absicht, mit Hilfe des dort vorrätigen informationstechnischen Knowhows die digitale Transformation der Stadt partizipativ, transparent, sozial gerecht und nachhaltig durchzuführen.

Eine Synthese der strategischen und operativen Ziele ist hierbei nur sehr eingeschränkt möglich: die untersuchten Dokumente waren dafür zu speziell in der jeweiligen Themenausrichtung. Darüber hinaus sind einige der Dokumente mittlerweile zeitlich überholt, sodass die

formulierten Ziele teilweise bereits erreicht worden sind. Hier ist daher nur anzuführen, dass die Systematik der Herleitung der strategischen und operativen Ziele der Nachhaltigkeitsstrategie im Vergleich zum Rest der Dokumente überdurchschnittlich überzeugend ist. Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass die operativen Ziele der ersten Digitalisierungsstrategie aus dem Jahr 2018 konkret und messbar sind. An diesen (Wuppertaler-) Best Practices sollte sich für die Erstellung eines gesamtstädtischen Marketingkonzepts orientiert werden.

## 5 Quellenverzeichnis

Alegre, Inés/ Berbegal-Mirabent, Jasmina/ Guerrero, Adrian/ Mas-Machuca, Marta (2018): The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. In: *Journal of Management & Organization*. Volume 24 (Issue 4), S. 456- 473. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.82>.

Altenburg, Marc (2017): Das Leitbild der Smart City. In: Bundesinstitut für Bau, Stadt- und Raumforschung: Smart Cities – better Life, Information zur Raumentwicklung, Ausgabe 1. S. 96-107. Bei Onlinequelle: [https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2017/1/downloads/izr-1-2017-komplett-dl.pdf;jsessionid=9E008681BCEE014F0F199C1F60187A43.live21302?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/izr/2017/1/downloads/izr-1-2017-komplett-dl.pdf;jsessionid=9E008681BCEE014F0F199C1F60187A43.live21302?__blob=publicationFile&v=1) (Abrufdatum: 2.7.24).

Bach, Tobias (2019): Agencies. In: Veit, Sylvia/ Reichard, Christoph/ Wewer, Göttrick (Hrsg.) *Handbuch zur Verwaltungsreform*. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS.

Bleichner, Knut (2004): *Das Konzept Integriertes Management: Visionen – Missionen – Programme*. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Campus.

Dietsche, Barbara (2015): *Verwaltung in Weiterbildungseinrichtungen*. Wiesbaden: Springer VS.

Doran, George T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write managements goals and objectives. In: *Management Review*. Volume 70 (Issue 11), S. 35-36.

Dürr, Peter (2020): Leitbildentwicklung in Organisationen. In: Franz, Hans-Werner/ Beck, Gerald/ Compagna, Peter/Dürr, Wolfgang Gehra/Wegner, Martina (Hrsg.): *Nachhaltig Leben und Wirtschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Geiger, Christian. (2018). *Open Government – Staat.Leitbild.2.0*, Schriftenreihe vom The Open Government Institute | TOGI der Zeppelin Universität, Band 17. Berlin: ePubli GmbH.

Hecker, Falk (2012): *Management-Philosophie*. Wiesbaden: Gabler.

Hollbach-Grömig, Beate/ zur Nedden, Martin (2017): Integrierte Stadtentwicklung. In: Mefert, Heribert/ Spinnen, Bernadette/ Block, Jürgen, Bundesvereinigung City- und Stadtmarketing e.V. (Hrsg.) *Praxishandbuch City- und Stadtmarketing*. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19642-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19642-4_3).

---

Jann, Werner (2002): Der Wandel verwaltungspolitischer Leitbilder: Von Management zu Governance. In: König, Klaus (Hrsg.) Deutsche Verwaltung an der Wende zum 21. Jahrhundert. Baden-Baden: Nomos.

Jann, Werner (2019): Neues Steuerungsmodell. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 128-138. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_13)

Jessen, Johann (2021): Städtebauliche Leitbilder – Entwicklungstendenzen. In: Vallée, Dirk/Engel, Barbara/ Vogt, Walter (Hrsg.) Stadtverkehrsplanung, Band 1. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-59693-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-59693-7_4).

Köhler, Gabriele/Schäfers, Bernhard (1986): Leitbilder der Stadtentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 46-47. Bei Onlinequelle: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/archiv/533936/leitbilder-der-stadtentwicklung-in-der-bundesrepublik-deutschland/> (Abrufdatum: 30.6.24).

