

Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft

Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie sowie Stellungnahme des Senats zu dem Ersuchen der Bürgerschaft vom 10. Februar 2021 „Eine gemeinsame „Hamburg-Strategie“ für Hamburgs öffentliche Unternehmen schaffen“ (Drucksache 22/3021, ergänzt durch Drucksache 22/3183)

1. Anlass und Zweck der Mitteilung

Die Bürgerschaft hat den Senat am 10. Februar 2021 mit der Drucksache 22/3021 ersucht, eine „gemeinsame ‚Hamburg-Strategie‘ für Hamburgs öffentliche Unternehmen“ zu schaffen, um „[das] Verständnis für und [die] Orientierung an übergeordneten – gesamtstädtischen – Belangen der Stadt Hamburg und ihrer Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Metropolregion noch weiter zu stärken“. Konkret wurde der Senat „ersucht,

1. ein Konzept für eine gemeinsame Strategie in Verbindung mit gemeinsamen gesamtstädtischen Zielen – insbesondere orientiert an den Sustainable Development Goals (SDGs) und an den Prinzipien „Guter Arbeit“ – für die öffentlichen Unternehmen der Freien und Hansestadt Hamburg zu formulieren.
2. in der in Punkt 1. eingeforderten Strategie auch eine regelhafte Evaluation der in §65 LHO genannten Voraussetzungen für Unternehmensbeteiligungen zu implementieren.

3. der Bürgerschaft zum 30. September 2021 zu berichten.“

Ergänzend hat die Bürgerschaft den Senat zudem aufgefordert (Drucksache 22/3183 „Klare Regeln und Vorgaben für öffentliche Unternehmen sicherstellen“), bei „der Erarbeitung einer einheitlichen Strategie für die öffentlichen Unternehmen sicherzustellen, dass

1. bei Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen regelmäßig überprüft wird, ob ein wichtiges staatliches Interesse nach §65 Absatz 1 LHO gegeben ist;
2. dabei Aktivitäten öffentlicher Unternehmen außerhalb der Metropolregion Hamburg und damit verbundene Risiken besonders begründet werden;
3. bestehende Regelwerke für die Steuerung der öffentlichen Unternehmen (insbesondere der Hamburger Corporate Governance Kodex) weiterentwickelt und eingehalten werden;
4. die Zielbilder öffentlicher Unternehmen regelmäßig überprüft und aktualisiert werden.“

Mit der Vorlage dieser Drucksache und der anliegenden „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ beantwortet der Senat die oben aufgeführten Bürgerschaftlichen Ersuchen bzw. gibt diesbezüglich einen Sachstandsbericht ab.

2. Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie

Hamburgs öffentliche Unternehmen und die Freie und Hansestadt Hamburg (FHH) als ihre Gesellschafterin erfüllen als Hamburger Stadtwirtschaft wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge und gewährleisten eine leistungsfähige städtische Infrastruktur. Dabei haben sie eine besondere Verantwortung und Funktion, etwa bei der Gestaltung einer sozial- und umweltverträglichen Stadtentwicklung, der Umsetzung der Mobilitäts- und Energiewende, der Wirtschafts- und Innovationsförderung oder bei der Schaffung kultureller Begegnungs- und Debattenorte. Um dieser Rolle als Fundament für ein gutes Leben und Arbeiten der Menschen in Hamburg und der gesamten Metropolregion gerecht zu werden und zu bleiben, bedarf es mehr denn je eines klaren Leitbildes und klarer Ziele.

Bereits heute erfolgt die Unternehmensführung (durch die jeweilige Geschäftsleitung) und die Unternehmenssteuerung (durch die jeweils zuständige Fachbehörde sowie das jeweilige Aufsichtsgremium, als Überwachungs- und Beratungsorgan der Geschäftsleitung, im Rahmen des Verantwortungsmodells für das Teilnehmungsmanagement) entlang einer klar definierten Steuerungslogik aus

- dem unternehmensindividuellen Zielbild der Gesellschafterin FHH, welches im Wesentlichen das gem. § 65 LHO erforderliche „wichtige staatliche Interesse“ konkretisiert und somit die (fachliche) Aufgabe und die (fachlichen) Ziele des Unternehmens abstrakt definiert,
- dem individuellen Unternehmenskonzept der Geschäftsleitung, das das abstrakte Zielbild operationalisiert, in dem Handlungsfelder beschrieben und priorisiert und für organisatorische Teileinheiten des Unternehmens quantitative Vorgaben und konkrete Maßnahmen zur Realisierung festgelegt werden,
- einer jährlichen Wirtschaftsplanung und mittelfristiger Finanzplanung, sowie
- Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Geschäftsleitungen.

Am Verantwortungsmodell und dieser bewährten Steuerungslogik wird auch weiterhin festgehalten. Die großen Themen und Herausforderungen dieser Zeit – seien es Klimaschutz, die Energie- und Mobilitätswende, die digitale Transformation, der demografische Wandel, die Herausforderungen

bei Integration, Inklusion, Diversität sowie bei der sozialen Gerechtigkeit und Teilhabe – erfordern jedoch zum einen, strukturelle Veränderungen frühzeitig zu antizipieren und diese aktiv organisations- und ressortübergreifend mitzugestalten und zum anderen eine verstärkt ganzheitliche Ausrichtung der Unternehmensführung und -steuerung – selbstverständlich unter Wahrung der ökonomischen Ziele und unter Beachtung der Haushaltswirkungen.

Deswegen ist der Senat dem Ersuchen der Bürgerschaft (Drucksache 22/3021) gefolgt, eine „Hamburg-Strategie“ für die öffentlichen Unternehmen zu erstellen, um die „Orientierung an übergeordneten – gesamtstädtischen – Belangen der Stadt [...] weiter zu stärken“, „allgemeingültige Ziele für die städtischen Unternehmen“ zu formulieren und sich dabei an den Sustainable Development Goals (SDGs) sowie Prinzipien „Guter Arbeit“ zu orientieren, und hat die anliegende „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ unter dem Leitbild „Gemeinsam fürs Gemeinwohl“ beschlossen.

Die Strategie soll die unternehmensindividuell ausgerichtete Steuerung der Beteiligungen um ein gemeinsames Wertegerüst ergänzen, das allgemeine Orientierung auch für zukünftige Fragestellungen bietet, das Selbstverständnis der Gesellschafterin FHH und ihrer öffentlichen Unternehmen beschreibt, Sinn stiftet und Motivation schafft. Die aktuell und auch weiterhin prägenden Säulen für die Unternehmensführung und -steuerung, die Erfüllung öffentlicher bzw. fachpolitischer Aufgaben (als Prämisse) bei gleichzeitiger Berücksichtigung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (als Zielcluster) bleiben dabei erhalten und werden mit der Orientierung an den SDGs insbesondere durch die Zielcluster „Klima und Umwelt“ und „Soziale Verantwortung“ ganzheitlich ergänzt. Durch diese integrierte Betrachtungsweise greift die Strategie auch die wachsende Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte mit ihren drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales mit Blick auf Regulierung, Unternehmensfinanzierung und -berichterstattung oder Arbeitgeberattraktivität auf. Dabei bündelt die Strategie, die in einem großen partizipativen Prozess zwischen öffentlichen Unternehmen und Senat – verbunden mit einem Benchmark mit deutschen und europäischen Gebietskörperschaften – entwickelt worden ist, die unterschiedlichen bestehenden Vorgaben transparent in einem Dokument. Sie formuliert dabei „Oberziele“, die Eingang in die Steuerungslogik finden und die durch die öffentlichen Unternehmen mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden sollen.

Die Strategie verzichtet aber auf Grund der Vielseitigkeit der öffentlichen Unternehmen grundsätzlich auf eine Gewichtung und konkrete Maßnahmenableitung auf Segment- und Unternehmensebene. Diese erfolgt unternehmensindividuell durch die zuständige Fachbehörde, die Geschäftsleitung, sowie das Aufsichtsorgan innerhalb der im Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK) kodifizierten Steuerungspyramide und auf der Grundlage des Verantwortungsmodells. Auf diese Weise werden die unterschiedlichen Aufgabenbereiche, Geschäftsmodelle, Unternehmensgrößen sowie Ressourcen berücksichtigt und gleichzeitig die notwendige Flexibilität zur Umsetzung der Strategie ermöglicht.

3. Anmerkung der Senatskordinatorin für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung

Der Senat hat die Senatskordinatorin für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (SkbM) gemäß § 14 Absatz 3 Hamburgisches Gesetz zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung (HmbBGG) bei der Erstellung dieser Drucksache beteiligt. Sie hat folgende Stellungnahme abgegeben:

„Die SkbM begrüßt die Entwicklung einer übergreifenden Stadtwirtschaftsstrategie ausdrücklich. Im Sinne des Hamburgischen Behindertengleichstellungsgesetzes (HmbBGG) ist es Aufgabe der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) sowie der hamburgischen öffentlichen Unternehmen, Menschen mit Behinderungen eine volle, wirksame und gleichberechtigte Teilhabe in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund stellen Inklusion und Teilhabe in der Stadtwirtschaftsstrategie einen bedeutenden Steuerungsbereich dar. Es bedarf klarer Zielformulierungen und einer hohen Verbindlichkeit sowie Überprüfbarkeit dieser Ziele und den damit verbundenen Maßnahmen.

Innerhalb der Stadtwirtschaftsstrategie begrenzt sich Inklusion und Teilhabe auf den Bereich Arbeit. Dass Hamburgs öffentliche Unternehmen die Inklusion von Menschen mit Behinderungen fördern und deren Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt ermöglichen wollen (vgl. S. 20) ist wichtig und richtig, stellt jedoch nur einen Aspekt in der sozialen Verantwortung dar. Vielmehr geht es auch darum, die Nutzer*innen und Kund*innen in den Blick zu nehmen. Öffentliche Unternehmen haben dafür Sorge zu tragen, bei der Erfüllung ihrer Kernaufgaben auch die Belange von Menschen mit Behinderungen zu beachten und somit Teilhabe für alle Menschen zu ermöglichen. So gilt es bspw. den öffentlichen Personennahverkehr oder Kulturangebote barrierefrei für Menschen mit

Behinderungen zur Verfügung zu stellen. Inklusion und Barrierefreiheit stellen somit Querschnittsthemen dar, welche es entsprechend in allen Lebensbereichen zu berücksichtigen gilt.

Vor diesem Hintergrund bittet die SkbM um eine Aktualisierung der Stadtwirtschaftsstrategie.“

Die Stellungnahme ist unter Einbindung der SkbM in der Stadtwirtschaftsstrategie im Zielcluster „Nachhaltige Leistungserbringung“, das die Erfüllung des fachpolitischen Auftrages der öffentlichen Unternehmen mittelbar mit den Zielen der Strategie verknüpft, wie folgt aufgegriffen worden:

„Dabei denken wir Gleichstellung, soziale Teilhabe und Klima- und Umweltschutz integriert mit. Auch tragen wir bei der Erfüllung unserer Kernaufgabe dafür Sorge, die Belange von Menschen mit Behinderung zu beachten und diesen als unseren Nutzerinnen und Nutzern bzw. Kundinnen und Kunden die Teilhabe an unseren Dienstleistungen bzw. Infrastrukturen zu ermöglichen. Dabei orientieren wir uns auch an den Oberzielen, die wir uns mit Blick auf die nachhaltige Unternehmensführung gegeben haben und prüfen diesbezüglich Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft.“

4. Klare Regeln und Vorgaben für öffentliche Unternehmen sicherstellen

Die „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ soll – wie dargestellt – die unternehmensindividuell ausgerichtete Steuerung der Beteiligungen um ein gemeinsames Wertegerüst ergänzen, das allgemeine Orientierung auch für zukünftige Fragestellungen bietet.

Demgegenüber geht es bei Ziff. 2 des Bürgerchaftlichen Ersuchens „Eine gemeinsame „Hamburg-Strategie“ für Hamburgs öffentliche Unternehmen schaffen“ sowie der dieses Ersuchen ergänzenden Drucksache 22/3183 „Klare Regeln und Vorgaben für öffentliche Unternehmen sicherstellen“ um bestehende Vorgaben und Standards für das Beteiligungsmanagement.

Hinsichtlich der geforderten regelmäßigen Überprüfung des Vorliegens des wichtigen staatlichen Interesses nach § 65 Absatz 1 Landeshaushaltsordnung (LHO) (Ziff. 2 – Drucksache 22/3183 bzw. Ziff. 1 – Drucksache 22/3021) ist bereits in der bestehenden Verwaltungsvorschrift zu § 65 LHO geregelt, dass die in § 65 Absatz 1 Nummer 1 bis 4 LHO aufgelisteten Kriterien „nicht nur zum Zeitpunkt der Gründung des Unternehmens bzw. des Eingehens der Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen erfüllt sein [müssen], sondern jederzeit, solange die FHH beteiligt ist.“ Dies soll durch

die zuständige Fachbehörde oder das zuständige Senatsamt zur Mitte einer Legislaturperiode der Hamburgischen Bürgerschaft für jedes Unternehmen, bei Unternehmen des erweiterten Verantwortungsmodells in Abstimmung mit der Finanzbehörde, überprüft und dokumentiert werden.

