



DER/DIE STADT- BZW. CITYMANAGER/IN

TOCEMA europa
Town Centre Management

North East South West
INTERREG III C



**DIESES PROJEKT WIRD VON DER
EUROPÄISCHEN UNION KOFINANZIERT**



Federführender Partner



Mit Unterstützung von



Partner





INHALTSVERZEICHNIS

1	AUFGABENBEREICHE UND TÄTIGKEITSFELDER	4
2	ANFORDERUNGEN UND FÄHIGKEITEN	5
3	AN EINE/N STADTMARKETING-MANAGER/IN	
	REKRUTIERUNGSMÖGLICHKEITEN UND -WEGE	6
4	COACHING UND VORSTELLUNG	7
5	DES/DER STADTMARKETING-MANAGERS/IN	
	DIE ERSTEN AUFGABEN	8
6	ERFOLGSKONTROLLE UND BEWERTUNG	8



Praktische Ratschläge

1 AUFGABENBEREICHE UND TÄTIGKEITSFELDER

**Im Umgang mit
Medien sollte
der/die
Stadtmarketing-
manager/in**

**die Bedeutung des
professionellen
Stadtmarketings
für die (inner-)
städtische
Entwicklung stets
hervorheben**

**die TrägerInnen,
UnterstützerInnen
und FördererInnen
der Stadtmarketing-
Plattform bei
Presseterminen
nach Möglichkeit
einbinden**

**darauf achten, mit
den lokalen
JournalistInnen
und Medienleuten
eine persönliche
Vertrauensbasis
aufzubauen**

**vorrangig positive
Informationen und
Ergebnisse
darstellen.**

Die generellen Tätigkeitsfelder bzw. konkreten Aufgabenbereiche eines/r City- bzw. Stadtmarketing-Managers/in hängen sowohl von der Größe und wirtschaftlichen Struktur der Stadt, den Interessenslagen und Intentionen der jeweiligen TrägerInnen der Stadtmarketing-Plattform sowie den organisatorischen, finanziellen und kompetenzrechtlichen Rahmenbedingungen der Stadtmarketing-Einheit ab.

Die wichtigsten Aufgabenbereiche eine/r City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in sind:

1. Koordination und Netzwerkmanagement innerhalb der Stadtmarketing-Plattform

Eine der wesentlichen Kernaufgaben für eine nachhaltig erfolgreiche, langfristig ausgerichtete Stadtmarketing-Arbeit besteht in der Koordination und dem Ausgleich der Interessenslagen der privaten und öffentlichen TrägerInnen, FördererInnen und UnterstützerInnen der Stadtmarketing-Plattform.

2. Projektmanagement

Das Projektmanagement von City- und Stadtmarketing-ManagerInnen sollte sich einerseits auf Basis eines Leitbildes bzw. Strategiekonzepts (= mittel- bis langfristige Zielvorgaben und Entwicklungsschwerpunkte), andererseits auf einem jährlichen "Business-Plan" stützen.

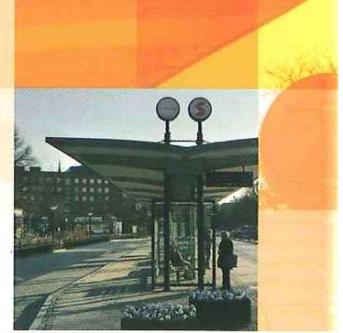
Die Erstellung der Jahres-Aktivitätenpläne zählen ebenso zu den Projektmanagementaufgaben des/der Stadtmanager/innen wie die konkrete Maßnahmenumsetzung, d.h. von der inhaltlichen Konzeption des Projektes über operative organisatorische Realisierungsschritte bis hin zur Sicherstellung der Finanzierung der jeweiligen Stadtmarketing-Aktion.