Kuhlmann, Sabine/Wollmann, Hellmut (2013): Verwaltung und Verwaltungsreformen in Europa. In: Breitmeier, Helmut/Holtkamp, Lars/Stoiber, Michael/Töller, Annette Elisabeth (Hrsg.): Grundwissen Politik. Band 51. Wiesbaden: Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-00173-5>.

Lawlor, K. Blaine/ Hornyak, Martin J. (2012): Smart Goals: How the Application of Smart Goals can Contribute to Achievement of Student Learning Outcomes. In: Developments in Business Simulation and Experiential Learning. Volume 39. S. 259-267.

Niedlich, Sebastian (2020): Leitbilder der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. In: Neue Ordnung der Bildung. Volume 49. Wiesbaden: Springer VS.

Obama, Barack (2009): Memorandum on Transparency and Open Government. Washington DC: Administration of Barack H. Obama. Bei Onlinequelle: <https://www.govinfo.gov/content/pkg/DCPD-200900010/pdf/DCPD-200900010.pdf> (Abrufdatum: 2.7.2024).

Reichard, Christoph/Veit, Sylvia/Wewer, Göttrik (2019): Verwaltungsreform – eine Daueraufgabe. In: Veit, Sylvia/Reichard, Christoph/Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-14. [https://doi.org/10.1007/9783-658-21563-7\\_67](https://doi.org/10.1007/9783-658-21563-7_67).

Ritz, Adrian, Thom, Norbert (2019): Public Management. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-25875-7\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-25875-7_4).

---

Rottluff, Joachim (2018): Leitbild. In: Kleinfeld, A/ Martens, A (Hrsg.) CSR und Compliance. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56214-7_11).

Rubin, Robert (2002): Will the Real SMART Goals Please stand up? In: The Industrial-Organizational Psychologist. Volume 39 (Number 4), S. 26-27.

Schach, Annika (2015): Advertorial, Blogbeitrag, Content-Strategie & Co. Wiesbaden: Spriger Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-05492-2>

Technische Universität Dresden (2024): „SMART CITY AUS EIGENER KRAFT“: Wissensarchitektur entwirft ein Leitbild für Ilmenau. Bei Onlinequelle: <https://tu-dresden.de/bu/architektur/wa/profil/news/smart-city-aus-eigener-kraft-wissensarchitektur-entwirft-ein-leitbild-fuer-ilmenau> (Abrufdatum 5.7.24).

Stadt Essen (2023): CONNECTED.ESSEN stellt Smart City-Strategie vor. Oberbürgermeister der Stadt Essen (Hrsg.). Bei Onlinequelle: [https://www.essen.de/meldungen/presse-meldung\\_1502139.de.html](https://www.essen.de/meldungen/presse-meldung_1502139.de.html) (Abrufdatum 6.7.24).

Stadt Mannheim (2023): Die Smart City Strategie der Stadt Mannheim. Oberbürgermeister der Stadt Mannheim (Hrsg.). Bei Onlinequelle: <https://www.smartmannheim.de/wp-content/uploads/2023/04/Smart-City-Strategie-der-Stadt-Mannheim.pdf> (Abrufdatum 6.7.24).

Stadt Wuppertal (2023a): Smart City Strategie. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: <https://epaper.wuppertal.de/smartcitystrategie/> (Abrufdatum 2.7.24).

Stadt Wuppertal (2023b): Nachhaltigkeitsstrategie. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: [https://www.wuppertal.de/microsite/nachhaltigkeitsziele/240110-LAG\\_NHS\\_Wuppertal-Gesamt\\_RZ.pdf](https://www.wuppertal.de/microsite/nachhaltigkeitsziele/240110-LAG_NHS_Wuppertal-Gesamt_RZ.pdf) (Abrufdatum 2.7.24).

Stadt Wuppertal (2019a): Zukunft Wuppertal. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: [https://www.wuppertal.de/wirtschaft-stadtentwicklung/stadtentwicklung/stadtentwicklungskonzept.php.media/353785/STEK\\_Wuppertal\\_final.pdf](https://www.wuppertal.de/wirtschaft-stadtentwicklung/stadtentwicklung/stadtentwicklungskonzept.php.media/353785/STEK_Wuppertal_final.pdf) (Abrufdatum 4.7.24).