In Hinblick auf das besondere Begründungserfordernis bei Aktivitäten öffentlicher Unternehmen außerhalb der Metropolregion und damit verbundener Risiken (Ziff. 2 – Drucksache 22/3021) halten die verwaltungsinternen „Hinweise für das Beteiligungsmanagement der Freien und Hansestadt Hamburg“ bereits fest, dass die unternehmerische Tätigkeit innerhalb der Metropolregion Hamburg liegen muss und „inländische Betätigungen außerhalb der Metropolregion [...] ausnahmsweise [nur] dann zulässig [sind], soweit hierdurch wichtige Standortinteressen verfolgt werden können oder ohne diese Betätigungen absehbar negative Auswirkungen auf öffentliche Ziele in der Metropolregion eintreten würden.“ Ausländische Betätigungen sind demgegenüber „grundsätzlich unzulässig“; sofern dennoch im Einzelfall erforderlich, ist das unternehmerische Risiko soweit möglich zu begrenzen.

Sowohl der HCGK als auch die Hinweise für das Beteiligungsmanagement werden auch bisher schon regelmäßig aktualisiert (Ziff. 3 – Drucksache 22/3021). Im Zuge der derzeit laufenden grundlegenden Überarbeitung der Hinweise für das Beteiligungsmanagement wird der Senat die in den beiden Ersuchen thematisierten Inhalte – insbesondere auch die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Zielbilder öffentlicher Unternehmen (Ziff. 4 – Drucksache 22/3021), die bisher noch keinem festgeschriebenen Turnus unterliegen, nochmals prüfen, im Bedarfsfall neu- bzw. nachjustieren und im Anschluss der Bürgerschaft gesondert berichten.

5. Klimaneutralität der öffentlichen Unternehmen bis 2040

Die „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ formuliert im Steuerungsbereich „Klimaschutz & Klimaanpassung“ die konkrete und priorisierte Zielsetzung, dass die öffentlichen Unternehmen im Rahmen ihrer Verantwortung für die Erreichung

der Klimaziele der FHH „spätestens innerhalb der kommenden zwei Dekaden bilanziell klimaneutral werden und hierfür Konzepte und Strategien zur Umsetzung entwickeln“ (vgl. Kapitel 3.5 der Anlage).

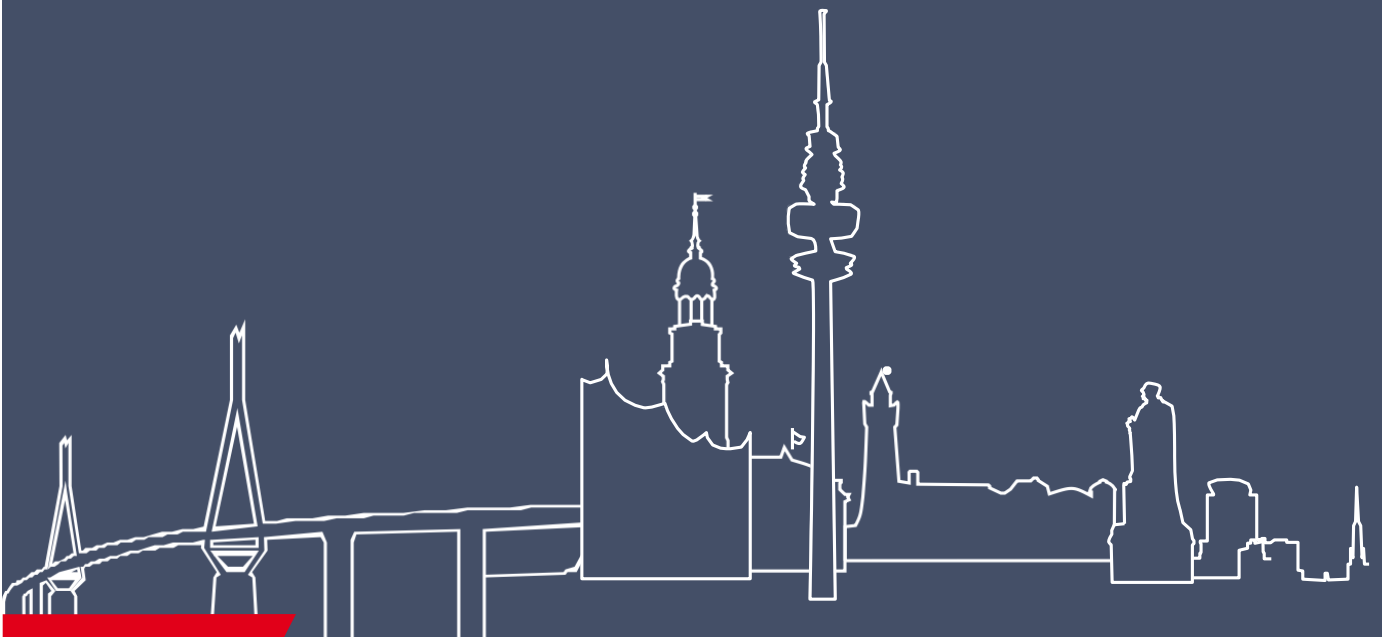
Mit diesem Oberziel wird zudem das Bürgerschaftliche Ersuchen „Klimaneutralität der öffentlichen Unternehmen bis 2040“ (Drucksache 22/5636) durch den Senat in einem ersten Schritt aufgegriffen und in der unternehmerischen Good Governance der hamburgischen öffentlichen Unternehmen verankert. Gegenwärtig wird, um das Thema „Klimaneutralität der öffentlichen Unternehmen“ gemeinsam voranzubringen und laufende Maßnahmen sowie kommende Entwicklungen bestmöglich zu harmonisieren, die Einrichtung einer regelmäßigen Routine zwischen den relevanten Abteilungen der fachlich zuständigen Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft und der federführenden Finanzbehörde abgestimmt. In dieser soll – gegebenenfalls flankiert durch ein Leuchtturmprojekt der Stadtwirtschaftsstrategie zur Energiewende – der geforderte und in der Strategie, mit der „Erstellung einer unternehmerischen Treibhausgasbilanz (THG-Bilanz) [...] auf Grundlage des international anerkannten Standards des Greenhouse Gas Protocols (GHG Protocol)“, angelegte Stufenplan zur Erreichung der Klimaneutralität entwickelt werden. Im Übrigen werden der Senat und die zuständigen Behörden der Bürgerschaft zu dem Ersuchen und den Fortschritten gesondert berichten.

6. Petitum

Der Senat beantragt, die Bürgerschaft wolle
– von den Ausführungen dieser Drucksache nebst Anlage Kenntnis nehmen.

Anlage:

Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie



**Hamburger
Stadtwirtschaftsstrategie**

Inhalt

Grußwort des Ersten Bürgermeisters der Freien und Hansestadt Hamburg.....	3
Die Hamburger Stadtwirtschaft.....	4
1.1 Das Ganze im Blick.....	4
1.2 Die Zukunft im Blick.....	5
2. Unser Leitbild – Gemeinsam fürs Gemeinwohl	6
3. Ganzheitlich wirksam – Zielsystem und Ziele	7
3.1 Unser Zielsystem	7
3.2 Prämisse: Wichtiges staatliches Interesse	10
3.3 Ziel-Cluster: Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit	10
3.3.1 <i>Nachhaltige Leistungserbringung & Qualität</i>	10
3.3.2 <i>Personal & Demografiefestigkeit</i>	11
3.3.3 <i>Digitale Transformation & Innovation</i>	12
3.4 Ziel-Cluster: Ökonomie.....	13
3.4.1 <i>Wirtschaftliche Leistungserbringung</i>	13
3.4.2 <i>Vermögen</i>	14
3.4.3 <i>Haushaltswirkung</i>	14
3.5 Ziel-Cluster: Klima & Umwelt.....	15
3.5.1 <i>Klimaschutz & Klimaanpassung</i>	15
3.5.2 <i>Umweltschutz</i>	16
3.5.3 <i>Effiziente Ressourcennutzung</i>	17
3.6 Ziel-Cluster: Soziale Verantwortung	18
3.6.1 <i>Chancengleichheit & Diversität</i>	18
3.6.2 <i>Inklusion & Teilhabe</i>	19
3.6.3 <i>Gute Arbeit</i>	19
3.6.4 <i>Engagement und Kooperation für Stadt(teil)entwicklung & Kultur</i>	20
3.7 Gewichtung von Zielen in der unternehmensindividuellen Umsetzung	21
4. Integriert – Die Strategie als Bestandteil der Good Governance der Unternehmen und des Portfolios.....	22
4.1 Richtungsweisend für die Stadtwirtschaft – Gemeinsam für die Verwirklichung der Strategie.....	23
5. Der gemeinsame Weg – Blick auf die initiale Strategieentwicklung.....	24
6. Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie.....	26

Grußwort des Ersten Bürgermeisters der Freien und Hansestadt Hamburg

Hamburgs öffentliche Unternehmen und die Freie und Hansestadt Hamburg als ihre Gesellschafterin bilden gemeinsam die „Hamburger Stadtwirtschaft“. Hamburg Wasser, die Hamburger Energiewerke, die Hamburger Hochbahn, die Stadtreinigung Hamburg, das Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf, die Elbkinder Kindertagesstätten, das SAGA-Wohnungsbauunternehmen, die Hamburg Port Authority und viele weitere städtische Betriebe erfüllen wichtige Aufgaben der Daseinsvorsorge und kümmern sich um eine leistungsfähige städtische Infrastruktur.

Die Unternehmen der „Hamburger Stadtwirtschaft“ bilden damit ein sicheres Fundament für ein gutes Leben und Arbeiten in der gesamten Metropolregion. Sie tragen große Verantwortung für unser Gemeinwesen und sind verlässliche Partner für Politik und Verwaltung, für Wirtschaft und Industrie, für Kirchen, Vereine, soziale Einrichtungen und Kulturschaffende.

Hamburg ist eine Zukunftsstadt, die schon heute die Grundlagen schafft für den Wohlstand und die Lebensperspektiven der kommenden Generationen. Die öffentlichen Unternehmen haben dabei eine zentrale Bedeutung. Sie bauen bezahlbare Wohnungen, setzen die Energiewende um, erweitern das Schnellbahnnetz, modernisieren unseren Hafen und fördern Wissenschaft, Sport und Kultur.

Der Senat hat sich zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen verpflichtet, um die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen, soziale Gerechtigkeit herzustellen und gleichberechtigte Teilhabe für alle zu ermöglichen.

Die „Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“ formuliert auf dieser Grundlage klare Zukunftsziele wie zum Beispiel die Klimaneutralität innerhalb der nächsten zwei Jahrzehnte. Sie gibt Hamburgs öffentlichen Unternehmen ein Leitbild für ihr Handeln und setzt einen Rahmen für gute Kooperationen zum Wohle des Gemeinwesens.

Der Senat unterstützt die „Hamburger Stadtwirtschaft“ bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, bei der Modernisierung der Unternehmen und der Förderung ihrer Leistungsfähigkeit. Ich bedanke mich bei allen Beschäftigten in den öffentlichen Unternehmen und der Beteiligungsverwaltung in den Behörden für ihre Arbeit. Der „Hamburger Stadtwirtschaft“ wünsche ich für die Zukunft weiterhin viel Erfolg.

Dr. Peter Tschentscher
Erster Bürgermeister der Freien und Hansestadt Hamburg

Die Hamburger Stadtwirtschaft

1.1 Das Ganze im Blick

Die „Hamburger Stadtwirtschaft“ ist für uns die Gemeinschaft aus den Hamburgischen öffentlichen Unternehmen und der Freien und Hansestadt Hamburg (FHH) als ihre Gesellschafterin.

Mit ihren öffentlichen Unternehmen verfolgt die FHH als Gesellschafterin das Ziel, öffentliche Aufgaben und fachpolitische Ziele effizient zu erfüllen. Gleichzeitig stellt sie über ihren (beherrschenden) Einfluss auf die Unternehmen sicher, dass die Gemeinwohlorientierung und Daseinsvorsorge gewahrt und für das Gemeinwesen und den Standort bedeutsame Leistungen und Infrastrukturen unter Kontrolle der öffentlichen Hand verbleiben.

Die FHH erhält sich so wichtige Steuerungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, während die öffentlichen Unternehmen über die notwendige Handlungs- und Entscheidungsfreiheit verfügen, um sich flexibel und nach betriebswirtschaftlichen Kriterien zu organisieren sowie ggf. dem Wettbewerb anzupassen. Damit wird gewährleistet, dass die Unternehmen ihre Aufgaben und Ziele wirksam, nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit und in einer hohen Qualität erfüllen können.

Die Hamburger Stadtwirtschaft prägt und gestaltet die Stadt sowie das Leben in Hamburg maßgeblich. Sie stellt unverzichtbare (Dienst-)Leistungen und Infrastrukturen für ein funktionierendes Gemeinwesen und damit insbesondere für die in Hamburg und der Metropolregion lebenden und arbeitenden Menschen sowie die hier tätigen Unternehmen, Vereine und Institutionen zur Verfügung.