Der Großteil der, im Jahres-Aktivitätenplan, festgelegten Projektmanagementaufgaben wird üblicherweise durch das professionelle lokale City- bzw. Stadtmanagementbüro wahrgenommen. Bei speziellen infrastrukturellen, städtebaulichen bzw. größeren immobilienwirtschaftlichen Vorhaben öffentlicher bzw. privater Institutionen werden den City- bzw. Stadtmanagementbüros häufig Koordinationsaufgaben zugeordnet.

Bei komplexen, neuartigen bzw. auch kontroversiellen Planungen kann es sinnvoll sein, die wesentlichen Projektgrundzüge und -rahmenbedingungen mit Arbeitsgruppen, bestehend aus relevanten städtischen VertreterInnen und UnternehmerInnen, zu bilden.

3. Öffentlichkeits- und Medienarbeit

Ein weiteres, wichtiges Tätigkeitsfeld für professionelle City- bzw. Stadtmanagementakteure stellt die Öffentlichkeits- und Medienarbeit dar. Je nach Ausrichtung der lokalen Stadtmarketing-Plattform bzw. Kompetenzregelung ist das Stadtmanagementbüro entweder für die Koordination der gesamtstädtischen "Public relations" zuständig oder nur für die Medien- und Öffentlichkeitsarbeit der eigenen Organisation.



4. InvestorInnen- und Standortmarketing

Die konkrete Ansprache und Betreuung von InvestorInnen, ProjektplanerInnen und ansiedlungswilligen Unternehmen sollte ebenfalls zu den wichtigen Hauptaufgabenfeldern eines/r City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in zählen. Bei der Entwicklung neuer Projekte, insbesondere im Einzelhandelsbereich, sollte jedoch von Seiten des Stadtmanagements darauf geachtet werden, dass die Planungen im Einklang mit den städtebaulichen, verkehrsinfrastrukturellen Vorgaben und Rahmenbedingungen (z.B.: Stadtentwicklungskonzept) stehen. Zu diesem Aufgabenfeld zählt jedoch auch die aktive Betreuung und Unterstützung bestehender Geschäfte und Unternehmen in der Stadt bzw. im Stadtkern bei ihren Investitionsvorhaben.

5. Informationsmanagement

Stadtmarketingorganisationen agieren im Schnittpunkt unterschiedlicher Interessenslagen öffentlicher und privater Institutionen, Verbände und Gruppen. Eine optimale Berücksichtigung der verschiedenen Zielsetzungen in den Stadtmarketingprogrammen bedingt ein ausgeprägtes Informationsmanagement der zuständigen City- bzw. Stadtmarketing-Akteure. Darunter wird nicht nur die regelmäßige interne Kommunikation und Informationsaufbereitung/-vermittlung über geplante bzw. durchgeführte Projekte zwischen den TrägerInnen und UnterstützerInnen der Stadtmarketing-Plattform verstanden, sondern auch die Durchführung gezielter KundInnen-, Gäste- und BürgerInnen-Umfragen, Untersuchungen und Datenrecherchen in der Stadt bzw. im regionalen Einzugsbereich.

6. Administrative Aufgaben

Ein oftmals vom Arbeitsaufwand unterschätzter Tätigkeitsbereich stellen die "administrativen Aufgaben" der Stadtmarketing-Organisation dar wie beispielsweise organisatorische und buchhalterische Arbeiten, Beantragung und Abwicklung von Förderungen sowie personelle Angelegenheiten.

2

ANFORDERUNGEN UND FÄHIGKEITEN AN EINE/N STADTMARKETING-MANAGER/IN

Professionelle City- und Stadtmarketing-Akteure sollten idealerweise folgende generelle Fähigkeiten aufweisen:

• Netzwerk- und Teamfähigkeit

- ➔ Der/die City- und Stadtmarketing-Manager/in sollte in möglichst kurzer Zeit ein persönliches Netzwerk von Vertrauenspersonen und UnterstützerInnen aufbauen.



- **hohe kommunikative und rhetorische Fähigkeiten**

- ➔ Zusätzlich zur kommunikativen und rhetorischen Begabung sollte der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in das Talent zur positiven Begeisterungsfähigkeit seines Umfeldes aufweisen, um Projekte möglichst rasch auf breiter Basis umsetzen zu können.

