

Kommunale Hochschule für Verwaltung in Niedersachsen  
- University of Applied Administrative Sciences -

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts

im Bachelorstudiengang Verwaltungsbetriebswirtschaft

### ***„Konzept für die Organisationsstruktur der Stadt Oldenburg zur Einführung eines Innovationsmanagements“***

Verfasserin:

Robyn Sue Rußler

T8 VB-17-02

Ort, Datum:

Hannover, den 07.02.2020

Erstgutachter und Betreuer:

*Prof. Dr. Thomas Barthel*

Zweitgutachter:

*Dipl.-Ing. Sven Rosinger*

## Inhaltsverzeichnis

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Abkürzungsverzeichnis.....                             | IV |
| Abbildungsverzeichnis.....                             | VI |
| 1. Einleitung .....                                    | 1  |
| 1.1 Ausgangssituation und Themenstellung .....         | 1  |
| 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....            | 2  |
| 2. Organisation und Innovationsmanagement .....        | 2  |
| 2.1 Organisation .....                                 | 2  |
| 2.1.1 Aufbauorganisation.....                          | 4  |
| 2.1.2 Ablauforganisation .....                         | 6  |
| 2.2 Innovationsmanagement.....                         | 7  |
| 3. Innovationsmanagement auf kommunaler Ebene .....    | 8  |
| 3.1 Stadt Oldenburg.....                               | 8  |
| 3.1.1 Ausgangslage.....                                | 10 |
| 3.1.2 Notwendigkeit eines Innovationsmanagements ..... | 11 |
| 3.2 Stadt Kaiserslautern.....                          | 12 |
| 3.3 Stadt Ludwigsburg .....                            | 15 |
| 4. Konzeptentwicklung.....                             | 18 |
| 4.1 Entwicklung der Ablauforganisation .....           | 18 |
| 4.1.1 Aufgabenzerlegung.....                           | 19 |
| 4.1.2 Aufgabenstrukturierung .....                     | 24 |
| 4.2 Entwicklung der Aufbauorganisation .....           | 26 |
| 4.2.1 Spezialisierung .....                            | 26 |
| 4.2.2 Delegation .....                                 | 29 |
| 4.2.3 Koordination .....                               | 30 |
| 4.3 Bewertung.....                                     | 32 |
| 4.3.1 Chancen .....                                    | 32 |
| 4.3.2 Grenzen.....                                     | 33 |
| 5. Fazit .....                                         | 34 |
| Literatur- und Quellenverzeichnis .....                | 36 |

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| Anhang: Übersicht der Anlagen..... | 44 |
| Schriftliche Erklärung .....       | 78 |

## Abkürzungsverzeichnis

### A

|       |                     |
|-------|---------------------|
| Abb.  | Abbildung           |
| Abs.  | Absatz              |
| AC    | Axis Communications |
| Aufl. | Auflage             |

### B

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| BBSR  | Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung |
| Bd.   | Band                                              |
| BGBL  | Bundesgesetzblatt                                 |
| bspw. | beispielsweise                                    |
| BW    | Baden-Württemberg                                 |
| bzw.  | beziehungsweise                                   |

### C

|      |                                          |
|------|------------------------------------------|
| CDO  | Chief Digital Officer                    |
| CIO  | Chief Information Officer                |
| COUO | Carl von Ossietzky Universität Oldenburg |
| CUO  | Chief Urban Officer                      |

### D

|            |                            |
|------------|----------------------------|
| DBA        | Datenschutzbeauftragte     |
| DEKO       | Dezernentenkonferenz       |
| Dipl.-Ing. | Diplom-Ingenieur           |
| Dr.        | Doktor (akademischer Grad) |

### E

|      |                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------|
| EARP | Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz                       |
| ebd. | ebenda (bezieht sich auf den direkt vorgehenden Nachweis) |
| ENaQ | Energetisches Nachbarschaftsquartier                      |
| etc. | (lat.) <i>et cetera</i> (und so weiter)                   |

### F

|        |                                   |
|--------|-----------------------------------|
| f./ff. | und die folgende(n) Seite(n)      |
| FD F   | Fachdienst Finanzen               |
| FWS    | Forum Wohnen und Stadtentwicklung |

### G

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| geänd. | geändert                              |
| gem.   | gemäß                                 |
| GemO   | Gemeindeordnung                       |
| GG     | Grundgesetz                           |
| ggf.   | gegebenenfalls                        |
| GmbH   | Gesellschaft mit beschränkter Haftung |
| GS     | Gruenderszene                         |
| GW     | Gabler Wirtschaftslexikon             |

### H

|       |             |
|-------|-------------|
| H.    | Heft        |
| Hrsg. | Herausgeber |

### I

|           |                                                            |
|-----------|------------------------------------------------------------|
| IAO       | Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation            |
| i.d.F. v. | in der Fassung vom                                         |
| ISLD      | Initiative Stat, Land, Digital!                            |
| IT        | Informationstechnik                                        |
| IuK       | Fachdienst für Informations- und Kommunikationstechnologie |
| i.V.m.    | in Verbindung mit                                          |

### K

|      |                                                         |
|------|---------------------------------------------------------|
| KGSt | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement |
| KSIS | Kommunales Steuerungs- und Informationssystem           |

### L

|     |                            |
|-----|----------------------------|
| LIM | Lead Innovation Management |
| LOI | letter of intent           |

### N

|            |                                                |
|------------|------------------------------------------------|
| Nds. GVBl. | Niedersächsisches Gesetz- und Verordnungsblatt |
| NKomVG     | Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz    |
| Nr./Nrn.   | Nummer(n)                                      |
| NRW        | Nordrhein-Westfalen                            |

**O**

o.D. ohne Datum

**P**

Pdf (engl.) Portable Document Format  
 PLG Projekte leicht gemacht  
 Pressest. Pressestelle  
 Prof. Professor

**S**

s. siehe [bei weiterführenden Hinweisen und (Quer-) Verweisen]  
 S. Seite(n) oder Satz bei Gesetzesangaben  
 SIAK Science and Innovation Alliance Kaiserslautern  
 StZ Stuttgarter Zeitung  
 StN Stuttgarter Nachrichten

**T**

TB Tagesspiegel Background

**U**

u. und  
 u.a. unter anderem  
 überarb. überarbeitet(e)

**V**

v. von/vom  
 Vgl. Vergleiche  
 vhw Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.

**W**

WHZ Westsächsische Hochschule Zwickau  
 WiFö Wirtschaftsförderung

**Z**

z.T. zum Teil

**Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

|                |                                                                                                                                                      |    |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abb. 1:</b> | Anpassungs- und Monitoringkreislauf einer Strategie, eigene Darstellung.....                                                                         | 24 |
| <b>Abb. 2:</b> | Ablauforganisation eines Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg, anhand einer Prozesstransformation von Input in Output, eigene Darstellung..... | 25 |
| <b>Abb. 3:</b> | Funktionendiagramm des Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg, eigene Darstellung. ....                                                          | 29 |

## 1. Einleitung

Gegenwärtig ist unser Alltag geprägt von Begriffen wie „Big Data“, „Digitalisierung“ und dem „Internet der Dinge“. Sie werden zusammengefasst unter dem Schlagwort „Smart City“, was wortwörtlich übersetzt „intelligente Stadt“ bedeutet. Dabei könnte es sich bei diesem Projekt, neben der Energiewende, um „die größte Herausforderung der Menschheit“<sup>1</sup> handeln. Doch was ist eine Smart City überhaupt? Wann kann eine Stadt als intelligent bezeichnet werden? Trotz der allgegenwärtigen Nutzung des Begriffes, herrscht kein allgemeingültiges und einheitliches Verständnis.<sup>2</sup> Grundsätzlich umfasst Smart City ein ganzheitliches Stadtentwicklungskonzept, welches darauf abzielt, mithilfe von Innovationen eine nachhaltige, effiziente und lebenswerte Stadt der Zukunft zu gestalten.<sup>3</sup> Die spezifische Vorstellung variiert von Ort zu Ort und ist abhängig von der Schwerpunktsetzung des jeweiligen Konzeptes, welches sich an der Bedürfnislage einer Stadt orientiert.<sup>4</sup> In dieser Entwicklung wird insbesondere auf die Digitalisierung gesetzt, denn sie bietet zahlreiche Chancen auf dem Weg zur Smart City.<sup>5</sup> Durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien sollen Infrastruktur und Teilsysteme der Stadt miteinander vernetzt werden, um die Zielerreichung zu unterstützen.<sup>6</sup>

### 1.1 Ausgangssituation und Themenstellung

Immer mehr Kommunen begeben sich auf den Weg eine Smart City zu werden, ob aus Eigeninitiative oder aufgrund externer Impulse, wie Gesetzesänderungen oder zu lösende Probleme, infolge der Urbanisierung.<sup>7</sup> So auch die Stadt Oldenburg.<sup>8</sup> Zum diesem Zweck wurde auf dem neu zu errichtenden Stadtteil auf dem Fliegerhorst, ein Gebiet zum Reallabor erklärt, um neue Ideen zu erproben und weiterzuentwickeln.<sup>9</sup> Um sich, den aus der Smart City-Bewegung resultierenden Aufgaben stellen zu können, soll bei der Stadt Oldenburg ein Innovationsmanagement eingerichtet werden. Die folgende Arbeit beschränkt sich auf ein Innovationsmanagement für Digitalisierungsthemen und lässt anderweitige Innovationen außen vor. Der Fokus liegt dabei auf dem Umgang mit

<sup>1</sup> Wagner, R., Vernetzt, 2017, in: intelligente Welt (Hrsg.); <https://intelligente-welt.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>2</sup> Vgl. Hartmann, W.D./Vogel, H.-J./Weißer, K., Stadt, 2015, S. 12.

<sup>3</sup> Vgl. Hartmann, W.D./Vogel, H.-J./Weißer, K., Stadt, 2015, S. 12 f.

<sup>4</sup> Vgl. Nisselrooij, E. v., Smart, 2019, in: AC (Hrsg.); <https://www.axis.com> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>5</sup> Vgl. Grobe, A./Rissanen, M., Charta, 2017, in: BBSR (Hrsg.), Pdf; <https://www.bmu.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 9.

<sup>6</sup> Vgl. BBSR (Hrsg.), Digitale, o.D.; <https://www.bbsr.bund.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>7</sup> Vgl. Prochatzka, V./Wingartz, N., BW, 2019, in: Fraunhofer IAO (Hrsg.), Pdf; <http://publica.fraunhofer.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 26.

<sup>8</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Oldenburg, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 10.01.2020).

<sup>9</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Reallabor, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 12.01.2020).

Ideen, die von außen an die Stadt herangetragen und auf dem Reallabor getestet werden sollen.

### *1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit*

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll folgender Forschungsfrage nachgegangen werden: Wie sollte sich die Stadt Oldenburg hinsichtlich ihres Aufbaus und Ablaufes organisieren, um ein effektives und effizientes Innovationsmanagement betreiben zu können?

Im ersten Schritt werden die theoretischen Grundlagen einen Überblick über die in der Forschungsfrage angesprochenen Themenfelder, Organisation und Innovationsmanagement, geben. Daran schließt sich, eine auf durchgeführten Experteninterviews basierende, Ist-Analyse des Innovationsmanagements auf kommunaler Ebene an. Zum einen werden die aktuellen Organisationsstrukturen der Stadt Oldenburg dargestellt und zum anderen, die der ausgewählten Beispielstädte Kaiserslautern und Ludwigsburg. Die aus der Theorie und der Ist-Analyse der Beispielstädte gewonnenen Erkenntnisse, sollen als Grundlage für die Entwicklung des Konzeptes der Aufbau- und Ablauforganisation der Stadt Oldenburg dienen. Abschließend werden im Fazit die zentralen Ergebnisse der Arbeit in Bezug auf die Forschungsfrage zusammengefasst.

Aus Gründen der Lesbarkeit, wurde im Text die männliche Form gewählt, nichtsdestoweniger beziehen sich die Angaben ausdrücklich auch auf weibliche und andere Geschlechteridentitäten.

## **2. Organisation und Innovationsmanagement**

Als Grundlage für die Erstellung des Konzeptes folgen zunächst eine theoretische Einführung zu den inhaltlichen Komponenten der Aufbau- und Ablauforganisation sowie eine Erklärung des Begriffes Innovationsmanagement.

### *2.1 Organisation*

Tag für Tag bewegt sich der Mensch in den unterschiedlichsten Organisationen.<sup>10</sup> Gleichwohl existiert unter den Wissenschaftlern kein einheitliches Verständnis von diesem Begriff.<sup>11</sup> Die ausgewählten Definitionen sollen einen Überblick über die Vielfalt geben.

---

<sup>10</sup> Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 1.

<sup>11</sup> ebd.



Kosiol versteht unter Organisation die „integrative Strukturierung von Gesamtheiten oder Gefügesystemen“<sup>12</sup>. Nach Grochla ist Organisation „als Strukturierung von Systemen zur Erfüllung von Daueraufgaben zu kennzeichnen“<sup>13</sup>. Kieser und Walgenbach hingegen definieren Organisation als „soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollten“<sup>14</sup>. Welge versteht unter Organisation das „System organisatorischer Regeln, d.h. der personenbezogenen Verhaltensregeln und der maschinenbezogenen Funktionsregeln“<sup>15</sup>. Das Spektrum an Definitionen zeigt, wie vielschichtig der Begriff betrachtet werden kann.

Daraus abgeleitet, können grundsätzlich drei Perspektiven voneinander unterschieden werden. Der funktionale Organisationsbegriff, der den Definitionen von Kosiol und Grochla zugrunde liegt, beschreibt die Tätigkeit des Organisierens, durch die eine Ordnung entsteht. Das infolge der organisierenden Tätigkeit geschaffene Regelsystem wird durch den instrumentellen Organisationsbegriff beschrieben. Das bedeutet ein Unternehmen hat eine Organisation und dient als Instrument der Unternehmensführung. Diesen Ansatz vertritt Welge. Die Definition von Kieser/Walgenbach beschreibt den institutionellen Organisationsbegriff, der ein Unternehmen selbst als eine Organisation bezeichnet.<sup>16</sup>

Dieser Arbeit wird der instrumentelle Organisationsbegriff zugrunde gelegt, auf den die folgende Definition der Organisationsstruktur zurückgreift. Die Organisationsstruktur ist das System aller formalen Regelungen einer Organisation, die den generellen Handlungsrahmen festlegt, um die arbeitsteilige Erfüllung dauerhafter Aufgaben in Arbeitsteilung sicherzustellen.<sup>17</sup>

Traditionell werden in der Organisationslehre die Gestaltungsaspekte Aufbau- und Ablauforganisation getrennt voneinander betrachtet. Jedoch ist man zu der Erkenntnis gekommen, dass die beiden Aspekte in einer Interdependenz stehen. Die Festlegung der Struktur führt zu einer Kanalisierung der Prozesse. Die

<sup>12</sup> Kosiol, E., Unternehmung, 1976, S. 21.

<sup>13</sup> Grochla, E., Unternehmensorganisation, 1983, S. 13.

<sup>14</sup> Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 6.

<sup>15</sup> Welge, M.K., Unternehmensführung, 1987, in: Unternehmensführung, Bd. 2: Organisation S. 2.

<sup>16</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S.130 f.

<sup>17</sup> Vgl. Schewe, G., Organisationsstruktur, o.D., in: Springer Gabler (Hrsg.): GW; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Zugriff 07.01.2020).

Regelung der Prozesse beeinflusst wiederum die Auswahl der Strukturen. Demzufolge müssen die Strukturen und Prozesse für die optimale Organisation eines Unternehmens in der Praxis im Kollektiv betrachtet werden.<sup>18</sup>

Dennoch ist die analytische Trennung für die theoretische Betrachtung sinnvoll.<sup>19</sup>

### 2.1.1 Aufbauorganisation

„Die Aufbauorganisation [ist die statische Strukturkomponente einer Organisation und] lässt sich durch ein Stellen-, Beziehungs- und Kommunikationssystem kennzeichnen.“<sup>20</sup> Im Wesentlichen bildet die Konfiguration der drei Gestaltungsparameter Spezialisierung, Delegation und Koordination, die formalen Regelungen der Aufbauorganisation.<sup>21</sup>

Ausgangssituation einer organisatorischen Strukturierung ist immer die Problematik, dass eine Aufgabe für eine einzelne Person zu umfangreich und/oder komplex ist.<sup>22</sup> Diese Aufgabe wird zur Vereinfachung in Teilaufgaben zerlegt und nach bestimmten Kriterien den gedachten Organisationseinheiten zugeordnet, d.h. sie spezialisieren sich auf eine Teilaufgabe.<sup>23</sup> Die horizontale Spezialisierung betrachtet gleichwertige Aufgaben und kennzeichnet den „Umfang der von einer Organisationseinheit wahrzunehmenden Aufgaben“<sup>24</sup>. Die vertikale Spezialisierung hingegen betrachtet Aufgaben, die als nicht gleichwertig angesehen werden und trennt sie qualitativ in Planungs-, Kontroll- und Durchführungsaufgaben.<sup>25</sup>

Im Rahmen der Delegation werden zur Entlastung der Führungsebene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an untergeordnete Organisationseinheiten übertragen.<sup>26</sup> Die Aufgabenverteilung geht mit der zuvor genannten Spezialisierung einher. Kompetenzen sind formale Rechte und Pflichten, die sich in Umsetzungs- und Leitungskompetenzen unterteilen.<sup>27</sup> Umsetzungskompetenzen befähigen zur Bewältigung der zugeordneten Aufgaben und Leitungskompetenzen begründen die Einflussnahme auf andere Organisationseinheiten.<sup>28</sup>

<sup>18</sup> Vgl. Schreyögg, G., Grundlagen, 2016, S. 27 f.

<sup>19</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 239.

<sup>20</sup> Brem, A./Vahs, D., Idee, 2015, S. 143.

<sup>21</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 276.

<sup>22</sup> Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 71.

<sup>23</sup> Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 74.

<sup>24</sup> Bhagwati, M. (Hrsg.), Spezialisierung, o.D., in: das Wirtschaftslexikon; <http://www.daswirtschaftslexikon.com> (Zugriff 08.01.2020).

<sup>25</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 141.

<sup>26</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 280.

<sup>27</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 62 f.

<sup>28</sup> ebd.

Bei der Verantwortung unterscheidet man unter der Handlungsverantwortung für die Aufgabenerfüllung, Ergebnisverantwortung für die Zielerreichung sowie Führungsverantwortung für Mitarbeiter.<sup>29</sup> Dabei ist insbesondere das organisatorische Kongruenzprinzip zu beachten, nachdem Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung einer Stelle in einem übereinstimmenden Verhältnis zueinander stehen müssen.<sup>30</sup> Ein Stelleninhaber kann eine Aufgabe nur ausführen, wenn er die dafür notwendigen Kompetenzen besitzt und dementsprechend auch für die Ergebnisse seiner Tätigkeit in die Pflicht genommen wird.<sup>31</sup>

Als letzter Parameter gestaltet die Koordination die Beziehungen zwischen den beteiligten Organisationseinheiten.<sup>32</sup> Die arbeitsteilige Aufgabenerfüllung, unter Mitwirken verschiedener Organisationseinheiten führt zu Interdependenzen und Schnittstellen, die eine Abstimmung im Hinblick auf die gemeinsamen Organisationsziele erforderlich macht.<sup>33</sup> Daraus folgt, dass zwischen der Koordination und der Spezialisierung ein Spannungsverhältnis herrscht.<sup>34</sup> Eines der wichtigsten Koordinationsinstrumente ist die persönliche Weisung, die sich an dem festgelegten Leitungssystem der Organisation orientiert.<sup>35</sup> Die Organisationseinheiten werden mittels sogenannter Linien miteinander verbunden und legen so die Kommunikations- und Weisungsbeziehungen fest.<sup>36</sup> Dieses Koordinationsinstrument ist durch einen vertikalen Kommunikationsfluss geprägt.<sup>37</sup> Durch die Standardisierung können bestimmte Verhaltensvorschriften und Handlungsmuster in Form von Stellenbeschreibungen, Dienstsanweisungen usw. zur Vorkoordination beschlossen werden, wobei diesbezüglich die Gefahr der Überorganisation besteht.<sup>38</sup> Ein weiteres wichtiges Koordinationsinstrument ist die Selbstabstimmung, die durch einen horizontalen Kommunikationsfluss geprägt ist.<sup>39</sup> Die betroffenen Organisationsmitglieder stimmen sich selbstständig ab und auf das Einschalten einer höheren Instanz wird verzichtet.<sup>40</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 140.

<sup>30</sup> Vgl. Träger, T., Organisationslehre, 2018, S. 40 f.

<sup>31</sup> Vgl. Schmidt, G., Aufbauorganisation, in: Schriftenreihe Der Organisator, Bd. 5, 1985, S. 47.

<sup>32</sup> ebd.

<sup>33</sup> Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 93 f.

<sup>34</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 284.

<sup>35</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 111 f.

<sup>36</sup> Vgl. Paulic, R., Aufbau, 2014, in: Rainer, P. (Hrsg.), Verwaltungsmanagement, 2014, S. 115-154: S. 130 f.

<sup>37</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 155.

<sup>38</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 115.

<sup>39</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 114.

<sup>40</sup> Vgl. Kieser, A./Walgenbach, P., Organisation, 2010, S. 103 f.

Die Darstellung der Aufbauorganisation kann durch ein Organigramm, welches das hierarchische Gerüst einer Organisation widerspiegelt, eine Stellenbeschreibung, welche die genauen Aufgaben dokumentiert, und ein Funktionsdiagramm, das die Stellen und Aufgaben in Beziehung setzt, erfolgen.<sup>41</sup>

### 2.1.2 Ablauforganisation

Die Ablauforganisation ist die dynamische Strukturkomponente und betrachtet die einzelnen Prozesse der Aufgabenerfüllung hinsichtlich ihrer räumlichen und zeitlichen Strukturierung.<sup>42</sup> In der zeitlichen Strukturierung werden arbeitsteilige Prozesse in eine logische Reihenfolge gebracht und aufeinander abgestimmt.<sup>43</sup> Die räumliche Anordnung betrachtet den Arbeitsplatz und die erforderliche Ausstattung.<sup>44</sup> Dieser Aspekt kann für Aufgaben der Verwaltung vernachlässigt werden. Dokumentiert wird die Ablauforganisation durch verschiedene Arten des Flussdiagramms.<sup>45</sup> Ausgehend von der Interpretation über die Bedeutung der Ablauforganisation für ein Unternehmen, gab es einen Wandel von der Arbeitsorganisation zur Prozessorganisation.<sup>46</sup>

Die Arbeitsorganisation, im Sinne der traditionellen deutschen Organisationslehre erfolgt nach dem Analyse-Synthese-Konzept von Kosiol, welches eine strenge Trennung von Struktur und Prozess vorsieht.<sup>47</sup> Die Aufbauorganisation steht im Mittelpunkt der organisatorischen Gestaltung, während die Ablauforganisation, die in die bestehenden Strukturen hineinorganisiert wird, eine nachgelagerte Rolle spielt.<sup>48</sup> Daraus folgen ein ausgeprägtes Ressortdenken und möglicherweise vermeidbare Schnittstellen, woraus im Weiteren ein erheblicher Koordinationsbedarf resultiert.<sup>49</sup>

Diese Vorgehensweise erfährt heutzutage zunehmend an Kritik, da man zu der Erkenntnis gelangt ist, dass der Ablauforganisation eine fundamentale Bedeutung zukommt. Die Abläufe sollten bereits in der Aufbaustruktur Berücksichtigung finden, um so die Zahl an Schnittstellen möglichst gering zu halten. Ausgehend von dieser Erkenntnis fand ein Paradigmenwechsel von der Arbeitsorganisation zu der Prozessorganisation statt, sodass die Prozesse zuvor analy-

<sup>41</sup> Vgl. Träger, T., Organisationslehre, 2018, S. 75.

<sup>42</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 238.

<sup>43</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 138.

<sup>44</sup> Vgl. Bea, F.X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 332.

<sup>45</sup> Vgl. Träger, T., Organisationslehre, 2018, S. 159 ff.

<sup>46</sup> Vgl. Bea, F. X./Göbel, E., Theorie, 2019, S. 247.

<sup>47</sup> Vgl. Schreyögg, G., Grundlagen, 2016, S. 26.

<sup>48</sup> Vgl. Fischermanns, G./Liebelt, W., Prozeßorganisation, 1997, S. 8.

<sup>49</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 59.

sirt werden und in der Bildung der Strukturen bereits bedacht werden. Die Aufbauorganisation folgt nun der Ablauforganisation, wobei die strikte Abgrenzung ein wenig verläuft.<sup>50</sup>

## 2.2 Innovationsmanagement

Innovationsmanagement setzt sich aus den Begriffen Innovation und Management zusammen. Unter Management, dass aus dem Lateinischen von „manus agere“ abgeleitet wird und übersetzt so viel wie „an der Hand führen“ bedeutet, versteht man ein Bündel von zielgerichteten Steuerungsaufgaben.<sup>51</sup> Um den Gegenstand des Innovationsmanagements bestimmen zu können, ist die Deutung des Begriffes Innovation, für den es keine einheitliche Definition gibt, substantiell.<sup>52</sup> Im Folgenden wird unter Innovation „die zielgerichtete [Entwicklung und] Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen verstanden, die darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf eine neuartige Weise zu erreichen“<sup>53</sup>. Das Innovationsmanagement umfasst also alle Steuerungsaufgaben zur zielgerichteten Entwicklung und Durchsetzung von neuen Ideen, sowohl langfristig im strategischen als auch kurz- und mittelfristig im operativen Innovationsmanagement.<sup>54</sup>

Das House of Innovation bildet das ganzheitliche Innovationsmanagement mit den Dimensionen Strategie, Prozesse und Methoden sowie Struktur und Kultur übersichtlich in Form eines Hauses dar.<sup>55</sup> Der Nährboden, auf dem das Haus steht und durch den es belebt wird, ist eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.<sup>56</sup> Eine Unternehmenskultur umfasst Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen der Organisationsmitglieder, welche ihr Handeln und ihre Motivation beeinflussen.<sup>57</sup> Diese muss so ausgerichtet sein, dass sie Innovationen fördern und nicht hemmen. Das Fundament bildet die Struktur, ohne die der Innovationsprozess zufällig und unkoordiniert ablaufen würde.<sup>58</sup> Der Innovationsprozess mit den entsprechenden Methoden, als das Gerüst des Hauses, umfasst alle Abläufe von der Idee bis zur Transformation in eine Innovation.<sup>59</sup>

<sup>50</sup> Vgl. *Fischermanns, G./Liebelt, W.*, Prozeßorganisation, 1997, S. 8 f.