Die Hamburger Stadtwirtschaft begleitet tagtäglich die gut 1,9 Mio. Hamburgerinnen und Hamburger sowie alle, die aus privatem oder beruflichem Anlass Hamburg besuchen: Das Wasser fließt in der gewünschten Temperatur aus dem Hahn, der Strom kommt zuverlässig aus der Steckdose, der Abfall wird pünktlich abgeholt und verwertet. Ob mit U-Bahn, Bus oder Fähre – der öffentliche Nahverkehr bringt sie morgens zur Kita, in die Hochschule oder an den Arbeitsplatz, und abends in das Schwimmbad oder zur Theatervorstellung. Die Stadtwirtschaft schafft bezahlbare Wohnungen, betreibt soziale Unterkünfte und Einrichtungen der Gesundheitsversorgung, entwickelt die Hafen- und Verkehrsinfrastruktur, prägt das kulturelle Leben in Hamburg, strahlt in die Metropolregion Hamburg aus – und vieles mehr.

Diese Bedeutung und Vielseitigkeit spiegelt sich in den Segmenten wider, in denen Hamburgs öffentliche Unternehmen insbesondere tätig sind:

<ul style="list-style-type: none">• Bildung und Wissenschaft• Gesundheit und Soziales• Immobilien, Stadtentwicklung und Wohnen• Kreditinstitute und Finanzwirtschaft• Kultur und Kreativwirtschaft	<ul style="list-style-type: none">• Öffentlicher Personennahverkehr• Energieversorgung• Wasserwirtschaft und Entsorgung• Verkehr und Logistik• Wirtschaftsförderung und Stadtmarketing• Beratung und sonstige Dienstleistungen
--	---

In allen diesen Segmenten trägt die Hamburger Stadtwirtschaft bereits jetzt entscheidend zur hohen Lebensqualität und den guten Standortbedingungen unserer Metropole bei. Dies ist für uns Bestätigung und Motivation für die Zukunft zugleich.

1.2 Die Zukunft im Blick

Unser Anspruch für die Zukunft ist es, die Grundlagen für diese gute Lebens- und Standortqualität in und für Hamburg zu erhalten und stetig weiterzuentwickeln.

Im „Jahrhundert der Metropolen“ haben Großstädte wie Hamburg eine herausgehobene Rolle: Sie sind Zentren für gesellschaftliche und technologische Innovationen, Kreativität und Produktivität und damit Treiber für den erforderlichen Wandel über die eigenen Grenzen hinweg. Sie stehen aber auch vor großen Herausforderungen: wachsende Bevölkerung, begrenzte Flächenverfügbarkeit, sozialer Zusammenhalt und Teilhabe aller gesellschaftlichen Gruppen.

Der Ausstoß von Treibhausgasemissionen muss gesenkt und Ressourcen nachhaltig genutzt werden, um Klimaneutralität zu erreichen und natürliche Lebensgrundlagen zu schützen. Dabei sind Erhalt und Förderung einer breit aufgestellten und leistungsfähigen Wirtschaft von zentraler Bedeutung, um nicht nur Wohlstand und Arbeitsplätze, sondern auch die finanzielle Grundlage für ein funktionierendes Gemeinwesen zu schaffen.

Wir als Hamburger Stadtwirtschaft haben dabei eine besondere Verantwortung und Funktion, etwa bei der Gestaltung einer sozial- und umweltverträglichen Stadtentwicklung, der Umsetzung der Mobilitäts- und Energiewende, der Wirtschafts- und Innovationsförderung, der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit beispielsweise des Hafens sowie des Flughafens, oder bei der Schaffung kultureller Begegnungs- und Debattenorte. Um dieser Verantwortung und Funktion auch zukünftig in hoher Qualität und im Sinne des Gemeinwohls gerecht zu werden, gilt es auch, strukturelle Veränderungen zu antizipieren und diese aktiv mitzugestalten: In der Belegschaft und bei der Personalgewinnung macht sich etwa der demografische Wandel zunehmend bemerkbar. Kundinnen und Kunden sowie die Beschäftigten werden diverser. Sie verändern uns, unsere Stadt und unser Verständnis von Liberalität, Heimat und Kultur. Der Einsatz neuer und digitaler Technologien bietet große Potenziale, muss aber auch gemeinsam gestaltet und umgesetzt werden. Zugleich steigen die Erwartungen an Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften – also nicht nur im ökonomischen, sondern auch im sozialen und ökologischen Sinne.

Vor diesem Hintergrund haben wir als gemeinsamen Kompass für unser zukünftiges Handeln die

„Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie“

formuliert.

Im Entstehungsprozess der Strategie (siehe Kapitel 5) wurden drei Bausteine identifiziert, die das gesamtstädtische Handeln der Hamburger Stadtwirtschaft stärken und weiterentwickeln:

- 1 | Der kooperative Strategie-Entwicklungsprozess hat die Hamburger Stadtwirtschaft zusammengebracht und bildet den Auftakt für ein lebendiges und vertrauensvolles Netzwerk der öffentlichen Unternehmen und der Gesellschafterin FHH. Indem die **Gemeinschaft der Hamburger Stadtwirtschaft als Ganzes** aktiviert wird, kann mehr Potenzial verwirklicht werden, als die Summe ihrer einzelnen Teile das könnte.
- 2 | Um gemeinsam wirkungsvoll agieren zu können, braucht es ein **gemeinsames Leitbild**. Das Leitbild beschreibt unsere Vision, unseren Auftrag und unsere Grundsätze (siehe Kapitel 2).
- 3 | Bei aller Vielseitigkeit gibt es zahlreiche Themen und Erwartungen, die uns als Hamburger Stadtwirtschaft gleichermaßen beschäftigen. Diese sind in unserem **Zielsystem** transparent zusammengefasst. Das Zielsystem unterstützt uns dabei, unseren Kurs auf die Zukunft und zur Erreichung unserer Vision ausrichten zu können (siehe Kapitel 3 & 4).

Wegen der Unterschiedlichkeit der öffentlichen Unternehmen und unter Beachtung des bewährten

Hamburger Verantwortungsmodells¹ stellt die Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie keine Fach- oder Segmentstrategie dar, sondern dient als übergreifender Rahmen. Dabei baut sie in großen Teilen auf bestehenden Programmen und Aktivitäten der Stadt sowie der öffentlichen Unternehmen auf und nutzt bereits eingespielte Strukturen.

2. Unser Leitbild – Gemeinsam fürs Gemeinwohl

Mit dem Leitbild formulieren wir eine **Vision** als unser Zukunftsbild für die Hamburger Stadtwirtschaft, die stets Motivation und Inspiration für unser Handeln ist.

Mit unserem Leitbild definieren wir auch unseren **Auftrag**. Unser Auftrag beschreibt, wie unsere Vision jeden Tag mehr Realität werden kann und welchen Beitrag wir hierzu leisten. Er bildet damit die Brücke zwischen der Vision und unserem Zielsystem.

Die ebenfalls in unserem Leitbild definierten **Grundsätze** sind der Wertemaßstab für das, was ist, und das, was kommt.

Unsere Vision:

Wir gestalten die Zukunftsstadt Hamburg - eine nachhaltige Metropole, in der allen ein gutes Leben möglich ist.

Als Hafen- und Handelsstadt ist Hamburg seit jeher ein besonderer Ort für Weltoffenheit, für Toleranz, für Austausch und Begegnungen. Hamburg verbindet hanseatische Tradition und Aufbruch zu neuen Ufern. Und Hamburg ist eine Stadt, die sich inspirieren lässt und andere inspiriert.

Als Gemeinschaft der öffentlichen Unternehmen und der Gesellschafterin FHH verstehen wir uns deshalb als Impulsgeberin einer Stadt im kontinuierlichen Werden. Wir sind mit unserer Art des "Stadt-Wirtschaftens" Vorbild und inspirieren und motivieren andere. Als Dienstleisterin und Arbeitgeberin wird die Hamburger Stadtwirtschaft als Vorreiterin wahrgenommen.

Für die Zukunftsfähigkeit unserer Stadt...

- arbeiten wir nachhaltig, indem wir ökonomische, ökologische und soziale Aspekte in einem zukunftsfähigen Gleichgewicht halten. So schützen wir die Ressourcen der Stadt auch für nachfolgende Generationen.
- stellen wir die Bedürfnisse der Menschen in Hamburg und der hier tätigen Unternehmen, Vereine und Institutionen ins Zentrum unseres Handelns und binden diese aktiv in die Gestaltung der Zukunft mit ein.

¹ Das „Verantwortungsmodell“ bestimmt die Verantwortlichkeit für die Steuerung der öffentlichen Unternehmen der FHH. In diesem Modell sind die Fachbehörden entsprechend ihrer fachlichen Aufgabenstellung für die umfassende Steuerung der ihnen zugeordneten Beteiligungen zuständig. Die Finanzbehörde nimmt dabei Querschnittsfunktionen wahr und stellt die Einheitlichkeit der Beteiligungssteuerung der FHH sicher (z. B. über den HCGK). Bei wirtschaftlich bedeutenden Unternehmen erfolgt eine gemeinsame Steuerung durch Fachbehörde sowie Finanzbehörde (sog. „erweitertes Verantwortungsmodell“). Die Steuerung der unmittelbaren Beteiligungen der FHH und der Hamburger Gesellschaft für Vermögens- und Beteiligungsmanagement mbH (HGV) erfolgt primär über die Aufsichtsräte bzw. vergleichbare Unternehmensorgane. Die Steuerung der mittelbaren Beteiligungen, also von Tochtergesellschaften der unmittelbaren Beteiligungen der FHH und HGV, erfolgt grundsätzlich über die jeweilige Muttergesellschaft.

Unser Auftrag: Gemeinsam das Gemeinwohl stärken.

Damit unsere Vision jeden Tag mehr Realität wird, verfolgen wir unsere vielfältigen Aufgaben stets auf höchstem Niveau. Dabei haben wir bei unserer Aufgabenerfüllung und Unternehmensführung immer die in dieser Strategie formulierten Ziele als Kompass im Blick.

Zusammen leisten wir einen entscheidenden Beitrag zum Gemeinwohl und zur Daseinsvorsorge, für soziale Teilhabe, kulturelle Vielfalt und die Lebens- und Standortqualität in Hamburg. Wir begreifen uns als integraler Bestandteil der Stadt und nehmen unsere Verantwortung im Sinne des gesamtstädtischen Wohles und einer ganzheitlichen Stadtentwicklung wahr.

Unsere Grundsätze: Kooperation leitet unser Handeln.

Wir sind davon überzeugt, dass gemeinsam besser und erfolgreicher gedacht und gehandelt werden kann. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit in Hamburg und über die Stadtgrenzen hinaus ist Voraussetzung für die Umsetzung unserer Ziele. Kooperation ist der rote Faden, der unsere Grundsätze in allen Aspekten durchzieht:

- **Offenheit für Neues:** Wir bleiben nicht stehen, wir halten die Augen offen, gehen auch mal ungewohnte Wege, lassen uns inspirieren und sind offen für neue Perspektiven.
- **Mut:** Wir verfolgen unsere Aufgaben mit Entschlossenheit, Courage und der nötigen Tatkraft. Davon lassen wir uns auch in schwierigen Momenten von Unsicherheit, Angst, Misserfolgen und Fehlern nicht abbringen.
- **Vielfalt:** Die Stadtwirtschaft ist wie Hamburg – vielfältig und weltoffen. Wir leben Diversität und Inklusion und bekämpfen Diskriminierung, Rassismus, Antisemitismus sowie Extremismus jedweder Art aktiv. Wir arbeiten gemeinsam für das Wohl der gesamten Stadtgesellschaft.
- **Fairness:** Für unsere Stakeholder sind wir eine faire und zuverlässige Partnerin und setzen uns für den Ausgleich unterschiedlicher Interessen ein.
- **Verantwortung:** Als gemeinschaftlich handelndes Team fühlen wir uns den in Hamburg lebenden Menschen verpflichtet. Zugleich behalten wir die globalen Nachhaltigkeitsziele im Blick und gehen nachhaltig und effizient mit den wirtschaftlichen Ressourcen der Stadt um.

3. Ganzheitlich wirksam – Zielsystem und Ziele

Wir, die Hamburger Stadtwirtschaft, konkretisieren unsere Vision, unseren Auftrag und unsere Grundsätze in einem Zielsystem, das transparent allgemeingültige Oberziele verknüpft und harmonisiert.

Auf diese Weise setzen wir einen verlässlichen Rahmen für die inhaltliche Verständigung zwischen der FHH als Gesellschafterin sowie ihren öffentlichen Unternehmen und füllen diesen in unserem täglichen Handeln mit Leben. Auf Grundlage des geltenden Rechts, des Hamburger Corporate Governance Kodex (HCGK) sowie der Compliance-Rahmenrichtlinie nehmen wir eine gute und nachhaltige Leistungserbringung, Unternehmensführung und -steuerung in den Fokus. Hierbei arbeiten wir vertrauensvoll und partnerschaftlich auch mit den Sozialpartnern zusammen und stellen eine gelebte betriebliche und unternehmerische Mitbestimmung sicher.

3.1 Unser Zielsystem

Zur Systematisierung haben wir ein Zielsystem entwickelt, das aus der **Prämisse** „Wichtiges staatliches Interesse“ sowie **Ziel-Clustern**, **Steuerungsbereichen** und **Oberzielen** besteht.

