

Smarte Städte benötigen eine integrierte Verwaltung – Zentrale Zukunftsthemen innovativ und quer vernetzt angehen

Von Oliver Christopher Will

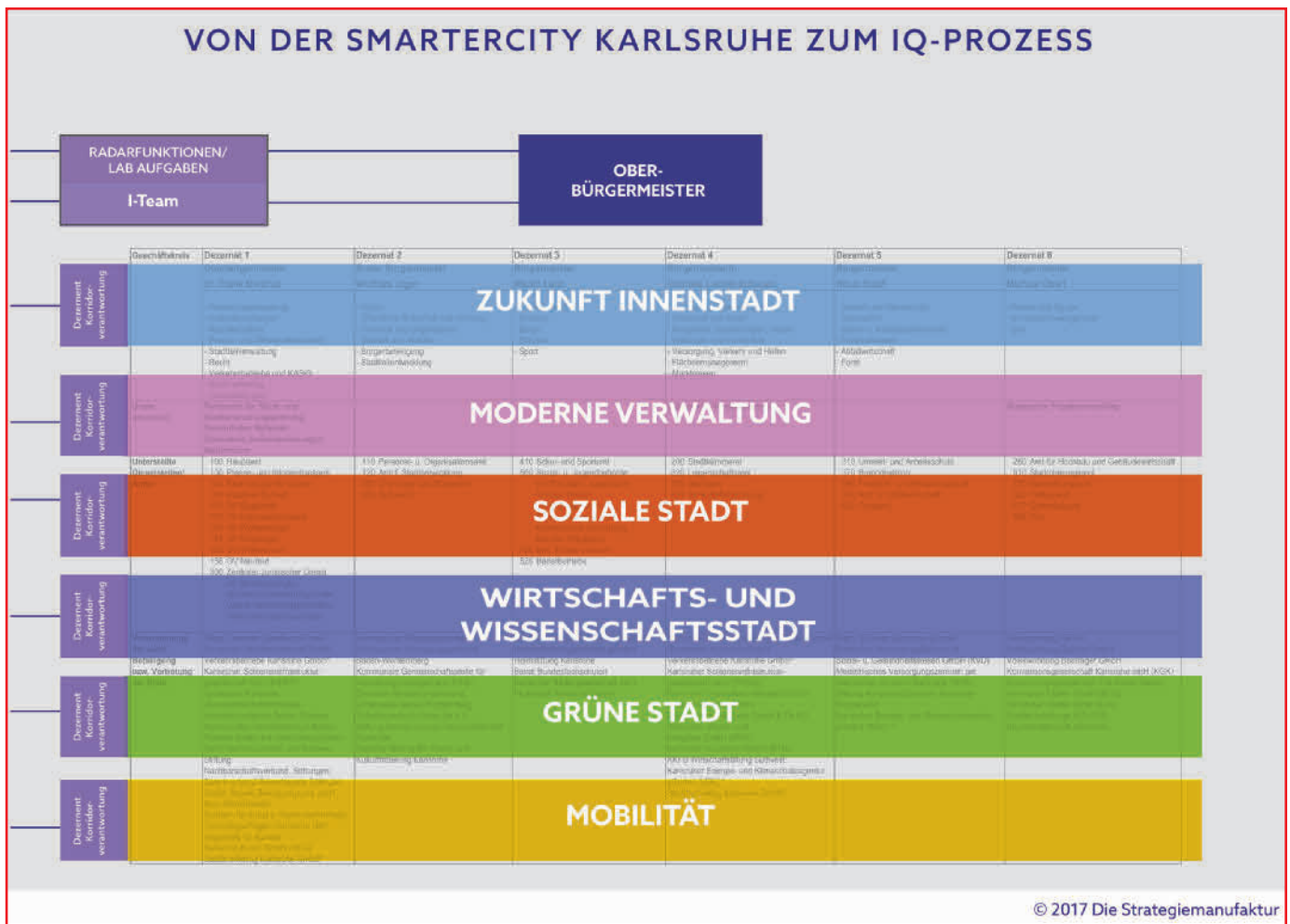
„Digitale Transformation braucht Ziele, Strategien und Strukturen ... Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung“ (Leitlinien der Smart City Charta. Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. 2017)

SmarterCity Karlsruhe – weiter denken

Die Digitalisierung ist eine der zentralen Herausforderungen für Städte. Sie ist ein Innovationsmotor. Lebenswerte und smarte Städte müssen künftig jedoch die technologischen Innovationen eng mit sozialen und institutionellen Innovationen koppeln. Dieser Dreiklang wird zum Maßstab der Modernisierung.

Die SmarterCity Karlsruhe-Initiative begann 2009 mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft. Das Ziel war, „durch den effizienten Einsatz neuester Technologien die Lebensqualität für die Menschen und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen nachhaltig zu steigern.“ Leuchtturmprojekte waren unter anderem Smartes Quartier, Smarte Kita, Smarter Produktionspark.