- **Organisations- und Planungs-Know-how**

- ➔ Der/die City- und Stadtmarketing-Manager/in sollte sich rasch einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen verschaffen sowie in möglichst kurzer Zeit, Projekte und Maßnahmen effizient zur Realisierung bringen.

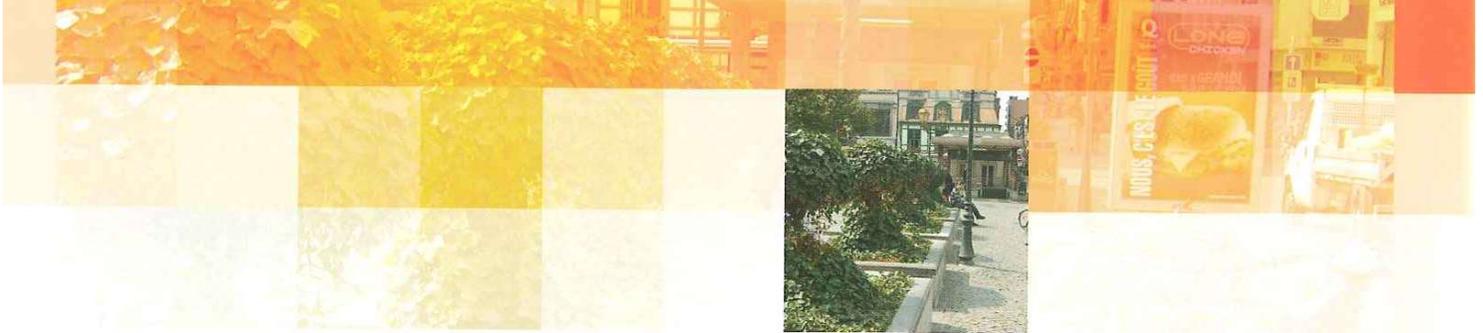
Professionelle City- und Stadtmarketing-AkteurInnen sehen sich bei Antritt ihrer Tätigkeit des öfteren mit schwierigen Ausgangslagen bzw. Problemstellungen konfrontiert:

- Bei Schwächen bzw. Unzulänglichkeiten des Organisations- und/oder TrägerInnengefüges muss der/die Stadtmarketing-Manager/in Organisations- und Planungs-Know-how einsetzen, um ineffiziente Strukturen, welche die Umsetzung von Projekten und Maßnahmen behindern, rasch zu beseitigen.
- Innerhalb von Stadtmarketingorganisationen können sich kontroverielle Diskussionen zwischen den verschiedenen Trägerinstitutionen bei bestimmten Projekten, insbesondere im stadtplanerischen und verkehrstechnischen Bereich, entzünden. Der/die Stadtmarketing-Manager/in sollte hier als Mediator bzw. neutraler Mittler zwischen den unterschiedlichen Positionen vermitteln, die kommunikativen Fähigkeiten zum Einsatz bringen und mit Informationen, beispielsweise Lösungsansätze aus vergleichbaren Städten, dazu beitragen, die Debatten zu versachlichen.

3 REKRUTIERUNGSMÖGLICHKEITEN UND -WEGE

In die Auswahl bzw. Rekrutierung eines/r Stadtmarketing-Managers/in sollten alle wesentlichen Partner und Träger einer Stadtmarketing-Plattform eingebunden werden, wobei sich folgendes Recrutement-Modell in der Praxis bewährt hat:

1. In einem ersten Schritt definieren alle PartnerInnen bzw. TrägerInnen einer lokalen Stadtmarketing-Plattform ihre konkreten Vorstellungen bzw. Anforderungen. Einige nationale Stadtmarketingdachverbände wie z.B.: ATCM (Großbritannien) veröffentlichen auf ihren Web-Seiten konkrete Jobprofile und -beschreibungen (www.atcm.org).
2. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass vor allem "stadtexterne" BewerberInnen, sich als sehr geeignet für derartige Positionen herausstellen.