Das „**Wichtige staatliche Interesse**“ steht dem Zielsystem als **Prämisse** vor. Damit stellen wir sicher, dass die fach- und aufgabenspezifischen Kernleistungen individuell für jedes öffentliche Unternehmen – insbesondere im jeweiligen Zielbild – im Rahmen des Verantwortungsmodells festgelegt werden.

Unterhalb der Prämisse des „Wichtigen staatlichen Interesses“ setzen wir die vier **Ziel-Cluster**

- **Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit,**
- **Ökonomie,**
- **Klima & Umwelt** sowie
- **Soziale Verantwortung.**

Sie werden durch **Steuerungsbereiche** konkretisiert, für die wiederum allgemeingültige **Oberziele** formuliert sind. Die Oberziele sind auch über die einzelnen Steuerungsbereiche und Ziel-Cluster hinweg thematisch miteinander verbunden. Sie werden daher von uns stets gemeinsam betrachtet, die Übersetzung der Ziele in den individuellen Unternehmenskontext ist dabei maßgeblich. Schwerpunkte können und sollen dort gesetzt werden, ohne dass dabei die Entwicklung der Stadt im Ganzen aus dem Blick gerät (vgl. Kapitel 3.7 und 4).

Dies kann – im Rahmen des Verantwortungsmodells – auch durch Segmentstrategien erfolgen, die diese Rahmenstrategie branchenspezifisch konkretisieren bzw. ergänzen.



Abbildung 1: Unser Zielsystem

Sustainable Development Goals (SDGs) als Fundament für eine nachhaltige Stadtwirtschaft

Als Hamburger Stadtwirtschaft tragen wir Verantwortung dafür, einen Beitrag zur Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs) zu leisten. Die SDGs² als globaler Handlungsrahmen und Leitbild für nachhaltige Entwicklung dienen uns als wichtiges Fundament für unseren Anspruch, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit, den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen sowie soziale Gerechtigkeit und gleichberechtigte Teilhabe zusammenzudenken.



Abbildung 2: Die Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie orientiert sich auch an den SDGs.

Mit der Ausrichtung der Zielcluster „Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit“, „Ökonomie“, „Klima & Umwelt“ und „Soziale Verantwortung“ und deren Steuerungsbereiche an den SDGs berücksichtigen wir die Nachhaltigkeitsdimensionen in ihrer Querschnittsfunktion ganzheitlich in der Strategie sowie bei der (individuellen bzw. gemeinsamen) Ableitung von Maßnahmen. Damit leisten wir als Hamburger Stadtwirtschaft auch einen wesentlichen Beitrag zur Drucksache 21/9700 „Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen in Hamburg“, deren Umsetzung die Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft verantwortlich koordiniert. Auf welche SDGs die Ziel-Cluster der Strategie zur Erreichung beitragen, wird innerhalb der Netzstruktur am Ende der jeweiligen Zielcluster in diesem Dokument kurz dargestellt und erläutert.

Damit verbunden ist das Ziel der Hamburger Stadtwirtschaft, über ihre (Dienst-)Leistungen und Geschäftsmodelle sowie durch Innovation und Kooperation die positiven Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung zu stärken und negative Auswirkungen zu reduzieren. Der wesentliche Beitrag, den Hamburgs öffentliche Unternehmen für die Erreichung der SDGs leisten können, ist immer auch abhängig von der jeweiligen Geschäftstätigkeit und Branche sowie den zugehörigen Wertschöpfungsketten.

Für uns ist Transparenz ein wichtiger Baustein für nachhaltiges Wirtschaften. Daher kommt der Nachhaltigkeitsberichterstattung eine wesentliche Funktion zu. Die großen Hamburgischen öffentlichen Unternehmen gehen hier als Vorbilder voran und veröffentlichen auf Grundlage der Vorgaben des HCGK regelmäßig alle zwei Jahre einen Bericht nach den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK).

² Die Sustainable Development Goals (SDGs) konkretisieren mit 17 Zielen und 169 Unterzielen (auf staatlicher Ebene) die globale Agenda 2030 der Vereinten Nationen für eine sozial, wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Entwicklung. Die Ziele sind so ambitioniert, dass die Staaten sie nur erreichen können, wenn alle – öffentlicher Sektor, Unternehmen, Wissenschaft und Zivilgesellschaft - ihren Beitrag leisten und ihr Handeln auf die Zielerreichung ausrichten.

3.2 Prämisse: Wichtiges staatliches Interesse

Für die FHH als Gesellschafterin ist das „**wichtige staatliche Interesse**“ eine der grundlegenden Voraussetzungen, um sich gemäß § 65 der Landeshaushaltsordnung (LHO) an Unternehmen zu beteiligen. Ein solches Interesse liegt dann vor, wenn bedeutsame Aufgaben der Stadt erfüllt werden, z. B. die Wohnraumversorgung für breite Bevölkerungsschichten, das Angebot eines attraktiven öffentlichen Personennahverkehrs oder die Bereitstellung von Kulturangeboten. Auch weitere Interessen, etwa die Stärkung des Wirtschaftsstandorts, können eine staatliche Beteiligung rechtfertigen. Welche Aufgaben dies genau sind, wird durch die FHH definiert. Zudem muss sichergestellt sein, dass sich der angestrebte Zweck nicht besser und wirtschaftlicher auf andere Weise erreichen lässt.

Das wichtige staatliche Interesse wird in den Zielbildern der öffentlichen Unternehmen konkretisiert (siehe Kapitel 4) und bildet den Ausgangspunkt zur Bestimmung ihrer Kernaufgaben und fachlichen Ziele im Rahmen des Hamburger Verantwortungsmodells. Es beschreibt den Daseinszweck des jeweiligen öffentlichen Unternehmens. Die Erfüllung dieses Zwecks ist damit zentraler Auftrag für die Geschäftsleitung und Kontrollmaßstab für das Aufsichtsgremium. Deshalb steht das wichtige staatliche Interesse als Prämisse an der Spitze unserer gemeinsamen Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie.

Anforderungen und Erwartungen, die an private Unternehmen gestellt werden, gerade in Hinblick auf ihre Effizienz, sind auch durch die öffentlichen Unternehmen umzusetzen. Dabei haben die öffentlichen Unternehmen als Akteure der öffentlichen Hand eine besondere Vorbildfunktion. Sie handeln im Sinne des Gemeinwohls, tragen eine (Mit-)Verantwortung für unsere Stadt (Stadt als Vorbild) und leisten bereits über die Erfüllung öffentlicher Aufgaben sowie fachpolitischer Ziele im Rahmen ihres Kerngeschäfts einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung vieler SDGs.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... stellen das wichtige staatliche Interesse Hamburgs in das Zentrum ihres Handelns und erfüllen ihre Aufgaben zum Wohle der Freien und Hansestadt Hamburg und ihrer Bürgerinnen und Bürger.
- ... verfolgen die Interessen des Gemeinwohls und haben damit eine besondere Vorbildfunktion.

3.3 Ziel-Cluster: Wirksamkeit & Leistungsfähigkeit

Das Ziel-Cluster Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit umfasst die Steuerungsbereiche **Nachhaltige Leistungserbringung & Qualität, Personal & Demografiefestigkeit** sowie **Digitale Transformation & Innovation**. Grundlage für Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit ist dabei die Stabilität und Belastbarkeit der Wirtschaftsplanung der öffentlichen Unternehmen, denn nur wirtschaftlich stabil aufgestellte öffentliche Unternehmen (→ Ökonomie) können einen Beitrag zu guter Arbeit und Wirtschaftswachstum in der Stadt und über die Stadt Hamburg hinaus leisten.

3.3.1 Nachhaltige Leistungserbringung & Qualität

Hamburgs öffentliche Unternehmen erreichen die zur Erfüllung des wichtigen staatlichen Interesses vorgegebenen (fachlichen) Ziele und Aufgaben so wirksam wie möglich. Dabei ist der Anspruch der Hamburger Stadtwirtschaft, ihre (Dienst-)Leistungen nachhaltig und auf einem qualitativ hohen Niveau zu erbringen.

Um die Qualität der Leistungserbringung sicherzustellen und weiterzuentwickeln, setzen wir auf moderne Qualitätssicherungssysteme, ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung sowie einen stetigen Austausch zwischen der Gesellschafterin FHH und den öffentlichen Unternehmen sowie den relevanten Ziel- und Anspruchsgruppen (insbesondere Bürgerinnen und Bürgern, Kundinnen

und Kunden), um unsere Leistungen bestmöglich an deren Bedürfnissen auszurichten. Wir richten unsere Leistungen und Angebote auf unsere plurale Gesellschaft aus, auf die Diversität und Vielfalt der Bürgerinnen und Bürger, die Kundinnen und Kunden und streben die weitere interkulturelle Öffnung unserer öffentlichen Unternehmen an. Eine hohe Kundenzufriedenheit ist für uns ein wesentliches Erfolgskriterium und Gradmesser für die Qualität unserer (Dienst-)Leistungen.

Bei der Erfüllung unserer Aufgaben gewährleisten wir, dass die angestrebten Ziele im Sinne des wichtigen staatlichen Interesses erreicht werden. Daneben stellen wir bestmöglich sicher, dass bei der Erbringung unserer (Dienst-)Leistungen sowie bei der Erreichung unserer fachlichen Ziele neben der Wirtschaftlichkeit – als grundlegendem Maßstab und mit Blick auf die gemeinsame Verantwortung für den städtischen Haushalt – auch die ökologischen Auswirkungen (→ Klima und Umwelt) sowie Aspekte der → Sozialen Verantwortung berücksichtigt werden. Dabei denken wir Gleichstellung, soziale Teilhabe und Klima- und Umweltschutz integriert mit. Auch tragen wir bei der Erfüllung unserer Kernaufgabe dafür Sorge, die Belange von Menschen mit Behinderung zu berücksichtigen und diesen als unseren Nutzerinnen und Nutzern bzw. Kundinnen und Kunden die Teilhabe an unseren Dienstleistungen bzw. Infrastrukturen zu ermöglichen. Dabei orientieren wir uns auch an den Oberzielen, die wir uns mit Blick auf die nachhaltige Unternehmensführung gegeben haben und prüfen diesbezüglich Kooperationsmöglichkeiten innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft. Wir unterstützen im Rahmen unserer Aufgabenstellung die Transformation hin zu einer nachhaltigen Wirtschaft (Sustainable bzw. Green Economy) und fühlen uns einer nachhaltigen Entwicklung unserer Stadt verpflichtet, die allen Bevölkerungsgruppen in Hamburg nicht nur ein bezahlbares, sondern ein attraktives Leben ermöglicht und eine aktive Daseinsvorsorge betreibt.

Um unsere Leistungen nachhaltig erbringen zu können, verpflichten wir uns als öffentliche Unternehmen unsere Beschaffung von Waren und Dienstleistungen verstärkt auch an nachhaltigen Kriterien auszurichten. Deshalb berücksichtigen die öffentlichen Unternehmen beim Einkauf von Gütern, Waren und (Dienst-)Leistungen neben der Wirtschaftlichkeit auch verstärkt Umwelt- und Sozialkriterien. Der Leitfaden für eine umweltfreundliche Beschaffung der FHH, der aktuell mit Blick auf Sozialkriterien zu einem Nachhaltigkeitsleitfaden weiterentwickelt wird, bietet hier Orientierung. Dabei beschaffen wir etwa Produkte mit glaubwürdigen Gütezeichen (z. B. Blauer Engel, Fairtrade) oder achten auf Gesundheits- und Umweltverträglichkeit von eingesetzten Materialien. Wir wirken darauf hin, dass bei Lieferanten und Dienstleistern die ILO-Kernarbeitsnormen eingehalten werden und beachten dabei auch Aspekte wie Tariftreue und Mindestlohnregelungen. Ihrer diesbezüglichen Sorgfaltspflicht kommen Hamburgs öffentliche Unternehmen in einer ihrer Größe, Branche und Position in der Liefer- und Wertschöpfungskette angemessenen Weise nach.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... stellen sicher, dass ihre Leistungen den Landesinteressen und damit einer nachhaltigen Entwicklung der Stadt dienen; dabei orientieren sie sich konsequent an Nutzer- bzw. Kundenbedürfnissen sowie ggf. dem Wettbewerb.**
- ... stellen ihre Leistungen stets in einer hohen Qualität zur Verfügung und entwickeln diese im Austausch untereinander und mit ihren Stakeholdern weiter.**
- ... richten ihre Leistungserbringung nachhaltig (ökonomisch, ökologisch und sozial) und ihre Beschaffung unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit verstärkt nach Umwelt- und Sozialkriterien aus.**

3.3.2 Personal & Demografiefestigkeit

Die Hamburger Stadtwirtschaft ist eine attraktive und vielfältige Arbeitgeberin sowohl für Berufseinsteiger als auch Fach- und Führungskräfte. Um im Sinne unserer Vision als öffentliche Unternehmen auch in Zukunft eine hohe Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit zu garantieren, ist die Gewinnung und Weiterentwicklung von leistungsfähigem Personal von hoher Bedeutung. Vor dem

Hintergrund des demografischen Wandels steigt der Wettbewerb um gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Insbesondere in technischen Berufsfeldern sowie im Digitalbereich ist es bereits jetzt eine Herausforderung, geeignete Fachkräfte zu gewinnen.