<sup>51</sup> Vgl. *Göbel, A./Hopp, H.*, Management, 2013, S. 13.

<sup>52</sup> Vgl. *Fichter, K./Hintemann, R.*, Innovationsmanagement, 2011, COUO (Hrsg.), Pdf; <http://www.innovationsmanagement.uni-oldenburg.de> (Zugriff 05.01.2020), S.1.

<sup>53</sup> Vgl. *Brem, A./Vahs, D.*, Idee, 2015, S. 1.

<sup>54</sup> Vgl. *Brem, A./Vahs, D.*, Idee, 2015, S. 28.

<sup>55</sup> Vgl. *Eschberger, T.*, Vorteile, 2019, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 05.01.2020), s. Anlage 1.

<sup>56</sup> ebd.

<sup>57</sup> Vgl. *Janzik, L.* (Hrsg.), Unternehmenskultur, o.D., in: GS Lexikon; <https://www.gruenderszene.de/lexikon> (Zugriff 05.01.2020).

<sup>58</sup> Vgl. *Eschberger, T.*, Vorteile, 2019, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 05.01.2020).

<sup>59</sup> ebd.

Zuletzt modelliert die Strategie das Dach des Hauses, an dem sich die Planung und Ausrichtung aller Innovationsaktivitäten orientieren soll.<sup>60</sup>

### 3. Innovationsmanagement auf kommunaler Ebene

Die Sichtung der Literatur hat gezeigt, dass ein Innovationsmanagement weniger mit der Kommunalverwaltung, als mit der Privatwirtschaft in Verbindung gesetzt wird. Doch die Funktionen werden langsam von den Kommunalverwaltungen übernommen, denn auch dort gewinnen Innovationen, hinsichtlich des Smart City-Trends, zunehmend an Bedeutung.

Bei der organisatorischen Herangehensweise an dieses Thema haben sich signifikante Unterschiede ergeben.<sup>61</sup> Das belegt auch, die anhand von Interviews durchgeführte Analyse der Organisation von den Städten Kaiserslautern und Ludwigsburg. Diese beiden Städte wurden als Beispiele herangezogen, da sie sich dem Thema Smart City bewusst gestellt haben und dahingehend bereits über ausgeprägte Organisationsstrukturen verfügen. Außerdem weisen die Städte jeweils ein Reallabor im Stadtgebiet auf. Im Rahmen der Interviews wurden die Ablauf- und Aufbaustrukturen hinterfragt sowie den strategischen Grundlagen und der Art der Bürgerpartizipation nachgegangen. Um der Frage auf den Grund zu gehen, wozu ein Innovationsmanagement bei der Stadt Oldenburg eingeführt werden sollte, wurde ein Interview mit einem Mitarbeiter der Stadt Oldenburg durchgeführt. Für die Betrachtung aus einer anderen Perspektive, erfolgte zusätzlich ein Interview mit dem Forschungsinstitut OFFIS, die Erfahrungen in der gemeinsamen Projektarbeit mit der Stadt Oldenburg haben.

#### 3.1 Stadt Oldenburg

2014 rückte das Thema Smart City, mit Beginn des Projektes „Shaping the future of Smart Regions North“, erstmals in den Fokus der Stadt Oldenburg.<sup>62</sup> Bedeutend war im weiteren Verlauf der Entwurf der Vision „Smart City Oldenburg – der Mensch im Zentrum“.<sup>63</sup> Dieser Entwurf wurde von dem Forschungsinstitut OFFIS in Kooperation mit Vertretern aus Verwaltung, regionaler Wirtschaft und Wissenschaft, auf Grundlage von Interviews erarbeitet.<sup>64</sup> Das Verständnis einer Smart City Oldenburg wird über stadtspezifische Schwerpunkte definiert und es werden Empfehlungen zur Umsetzung gegeben, bezüglich der

<sup>60</sup> Vgl. Engel, K./Nippa, M., Produkt, 2007, S. 2.

<sup>61</sup> Vgl. Berg, M./Hess, A./Koch, M. u.a., Atlas, 2019, in: Bitkom (Hrsg.), Pdf; <https://www.bitkom.org> (Zugriff 21.01.2020), S. 174 f.

<sup>62</sup> ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.) City, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 15.01.2020).

<sup>64</sup> ebd.

personellen Aufstellung sowie zum weiteren Vorgehen.<sup>65</sup> Dabei handelt es sich um keine Vision im eigentlichen Sinne, denn eine Vision beschreibt ausschließlich ein ideales Bild der Zukunft<sup>66</sup> und darüber geht dieses Schriftstück in jedem Fall hinaus. Mehrfach wird es auch als Strategiepapier bezeichnet<sup>67</sup>, wobei auch diese Betitelung nicht zutreffend ist. Eine Strategie legt langfristige Ziele fest und den Weg der Zielerreichung fest.<sup>68</sup> Es handelt sich um ein grobes Konzept, welches die Weichen für die Formulierung einer Strategie stellt. Dennoch wird im Folgenden die Begrifflichkeit „Vision“ verwendet, um darauf Bezug zu nehmen. 2018 erstellte die Stabsstelle Digitalisierung eine laufend zu aktualisierende Roadmap, die alle laufenden und für die Zukunft geplanten internen Digitalisierungsprojekte, unter Einkalkulierung von Kosten, Risiken, Beteiligungen, Nutzen usw., zusammenfasst.<sup>69</sup>

Die Neugestaltung des Fliegerhorstgeländes wurde als Chance genutzt, ein Reallabor einzurichten. Reallabore dienen dazu, Innovationen auf begrenztem Raum unter realen Bedingungen zu testen und die bestehenden Chancen und Risiken für eine Umsetzung ausfindig zu machen, die sich kurzfristig nur schwer abschätzen lassen.<sup>70</sup> Auf diese Weise können Erfahrungen mit der Digitalisierung gesammelt und regulatorische Erkenntnisse für die Gesetzgeber abgeleitet werden, um geeignete Rahmenbedingungen für die Zukunft schaffen zu können.<sup>71</sup> Das ca. fünf Hektar große Quartier Helleheide auf dem Fliegerhorst, befindet sich zurzeit im Aufbau, der durch das Projekt „Energetisches Nachbarschaftsquartier“ (ENaQ) begleitet wird.<sup>72</sup> Ein vom BMBF und BMWi gefördertes Leuchtturmprojekt, im Programm „Solares Bauen / Energieeffiziente Stadt“, mit dem übergeordneten Ziel ein klimaneutrales Quartier zu konzipieren und umzusetzen. In Zukunft werden auf dem Gebiet weitere Smart City-Projekte folgen.<sup>73</sup> Die Fläche des Reallabors wurde kürzlich an die Bau- und Wohnungsgesellschaft mbH GSG Oldenburg verkauft, lediglich die geplante Technikfläche ist in Besitz der Stadt geblieben.<sup>74</sup> Diese Teilfläche dient Projekten, die einer räumlichen Verortung bedürfen.

<sup>65</sup> Vgl. Damm, W./Lehnhoff, S./Masurkewitz-Möller, J., Vision, 2017, in: Stadt Oldenburg (Hrsg.), Pdf; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 11.01.2020), S.8.

<sup>66</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 124 f.

<sup>67</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Smart, o.D.; <https://oldenburg.de> (Zugriff 15.01.2020).

<sup>68</sup> Vgl. Gillenkirch, R., Strategie, o.D., in: Springer Gabler (Hrsg.): GW (Hrsg.); <https://wirtschaftslexikon.gabler.de> (Zugriff 15.01.2020).

<sup>69</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Maßnahmenplan, 2018, Pdf; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 12.01.2020), S. 2 ff.

<sup>70</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.), Handbuch, 2019, Pdf; <https://www.bmwi.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 7.

<sup>71</sup> ebd.

<sup>72</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Reallabor, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>73</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Helleheide, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 16.01.2020).

<sup>74</sup> Vgl. Rußler, R., Oldenburg, 2020, S. 4, s. Anlage 3.

### 3.1.1 Ausgangslage

Die Organisationsstruktur der Stadt Oldenburg ist durch ein klassisches Hierarchieprinzip mit klar geregelten Verantwortungsbereichen sowie Über- und Unterordnungsverhältnissen geprägt. An der Verwaltungsspitze steht der Oberbürgermeister, als Leiter der Verwaltung. Darunter stehen in der Hierarchieebene die Dezernatsleiter, welche die unter ihnen zusammengefassten Ämter verantworten. Den Ämtern wiederum sind mehrere Fachbereiche zugeordnet. Dieses Hierarchiegefüge wird durch wenige Stabsstellen auf der Ebene des Oberbürgermeisters ergänzt.<sup>75</sup>

Die Ressourcenverantwortung ist dezentral organisiert und liegt bei den jeweiligen Fachdienstleitern,<sup>76</sup> d.h. auch eventuelle Fördermittel. Im Rahmen der Projektarbeit wird die Primärorganisation durch eine Matrix-Organisation auf Zeit überlagert, sodass die Projekte außerhalb der Linienorganisation stattfinden, wobei auf dessen Ressourcen zurückgegriffen wird.<sup>77</sup>

Im Hinblick auf Smart City-Themen sind zwei Abteilungen von zentraler Bedeutung. Nach der Veröffentlichung der Vision im Jahr 2017, wurde mit der Einrichtung der Stabsstelle Digitalisierung, die in dem Visionspapier vorgeschlagene Stelle eines Programmmanagers realisiert.<sup>78</sup> Die Stabsstelle steht außerhalb der Hierarchie und hat durch ihre Anbindung an das Büro des Oberbürgermeisters, einen kurzen Leitungsweg in die Verwaltungsspitze.<sup>79</sup> Das zeugt davon, dass die Wichtigkeit des Themas Digitalisierung bei der Stadt Oldenburg hoch eingestuft wird. Die Stabsstelle begleitet als Querschnittsfunktion die Digitalisierung innerhalb der gesamten Stadtverwaltung und verantwortet das Thema Smart City.<sup>80</sup> Sie ist Ansprechpartner für innovative Projektideen und initiieren Projekte.<sup>81</sup> Im weiteren Verlauf vernetzt sie die richtigen Akteure miteinander und steuert die Projekte, bis die fachliche Arbeit von den Projektmitarbeitern übernommen wird.<sup>82</sup> „Es sollen von der Stabsstelle Digitalisierung die gesamten Veränderungen, die durch die zunehmende Verwendung und Vernetzung von

<sup>75</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Organigramm, 2020, Pdf; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>76</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 3, s. Anlage 3.

<sup>77</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Projektarbeit, 2020, S. 3 f., s. Anlage 7.

<sup>78</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 2, s. Anlage 3.

<sup>79</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Organigramm, 2020, Pdf; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>80</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Stabsstelle, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 16.01.2020),

<sup>81</sup> ebd.

<sup>82</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 2 f., s. Anlage 3.



digitalen Medien, Technologien und Anwendungen entstehen, koordiniert werden, weil diese Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben.“<sup>83</sup> Weiterhin steht sie dem Oberbürgermeister in allen digitalen Angelegenheiten beratend zur Seite und bereitet die erforderlichen Informationen auf.<sup>84</sup> Über Entscheidungs- oder Weisungsbefugnisse verfügt die Stabsstelle nicht. Die Vision hat außerdem die Stelle eines Smart City Chief Technologie Officers vorgeschlagen, dessen Umsetzung zunächst nicht als notwendig angesehen wurde.<sup>85</sup>

Die in dem Fachdienst Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) vertreteten Kundenberater, bilden eine Schnittstelle bei allen Projekten mit IT-Bezug. Der Leiter der IuK steht in ständigem Kontakt mit der Leiterin der Stabsstelle Digitalisierung, um gemeinsam einen Überblick über die laufenden digitalen Projekte zu behalten.<sup>86</sup>

Für das im Bau befindliche Reallabor, wurden noch keine konkreten Zuständigkeiten, Entscheidungs- oder Ablaufstrukturen für die Projekte definiert.<sup>87</sup>

### *3.1.2 Notwendigkeit eines Innovationsmanagements*

Orientiert, an dem in Kapitel zwei erläuterten House of Innovation, könnte ein Innovationsmanagement in allen vier Bereichen einen wertvollen Beitrag leisten. Für die Entwicklung von Innovationen ist insbesondere die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Verwaltung elementar. Als weiterer wichtiger Stakeholder wird der Bürger definiert, an dessen Bedürfnissen sich die Innovationen ausrichten müssen. „[Denn] eine Innovation ist nur so gut, wie ihr Nutzen für die Gesellschaft.“<sup>88</sup> Die Verwaltung sollte in diesem Rahmen die Rolle als Bindeglied zwischen allen Stakeholdern einnehmen, um so die Rahmenbedingungen für die Entstehung von Innovationen zu legen.

Aufgrund des großen Nachholbedarfs der deutschen Kommunen in Sachen Digitalisierung, gibt es zurzeit zahlreiche Fördermöglichkeiten seitens der Ministerien.<sup>89</sup>

Viele Mitarbeiter scheuen sich aufgrund der komplizierten Fördermittelrichtlinien und dem hohen Maß an bürokratischen Anforderungen vor den Anträgen.

<sup>83</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Krogmann, 2018, s. Anlage 10.

<sup>84</sup> Vgl. *Berg, M./Hess, A./Koch, M.* u.a., Atlas, 2019, in: Bitkom (Hrsg.), Pdf; <https://www.digitalestadt.org> (Zugriff 21.01.2020), S. 134.

<sup>85</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 3, s. Anlage 3.

<sup>86</sup> Vgl. *Dierkes, U.*, Mail, 2020, s. Anlage 8.

<sup>87</sup> Vgl. *Rußler, R.*, OFFIS, 2019, S. 2 f., s. Anlage 2.

<sup>88</sup> *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Leuchtturmprojekt, o.D., <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 20.01.2020).

<sup>89</sup> Vgl. *Punz, M.*, Chaos, 2020, in: TB (Hrsg.); <https://background.tagesspiegel.de> (Zugriff 21.01.2020).

Insbesondere EU-Förderprogramme stoßen auf Widerstand, da die Anträge in englischer Sprache verfasst werden müssen. Die Wirtschaftsförderung der Stadt Oldenburg ist dafür zuständig, die Förderprogramme im Blick zu behalten und die zuständigen Fachdienste bei interessanten Gelegenheiten aufmerksam zu machen. Dieser Aufgabe wird jedoch nicht konsequent nachgegangen, sondern betreffen nur die großen Förderprogramme. Weiterhin sind in der Vergangenheit Probleme mit den Absichtserklärungen, sog. letter of intent (LOI), aufgetreten. Diese können von einer einfachen Befürwortung bis hin zu finanzieller und personeller Unterstützung reichen. Projektideen von außerhalb, wurden über unterschiedliche Organisationseinheiten an die Stadtverwaltung herangetragen und Unterstützung angefragt. Infolgedessen wurden teilweise zwei LOI's für das gleiche Projekt von der Stadt abgegeben oder auch verschiedenen Projekten eine Unterstützung zugesagt, die in Konkurrenz zueinander stehen.<sup>90</sup>

### 3.2 Stadt Kaiserslautern

Die rheinland-pfälzische Stadt Kaiserslautern gehörte im Jahr 2017 zu den Finalisten des Bitkom-Wettbewerbes „Digitale Stadt“.<sup>91</sup> Die damit einhergehende Euphorie wurde genutzt, um die Transformation zu einer Smart City voranzutreiben.<sup>92</sup> 2018 beschloss der Stadtrat das Leitbild „herzlich digitale Stadt“, das hervorhebt, dass die Digitalisierung, als eine alle Lebensbereiche umfassende Daueraufgabe, entsprechend organisatorisch Berücksichtigung finden muss.<sup>93</sup>

Die Verantwortung für das Thema Digitalisierung liegt beim Oberbürgermeister, denn er hat es zur Chefsache erklärt.<sup>94</sup> Er trifft gemeinsam mit dem Stadtrat die Entscheidungen über die Umsetzung oder Pilotierung eines Digitalisierungsprojektes.<sup>95</sup> Dazu wurden dem Oberbürgermeister, mit den beiden ehrenamtlichen Stabsstellen des Chief Digital Officer (CDO) und Chief Urban Officer (CUO), beratende Fachleute zur Seite gestellt,<sup>96</sup> die über keinerlei Weisungs- oder Entscheidungskompetenzen verfügen.<sup>97</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Rußler, R., Oldenburg, 2019, S. 3, s. Anlage 3.

<sup>91</sup> Vgl. Rombach, D./Verlage, M./Weichel, K., Herzlich, 2019, EARP; <https://landleben-digital.de> (Zugriff 13.01.2020).

<sup>92</sup> Vgl. Berg, M./Hess, A./Koch, M. u.a., Atlas, 2019, in: Bitkom (Hrsg.), Pdf; <https://www.digitale-stadt.org> (Zugriff 21.01.2020), S. 95.

<sup>93</sup> Vgl. Rombach, D., Leitbild, 2018, in: Stadt Kaiserslautern (Hrsg.), Pdf; <https://www.herzlich-digital.de> (Zugriff 11.01.2020), S. 2 ff..

<sup>94</sup> Vgl. Walter, S., KL.digital, 2019, in: Süwe (Hrsg.), Wochenblatt Reporter; <https://www.wochenblatt-reporter.de> (Zugriff 13.01.2020).

<sup>95</sup> Vgl. Rußler, R., Kaiserslautern, 2020, S. 4, s. Anlage 5.

<sup>96</sup> Vgl. Thomas, M., Offiziell, 2018, in: Stadt Kaiserslautern (Hrsg.); <https://www.kaiserslautern.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>97</sup> Vgl. Rußler, R., Kaiserslautern, 2020, S. 2, s. Anlage 5.

Der CDO hat als digitaler Leiter der Stadt ein breites Aufgabenspektrum. Einerseits nimmt er mit seiner umfassenden IT-Kompetenz eine fachlich beratende Funktion in allen digitalen Angelegenheiten ein und unterstützt bei der Entscheidungsfindung, welche Projekte aus technischer Sicht sinnvoll sind.<sup>98</sup> Er passt das Leitbild an und soll zukünftig die Roadmap der umzusetzenden Projekte pflegen.<sup>99</sup> Andererseits nimmt der CDO die Rolle als „Gesicht und Sprachrohr der herzlich digitalen Stadt Kaiserslautern“<sup>100</sup> ein. Er kommuniziert das Thema innerhalb der Verwaltung und repräsentiert es auch nach außen.<sup>101</sup> Durch ihn, als Bindeglied, wird die Kommunikation mit der Bevölkerung, Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt, die für die Teilhabe und Akzeptanz von grundlegender Bedeutung ist.<sup>102</sup>

Die Stelle des CUO ist bisher einmalig in Deutschland und entstammt aus der Erkenntnis, dass die Digitalisierung den öffentlichen Raum prägen wird, wie bspw. neue Mobilitätskonzepte die Notwendigkeit von Parkraum verringern, und so die Gestaltung der Stadt vor neue Aufgaben stellt.<sup>103</sup> Um nicht an dem zukünftigen Bedarf der Digitalisierung vorbei zu planen, fungiert der CUO als Schnittstelle zwischen Digitalisierung und Stadtentwicklung.<sup>104</sup> So werden eine frühzeitige Abstimmung sowie die Anpassung der Planungsprozesse sichergestellt.<sup>105</sup> Für diese Aufgabe wurde eine neue Stabsstelle eingerichtet, da das vergleichsweise neue Thema Digitalisierung, bei den Arbeitsprozessen noch weitgehend im Hintergrund steht und eine externe Beratung ein guter Anstoß zur Optimierung bisheriger Arbeitsweisen ist.<sup>106</sup>

Weiterhin spielt die 2017 gegründete KL.digital GmbH, als „Instrument zur integrierten Standortentwicklung“<sup>107</sup>, eine wichtige Rolle. Die GmbH ist zuständig für die Umsetzung und Koordination von beschlossenen und selbst initiierten Digitalisierungsprojekten zur urbanen Stadtentwicklung.<sup>108</sup> Einen Unterschied

<sup>98</sup> Vgl. *Thomas, M.*, Offiziell, 2018, in: Stadt Kaiserslautern (Hrsg.); <https://www.kaiserslautern.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>99</sup> ebd.

<sup>100</sup> *Zahn, K.*, Interview, 2018, VdZ (Hrsg.): Serie: CDO; <https://www.verwaltung-der-zukunft.org> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>101</sup> Vgl. *Zahn, K.*, Interview, 2018, VdZ (Hrsg.): Serie: CDO; <https://www.verwaltung-der-zukunft.org> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>102</sup> ebd.

<sup>103</sup> Vgl. *Verlage, M.*, Kaiserslautern, 2018, in: ISLD (Hrsg.), Pdf; <https://www.oip.netze-neu-nutzen.de> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>104</sup> Vgl. *Zahn, K.*, Interview, 2018, VdZ (Hrsg.): Serie: CDO <https://www.verwaltung-der-zukunft.org> (Zugriff 12.01.2020).

<sup>105</sup> Ebd.

<sup>106</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Kaiserslautern, 2020, S. 2, s. Anlage 5.

<sup>107</sup> Vgl. *Stadt Kaiserslautern* (Hrsg.), Analyse, 2017, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 14.01.2020), S. 1.

<sup>108</sup> Vgl. *Verlage, M.*, Satzung, 2017, in: KL.digital GmbH, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 13.01.2020), S. 1.

hinsichtlich finanzieller oder wirtschaftlicher Aspekte zwischen privater und öffentlicher Ausgestaltung gibt es nicht.<sup>109</sup> Jedoch ermöglicht die rechtliche Selbstständigkeit der privatrechtlichen Organisationsform Flexibilität und schnelle, kompetente Entscheidungsprozesse.<sup>110</sup> Die Leitung der Gesellschaft erfolgt in eigener Verantwortung der Geschäftsführung,<sup>111</sup> aber der Stadt Kaiserslautern ist als alleiniger Gesellschafter ein angemessener Einfluss durch den überwachenden Aufsichtsrat und die Gesellschafterversammlung sichergestellt.<sup>112</sup> Zusätzlich wurde in dem Gesellschaftsvertrag die Gründung eines fachlichen Beirates festgelegt.<sup>113</sup> Dieser setzt sich zusammen aus Mitgliedern, welche die Wissenschaft, Wirtschaft und weitere gesellschaftliche Bereiche abdecken, dem CDO als Vorsitzenden und Gastmitgliedern der Stadtverwaltung.<sup>114</sup>

Eine weitere Komponente bildet die Science and Innovation Alliance Kaiserslautern (SIAK), die den Vorteil Kaiserslauterns als Technologiestandort nutzt. Ein wertschöpfungsübergreifendes Netzwerk, bestehend aus der städtischen Universität und Hochschule, Forschungsinstituten und Unternehmen, die sich mit der Suche nach digitalen Lösungen, den komplexen Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft stellt. Die Stadt Kaiserslautern ist ein Fördermitglied der SIAK und der städtische CDO ist Vorsitzender des Vorstandes. Das Netzwerk trägt der Notwendigkeit Rechnung, dass heutzutage interdisziplinäre Lösungsansätze erforderlich sind und die Stadtverwaltung alleine, nicht die notwendigen Kompetenzen vorweisen kann.<sup>115</sup>

Die Bürger sind als wichtige Stakeholder der Smart City-Entwicklung definiert. In unterschiedlichen Veranstaltungen und Workshops, in denen aktuelle Themen und Entwicklungen vorgestellt werden, wird aktiv nach dem Feedback der Bürger gesucht. Zudem gibt es eine Vielzahl an Arbeitsgruppen, in denen sich die Bürger beteiligen können.<sup>116</sup>

---

<sup>109</sup> Vgl. *Stadt Kaiserslautern* (Hrsg.), Analyse, 2017, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 14.01.2020), S. 4.

<sup>110</sup> Vgl. *Stadt Kaiserslautern* (Hrsg.), Analyse, 2017, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 14.01.2020), S. 1.

<sup>111</sup> Vgl. *Verlage, M.*, Satzung, 2017, in: KL.digital GmbH, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 13.01.2020), S. 3.

<sup>112</sup> Vgl. *Stadt Kaiserslautern* (Hrsg.), Analyse, 2017, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 14.01.2020), S. 2 f.

<sup>113</sup> Vgl. *Verlage, M.*, Satzung, 2017, in: KL.digital GmbH, Pdf, S. 7 <https://ris.kaiserslautern.de> (Zugriff 13.01.2020).

<sup>114</sup> Ebd.

<sup>115</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Kaiserslautern, 2020, S. 3, s. Anlage 5.

<sup>116</sup> ebd.

Die Stadt Kaiserslautern weist ein System aus unterschiedlichen Komponenten auf, die im Zusammenspiel die Entwicklung zu einer digitalen Stadt vorantreiben und alle Stakeholder auf gewisse Weise einbindet. Die Stadtverwaltung nimmt die Rolle als Initiator, Koordinator und Bindeglied ein. Insbesondere der CDO hat durch seine Stellung in der Stadtverwaltung, dem Vorsitz bei der SIAK und dem Vorsitz in dem fachlichen Beirat der GmbH eine große Reichweite. Er bildet die zentrale Schnittstelle des Systems.