Daher sollten zur Ausschreibung des jeweiligen Stadtmarketing-Jobs folgende Aktivitäten gesetzt werden:

* Stellenanzeige in

- einer landesweit erscheinenden Tageszeitung
- in Fachzeitschriften des Einzelhandels, Tourismus, etc.
- in einschlägigen Internet-Job-Netzwerken
- den Web-Seiten der nationalen Stadtmarketing-Dachverbände

* Beauftragung einer spezialisierten Beratungsagentur bzw. "Head-Hunters"

3. Nach Abschluss der Bewerbungsfrist sind sämtliche schriftlichen Unterlagen anhand des vorab, gemeinsam festgelegten Anforderungsprofils zu bewerten sowie eine Liste der grundsätzlich am besten geeigneten KandidatInnen zu erstellen.
4. Bei einer hohen Anzahl von interessanten BewerberInnen ist es sinnvoll, mittels Einzelinterviews eine Vorselektion durchzuführen.
5. Der letzte Schritt umfasst die Durchführung eines abschließenden Hearings mit den besten 3-5 KandidatInnen. Je nach gewünschten bzw. beabsichtigtem Umfang können die Hearings in Form von ein- bis mehrstündigen BewerberInnen-Präsentationen mit oder ohne Lösung von speziellen Fallbeispielen ablaufen.

Im Jahr 1999 entwickelte in Spanien der nationale Stadtmarketing-Dachverband AGECU, mit finanzieller Unterstützung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds, ein spezielles Weiterbildungsprogramm für Stadtmarketing-ManagerInnen. Die Regierung der Region Valencia (Generalitat Valenciana), der Handelsverband COVACA, die Wirtschaftskammer und Universität der Stadt Valencia waren ebenfalls aktiv in dieses Bildungsprojekt eingebunden.

Im Jahr 2006 fand bereits der 7. Lehrgang statt. Ingesamt wurden bislang 150 Stadtmarketing-ExpertInnen aus 11 spanischen Regionen sowie mehreren lateinamerikanischen Ländern ausgebildet. Das Schulungsprogramm im Gesamtausmaß von 275 Stunden kombiniert sowohl theoretische als auch praktische Stadtmarketing-Aspekte. Die Schulungsbereiche gliedern sich in allgemeine Themen wie Führungs- und Managementtechniken, interkulturelles Lernen sowie in fachspezifische Themen wie Stadtplanung und -architektur, Soziologie, Marketing, Geografie, Volkswirtschaft, Einzelhandel, Tourismus, etc.

Bei der Auswahl eines/r Stadtmarketing-Manager/in sollten nicht nur die rein fachlichen bzw. ausbildungstechnischen Details des/der Bewerbers/in berücksichtigt werden,



sondern vor allem die persönlichen und sozialen Kompetenzwerte sowie die bisherigen, einschlägigen beruflichen Erfahrungen.

Gehalt:

Das Gehalt eines/r Stadtmarketing-Managers/in hängt einerseits von den finanziellen Ressourcen und Möglichkeiten der jeweiligen Stadtmarketing-Organisation ab, andererseits von den bisherigen beruflichen Erfahrungen und Fähigkeiten der betreffenden Person. Die nationalen Stadtmarketing-Dachverbände haben in der Regel einen guten Überblick über die Gehaltsstrukturen und können entsprechende Auskünfte erteilen.

4 COACHING UND EINFÜHRUNG DES/DER STADTMARKETING-MANAGERS/IN

Nach erfolgter Auswahl eines/r Bewerbers/in sollte in der Regel ein spezielles Coaching- und Betreuungsprogramm durch die wesentlichen AkteureInnen der Stadtmarketing-Organisation gestartet werden. Dieses Betreuungsprogramm kann beispielsweise intensive Schulungen bzw. Kurzpraktika in den relevanten städtischen Abteilungen beinhalten und/oder Einzel- und Kleingruppengespräche mit allen relevanten Institutionen und Interessengruppen der Stadt.