Wir setzen uns daher zum Ziel, verstärkt motivierte Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte für die Hamburger Stadtwirtschaft zu gewinnen und zu entwickeln. Dabei nehmen wir verstärkt die Kompetenzen einwandernder und eingewanderter Menschen in den Blick, denn sie können beitragen, das aufkommende Fachkräfteproblem zu lösen. Wir bieten gute Ausbildungs- sowie duale Studienplätze an und setzen uns dafür ein, erfolgreichen Absolventinnen und Absolventen eine dauerhafte Perspektive zu garantieren. Gleichzeitig fördern wir die Potenziale unserer Beschäftigten: Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gezielt Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an und ermöglichen lebenslanges Lernen. Hierdurch unterstützen wir unsere Belegschaft dabei, ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen und bieten konkrete Perspektiven zur beruflichen Weiterentwicklung.

Als attraktive Arbeitgeberin gewährleisten wir selbstverständlich Prinzipien → Guter Arbeit und setzen uns für → Chancengleichheit & Diversität ein (siehe Ziel-Cluster Soziale Verantwortung).

Hamburgs öffentliche Unternehmen erhalten und schaffen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlichen Personalressourcen. Hierfür...

- ... stellen sie die Gewinnung von Fach-, Führungs- und Nachwuchskräften sicher.**
- ... ermöglichen sie ihren Beschäftigten über Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sich entsprechend ihrer beruflichen Anforderungen weiterqualifizieren zu können.**
- ... setzen sie sich als attraktive Arbeitgeber für → Chancengleichheit & Diversität ein und gewährleisten Prinzipien → Guter Arbeit.**

3.3.3 Digitale Transformation & Innovation

Gemäß unseres Grundsatzes „Offenheit für Neues“ (siehe Kapitel 2) steigern wir die Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit der Hamburger Stadtwirtschaft, indem wir Potenziale und Chancen der digitalen Transformation und neuer Technologien nutzen.

Innovation verstehen wir als Erfolgsfaktor zur Steigerung der unternehmensspezifischen Leistungsfähigkeit, etwa durch die Automatisierung von Prozessen, der (Weiter-)Entwicklung digitaler Services oder dem Einsatz technologischer Neuerungen zur besseren Umsetzung des fachlichen Unternehmensauftrags. Als Hamburger Stadtwirtschaft setzen wir uns deshalb dafür ein, die erforderlichen Rahmenbedingungen (z. B. eine angemessene IT-Ausstattung, eine fördernde Unternehmenskultur) zum Gelingen von Digitalisierung und Innovation zu schaffen. Dazu gehört auch, die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei diesem Transformationsprozess umfassend zu berücksichtigen.

Die Hamburger Stadtwirtschaft ist sich ihrer Rolle bewusst, die sie für die Entwicklung einer Digitalen Stadt – und den damit verbundenen Mehrwerten für das Gemeinwesen – spielt. Deshalb vernetzen wir uns gezielt auch bereichs- und sektorenübergreifend und fördern den Wissensaustausch innerhalb der Stadt. Gemeinsam können wir etwa durch den Austausch von Daten über die Urban Data Plattform der FHH, den Aufbau von gemeinsamen Infrastrukturen (z. B. LoRaWAN) oder die Verknüpfung von digitalen Angeboten einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Digitalen Stadt im Sinne der Digitalstrategie für Hamburg leisten.

Dabei nehmen wir auch die Potenziale für Kooperationen in den Blick, die etwa die Hochschul- und Forschungslandschaft sowie die Startup-Szenen in Hamburg und darüber hinaus bieten können. Auch die Regionale Innovationsstrategie (RIS) der FHH mit ihrer Vision „Mit Innovationen gemeinsam für eine lebenswerte Stadt“ (Drs. 22/4352) bietet hier Orientierung und Anknüpfungspunkte zu den Themen Gesundheit, Mobilität, Klima und Energie, Data Science und Digitalisierung sowie

Materialwissenschaften und Neue Materialien. Innovationsförderung umfasst dabei sowohl die technologische wie auch die nicht-technologische Dimension, etwa Prozess- und Serviceinnovationen. Im Rahmen branchen- und sektorenübergreifender städtischer Angebote (z. B. Cross Innovation Hub) kann verstärkt zu Innovationsthemen zusammengearbeitet werden.

Hamburgs öffentliche Unternehmen prüfen und nutzen proaktiv die Potenziale der Digitalisierung, neuer Technologien sowie Innovationen...

- ... für den Erhalt und die Verbesserung der unternehmensspezifischen Leistungsfähigkeit.
- ... in bereichsübergreifender Zusammenarbeit für die Weiterentwicklung der Digitalen Stadt im Sinne bestmöglicher Lebensqualität und Teilhabe für die Bürgerinnen und Bürger.

Das Ziel-Cluster Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit adressiert die nachhaltige Ausgestaltung von Unternehmensleistungen sowie eine nachhaltige Beschaffung. Damit werden nachhaltige Verfahren, Konsum sowie Verantwortung für die Lieferkette in den Fokus genommen.³ Über Investitionen in Infrastrukturen sowie der Nutzung innovativer Technologien tragen wir dazu bei, Hamburg nachhaltig, sicher und widerstandsfähig zu gestalten und eine höhere wirtschaftliche Produktivität und Leistungsfähigkeit zu erreichen. Über eine hochwertige fachliche und berufliche (Aus-)Bildung für ihre Beschäftigten leistet die Stadtwirtschaft ihren Beitrag für Wirtschaftswachstum und produktive Vollbeschäftigung.



Abbildung 3: SDGs, die durch das Ziel-Cluster Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit adressiert werden.

3.4 Ziel-Cluster: Ökonomie

Das Ziel-Cluster Ökonomie umfasst die Steuerungsbereiche **Wirtschaftliche Leistungserbringung**, **Vermögen** und **Haushaltswirkung**. Die wirtschaftliche Unternehmensführung trägt substanziell zur Entlastung des Haushalts und zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Stadt Hamburg bei.

3.4.1 Wirtschaftliche Leistungserbringung

Die Hamburger Stadtwirtschaft handelt nach dem Prinzip der Wirtschaftlichkeit und nutzt Möglichkeiten zur Effizienzverbesserung und für langfristiges Wachstum. Indem wir betriebswirtschaftliches mit gemeinwohlorientiertem Handeln verbinden, stellen wir sicher, dass unsere Aufgaben und Ziele mit effizientem Mitteleinsatz erreicht werden. Maßstab hierfür sollten stets vergleichbare und gut geführte Unternehmen sein.

Um unsere Wirtschaftlichkeit zu verbessern, realisieren wir Rationalisierungs- und Einsparpotenziale. Hierfür prüfen wir auch Synergien, die durch verstärkte Kooperationen (z. B. Shared Ser-

³ SDGs, zu denen öffentliche Unternehmen über ihre Geschäftsmodelle bzw. im Rahmen ihres Kerngeschäfts wesentlich beitragen können, werden aufgrund der Vielzahl an Unternehmen, Aufgaben und fachlichen Ziele in dieser Darstellung nicht berücksichtigt.

vices, Beschaffungsk Kooperationen, Bündelung von Leistungen) innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft realisiert werden können.

Hamburgs öffentliche Unternehmen berücksichtigen – wenn die Voraussetzungen gegeben sind – gemeinsam mit den städtischen Stellen auch im Bereich des Finanzmanagements verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte (ESG⁴-Kriterien). Dadurch wird auch sichergestellt, dass ökonomische Vorteile, die sich bei der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ergeben können, von den Unternehmen realisiert werden können.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... verstehen Wirtschaftlichkeit als den grundlegenden Maßstab der Unternehmensführung im Interesse der Gesellschafterin, der Kundinnen und Kunden sowie der Beschäftigten.
- ... prüfen Synergie- und Kooperationspotenziale innerhalb des Konzerns FHH und setzen diese gemeinsam um.
- ... berücksichtigen gemeinsam mit der Stadt verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte (ESG-Kriterien) auch im Bereich ihres Finanzmanagements.

3.4.2 Vermögen

Für die Hamburger Stadtwirtschaft sind der Erhalt und die Entwicklung des Vermögens ein wichtiger Aspekt der ökonomischen Nachhaltigkeit, zumal die öffentlichen Unternehmen einen wesentlichen Teil des städtischen Vermögens bündeln. Diese wirtschaftlichen Ressourcen wollen wir auch für künftige Generationen schützen bzw. nachhaltig entwickeln.

Hierfür liegt es in der Verantwortung der Unternehmensführung, notwendige und vorausschauende Maßnahmen zum Erhalt oder Ausbau des Unternehmenswertes zu planen und zu realisieren. Die FHH nimmt hierbei ihre Rolle als Gesellschafterin auch mit Blick auf den städtischen Haushalt aktiv wahr; dies gilt sowohl für Unternehmen, die insbesondere im Bereich der klassischen Daseinsvorsorge tätig sind, als auch für Unternehmen, die ertragreiche Aufgaben wahrnehmen.

Für unser gemeinsames Ziel einer nachhaltigen Unternehmens- und Stadtentwicklung nehmen wir daher in jedem Einzelfall – insbesondere bei knappen finanziellen Ressourcen – verstärkt die langfristigen Folgen unserer heutigen Entscheidungen in den Fokus.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... erhalten das in den Unternehmen gebundene Vermögen und entwickeln es im Sinne des Unternehmenszwecks weiter.

3.4.3 Haushaltswirkung

Die Hamburger Stadtwirtschaft trägt eine Mitverantwortung für den Haushalt der FHH, der die Grundlage für eine ausbalancierte Verwirklichung unserer fachpolitischer Ziele und Aufgaben bildet. Die Haushaltswirkung ist daher für uns ein besonders zu beachtender Faktor (→ Kap. 3.7 Priorisierung von Zielen) innerhalb der Unternehmensführung und -steuerung. Damit wird auch ein Beitrag zur Generationengerechtigkeit geleistet. Ob der Stadt zusätzliche finanzielle Gestaltungsspielräume ermöglicht, oder diese eingeschränkt werden, hängt in der Regel direkt vom wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen ab.

⁴ ESG = Environmental, Social & Governance (Umwelt, Soziales & Unternehmensführung)

Bei der Formulierung der damit verbundenen Ziele trägt die Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie der großen Vielfalt an unterschiedlichen Geschäftsmodellen Rechnung. Die Hamburger Stadtwirtschaft plant und erreicht entsprechend angemessene Gewinn- bzw. Verlustbeiträge. Im Rahmen der unternehmensindividuellen Möglichkeiten nutzen wir Chancen für das Unternehmens- und Konzernergebnis und gehen grundsätzlich nur Risiken ein, die bestimmt, beherrschbar und in einem angemessenen Verhältnis zu Chancen und Vorteilen stehen. Ein angemessenes und wirksames Risikomanagement(system) ist für uns daher ein unverzichtbarer Bestandteil unserer Unternehmensführung und -steuerung. Als Maßstab gelten auch hier vergleichbare und gut geführte Unternehmen.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... planen und erreichen einen dem Geschäftsmodell bzw. Auftrag angemessenen Gewinn- oder Verlustbeitrag.
- ... übernehmen Verantwortung für das Unternehmens- und damit auch das Konzernergebnis sowie den Haushalt der FHH; sie nutzen Chancen und minimieren Risiken.

Die Hamburger Stadtwirtschaft trägt zur Erreichung der SDGs bei, indem sie effizient und kooperativ ihre Leistungen erbringt und das (städtische) Vermögen erhält und weiterentwickelt. Über Investitionen in eine hochwertige, verlässliche und zukunftsfähige städtische Infrastruktur tragen wir zu einem breitenwirksamen Wirtschaftswachstum bei und erhöhen die Standortattraktivität. Indem wir eine Mitverantwortung für den städtischen Haushalt übernehmen, leisten wir einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der finanziellen Handlungsspielräume der FHH sowie zur Aufrechterhaltung eines leistungsfähigen (Sozial-)Staates auch für nachfolgende Generationen.



Abbildung 4: SDGs, die durch das Ziel-Cluster Ökonomie adressiert werden.

3.5 Ziel-Cluster: Klima & Umwelt

Die Hamburger Stadtwirtschaft bekennt sich zum Umwelt- und Klimaschutz. Das Ziel-Cluster umfasst Oberziele zur ökologischen Nachhaltigkeit und unterteilt sich in die Steuerungsbereiche **Klimaschutz & Klimaanpassung**, **Umweltschutz** und **Effiziente Ressourcennutzung**.

3.5.1 Klimaschutz & Klimaanpassung

Der Bund und die FHH haben sich ambitionierte Klimaziele gesetzt und konkrete Maßnahmen beschlossen, die kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Viele öffentliche Unternehmen Hamburgs tragen bereits im Rahmen ihrer fachlichen Aufgaben und Leistungen dazu bei, die Ziele und Maßnahmen der Stadt in den Bereichen Klimaschutz und Klimaanpassung zu erreichen und umzusetzen, etwa in den Bereichen Energieerzeugung und -infrastruktur, Mobilität sowie Wohnen und Stadtentwicklung. Darüber hinaus sollen alle öffentlichen Unternehmen ihren Beitrag zur Erreichung der Klimaschutzziele leisten, indem sie auch ihre eigenen Treibhausgasemissionen bestmöglich reduzieren. Im Zentrum des Steuerungsbereichs Klimaschutz und Klimaanpassung steht deshalb das Ziel für die öffentlichen Unternehmen, zügig Konzepte und Strategien zu entwickeln, um spätestens bis 2040 bilanzielle Klimaneutralität zu erreichen.