### 3.3 Stadt Ludwigsburg

Die Stadt Ludwigsburg in Baden-Württemberg sieht sich selbst als proaktiven und mitgestaltenden Akteur des Smart City-Prozesses. Eine ausformulierte Smart City-Strategie kann bisher nicht vorgewiesen werden, aber bereits seit 2005 entwickelt die Stadt kontinuierlich das Stadtentwicklungskonzept „Chancen für Ludwigsburg“ weiter. In diesem Konzept sind derzeit elf Handlungsfelder definiert, die jeweils über einen zugeordneten Masterplan gesteuert werden. Jedes Handlungsfeld wird mit einem Leitsatz als Vision beschrieben und ist mit strategischen Zielen hinterlegt. Die Digitalisierung wurde nicht als eigenes Handlungsfeld aufgenommen, da es nicht separat, sondern im Zusammenhang mit den anderen Handlungsfeldern zu betrachten ist. Ganz nach der Devise, Technologie kein Selbstzweck ist. Alle zwei bis drei Jahre wird das Stadtentwicklungskonzept, im Rahmen der Zukunftskonferenz, in Co-Kreation mit den Bürgern überarbeitet und aktuellen Gegebenheiten angepasst.<sup>117</sup>

Ein erster Entwurf der digitalen Agenda beschreibt die Digitalisierung als Hebel für die Ziele des Stadtentwicklungskonzeptes. Die Digitalisierung soll den Bürgern einen Mehrwert bieten, die Stadtverwaltung effizienter gestalten und die gewonnenen Daten optimal zur Steuerung genutzt werden. Den unabdingbaren Unterbau bildet eine entsprechende IT-Infrastruktur sowie die Sicherheit der Daten.<sup>118</sup>

Bei der Stadt Ludwigsburg lohnt sich ein kurzer Blick auf die Strukturen vor der kürzlich durchgeführten Reorganisation der Stadtverwaltung. 2017 wurde eine neue Stabsstelle bei dem Oberbürgermeister angebunden, um der immer wichtiger werdenden Digitalisierung ein entsprechendes personelles und organisatorisches Gewicht in der Verwaltung zu verleihen. Leiter der Stabsstelle war der CDO, mit Verantwortung für das Team Digitalisierung und die Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk. Der CDO sollte mit seinen umfassenden Kenntnissen in

<sup>117</sup> Vgl. Rußler, R., Ludwigsburg, 2020, S. 3, s. Anlage 6.

<sup>118</sup> Vgl. Altmann, O., Agenda, 2019, in vhw FWS, H. 2 (2019), S. 61-64: S. 61.

IT und Digitalisierung, einen innovativen Impuls bringen und die Strukturentwicklung der Verwaltung vorantreiben.<sup>119</sup>

Nach Abwahl des Oberbürgermeisters wurde die Stelle des CDO wieder aufgelöst. Kritisiert wurde u.a. „die mangelnden Erfahrungen im Umgang mit der Kommunalpolitik“<sup>120</sup>, die zu Problemen geführt hat. Zudem ist es dem Umdenken des neuen Oberbürgermeisters geschuldet, der weg von den einzelnen Projekten, hin zu einer integrierten Digitalisierungsstrategie möchte.<sup>121</sup>

Inzwischen bildet das Referat Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen eine Querschnittseinheit zur Unterstützung aller Dezernate. Dem Referat sind die Teams Digitalisierung mit der Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk, Nachhaltige Stadtentwicklung sowie Steuerungsunterstützung und Statistik zugeordnet. Je nach Thematik arbeitet ein Mitarbeiter des Referates eng mit anderen Mitarbeitern der Stadtverwaltung zusammen.<sup>122</sup>

Aus der Erkenntnis heraus, dass eine Stadtverwaltung Innovationen nicht alleine realisieren kann, wurde 2015 das Innovationsnetzwerk Living Lab gegründet. Ein interdisziplinäres Netzwerk, das sich überwiegend aus lokalen Partnern der Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und Lehre zusammensetzt. Auf diese Weise soll die Kommunikation und Zusammenarbeit der Stadtverwaltung mit Externen gefördert werden, um der hohen Komplexität aktueller Herausforderungen gerecht zu werden. Für beide Seiten ergeben sich Vorteile. Sieht sich die Stadtverwaltung einem bestimmten Problem gegenübergestellt, können sie es in dem Innovationsnetzwerk zur Sprache bringen und damit die Suche nach einer zweckgerichteten innovativen Lösung ankurbeln. Andersherum können die Externen innovative Ideen vorstellen und das Interesse der Stadtverwaltung erfragen, die ggf. ein definiertes Gebiet zur Pilotierung neuer Technologien unter realen Bedingungen zur Verfügung stellt. Die Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk in der Stadtverwaltung, ist das Bindeglied und zuständig für die Netzwerkpfege. Sie akquirieren neue Netzwerkpartner und initiieren und moderieren die Netzwerktreffen.<sup>123</sup>

<sup>119</sup> Vgl. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), Lab, 2019, Pdf; <https://www.ludwigsburg.de> (Zugriff 18.01.2020), S. 16.

<sup>120</sup> Mayer, V., Bord, 2019, in: StZ (Hrsg.); <https://www.stuttgarter-zeitung.de> (Zugriff 18.01.2020).

<sup>121</sup> Vgl. Mayer, V., Umfeld, 2019, in: StN (Hrsg.); <https://www.stuttgarter-nachrichten.de> (Zugriff 18.01.2020).

<sup>122</sup> Vgl. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), Verwaltungsgliederungsplan, 2019, Pdf; <https://www.ludwigsburg.de> (Zugriff 18.01.2020) i.V.m. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), *Organigramme*, 2019, Pdf; <https://www.ludwigsburg.de> (Zugriff 18.01.2020), S. 1.

<sup>123</sup> Vgl. Rußler, R., Ludwigsburg, 2020, S. 3 f., s. Anlage 6.

Zentraler Ansprechpartner für innovative Ideen, ob von Bürgern oder Unternehmen, sind das Team Digitalisierung und die Geschäftsstelle.<sup>124</sup> Bei einer guten Idee wird der Kontakt zu den richtigen Ansprechpartnern in der Verwaltung hergestellt und es wird gemeinsam eine Projektskizze erarbeitet, die Nutzen und Kosten beurteilt sowie die Zuordnung und Kompatibilität mit einem Handlungsfeld des Stadtentwicklungskonzepts aufzeigt.<sup>125</sup> Der Entscheidungsprozess über eine Pilotierung des Projektes erfolgt mehrstufig und ist abhängig vom Umfang und der Thematik des Projektes.<sup>126</sup> Entscheidungsgremien, wie z.B. die Lenkungsgruppe Digitalisierung, werden involviert und in jedem Fall erfolgt eine Absprache mit dem Dezernatsleiter.<sup>127</sup> Bei verwaltungsübergreifenden Projekten müssen entsprechend alle Dezernenten in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.<sup>128</sup> Wird positiv über die Projektidee beschieden, muss ein stadtinterner Projektleiter bestimmt werden.<sup>129</sup> Sind Externe an dem Projekt beteiligt, wird das Projekt in Kooperation mit einem externen Projektleiter, als jeweilige Schnittstelle, im Tandem geleitet.<sup>130</sup> Anschließend entscheidet die Verwaltung über die Übertragung der Aufgabe in die Linienorganisation.<sup>131</sup>

Eine Instanz mit umfassendem Überblick über alle Smart City-Projekte, sodass Synergien entwickelt werden können, gibt es nicht, sondern erfolgt durch mehrere Stellen gemeinsam. Das Team Digitalisierung überblickt digitale Projekte, die in die Stadtgesellschaft strahlen und der Fachbereich Personal und Organisation kümmert sich um Digitalisierungsprojekte innerhalb der Stadtverwaltung. Zwischen diesen Bereichen herrscht eine enge Zusammenarbeit. Wünschenswert wäre jedoch eine Stelle, die alle Digitalisierungsthemen gemeinsam bündelt.<sup>132</sup>

Wegen der Vielzahl an Projekten hat die Stadt Ludwigsburg die Software KSIS entwickelt. In diesem Programm werden alle Masterpläne sowie deren Umsetzung festgehalten. Die operative Ebene hält das Programm im Rahmen ihrer eigenen Projekte immer auf dem neuesten Stand. So gibt es einen Überblick darüber, was derzeit in der Stadt für Projekte ablaufen. Alle Beteiligten und Interessierten können darauf zugreifen und so die laufenden Prozesse verfolgen.

<sup>124</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Ludwigsburg, 2020, S. 5, s. Anlage 6.

<sup>125</sup> Vgl. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), Lab, 2019, Pdf; <https://www.ludwigsburg.de> (18.01.2020), S. 14.

<sup>126</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Ludwigsburg, 2020, S. 6, s. Anlage 6.

<sup>127</sup> ebd.

<sup>128</sup> ebd.

<sup>129</sup> Vgl. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), Lab, 2019, Pdf; <https://www.ludwigsburg.de> (18.01.2020), S. 14.

<sup>130</sup> ebd.

<sup>131</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Ludwigsburg, 2020, S. 4, s. Anlage 6.

<sup>132</sup> ebd.

Damit fungiert KSIS zum einen als Controlling- und Steuerungstool und zum anderen als Informations- und Beteiligungsinstrument.<sup>133</sup>

Die beiden Städte weisen unterschiedliche Organisationsstrukturen auf, mit den Stabsstellen und der GmbH in Kaiserslautern auf der einen Seite und dem Querschnittsreferat sowie einem Innovationsnetzwerk in Ludwigsburg auf der anderen Seite. Die Gemeinsamkeit liegt darin, dass beide Städte das Thema auf der obersten Hierarchieebene angesiedelt haben und großen Wert auf die Kooperation mit den Akteuren aus anderen Bereichen gelegt wird.

#### **4. Konzeptentwicklung**

Das nachfolgende Konzept wird auf Grundlage, der in Kapitel zwei erläuterten Theorie entwickelt. Nach der Methode der Prozessorganisation, folgt die Aufbauorganisation der Ablauforganisation. Dazu werden zunächst die Aufgaben eines Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg in Teilaufgaben zerlegt. Die Trennung wird nur grob vorgenommen und erfolgt nicht bis ins kleinste Detail, da es den Rahmen der Arbeit überschreiten würde. Die Teilaufgaben werden dann in ihrer zeitlichen Abfolge strukturiert. Im Rahmen der Aufbauorganisation vollzieht sich die Bündelung von Teilaufgaben, die bereits bestehenden oder neu zu bildenden Organisationseinheiten zugeordnet werden. Im nächsten Schritt sind die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Kompetenzen sowie die Verantwortung zu übertragen, bevor die entstandenen Schnittstellen koordiniert werden. Abschließend wird eine Bewertung vorgenommen, die Chancen und Risiken eines Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg nach diesem Konzept aufgezeigt.

##### *4.1 Entwicklung der Ablauforganisation*

„Innovationen laufen nicht autonom ab, sondern vollziehen sich stets im Rahmen spezifischer Bedingungen, die durch das Unternehmen selbst [...] und dessen Umwelt [...] gesetzt werden.“<sup>134</sup> Daraus resultieren für das Innovationsmanagement die Aufgaben, einerseits optimale interne Rahmenbedingungen herbeizuführen und andererseits die bestehenden externen Rahmenbedingungen optimal auszunutzen.<sup>135</sup> Weiterhin ist das Innovationsmanagement für die Planung, Organisation und Kontrolle des Innovationsprozesses zuständig, denn für

<sup>133</sup> Vgl. *Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.), KSIS, o.D., <https://www.ludwigsburg.de> (Zugriff 19.01.2020).

<sup>134</sup> *Geschka, H.*, Voraussetzungen, 1989, in: *Corsten H.* (Hrsg.), *Gestaltung*, 1989, S. 57-69: S. 58.

<sup>135</sup> Vgl. *Pleschak, F./Sabisch, H.*, *Innovation*, 1996, S. 44.



die erfolgreiche Transformation einer Idee in eine Innovation ist es wichtig, dass die einzelnen Prozessschritte optimal aufeinander abgestimmt sind.<sup>136</sup>

#### 4.1.1 Aufgabenzerlegung

Unter die internen Rahmenbedingungen fällt insbesondere die Schaffung einer Innovationskultur.<sup>137</sup> Das „House of Innovation“ hat deren enorme Bedeutung, als Unterbau des Hauses, für die Entstehung von Innovationen deutlich gemacht. Jedoch ist die Beeinflussung einer Unternehmenskultur ein langwieriges und komplexes Unterfangen,<sup>138</sup> weshalb diese Teilaufgabe im Weiteren unberücksichtigt bleibt.

Digitalisierung ist für die Stadtverwaltung kein Selbstzweck, denn die optimale Daseinsvorsorge steht immer im Mittelpunkt.<sup>139</sup> Zweifelsohne ist die Zukunft in Anbetracht des digitalen Wandels kaum absehbar, dennoch sollte die Stadtverwaltung eine „richtige“ Smart City-Strategie ausarbeiten, um eine proaktive Rolle in dem Innovationsprozess einzunehmen. Basis einer Strategie ist die Vision, die mit ihrer motivierenden, sinnstiftenden und handlungsleitenden Funktion, ein gewünschtes Bild der Zukunft beschreibt.<sup>140</sup> Die Strategie formuliert, vor dem Hintergrund der Rahmenbedingungen und zu erwartenden Umweltveränderungen, langfristige strategische Ziele und legt fest, wie diese Ziele erreicht werden sollen.<sup>141</sup> Sie stellt „eine wichtige Säule [...] für eine erfolgreiche und zukunftsorientierte Ausrichtung der Verwaltung“<sup>142</sup> dar. Von Bedeutung ist im Hinblick auf die Strategie, der Rückhalt der lokalen Politik und der Zivilgesellschaft, da sie letztlich über den Erfolg entscheiden. Die Strategie muss sich nach ihren Bedürfnissen ausrichten, was es sinnvoll macht, sie in den Prozess der Strategieentwicklung einzubeziehen, auch in Anbetracht ihrer Akzeptanz. Damit die Strategie nicht ins Leere läuft, ist das Handeln der Kommune schließlich danach auszurichten. Diesem Zweck dient auch die Führung einer Roadmap, wie sie bereits für die Digitalisierung der Verwaltung eingesetzt wird. Eine Roadmap ist eine Straßenkarte, welche die Erreichung der Ziele unterstützt, indem sie die Strategie mit den operativen Tätigkeiten verknüpft.<sup>143</sup> Es sollen zukunftsweisende Projekte identifiziert und festgehalten werden, sodass die

<sup>136</sup> Vgl. Pleschak, F./Sabisch, H., Innovation, 1996, S. 43 f.

<sup>137</sup> Vgl. Brem, A./Vahs, D., Idee, 2015, S. 218 f.

<sup>138</sup> ebd.

<sup>139</sup> Vgl. Prochazka, V./Wingartz, N., BW, 2019, in: Fraunhofer IAO (Hrsg.), Pdf; <https://publica.fraunhofer.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 44.

<sup>140</sup> Vgl. Vahs, D., Managementbuch, 2015, S. 124 f.

<sup>141</sup> Vgl. Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 184.

<sup>142</sup> Göbel, A./Hopp, H., Management, 2013, S. 184.

<sup>143</sup> Vgl. Putz, M., Roadmap, 2018, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 30.01.2020).

Roadmap der Übersicht und Orientierung dient. Sie muss durchweg gepflegt und fortgeschrieben werden. In regelmäßigen Abständen ist eine Standortbestimmung durchzuführen und die Strategie ggf. anzupassen. Es handelt sich um ein dynamisches Dokument, das „sich in einem ständigen Anpassungs- und Monitoringprozess [bewegt] und [...] so flexibel für neue Herausforderungen und technische Entwicklungen [bleibt]“<sup>144</sup>. Hierbei spielt auch das Zukunftsmanagement eine Rolle.<sup>145</sup> Trends und neue Technologien sollten rechtzeitig identifiziert sowie deren Chancen und Risiken analysiert werden, damit frühzeitig und vorausschauend gehandelt werden kann. Gleichwohl darf die Strategie nicht zu häufig geändert werden, denn wie bereits Mark Twain sagte: „Wer nicht weiß, wohin er will, darf sich nicht wundern, wenn er ganz woanders ankommt“.<sup>146</sup>

Am Anfang einer Innovation steht immer die Idee. Deswegen impliziert ein Innovationsmanagement auch die Aufgaben eines Ideenmanagements,<sup>147</sup> das neben der Gewinnung von Ideen, dessen Bewertung sowie die anschließende Auswahl umfasst.<sup>148</sup> Bei der Ideengewinnung werden die Ideensammlung und Ideengenerierung voneinander unterschieden.<sup>149</sup> Die Ideensammlung zielt auf den interkommunalen Austausch ab, denn es muss nicht jeder das Rad neu erfinden.<sup>150</sup> Andere Kommunen stehen vor den gleichen oder ähnlichen Herausforderungen und haben möglicherweise bereits gute Lösungsansätze, die übernommen werden können. Daraus folgt, dass ein Austausch mit anderen Kommunen gepflegt werden sollte. Die Ideengenerierung hingegen bezweckt die aktive Förderung zur Entstehung neuer Ideen.<sup>151</sup> Diesbezüglich erfordert die Komplexität der sektorenübergreifenden Herausforderungen fachliche Expertise, welche bei der Stadtverwaltung nicht in dem Maße vorhanden ist. Die Experten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung müssen durch eine offene Kommunikation und Zusammenarbeit eingebunden werden, um wertvolle Ideen

---

<sup>144</sup> Hoffmann, J./Klein, H.C./Niehaves, B., Digitalisierungsstrategien, 2018, in: Wissen+, H. 2 (2018), S. 1-51: S. 10.

<sup>145</sup> Vgl. Hengsberger, A., Innovation, 2018, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 31.01.2020).

<sup>146</sup> Hellermann, B./Laudage, C. (Hrsg.), Zitate, o.D., in: Geolino; <https://www.geo.de> (Zugriff 03.02.2020).

<sup>147</sup> Vgl. Hengsberger, A., Innovation, 2018, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 31.01.2020).

<sup>148</sup> Vgl. Rassek, A., Ideenmanagement, 2018, in: Karrierebibel (Hrsg.); <https://karrierebibel.de> (Zugriff 30.01.2020).

<sup>149</sup> Vgl. Brem, A./Vahs, D., Idee, 2015, S. 232.

<sup>150</sup> ebd.

<sup>151</sup> ebd.

zu generieren. Der Innovationsprozess muss entsprechend dem Open-Innovation-Konzept, geöffnet werden.<sup>152</sup> Aufgabe des Innovationsmanagements ist es, das Potenzial außerhalb der eigenen Hierarchiegrenzen „gewinnbringend in spezifischen Formaten in konstruktive Bahnen zu lenken“<sup>153</sup>. Es muss einen zentralen Ansprechpartner für Projektideen geben, ob diese von Mitarbeitern, Unternehmen oder Bürgern kommen. Es wird die Rolle eines Koordinators eingenommen, um die Ideen und das Wissen zu bündeln.

Es ist ersichtlich geworden, dass die Stadtverwaltung die komplexe und herausfordernde Entwicklung Smart City nicht alleine bestreiten kann. Zum Zweck der Ideengenerierung sollte die Stadt Oldenburg ein Innovationsnetzwerk gründen, wie es bspw. die Stadt Ludwigsburg gemacht hat. Dabei handelt es sich um einen lockeren Zusammenschluss, von Partnern aus verschiedenen Organisationen, für das gemeinsame Ziel Smart City.<sup>154</sup> Hauptsächlich sollten regionale Akteure in dem Netzwerk vertreten sein, denn sie kennen die standortspezifischen Rahmenbedingungen besser und die Kommunikation wird erleichtert, wenn die räumliche Nähe vorhanden ist. In Frage kommen z.B. der Stromanbieter EWE, der Wasserverband OOWV, OFFIS, die Jade-Hochschule und die Carl von Ossietzky Universität und viele andere regionale Akteure. In erster Linie soll das Netzwerk der Vernetzung der unterschiedlichen Organisationen und dem Wissensaustausch dienen. Auf diese Weise werden Probleme aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und es können Ideen entwickelt und gewonnen sowie im Weiteren Projekte initiiert werden. Diese Ideen würden nicht ausschließlich dem Reallabor dienen, sondern auch andere Projekte z.B. innerhalb der Verwaltung könnten dadurch angestoßen werden. Aus der Gründung eines solchen Netzwerkes resultieren weitere Aufgaben für ein Innovationsmanagement. Das Netzwerk bedarf einer Pflege, Moderation und Koordination. Zunächst müssen Netzwerkpartner akquiriert werden und diese Partnerschaften im Weiteren gepflegt werden. Regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen müssen organisiert und auch moderiert werden.

Um eine Entscheidung über die Umsetzung einer Idee treffen zu können, müssen sie entsprechend aufbereitet werden. Die Bewertung ist ein wichtiger Schritt zur Vorbereitung der Auswahlentscheidung.<sup>155</sup> Nutzen und Aufwand, Chancen

<sup>152</sup> Vgl. Nagel, M., Open, o.D., in: Haufe (Hrsg.): Finance; <https://www.haufe.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>153</sup> Prochazka, V./Wingartz, N., BW, 2019, in: Fraunhofer IAO (Hrsg.), Pdf; <https://publica.fraunhofer.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 21.

<sup>154</sup> Vgl. Meyer, J.-U. (Hrsg.), Netzwerk, o.D., in: Innolytics; <https://www.innolytics.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>155</sup> Vgl. Pleschak, F./Sabisch, H., Innovation, 1996, S. 24 f.

und Risiken, der gewonnenen Ideen müssen gegeneinander abgewogen, die Umsetzbarkeit und insbesondere die Kompatibilität mit der entworfenen Smart City-Strategie überprüft werden. Auch in diesem Prozessschritt ist fachliche Expertise unentbehrlich, um auf der Ebene der Entscheidungsträger eine fachlich fundierte und begründete Entscheidung gewährleisten zu können. Zudem sollte bereits im Rahmen der Bewertung, die Meinung der Bewohner des Reallabors eingeholt werden. Haben die Bewohner kein Interesse an der vorgeschlagenen Idee, werden sie daran nicht mitwirken und das Projekt läuft ins Leere. Die Entscheidung der Ideen erfolgt mehrstufig und in Abhängigkeit des Projektes. Die Projekte sind außerdem zu priorisieren. Beteiligte können die GSG als Eigentümer der Fläche des Reallabors, die Stadtverwaltung als Besitzer der Technikfläche oder auch die Bewohner selbst sein.<sup>156</sup> Der Entscheidungsprozess muss dementsprechend einzelfallbezogen koordiniert werden.

„Smart City-Vorhaben bieten [...] geradezu ein „klassisches“ Szenario für ein Multi-Projektmanagement der Kommunen.“<sup>157</sup> Die Innovationstätigkeit auf dem Reallabor findet ausschließlich in Form von Projekten statt. So entsteht eine Landschaft aus Projekten mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten und Laufzeiten, an denen eine Vielzahl von Akteuren unterschiedlicher Organisationen beteiligt sind. Es ist zwingend erforderlich, dass jemand einen Überblick über die Vielzahl an Projekten hat, um die Interdependenzen zu steuern. Es muss sichergestellt werden, dass alle laufenden und geplanten Projekte des Reallabors aufeinander abgestimmt sind, sowohl in zeitlicher, als auch in personeller und inhaltlicher Hinsicht. Auf diese Weise können mögliche Konflikte und Synergien zwischen den einzelnen Projekten aufgedeckt werden.<sup>158</sup> In diesem Sinne können auch die LOI's gebündelt werden, sodass keine Überschneidungen mehr auftreten.

Basierend auf den Ergebnissen und Evaluationen des Projektes muss eine Entscheidung über die Übertragbarkeit auf das weitere Stadtgebiet getroffen werden. Wird die Idee letzten Endes eine Innovation? Oder hat das Projekt nicht den erwarteten Mehrwert realisiert und muss weiterentwickelt oder abgebrochen werden? Für diesen Entscheidungsprozess sind je nach Projekt verschiedene Szenarien erdenklich.<sup>159</sup> Eine Möglichkeit ist, dass ein erfolgreiches Projekt aufgrund gesetzlicher Regularien nicht umgesetzt werden kann. In diesem

<sup>156</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 4, s. Anlage 3.

<sup>157</sup> *Bressem, C./Heuermann, R./Tomenendal, M.*, Bund, 2018 S. 65.

<sup>158</sup> Vgl. *Lomnitz, G.*, Projekte, 2004, S. 31.

<sup>159</sup> Vgl. *Rußler, R.*, Oldenburg, 2020, S. 4 f., s. Anlage 3.

Fall müssen die Ergebnisse an die zuständige gesetzgebende Stelle weitergeleitet werden. Möglich wäre auch, dass der Bürger selbst entscheiden kann, die Kommune die Entscheidungen durch bspw. Bebauungspläne beeinflussen kann oder auch andere Unternehmen in den Entscheidungsprozess involviert sind. In diesem Rahmen muss das Innovationsmanagement den Ergebnistransfer an die richtigen Akteure sicherstellen, damit die Ergebnisse sinnvoll genutzt werden können.<sup>160</sup>

Durch die Digitalisierung wird eine Menge an Daten produziert, die der Verbesserung von Prozessen dienen sollen. Gleichzeitig muss der Datenschutz der Bürger gewährleistet sein. Eine dynamische Gratwanderung, die, wie Beispiele aus den USA zeigen, in die falsche Richtung verlaufen, wenn keine entsprechende Datenpolitik etabliert wird.<sup>161</sup> Darüber hinaus bietet die flächendeckende Vernetzung der Infrastruktur in der Stadt, eine neue potentielle Angriffsmöglichkeit für Kriminelle und Hacker, die verheerende Folgen nach sich ziehen können.<sup>162</sup> Diese beiden Aspekte sind von zentraler Bedeutung in einer Smart City, um die Bürger zu schützen. Deswegen sollte von Beginn an jemand mit der Überwachung des Datenschutzes sowie der IT-Sicherheit betraut werden.

