

Wie sich eine Smart City organisieren lässt – Organisationsmodelle und Organisationsformen für das kommunale Management der Smart City

Jan Abt, Theresa Hohmann
Deutsches Institut für Urbanistik

Die Smart City braucht passende Formen der Organisation für ein querschnittsorientiertes Management

Digitalisierung und Smart City beschreiben ein Politikfeld im Rahmen der Stadtentwicklung, das durch seinen Querschnittscharakter geprägt ist. Eine damit verbundene fachbereichsübergreifende Koordinierung steht jedoch häufig im Widerspruch zu einer durch Spezialisierung geprägten traditionellen Organisation der kommunalen Verwaltung. Dementsprechend ergeben sich häufig Probleme, Querschnittsthemen innerhalb bestehender Verwaltungsstrukturen zu organisieren und zu bearbeiten.

Die Smart City effizient und effektiv voranzubringen braucht daher passende – gegebenenfalls neue – Formen der Organisation, die ein Miteinander der Einheiten ermöglichen. Bereits die Smart City Charta (BBSR 2017) und der Smart-City-Atlas 2019 (Bitkom 2019: 182) verweisen auf die große Bedeutung der strukturellen Verankerung des Querschnittsthemas Smart City in der Verwaltung. Damit einhergehend, werden Ansätze zu Gestaltung und Aufbau von Organisationsmodellen benötigt, um Lösungsmöglichkeiten für die koordinativen Herausforderungen zu entwickeln.

Der vorgeschlagene Beitrag stellt die Organisationsmodelle und -formen deutscher Städte und Gemeinden in den Mittelpunkt, die zum Management und zur Umsetzung der Smart City eingesetzt werden.

Organisationsmodelle werden in diesem Kontext verstanden als das Gesamtsystem des Managements der Smart-City-Aktivitäten durch die Kommune (gegebenenfalls unter Einbindung kommunaler Unternehmen oder weiterer Partner) als integrierter, ergänzender oder ausgelagerter Baustein der Kommunalverwaltung. Sie beschreiben die Verteilung der Zuständigkeiten und Aufgaben auf verschiedene Akteure und Einheiten sowie deren Aufbau und Zusammenwirken. Die konkrete Art, wie diese Einheiten strukturiert sind, wird wiederum als Organisationsform (z. B. Stabstelle, GmbH) gefasst.

Orientierung wird auf kommunaler Seite dringend gesucht

Veränderungen in der etablierten Aufbauorganisation von Verwaltungen zu bewirken und umzusetzen, gestaltet sich dabei nie leicht. Für Verantwortliche in den Kommunen liegt die Herausforderung bereits in der Auswahl potenzieller neuer Organisationsmodelle und -formen oder in der Orientierung in dem, wie sich Städte, Gemeinden und Landkreise bereits für die Smart City organisatorisch aufstellen. Ein Blick auf bisherige Smart-City-Vorhaben zeigt, dass in der Regel verschiedene Verwaltungsebenen, -einheiten sowie verwaltungsexterne Akteure bei der Umsetzung des Querschnittsthemas eingebunden, organisatorisch verknüpft und gesteuert werden müssen. Durch die individuellen Rahmenbedingungen und Zielvorstellungen der Kommunen ergibt sich eine Vielfalt an möglichen Organisationsformen: Steuerkreise,

Digitalisierungsbeauftragte oder Chief Digital Officer (CDO), Stabsstellen bei der Verwaltungsspitze, Smart-City-Büros, der Aufbau einer Projekt-Matrix-Struktur für eine stärkere horizontale Zusammenarbeit oder eigene Ämter für Digitalisierung sowie Digitallotsen und Digitalagenturen...

Oft hilft dies Verantwortlichen nur begrenzt weiter, da diese Bausteine einer Organisationsstruktur nebeneinander dargestellt und ihre Beziehungen zueinander sowie alternative Ansätze nicht diskutiert werden. Vor dem Hintergrund, dass sich die passende Organisationsform für Smart-City-Vorhaben so bedeutsam für deren erfolgreiche Umsetzung zeigt, bestehen in den Kommunen entsprechende Unsicherheiten bei der Wahl der „richtigen“ Strukturen. Dabei ist der Bedarf groß: Der Trendreport „Digitaler Staat“ zeigt auf, dass zwar knapp drei Viertel der kreisfreien Städte in den letzten fünf Jahren entsprechende Strukturen und Verantwortlichkeiten für die Smart City geschaffen haben, aber nur ein Viertel der kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie 18 Prozent der Landkreise (Prognos/ProPress 2022: 12 f.). Es gibt also noch einiges zu tun.

Der Beitrag und sein Mehrwert

Vor diesem Hintergrund wurden für den Beitrag gewählte Organisationsmodelle, -formen und Managementansätze deutscher Smart Cities analysiert. Dabei wurden vertiefend die verwaltungsinternen Strukturen und deren Bausteine betrachtet, die für das Management der Smart-City-Vorhaben gewählt werden und sie entlang verschiedener Organisationsebenen, -philosophien sowie abgrenzbarer Formen aufbereitet.

Der Beitrag stellt nicht nur die Möglichkeiten unterschiedlicher Organisationsformen (wie Linienstruktur, Stabsstellen, ausgelagerte rechtliche Einheiten (GmbH, AöR), Matrix-Strukturen oder Projektgruppen) in ihren Vor- und Nachteilen dar, sondern entwickelt auch ein Orientierungsraster, das die Vielzahl unterschiedlicher Organisationsformen und -benennungen sortieren hilft – denn die mit dem Management der Smart City verbundenen Aufgaben sind vielfältig und reichen von der politisch-legitimierten Zieldefinition bis zur konkreten operativen Maßnahmenrealisierung. Sie lassen sich jedoch in vier Funktionsebenen mit jeweils spezifischen Aufgabenbereichen gruppieren, die sich in allen Smart-City-Kommunen in dieser Form wiederfinden:

1. Politisch-strategische Ebene (unterteilt in eine politische sowie eine strategische Subebene)
2. Koordinationsebene (unterteilt in eine städtische und/oder eine regionale Subebene)
3. Umsetzungsebene
4. Netzwerk-/Beiratsebene

In diesem Sinne bietet der vorgeschlagene Beitrag sowohl einen analytischen Rahmen der Organisationsmodelle für das Management der Smart City an, als auch eine vertiefte Betrachtung von in der Praxis genutzten Organisationsformen. Zudem können mit dem Beitrag auch Praxiserfahrungen gespiegelt werden, die sich zum Aufbau von tragfähigen Organisationsstrukturen der Smart City in deutschen Kommunen bewährt haben.

Literatur:

BBSR – Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung, 2017: Smart City Charta. Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten. Bonn.

Bitkom – Bitkom e.V., 2019: Smart-City-Atlas. Die kommunale digitale Transformation in Deutschland. Zugriff: <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf> [abgerufen am 23.05.2022].

Prognos – Prognos AG; ProPress – ProPress Verlagsgesellschaft mbH, 2022: Richtig organisiert? So stellen sich Deutschlands Kommunen für die digitale Transformation auf. TRENDreport "Digitaler Staat". Bonn, Berlin.