Wichtige Grundlage zur Erreichung der Klimaneutralität ist die Erstellung einer unternehmerischen Treibhausgasbilanz (THG-Bilanz). Hamburgs öffentlichen Unternehmen werden auf Basis eines Stufenplans deshalb schrittweise ihre Treibhausgasemissionen auf Grundlage des international anerkannten Standards des Greenhouse Gas Protocols (GHG Protocol) offenlegen. Darauf aufbauend sollen die Unternehmen Strategien und Maßnahmen für die Erreichung der Klimaneutralität entwickeln.

Neben geschäftsmodellabhängigen Maßnahmen und Innovationen sind auch geschäftsmodellunabhängige Themen wie z.B. eine → effizientere Ressourcennutzung, die Förderung des → Umweltschutzes sowie die Sensibilisierung von Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartnern sowie der Belegschaft mögliche Hebel, um den Klimaschutz zu fördern. Öffentliche Unternehmen haben hier – auch im Rahmen der Klima-Partner-Vereinbarung⁵ mit dem Hamburger Senat – bereits viele Schritte unternommen.

Die Anpassung an den Klimawandel ist neben der Emissionsminderung ein wichtiger Faktor, um die Zukunftsfähigkeit der Hamburger Stadtwirtschaft zu sichern. Um die spürbaren Folgen des sich wandelnden Klimas in den kommenden Jahren abzumildern, bereiten sich die öffentlichen Unternehmen mit geeigneten Maßnahmen vor. Von der Begrünung von Dächern und Fassaden über die Entsiegelung von Flächen gibt es unterschiedliche Anpassungsmöglichkeiten, die unternehmensindividuell betrachtet und geprüft werden.

Der Hamburger Stadtwirtschaft ist bewusst, dass das Ziel der Klimaneutralität eine regulatorische und technologische Herausforderung aber gleichzeitig auch gesamtpolitische und gesellschaftliche Pflicht ist. Dabei gilt es, dieses Ziel im Sinne der Generationengerechtigkeit unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit und bei gleichzeitiger Sicherstellung der Aufgabenerfüllung so schnell wie möglich zu erreichen.

Hamburgs öffentliche Unternehmen übernehmen Verantwortung für die Erreichung der Klimaziele der FHH, indem sie...

... **spätestens bis 2040 bilanziell klimaneutral werden und hierfür Konzepte und Strategien zur Umsetzung entwickeln.**

... **zur Energie- und Mobilitätswende sowie zu einer klimaneutralen und -resilienten (Entwicklung der) Stadt im Sinne des Klimaplanes beitragen.**

3.5.2 Umweltschutz

Als Hamburger Stadtwirtschaft bekennen wir uns zum Umweltschutz und setzen uns dafür ein, die Belastung der Umwelt in unserem Verantwortungsbereich bestmöglich zu vermeiden und zu reduzieren. Dies betrifft sowohl Schadstoffeinträge in die Umwelt als auch Lärm- und Lichtemissionen. Die gesetzliche Regelungsdichte ist in diesem Bereich hoch und die öffentlichen Unternehmen halten selbstverständlich die gesetzlichen Bestimmungen ein, die für ihre Branchen maßgeblich sind. Darüber hinaus wirken die öffentlichen Unternehmen aktiv bei der Umsetzung der Maßnahmen aus dem Luftreinhalteplan und dem Lärmaktionsplan mit. Dazu gehört etwa die Umstellung der Fuhrparks auf batterieelektrische Antriebe oder die Schaffung umweltfreundlicher Mobilitätsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (z. B. Förderung des Umstiegs auf den ÖPNV, Fahrradleasing). Diese schadstoff- und lärm mindernden Maßnahmen tragen gleichzeitig zum → Klimaschutz bei.

⁵ Mit der Klima-Partner-Vereinbarung können sich die öffentlichen Unternehmen offiziell und öffentlich zu den Klimazielen des Senats bekennen. Mit der Unterzeichnung erklären sie ihre Bereitschaft als Klima-Partner der Stadt ihre Vorbildfunktion beim Klimaschutz und bei der Anpassung an den Klimawandel wahrzunehmen, in dem sie unter anderem Klimaschutzstrategien mit kurz-, mittel- und langfristigen Zielen erarbeiten und in geeigneter Weise über eine unternehmensbezogene CO₂-Bilanz berichten. Darüber hinaus haben sich diese öffentlichen Unternehmen zu einem gemeinsamen konkreten CO₂-Einsparziel verpflichtet.

Ein weiteres Ziel des Umweltschutzes ist die Förderung der biologischen Vielfalt. Die Hamburger Stadtwirtschaft wird deshalb entsprechende Maßnahmen – etwa eine naturnahe Gestaltung ihrer Betriebsgelände durch artenreiche Blumenwiesen oder der Anlage von Bäumen und Gehölzen – prüfen und umsetzen. Dies kann auch die Aufenthaltsqualität und das Wohlbefinden der Belegschaft fördern und zu Kostenersparnissen führen. Ebenfalls förderliche Maßnahmen wie Dach- und Fassadenbegrünungen oder Entsiegelungen dienen gleichzeitig der → Klimaanpassung. Auch über eine nachhaltige Beschaffung (→ nachhaltige Leistungserbringung) kann der Schutz der biologischen Vielfalt gefördert werden.

Hamburgs öffentliche Unternehmen schützen die (städtische) Umwelt, indem sie...

- ... **Schadstoffeinträge in Luft, Wasser und Böden sowie Licht- und Lärmemissionen bestmöglich vermeiden und reduzieren.**
- ... **Maßnahmen für den Erhalt und die Förderung der biologischen Vielfalt (z. B. auf ihren Liegenschaften) prüfen und umsetzen.**

3.5.3 Effiziente Ressourcennutzung

Der sparsame Umgang mit Ressourcen ist nicht nur eine Kostenfrage, sondern auch ein zentraler Hebel für → Klimaschutz und → Umweltschutz. Dies betrifft sowohl eine verantwortungsvolle Nutzung von Materialien, Wasser oder Energie, aber auch die Inanspruchnahme von Flächen. Die Hamburger Stadtwirtschaft setzt sich deshalb für eine kontinuierliche Verbesserung ihrer betrieblichen Energie- und Ressourceneffizienz ein. Auch über den Umstieg von fossilen auf erneuerbare Energien kann die Hamburger Stadtwirtschaft einen Beitrag leisten, etwa indem sie hochwertigen Ökostrom einkauft, eigene regenerative Energiequellen wie Photovoltaikanlagen nutzt oder effiziente Wärme- und Kältetechnik installiert.

Für eine effiziente Ressourcennutzung gilt es auch, Abfälle bestmöglich zu vermeiden und zu reduzieren sowie eine umweltgerechte Entsorgung sicherzustellen. Dabei achten die öffentlichen Unternehmen etwa auf die Recyclingfähigkeit von Produkten und prüfen, wie sie z. B. Einweg-Plastik im Betrieb vermeiden können.

Die Einführung von Umwelt- und Energiemanagementsystemen (z. B. ÖKOPROFIT, ISO 14001, EMAS) kann hier ein geeignetes Mittel sein, um betriebliche Ressourceneffizienz und Umweltschutz zu fördern. Mit einem Beitritt zu Netzwerken der FHH wie z. B. der UmweltPartnerschaft können Hamburgs öffentliche Unternehmen hier sowohl vom unternehmensübergreifenden Austausch als auch von Beratungs- und Förderangeboten profitieren.

Hamburgs öffentliche Unternehmen stellen eine schonende Bewirtschaftung der von ihnen genutzten natürlichen Ressourcen (z. B. Energie, Fläche, Materialien, Wasser) sicher und...

- ... **ergreifen Maßnahmen zur Steigerung der Energie- und Ressourceneffizienz sowie zur Nutzung Erneuerbarer Energien.**
- ... **vermeiden und reduzieren Abfälle bestmöglich, auch in der gesamten Wertschöpfungskette sowie bei ausgelagerten Prozessen.**
- ... **sorgen für eine umweltgerechte Abfallentsorgung und für den Ausbau des Recyclings von Wertstoffen im Rahmen einer Kreislaufwirtschaft.**

Der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen ist eine zentrale Voraussetzung für nachhaltige Entwicklung. Klimawandel und Klimaanpassung werden in den kommenden Jahren zunehmend an Bedeutung auch für das Risikomanagement vieler öffentlicher Unternehmen erlangen. Indem die Hamburger Stadtwirtschaft über das Ziel-Cluster Maßnahmen für den Klima- und Umweltschutz adressiert, die Energie- und Mobilitätswende vorantreibt, klimaresiliente Infrastrukturen gestaltet und einen schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen in allen Wertschöpfungsketten gewährleistet, werden die SDGs mit Bezug auf Klima, Energie und Umwelt sowie nachhaltige Konsummuster berücksichtigt sowie ein Beitrag zur Gestaltung einer nachhaltigen und widerstandsfähigen Stadt geleistet.



Abbildung 5: SDGs, die durch das Ziel-Cluster Ökologie adressiert werden.

3.6 Ziel-Cluster: Soziale Verantwortung

Die Hamburger Stadtwirtschaft übernimmt als öffentliche Arbeitgeberin **Soziale Verantwortung** und geht als Vorbild in den Steuerungsbereichen **Chancengleichheit & Diversität, Integration, Inklusion & Teilhabe, Gute Arbeit** sowie **Engagement und Kooperation für Stadt(teil)entwicklung & Kultur** voran.

3.6.1 Chancengleichheit & Diversität

Hamburg ist eine weltoffene, vielfältige und lebenswerte Metropole. Für die Hamburger Stadtwirtschaft ist es daher ein Kernanliegen, die Gleichstellung der Geschlechter und die Diversität zu fördern sowie Chancengleichheit zu garantieren. Die Vielfalt unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begreifen wir dabei als Bereicherung, Erfolgsfaktor und Chance, um unsere Aufgaben noch besser und noch wirksamer für die gesamte Stadtgesellschaft zu erfüllen.

Als Hamburger Stadtwirtschaft stehen wir deshalb für gleichberechtigte Teilhabe: Alle Geschlechter sollen die gleichen Möglichkeiten haben, Führungs- und Spitzenfunktionen zu erreichen. Dabei muss es möglich sein, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu realisieren (→ Gute Arbeit). Hamburgs öffentliche Unternehmen sind aufgerufen, gegebenenfalls vorhandene Lohnlücken zwischen Frauen und Männern schrittweise zu schließen.

Wir wertschätzen alle unsere Beschäftigten – unabhängig von Geschlecht und geschlechtlicher Identität, Nationalität, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung, Behinderung, Alter, sexueller Orientierung (LSBTI*) und Identität – und ergreifen Maßnahmen, um Diskriminierungen im Arbeitsumfeld zu verhindern. Im Rahmen von Rekrutierungs- und Beförderungsprozessen setzen wir uns zudem aktiv dafür ein, den Anteil von Menschen mit Zuwanderungserfahrungen im Unternehmen insgesamt und in Führungsposition zu erhöhen.

Hamburgs öffentliche Unternehmen verstehen Diversität als Bereicherung und Erfolgsfaktor. Daher...

- ... stellen sie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungs- und Spitzenfunktionen sicher.
- ... erleichtern sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- ... gewährleisten sie ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld, in dem alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren.
- ... setzen sie sich für eine Erhöhung des Anteils von Menschen mit Zuwanderungserfahrung in der Belegschaft sowie in Führungsfunktionen ein.

3.6.2 Inklusion & Teilhabe

Die Hamburger Stadtwirtschaft stellt sich hinter das Ziel des Hamburger Senats, dass Menschen mit Behinderungen die gleichen Möglichkeiten haben wie Menschen ohne körperliche und geistige Einschränkungen oder chronische Erkrankungen.

Dies gilt insbesondere für eine Teilhabe am Arbeitsleben. Ein Arbeitsplatz ist ein wichtiger Faktor, damit Menschen mit Behinderung ein selbstbestimmtes Leben führen und gleichberechtigt an der Gesellschaft teilhaben können. Wir setzen uns deshalb für Inklusion ein und wollen die Beschäftigung von Menschen mit Beeinträchtigung in Hamburgs öffentlichen Unternehmen fördern. Das gilt sowohl für sozialversicherungspflichtige Beschäftigung als auch für die Zusammenarbeit und Kooperation im Rahmen der Angebote zur Teilhabe am Arbeitsleben (andere Formen der Teilhabe, z. B. mit Außenarbeitsplätzen für Beschäftigte aus Werkstätten für behinderte Menschen). Hierfür nehmen wir Beratungsangebote wahr und gestalten unsere Arbeitsplätze barrierefrei und inklusiv.