Wenn es darum geht innovative Vorhaben in Kommunen im Bereich Smart City umzusetzen, gelten Fördermittel als eine der wichtigsten Finanzierungsquellen.<sup>163</sup> Deswegen ist die Akquisition von Fördergeldern eine wichtige Aufgabe zur Ausnutzung externer Rahmenbedingungen. Zurzeit werden zahlreiche Förderprogramme, ob vom Land, dem Bund oder der EU, auf diesem Gebiet angeboten. Aufgabe innerhalb des Innovationsmanagements könnte es sein, die umfangreiche Förderlandschaft zu überblicken und die relevanten Akteure auf interessante Förderprogramme aufmerksam zu machen. Die Fördermittel müssen beantragt werden. Eine Zusage bringt eine ausführliche Berichterstattung und häufig auch andere besondere Anforderungen mit sich, die erfüllt werden müssen. Zudem muss selbstverständlich das Controlling der Fördergelder erfolgen.

---

<sup>160</sup> Vgl. BMWi (Hrsg.), Handbuch, 2019, Pdf; <https://www.bmwi.de> (Zugriff 30.01.2020), S. 57 f.

<sup>161</sup> Vgl. Müller-Dott, C., Privatsphäre, 2017, in: BigData Insider (Hrsg.); <https://www.bigdata-insider.de> (Zugriff 31.01.2020).

<sup>162</sup> Vgl. Pluta, W., Massenpanik, 2018, in: Golem (Hrsg.); <https://www.golem.de> (Zugriff 31.01.2020).

<sup>163</sup> Vgl. Punz, M., Chaos, 2020, in: TB (Hrsg.); <https://background.tagesspiegel.de> (Zugriff 21.01.2020).

Zuletzt ist die Zivilgesellschaft ein zentraler Stakeholder der Smart City-Entwicklung. Der Mensch steht im Zentrum, denn mit ihm stehen und fallen Innovationen. Um die notwendige Akzeptanz in der Gesellschaft zu fördern, müssen die Bürger im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit kontinuierlich informiert und vor allem auch eingebunden werden, indem deren Interessen, Wünsche und Bedenken berücksichtigt werden. Dabei muss der Informationsfluss so gestaltet sein, dass die Vorhaben für alle Bürger verständlich und zugänglich sind. Durch Offenheit gewinnt man das Vertrauen und den Rückhalt der Bürger. Zudem sind die erforderlichen Kompetenzen zu schulen, um einer digitalen Spaltung der Wirtschaft entgegenzuwirken.

#### 4.1.2 Aufgabenstrukturierung

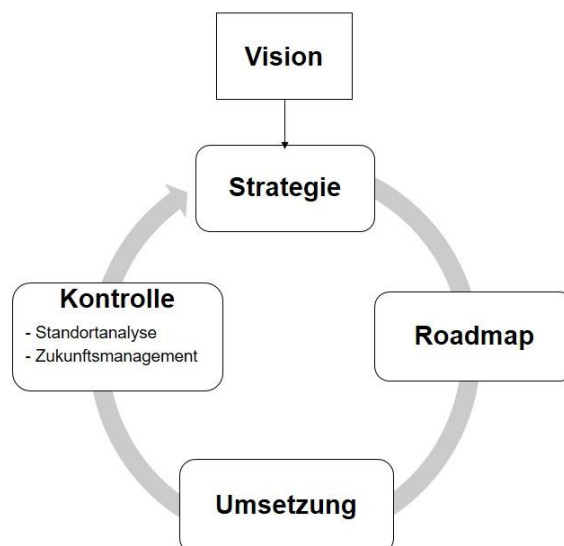


Abbildung 1: Anpassungs- und Monitoringkreislauf der Strategie, eigene Darstellung.

Zunächst muss die Stadt eine komprimierte, auf den Punkt bringende, Vision formulieren, welche die Mitarbeiter der Verwaltung vorantreibt und auf ein großes Ziel hin ausrichtet. Darauf aufbauend wird eine Strategie mit langfristigen Zielen entwickelt und auf operativer Ebene eine Roadmap, zwecks Unterstützung, geführt. Um Strategie und Roadmap entsprechend der aktuellen Entwicklungen anpassen zu können, sind regelmäßig eine Standortanalyse durchzuführen sowie Zukunftsmanagement zu betreiben.

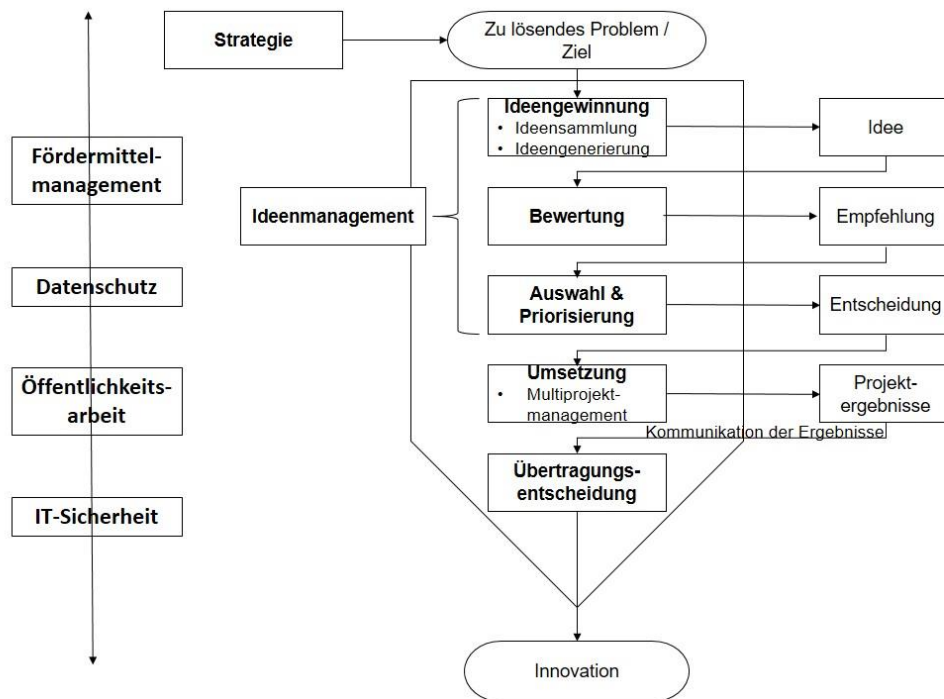


Abbildung 2: Ablauforganisation eines Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg, anhand einer Prozesstransformation von Input in Output, eigene Darstellung.

Die Strategie bildet den Ausgangspunkt des Innovationsprozesses, indem sie die Handlungsfelder und Ziele festlegt bzw. Herausforderungen aufdeckt, für die nach Lösungen gesucht werden sollen. Dieser Schritt wird auch als Innovationsanstoß bezeichnet. Durch die Ideensammlung oder Ideengenerierung werden entsprechend Ideen zur Lösung der Probleme oder auch außerhalb des gesteckten Rahmens gewonnen. Diese Ideen müssen nach ihrer Geeignetheit und Umsetzbarkeit bewertet werden, um im Anschluss darüber zu entscheiden, ob eine Idee umgesetzt werden soll oder nicht. Bei positiver Entscheidung ist außerdem eine Priorisierung der Projekte vorzunehmen. Danach erfolgt innerhalb der normalen Projektarbeit, die Pilotierung auf dem Reallabor. In diesem Schritt spielt das Multiprojektmanagement eine große Rolle, um alle Projekte im Überblick zu behalten und sie zentral zu steuern. Nach Abschluss des Projektes werden die Ergebnisse an die richtigen Entscheidungsträger weitergeleitet, um entsprechende Maßnahmen daraus ableiten zu können. Werden die Ergebnisse positiv bewertet und das Projekt als Daueraufgabe übernommen, ist aus der Ideen eine Innovation geworden.

Mit der Öffentlichkeitsarbeit muss sich während des gesamten Innovationsprozesses befasst werden. Die Bürger sollten nicht vor vollendete Tatsachen gestellt werden, sodass sie frühzeitig zu informieren sind. Die

Aufgaben des Datenschutzes, der IT-Sicherheit sowie das Fördermittelmanagement sind ebenfalls in einem parallelen Handlungsstrang, phasenübergreifend zu erfüllen.

#### *4.2 Entwicklung der Aufbauorganisation*

Für die Wahrnehmung der zugeordneten arbeitsteiligen Aufgaben, müssen die Organisationseinheiten nach dem Kongruenzprinzip, mit den erforderlichen Kompetenzen ausgestattet sein und dazu die entsprechende Verantwortung tragen. Die dadurch entstehenden Schnittstellen bedürfen einer Koordination.

##### *4.2.1 Spezialisierung*

Die Digitalisierung betrifft durchweg alle Fachbereiche, weshalb sie größtenteils zur Chefsache erklärt wird.<sup>164</sup> Aufgrund ihrer dezernatsübergreifenden Funktion, ist die Strategie von der Dezernentenkonferenz (DEKO), bestehend aus dem Oberbürgermeister und den vier Dezernenten, zu beschließen. Empfehlenswert ist es, die Smart City-Strategie auch durch den Stadtrat beschließen zu lassen.<sup>165</sup> So wird der politische Rückhalt, der von enormer Bedeutung ist, sichergestellt. Die gewählten Ratsmitglieder vertreten die Interessen der Zivilgesellschaft und entscheiden letztlich über die Haushaltsmittel. Um die Akzeptanz innerhalb Verwaltung zu fördern, sollten alle Fachdienste in den Prozess der Strategieentwicklung eingebunden werden. Ebenso ist die Zivilgesellschaft einzubinden, da auf dieser Strategie letztlich das weitere Handeln beruht, welches die gesamte Stadt prägen und verändern wird. Die nach dem Bottom-Up-Prinzip gewonnen Interessen, Wünsche und Bedenken der Mitarbeiter und Bürger, sollten zusammengetragen und als zusätzliche Perspektive für die Top-Down-Resultate genutzt werden.<sup>166</sup> Auf diese Weise wird den Bürgern und Mitarbeitern ermöglicht, an der Strategieentwicklung mitzuwirken.

Die Aufgaben, die durch die Gründung eines Netzwerkes entstehen, sollten dem Fachdienst Regionalentwicklung in dem Amt für Wirtschaftsförderung übertragen werden. Der Fachdienst ist bisher für die Stärkung der regionalen Innovationsfähigkeit und Nachhaltigkeit sowie für die Verknüpfung durch Netzwerke zuständig.<sup>167</sup> Damit lässt sich die Pflege eines Innovationsnetzwerkes gut in ihr Aufgabengebiet integrieren. Zudem haben sie durch ihre bisherige

<sup>164</sup> Vgl. *Drammeh, N.*, Kommunen, 2019, in: Kommunal (Hrsg.); <https://kommunal.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>165</sup> Vgl. *KfW* (Hrsg.), Merkblatt, 2019, Pdf; LINK (Zugriff 01.02.2020), S. 3.

<sup>166</sup> Vgl. *Stark, A.*, Herangehensweise, 2016, in: Eventure (Hrsg.); <https://www.eventure.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>167</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Regionalentwicklung, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 31.01.2020).



Arbeit bereits weitreichende Kontakte zu regionalen Unternehmen und Erfahrungen mit der Netzwerkarbeit.

Um die, für die Bewertung notwendige fachliche Expertise sowie die Meinung der Bewohner des Reallabors einzubinden, besteht die Möglichkeit, einen Smart City-Beirat zu gründen. Beiräte dienen der „Gewinnung externer Unterstützung, insbesondere durch Informationen“<sup>168</sup>. Die in Art. 28 Abs. 2 S. 1 GG geregelte Organisationshoheit befähigt Kommunen, ihre interne Verwaltungsorganisation und Abläufe in eigenem Ermessen auszugestalten. Die Grenzen finden sich in den Gesetzen. Jedoch kennt die Gemeindeverfassung in Niedersachsen ausschließlich beratende Ausschüsse der Vertretung, für dessen Bildung und Arbeitsweise Regelungen festgesetzt sind.<sup>169</sup> Bspw. ist vorgeschrieben, dass ein Ausschuss, mit mindestens Zweidrittel Ratsmitgliedern besetzt sein muss.<sup>170</sup> So würde das Gremium nicht mehr den gewünschten Zweck erfüllen, insbesondere Fachleute und Bewohner einzubeziehen. Im Rahmen der Organisationshoheit können die Kommunen auch andere Kommissionen und Beiräte gründen, für dessen Gründung und Arbeitsweise die gesetzlichen Vorgaben keine Anwendung finden.<sup>171</sup> Der Beirat für das Reallabor sollte sich aus Vertretern der Zivilgesellschaft, insbesondere der Bewohner des Reallabors, der Wirtschaft, Wissenschaft, Forschung und der Politik zusammensetzen. Projektbezogen sollten ggf. weitere Fachexperten hinzugezogen werden können.

Mit der Überwachung des Datenschutzes der Smart City-Vorhaben, sollte ein Mitarbeiter des Rechnungsprüfungsamtes betraut werden. Die bisher vorhandenen, gesetzlich vorgeschriebenen Datenschutzbeauftragten, sind ebenfalls Mitarbeiter des Rechnungsprüfungsamtes.<sup>172</sup> Die Datenschutzbeauftragten unterstehen in ihrer Funktion nicht dem Oberbürgermeister und sind damit weisungsfrei. Die beiden Datenschutzbeauftragten sollten auch die Projekte auf dem Reallabor, hinsichtlich datenschutzrechtlicher Vorgaben, im Blick behalten und ggf. einschreiten.

Das Fördermittelmanagement, mit Aufgaben von der Beantragung bis hin zur Unterstützung im laufenden Controlling, sollte zentral organisiert werden. Auf diese Weise kann das Fachwissen rund um Fördermittel gebündelt werden, so-

<sup>168</sup> Lange, K., Kommunalrecht, 2019, S. 363.

<sup>169</sup> Vgl. § 71 NKomVG

<sup>170</sup> Vgl. § 71 Abs. 7 S. 2 NKomVG

<sup>171</sup> Vgl. Lange, K., Kommunalrecht, 2019, S. 363.

<sup>172</sup> Vgl. Stadt Oldenburg (Hrsg.), Datenschutz, o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 01.02.2020).

dass die Fachdienste oder auch Externe einen Ansprechpartner haben, der jederzeit die gesamte Förderlandschaft im Blick hat. Der Fachdienst Finanzen, als Querschnittseinheit, ist für die Aufstellung von Finanzplänen und Investitionsprogrammen und die Beschaffung von Krediten zuständig.<sup>173</sup> Die Aufgaben des Fördermittelmanagements könnten das Aufgabengebiet des Fachdienstes erweitern.

Die operative Zuständigkeit der einzelnen Projekte auf dem Reallabor, wird überwiegend bei Fremdfirmen liegen, da sie die erforderlichen Ressourcen und das Know-how vorweisen.

Die Überwachung der IT-Sicherheit, sowie die Kompatibilität der Projekte auf IT-Ebene, sollten durch einen Chief Information Officer (CIO) wahrgenommen werden. Ein Leiter, der für die strategische und operative Führung der Informationstechnik zuständig ist.<sup>174</sup>

Zuletzt sollte die mittlerweile in den Kommunalverwaltungen weit verbreitete Stelle des CDO, als Herzstück des Innovationsmanagements, den Großteil der Aufgaben übernehmen. Eine Stelle, die aufgrund des Aufgabenumfangs, ausschließlich für dieses Thema zuständig ist. Der CDO treibt den digitalen Wandel an und ist der Kopf der Digitalisierung. Er steht den Entscheidungsträgern beratend zur Seite, u.a. auch bei der Entwicklung der Smart City-Strategie, für dessen Umsetzung er im Folgenden zuständig ist sowie für den gesamten regelmäßigen Anpassungsprozess inklusive der Führung der Roadmap. Er betreibt auch das Ideenmanagement im Ganzen, indem er als Ansprechpartner für Ideen fungiert, an den Netzwerktreffen teilnimmt und im Austausch mit anderen Kommunen steht. Im weiteren Verlauf sollte er den Vorsitz des Beirates übernehmen und im Anschluss den Entscheidungsprozess koordinieren, indem er beratend zur Seite steht. Daneben fällt ihm die Rolle als Multiprojektmanager und der anschließende Ergebnistransfer an die folgerichtigen Akteure zu. Der CDO ist das „Gesicht“ und „Sprachrohr“ der Smart City. Er kommuniziert das Thema innerhalb der Verwaltung, gleichermaßen wie nach außen und nimmt damit einen Teil der Öffentlichkeitsarbeit wahr. Je nach Umfang der Projekte sollte dem CDO ein Team unterstellt werden, das ihn bei der Erfüllung der zu-

<sup>173</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), o.D.; <https://www.oldenburg.de> (Zugriff 01.02.2020).

<sup>174</sup> Vgl. *Janzik, L.* (Hrsg.), CIO, o.D., in: *GS Lexikon*; <https://www.gruenderszene.de> (Zugriff 01.02.2020).

geordneten Aufgaben unterstützt. Hier wäre es möglich in die interne Digitalisierung der Verwaltung und die Digitalisierung des Stadtgebietes zu unterteilen, die der CDO in der Gesamtheit überwacht.

In die Öffentlichkeitsarbeit ist außerdem die Pressestelle involviert, denn es fällt in die tagtägliche Arbeit der Organisationseinheit, die Bürger über wichtige Angelegenheiten auf dem Laufenden zu halten.<sup>175</sup>

| Aufgabe \ Stelle             | DEKO | CDO | Beirat | WIFö | Pressest. | FD F | DBA | CIO |
|------------------------------|------|-----|--------|------|-----------|------|-----|-----|
| Strategie                    | x    | x   |        |      |           |      |     |     |
| Ideengewinnung               |      | x   |        | x    |           |      |     |     |
| Bewertung                    |      | x   | x      |      |           |      |     |     |
| Auswahl                      |      | x   |        |      |           |      |     |     |
| Multi-Projektmanagement      |      | x   |        |      |           |      |     |     |
| Ergebnistransfer             |      | x   |        |      |           |      |     |     |
| <b>Querschnittsaufgaben:</b> |      |     |        |      |           |      |     |     |
| Öffentlichkeitsarbeit        |      |     |        |      | x         |      |     |     |
| Fördermittelmanagement       |      |     |        |      |           | x    |     |     |
| Datenschutz                  |      |     |        |      |           |      | x   |     |
| IT-Sicherheit                |      |     |        |      |           |      |     | x   |

Abbildung 3: Funktionendiagramm des Innovationsmanagements der Stadt Oldenburg, eigene Darstellung.

#### 4.2.2 Delegation

Grundsätzlich müssen allen Organisationseinheiten die Ausführungskompetenzen zugestanden werden, die es ihnen erlauben innerhalb eines gewissen Rahmens, Methode und Rhythmus ihrer Tätigkeiten selbst zu wählen. Damit geht auch immer die eigene Handlungsverantwortung für ausgeführte Aufgaben einher.

Die DEKO erfordert Leitungskompetenzen für die Festlegung der Strategie, an derer sich das Handeln der Mitarbeiter orientieren soll. Dazu gehören die Richtlinienkompetenz, um diese Grundsätze erlassen zu können, sowie die Fremdscheidungskompetenz zur verbindlichen Entscheidung gegenüber anderen Stellen. Sie tragen die Führungsverantwortung für ihre wahrgenommenen Aufgaben sowie die Ergebnisverantwortung für die Zielerreichung.

<sup>175</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg* (Hrsg.), Pressebüro, o.D.; <https://oldenburg.de> (Zugriff 02.02.2020).

Dem CDO müssen aufgrund seines Aufgabenspektrums eine Reihe von Kompetenzen zugesprochen werden. Als Verantwortlicher für die Umsetzung der Strategie und als Multiprojektmanager, benötigt er Kontrollkompetenzen, nach denen er die Einhaltung der Vorgaben überwachen kann und für die Koordination der Entscheidungsprozesse, muss er über Antragskompetenzen verfügen. D.h. nach der Bewertung im Beirat, stellt er Anträge an andere Stellen, die im Rahmen ihrer jeweiligen Kompetenzen, die Entscheidungen treffen. Zusätzlich wären im Rahmen seiner Aufgaben, auch Weisungskompetenzen von Vorteil, um bei Diskrepanzen einschreiten zu können.

Der CIO muss, als IT-Leiter, über die erforderlichen Verfügungs- und Entscheidungskompetenzen verfügen. Er trägt Ergebnis- und Führungsverantwortung für alle IT-Projekte.

Einem Beirat können aus gesetzlichen Gründen keine weiteren Umsetzungs- oder Leitungskompetenzen übertragen werden.<sup>176</sup> Sie nehmen ausschließlich eine beratende Funktion ein, die Empfehlungen ohne Bindungswirkung abgibt.

Dem Pressebüro sind die Verfügungskompetenz zu übertragen, um erforderliche Informationen zur Erledigung der Öffentlichkeitsarbeit anfordern zu können.

Die Datenschutzbeauftragten benötigen einerseits die Verfügungskompetenz, um Zugang zu allen erforderlichen Informationen zu erhalten sowie die Kontrollkompetenz, um die Einhaltung gesetzlichen Regelungen prüfen zu können. Andererseits sind Weisungskompetenz notwendig, um bei Fehlverhalten die erforderlichen Aktivitäten zum Schutz der Daten anordnen zu können. Daraus folgend, tragen sie die Ergebnisverantwortung für das Ziel Datenschutz.

Dem Fachdienst Finanzen müssen für die Aufgaben des Fördermittelmanagements zusätzlich zu den Ausführungskompetenzen, Verfügungskompetenzen anerkannt werden.

#### *4.2.3 Koordination*

Die Koordination durch persönliche Weisung orientiert sich an dem festgelegten Leitungssystem. Das Innovationsmanagement kann grundsätzlich innerhalb der bereits bestehenden Organisationsstrukturen der Stadt Oldenburg ablaufen. Das Thema Digitalisierung ist aufgrund ihrer fachbereichsübergreifenden Aufgabe, als Stabsstelle bei dem Büro des Oberbürgermeisters verortet. Stattdessen sollte die Stabsstelle direkt an den Oberbürgermeister angebunden werden.

---

<sup>176</sup> Vgl. Lange, K., Kommunalrecht, 2019, S. 363.

Der CDO, der Leiter dieser Stabsstelle werden sollte, ist für die Bündelung aller Digitalisierungsthemen zuständig und sollte direkt mit dem Oberbürgermeister kommunizieren können. Es liegt kein Grund vor, das Büro des Oberbürgermeisters zwischen diese beiden Organisationseinheiten zu schalten. Der CIO ist ebenfalls als fachbereichsübergreifende Stabsstelle einzuordnen, damit eine gesamtkommunale IT-Steuerung ermöglicht wird.<sup>177</sup>

Kommt eine Projektidee auf, ob aus dem Netzwerk oder einer anderen Quelle, wird sie dem Smart City-Beirat zur Bewertung vorgelegt. An dieser Schnittstelle könnte ein formalisierter Steckbrief, als Koordinationsinstrument durch Standardisierung, eingesetzt werden. Ein Projekt-Steckbrief ist eine übersichtliche Darstellung aller wesentlichen und relevanten Informationen eines Projektes.<sup>178</sup> Dieser Steckbrief sollte in erster Linie eine Projektbeschreibung sowie den Nutzen des Projektes erläutern.<sup>179</sup> Warum sollte dieses Projekt unterstützt und durchgeführt werden? Wo liegt der Nutzen bzw. Mehrwert? Das mit dem Projekt angestrebte Ziel, sollte nach der SMART-Regel definiert werden. Diese Regel dient dazu, das Ziel entsprechend seiner Funktion präzise zu formulieren.<sup>180</sup> Demnach sind Ziele spezifisch, messbar, zu einer Handlung auffordernd, realistisch und terminiert zu formulieren.<sup>181</sup> Auf der anderen Seite müssen auch die möglichen Risiken genannt werden, damit sie bei der Bewertung bedacht werden. Weiterführend sollten die Projektbeteiligten mit ihren jeweiligen Rollen, die voraussichtlichen Kosten und ein grober Zeitplan abgefragt werden. Ein Beispiel für die mögliche Ausgestaltung eines Steckbriefes befindet sich im Anhang.<sup>182</sup> Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass dem Beirat zum Zeitpunkt der Bewertung, alle entscheidenden Informationen vorliegen und eine objektive Empfehlung abgegeben werden kann. Weiterführend sollte für den Bewertungsschritt ein Kriterienkatalog erstellt werden, damit die Empfehlungen und die darauf basierenden Entscheidungen, objektiv und einheitlich betrachtet werden.

Ein funktionierendes Multiprojektmanagement erfordert den Ablauf aller Projekte nach den gleichen Projektstandards.<sup>183</sup> Diese hat der CDO entsprechend auszuwählen einzuführen. Zudem hat regelmäßig eine Berichterstattung der

<sup>177</sup> Vgl. *Groß, M/Krellmann, A.*, Gestalten, 2018, KGSt-Bericht Nr. 8/2018, S. 27 f., s. Anlage 11.

<sup>178</sup> Vgl. *Windolph, A.*, Steckbrief, o.D., in: PLG (Hrsg.); <https://projekte-leicht-gemacht.de> (Zugriff 02.02.2020).

<sup>179</sup> ebd.

<sup>180</sup> Vgl. *Barthel, T.*, Betriebswirtschaftslehre, 2016, S. 120 f.