Am Ende dieser Coachingphase wird der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in häufig im Rahmen einer Großpräsentation der Öffentlichkeit vorgestellt, wobei in Zusammenhang mit der Organisation dieses "Events" folgende Aspekte berücksichtigt werden sollten:

optimaler Zeitpunkt der Präsentation

innerhalb der ersten drei Monate nach Auswahl des/der City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in

Standort der Präsentation

möglichst repräsentativer Rahmen

einzuladender Personenkreis

sämtliche PartnerInnen, FördererInnen und TrägerInnen der lokalen Stadtmarketing-Organisation, LeitunternehmerInnen der Stadt, lokale und regionale MedienvertreterInnen sowie sonstige wichtige kommunale Organisationen



5 DIE ERSTEN AUFGABEN

Zu den ersten und wesentlichen Aufgaben und Tätigkeiten eines/r City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in zählen:

- persönliche Kontaktaufnahme mit den verschiedenen InteressenvertreterInnen
- ggf. Blarbeitung eines vorhandenen Stadtmarketing-Konzeptes bzw. Leitbildes
- klare Definition der Rolle und Funktion eines/r City- und Stadtmarketing-Manager/in in der Öffentlichkeit bzw. gegenüber den wesentlichen städtischen Akteursgruppen
- detaillierte Festlegung der Hauptaufgabenbereiche, gemeinsam mit den TrägerInnen, FördererInnen und UnterstützerInnen der Stadtmarketing-Organisation
- sensible Auslotung der "offenen" und "versteckten" Interessenslagen und Intentionen der einzelnen Stadtmarketing-TrägerInnen
- Sichtung verfügbarer, stadtmarketing-relevanter Unterlagen, Umfragen, Studien und Konzepte

Weiters sollte der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in

- die Erfahrungen und Ansichten der bisherigen MitarbeiterInnen des Stadtmarketingbüros kennen lernen.
- die wesentlichen bzw. wichtigsten "Schlüsselpersonen" und MeinungsbildnerInnen in der Stadt ermitteln
- die bestehenden Strukturen und Abläufe innerhalb der Stadtverwaltung kennen- und verstehen lernen.
- eine tragfähige Kooperationsbasis mit den lokalen Behörden, UnternehmerInnen und Verbänden aufbauen.

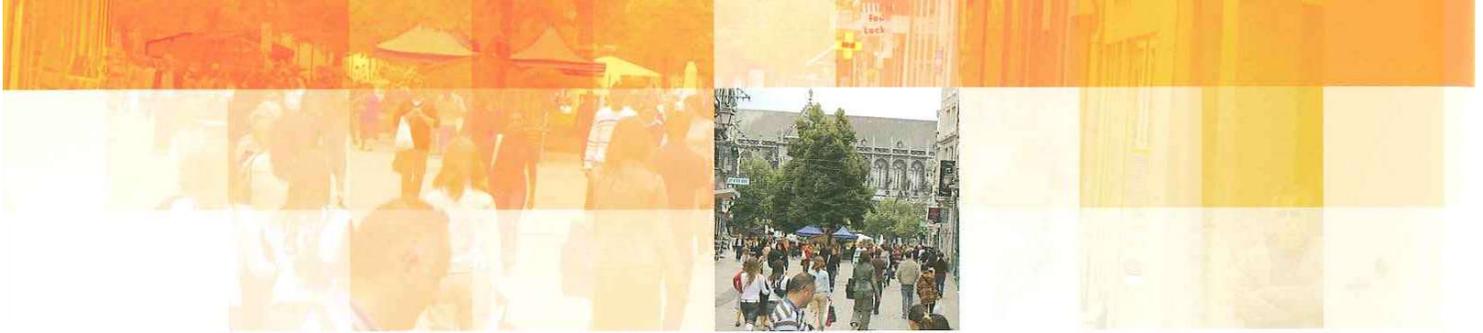
Schließlich sollte der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in:

- die budgetäre Situation abklären sowie Möglichkeiten für weitere finanzielle Unterstützungen ausloten
- mit Stadtmarketing-ManagerInnen aus umliegenden Städten Kontakt aufnehmen
- dem jeweiligen nationalen Stadtmarketing-Dachverband beitreten.