Unsere soziale Verantwortung wollen wir auch im Bereich der Reduzierung der Langzeitarbeitslosigkeit stärker wahrnehmen. Insbesondere öffentlich geförderte Beschäftigung ist dazu geeignet, vor allem weit vom Arbeitsmarkt entfernte Personengruppen zu stabilisieren und wieder zu aktivieren. Zudem bieten diese Instrumente wichtige Teilhabemöglichkeiten. Deshalb leisten Hamburgs öffentliche Unternehmen ihren Beitrag, indem sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten geförderte Arbeitsplätze schaffen und Langzeitarbeitslosen eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... fördern die Inklusion von Menschen mit Behinderungen und ermöglichen deren Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt.
- ... prüfen die Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen.

3.6.3 Gute Arbeit

Die Hamburger Stadtwirtschaft bietet nicht nur zukunftssichere Arbeitsplätze und sinnvolle Beschäftigung. Wir wollen auch einen Beitrag dazu leisten, Hamburg weiterhin zur Stadt der Guten Arbeit zu entwickeln. Ziel ist die Herstellung einer sozialgerechten Arbeitswelt, in der es für gute Arbeit entsprechende Sicherheit und faire Verdienstmöglichkeiten gibt.

Die Zahlung fairer, tarifgebundener Löhne unter Berücksichtigung eines an die Entwicklung der allgemeinen Lohnhöhe angepassten Mindestlohns ist dafür eine wichtige Grundlage. Zudem soll der Einsatz von Leiharbeitskräften in Hamburgs öffentlichen Unternehmen die Ausnahme bilden

und möglichst minimiert werden. Ebenso soll auf den Einsatz sachgrundlos befristeter Beschäftigungsverhältnisse verzichtet werden. Minijobs werden begrenzt.

Gute Arbeit bedeutet auch, das Wohlbefinden der Beschäftigten immer im Blick zu haben. Hamburgs öffentliche Unternehmen ergreifen deshalb passende Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und garantieren sichere, moderne und faire Arbeitsbedingungen.

Die Gesundheit und Motivation der Beschäftigten ist auch davon abhängig, dass Führungskräfte die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa mit Blick auf Fragen der Zusammenarbeit oder Arbeitsgestaltung, berücksichtigen. Die Hamburger Stadtwirtschaft legt daher großen Wert auf gute Führung, wählt ihr Führungspersonal auch anhand der dazu notwendigen Kompetenzen aus und setzt auf entsprechende Weiterbildung ihrer Führungskräfte.

Flexible Arbeitszeitmodelle und ortsunabhängiges Arbeiten steigern die Attraktivität als Arbeitgeber und sind ein Mittel, um → Chancengleichheit & Diversität mit Blick auf etwa eine familien-gerechte Arbeitsgestaltung zu fördern. Deshalb sollen Hamburgs öffentliche Unternehmen, wo die individuelle Situation es zulässt, orts- und zeitflexibles Arbeiten für ihre Beschäftigten ermöglichen. Außerdem erleichtern sie für Menschen in besonderen Lebenssituationen, vor allem mit Kind(ern) oder zu pflegenden Angehörigen den Zugang zu einer Ausbildung in Teilzeit.

Hamburgs öffentliche Unternehmen...

- ... zahlen faire Löhne und begrenzen Befristungen sowie Leiharbeit auf ein Minimum.
- ... setzen sich für eine Stärkung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ein und begrenzen Minijobs.
- ... erhalten und fördern die Gesundheit ihrer Beschäftigten und garantieren hierfür einen wirksamen Arbeits- und Gesundheitsschutz.
- ... legen Wert auf gute Führung.
- ... ermöglichen orts- und zeitflexibles Arbeiten und berücksichtigen die unterschiedli-

3.6.4 Engagement und Kooperation für Stadt(teil)entwicklung & Kultur

Die Hamburger Stadtwirtschaft prägt unsere Stadt nicht nur, wir sind eng mit ihr verbunden: Hamburg ist der Lebensmittelpunkt der Menschen, die für uns und für die wir arbeiten. Wir haben dabei nicht nur unser jeweiliges Kerngeschäft, sondern auch darüber hinaus immer das gesamt-städtische Wohl im Blick.

Für die Hamburger Stadtwirtschaft ist es ein besonderes Anliegen, dass auch künftig allen Menschen unabhängig von ihrem Einkommen ein attraktives Leben in Hamburg möglich ist. Durch das Zusammenspiel fairer Löhne und die Zurverfügungstellung zuverlässiger, leistungsfähiger und kostengünstiger öffentlicher Dienstleistungen und Infrastruktur sorgen wir für ein attraktives Leben für alle sozialen Schichten in Hamburg. In allen Teilen der Stadt kümmern wir uns darum, dass Hamburg eine bezahlbare und attraktive Stadt für alle bleibt.

Kernaufgabe wichtiger Unternehmen unserer Stadtwirtschaft ist dabei auch, einen Beitrag für ein attraktives und preiswertes Wohnungsangebot zu leisten. Da Hamburg eine Mieterstadt ist und Mieterinnen und Mieter die Nebenkosten häufig als Bestandteil der Miete wahrnehmen, haben unsere Unternehmen den sensiblen Aspekt der Entwicklung der Nebenkosten bei ihrem operativen Geschäft ebenfalls im Blick.

Insgesamt sorgen alle unsere Unternehmen für eine zuverlässige, leistungsfähige und in finanzieller Hinsicht niedrigschwellige öffentliche Infrastruktur. Dies gilt für Angebote in den Bereichen Bildung, Erziehung, Beratung, Betreuung ebenso wie für Freizeitangebote und den öffentlichen Personennahverkehr.

Darüber hinaus engagieren wir uns im Rahmen unserer wirtschaftlichen, rechtlichen und personellen Möglichkeiten – z.B. über Spenden und Sponsorings - insbesondere in den Bereichen Bildung und Wissenschaft, Kunst, Kultur und Sport sowie für soziale und humanitäre Zwecke. Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Ausübung ihrer Ehrenämter. Als „gute Nachbarin“ haben wir insbesondere in Quartieren mit besonderem Entwicklungsbedarf die Stärkung des sozialen Zusammenhalts im Blick, unterstützen hierfür etwa die Basisarbeit in der sozialen Grundversorgung und fördern kulturelle Begegnungs- und Debattenorte sowie die Mitwirkungsmöglichkeiten und Eigeninitiativen der Bewohnerinnen und Bewohner.

Als Möglichmacherin und Kooperationspartnerin im Sinne einer nachhaltigen und integrativen Entwicklung unserer Stadt(-teile) nutzen wir vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen innerhalb der Konzernfamilie und suchen proaktiv den Austausch innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft. Gemeinsam suchen wir auch nach Lösungen und Ideen für aktuelle (gesamt-)städtische Herausforderungen wie z. B. der Identifikation ungenutzter Flächen zur Schaffung bezahlbaren Wohnraums oder für andere städtische Vorhaben.

Hamburgs öffentliche Unternehmen nehmen ihre Verantwortung für alle Hamburgerinnen und Hamburger sowie im Sinne einer ganzheitlichen Stadtentwicklung wahr und...

- ... **engagieren sich auch über das eigene Kerngeschäft hinaus für das Gemeinwohl und fördern das ehrenamtliche Engagement ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.**
- ... **verstehen sich als Möglichmacherin und Kooperationspartnerin für eine bezahlbare Stadt für alle und setzen sich in diesem Zusammenhang - soweit sie dies mit ihrem jeweiligen Kerngeschäft beeinflussen können - insbesondere für ein bezahlbares und modernes Wohnraumangebot, ein attraktives Kulturangebot, eine leistungsfähige und niederschwellige (Sozial-)Infrastruktur oder einen günstigen und zuverlässigen Öffentlichen Personennahverkehr ein.**

Das Ziel-Cluster Soziale Verantwortung zählt auf die wesentlichen sozialen SDGs ein, indem es den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Beschäftigten, die Chancengleichheit von Frauen und Männern sowie Anti-Diskriminierung in den Fokus nimmt. Auch über die Zahlung fairer Löhne, die Begrenzung von Leiharbeit und Befristung sowie Inklusionsmaßnahmen ist es der Anspruch der Hamburger Stadtwirtschaft, gute und menschenwürdige Arbeitsbedingungen zu garantieren und zu schaffen. Indem die Hamburger Stadtwirtschaft sich gemeinwohlorientiert engagiert, kann sie auch hier einen Beitrag für den sozialen Zusammenhalt leisten.



Abbildung 6: SDGs, die durch das Ziel-Cluster Soziale Verantwortung adressiert werden.

3.7 Gewichtung von Zielen in der unternehmensindividuellen Umsetzung

Das Zielsystem der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie bündelt unsere allgemeingültigen Ziele und bietet einen gemeinsamen Kompass für Verwaltung und öffentliche Unternehmen, verzichtet aber aufgrund der Vielseitigkeit der öffentlichen Unternehmen grundsätzlich auf eine Gewichtung und konkrete Maßnahmenableitung auf Segment- und Unternehmensebene.

Die Gewichtung und Maßnahmenableitung erfolgt unternehmensindividuell durch die zuständige Fachbehörde, die Geschäftsleitung, sowie das Aufsichtsorgan innerhalb der im HCGK kodifizierten Steuerungspyramide – bestehend aus Zielbild, Unternehmenskonzept, Wirtschafts- und mittel-

fristiger Finanzplanung sowie Ziel- und Leistungsvereinbarung. Auf diese Weise wird die notwendige Flexibilität zur Umsetzung der Strategie ermöglicht und gleichzeitig die unterschiedlichen Aufgabenbereiche, Geschäftsmodelle, Unternehmensgrößen sowie Ressourcen berücksichtigt.

Trotz dieser grundsätzlichen Flexibilität der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie fühlen wir uns neben der Prämisse des „Wichtigen staatlichen Interesses“ – also der Erfüllung unserer öffentlichen Aufgaben und fachpolitischen Ziele – folgenden Steuerungsbereichen der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie in besonderer Weise verpflichtet:

- Haushaltswirkung
- Klimaschutz & Klimaanpassung
- Diversität & Chancengleichheit

Bei der unternehmensindividuellen Umsetzung der Strategie beachten wir diese drei Schwerpunktthemen besonders. Darüber hinaus kann die FHH weitere Oberziele priorisieren.

Durch die Flexibilität wird zudem sichergestellt, dass bei der Umsetzung potenziell auftretende Wechselwirkungen und Zielkonflikte grundsätzlich dort gelöst werden, wo die Strategie operativ umgesetzt wird: in den öffentlichen Unternehmen selbst. Dabei ist der jeweilige Einzelfall im Lichte des jeweiligen Unternehmenszwecks sowie unter Berücksichtigung der kurz-, mittel- und langfristigen Kosten(-ersparnisse) und nichtmonetären Folgen zu betrachten und zu entscheiden. Darüber hinaus ermöglicht der integrierte und transparente Ansatz der Strategie, Zielkonflikte auch über Unternehmens- und Behördengrenzen hinweg aufzuzeigen. Durch verstärkte Zusammenarbeit und Dialog zwischen den Beteiligten können so mit Blick auf das städtische Gemeinwohl Lösungen gesucht und verhandelt werden (siehe auch → Richtungsweisend für die Stadtwirtschaft – Gemeinsam für die Verwirklichung der Strategie).

4. Integriert – Die Strategie als Bestandteil der Good Governance der Unternehmen und des Portfolios

Wir, die Hamburger Stadtwirtschaft, also die Gemeinschaft aus den Hamburgischen öffentlichen Unternehmen und der FHH als ihre Gesellschafterin, berücksichtigen die Stadtwirtschaftsstrategie in unserem täglichen Handeln sowohl bei der Steuerung als auch bei der Führung unserer Unternehmen. Hierfür ist die Strategie in das bereits bestehende Steuerungssystem derjenigen Unternehmen zu integrieren, die den HCGK anwenden. Den Unternehmen, an denen die FHH beteiligt ist und die den HCGK nicht anwenden, wird die Berücksichtigung der Strategie empfohlen.