<sup>181</sup> ebd.

<sup>182</sup> Vgl. *Stadt Oldenburg*, Projektarbeit, 2020, S. 2, s. Anlage 7.

<sup>183</sup> Vgl. *Lomnitz, G.*, Projekte, 2004, S. 39.

Projektleiter an den Multiprojektmanager zu erfolgen, der wiederum der DEKO, als strategische Entscheidungsebene, regelmäßig berichtet.

Sinnvoll wäre auch die Einführung eines Steuerungs- und Informationssystems, wie es die Stadt Ludwigsburg mit ihrem Programm KSIS vorweist. Solch ein Tool dient zum einen dem Multiprojektmanager zur Steuerung des Portfolios und zum anderen kann das System für die Bürger geöffnet werden, sodass sich Interessierte über aktuelle Projekte informieren können.

### *4.3 Bewertung*

Die Einführung eines organisierten Innovationsmanagements nach diesem Konzeptvorschlag, bietet der Stadtverwaltung wesentliche Chancen, stößt jedoch auch auf einige Grenzen.

#### *4.3.1 Chancen*

Ein organisiertes Innovationsmanagement bietet der Stadtverwaltung zunächst einmal die Chance, eine proaktive Rolle einzunehmen und die Smart City-Entwicklung in geregelte Bahnen zu lenken. Die Öffnung des Innovationsprozesses, gemäß des Open-Innovation-Ansatzes ermöglicht eine kooperative, zielgerichtete Vernetzung der Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung. Die Stadt ist das Bindeglied, das die Akteure miteinander verbindet. Auf diese Weise können Wissen, Kompetenzen sowie Ressourcen gebündelt werden, was den Innovationsprozess effektiver gestaltet und beschleunigt.

Das Innovationsmanagement ermöglicht ein koordiniertes und abgestimmtes Handeln über die Vielzahl an Einzelprojekten. Durch die Bündelung aller Digitalisierungsthemen bei dem CDO, wird auch die Problematik der doppelten oder gegensätzlichen LOI's gelöst. Es kann sichergestellt werden, dass die Projekte innerhalb der Stadt nicht unabhängig und ohne Wissen voneinander stattfinden, sodass Konflikte aufgedeckt und Synergien genutzt werden können.

Durch die Einführung eines zentralen Fördermittelmanagements kann gewährleistet werden, dass die zur Verfügung stehenden Fördermittel nicht mehr in Unwissenheit liegen, sondern bestmöglich ausgeschöpft werden. So wird es der Stadt möglich sein, häufiger innovative Projekte anzustoßen, denn sie sind auf Fördermittel angewiesen. Ein zentraler Ansprechpartner, der bei Fördermitelanträgen und auch im weiteren Verlauf unterstützend zur Seite steht, wird auch die Hemmungen der Mitarbeiter zu überwinden.

Weiterhin sorgen Partizipation sowie ein offener und frühzeitiger Informationsfluss, für Akzeptanz seitens der Zivilgesellschaft, die von enormer Bedeutung

ist. Die Einstellung eines CDO, als Gesicht der Digitalisierung der Stadt Oldenburg, würde ebenfalls zu dessen Förderung beitragen.

#### 4.3.2 Grenzen

Den CDO als Stabsstelle bei dem Oberbürgermeister, findet seine Grenzen in dem allgemeinen Kompetenzdefizit.<sup>184</sup> Stabsstellen sind lediglich spezialisierte Leitungshilfsstellen, zur Entlastung und Unterstützung einer Instanz, denen weder Entscheidungs- noch Weisungsbefugnisse zustehen. Deswegen erfordert es einer engen Zusammenarbeit zwischen dem CDO und dem Oberbürgermeister, um die Arbeit des CDO zu ermöglichen.

Nicht jede Idee kann, auch bei einer noch so kleinteiligen Bewertung und Analyse im Vorhinein, am Ende eine Innovation werden. Folglich erfordern Innovationen eine gewisse Fehlerkultur. Das Handeln der Kommunalverwaltung ist jedoch zunehmend an gesetzliche Vorgaben gebunden und sie arbeiten mit dem Geld der Bürger, sodass eine ausgeprägte Fehlerkultur nicht möglich ist.

Stehen für ein gewisses Vorhaben Fördermittel zur Verfügung, werden die Kommunen daraufhin ihre Prioritäten verschieben, um diese ausnutzen zu können. Die Tatsache, dass Kommunen stark auf Fördermittel angewiesen sind, unterdrückt eine proaktive Rolle seitens der Verwaltung und steuert sie mehr in die Richtung einer reaktiven Rolle. Das erschwert auch die Entwicklung einer zukunftsweisenden Strategie und Planung und erfordert ein hohes Maß an Flexibilität. Dieses reaktive Verhalten schränkt weiterhin die Kreativität der Akteure ein.

Die Bestrebungen einer Smart City, die Entwicklung an den Bürgern auszurichten und sie in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen, sind wünschenswert. Dennoch ist zu beachten, dass zu große Entscheidungsgremien bzw. mehrstufige Entscheidungsebenen, die Entscheidungsfähigkeit hemmen können. Es ist wichtig, die Bürger in den Prozess zu involvieren, dabei muss aber ein Mittelweg gefunden werden, um weiter handlungsfähig bleiben zu können.

Zuletzt besteht ein Risiko in dem Wechsel der Verwaltungsführung, wie es die Beispielstadt Ludwigsburg gezeigt hat. Der neue Oberbürgermeister hat die Organisation der Stadtverwaltung umfassend verändert. Ein langfristiger Weg erfordert eine gewisse Stetigkeit. Problematisch wäre hierbei auch die regelmäßige Veränderung der strategischen Ausrichtung.

---

<sup>184</sup> Vgl. Brem, A./Vahs, D., Idee, 2015, S. 162.

## 5. Fazit

Die Bestrebungen eine nachhaltige, attraktive und fortschrittliche Smart City zu werden, fordert die Stadt Oldenburg zu innovativem Verhalten auf. Diesbezüglich ist die Einführung eines organisierten Innovationsmanagements sinnvoll, denn es fördert die Entstehung von Innovationen, indem es für optimale interne und externe Rahmenbedingungen sorgt sowie den gesamten Innovationsprozess steuert und unterstützt. Es bietet die Chance, den Transformationsprozess schneller und effizienter zu gestalten.

Anhand der Beispielstädte konnte praxisorientiert aufgezeigt werden, wie unterschiedlich sich die einzelnen Kommunen organisatorisch aufstellen. Kaiserslautern setzt auf die führende und vernetzende Rolle des CDO, ergänzt durch einen CUO, die jeweils als Stabsstellen beim Oberbürgermeister angesiedelt sind. Die weitere Initiierung und Steuerung der Projektarbeit, erfolgt durch die städtische KL.digital GmbH. Wohingegen Ludwigsburg den Fokus auf das von ihr gegründete Innovationsnetzwerk legt, durch das Ideen generiert und Projekte angestoßen werden. Die ehemalige Stelle des CDO wurde zugunsten eines dezernatsübergreifenden Referats aufgegeben, unter dem die Digitalisierungsprojekte des Stadtgebietes zentral gebündelt werden. Anhand beider Beispiele ist erkennbar, dass insbesondere Wert auf die Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Wirtschaft, Wissenschaft und Forschung gelegt wird.

Die Zerlegung des Innovationsmanagements in seine Teilaufgaben, anhand des Transformationsprozesses, hat gezeigt, wie vielfältig und umfassend das Aufgabengebiet ist. Von dem Anpassungs- und Monitoringkreislauf der Smart City-Strategie, über die Ideengewinnung, deren Bewertung und Auswahl sowie das Multiprojektmanagement und den abschließenden Ergebnistransfer. Hinzu kommen die Querschnittsaufgaben. Insbesondere zum Zweck der Ideengewinnung sollte die Stadt Oldenburg ein Innovationsnetzwerk, wie die Stadt Ludwigsburg, gründen. Es ist eine Möglichkeit, um den Dialog der Akteure aus den unterschiedlichen Organisationen, in die richtigen Bahnen zu lenken und das Wissen sowie die Ressourcen auf dem gemeinsamen Weg zur Smart City zu bündeln.

Die Aufgaben des Innovationsmanagements können größtenteils von bereits bestehenden Stellen in der Organisationshierarchie der Stadt Oldenburg wahrgenommen werden. Das ist u.a. auch deswegen sinnvoll, weil die Entwicklung die gesamte Stadtverwaltung betrifft und somit auch von all ihren Mitarbeitern getragen werden muss. Auf diese Weise können die Mitarbeiter auf dem Weg



integriert werden. Die Stabsstelle Digitalisierung sollte, anstatt bei dem Büro des Oberbürgermeisters, direkt bei dem Oberbürgermeister angegliedert werden. Der neu einzustellende CDO, als Leiter der Stabsstelle, muss in direkter Zusammenarbeit mit dem Oberbürgermeister kooperieren können. Zusätzlich ist auf dieser Ebene eine weitere Stabsstelle, für einen CIO, einzurichten. Die Bewertung der Ideen kann im Rahmen eines Beirates, unter der Partizipation der Zivilgesellschaft, erfolgen.

Das Innovationsmanagement ist letztlich ein Zusammenspiel zwischen vielen Akteuren innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung, die einen gemeinsamen Weg in die Zukunft finden müssen. Die Stadtverwaltung nimmt dabei weniger die Rolle eines innovativen Vordenkers und Initiators ein, als die Rolle des Koordinators und Moderators für das Stadtgebiet. Sie muss in dieser Zeit eine proaktive Rolle einnehmen, um in der Stadtentwicklung handlungsfähig zu bleiben.

Die Digitalisierung ist kein neumodischer Trend von kurzer Dauer, sondern die Zukunft, der sich auch die Stadtverwaltung stellen muss. Es wird einen ähnlichen Umbruch geben, wie damals durch das Automobil und die Industrialisierung. Das Ziel Smart City wird nie abschließend erreicht werden, sodass Innovationen zur Daueraufgabe einer Stadtverwaltung werden. Diese Entwicklung kann das Innovationsmanagement koordinierend und unterstützend begleiten.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Altmann, Oliver* [Agenda, 2019]: Wenn es smart werden soll – die „Digitale Agenda“ der Stadt Ludwigsburg, in: vhw FWS, H. 2 (2019), S. 61-64.
- Barthel, Thomas* [Betriebswirtschaftslehre, 2016]: Öffentliche Betriebswirtschaftslehre: Systematische Darstellung und Besonderheiten, Stuttgart: Kohlhammer Deutscher Gemeinde Verlag, 2016.
- BBSR* (Hrsg.) [Digitale, o.D.]; Digitale Stadt; <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Stadtentwicklung/Stadtentwicklung-Deutschland/digitale-stadt/digitale-stadt-node.html> (Zugriff 01.02.2020).
- Bea, Franz X./Göbel, Elisabeth* [Theorie, 2019]: Organisation: Theorie und Gestaltung, 5. vollst. überarb. Aufl., München: UVK Verlag, 2019.
- Berg, Matthias/Hess, Anne/Koch, Matthias u.a* [Atlas, 2019]: Smart-CityAtlas: Die kommunale digitale Transformation in Deutschland, in: Bitkom (Hrsg.), Pdf; <https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-03/190318-Smart-City-Atlas.pdf> (Zugriff 21.01.2020).
- Bhagwati, Miriam* (Hrsg.) [Spezialisierung, o.D.]: Arbeitsteilung und Spezialisierung, in: das Wirtschaftslexikon; [http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/arbeits teilung\\_und\\_spezialisierung/arbeits teilung\\_und\\_spezialisierung.htm](http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/arbeits teilung_und_spezialisierung/arbeits teilung_und_spezialisierung.htm) (Zugriff 08.01.2020).
- Bressem, Christian/Heuermann, Roland/Tomenendal, Matthias* []: Digitalisierung in Bund, Ländern und Gemeinden: IT-Organisation, Management und Empfehlungen, Berlin: Springer Gabler, 2018.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* (Hrsg.) [Handbuch, 2019]: Freiräume für Innovationen: Das Handbuch für Reallabore, Pdf; <https://www.bmwi.de/#id1295822> (Zugriff 30.01.2020).
- Corsten, Hans* [Gestaltung, 1989]: Die Gestaltung von Innovationsprozessen: Hindernisse und Erfolgsfaktoren im Organisations-, Finanz- und Informationsbereich, Berlin: Erich Schmidt, 1989.
- Damm, Werner/Lehnhoff, Sebastian/Masurkewitz-Möller, Julia* [Vision, 2017]: Smart City Oldenburg – Der Mensch im Zentrum: Entwurf einer Vision für die Stadt Oldenburg: Abschlussbericht für das Projekt „Smart City Oldenburg“: Kurzversion, in: Stadt Oldenburg (Hrsg.), Pdf; [https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/11/113/Kurzfassung\\_Abschlussbericht\\_Smart\\_City\\_Oldenburg.pdf](https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/11/113/Kurzfassung_Abschlussbericht_Smart_City_Oldenburg.pdf) (Zugriff 11.01.2020).
- Dierkes, Ulrich* [Mail, 2020]: E-Mail zum Betreff „Bachelorarbeit – Stadt Oldenburg“, s. Anlage 8.
- Drammeh, Njema* [Kommunen, 2019]: Die meisten Kommunen haben keine Digitalisierungsstrategie!, in: Kommunal (Hrsg.); <https://kommunal.de/kommunen-digitalisierungsstrategie-kgst-studie> (Zugriff 01.02.2020).
- Engel, Kai* [Kräftebündelung, 2007]: Organisation von Innovationsmanagement: Kräftebündelung in Innovationsnetzwerken, in: Engel, K./Nippa, M. (Hrsg.), Produkt, 2007, S. 1-14.
- */Nippa, Michael* [Produkt, 2007]: Innovationsmanagement: Von der Idee zum erfolgreichen Produkt, Heidelberg: Physica-Verlag, 2007.

- Eschberger, Tanja* [Vorteile, 2019]: Diese 7 Vorteile bietet das House of Innovation, in: Lead Innovation Management (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com/blog/vorteile-house-of-innovation> (Zugriff 05.01.2020).
- Fichter, Klaus/Hintemann, Ralph* [Innovationsmanagement, 2011]: Grundlagen des Innovationsmanagements, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (Hrsg.), Pdf; [http://www.innovationsmanagement.uni-oldenburg.de/download/leseproben/p01\\_Kap1.pdf](http://www.innovationsmanagement.uni-oldenburg.de/download/leseproben/p01_Kap1.pdf) (Zugriff 05.01.2020).
- Fischermanns, Guido/Liebelt, Wolfgang* [Prozeßorganisation, 1997]: Grundlagen der Prozeßorganisation, in: Schriftenreihe Der Organisator, Bd. 9, Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt.
- Geschka, Horst* [Voraussetzungen, 1989]: Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen – Beachtung von Hindernissen und Erfolgsfaktoren bei der Innovationsplanung, in: *Corsten, H.* (Hrsg.), Gestaltung, 1989, S. 57-69.
- Gillenkirch, Robert* [Strategie, o.D.]: Strategie, in: Springer Gabler (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/strategie-43591> (Zugriff 15.01.2020).
- Göbel, Astrid/Hopp, Helmut* [Management, 2013]: Management in der öffentlichen Verwaltung: Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. überarb., Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2013.
- Grobe, Antje/Rissanen, Mikko* [Charta, 2017]: Smart City Charta: Digitale Transformation in den Kommunen nachhaltig gestalten, in: Bundesinstitut für Bau-Stadt- und Raumforschung, Pdf; [https://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Download\\_PDF/alt\\_bauen/Stadtentwicklung/smart\\_city\\_charta\\_langfassung\\_bf.pdf](https://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Download_PDF/alt_bauen/Stadtentwicklung/smart_city_charta_langfassung_bf.pdf) (Zugriff 30.01.2020).
- Grochla, Erwin* [Unternehmensorganisation, 1983]: Unternehmensorganisation: Betriebswirtschaftslehre, 9. überarb. Aufl., Opladen: Rowohlt, 1983.
- Hartmann, Wolf D./Vogel, Hans-Josef/Weißer, Karlheinz* [Stadt, 2018]: Smart City: Digitalisierung in Stadt und Land: Herausforderungen und Handlungsfelder, Wiesbaden: Springer Gabler, 2018.
- Hellermann, Bernd/Laudage, Carina* (Hrsg.) [Zitate, o.D.]: Zitate: Mark Twain: Zitate, die zum Nachdenken anregen, in: Geolino; <https://www.geo.de/geolino/mensch/19235-rtkl-zitate-mark-twain-zitate-die-zum-nachdenken-anregen> (Zugriff 03.02.2020).
- Hengsberger, Angela* [Innovation, 2018]: Was ist Innovationsmanagement?, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com/blog/was-ist-innovationsmanagement> (Zugriff 31.01.2020).
- Hoffmann, Jenny/Klein, Hans C./Niehaves, Björn* [Digitalisierungsstrategien, 2018]: Digitalisierungsstrategien für Kommunen: Studie im Rahmen des Projekts „Digitale Modellkommunen in Nordrhein-Westfalen“, in: Wissen+, H. 2 (2018), S.1-51.
- Janzik, Lars* (Hrsg.) [Unternehmenskultur, o.D.]: Unternehmenskultur, in: GS Lexikon; <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/unternehmenskultur?interstitial> (Zugriff 05.01.2020).
- [CIO, o.D.]: Chief Information Officer (CIO), in: GS Lexikon; <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/chief-information-officer-cio?interstitial> (Zugriff 01.02.2020).

- KfW* (Hrsg.) [Merkblatt, 2019]: Merkblatt: Modellprojekte Smart Cities: Stadtentwicklung und Digitalisierung; [https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-\(Inlandsf%C3%B6rderung\)/PDF-Dokumente/6000004472\\_M\\_436\\_Smart\\_Cities.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-(Inlandsf%C3%B6rderung)/PDF-Dokumente/6000004472_M_436_Smart_Cities.pdf) (Zugriff 01.02.2020).
- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter* [Organisation, 2010]: Organisation, 6. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2010.
- Kosiol, Erich* [Unternehmung, 1976]: Organisation der Unternehmung, 3. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 1976.
- Lange, Klaus* [Kommunalrecht, 2019]: Kommunalrecht, 2. überarb. Aufl., Tübingen: Mohr Siebeck, 2019.
- Lomnitz, Gero* [Projekte, 2004]: Multiprojektmanagement: Projekte erfolgreich planen, vernetzen und steuern, Frankfurt: Redline Wirtschaft, 2004.
- Mayer, Verena* [Bord, 2019]: Noch ein Abgang in Ludwigsburg: Der neue Digital-Offizier geht von Bord, in: Stuttgarter Zeitung (Hrsg.); <https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.noch-ein-abgang-in-ludwigsburg-der-neue-digital-offizier-geht-von-bord.52691312-a8fb-482d-936f-9b4a08ea9860.html> (Zugriff 18.01.2020).
- Mayer, Verena* [Umfeld, 2019]: Neues Referat im Ludwigsburger Rathaus: Matthias Knecht gestaltet sein Umfeld neu, in: Stuttgarter Nachrichten (Hrsg.); <https://www.stuttgarter-nachrichten.de/inhalt.neues-referat-im-ludwigsburger-rathaus-matthias-knecht-gestaltet-sein-umfeld-neu.dd93b4d1-8fdf-478c-9e66-ef4c9be0334a.html> (Zugriff 18.01.2020).
- Meyer, Jens-Uwe* (Hrsg.) [Netzwerk, o.D.]: Was ist ein Innovationsnetzwerk?, in: Innolytics; <https://www.innolytics.de/innovationsnetzwerk/> (Zugriff 01.02.2020).
- Müller-Dott, Christoph* [Privatsphäre, 2017]: Smart Cities müssen die Privatsphäre schützen, in: Big Data Insider; <https://www.bigdata-insider.de/smart-cities-muessen-die-privatsphaere-schuetzen-a-663853/> (Zugriff 31.01.2020).
- Nagel, Matthias* [Open, o.D.]: Open Innovation als strategisches Instrument, in: Haufe (Hrsg.): Finance; [https://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/open-innovation-als-strategisches-instrument-in-mittelst-33-aufbau-von-offenen-innovationsnetzwerken\\_idesk\\_PI11525\\_HI11280281.html](https://www.haufe.de/finance/finance-office-professional/open-innovation-als-strategisches-instrument-in-mittelst-33-aufbau-von-offenen-innovationsnetzwerken_idesk_PI11525_HI11280281.html) (Zugriff 01.02.2020).
- Nisselrooji, Epko van* [Smart, 2019]: Smart City – Was bedeutet das eigentlich?, in: Axis Communications (Hrsg.); <https://www.axis.com/blog/secure-insights-de/was-ist-eine-smart-city/> (Zugriff 01.02.2020).
- Paulic, Rainer* (Hrsg.) [Verwaltungsmanagement, 2014]: Verwaltungsmanagement und Organisation, 3. unverä. Aufl., in: Schriftenreihe Moderne Verwaltung in der Lehre, Frankfurt: Verlag für Verwaltungswissenschaft, 2014.
- [Aufbau, 2014]: Aufbauorganisation, in: *Paulic, R.* (Hrsg.), Verwaltungsmanagement, 2014, S. 115-154.
- Pfefferle, Michael* [Wettbewerb, o.D.]: Bitkom-Wettbewerb: Digitale Stadt, in: Bitkom (Hrsg.); <https://digitalestadt.org/de/bitkom/org/Digitale-Stadt/Wettbewerb> (Zugriff 13.01.2020).
- Pleschak, Franz/Sabisch, Helmut* [Innovation, 1996]: Innovationsmanagement, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, 1996.

*Pluta, Werner* [Massenpanik, 2018]: IT-Sicherheit: Angriffe auf Smart-City-Systeme können Massenpanik auslösen, in Golem (Hrsg.); <https://www.golem.de/news/it-sicherheit-die-smarte-stadt-ist-angreifbar-1808-136018.html> (Zugriff 31.01.2020).

*Prochazka, Veronika/Wingartz, Nathalie* [Baden-Württemberg, 2019]: Innovation und Digitalisierung in den Kommunen und Landkreisen Baden Württembergs: Status Quo, Herausforderungen, Bedarfe, Handlungsempfehlungen, in: Fraunhofer IAO (Hrsg.), Pdf; <http://publica.fraunhofer.de/documents/N-555265.html> (Zugriff 30.01.2020).

*Punz, Matthias* [Chaos, 2020]: Smart City: Chaos bei der Förderung, in: Tagesspiegel Background; <https://background.tagesspiegel.de/digitalisierung/smart-city-chaos-bei-der-foerderung-1> (Zugriff 21.01.2020).

*Putz, Michael* [Roadmap, 2018]: Die 4 wichtigsten Fragen zur Erstellung einer Innovation Roadmap, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com/blog/erstellung-einer-innovation-roadmap> (Zugriff 30.01.2020).

*Rassek, Anja* [Ideenmanagement, 2018]: Ideenmanagement: Vom Wissen aller profitieren, in: Karrierebibel (Hrsg.); <https://karrierebibel.de/ideenmanagement/#Ideenmanagement-Definition-Was-ist-darunter-zu-verstehen> (Zugriff 30.01.2020).

*Rombach, Dieter* [Leitbild, 2018]: Leitbild „herzlich digitale Stadt“, Stadt Kaiserslautern (Hrsg.), Pdf; [https://www.herzlich-digital.de/wp-content/uploads/2019/05/Leitbild\\_herzlich\\_digitale\\_Stadt\\_Kaiserslautern.pdf](https://www.herzlich-digital.de/wp-content/uploads/2019/05/Leitbild_herzlich_digitale_Stadt_Kaiserslautern.pdf) (Zugriff 11.01.2020).

*Rombach, Dieter/Verlage, Martin/Weichel, Klaus* [Herzlich, 2019]: Herzlich digital – Digitalisierung in der Stadt Kaiserslautern, in: Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz (Hrsg.); <https://landleben-digital.de/herzlich-digital-digitalisierung-in-der-stadt-kaiserslautern/> (Zugriff 13.01.2020).

*Rußler, Robyn Sue* [Kaiserslautern, 2020]: Experteninterview 4 mit Frau Diana Berg, Mitarbeiterin der Stadt Kaiserslautern, Projektleiterin EnStadt.Pfaff, Ergebnisprotokoll Interview, s. Anlage 4.

- [Ludwigsburg, 2020]: Experteninterview 5 mit Herrn Oliver Altmann, Mitarbeiter der Stadt Ludwigsburg, Teamleiter Digitalisierung im Referat Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen, Ergebnisprotokoll Interview, s. Anlage 5.
- [OFFIS, 2019]: Experteninterview 1 mit Herrn Dr. Ing. Jürgen Meister, Mitarbeiter bei OFFIS, Bereichsleiter FuE-Bereich Energie, Ergebnisprotokoll Interview, s. Anlage 1.
- [Oldenburg, 2020]: Experteninterview 2 mit Herrn Frank Hinrichs, Mitarbeiter der Stadt Oldenburg, Leiter des „Büro des Oberbürgermeister“, Ergebnisprotokoll Interview, s. Anlage 2.
- [Zwickau, 2020]: Experteninterview 3 mit Herrn Pierre Werner, Mitarbeiter der Stadt Zwickau, Projektmitarbeiter ZED, Ergebnisprotokoll Interview, s. Anlage 3.

*Schewe, Gerhard* [Organisationsstruktur, o.D.]: Organisationsstruktur, in: Springer Gabler (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon; <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationsstruktur-43095> (Zugriff 07.01.2020).

*Schmidt, Götz* [Aufbauorganisation, 1985]: Grundlagen der Aufbauorganisation, in: Schriftenreihe Der Organisator, Bd. 5, Gießen: Verlag Dr. Götz Schmidt, 1985.