Im Jahr 2014 beauftragte die Stadt Karlsruhe „Die Strategiemanufaktur“ mit der Evaluation des Prozesses und der Themen sowie Hinweise auf eine verbesserte Aufbau- und Ablauforganisation in der Stadt.



Die Analyse ergab fünf künftige Handlungsfelder: die Notwendigkeit eines integrierten Gesamtansatzes, die Stärkung der ämter- und dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit, die Verbesserung der Bürgerorientierung, die Schaffung einer gesamtstädtischen Koordinierungsstelle und die Verbesserung der Sichtbarkeit der Projekte.

Strukturen und Teilhabe „neu verdrahten“

Diese „Schwachstellen“ sind seit Jahren Dauerthemen vieler Verwaltungen und betreffen nicht nur das Thema SmarterCity Karlsruhe. Verschärft werden sie künftig durch den massiv beschleunigten Vernetzungsprozess der Digitalisierung aller Lebensbereiche. Dies verlangt die Weiterentwicklung der integrierten Steuerungskompetenz einer Stadtverwaltung.

Die Karlsruher Antwort auf diese Herausforderungen liegt in der Weiterentwicklung der vorhandenen Strukturen und deren Neujustierung. Es geht um das Neu-Verdrahten der ämter- und dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit entlang der politischen Vorgaben und der Prioritäten des Gemeinderats.

Das Schaubild visualisiert die Umsetzung des Lösungsvorschlags von „Die Strategiemanufaktur“, der die Handlungsfelder der Evaluation aufgreift und in drei zentralen Maßnahmen zusammenführt.

- **Erstens:** Es werden sogenannte Themenkorridore etabliert, die die Grundlage der Steuerung zentraler Themen über Ämter- und Dezernatsgrenzen hinweg schafft. Die Korridor Themen bilden so eine neue, zweite Routine der Arbeitsweise der Stadtverwaltung. Die neue IQ-Arbeitsweise (innovativ und quer) ermöglicht eine frühzeitige Quervernetzung und Kommunikation. Hierbei kommen auch neue Methoden zum Einsatz (Agiles Management, Design Thinking etc.).
- **Zweitens:** Die Dezernenten werden in Rolle und Funktion aufgewertet. Sie erhalten jeder zusätzlich zu ihrer vertikalen Dezernatsverantwortung die politische Verantwortung für einen horizontalen Themenkorridor. Durch beide Maßnahmen wird die Wahrnehmung übergreifender Verantwortung auf allen Ebenen gefördert ohne die Fachkompetenz infrage zu stellen.

- **Drittens:** Es wird ein gesamtstädtisches, beim Oberbürgermeister angesiedeltes I-Team eingerichtet. Das „I“ in I-Team steht für Innovation und Integration. Es unterstützt den durch die Korridor Themen angestoßenen verwaltungsinternen Integrationsprozess und öffnet die Stadtverwaltung für Innovationsimpulse von außen. Karlsruhe transformiert so die internationale Diskussion um Innovation Teams auf die eigenen Voraussetzungen vor Ort. Das I-Team ist ein Ort der Öffnung und Verbindung nach innen und außen, sodass Impulse von externen Akteuren wie Zivilgesellschaft oder Unternehmen mit innovativen und kollaborativen Methoden aufgegriffen und in die Prozesse eingespeist werden können.

Die Verbindung dieser drei Maßnahmen ermöglicht das Bestehende kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Neuausrichtung der Verwaltung und ihrer Managementstruktur erleichtert auch die anderen Handlungsfelder der damaligen Evaluation anzugehen:

- die Stärkung einer strategischen Gesamtperspektive,
- die Erhöhung der Sichtbarkeit städtischen Handelns und nicht zuletzt
- die Weiterentwicklung der Bürgerorientierung im Verwaltungshandeln.

Gerade auch dieser letzte Punkt wird durch die Digitalisierung massiv beschleunigt, aber auch unterstützt (Open Government, Open Data, etc.).

IQ-Prozess und Perspektiven

Seit 2015 ist Karlsruhe im Umsetzungsprozess der beschriebenen Maßnahmen des sogenannten IQ-Prozesses (innovativ und quer). Im Juli 2017 hat der Gemeinderat dieser neuen Arbeitsweise zugestimmt und sechs Korridor Themen beschlossen, die jeweils ein Dezernent politisch verantwortet. Dies sind: Zukunft Innenstadt, Moderne Verwaltung, Soziale Stadt, Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt, Grüne Stadt und Mobilität. Auch die Unterstützungs- und Koordinierungsstelle (I-Team) für die Begleitung der weiteren Entwicklung und Öffnung der Verwaltung befindet sich im Aufbau.

Oliver Christopher Will
Geschäftsführer von „Die Strategiemanufaktur“