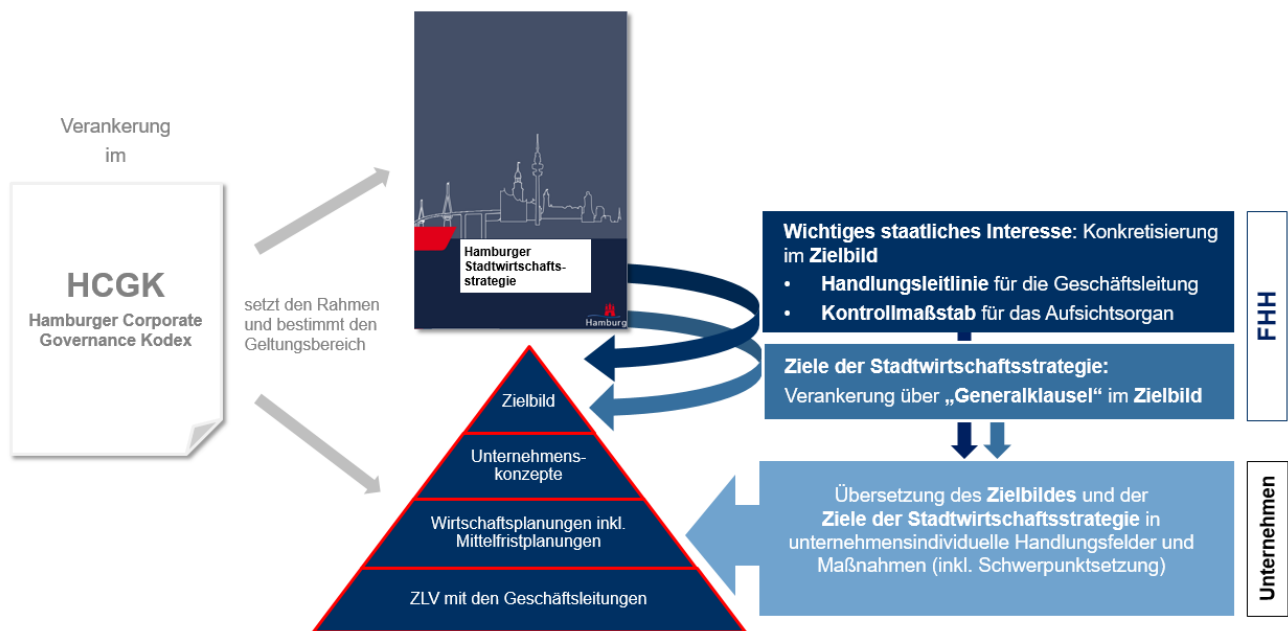


Abb. 7: Verzahnung der Stadtwirtschaftsstrategie mit den Standards (HCGK) und der Steuerungspyramide

Wir wollen die Stadtwirtschaftsstrategie in unseren Zielbildern sowie in unseren Unternehmenskonzepten - im Zuge der jeweils regulär anstehenden Überarbeitung, jedoch spätestens bis Mitte 2026 - verankern und streben im Jahr nach der entsprechenden Verankerung an, auch die Wirtschafts- und Mittelfristige Finanzplanung erstmals unter Berücksichtigung der Stadtwirtschaftsstrategie aufzusetzen.

Mit dieser Übergangszeit schaffen wir den Raum für die erforderliche Anpassung der Standards des Beteiligungsmanagements der FHH sowie für die Umsetzung der Strategie in den Fachbehörden, Geschäftsleitungen und Aufsichtsorganen. Auf Basis der erforderlichen unternehmensindividuellen Analyse, Diskussion und Schwerpunktsetzung sollen im jeweiligen Unternehmenskonzept sowie insbesondere in der Wirtschafts- und mittelfristigen Finanzplanung Handlungsfelder sowie konkrete und messbare Maßnahmen definiert werden, die auf die Erfüllung des wichtigen staatliche Interesse und der sonstigen Oberziele der Stadtwirtschaftsstrategie einzahlen.

In diesem Zusammenhang sind die öffentlichen Unternehmen insbesondere vor dem Hintergrund des Ziel-Clusters → Klima & Umwelt eingeladen, sogenannte energie- und klimapolitische Kooperationsvereinbarungen mit der Behörde für Umwelt, Klima, Energie und Agrarwirtschaft (BUKEA) unter Einbeziehung der für das jeweilige Unternehmen zuständigen Fachbehörde abzuschließen und das dortige Beratungs- und Unterstützungsangebote zu nutzen.

Mit der regelhaft geplanten Aktualisierung der Stadtwirtschaftsstrategie (siehe Kapitel 6 - Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie) sollen auch diese unternehmensindividuelle Zielformulierungen und konkreten Maßnahmen auf einen möglichen Anpassungsbedarf geprüft werden.

4.1 Richtungsweisend für die Stadtwirtschaft – Gemeinsam für die Verwirklichung der Strategie

Begleitend zur individuellen Strategieübersetzung insbesondere in die Unternehmenskonzepte wollen wir im Sinne unseres → Leitbildes das existierende Netzwerk innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft weiter ausbauen und den "Familiengeist" organisationsübergreifend stärken.

Dafür haben Vertreterinnen und Vertreter aus öffentlichen Unternehmen und Behörden in zwei Workshops im Zuge der Strategieentwicklung diskutiert, was es braucht, um auf bestehenden Formen der Zusammenarbeit aufzubauen und diese im Sinne der Stadtwirtschaftsstrategie stärker zu fördern. Zusätzlich wurde in einem digitalen Barcamp den öffentlichen Unternehmen und Behörden der Raum gegeben, um eigene Themen und Ideen in das entstehende Stadtwirtschaftsnetzwerk einzubringen. In sechs Workshops diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu den Themen "Fit für New Work", „Data Governance“, „Mobilitätswende“, „Berufliche Inklusion“, „integrierte, städtische Online-Services“ sowie "Urban Economy Platform/Bürgerpartizipation".

Der Prozess hat gezeigt: Viele Potenziale der Hamburger Stadtwirtschaft können nur erkannt und gehoben werden, wenn Aufgabenstellungen und Herausforderungen sowohl von Verwaltung als auch öffentlichen Unternehmen übergreifend gesehen und Zuständigkeitsgrenzen in der gesamten Stadtwirtschaft überwunden werden, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten. Ein Ziel dieser Strategie ist daher, die Räume für den gemeinsamen und organisationsübergreifenden Austausch zu schaffen. Über unterschiedliche Beteiligungsformate und -initiativen wollen wir die Hamburger Stadtwirtschaft zur Ko-Kreation und Mitgestaltung einladen und zur Beteiligung motivieren.

Hierfür werden Ressourcen zur Verfügung gestellt, um z. B. Leuchtturmprojekte zu starten und organisatorisch zu begleiten. Unter Federführung der jeweils zuständigen Fachbehörde oder öffentlichen Unternehmens werden aktuell erste Leuchttürme zu den Themen „Mobilitätswende“, „Personal“ und „Energiewende“ entwickelt, die gemeinsam mit interessierten Akteurinnen und Akteuren innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft umgesetzt werden sollen.

Dem Netzwerkgedanken soll grundsätzlich mehr Raum eingeräumt werden. Im Zuge der Strategieentwicklung wurden bereits erste, freiwillige Netzwerke zu den Themen „Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung“ sowie „Compliance-Management“ erfolgreich gestartet und sollen weitergeführt werden. Ziel dieser Netzwerke ist es, voneinander und miteinander – auch unter Einbindung externen Sachverständigen – zu lernen, aktuelle Herausforderungen zu diskutieren und Fachwissen innerhalb der Konzernfamilie zu teilen.

Durch die Integration in bestehende Governance-Strukturen als auch durch die Förderung von Netzwerken und Partnerschaften zur Umsetzung der Stadtwirtschaftsstrategie leisten wir einen Beitrag zu leistungsfähigen und inklusiven staatlichen Institutionen als auch zur nachhaltigen Entwicklung.



5. Der gemeinsame Weg – Blick auf die initiale Strategieentwicklung

Bei der Entwicklung der Stadtwirtschaftsstrategie wurde ein starker Fokus auf die Einbindung der zentralen Stakeholder in Senat, Verwaltung und den öffentlichen Unternehmen gelegt. Denn: Wenn die Stadtwirtschaftsstrategie eine Wirkung entfalten soll, kann sie nicht verordnet, sondern muss von vielen Schultern getragen werden. Dies gelingt nur durch ein partizipatives Vorgehen und genügend Raum für Diskussion.

Entwicklung der Vision

In sechs „Visions-Workshops“ haben sich die Mitglieder der Senatskommission für öffentliche Unternehmen (SköU), Vertreterinnen und Vertreter der Beteiligungsverwaltungen der Behörden sowie Geschäftsleitungen bzw. Vertreterinnen und Vertreter der 49 eingeladenen Hamburgischen öffentlichen Unternehmen entlang der folgenden drei Fragestellungen über die Stadtwirtschaft

und ihre Zukunft ausgetauscht:

- Was ist Ihr Anspruch an eine Vision?
- Wo sehen Sie aktuell Stärken und Schwächen in der Hamburger Stadtwirtschaft?
- Wie lautet Ihre Vision 2030?

Die aus den Workshops gewonnenen Erkenntnisse und Ideen wurden visuell protokolliert (siehe Abbildung 8), redaktionell zusammengefasst und anschließend allen Beteiligten zur digitalen Kommentierung bereitgestellt. Ergebnis war eine fundierte Stoffsammlung, aus der wir – angereichert durch die weiteren Beteiligungsprozesse – unser Leitbild formuliert haben.



Abb. 8: zusammengefasstes visuelles Protokoll der Visions-Workshops

Entwicklung der strategischen Ziele

Der Entwicklung des Zielsystems ging eine umfassende Analyse bestehender, stadtweiter Vorgaben sowie Zielbildern und Konzepten der öffentlichen Unternehmen voraus. Gleichzeitig fand ein Austausch mit anderen Städten (Darmstadt, Mannheim, Berlin, Leipzig und Wien) statt, die sich mit ähnlichen strategischen Fragestellungen beschäftigt haben.

In einem zweiten Schritt wurden die identifizierten Themen und Ziele konsolidiert, gewichtet sowie unter Berücksichtigung der Sustainable Development Goals (SDGs) in einen ersten Entwurf für ein Zielsystem überführt. Dieser Entwurf wurde daraufhin in Interviews mit den zentralen Stakeholdern innerhalb der Finanzbehörde, den zuständigen Fachbehörden und Beteiligungsverwaltungen, dem Rechnungshof sowie zentralen Querschnittsbereichen (z. B. Senatskanzlei, Stabstelle Nachhaltigkeit, Leitstelle Klima, Personalamt, Stabstelle Gleichstellung) vorgestellt und diskutiert. Auf Basis der Rückmeldungen wurde eine überarbeitete Version in den Projektgremien des federführenden Projekts zur Fortentwicklung des Beteiligungsmanagements der FHH (BeMaZ) vorgestellt, ein Vorgehen für die Umsetzung sowie den Strategie-Review entwickelt und die Ergebnisse in zwei Workshops mit öffentlichen Unternehmen reflektiert. Die Erkenntnisse aus den Interviews und

den Workshops hatten dabei einen wesentlichen Einfluss auf die weitere Strategieentwicklung – sowohl mit Blick auf die Auswahl als auch die Konkretisierung der Ziele.

Abstimmung und Beschluss der Stadtwirtschaftsstrategie

In einem letzten Schritt vor der Beschlussfassung durch den Senat wurde die ausformulierte Stadtwirtschaftsstrategie in mehreren Runden innerhalb der Verwaltung abgestimmt und mit einer kleineren Anzahl öffentlicher Unternehmen in einem „Soundingboard“-Prozess reflektiert. Mit dem Beschluss ist der Startschuss für die Umsetzung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie durch die Fachbehörden und öffentlichen Unternehmen gefallen.

6. Der weitere Weg – Fortentwicklung der Hamburger Stadtwirtschaftsstrategie

Die Stadtwirtschaftsstrategie ist grundsätzlich auf eine langfristige Gültigkeit ausgelegt. Dennoch werden interne oder externe Impulse Änderungsbedarfe nach sich ziehen. Im Rahmen eines regelmäßigen Review-Prozesses soll die Stadtwirtschaftsstrategie daher ca. alle fünf Jahre überprüft und bei Bedarf entsprechend des nachfolgend dargestellten Prozesses aktualisiert werden:



Abb. 9: Review-Prozess

Durch seinen partizipativen Aufbau ist der Review-Prozess – über die konkrete Prüfung der Strategieinhalte hinaus – selbst ein wichtiges Instrument, um den erwünschten Austausch innerhalb der Hamburger Stadtwirtschaft zu fördern und damit kooperatives Handeln und die Identitätsbildung zu unterstützen.

Aber auch die Stadtgesellschaft und insbesondere die interessierte Fachöffentlichkeit sollen durch ein noch zu gründendes „Forum der Hamburger Stadtwirtschaft“ eingebunden werden. Neben der intensiven, verbindlichen Beteiligung von Senat, Bürgerschaft und öffentlichen Unternehmen soll das Forum ergänzend ein gemeinsames Verständnis für die Herausforderungen, Ziele und Belange der Stadtwirtschaft schaffen und den Raum für den erweiterten Dialog öffnen.

Auch abseits dieses regelmäßigen Review-Prozesses wird geprüft, ob außerzyklische Anpassungen notwendig sind. Für die außerzyklische Berücksichtigung gelten folgende Kriterien: Der jeweilige Aspekt

- entspricht nicht mehr den aktuellen rechtlichen Vorgaben bzw. dem aktuellen Erkenntnisstand aus Wissenschaft und Forschung z.B. zum Thema Nachhaltigkeit,
- ist in der Stadtwirtschaftsstrategie bisher vollkommen unberücksichtigt bzw. stellt eine wesentliche Ergänzung der Zielstruktur oder -formulierung dar und

- hat eine Steuerungsrelevanz für die überwiegende Zahl der durch die Stadtwirtschaftsstrategie adressierten öffentlichen Unternehmen.

Nur wenn diese Kriterien erfüllt werden, wird entsprechend des dargestellten Review-Prozesses eine außerzyklische Anpassung der Stadtwirtschaftsstrategie vorgenommen.

Herausgeberin

Freie und Hansestadt Hamburg
Finanzbehörde
Gänsemarkt 36
20354 Hamburg

Rückfragen

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Finanzbehörde
Telefon: +49 40 / 4 28 23-16 62
Fax: +49 40 / 4 28 23-22 30
E-Mail: pressestelle@fb.hamburg.de



Hamburg