6 ERFOLGSKONTROLLE UND BEWERTUNG

Im Zuge der Formulierung des Anforderungsprofils sowie der Hauptaufgaben des/der City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in sind auch Indikatoren zur regelmäßigen qualitativen Bewertung der Arbeitsleistung aufzustellen:

In der französischen Stadt Neuville wurde ein Indikatorensystem zur Bewertung der Tätigkeiten des lokalen Stadtmarketing-Managers eingeführt, welches sich aus 10 Kriterien zusammensetzt. Die einzelnen Indikatoren beziehen sich ausschließlich



auf persönliche Kompetenzkriterien der jeweiligen Person.
Folgende Indikatoren werden zur Bewertung herangezogen:

1. SELBSTBEWUSSTSEIN
2. AUSDAUER UND BEHARRLICHKEIT
3. ERGEBNISORIENTIERTHEIT
4. METHODISCHE GENAUIGKEIT
5. INNOVATION UND KREATIVITÄT
6. INFORMATIONSMANAGEMENT UND NETZWERKFÄHIGKEIT
7. FÄHIGKEIT ZUR VERMITTLUNG VON WISSEN UND KNOW-HOW
8. SENSIBILITÄT
9. INDUKTION
10. FÜHRUNGSQUALITÄT

Für jeden Indikator wird eine eigene "Karte" mit folgendem Inhalt entwickelt:

- genaue Definition des Indikators bzw. Kriteriums
- Methodik und Vorgehensweise der Anwendung des Indikators
- eine Art "Erfolgs"-Skala, um die positiven Arbeitsfortschritte des/der City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in festzuhalten

Wie ist dieses Bewertungsinstrumentarium anzuwenden ?

- ➔ Mit Hilfe der jeweiligen "Indikatoren"-Karten bewerten alle TrägerInnen-Institutionen und PartnerInnen des Stadtmarketings den/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in.
- ➔ Im Zuge einer Sitzung bzw. Besprechung werden die Einzel-Bewertungsergebnisse zusammengeführt und gemeinsam evaluiert.
- ➔ Auf Basis der Evaluierung werden die positiven Fortschritte in der "Erfolgs"-Skala festgehalten. Bei negativen Ergebnissen entscheiden die TrägerInnen der Stadtmarketing-Plattform über entsprechende Maßnahmen zur Effizienzsteigerung des/der City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in (z.B.: Schulungen, Coaching, etc.)

Beispiel für eine "Indikatoren-Karte":

1 - SELBSTVERTRAUEN

Definition

Dieser Indikator bewertet die Fähigkeit des/der City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in, schwierige Projekte und Problemstellungen erfolgreich, auch gegen den Widerstand einzelner AkteurInnen, umzusetzen. Darüber hinaus wird bewertet, inwieweit der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in mit Kritik umgehen kann

Relevanz dieses Indikators bzw. Kriteriums

Diese persönliche Kompetenz ist, wie bereits an obiger Stelle erwähnt, bei der



Plazza
Plazza Foro Boario
Plazzale della Libertà

solievo della bicicletta
sario ritirare
di elettronica
zione presso.

Ambiente e Mobilità

ambiente e mobilità
ambiente e mobilità
ambiente e mobilità

ambiente e mobilità
ambiente e mobilità
ambiente e mobilità

ambiente e mobilità
ambiente e mobilità
ambiente e mobilità



Lösung schwieriger und konflikträchtiger Problemstellungen, von besonderer Bedeutung. Der/die City- bzw. Stadtmarketing-Manager/in ist nicht nur für die Realisierung des betreffenden Vorhabens zuständig, sondern sollte dafür Sorge tragen, dass ein konstruktives, sachorientiertes Diskussions-"Klima" vorherrscht.