*Schreyögg, Georg* [Grundlagen, 2016]: Grundlagen der Organisation: Basiswissen für Studium und Praxis, 2. überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2016.

*Stadt Kaiserslautern* (Hrsg.) [Analyse, 2017]: Analyse gem. § 92 Abs. 1 GemO, Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de/buergerinfo/get-file.php?id=45483&type=do&> (Zugriff 14.01.2020).

*Stadt Ludwigsburg* (Hrsg.) [KSIS, o.D.]: KSIS: Kommunales Steuerungs- und Informationssystem; [https://www.ludwigsburg.de/start/stadt\\_buerger/ksis.html](https://www.ludwigsburg.de/start/stadt_buerger/ksis.html) (Zugriff 19.01.2020).

- [Lab, 2019]: Innovationsnetzwerk Living Lab Ludwigsburg: Bericht 2015 bis 2019, Pdf; [https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params\\_E-914668331/16189210/LivLab\\_Brosch%C3%BCre\\_DRUCK\\_v1.pdf](https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params_E-914668331/16189210/LivLab_Brosch%C3%BCre_DRUCK_v1.pdf) (Zugriff 18.01.2020).
- [Organigramme, 2019]: Organigramme: Dezernat I, Dezernat II, Dezernat III, Dezernat IV, Pdf; [https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params\\_E1854918465/10739016/DI\\_DII\\_DIII\\_DIV.pdf](https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params_E1854918465/10739016/DI_DII_DIII_DIV.pdf) (Zugriff 18.01.2020).
- [Verwaltungsgliederungsplan, 2019]: Verwaltungsgliederungsplan, Pdf; [https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params\\_E-1582649673/1151700/Verwaltungsgliederungsplan\\_LB\\_2019.pdf](https://www.ludwigsburg.de/site/Ludwigsburg-Internet/get/params_E-1582649673/1151700/Verwaltungsgliederungsplan_LB_2019.pdf) (Zugriff 18.01.2020).

*Stadt Oldenburg* (Hrsg.) [City, o.D.]: Smart City Oldenburg; <https://www.oldenburg.de/startseite/wirtschaft/zukunftsprojekte/smart-city.html> (Zugriff 15.01.2020).

- [Helleheide, o.D.]: Quartier Helleheide: klimafreundlich, gemeinschaftlich und zukunftsweisend; <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/planen-bauen/fliegerhorst/quartier-helleheide.html?L=0> (Zugriff 16.01.2020).
- [Krogmann, 2018]: Oberbürgermeister Krogmann bündelt Maßnahmen zur Digitalisierung, Pressemitteilung aus dem Extranet der Stadt Oldenburg, s. Anlage 10.
- [Maßnahmenplan, 2018]: Maßnahmenplan Digitalisierung (Roadmap), Pdf; [https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/011/Massnahmenplan\\_Digitalisierung\\_final.pdf](https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/011/Massnahmenplan_Digitalisierung_final.pdf) (Zugriff 12.01.2020).
- [Organigramm, 2020]: Organigramm Stadtverwaltung Oldenburg, Pdf; [https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/10/Organigramm\\_01.01.2020.pdf](https://www.oldenburg.de/fileadmin/oldenburg/Benutzer/PDF/10/Organigramm_01.01.2020.pdf) (Zugriff 12.01.2020).
- [Projektarbeit, 2020]: Projektarbeit im Fokus: Standards für die Stadt Oldenburg: Projektorganisation bei der Stadt Oldenburg, s. Anlage 7.
- [Reallabor, o.D.]: Living Lab – Das Reallabor; <https://www.oldenburg.de/startseite/buergerservice/digitalisierung/definition-digitalisierung/bereiche-der-digitalisierung/living-lab-das-reallabor.html> (Zugriff 12.01.2020).

- [Regionalentwicklung, o.D.]: Wirtschaftsförderung Stadt Oldenburg: Fachdienst Regionalentwicklung; <https://www.oldenburg.de/startseite/wirtschaft/kontakt/regionalentwicklung.html?L=0> (Zugriff 31.01.2020).
- [Smart, o.D.]: Smart City; <https://oldenburg.de/startseite/buergerservice/digitalisierung/definition-digitalisierung/bereiche-der-digitalisierung/smart-city.html?L=0> (Zugriff 15.01.2020).
- [Stabsstelle, o.D.]: Aufgaben der Stabsstelle Digitalisierung; <https://www.oldenburg.de/startseite/buergerservice/digitalisierung/definition-digitalisierung/stabsstelle-digitalisierung/aufgaben-der-stabsstelle-digitalisierung.html> (Zugriff 16.01.2020).
- [Oldenburg, o.D.]: Smart City Oldenburg; <https://www.oldenburg.de/startseite/wirtschaft/zukunftsprojekte/smart-city.html> (Zugriff 10.01.2020).
- [Leuchtturmprojekt, o.D.]: Oldenburg nimmt Vorreiter-Rolle ein: Stadt ist mit drei Projekten im Smart-City-Atlas vertreten; <https://www.oldenburg.de/startseite/wirtschaft/zukunftsprojekte/smart-city/oldenburg-im-smart-city-atlas.html> (Zugriff 20.01.2020).
- [Datenschutz, o.D.]: Datenschutzbeauftragte; <https://www.oldenburg.de/startseite/buergerservice/osiris/anliegen-a-z/dienstleistung/show/datenschutzbeauftragte.html?L=&cHash=4139248dc1f8bc86094a0a8833fd8cfe> (Zugriff 01.02.2020).
- [Finanzen, o.D.]: Amt für Controlling und Finanzen; <https://www.oldenburg.de/startseite/leben-umwelt/familie/kinder/was-macht-die-stadt/rundums-geld/amt-fuer-controlling-und-finanzen.html> (Zugriff 01.02.2020).
- [Pressebüro, o.D.]: Organisation Pressebüro; <https://oldenburg.de/startseite/buergerservice/osiris/organisation/organisation/pressebuero.html> (Zugriff 02.02.2020).

*Stark, Andreas* [Herangehensweise, 2016]: Eine frische Herangehensweise an die Strategieentwicklung, in: Eventure (Hrsg.); <https://www.etventure.de/blog/eine-frische-herangehensweise-an-die-strategieentwicklung/> (Zugriff 01.02.2020).

*Thomas, Matthias* [Offiziell, 2018]: Offizielle Ernennung für CDO und CUO: OB Weichel beruft die Professoren Rombach und Steinebach, in: Stadt Kaiserslautern (Hrsg.); [https://www.kaiserslautern.de/buerger\\_rathaus\\_politik/mediportal/pressemitteilungen/050556/index.html.de](https://www.kaiserslautern.de/buerger_rathaus_politik/mediportal/pressemitteilungen/050556/index.html.de) (Zugriff 12.01.2020).

*Träger, Thomas* [Organisationslehre, 2018]: Organisation: Grundlagen der Organisation mit Beispielen, Übungsaufgaben und Musterlösungen, München: Vahlen, 2018.

*Vahs, Dietmar* [Managementbuch, 2015]: Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch, 9. überarb. u. erweit. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015.

- */Brem, Alexander* [Idee, 2015]: Innovationsmanagement – Von der Idee zur erfolgreichen Vermarktung 5. überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2015.

*Verlage, Martin* [Kaiserslautern, 2018]: Die herzlich digitale Stadt Kaiserslautern, in: Initiative Stadt. Land. Digital! (Hrsg.), Pdf; <https://www.oip.netze-neu-nutzen.de/ideas/show/1665> (Zugriff 12.01.2020).

- [Satzung, 2017]: KL.digital GmbH Satzung, in: KL.digital GmbH (Hrsg.), Pdf; <https://ris.kaiserslautern.de/buergerinfo/getfile.php?id=45482&type=do&> (Zugriff 13.01.2020).
- Wagner, Rene* [Vernetzt, 2017]: Smart City: Die Stadt der Zukunft ist vernetzt und intelligent, in: intelligente Welt; <https://intelligente-welt.de/smart-city-die-stadt-der-zukunft-ist-vernetzt-und-intelligent/> (Zugriff 01.02.2020).
- Walter, Stephanie* [KL.digital, 2019]: KL.digital GmbH mit erfolgreicher Bilanz im ersten Jahr: Der Blick in die digitale Zukunft, in: Süwe Vertriebs- und Dienstleistungsgesellschaft mbH & Co. KG (Hrsg.): Wochenblatt Reporter; [https://www.wochenblatt-reporter.de/kaiserslautern/c-wirtschaft-handel/der-blick-in-die-digitale-zukunft\\_a49402](https://www.wochenblatt-reporter.de/kaiserslautern/c-wirtschaft-handel/der-blick-in-die-digitale-zukunft_a49402) (Zugriff 13.01.2020).
- Welge, Martin K.* [Unternehmensführung, 1987]: Unternehmensführung, in: Unternehmensführung, Bd. 2: Organisation, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1987.
- Windolph, Andrea* [Steckbrief, o.D.]: Der Projektsteckbrief und welcher wichtige Punkt oft vergessen wird, in: Projekte leicht gemacht (Hrsg.); <https://projekte-leicht-gemacht.de/methoden-themen/start-und-abschluss/projektstart/der-projektsteckbrief-und-welcher-wichtige-punkt-oft-vergessen-wird/> (Zugriff 02.02.2020).
- Zahn, Karoline* [Interview, 2018]: Ein CDO im Ehrenamt der „herzlich digitalen“ Stadt Kaiserslautern: Ein Interview mit OB Dr. Weichel, in: Verwaltung der Zukunft (Hrsg.): Serie: Chief Digital Officer – Profile, Erwartungen, Strategien; <https://www.verwaltung-der-zukunft.org/digitale-verwaltung/ein-cdo-im-ehrenamt-der-herzlich-digitalen-stadt-kaiserslautern> (Zugriff 12.01.2020).
- Zelt, Thilo* [Konzepte, 2019]: Ganzheitliche Konzepte und zentrale Koordination entscheidend für erfolgreiche Smart City Strategien, in: Roland Berger GmbH; <https://www.rolandberger.com/de/Publications/Smart-City-Strategy-Index-Wien-und-London-weltweit-fortschrittlichste-St%C3%A4dte.html> (Zugriff 21.01.2020).



## Quellenverzeichnis

NKomVG (Niedersächsisches Kommunalverfassungsgesetz) i.d.F. v. 17.12.2010 (Nds. GVBl. S. 576)), zuletzt geänd. durch Artikel 2 des Gesetzes v. 20.06.2018 (Nds. GVBl. S. 113).

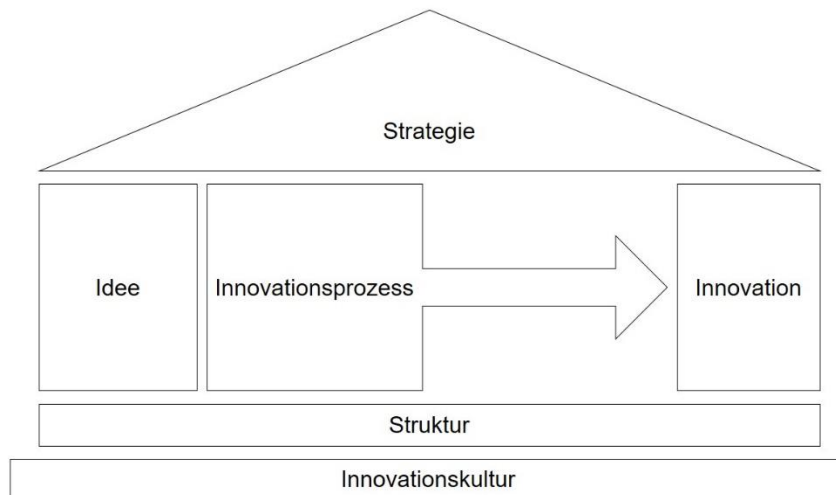
## Anhang: Übersicht der Anlagen

|                   |                                                                                                                                                                                                               |    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Anlage 1:</b>  | House of Innovation, in Anlehnung an <i>Eschberger, T.</i> , Vorteile, 2019, in: LIM (Hrsg.); <a href="https://www.lead-innovation.com">https://www.lead-innovation.com</a> (Zugriff 05.01.2020).....         | 46 |
| <b>Anlage 2:</b>  | Experteninterview 1 mit Herrn Dr. Ing. Jürgen Meister, Mitarbeiter bei OFFIS, Bereichsleiter FuE-Bereich Energie, verfasst v. <i>Robyn Sue Rußler</i> .....                                                   | 47 |
| <b>Anlage 3:</b>  | Experteninterview 2 mit Herrn Frank Hinrichs, Mitarbeiter der Stadt Oldenburg, Leiter des „Büro des Oberbürgermeister“, verfasst v. <i>Robyn Sue Rußler</i> . ....                                            | 52 |
| <b>Anlage 4:</b>  | Experteninterview 3 mit Herrn Pierre Werner, Mitarbeiter der Stadt Zwickau, Projektmitarbeiter ZED, verfasst v. <i>Robyn Sue Rußler</i> . ....                                                                | 57 |
| <b>Anlage 5:</b>  | Experteninterview 4 mit Frau Diana Berg, Mitarbeiterin der Stadt Kaiserslautern, Projektleiterin EnStadt.Pfaff, verfasst v. <i>Robyn Sue Rußler</i> .....                                                     | 61 |
| <b>Anlage 6:</b>  | Experteninterview 5 mit Herrn Oliver Altmann, Mitarbeiter der Stadt Ludwigsburg, Teamleiter Digitalisierung im Referat Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen, verfasst v. <i>Robyn Sue Rußler</i> ..... | 66 |
| <b>Anlage 7:</b>  | Projektarbeit im Fokus: Standards für die Stadt Oldenburg, Kapitel 2 Projektorganisation bei der Stadt Oldenburg, S. 3 f. vorläufige und noch nicht veröffentlichte Fassung, Stand 01.01.2020. ....           | 73 |
| <b>Anlage 8:</b>  | E-Mail zum Betreff „Bachelorarbeit – Stadt Oldenburg“, verfasst v. <i>Ulrich Dierkes</i> . ....                                                                                                               | 74 |
| <b>Anlage 9:</b>  | Funktionendiagramm für das Innovationsmanagement der Stadt Oldenburg, eigene Darstellung.....                                                                                                                 | 75 |
| <b>Anlage 10:</b> | Pressemitteilung aus dem Extranet der Stadt Oldenburg, zur Bündelung der Maßnahmen zur Digitalisierung, hrsg. v. <i>Stadt Oldenburg</i> . ....                                                                | 76 |

|                                                                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Anlage 11:</b> KGSt-Bericht Nr. 8/2018, Die digitale Kommune gestalten, Teil 1:<br>Orientierungsrahmen und KGSt-Rollenmodell, verfasst v. <i>Marc<br/>Groß/Anika Krellmann</i> ..... | 77 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

**Anlage 1:** House of Innovation: Die wichtigsten Parameter des Innovationsmanagements, in Anlehnung an *Eschberger, T.*, Vorteile, 2019, in: LIM (Hrsg.); <https://www.lead-innovation.com> (Zugriff 05.01.2020).

House of Innovation:



**Anlage 2:** Experteninterview 1 mit Herrn Dr. Ing. Jürgen Meister, Mitarbeiter bei OFFIS, Bereichsleiter FuE-Bereich Energie, verfasst v. *Robyn Sue Rußler*.

S. 1:

## **Experteninterview 1**

Interviewpartner: Herr Dr. Ing. Jürgen Meister – Mitarbeiter bei OFFIS, Bereichsleiter FuE-Bereich Energie

Datum: 20.12.2019 um 9:30 Uhr

Ort: OFFIS Lounge, Escherweg 2 in 26121 Oldenburg

## **Fragebogen**

### Ist-Analyse

1. Wie treten Sie mit der Stadt Oldenburg in Kontakt, wenn Sie eine Projektidee haben? Und wie geht es dann weiter?
2. Was läuft dabei gut und was nicht? Haben Sie Verbesserungsvorschläge hinsichtlich des Ablaufs?
3. Welche Rolle nimmt die Stadt Oldenburg im Projekt ENaQ ein? Welche Aufgaben resultieren daraus?
4. Wer entscheidet, welche Projekte auf dem Fliegerhorst umgesetzt werden?
5. Wer entscheidet über die Übertragbarkeit eines Projektes auf andere Stadtgebiete?

### Soll-Analyse

6. Würden Sie die Einrichtung eines Innovationsmanagements als sinnvoll erachten? Welche Chancen und Risiken sehen Sie dabei?
7. Was sollte das Innovationsmanagement Ihrer Meinung nach für Aufgaben erfüllen?
8. Warum sollte es die Stelle eines Programmmanagers geben? Welche Aufgaben sollte er übernehmen?
9. Warum sollte es einen SCCTO geben? Welche Aufgaben sollte er übernehmen?
10. Warum sollte es ein Smart City Board geben? Aus welchen Personen sollte sich dieses Board zusammensetzen?
11. Warum sollte es einen Beirat geben? Wie sollte sich dieser zusammensetzen? Welche Funktion sollte er einnehmen?
12. Was wären die Aufgaben des Lenkungskreises?

S. 2:

## **Ergebnisprotokoll**

### Ist-Analyse

- Die Kontaktaufnahme mit der Stadt erfolgt intuitiv über die Wirtschaftsförderung oder die Stabsstelle Digitalisierung. Je nach dem, wen das jeweilige Thema interessieren könnte.
- OFFIS stellt Forschungsanträge, die zweistufig erfolgen. Erst wird eine kurze Skizze eingereicht und dann werden die Partner zusammengesucht, die man für das Forschungsthema benötigt. Es gibt geförderte Partner, die dabei sein müssen, und unterstützende Partner, bei denen ein letter of intent angefordert wird, ob sie an dem Thema interessiert sind und dass sie grundsätzlich, entweder in der Verwertung oder während des Projektes, wohlwollend begleiten werden.
- Danach läuft die übliche Projektarbeit ab. Arbeitspakete werden abgestimmt, Arbeiten geteilt, alle zwei Wochen erfolgt eine telefonische Abstimmung usw.
- Eigentlich hätte die Stadt Oldenburg die Projektleitung für ENaQ übernehmen müssen. Aber der Stadt fehlt das know-how für die Koordination solcher Projekte, weshalb die Projektleitung an OFFIS übertragen wurde. Das wäre bspw. die Aufgabe eines Innovationsmanagers.
- Die Zusammenarbeit mit der Stadt läuft sehr gut. Für die Stadt ist es aufgrund der gesetzlichen und politischen Anforderungen nicht immer einfach etwas Innovatives zu machen. Bis alle Leute beteiligt wurden, die beteiligt werden müssen, kann viel Zeit vergehen.
- Es wurde bisher noch kein Projekt für das ENaQ-Gelände beschlossen. Der Ablauf steht noch nicht fest, aber die Stadt Oldenburg wird immer einen LOI abgeben müssen.
- Eine Pilotierung von Forschungsprojekten ist sehr sinnvoll. Häufig werden die Einführungskosten bewusst niedrig gehalten und die spätere Bewirtschaftung ist sehr viel teurer. Für die Stadt gilt das Prinzip total cost of owner ship, d.h. was kostet es die Stadt über die Lebenszeit. Die Idee hinter dem Fliegerhorst ist, durch die Pilotierung der Projekte herauszufinden, was man wirklich benötigt, ob es in die IT-Infrastruktur der Stadt passt und wie es sich mit den langfristigen Kosten verhält.

S. 3:

- Wer die Entscheidungen darüber trifft, ob die Innovationen auf das Stadtgebiet übertragen werden, ist noch nicht geklärt. Dies wäre sicherlich ein Thema für einen Smart City Beirat. Es wird Berichte von dem Forschungsprojekt geben, wie es lief und wie es den Bürgern gefallen hat und letztendlich wird die Entscheidung bei der Stadt liegen. Gibt es ein interessantes Konzept, das übertragen werden soll, sollte versucht werden weitere Fördermittel dafür abzublocken.

### Soll-Analyse

- Für die Stadt wäre eine Stelle sinnvoll, die Themen sammelt, die aus Sicht der Stadt interessant sind und danach guckt, welche Fördergeber es in diesem Bereich gibt. Eine Art Fördermittelmanagement könnte integriert werden. Die Städte Paderborn und Darmstadt beziehen viele Fördergelder und sie haben jeweils einen Fördermittelbeauftragten. Zurzeit gibt es bspw. viele Fördermittel im Bereich Nachhaltigkeit und CO2. Nach Herrn Meisters Erfahrung sind die Kenntnisse der Stadt im Bereich Fördermittel begrenzt. Es gibt viele Fördermitteltöpfe, an denen OFFIS nicht interessiert ist, weil sie keine 100 % Förderung bekommen und damit für sie nicht kostendeckend ist. Für die Stadtverwaltung könnten solche Fördermitteltöpfe dennoch interessant sein, auch wenn nur 50 % gefördert werden, wenn es Bereiche betrifft, die im Rahmen der üblichen Tätigkeiten angegangen werden müssen. Kommen bestimmte Ausschreibungen, sollten ggf. bestimmte Investitionen vorgezogen werden.

- Digitalisierungsthemen liegen in der Grauzone einer Stadtverwaltung. Nach Herrn Meisters Meinung gehört die Digitalisierung mittlerweile zur Daseinsvorsorge. Digitalisierung bringt nur einen Mehrwert, wenn die normalen Prozesse dahinter auch laufen. Beispiel: Was bringt eine Online-Terminvergabe, wenn man erst einen Termin in fünf Wochen bekommt?

- Das Innovationsmanagement müsste aus Stadtsicht bewerten, welche Themen für die Stadt von Relevanz sind. Das in vielen Großstädten herrschende Parkplatzproblem, besteht in Oldenburg nicht und ist damit nicht von Relevanz.

- Es muss eine zentrale Anlaufstelle für Forschungseinrichtungen und Industriepartner geben. Für OFFIS gibt es in diesem Bereich kein Problem, da viele persönliche Kontakte untereinander bestehen. Für andere, die mit einer Forschungsidee an die Stadt herantreten wollen, würde es schwierig werden, den richtigen Ansprechpartner zu finden.

S. 4:

- Das Innovationsmanagement sollte in engem Kontakt zu den Forschungseinrichtungen stehen.
- Ein Problem liegt darin, dass es keine Stelle gibt, die alle Projektvorhaben bündelt. Deshalb ist für den Fliegerhorst ein Beirat vorgesehen, der alle Smart City Projekte mit der Strategie abgleicht.
- Die Evaluationsergebnisse vom Fliegerhorst werden in einen Beirat oder Smart City Board gegeben und dann wird geguckt, was man benötigt. Der Programmmanager muss dann gucken, welche Projekte umgesetzt werden sollen und ob die Stadt diese selbst finanziert, oder versucht Fördermittel zu beantragen u.ä.
- Bei Digitalisierungsthemen muss es einen CDO geben, der die technologischen Entscheidungen trifft, z.B. Public Cloud oder etwas eigenes aufbauen, welche Sensoren sind erlaubt und welche nicht, Open Source Strategie, Stadt an Google verkaufen oder nicht usw.
- Man braucht jemanden, der das technische Gefühl hat und einen anderen, mit dem Händchen für Fördermittel und Projektmanagement.
- Die Aufgaben eines CDO und eines technischen Leiters sollten nicht in einer Person gebündelt werden. Zum einen wäre es sehr umfassend. Zum anderen gibt es selten Personen, die gleichermaßen Expertise im Projektmanagement und der kommunalen Politik sowie in der Technik aufweisen.
- EFRO macht Anschubfinanzierung für innovative Themen und Kommunen. Darüber müsste der Programmmanager einen Überblick haben.
- Wird entschieden, dass etwas eingeführt werden soll, muss sich der Programmmanager um die Einleitung eines Projektes kümmern. Kann das Anfangsinvest möglicherweise über Fördermittel finanziert werden, bedient man sich eines Unterauftragnehmers, welches Amt übernimmt anschließend den langfristigen Betrieb. Und dann muss alles von den Ratsausschüssen bewilligt werden.
- Auch nicht nichttechnische Innovationen sind denkbar, z.B. Mehrgenerationenhäuser.



S. 5:

- Ein Programmmanager würde Vorschläge erarbeiten und der Lenkungsreis, bestehend aus Oberbürgermeister und den Dezernenten, ist für die Budgetfreigabe und Budgetentscheidung zuständig. Sie geben von oben Rahmenbedingungen vor. Die Verantwortung liegt letztendlich immer beim Oberbürgermeister.

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit der protokollierten Ergebnisse des Interviews und erkläre mich mit dessen Verwendung im Rahmen der Bachelorarbeit einverstanden.

Oldenburg, 03.02.2020

Ort, Datum

  
\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Interviewpartners

**Anlage 3:** Experteninterview 2 mit Herrn Frank Hinrichs, Mitarbeiter der Stadt Oldenburg, Leiter des „Büro des Oberbürgermeisters“, verfasst v. *Robyn Sue Rußler*.

S. 1:

## **Experteninterview 2**

Interviewpartner: Herr Frank Hinrichs – Mitarbeiter der Stadt Oldenburg, Leiter „Büro des Oberbürgermeisters“

Datum: 06.01.2020 um 14 Uhr

Ort: Büro von Herrn Hinrichs, Markt 1 in 26122 Oldenburg

## **Fragebogen**

### Allgemein:

1. Welche Rolle muss die Stadtverwaltung Ihrer Meinung nach in dem Themenbereich Smart City einnehmen?
2. Wurde OFFIS beauftragt die Strategie für die Stadt Oldenburg zu entwickeln?
3. Hat die Stadt Oldenburg bereits eine Roadmap erstellt?