Stadt Wuppertal (2019b): Innenentwicklungskonzept. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: <https://www.wuppertal.de/wirtschaft-stadtentwicklung/wohnbauflaechen/Innenentwicklungskonzept.php> (Abrufdatum 4.7.24).

---

Stadt Wuppertal (2018): digital 2023. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: [https://digital.wuppertal.de/medien\\_digitalisierung/Wuppertal\\_Digital\\_Broschur\\_A4web.pdf](https://digital.wuppertal.de/medien_digitalisierung/Wuppertal_Digital_Broschur_A4web.pdf) (Abrufdatum 4.7.24).

Stadt Wuppertal (2022): digital 2026. Oberbürgermeister der Stadt Wuppertal (Hrsg.). Bei Onlinequelle: [https://digital.wuppertal.de/medien\\_digitalisierung/220621\\_digiTal-2026\\_web.pdf](https://digital.wuppertal.de/medien_digitalisierung/220621_digiTal-2026_web.pdf) (Abrufdatum 4.7.24).

Sternad, Dietmar/ Höfferer, Meinard/ Haber, Gottfried (2020): Einleitung. In: Sternad, Dietmar/ Höfferer, Meinard/ Haber, Gottfried (Hrsg.) Grundlagen Export und Internationalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29444-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29444-1_1)

Swann, Christian/ Jackman, Patricia C./ Lawrence, Alex/ Hawkins, Rebecca M./ Goddard, Scott G./ Williamson, Ollie/ Schweickle, Matthew J./ Vella, Stewart A./ Rosenbaum, Simon/ Ekkekakis, Panteleimon (2022): The (over)use of SMART goals for physical activity promotion: A narrative review and critique. In: Health Psychology Review. Volume 12 (Issue 2), S. 211-226. <https://doi.org/10.1080/17437199.2021.2023608>.

Von Lucke, Jörn/ Gollasch, Katja (2022): Open Government. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wewer, Göttrik (2019): Digitalpolitik, Digitalstaat, Digitalverwaltung. In: Veit, Sylvia/ Reichard, Christoph/ Wewer, Göttrik (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS, S. 213-222. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21563-7_20).

Wiesner, Knut (2022): Strategisches Tourismusmarketing. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Wiesner, Knut (2021a): Regionaltourismus. De Gruyter: Oldenburg.

Wiesner, Knut (2021b): Standortmarketing. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Wiesner, Knut (2020): 360-Grad-Marketing. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Wiesner, Knut/ Sponholz, Uwe (2007): Dienstleistungsmarketing. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

---

## Eidesstattliche Erklärung & Einwilligungserklärung Nutzung von Plagiatssoftware

Name: Bleske Studiengang: WiSe 2023/24 MPA

Vorname: Benjamin Mtk.-Nr.: 36104066

Geb.-Ort: Witten Geb.-Datum: 11.02.1997

Mir ist bekannt, dass bei meiner Arbeit eine Prüfung auf nicht kenntlich gemachte übernommene Textpassagen und sonstige Quellen stattfinden kann (vgl. u.a. § 16 Abs. 7 der Allgemeinen Bestimmungen für Fachprüfungsordnungen mit den Abschlüssen Bachelor und Master der Universität Kassel). Ich stimme zu, dass dafür gegebenenfalls ein Upload auf eine externe Datenbank des jeweiligen Software-Anbieters erfolgt und die Arbeit dafür auch gespeichert wird, sofern meine Arbeit dafür vorab ausreichend anonymisiert wird (i.d.R. genügt dafür die Entfernung des Deckblatts und der Unterschriftenseite). Ich stimme ebenfalls zu, dass zukünftig umgekehrt auch andere Arbeiten auf Plagiate aus meiner anonymisierten Arbeit überprüft werden.

Ich versichere hiermit, dass ich meine Hausarbeit, Leitbild und überprüfbare Zielsetzungen als Basis für ein Marketingkonzept der Stadt Wuppertal mit kritischer Würdigungselbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alle von anderen Autoren wörtlich oder sinngemäß übernommenen Stellen sind entsprechend gekennzeichnet.

Mir ist bewusst, dass bei einem Verstoß gegen obige Erklärung nicht nur die betreffende Prüfungsleistung mit der Note – 5,0 – gewertet wird, sondern auch eine Exmatrikulation erfolgen kann.

Der Prüfungsausschuss entscheidet im Einzelfall.

Bottrop, 14.07.2024

Ort, Datum

Benjamin Bleske, *Bleske*

Unterschrift