- Skala** 1 : Geht entschlossen und ruhig an die Problemlösung heran, zeigt sich auch gegenüber kritischen bzw. unzufriedenen Personen selbstbewusst.
- Schwelle** 2 : Beharrt auf seinem Standpunkt, fällt Entscheidungen ohne dem Einverständnis der wesentlichen PartnerInnen und TrägerInnen der Stadtmarketing-Organisation
- 3 : Lernt aus bisherigen Fehlern, treibt aktiv die Realisierung des Projektes voran und versucht, durch intensive Kommunikation eine möglichst konsensuale Lösung zu erreichen
- Exzellenz** 4 : Forciert konsequent die Projekt-Realisierung trotz vorhandenen Widerstandes, geht jedoch auf die KritikerInnen ein und versucht diese, von seinem Standpunkt zu überzeugen

ANHANG

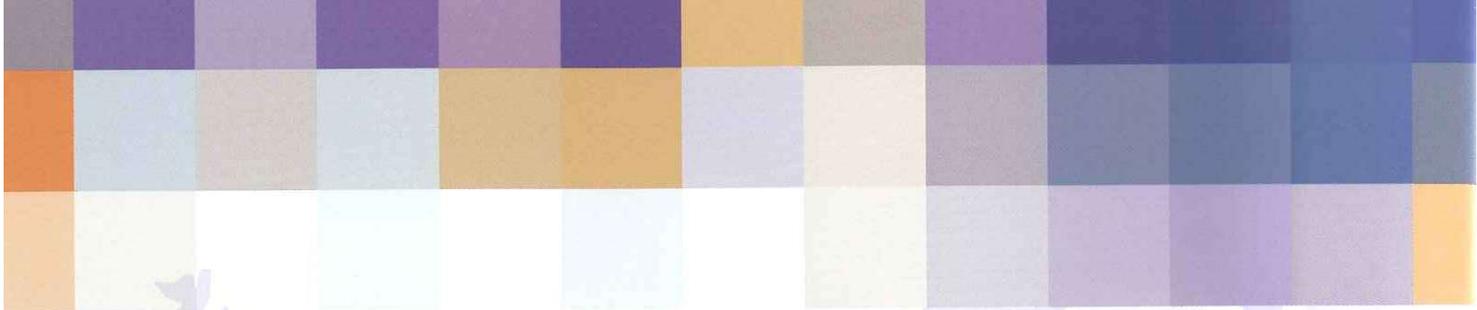
Beispiel für Stellenanzeige

In Saint-Priest (F) wird **ein/e Stadtmarketing-Manager/in** für die Durchführung verschiedener Stadtkern-Entwicklungsprojekte **gesucht**.

Im Rahmen eines public-private-partnership-Organisationsmodells sorgen Sie für den Interessensausgleich zwischen den einzelnen Partnern. Die Koordination der Aktivitäten der einzelnen Stadtmarketing-TrägerInnen zählt ebenso wie die konkrete Entwicklung von Projekten im Stadtzentrum von Saint Priest zu Ihren Aufgabenbereichen.

Sie verfügen über ausgesprochene Führungskompetenz, sind proaktiv und in der Lage, Ihr Arbeitsumfeld rasch zu analysieren. Ausgezeichnete organisatorische Fähigkeiten und sehr gute kommunikative Eigenschaften zählen ebenfalls zu Ihren Stärken.

Hochschulabschluss und einschlägige berufliche Erfahrungen werden vorausgesetzt. Erfahrungen im kommunalen Bereich sowie im Einzelhandel stellen weitere Anforderungen dar.



TOCEMA europe
Town Centre Management

www.tocema-europe.com

Verantwortlicher Redakteur : Jean-Luc Calonger - AMCV - 27 Rue Samson - B 7000 Mons (Belgium)
Copyright : TOCEMA Europe
Grafiker von NEWCOM - www.aroupecomase.com