### Abläufe

4. Welche Aufgaben übernimmt die Stabsstelle Digitalisierung? Über welche Kompetenzen verfügt sie und welche Verantwortung tragen sie?
5. Wie sieht der Ablauf aus, wenn ein Unternehmen/Forschungsinstitut mit einer Projektidee an die Stadt herantritt?
6. Wo liegen hier Probleme? Was könnte verbessert werden?
7. Gibt es eine Stelle, in der alle Smart City Projekte zusammenlaufen?
8. Wer trifft die Entscheidung darüber, ob ein LOI ausgestellt wird?
9. Wer trifft die Entscheidung darüber, welche Smart City Projekte umgesetzt werden?

### Soll-Analyse

10. Warum soll ein Innovationsmanagement eingerichtet werden?
11. Welche Aufgaben soll das Innovationsmanagement übernehmen? OFFIS hat beispielsweise ein Fördermittelmanagement vorgeschlagen.
12. Welche Vorteile versprechen Sie sich durch ein Innovationsmanagement?

### Projekt ENaQ

13. Welche Rolle nimmt die Stadt bei dem Projekt ENaQ ein?
14. Welche Aufgaben und Verantwortungen resultieren daraus?
15. Warum wurde die Gesamtprojektleitung an OFFIS übertragen?
16. Wer trifft die Entscheidungen darüber, welche Projekte bei ENaQ umgesetzt werden?
17. Wer entscheidet über die Übertragbarkeit der pilotierten Innovationen auf das Stadtgebiet?

S. 2:

## **Ergebnisprotokoll**

### Allgemein

- Es stellt sich nicht mehr die Frage, ob eine Kommune eine Rolle in dem Prozess einnehmen will – sie muss. Bspw. Open Data bietet auch gewisse Wettbewerbsvorteile, weil durch das Vorhandensein öffentlicher Daten Unternehmen neue Geschäftsmodelle entwickeln oder bestehende Prozesse optimieren können. Nach Meinung von Herrn Hinrichs zählt die Digitalisierung mittlerweile als Aufgabe zur Daseinsvorsorge.
- Die Chance liegt darin, dass die Kommune die Rolle einer gewährleistenden Instanz einnehmen kann. Die Kommunen haben einen größeren Vertrauensvorschuss als die privaten Unternehmen, was den Umgang mit den Daten angeht.
- Die Frage, die man sich stellen muss ist „Muss die Kommune innovativ sein oder können es Dritte machen?“
- Eine Bestandsaufnahme hat ergeben, dass bereits einzelne Smart City-Projekte laufen und eine Bündelung sinnvoll und erforderlich ist. OFFIS wurde damit beauftragt eine Smart City Strategie für die Stadt Oldenburg zu entwickeln.
- Die Stabsstelle Digitalisierung hat den Maßnahmenplan Digitalisierung (Roadmap) erarbeitet.

### Ist-Analyse

- Die in der Vision empfohlene Stelle des Programmmanagers wurde mit der Stabsstelle Digitalisierung realisiert. Das Thema betrifft alle Bereiche, kann trotzdem keinem Bereich eindeutig zugeordnet werden, weshalb eine Stabsstelle eingerichtet wurde. Sie steht außerhalb der Hierarchie der Stadtverwaltung und die Wege bis zum Oberbürgermeister sind kurz.
- Die Stabsstelle ist zuständig für die Initiierung von Projekten und auch für die Steuerung aller Projekte. Wenn die konkrete Projektarbeit beginnt, wird die fachliche Arbeit in den Fachämtern erledigt und die Stabsstelle Digitalisierung ist nicht mehr ständig involviert.
- Die Stadt ist zu dem Entschluss gekommen, dass sie technisch mit der IuK gut aufgestellt sind. Deshalb wurde auf die Einrichtung einer neuen Stelle eines technischen Leiters zunächst verzichtet.

S. 3:

- Der Fokus bei dem Thema Smart City liegt für die Stadt Oldenburg in der Digitalisierung, unter der Prämisse, dass es einen Nutzen für die Menschen geben muss. Die Digitalisierung darf nicht nur um der Technik willen erfolgen.
- In der Vergangenheit gab es vereinzelt Probleme mit den LOI's. Es kann vorkommen, dass zwei verschiedene Fachbereiche LOI's abgeben, die ggf. miteinander konkurrieren. Auch das ein Unternehmen zwei LOI's von der Stadt aus verschiedenen Fachbereichen bekommt, wirft kein gutes Bild auf die Stadtverwaltung. Zukünftig soll eine Zentralisation der LOI's erfolgen. Nur noch der OB darf sie unterschreiben. Findet jemand eine Idee gut, wird sie aufbereitet und an den OB weitergeleitet, der entscheidet/unterschreibt. Auf diesem Wege wird auch abgefragt, ob die entsprechenden Ämter, die ebenfalls in dem Themenbereich involviert sind, mit einbezogen wurden.
- Die LOI's können ganz unterschiedlicher Natur sein. Entweder bestätigen sie nur, dass man das Projekt für sinnvoll erachtet oder sie sind mit finanziellen oder personellen Verpflichtungen verknüpft.

#### Soll-Analyse

- Werden Fördermittel akquiriert, sind die Fachbereiche selbst zuständig für die Projekte, denn in der Stadt herrscht eine dezentrale Ressourcenverantwortung.
- Die Wirtschaftsförderung informiert sich über Fördermittel und leitet interessante Möglichkeiten an die zuständigen Ämter weiter. Allerdings wird dem nicht strikt nachgegangen, sondern erfolgt nur bei den großen Fördermittelangeboten. Ein zentrales Fördermittelmanagement wäre sinnvoll und könnte mit bei dem Innovationsmanagement integriert sein.
- Die „älteren Generationen“ scheuen sich häufig vor EU-Fördermittelprogrammen, da die Anträge auf Englisch verfasst werden müssen.
- Die kommunale Selbstverwaltung bietet viele Chancen einer von Innen angetriebenen Veränderung. Die Ausprägung hängt jedoch sehr stark von den handelnden Personen ab. Das Innovationsmanagement könnte hier die Rolle einer internen zweiten Meinung einnehmen, die einen entsprechenden Überblick hat. Gerade um Veränderungen anzustoßen, kann die Perspektive einer außenstehenden Person hilfreich sein.
- Das Projekt ENaQ würde ohne die Mitarbeiter der Stadt nicht laufen. Die Stadt hat für die rechtlichen Rahmenbedingungen gesorgt. Insbesondere musste ein

S. 4:

Bebauungsplan entwickelt werden. Dieser musste möglichst offen formuliert werden, damit er möglichen zukünftigen Entwicklungen nicht im Wege steht. Auf einem „normalen“ Bebauungsplan wären voraussichtlich viele zukünftige Projekte nicht umsetzbar.

- Die Stadt Oldenburg ist eine Art „Gewährträger“ für das Projekt. Ohne die eindeutige Erklärung der Stadt, z.B. ein fristgerechtes Baurecht (Bebauungsplan) zu gewährleisten, wäre die Zeitplanung im Projekt nicht möglich gewesen. Im weiteren Projektverlauf bewährt sich die Beteiligung bereits. So ist es für die Projektpartner sehr leicht möglich Ansprechpersonen in den Fachämtern zu erreichen, wenn z.B. verkehrliche oder baurechtliche Probleme zu lösen sind.

- Die Projektleitung wurde an OFFIS abgegeben, da bei der Stadtverwaltung nicht ausreichend Kompetenzen für die Betreuung eines solchen Forschungsprojektes vorhanden sind.

- Bei der Stadt gibt es die Stellen „technische Projekte“ und „Partizipation“, die direkt an das Projekt ENaQ geknüpft sind.

- Die GSG, als Eigentümer der Reallaborfläche, wird in jedem Fall ein Mitspracherecht haben. Der Beirat würde ein Projekt entsprechend aufbereiten und eine Empfehlung an die GSG abgeben. Es gibt eine Präambel, dass sich die GSG verpflichtet, innovativ und offen zu sein und auch die Stadt Oldenburg ist an der GSG beteiligt.

- Eine Übertragbarkeitsanalyse wird bei jedem Forschungsprojekt durchgeführt. Der Entscheidungsprozess, ob das pilotierte Projekt auch woanders eingesetzt wird, kann ganz unterschiedlich aussehen.

Das Ergebnis könnte bspw. sein, dass eine Übertragung technisch sinnvoll ist, aber regulatorisch nicht möglich ist, weil die rechtlichen Rahmenbedingungen nicht stimmen (Beispiel: Energiegemeinschaft. Ein Nachbar hat eine Photovoltaikanlage auf dem Dach und teilt sich die gewonnene Energie mit Nachbarn. Großflächig wäre es nicht mit dem Gesetz vereinbar). Da es ein Bundes-Förderprojekt ist, könnte hier bei einer sinnvollen innovativen Entwicklung die Anpassung der Gesetze erfolgen.

Die Straßenlaternen in der Stadt Oldenburg gehören der EWE. Soll ein pilotiertes Projekt in Bezug auf Straßenlaternen umgesetzt werden, muss die EWE auch einverstanden sein.

S. 5:

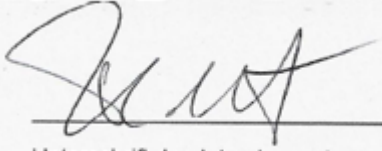
Teilweise entscheidet der Bürger (als Eigentümer) selbst, ob er eine Innovation einsetzen möchte oder nicht. Die Kommune könnte diesen Prozess durch initiierte Förderprogramme beeinflussen.

Geht es bspw. um eine Innovation bezüglich eines Daches oder ähnliches, kann die Kommune bestimmte Sachen in den Bebauungsplänen festsetzen.

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit der protokollierten Ergebnisse des Interviews und erkläre mich mit dessen Verwendung im Rahmen der Bachelorarbeit einverstanden.

Oldenburg, 29.01.2020

Ort, Datum



Unterschrift des Interviewpartners

**Anlage 4:** Experteninterview 3 mit Herrn Pierre Werner, Mitarbeiter der Stadt Zwickau, Projektmitarbeiter ZED, verfasst v. *Robyn Sue Rußler*.

S. 1:

### **Experteninterview 3**

Interviewpartner: Herr Pierre Werner – Stadt Zwickau, Projektmitarbeiter ZED

Datum: 08.01.2020 um 10 Uhr

Ort: Interview erfolgte telefonisch

### **Fragebogen**

#### Allgemein

1. Welche Rolle muss die Stadtverwaltung Ihrer Meinung nach in dem Themenbereich Smart City einnehmen?
2. Innovation und Verwaltung – das passt nicht zusammen. Wie nehmen Sie Stellung zu dieser Aussage?

#### Abläufe

3. Wie erfolgt der Ablauf, wenn ein Unternehmen/Forschungsinstitut mit einer Projektidee an die Stadt herantritt?
4. Gibt es bei der Stadt Zwickau eine zentrale Stelle, die alle Smart City Themen koordiniert?
5. Wer trifft die Entscheidung darüber, welche Projekte umgesetzt werden?
6. Gibt es eine Schnittstelle für Zivilgesellschaft, Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung?
7. Welche Aufgaben übernimmt die Stabsstelle ZED? Welche Kompetenzen haben sie und welche Verantwortung tragen sie?

#### Aufbau

8. Welche Aufgaben übernimmt die Stabsstelle Stadtentwicklung?
9. Viele Städte haben mittlerweile die Stelle eines CDO in den Kommunen eingerichtet. Warum gibt es die Stelle bei Ihnen nicht?
10. Warum haben Sie als Stadtverwaltung selbst die Projektleitung übernommen?
11. Welche Rolle übernimmt die Stadtverwaltung bei dem Projekt ZED? Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung trägt sie?

S. 2:

## **Ergebnisprotokoll**

### Allgemein

- Zwickau führt eines der sechs geförderten Leuchtturmprojekte durch. Das Projekt findet im Bestandsbau statt, was eine Herausforderung darstellt. Sie sind an die Gegebenheiten des Stadtgebietes gebunden. Die Bewohner des Stadtgebietes müssen zwingend bereits in den Planungsprozess einbezogen werden.
- Sie befinden sich zurzeit in der konzeptionellen Phase. Am Ende des Jahres 2020 soll das Konzept fertig sein.
- Die Stadtverwaltung wird nicht der Treiber von Innovationen werden können. Diese Aufgaben müssen von Externen erfüllt werden, da die Expertise in der Verwaltung nicht vorhanden ist. Sie muss eine steuernde Rolle als Querschnittsfunktion einnehmen. Sie haben die Übersicht über alle Akteure und die Gegebenheiten und die Aktivitäten müssen dort zusammenlaufen. Außerdem sollte die Stadt eine Vermittlerrolle einnehmen.
- Dieser Aussage stimmt Herr Werner zu. Grund dafür ist unter anderem auch der rechtliche Rahmen. Teilweise weiß man in der Verwaltung, dass bestimmte Dinge besser gemacht werden könnten, aber das Gesetz schreibt ihnen etwas anderes vor. Die Stabsstelle ZED versucht den Mitarbeitern vor Augen zu führen, dass Innovation auch in der Verwaltung möglich ist. Das sie nicht nur verwalten tätig sind, sondern auch gestalten können.

### Abläufe

- ZED ist erst das zweite Smart City Projekt bei der Stadt Zwickau, sodass bei der Stadt noch keine zentralen Strukturen für Smart City Themen vorhanden sind. Die Stadt befindet sich noch in der Anfangsphase und die Projekte erfolgen alle dezentral.
- Involviert in den Ablauf sind die Stadtentwicklung, die als Stabsstelle direkt bei der Oberbürgermeisterin angesiedelt ist, die Wirtschaftsförderung, bei allen Projekten mit wirtschaftlichem Bezug, und die WHZ ist federführend tätig.
- Die Entscheidungen über umzusetzende Projekte werden z.T. im Stadtrat getroffen.
- Es gibt keine zentrale Stelle, die alle Smart City Themen koordiniert.



S. 3:

- Die Entscheidung, ob ein Projekt umgesetzt wird, erfolgt in den drei Bereichen Hochschule/Umweltbüro, Stadtentwicklung (Verantwortung bei der Oberbürgermeisterin) und bei der Baubürgermeisterin.
- Die WHZ steht in einer engen Zusammenarbeit mit der Stadt. Aus dem Bereich der Wirtschaft gibt es Initiativen und z.B. einen Wirtschaftsbeirat.
- Die Partizipation der Bürger wird mit dem Projekt ZED angestoßen. Es gibt Fragestunden und Versammlungen und die Resonanz der Bürger entwickelt sich positiv.

### Aufbau

- Die Stabsstelle ZED ist die Projektleitung und kümmert sich um die Verwaltung und das Controlling des Projektes ZED. Sie sind für die Koordination und den Informationsfluss zuständig und nehmen eine Vermittlerrolle zwischen den Projektpartnern ein. Die Baubürgermeisterin ist Projektleiterin, demnach liegen Entscheidungen zunächst bei ihr, allerdings werden inhaltliche Projektentscheidungen durch die Partner getroffen.
- Dadurch, dass es eine Stabsstelle ist, sind sie losgelöst vom Verwaltungsprozess.
- Die Stabsstelle Stadtentwicklung ist eine sehr kleine Stabsstelle und nimmt eine Querschnittsfunktion ein. Sie bündelt viele Aktivitäten für die Oberbürgermeisterin. Dort läuft alles zusammen und wird von dort aus verteilt. Sie sind koordinierend zwischen den Verwaltungsstellen zuständig, kümmern sich um Fördermitteleinwerbung und die langfristige Ausrichtung der Stadt. Somit ist das Smart City Thema am ehesten dort angesiedelt.
- Die Bestrebungen solch eine Stelle einzurichten sind da, jedoch ist die Stadt in dem Themenbereich noch nicht so weit und das Thema ist auch noch nicht bei allen richtig angekommen.
- Da die Entscheidungen die Stadt selbst betreffen, hat die Stadtverwaltung den Anspruch die Projektleitung selbst in die Hand zu nehmen.
- Die Stadt ist Koordinator und Vermittler. Die möglichen und geplanten Bauaktivitäten werden durch die Partner getroffen und durch die Stabsstelle ZED

S. 4:

koordiniert. Das fachliche, wie beispielsweise das Ausstellen einer Baugenehmigung, übernehmen jedoch die jeweiligen Ämter, da dazu das know-how in der Stabsstelle nicht vorhanden ist.

### **Erklärung**

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit der protokollierten Ergebnisse des Interviews und erkläre mich mit dessen Verwendung im Rahmen der Bachelorarbeit einverstanden.

**Zwickau, 21.02.2020**



---

Ort, Datum

---

Unterschrift des Interviewpartners

**Anlage 5:** Experteninterview 4 mit Frau Diana Berg, Mitarbeiterin der Stadt Kaiserslautern, Projektleiterin EnStadt.Pfaff, verfasst v. *Robyn Sue Rußler*.

S. 1:

## **Experteninterview 4**

Interviewpartner: Frau Diana Berg – Mitarbeiterin der Stadt Kaiserslautern, Projektmanagerin EnStadt:Pfaff

Datum: 09.01.2020 um 10 Uhr

Ort: Interview erfolgte telefonisch

## **Fragebogen**

### Allgemeines

1. Welche Rolle muss die Stadtverwaltung Ihrer Meinung nach in dem Themenbereich Smart City einnehmen?
2. Innovation und kommunale Verwaltung, das passt nicht zusammen. Diese Aussage hört man häufiger. Was sagen Sie dazu?

### Aufbau und Abläufe

3. Über welche Kompetenzen verfügen CDO und CUO und welche Verantwortung tragen sie?
4. Warum wurde nicht das Referat Stadtplanung und Stadtentwicklung mit den Aufgaben des CUO betraut?
5. Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung hat die KL.digital GmbH?
6. Gibt es weitere Komponenten in dem Netzwerk Smart City, die eine Rolle spielen?
7. Verfügt die Stadt Kaiserslautern über eine Vision, Strategie oder Roadmap zur Digitalisierung?
8. Wer trifft die Entscheidung darüber, welche Projekte umgesetzt werden?
9. Werden die Bürger in Entscheidungsprozesse einbezogen? Wenn ja, wie?
10. Welche Rolle spielt die Stadtverwaltung bei dem Projekt EnStadt:Pfaff? Welche Aufgaben übernimmt sie?
11. Gibt es bei Ihnen eine zentrale Stelle, die sich um Fördermittel kümmert?

## **Ergebnisprotokoll**

### Allgemeines

- Die Stadt muss bei dem Thema Smart City eine wichtige Rolle einnehmen, denn ohne sie geht es nicht. Die Stadt Kaiserslautern ist sich dieser Rolle bewusst und nimmt sie an. Die Stadt muss lebenswert bleiben und man darf den

S. 2:

Anschluss nicht verlieren. Es ist ihre Aufgabe, die Rahmenbedingungen so auszurichten, dass sie zukünftigen Herausforderungen gewachsen sind. Natürlich ist es Voraussetzung, dass die Innovationen finanzierbar sind (ggf. Förderungen beantragen) und die Innovationen müssen einen entsprechenden Mehrwert bieten. Die Stadt muss eine Vorbildfunktion einnehmen und ein positives Bild zeichnen.

- Die Stadt Kaiserslautern führt ebenfalls eines der 6 geförderten Leuchtturmprojekte durch, „EnStadt:Pfaff“. Das Quartier weist kaum erhaltungswürdigen Bestand auf, bzw. die maroden Lagerhallen werden rückgebaut, ähnlich wie auf dem Fliegerhorst in Oldenburg. Die Stadtverwaltung ist dabei für die konventionelle Erschließung, d.h. Bebauungspläne, Erschließung, Vermarktung der Grundstücke usw. zuständig. Für die smarte/digitale Komponente, die für ein klimaneutrales Quartier unabdingbar ist, sind die Wissenschaftler und Forscher des Projektes zuständig.

#### Aufbau und Abläufe

- CDO und CUO haben keine Weisungsbefugnisse, sondern nehmen ausschließlich eine beratende Funktion im Rathaus wahr. Zwischen dem Oberbürgermeister und den beiden Stabsstellen herrscht ein vertrauensvolles Verhältnis, sodass die Einschätzung beider für den Oberbürgermeister sehr wichtig ist.

- Das Referat Stadtplanung und Stadtentwicklung hat bei ihrer Arbeit einen starken Fokus auf Architektur und Infrastrukturmaßnahmen. Das vergleichsweise neue Thema der Digitalisierung ist Frau Bergs Einschätzung nach, aufgrund der Altersstruktur und der bisherigen Arbeitsweisen, noch weitgehend im Hintergrund geblieben. Daher ist eine Beratung durch Externe häufig ein guter Anstoß zur Optimierung der bisherigen Arbeitsweisen.

- Die KL.digital GmbH gab es bereits vor Beginn des Projektes „EnStadt:Pfaff“ und wird u.a. durch das RLP Ministerium des Inneren und für Sport gefördert. Die GmbH initiiert, unterstützt und begleitet die Smart City Projekte und ist für die Koordination aller Projekte, außer des Projektes EnStadt:Pfaff, zuständig.

- Das Thema konnte von der stark finanzbelasteten Stadt so gut angeschoben werden, weil das Thema durch das große Netz an Hochschule, Wissenschaftlern und Forschern vor Ort sehr präsent ist.

S. 3:

- Zudem gibt es die SIAK, ein Netz aus regionalen Hochschulen, Universitäten, Forschungsinstituten, Unternehmen, forschungsnahen Einrichtungen und Fördermitgliedern, in der alle innovativen Systeme gebündelt werden. Vorsitzender des Vorstandes dieser Allianz ist der CDO der Stadt Kaiserslautern, Prof. D. Rombach.
- Die Stadt Kaiserslautern verfügt bisher über keine Smart City Strategie oder Roadmap. Es wurde bisher lediglich das Leitbild „Herzlich digitale Stadt“ beschlossen. In dem Leitbild sind bereits einige Projekte erwähnt, weshalb möglicherweise bereits Elemente einer Roadmap enthalten sind. Interpretationssache, ob es ein Leitbild oder schon eine Roadmap ist.
- Bis zum 20.12.2019 wurde in Kaiserslautern der Bebauungsplan-Entwurf „Königsstraße – Altert-Schweitzer-Straße – Pfaffstraße“ für das Smart City Quartier ausgelegt. Dazu konnten die Bürger Stellung nehmen. Das Feedback wird dann ggf. eingearbeitet.
- Die PEG, eine 100 %-ige Tochtergesellschaft der Stadt, ist für die Entwicklung des Pfaff-Areals zuständig. Sie veranstalten zweimal jährlich einen Tag der offenen Tür, bei denen auch das Feedback der Bürger gesucht wird. Beispiel: Am 23.06.2019 wurden Leinwände aufgestellt und die Bürger konnten ihre Anmerkungen notieren. Dabei wurde bspw. von vielen Bürgern gefordert, dass die Flächen mehr begrünt sein sollen. So wurde das Feedback im Folgenden aufgenommen und letztendlich soll ein Beschluss gefasst werden, dass die Dächer begrünt sein müssen (Photovoltaik und Gründach Kombination).
- Zudem gibt es eine Bürgerinitiative. Einen speziellen Beirat für Smart City Themen gibt es nicht. Die Stadt hat einige Beiräte, wie bspw. den Masterplanbeirat Klimaschutz oder Gestaltungsbeirat, die je nach Themengebiet des Smart City Projektes einbezogen werden.
- Das Pfaff-Areal ist für die Stadt von besonderer Bedeutung. Deswegen ist das Thema direkt beim Oberbürgermeister angesiedelt. Werden neue Projektvorschläge eingereicht, landen sie bei ihm. Da z.B. das Fraunhofer IESE und die Hochschule Kaiserslautern Projektpartner bei EnStadt: Pfaff sind, werden sie ihre Vorschläge im Rahmen des Projektes einbringen.
- Das Fraunhofer ISE aus Freiburg trägt die wissenschaftliche Leitung für das Leuchtturmprojekt. Grundsätzlich sind sie für den technischen Themenbereich zuständig und die Stadtverwaltung für den operativen Teil. Es gibt jedoch keine

S. 4:

strikte Trennung, sondern eine enge Zusammenarbeit. Von einer Referatsleitung kann z.B. nicht erwartet werden, dass sie das technische Know-how auf dem neusten wissenschaftlichen Stand mitbringt. Deswegen gibt es eine enge Kommunikation zur Wissenschaft. Die Stadtverwaltung hingegen hat Erfahrung, wenn es um die Formalien und Vorlagen beim Stadtrat geht und der Kommunikation innerhalb der Verwaltung geht.

- Zweimal monatlich findet eine Telefonkonferenz mit allen Projektpartner statt. Dort wird der Lauf der neusten Entwicklungen besprochen und so Probleme aufgedeckt. „Wo muss die Projektleitung eingreifen?“ Dazu ist eine regelmäßige Kommunikation erforderlich.

- Entscheidungen darüber, welche Projekte umgesetzt werden, treffen letztendlich der Stadtrat und der Oberbürgermeister, da es bei den Projekten insbesondere um Verwendung von Geldern geht. Die Verwaltung muss Konzepte für die Finanzierung usw. vorbereiten und ein Projekt möglichst überzeugend vorstellen.

- Die ehemalige Industriebranche ist größtenteils im Besitz der Stadt. Nur ein kleiner Teil der Fläche wurde verkauft. Dort kann die Stadt dementsprechend nur durch Bebauungspläne Einfluss auf die Entscheidungen nehmen.

- Um Fördermittel für die eigenen Projekte kümmert sich die KL.digital GmbH selbst. Es gibt kein zentrales Fördermittelmanagement.

- Der Aussage muss Frau Berg zunächst zustimmen und sieht einen Grund dafür in der Altersstruktur der Stadtverwaltung. Die ältere Generation ist nicht mit der Digitalisierung aufgewachsen und steht dem deswegen häufig etwas skeptischer gegenüber. Die kommunale Verwaltung ist sich jedoch der Wichtigkeit dieses Themas bewusst und offen demgegenüber. Teilweise muss Überzeugungskraft geleistet werden. Dazu ist es wichtig, dass immer der spezielle Mehrwert einer Innovation aufgezeigt wird. Dies trifft insbesondere auch auf den Rat zu.

S. 5:

### **Erklärung**

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit der protokollierten Ergebnisse des Interviews und erkläre mich mit dessen Verwendung im Rahmen der Bachelorarbeit einverstanden.

Kaiserslautern, 22.01.2020

Ort, Datum

  
\_\_\_\_\_  
Unterschrift des Interviewpartners

**Anlage 6:** Experteninterview 5 mit Herrn Oliver Altmann, Mitarbeiter der Stadt Ludwigsburg, Teamleiter Digitalisierung im Referat Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen, verfasst v. *Robyn Sue Rußler*.

S. 1:

## **Experteninterview 5**

Interviewpartner: Herr Oliver Altmann – Stadt Ludwigsburg, Referat für Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen, Teamleiter Digitalisierung

Datum: 21.01.2020 um 15 Uhr

Ort: Interview erfolgte telefonisch

### **Fragebogen**

#### Allgemein:

1. Welche Rolle muss die Stadtverwaltung Ihrer Meinung nach in dem Themenbereich Smart City einnehmen?
2. Innovation und Verwaltung – das passt nicht zusammen. Wie nehmen Sie Stellung zu dieser Aussage?
3. Hat die Stadt Ludwigsburg eine Smart City Strategie? Oder ist diese in dem Stadtentwicklungskonzept integriert?

#### Innovationsnetzwerk Living Lab

4. Was genau ist das Innovationsnetzwerk?
5. Wie setzt sich dieses Netzwerk zusammen? Wie ist es organisiert, strukturiert und koordiniert? Welche Funktion / Aufgabe hat das Netzwerk?
6. Welche Aufgaben hat die Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk in der Stadtverwaltung?
7. Fungiert das gesamte Stadtgebiet Ludwigsburg als Reallabor?

#### Vorherige Strukturen

8. Wie sahen die Strukturen vor der Neugestaltung aus? (CDO – Stabsstelle CDO – Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk und Referat Nachhaltige Stadtentwicklung)
9. Welche Aufgaben hatte der CDO? Welche Kompetenzen? Welche Verantwortung?
10. Was für ein Team war dem CDO unterstellt? Wer hatte welche Aufgaben?
11. Welche Aufgaben hatte das Referat „Nachhaltige Stadtentwicklung“? Unterstellte Teams „Wirtschaftsförderung“ und „Integrierte Stadtentwicklung“? Welche Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung?

#### Aktuelle Strukturen

12. Wie ist die Stadt Ludwigsburg jetzt hinsichtlich der Smart City Themen organisiert?
13. Warum wurde die Stelle des CDO wieder aufgelöst?
14. Gibt es eine Stelle, die alle Smart City Aktivitäten koordiniert?



S. 2:

15. Wie ist das neugebildete und übergeordnete Referat „Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen“ organisiert? Welche Aufgaben hat sie, welche Kompetenzen und welche Verantwortung?
16. Was sind die Aufgaben des Teams Digitalisierung?
17. Was sind die Aufgaben des Teams Nachhaltige Stadtentwicklung?
18. Was sind die Aufgaben des Teams Steuerungsunterstützung und Statistik?
19. Wo ist die Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk jetzt angesiedelt? Welche Aufgaben haben sie?
20. Wie sieht das Zusammenspiel all dieser Komponenten aus?

#### Ablauf

21. Wie sieht der Ablauf aus, wenn ein Unternehmen / ein Forschungsinstitut mit einer innovativen Idee auf die Stadt zukommt?
22. Wer trifft die Entscheidung darüber, welche Projekte umgesetzt werden?
23. Werden die Bürger in den Entscheidungsprozess einbezogen? Wenn ja, wie?
24. Wer trifft die Entscheidung, ob das pilotierte Projekt großflächig umgesetzt wird?
25. Werden die Bürger in den Entscheidungsprozess einbezogen? Wenn ja, wie?
26. Gibt es eine Stelle, die alle Smart City Aktivitäten koordiniert und steuert?
27. Haben sie eine zentrale Stelle, die sich um Fördermittel kümmert oder sind die Fachbereiche dezentral selbst dafür zuständig?
28. Was ist KSIS? Wie funktioniert es? Wer ist dafür zuständig?

### **Ergebnisprotokoll**

#### Allgemein

- Die Stadtverwaltung sollte eine proaktive Rolle und mitgestaltende Rolle einnehmen. Sie sollten nicht andere entscheiden lassen, sondern selbst Ziele setzen und diese verfolgen.
- Die Stadt nimmt eine entscheidende Rolle für die Gestaltung der Stadt ein. Sie sollten ein Bindeglied zwischen den verschiedenen Akteuren sein, bzw. auch die entscheidenden Akteure jeweils zusammenbringen sowie die Aktivitäten koordinieren und kommunizieren.
- Dieser Aussage stimmt Herr Altmann nicht zu. Die Stadt Ludwigsburg ist sehr innovativ. Diese Aussage wird u.a. durch ein altes Bild der Verwaltung geprägt. Außerdem ist zu bedenken, dass die Stadt vielen formal-rechtlichen Gegebenheiten unterliegt, welche sie zum Teil daran hindern innovativ zu sein. Jedoch gibt es viele Beispiele, die diese Aussage widerlegen, wie bspw. die Stadt Hamburg.

S. 3:

- Die Stadt Ludwigsburg hat bisher keine konkret formulierte Smart City-Strategie. Sie verfügt aber über ein seit 2005 (auch mittels Bürgerpartizipation) stetig weiterentwickeltes Stadtentwicklungskonzept und aktuell 11 Masterpläne, die die Strategie bzw. die Zielsetzung für die Stadt und Stadtentwicklung vorgeben. Im Jahr 2018 wurde nun ein erster Entwurf für eine Digitale Agenda der Stadt formuliert, welcher nun fortgeschrieben wird.
- Es stand die Frage im Raum, einen eigenen Masterplan für die Digitalisierung zu entwickeln. Jedoch ist man zu dem Entschluss gekommen, dass man die Digitalisierung nicht als separaten Bereich betrachten sollte, da die Digitalisierung in allen Bereichen eine Rolle spielt. Sie soll unterstützend genutzt werden, um die Zielerreichung der Masterpläne zu unterstützen. Somit ist die Digitalisierung Bestandteil jedes einzelnen Masterplans.
- Die Verwaltungsspitze sollte aber in einem gemeinsamen Prozess mit dem Gemeinderat eine übereinstimmende Richtung vorgeben, wo man hin möchte, hinsichtlich einer Smart City.

#### Innovationsnetzwerk Living Lab

- Der 2015 im Amt befindliche Oberbürgermeister Werner Spec hat früh erkannt, dass die Verwaltung Innovationen nicht aus eigener Kraft alleine realisieren kann. Wirtschaftsunternehmen, die sich speziell damit befassen können, aber durchaus mit innovativen Entwicklungen der Stadt unterstützen kann. Daraus entstand die Idee, ein Netzwerk zu gründen, das die einzelnen Teilbereiche (Verwaltung, Wirtschaft, Forschung, Lehre) miteinander verknüpft.
- Überwiegend lokale Partner in dem Innovationsnetzwerk
- Alle arbeiten letztendlich an den gleichen Thematiken, sodass ein Informationsaustausch sinnvoll wäre. Das funktioniert in beide Richtungen. Eine Firma stellt vor, an welchen Innovationen sie zurzeit arbeitet und kann in Erfahrung bringen, ob die Kommune daran Interesse hat. Die Kommune kann aber auch von sich aus Probleme / Aufgaben stellen, die gelöst werden müssen. Es handelt sich um eine co-kreative Zusammenarbeit.
- Das gesamte Stadtgebiet fungiert dabei als Reallabor.
- Hat die Kommune Interesse an einer Innovation, können die Projekte in einem definierten Gebiet, das die Stadt zur Verfügung stellt, unter realen Bedingungen pilotiert werden. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen, kann das Produkt

S. 4:

ggf. weiterentwickelt werden. Sieht die Stadt einen Mehrwert in dem Piloten, wird das Produkt ggf. auf weitere Stadtgebiete ausgeweitet.

- Die Gründung des Innovationsnetzwerkes erfolgte in Kooperation mit der Firma BOSCH. Die Leiterin der Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk in der Stadtverwaltung, wurde von BOSCH gestellt und die Personalkosten wurden geteilt. Dieser Vertrag wurde nicht verlängert und wird derzeit durch den Teamleiter der Digitalisierung eingenommen.

- Zu den Aufgaben der Geschäftsstelle zählen: Netzwerkarbeit, Akquise neuer Netzwerkpartner, Pflege des Netzwerkes, Einbringen innovativer Ideen, Zusammenbringen der Akteure (stellt die Verbindungen zwischen den Partnern und den richtigen Ansprechpartnern in der Verwaltung her), Projekte anstoßen, Begleitung der Projekte bis zum Abschluss des Piloten und die Produkte bei positivem Verlauf in die Linie übergehen, Schnittstellenarbeit, innovative Impulse in die Verwaltung bringen, Schnittstellenarbeit, Informationsaufgabe in beide Richtungen (Übersicht darüber haben, was die Unternehmen aktuell machen und informativ in der Verwaltung an die Fachbereiche weitergeben. Bedarfe bei den Fachbereichen abfragen und informativ an die Unternehmen weitergeben).

- Die Verwaltung übernimmt nicht immer nur fertige Produkte, sondern ist häufig auch in die Entwicklungsphasen aktiv involviert.

#### Vorherige Strukturen

- Die Digitalisierung hat erst seit etwa zwei Jahren einen so hohen Stellenwert, da viele neue Möglichkeiten und Lösungen entstanden sind. Auf dem Gebiet der Digitalisierung hat eine koordinierende Stelle gefehlt, die im Blick hat, dass keine parallel, nicht miteinander übereinstimmende Entwicklungen laufen.

- Innerhalb eines Projektes wurde ein erstes Strategiepapier für eine digitale Agenda entwickelt. Sie stellt sich in Form eines Hauses dar und baut auf IT-Sicherheit sowie Infrastruktur auf. Das Haus hat drei Säulen. Zum einen soll Digitalisierung für den Nutzer in der Gesellschaft erfolgen und für die Verwaltung selbst. Zum anderen geht es darum, wie die Verwaltung zukünftig mit den gewonnenen Daten umgehen will.

S. 5:

- Der Oberbürgermeister wollte die Rolle eines CDO besetzen, der einen innovativen Charakter mitbringt und die Strukturentwicklung der Verwaltung voranbringt. Er sollte aus dem digitalen Bereich kommen und bestimmte Impulse für die Stadt setzen.
- Die Stelle war für ca. 1,5 Jahre besetzt. Mit der Neuwahl des Oberbürgermeisters wurde auch die Stelle des CDO gestrichen und der Verwaltungsaufbau neu organisiert.

#### Aktuelle Strukturen

- Das Referat „Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen“ ist der Nachfolger des Referates „Nachhaltige Stadtentwicklung“, viel hat sich dadurch nicht geändert - Das neue Referat Steuerungsunterstützung und Grundsatzthemen besteht aus drei Teams, die in einem engen Austausch stehen.
- Das Team Digitalisierung ist zuständig für die digitalen Projekte, die in die Stadtgesellschaft strahlen, also für die erste Säule des Hauses. Der Fachbereich Organisation und Personal hingegen, ist zuständig für die Digitalisierungsprojekte, die die Verwaltung betreffen, die zweite Säule. Verknüpfend damit, stellen sie sich auch den damit verbundenen organisatorischen Fragen. Zwischen den beiden Bereichen herrscht eine enge Zusammenarbeit.
- Das Team KSIS und Statistik bzw. jetzt Steuerungsunterstützung und Statistik, übernimmt den Betrieb von KSIS und die Weiterentwicklung der Masterpläne.
- Team Nachhaltige Stadtentwicklung
- Das vorherige Team Wirtschaftsförderung wurde aus dem Referat ausgegliedert und zur Stabsstelle unterhalb des OB umgewandelt.
- Das Referat ist unterstützend für alle Dezernate zuständig und im Dezernat eins, beim Oberbürgermeister, angesiedelt.

#### Abläufe

- Zentrale Anlaufstelle für Unternehmen / Forschungseinrichtungen mit einer innovativen Idee, sind entweder das Team Digitalisierung oder die Geschäftsstelle Innovationsnetzwerk. Dann findet zunächst ein Vorgespräch statt und wird an die zuständigen Fachbereiche weiter kommuniziert. Dann finden erste Gespräche statt und es wird eine Entscheidung getroffen, ob das Produkt

S. 6:

weiterentwickelt werden sollte oder pilotiert wird. Eine kooperative Zusammenarbeit.

- Der Entscheidungsprozess erfolgt mehrstufig. Bei Interesse werden die Entscheidungsgremien involviert, z.B. Lenkungsgruppe Digitalisierung und der Fachbereich, in Absprache mit dem Dezernenten. Bei verwaltungsübergreifenden Ideen würden alle Dezernenten in den Entscheidungsprozess einbezogen werden.

- Eine lange Tradition ist die alle 2/3 Jahre stattfindende Zukunftskonferenz. Dort werden die Masterpläne in Kooperation mit den Bürgern überarbeitet und angepasst.

- Es gibt unterschiedliche Partizipationsmaßnahmen. Sie werden ggf. gefragt, ob bestimmte Dinge überhaupt angegangen werden sollen oder welche Alternative umgesetzt werden soll. Aber sie werden nicht in jede Entscheidung einbezogen. Die Partizipation ist auch abhängig von dem Thema. Auf jeden Fall wird der Rat als Vertretung der Bürger in den Entscheidungsprozess einbezogen.

- Bei dem aktuellen Projekt digitales Bürgerkonto, werden die Bürger z.B. in großem Umfang integriert.

- Ansonsten werden die Bürger über alle Projekte informiert und bei der Zukunftskonferenz können sie Feedback geben, ob die pilotierten Projekte weiterentwickelt werden sollten oder nicht.

- Eine zentrale Stelle für ein Fördermittelmanagement gibt es nicht, sondern bestimmte Ansprechpartner in einigen Fachdiensten, die sich mit Fördermitteln auskennen. Dabei wird sich gegenseitig unterstützt. Auch das Team Digitalisierung ist in diesem Rahmen eine unterstützende Instanz.

- Herr Altmann erachtet ein zentrales Fördermittelmanagement auch als sinnvoll.

- Eine bestimmte Stelle, die alle Smart City Aktivitäten koordiniert, gibt es nicht. Das erfolgt zurzeit eher durch mehrere Instanzen, das Referat, die Verwaltungsspitze und das Team Digitalisierung.

S. 7:

- Aus Herrn Altmanns Sicht, sollte es eine Instanz geben, die einen Gesamtüberblick über die Projektlandschaft hat. So können Synergien entwickelt werden.
- KSIS ist ein Tool für das Projektcontrolling und die Projektsteuerung. Das Programm wird von den operativen Abteilungen auf dem Laufenden gehalten. Dadurch haben alle einen Überblick über die Projekte, denn das Programm ist auch für Bürger, Politik etc. zugänglich.
- Es gibt Masterplanverantwortliche, die die einzelnen Maßnahmen ihres Handlungsfeldes im Auge behalten.

### **Erklärung**

Hiermit bestätige ich die Richtigkeit der protokollierten Ergebnisse des Interviews und erkläre mich mit dessen Verwendung im Rahmen der Bachelorarbeit einverstanden.

Ludwigsburg, 04.01.2020

Ort, Datum



Unterschrift des Interviewpartners

**Anlage 7:** Projektarbeit im Fokus: Standards für die Stadt Oldenburg, Kapitel 2 Projektorganisation bei der Stadt Oldenburg, S. 3 f. vorläufige und noch nicht veröffentlichte Fassung, Stand 01.01.2020.

S. 3 f.:

## 2. Projektorganisation bei der Stadt Oldenburg

In der Stadtverwaltung Oldenburg kommt eine Organisationsstruktur zum Tragen, die durch klare Zuständigkeiten, hierarchisch geordnete Arbeitseinheiten und ein abgestuftes System von Verantwortung und Kontrolle gekennzeichnet ist.

Bei Aufgaben, die in Projekten bearbeitet werden, wird diese Struktur im Projektmanagement durch eine „Matrix-Organisation auf Zeit“ ergänzt.

Dies bedeutet: Für den Zeitraum der jeweiligen Projektarbeit wird eine flexible und effiziente Organisation vorgehalten, die sich von der Linienorganisation in der permanenten Struktur unterscheidet, auf deren personelle Ressourcen allerdings zurückgreift. Die regulären Rechte und Pflichten der Mitarbeitenden sind durch die Matrixstruktur des Projektmanagements, das heißt durch die Regelungen dieser Projektstandards, nicht berührt.

Das Grundprinzip der „Matrix-Organisation auf Zeit“ besteht in einer Trennung der Zuständigkeiten zwischen der Linienorganisation (permanente Struktur) und der Projektorganisation (flexible Struktur). Für Projekte werden eigenständige Projektgruppen gebildet, die jeweils von einer Projektleitung geführt werden.

**Anlage 8:** E-Mail zum Betreff „Bachelorarbeit – Stadt Oldenburg“, verfasst v. Ulrich Dierkes.

E-Mail:

AW: Bachelorarbeit - Stadt Oldenburg  
Di, 21. Jan. 2020 8:04  
Dierkes, Ulrich (Ulrich.Dierkes@stadt-oldenburg.de)  
An: Sie Details

Guten Morgen Frau Rußler,

bei der IuK existieren insgesamt vier Kundenberaterstellen (davon sind momentan drei besetzt), welche die Schnittstelle zwischen den Fachämtern und der IuK bilden. Dort laufen i.d.R. alle Anfragen auf, die im Zusammenhang mit (möglichen) IT-Projekten stehen. Sofern städtische Fachbereiche in das Smart City-Projekt involviert sind und dafür städtisches IT-Equipment benötigt wird oder IT-Systeme zum Einsatz kommen sollen, erfolgt eine Kontaktaufnahme zu unseren Kundenberatern.

Die gesamtstädtische Koordination des Smart City Projektes unter Einbeziehung auch nicht-städtischer Organisationen (z.B. das Informatik Institut OFFIS) erfolgt durch die Stabsstelle „Digitalisierung“, welche direkt beim OB angesiedelt ist. Julia Masurkewitz-Möller ist hier die Ansprechpartnerin (sie ist aber aktuell im Mutterschutz, unter digitalisierung@stadt-oldenburg.de finden Sie aber eine Kontaktperson). Im Intranet finden Sie zum Thema Smart City weitergehende Informationen.

So existiert z.B. auch eine „eGovernment-Strategiegruppe“ mit unserer und weiterer Beteiligung von interessierten Kolleginnen und Kollegen, welche Interesse an einer Weiterentwicklung von eGovernment-Themen haben. Die Gruppe befindet sich allerdings momentan in einer Neu-Ausrichtung.

Darüber hinaus existiert eine OZG-Projektgruppe mit Beteiligten aus meinem Fachdienst und dem Fachdienst Personal und Organisation, um die Umsetzung des Onlinezugangsgesetzes in der Verwaltung voranzutreiben und zu koordinieren.

Die Einrichtung eines CIO bzw. CDO zur Bündelung und Steuerung aller IT- und Digitalisierungsthemen in der Stadt halte ich für sinnvoll. Solange diese Position nicht eingerichtet ist, arbeiten Frau Masurkewitz-Möller und ich eng zusammen und stimmen uns laufend ab, um den Überblick zu behalten.

Ich hoffe, ich konnte Ihnen mit diesen Zeilen etwas weiterhelfen.

Freundliche Grüße

Im Auftrag

Ulrich Dierkes

Fachdienst Informations- und Kommunikationstechnik (IuK)

-----

Stadt Oldenburg, Amt für Personal- und Verwaltungsmanagement, D-26105 Oldenburg



**Anlage 9:** Beispiel für einen Projekt-Steckbrief zur Standardisierung als Koordinationsinstrument, eigene Darstellung.

### Projekt-Steckbrief

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Projektbezeichnung:         |  |
| Projektleiter:              |  |
| Beteiligte des Projektes:   |  |
| Rolle:                      |  |
| Projektbeschreibung:        |  |
| Problemstellung:            |  |
| Projektziel:                |  |
| Nutzen / Mehrwert:          |  |
| Risiken:                    |  |
| Zeitplan mit Meilensteinen: |  |
| Finanzbedarf:               |  |

**Anlage 10:** Pressemitteilung aus dem Extranet der Stadt Oldenburg, zur Bündelung der Maßnahmen zur Digitalisierung, hsrsg. v. *Stadt Oldenburg*.

14.05.2018 | Pressemitteilungen

## Oberbürgermeister Krogmann bündelt Maßnahmen zur Digitalisierung

Oldenburg. Wichtige Impulse für den weiteren Prozess der Digitalisierung setzt der an diesem Montag vorgestellte „Maßnahmenplan Digitalisierung“. Er zeigt erstmalig umfassend auf, welche zukunftsorientierten Projekte in der Stadtverwaltung in den nächsten Jahren angestoßen werden sollen.

„Mensch im Mittelpunkt“

Oberbürgermeister Jürgen Krogmann: „Die Stadtverwaltung macht bereits heute ihr Dienstleistungsangebot und Informationen online zugänglich. Dieses solide Angebot ist Grundlage für die Aufgaben, die nun auf uns warten. Eines ist mir dabei besonders wichtig: Der Mensch muss im Mittelpunkt unseres Handelns stehen. Wir wollen den Bürgerinnen und Bürger die Inanspruchnahme von Services so bequem und kundenfreundlich wie möglich machen, aber wir werden auch alle nicht-technikaffinen Menschen im Blick behalten“, kündigt Krogmann an.

Um die „Digitalisierung“ aktiv zu begleiten und Kräfte zu bündeln, wurde im vergangenen Jahr die Stabsstelle Digitalisierung im Büro des Oberbürgermeisters eingerichtet. Hier sollen die gesamten Veränderungen, die durch die zunehmende Verwendung und Vernetzung von digitalen Medien, Technologien und Anwendungen entstehen, koordiniert werden, weil diese Auswirkungen auf alle Lebensbereiche haben.

**Anlage 11:** KGSt-Bericht Nr. 8/2018, Die digitale Kommune gestalten, Teil 1: Orientierungsrahmen und KGSt-Rollenmodell, verfasst v. *Marc Groß/Anika Krellmann*

S. 27:

### 3.5.1 Chief Information Officer

Der kommunale Chief Information Officer (CIO) ist die Führungskraft im Verwaltungsvorstand, welche die IT aus gesamtkommunaler Perspektive steuert. Er beschränkt sich nicht nur auf betriebswirtschaftliche Aspekte der Standardisierung und Zentralisierung von IT, sondern versteht sich auch als Impulsgeber für IT-getriebene Innovation und Veränderung. Gerade die Rolle als Innovator gewinnt vor dem Hintergrund der durch die Digitalisierung initiierten Veränderungsprozesse immer mehr an Bedeutung.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Für eine detailliertere Beschreibung dieser Rollen vgl. KGSt-Bericht 9/2016 „Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 1: Das KGSt-Rollenmodell zur IT-Steuerung“.

<sup>18</sup> Vgl. KGSt-Bericht 9/2016 „Kommunale IT erfolgreich steuern. Teil 1: Das KGSt-Rollenmodell zur IT-Steuerung“, S. 16.

S. 28:

Der kommunale CIO verantwortet die IT-Strategie sowie den IT-Vorhabenplan der Kommunalverwaltung. Die IT-Strategie leitet sich aus der kommunalen Gesamtstrategie ab und bildet die strategischen Ziele und Programme der IT ab. Sie muss ebenso die Digitale Agenda<sup>19</sup> unterstützen. Diese ist umfassender, da die IT-Strategie lediglich den strategischen Plan der IT abbildet, während die Digitale Agenda Programme, Projekte, Maßnahmen oder Aktivitäten enthält, welche die gesamte Verwaltung und ggf. auch das weitere Ökosystem der Digitalisierung betreffen. In diesem Sinne verabschiedet er auch fachbereichsübergreifende IT-Standards. Er ist Auftraggeber des internen oder externen IT-Service und in seiner Funktion Kooperations- und Vertragspartner in IT-Angelegenheiten. In diesem Zusammenhang nimmt er auch etwaige Beteiligungsrechte, beispielsweise in kommunalen Gebietsrechenzentren, wahr.<sup>20</sup> Auch der CIO ist längst nicht mehr „nur“ Manager von IT-Systemen, sondern ein wichtiger Befähiger, wenn es um die Optimierung und Neugestaltung der Prozesse mit IT geht.

Im Vergleich dazu verantwortet der CDO die Digitalisierung in einem ganzheitlichen Sinne - technisch, organisatorisch und sozio-kulturell. Wie die Ausführungen zu seinem Verantwortungsbereich gezeigt haben, hat er dabei auch einen deutlichen Fokus nach außen als „Netzwerker“ und „Gesicht der Digitalisierung“.

Die Digitalisierung kann aufgrund ihrer Gestaltungsfelder im Ökosystem der Digitalisierung, die sich nicht an Organisationsgrenzen halten, nicht aus einem hierarchisch eingebetteten Fachbereich heraus gesteuert werden. Aufgrund des Aufgabenportfolios ist es für den CIO hingegen unschädlich, dass der IT-Service aus einem Fachbereich heraus oder durch einen externen Betrieb erbracht wird, solange eine fachbereichsübergreifende IT-Steuerung durch den CIO im Verwaltungsvorstand mit Unterstützung des IT-Steuerers erfolgt.

**Schriftliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen. Die Hinweise zum Datenschutz (Nr. 8 der Hinweise zur Abschlussarbeit) habe ich zur Kenntnis genommen.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift