

Stadt Braunschweig

# Smart-City-Strategie

Strategie-Dokument

Berlin, 15. Januar 2020



**Partnerschaft  
Deutschland**

PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH

## Vorbemerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorbemerkung</b>	<b>1</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>1 Zusammenfassung</b>	<b>3</b>
<b>2 Projektvorgehen</b>	<b>4</b>
<b>3 Ausgangslage</b>	<b>6</b>
3.1 Begriffseinordnung und Auftrag	6
3.2 Aktuelle Situation	7
3.2.1 Stärken und Schwächen	7
3.2.2 Chancen und Risiken	9
<b>4 Strategische Ziele und Handlungsfelder</b>	<b>11</b>
4.1 ISEK als Ausgangspunkt	11
4.2 Strategische Ziele	12
4.3 Handlungsfelder	14
4.4 Auswahl künftiger Smart-City-Projekte	16
<b>5 Organisation</b>	<b>19</b>
5.1 Smart-City-Governance	19
5.2 Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung	22
<b>6 Ausblick</b>	<b>24</b>
<b>7 Ansprechpartner</b>	<b>26</b>
<b>8 Anhang</b>	<b>27</b>
8.1 Projektsteckbriefe Smart City	27
8.2 Best-Practice-Analyse	50

# 1 Zusammenfassung

Der Begriff Smart City beschreibt das Zielbild einer intelligenten, zukunftsorientierten Stadt, die sich einer nachhaltigen und integrierten Stadtentwicklung verpflichtet sieht. Zentrales Werkzeug ist dafür die Nutzung neuer technischer Möglichkeiten der Digitalisierung. Daran anknüpfend beschreibt die vorliegende Smart-City-Strategie den **Handlungsrahmen für die Stadt Braunschweig in den kommenden Jahren**. Sie bietet Orientierung bei der Planung, Umsetzung und Steuerung künftiger Smart-City-Aktivitäten. Die Entwicklung erfolgte mit Vertretern der Stadtverwaltung Braunschweig sowie den kommunalen Beteiligungen und wurde durch die PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH beratend begleitet (siehe Kapitel 2).

Die Stadt Braunschweig betrachtet die Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Möglichkeit zur Umsetzung der städtischen Ziele und damit als Mittel zur Verbesserung der Lebensqualität ihrer Bewohner. Stadtentwicklungsperspektive und städtische Ziele werden im **Integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK)** formuliert. Somit fügt sich die Smart-City-Strategie in das übergeordnete ISEK ein und erweitert dieses in Bezug auf die gesamtstädtische Digitalisierung (siehe Abschnitt 4.1).

Die Entwicklung zur Smart City erfolgt entlang von **neun strategischen Zielen**, die **Anspruch, Rolle** sowie inhaltliche **Ausrichtung** präzisieren (siehe Abschnitt 4.2). Der Anspruch Braunschweigs ist es, die städtischen Ziele umzusetzen, reife Lösungen zu nutzen und von Erfahrungen anderer zu lernen. Insbesondere geht es auch darum, mit der Digitalisierung verbundene **Risiken**, wie beispielsweise eine digitale Spaltung der Gesellschaft, proaktiv zu minimieren. Die Stadtverwaltung Braunschweig sieht sich in der **Rolle**, den digitalen Wandel zu moderieren und geeignete Rahmenbedingungen – etwa für Initiativen einzelner Akteure – zu setzen. In dem Zuge soll Kollaboration, Partizipation und Vernetzung im Stadtraum gestärkt werden. Zugleich ist sie selbst **aktive Gestalterin des digitalen Wandels** und profitiert über das Netzwerk von der Expertise Dritter. Inhaltlich soll, basierend auf einer soliden Basisinfrastruktur, ein souveräner Umgang mit Daten entwickelt werden, um diese im Sinne der Ziele optimal einzusetzen. Schließlich soll die Digitalisierung dazu beitragen, die Attraktivität Braunschweigs zu fördern und den Forschungsstandort zu stärken.

Um Projekte und Maßnahmen besser einordnen und priorisieren zu können, werden **Handlungsfelder** der Smart City beschrieben (siehe Abschnitt 4.3). Diese dienen als thematische Klammer und Verortung für Projekte und Aktivitäten. Die wichtigsten Projekte werden genannt, zugeordnet und in Form von Steckbriefen beschrieben. Für die **Auswahl künftiger Projekte** erfolgt eine Beurteilung entlang ihres Beitrags zum Bürgernutzen sowie im Hinblick auf ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis, ihre strategische Wirkung sowie ihre Außenwirkung (siehe Abschnitt 4.4).

Zur Umsetzung der Digitalisierung sind klare **organisatorische Regelungen** von großer Bedeutung (siehe Kapitel 5). Künftig werden dazu in der Stadtverwaltung alle Smart-City-Themen in der Organisationseinheit Smart City gebündelt und durch einen CDO verantwortet. Zur besseren Koordination im Konzern Stadt sowie mit den weiteren Smart-City-Akteuren der örtlichen Gemeinschaft werden ein Smart-City-Board und das Smart-City-Forum gegründet. Dadurch wird die Zusammenarbeit institutionalisiert und verstetigt.

Das **Dokument ist wie folgt strukturiert**: In **Kapitel 2** wird das Vorgehen zur Entwicklung der Smart-City-Strategie beschrieben, etwa in Bezug auf beteiligte Akteure und durchgeführte Formate. **Kapitel 3** fasst die Ausgangslage sowie grundsätzliche Voraussetzungen zusammen und detailliert das Braunschweiger Smart-City-Verständnis. Das **Kapitel 4** stellt den Kern der Strategie dar. Darin wird der Bezug zum ISEK hergestellt und vor diesem Hintergrund werden strategische Ziele für die Entwicklung zur Smart City formuliert. Schließlich werden Handlungsfelder, Projekte und Kriterien für die künftige Projektauswahl vertieft. In **Kapitel 5** folgt eine Darstellung der künftigen Organisationsstrukturen zur Umsetzung von Smart-City-Themen. Den Abschluss bildet in **Kapitel 6** ein Ausblick über die weitere Entwicklung sowie die Evaluation der Strategie.

## 2 Projektvorgehen

Die Entwicklung der Strategie erfolgte in drei Phasen. Der nachfolgende Phasenplan verdeutlicht den zeitlichen Ablauf der Projektphasen sowie der zentralen Meilensteine und Aktivitäten.

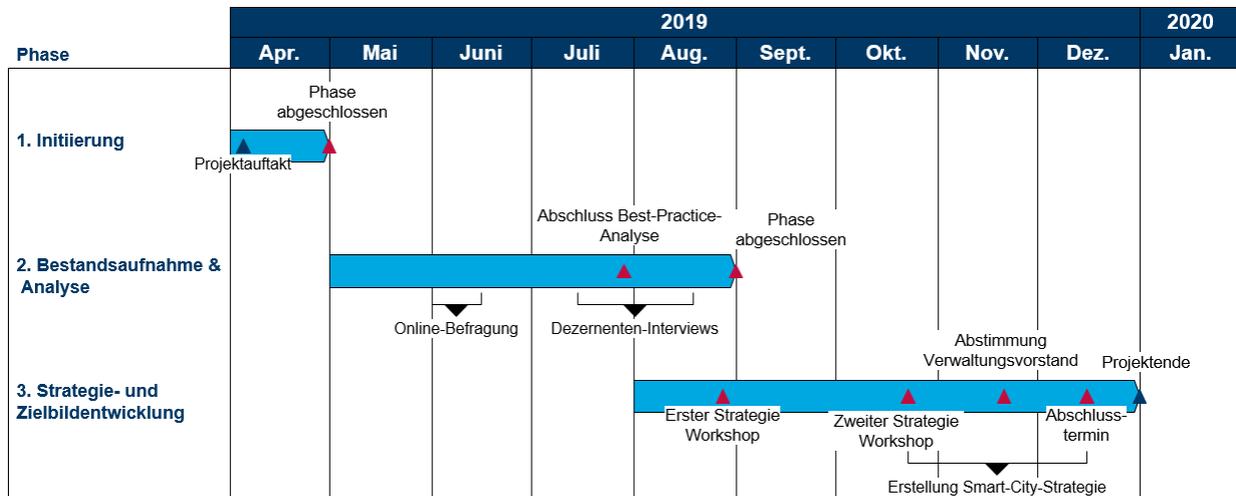


Abbildung 1: Projektphasenplan

Zu Beginn wurde in der **Initiierungsphase** ein gemeinsames Projektverständnis entwickelt, die Projektorganisation, Ziele und Formate abgestimmt sowie die Zeitplanung beschlossen.

Die nachfolgende Phase – **Bestandsaufnahme und Analyse** – diente der breiten Erfassung der Ist-Situation im Themenfeld Smart City in der Stadt Braunschweig, bspw. in Bezug auf Aktivitäten, Schwerpunkte, Netzwerke, Akteure und Einstellungen. Das Ziel dieser Phase war die Vorbereitung der Strategie-Diskussion indem diese mit Informationen und Analyseergebnissen unterfüttert wurde.

In der Phase **Strategie- und Zielbildentwicklung** wurde die Smart-City-Strategie in gemeinsamer Diskussion mit Akteuren aus Stadtverwaltung und städtischen Beteiligungen auf Basis der in der Vorphase ermittelten Ergebnisse erarbeitet. Die Fachbereichs- und Referatsleitungsebene hatte eine zentrale Rolle bei der Strategieentwicklung. Eine Rückkopplung und finale Abstimmung der erarbeiteten strategischen Eckpunkte mit dem Oberbürgermeister und den Dezernenten erfolgte im Rahmen der Dezernentensitzung am 21. November 2019. Anschließend wurde die Strategie ausgearbeitet und den am Strategieprozess Beteiligten im Rahmen eines Abschlusstermins vorgestellt.

Nachfolgend werden die wichtigsten in den einzelnen Projektphasen durchgeführten Aktivitäten sowie die erzielten **Ergebnisse zusammengefasst**.

Tabelle 1: Überblick der Aktivitäten und Ergebnisse pro Projektphase

Phase	Aktivitäten	Ergebnisse
Initiierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorgespräch mit der Projektleitung</li> <li>Auftaktermin im Rahmen der Dezernentensitzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinsames Verständnis zu Projekt und Zielen entwickelt</li> <li>Projektformate, -organisation, -beteiligte und Zeitplanung abgestimmt</li> </ul>
Bestandsaufnahme und Analyse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auswertung bereitgestellter Unterlagen</li> <li>Durchführung und Auswertung einer Online-Befragung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestandsaufnahme abgeschlossen</li> <li>Ergebnisse für Strategieentwicklung aufbereitet und bereitgestellt</li> </ul>

Phase	Aktivitäten	Ergebnisse
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung einer Best-Practice-Analyse unter Betrachtung von vier Städten</li> <li>– Durchführung von telefonischen Interviews mit allen Dezernenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Zentrale Stakeholder beteiligt</li> </ul>
Strategie- und Zielbildentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Durchführung von zwei Strategie-Workshops mit Fachbereichs-/Referatsleitern und den städtischen Beteiligungen</li> <li>– Dokumentation der Smart-City-Aktivitäten anhand von Projektsteckbriefen</li> <li>– Abstimmung der Strategie-Eckpunkte im Rahmen der Dezernentensitzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Strategie-Formate durchgeführt</li> <li>– Strategie-Abstimmung mit Fachbereichs- und Referatsleitern, den Dezernenten sowie mit dem Oberbürgermeister ist erfolgt</li> <li>– Smart-City-Strategie erstellt</li> <li>– Abschluss geplanter Aktivitäten und Beendigung des Projekts</li> </ul>

Im Anschluss an die Projektdurchführung soll die Strategie **im ersten Quartal 2020 durch den Rat der Stadt Braunschweig bestätigt werden**. Anschließend ist die Kommunikation und Publikation der neuen Smart-City-Strategie durch **gezielte Presse- und Öffentlichkeitsarbeit** geplant. Das vorliegende Dokument stellt dazu die Grundlage dar. Parallel zu diesem Prozess wird mit der **Umsetzung der Strategie** begonnen.

### 3 Ausgangslage

#### 3.1 Begriffseinordnung und Auftrag

Die Digitalisierung ist ein langfristiger Transformationsprozess, der alle Bereiche der Gesellschaft umfasst und auch in Kommunen zu starken Veränderungen führt. Dies kann neue Chancen bedeuten: So sehen laut einer Studie des Deutschen Städte- und Gemeindebundes 91 Prozent der deutschen Kommunen „immense Potenziale“ in der Abschöpfung der digitalen Dividende.<sup>1</sup>

Neben der Digitalisierung sehen sich Kommunen mit weiteren wichtigen Entwicklungen konfrontiert – eine zentrale ist die Urbanisierung. Es ziehen immer mehr Menschen vom Land in die Städte.<sup>2</sup> Faktoren wie der Zuzug von außen, gestiegene Ansprüche der Stadtgesellschaft, der fortschreitende demografische Wandel, der zunehmende Wettbewerb um Fachkräfte sowie das gestiegene Bewusstsein für Nachhaltigkeit und Umweltschutz tragen dazu bei, dass sich das Gesicht unserer Städte umfassend verändert. Auch die Stadt Braunschweig sieht sich mit diesem Wandel konfrontiert und hat begonnen, ihn aktiv zu gestalten.

Um den Umgang mit diesen Entwicklungen zu gestalten und sich strategisch auszurichten, hat die Stadt Braunschweig im Jahr 2015 ein zukunftsorientiertes Entwicklungskonzept gestartet, das den Richtungskompass für die gesamtstädtische Planung bis 2030 vorgeben soll. Unter der Überschrift „Denk Deine Stadt“ nahm die Stadt Braunschweig den Beteiligungsprozess mit den Bürgern auf. Gemeinsam identifizierte man Herausforderungen und skizzierte Lösungswege. Die Ergebnisse bilden die Grundlage für das Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK), das die Entwicklungsziele der Stadt Braunschweig definiert. Einer der Handlungsaufträge des Konzepts sieht vor, ein Rahmenkonzept Smart City zu entwickeln – im Sinne dieses Auftrags wurde die vorliegende Strategie formuliert.

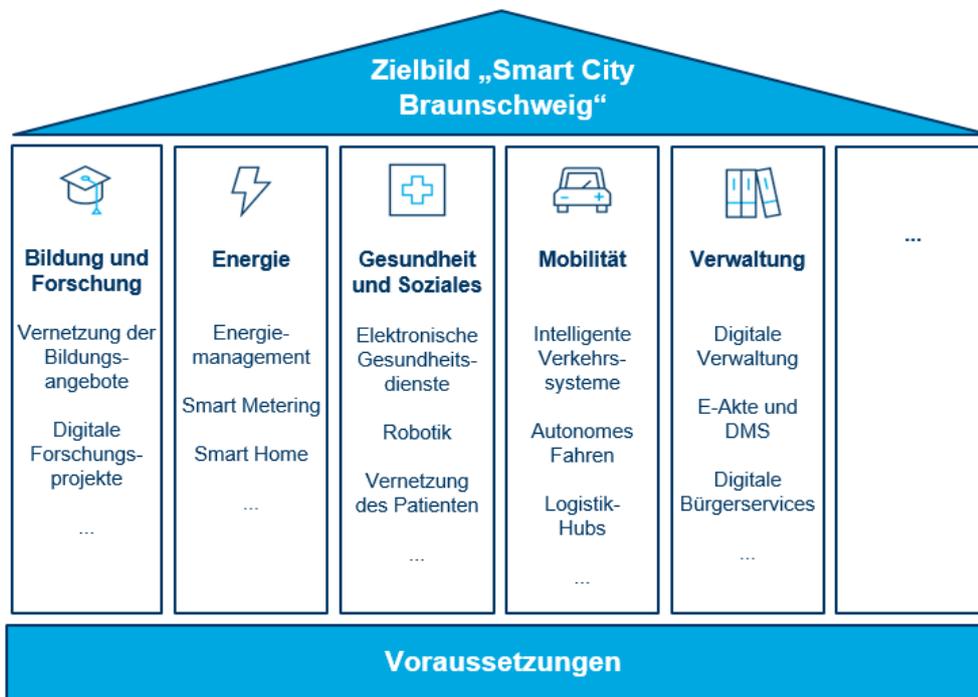


Abbildung 2: Strategischer Ansatz der Smart-City-Strategie

<sup>1</sup> DStGB (2018): Digitalisierung: Große Chancen, aber Nachholbedarf. Zukunftsradar.

<sup>2</sup> statista (2018): Urbanisierungsgrad: Anteil der Stadtbewohner an der Gesamtbevölkerung in Deutschland in den Jahren 2000 bis 2016.

Der Begriff Smart City ist das normative Zielbild der künftigen Entwicklung der Braunschweiger Digitalisierung. Smart City beschreibt das **Zielbild einer intelligenten, zukunftsorientierten Stadt**, die sich einer nachhaltigen und integrierten Stadtentwicklung verpflichtet sieht.<sup>3</sup> Es zielt darauf ab, mit intelligenter Technik Lösungen für die ökologischen, sozialen, ökonomischen und kulturellen Herausforderungen unserer Zeit zu finden. Zentral ist dabei der Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT). Übergeordnetes Ziel von Smart Cities ist es, durch den Einsatz und die Vernetzung digitaler Technik, Services effizienter, nutzerfreundlicher und ressourcenschonender anbieten zu können und somit die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger zu steigern.

Von entscheidender Bedeutung ist es in diesem Kontext auch, neue **Herausforderungen**, wie beispielsweise die gesteigerten Anforderungen an Datenschutz und Datensicherheit oder auch mit der Digitalisierung einhergehende Risiken wie eine digitale Spaltung der Gesellschaft, von Anfang an mitzudenken. Auch die Bundesregierung hat die Bedeutsamkeit des integrierten Handlungskonzepts „Smart City“ erkannt und im Jahr 2017 die Smart City Charta als Wegweiser für die digitale Transformation in Kommunen veröffentlicht.<sup>4</sup>

Auf **kommunaler Ebene** wird die Digitalisierung durch unterschiedliche Akteure geprägt und gestaltet, beispielsweise durch die Bürger, Akteure aus der Wirtschaft oder durch Vertreter aus Politik und Verwaltung. Thematisch umfasst die kommunale Digitalisierung eine große Breite von Handlungsfeldern (siehe Abbildung 2). Die Braunschweiger Smart-City-Strategie adressiert diese Herausforderungen und formuliert einen **Handlungsrahmen für die künftige Ausrichtung** der Braunschweiger Digitalisierung.

Die **Verwaltungsdigitalisierung** ist ein wichtiges Handlungsfeld der Smart City und umfasst insbesondere Verwaltungs-IT und E-Government. In Deutschland haben die Gesetzgeber auf Bundes- und Landesebene inzwischen viele Gesetze erlassen, die diesbezüglich den **politisch-rechtlichen Rahmen** konkretisieren. Zu nennen sind hier unter anderem das E-Government-Gesetz (EGovG), das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen, kurz Onlinezugangsgesetz (OZG), oder das niedersächsische Gesetz über digitale Verwaltung und Informationssicherheit (NDIG). In Niedersachsen hat die Landesregierung zudem strategische Konzepte zur Verwaltungsdigitalisierung entwickelt wie beispielsweise den „Masterplan Digitalisierung“<sup>5</sup> sowie das Konzept „Digitale Verwaltung 2025“.

In Braunschweig wurde darauf reagiert: Seit dem Jahr 2018 existiert **eine aktualisierte IT-Strategie**, die als Fachstrategie die künftige Entwicklung der Verwaltungsdigitalisierung und dabei auch den Entwicklungspfad des Braunschweiger E-Governments vorgibt. Dies illustriert, wie die IT-Strategie als Fachstrategie das Handlungsfeld der Verwaltung der Smart City ausprägt. Analog erfolgt das Zusammenwirken anderer Fachstrategien in den einzelnen Handlungsfeldern der Smart City, bspw. im Handlungsfeld „Bildung und Forschung“ der dritte Medienentwicklungsplan, der insbesondere die Digitalisierung und Vernetzung der Schulen umfasst.

## 3.2 Aktuelle Situation

### 3.2.1 Stärken und Schwächen

Die Stadt Braunschweig hat den Weg in Richtung digitaler Transformation bereits eingeschlagen. Dies zeigen die Erhebung und Analyse der **Ist-Situation in Braunschweig**, welche im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden. Sie macht deutlich, dass eine Vielzahl von Akteuren bereits Projekte mit Smart-City-Bezug in

<sup>3</sup> BMUB und BBRS (2017): Smart City Charta.

<sup>4</sup> BMUB und BBRS (2017): Smart City Charta.

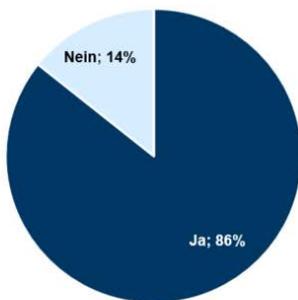
<sup>5</sup> eGovernment Computing (2018): „Landesregierung investiert eine Milliarde Euro in die digitale Transformation“.

Braunschweig planen, umsetzen oder umgesetzt haben. Diese Akteure stammen aus unterschiedlichen Bereichen, aus Forschung, Wirtschaft, der städtischen Politik und Verwaltung, aber auch aus der Gesellschaft, wie beispielsweise Vertreter von Vereinen und Bürgerinitiativen.

Hervorzuheben sind hierbei insbesondere die **Forschung und die Wirtschaft**: Braunschweig beheimatet im europäischen Vergleich außerordentlich viele Forschungseinrichtungen und Unternehmen – eine klare Stärke der Stadt, die genutzt werden soll. Dadurch ist ein großes Innovationspotenzial gegeben, das für Digitalisierungsvorhaben genutzt werden kann. Dies spiegelte sich auch in der im Rahmen des Projektes durchgeführten Online-Befragung wider. So gaben Führungskräfte der Stadtverwaltung und von städtischen Unternehmen an, dass Smart-City-Projekte oftmals in Zusammenarbeit des „Konzerns Kommune“ mit Forschung und Wirtschaft durchgeführt werden (siehe Abbildung 3).

Im Bereich der Forschung wurden insbesondere die Technische Universität (TU) Braunschweig sowie das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) Braunschweig genannt. Ein Vorteil für die Zusammenarbeit in Smart-City-Projekten ist die überschaubare Größe Braunschweigs. In der Regel kennen sich die Akteure und haben entsprechende **Netzwerke etabliert**. Akteure der Wirtschaft werden als größte Treiber für das Thema Smart City gesehen, gefolgt in engem Abstand von der Verwaltung und Forschungseinrichtungen (siehe Abbildung 4).

Arbeiten Sie mit anderen städtischen oder weiteren lokalen Akteuren zusammen?



Mit welchen Akteuren arbeiten Sie zusammen?



Abbildung 3: Kooperation der Akteure

Trotz der beschriebenen Potenziale schätzten die Teilnehmenden der Online-Befragung die „**Smartness**“ Braunschweigs als **nur durchschnittlich** ein. Besonders innerhalb der Stadtverwaltung wurden im Rahmen dieses Projekts Faktoren diskutiert, die die Entwicklung Braunschweigs zur Smart City erschweren könnten. In Interviews sowie der Online-Befragung wurde beschrieben, dass das Arbeitsverständnis und die Arbeitskultur innerhalb der Stadtverwaltung aktuell größtenteils von klassischen, bürokratischen Verwaltungsstrukturen geprägt sind. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungsprozesse mitunter lange dauern und unflexibel sind.

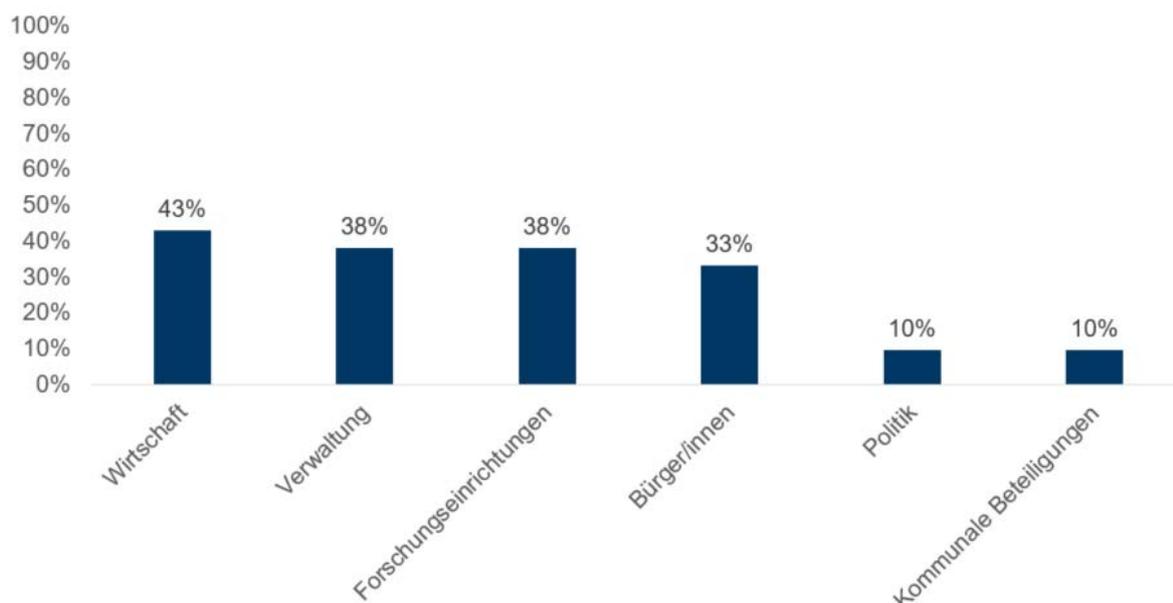


Abbildung 4: Treiber von Smart City in Braunschweig

Außerdem wurde festgestellt, dass Zuständigkeiten und Ziele teilweise unzureichend durch die Leitungsebene definiert werden. Dies gilt auch für das Thema Smart City. Dadurch konnte bislang **noch kein gemeinsames Verständnis von Smart City** innerhalb der Stadtverwaltung geschaffen werden. Diese Klärung soll durch die Smart-City-Strategie adressiert werden.

Die genannten Faktoren machen deutlich, dass die **strategische Steuerung und aktive Mitgestaltung** der Smart-City-Aktivitäten im Stadtraum seitens der Stadtverwaltung Braunschweig **ausbaufähig** sind. Hinzu kommt, dass die laufende Haushaltsoptimierung Ressourcen bindet und limitiert, wodurch weniger Ressourcen für Digitalisierungsprojekte zur Verfügung stehen.

### 3.2.2 Chancen und Risiken

Da es sich bei Smart City um ein Zukunftsthema handelt, ist es von wesentlicher Bedeutung, sich mit den damit verbundenen **Chancen und Risiken** auseinanderzusetzen. Dabei sollten beide Pole gleichwertig gewürdigt werden. Im Rahmen des Strategieprojektes wurde in verschiedenen Formaten über die Chancen und Risiken diskutiert. Im Folgenden werden diese exemplarisch erläutert.

Als **zentrales Risiko** der Digitalisierung wurde von den beteiligten Akteuren der Stadt Braunschweig das Thema der **digitalen Spaltung der Gesellschaft** identifiziert. Während einige Bevölkerungsgruppen gerne digitale Angebote wie Park- oder ÖPNV-Apps nutzen, sind andere Gruppen eher skeptisch, überfordert oder auch technisch nicht entsprechend ausgerüstet. Aufgrund der zentralen Bedeutung dieses Themas für den Zusammenhalt der Stadtgesellschaft, wird dieser Punkt auf konzeptioneller höchster Ebene mit einem strategischen Ziel verankert (vgl. 4.2: „Die gesamte Stadtgesellschaft mitnehmen“).

Des Weiteren wurde das Thema **„Datenverlust durch mangelnde Datensicherheit“** als prioritär zu beachtendes Risiko benannt. Hintergrund hier ist, dass mit einer zunehmenden Digitalisierung der Stadtgesellschaft immer mehr Daten generiert werden. Viele dieser Daten sind höchst sensibel – beispielhaft seien hier Gesundheits-Apps genannt. Die Stadt Braunschweig ist sich ihrer Verantwortung für den Datenschutz und die

Datensicherheit der im Kontext der Smart City generierten Daten sehr bewusst. Um diesem Thema das notwendige strategische Gewicht zu geben, wurde es auch in die strategischen Ziele explizit aufgenommen (vgl. 4.2: „Solide Basisinfrastruktur und souveränen Umgang mit Daten sicherstellen“).

Während die Stadt Braunschweig die Risiken der Digitalisierung proaktiv angeht, möchte sie natürlich auch die **Chancen optimal nutzen**. Als zentrale Chance der Smart City identifizierten die beteiligten Akteure, dass die **Lebensqualität der Bürger** durch den Einsatz digitaler Technologien verbessert werden kann. Dieser Gedanke – Chance und Anspruch gleichermaßen – zieht sich wie ein roter Faden durch die gesamte Smart-City-Strategie. Unter anderem kommt er auch darin zum Ausdruck, dass die Digitalisierung in Braunschweig niemals Selbstzweck ist, sondern immer in den Dienst der Bürger zu stellen ist. Beispielhaft strebt die Stadt Braunschweig an, die Digitalisierung zu nutzen, um die **gesamstädtische Mobilität** im Sinne aller Bürger zu **optimieren und nachhaltiger zu gestalten**.



Abbildung 5: Zentrale Aussagen von am Strategieprozess beteiligten Personen

Eine weitere von den Akteuren als zentral erkannte Chance der Smart City bezieht sich interessanterweise auf die Verwaltung selbst: Wie oben schon dargestellt, ist die Stadt Braunschweig stark „versäult“ aufgestellt. Entsprechend fehlt es oft an Austausch zwischen verschiedenen Bereichen ebenso wie mit dem Konzern Stadt. Das Thema Smart City – so die Hoffnung der Akteure – bietet hier die **Chance, Grenzen zu überwinden und stärker gesamstädtisch zu denken**. Es ist durchaus möglich, dass die im Kontext von Smart City nun zu initiiierende bereichsübergreifende Zusammenarbeit der Stadtverwaltung und der Stadt auch ganz anderen Themenbereichen zugutekommt. Das Thema **neuer Formen der Zusammenarbeit** wird umfassend im Kapitel Organisation thematisiert (vgl. Kapitel 5).

## 4 Strategische Ziele und Handlungsfelder

Der Begriff Smart City beschreibt das Zielbild einer intelligenten, zukunftsorientierten Stadt, die sich nachhaltiger und integrierter Stadtentwicklung verpflichtet.<sup>6</sup> Zentrales Werkzeug dafür ist die Nutzung der neuen technischen Möglichkeiten der Digitalisierung. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden strategische Ziele und Handlungsfelder als Handlungsrahmen für die Umsetzung der Digitalisierung skizziert. Sie wurden entwickelt, um durch deren Umsetzung das Zielbild der Smart City zu verwirklichen. Abbildung 6 stellt die gemeinsam entwickelten zehn Handlungsfelder (siehe 5.3) sowie die weiteren Umsetzungsvoraussetzungen in einer kompakten Übersicht dar.

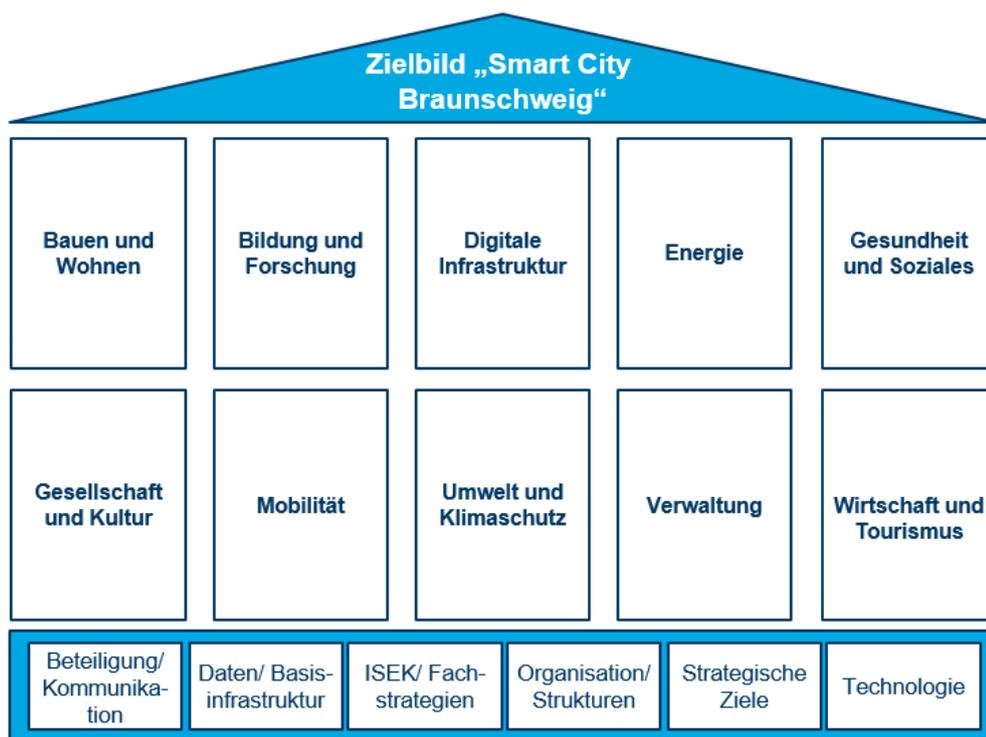


Abbildung 6: Übersicht Smart City Braunschweig

Bevor die einzelnen Aspekte näher erläutert werden, wird Bezug zum **Integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK)** genommen, denn die Stadt Braunschweig betrachtet die Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern als Möglichkeit zur Umsetzung der städtischen Ziele und als Mittel zur Verbesserung der Lebensqualität ihrer Bewohner. Stadtentwicklungsperspektive und städtische Ziele werden im ISEK formuliert. Somit stellt das ISEK die übergeordnete Grundlage dar, in dessen Rahmen sich die Smart-City-Strategie einfügt.

### 4.1 ISEK als Ausgangspunkt

Im Zeitraum Frühjahr 2017 bis Ende 2018 hat die Stadt Braunschweig im Rahmen eines umfassenden partizipativen Prozesses das **Integrierte Stadtentwicklungskonzept (ISEK)** Braunschweig 2030 entwickelt. Das ISEK formuliert das Selbstverständnis der Stadt Braunschweig als kompakte, attraktive Großstadt und bildet den Rahmen für die mittel- und langfristige, strategische Stadtentwicklung. **Es definiert Werte, beschreibt Leitziele und legt Maßnahmen** fest. Im Leitziel 3 „Braunschweigs Potenziale stärken“ wurde als eine Maßnahme

<sup>6</sup> BMUB und BBRS (2017): Smart City Charta.

die Weiterentwicklung bestehender Initiativen zur einem „Smart City-Konzept“ definiert. Die hier vorliegende Smart City-Strategie setzt diesen Punkt um.

Mit dem ISEK als Ausgangspunkt der strategischen Stadtentwicklung Braunschweigs (vgl. Abbildung 7) beantwortet die Smart-City-Strategie die Frage, **wie die Digitalisierung die Stadt dabei unterstützen kann, die im ISEK formulierten Ziele zu erreichen**. Smart City wird in Braunschweig entsprechend nicht als Ziel in sich verstanden, sondern als Sekundärthema, welches die Stadt bei der Erreichung der städtischen Ziele unterstützt.



Abbildung 7: ISEK als Ausgangspunkt der Smart City-Strategie

Entsprechend diesem Verständnis haben die im ISEK formulierten Werte und Ziele maßgeblich auf die Smart-City-Strategieformulierung eingewirkt. Ein Beispiel: Das ISEK formuliert das Leitziel „Chancen und Räume für alle sichern“. In einem zunehmend „bunten, vielfältigen und älteren“ Braunschweig sollen möglichst alle Menschen die Chance bekommen, ihre persönlichen und beruflichen Ambitionen zu verwirklichen.

Im Rahmen der Smart-City-Strategieentwicklung musste damit die Frage beantwortet werden, **wie die Digitalisierung zur Erreichung dieses Ziels** beitragen kann bzw. auch umgekehrt, wie verhindert werden kann, dass die Digitalisierung die Zielerreichung gefährdet. Denn klar ist: Während sich manche Bürgerinnen und Bürger über ein zunehmend digitales städtisches Angebot freuen werden, wird es andere überfordern. Von entsprechend großer Bedeutung ist es daher, eine „**digitale Spaltung**“ über entsprechende Maßnahmen im Bereich der Bildung und Partizipation zu vermeiden – ein Punkt, der sich im strategischen Smart City-Ziel „Die gesamte Stadtgesellschaft mitnehmen“ wiederfindet.

Zusammenfassend lässt sich also festhalten: Smart City und Digitalisierung müssen sich daran messen lassen, ob und inwieweit sie die im ISEK formulierten Ziele und Werte unterstützen.

## 4.2 Strategische Ziele

Der Begriff **Smart City** beschreibt dem Braunschweiger Verständnis nach das **Zielbild einer intelligenten, zukunftsorientierten Stadt**, das mit den Mitteln der Digitalisierung auf **nachhaltige** und **sozial verträgliche** Art und Weise erreicht werden soll. Die Digitalisierung wird als ein für städtische Belange grundlegender, langfristig wirksamer Entwicklungsprozess verstanden, durch dessen transformierenden Charakter eine Querschnittswirkung auf nahezu alle Bereiche der kommunalen Daseinsvorsorge erwartet wird. Aus diesem Grund misst Braunschweig diesem Thema eine hohe Priorität im städtischen Handeln bei.

Ausgehend von diesem Smart-City-Verständnis leiten sich die folgenden **strategischen Ziele** ab. Sie dienen als Orientierungspunkte für künftige Projekte und Aktivitäten. Diese müssen mit den Zielen vereinbar sein, zur Erreichung der Ziele beitragen und sich an diesen messen lassen.



Abbildung 8: Übersicht der strategischen Ziele

Tabelle 2: Beschreibung der strategischen Ziele

Ziel	Beschreibung	
„Unser Anspruch“	Städtische Ziele umsetzen	Die Digitalisierung ist in Braunschweig ein Instrument zur Umsetzung der städtischen Ziele, die im integrierten Stadtentwicklungskonzept (ISEK) formuliert wurden. Die Umsetzung erfolgt auf nachhaltige und ressourcenschonende Art und Weise.
	Reife Lösungen nutzen und von Erfahrungen anderer lernen	Braunschweig setzt reife, praxiserprobte digitale Lösungen ein und lernt von Erfahrungen anderer Städte. In allen Handlungsfeldern der Smart City internationaler Spitzenreiter zu werden ist hingegen kein Teil der Braunschweiger Ambition.
	Die gesamte Stadtgesellschaft mitnehmen	Auf dem Weg zur Smart City wird die gesamte Stadtgesellschaft mitgenommen. Eine digitale Spaltung, etwa aufgrund von Alter, Herkunft oder Bildung, wird dadurch vermieden.
„Unsere Rolle“	Digitalen Wandel moderieren und Rahmenbedingungen setzen	Die Stadtverwaltung begreift sich als starke Moderatorin und Ermöglicherin des digitalen Wandels im Stadtraum. Sie setzt die Rahmenbedingungen, fördert das aktive städtische Netzwerk, schafft Plattformen und Orte des Austausches zum Ausgleich diverser berechtigter Interessen. Zugleich ist sie selbst aktive Gestalterin des digitalen Wandels und profitiert über das Netzwerk von der Expertise Dritter.

	Ziel	Beschreibung
	Raum für Initiativen schaffen	Es werden Initiativen und einzelne innovative Treiber der Verwaltung gezielt gefördert. Dazu werden Räume und Kanäle geschaffen, die Initiativen „bottom up“ ermöglichen.
	Kollaboration, Partizipation und Vernetzung im Stadtraum stärken	Die Kollaboration, Partizipation und Vernetzung im Stadtraum wird gestärkt, um gemeinsam digitale Projekte voranzutreiben. Effekte der Schwarmintelligenz werden gezielt genutzt und mit neuen Technologien ermöglicht. Dadurch werden städtische Ressourcen effizienter eingesetzt.
„Unsere Ausrichtung“	Solide Basisinfrastruktur und souveränen Umgang mit Daten sicherstellen	Die Braunschweiger Digitalisierung fußt auf einer modernen Basisinfrastruktur (bspw. LoRaWAN). Dazu gehören auch die Verwendung, der Schutz und die Zusammenführung städtischer Daten als zentrales Zukunftsthema für Bürgerinnen und Bürger, lokale Wirtschaft und die städtische Steuerung. Um souveräne Lösungen zum Nutzen der städtischen Gemeinschaft zu entwickeln, wird deshalb zielgerichtet investiert.
	Attraktivität Braunschweigs fördern	Smart City fördert die Attraktivität Braunschweigs auf vielen Ebenen. Aus diesem Grund wird die Umsetzung der Strategie mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit begleitet – nach dem Motto: „Tu’ Gutes und sprich’ darüber.“ In Zeiten des Fachkräftemangels in vielen Berufsbildern zahlt dies auch auf die Stärkung der Stadtverwaltung als Arbeitgebermarke ein. Ein attraktives, agiles und digitales Arbeitsumfeld schafft dazu die geeigneten Voraussetzungen.
	Den Forschungsstandort Braunschweig stärken	Als europäische Forschungsspitzenregion wird die Digitalisierung genutzt, um den Forschungsstandort Braunschweig zu stärken. In strategisch bedeutsamen Leuchtturm-Projekten (bspw. AIM-Projekt) leistet Braunschweig Pionierarbeit und ist städtisches Testlabor für Spitzentechnologien.

### 4.3 Handlungsfelder

Zur **thematischen Gliederung der Smart-City-Aktivitäten** werden diese jeweils einzelnen Handlungsfeldern zugeordnet (siehe Abbildung 6 und Tabelle 3). Dazu wurden **insgesamt zehn Handlungsfelder festgelegt**. Künftig können auch einzelne Handlungsfelder als Handlungsschwerpunkte definiert werden und damit besondere Aufmerksamkeit erfahren, etwa in Bezug auf ihre zeitliche Umsetzung oder eine budgetäre Priorisierung. Ebenso können Handlungsfelder ergänzt oder gestrichen werden. Die diesbezügliche Beurteilung erfolgt im Rahmen der regelmäßigen Strategie-Evaluation (siehe Kapitel 6).

Im Folgenden wird der Digitalisierungsbezug der Handlungsfelder einzeln beschrieben und dazu passende, konkrete **Beispiele für aktuelle Smart-City-Projekte** der Stadt Braunschweig genannt. Die Auswahl der Handlungsfelder erfolgte im Ergebnis der Diskussionen im Rahmen der Strategie-Workshops, Dezernenten-Interviews, Dezernentensitzung sowie auf Basis der erhobenen Best-Practice-Ergebnisse. Projekte, die verschiedene Handlungsfelder betreffen, werden mehrfach zugeordnet.

Eine detaillierte Darstellung aller Smart-City-Leuchtturmprojekte erfolgt im Anhang der Smart-City-Strategie (siehe 7.1 „Projektsteckbriefe“).

Tabelle 3: Handlungsfelder mit Projektbeispielen

Handlungsfeld	Bezug zur Digitalisierung	Projektbeispiele
<b>Bauen und Wohnen</b>	Umfasst unter anderem die Automatisierung, Vernetzung und Fernsteuerung von technischen Geräten innerhalb von Gebäuden wie Wohnhäusern oder öffentlicher Infrastruktur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Aufbau eines zentralen CAFM-Systems</li> <li>— Bahnstadt</li> <li>— Digitaler Denkmalatlas</li> <li>— Pilotprojekt Gesundheitsstandort Wohnung</li> </ul>
<b>Bildung und Forschung</b>	Darunter wird der Einsatz von Medien und Technologie zur Stärkung des Bildungs- und Forschungsstandorts sowie im Rahmen des lebenslangen Lernprozesses verstanden. Dies betrifft beispielsweise Lerneinrichtungen wie Kindertagesstätten, Schulen, Universitäten und Forschungseinrichtungen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Anwendungsplattform Intelligente Mobilität (AIM)</li> <li>— Besser Smart – Das Innovationsportal</li> <li>— 3. Fortschreibung des Medienentwicklungsplans (MEP) der Stadt Braunschweig zur Verbesserung der digitalen Bildungsinfrastruktur (Digitalisierung in Schulen)</li> <li>— Smart-City-Hackathon</li> </ul>
<b>Digitale Infrastruktur</b>	Das Handlungsfeld beinhaltet den Aufbau digitaler Infrastruktur wie Breitband und Mobilfunk, die Schaffung einer Dateninfrastruktur sowie die Vernetzung und Überwachung von städtischer Infrastruktur wie Strom-, Wasser- und Gasnetz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Datenverfügbarkeit von Verkehrsdaten</li> <li>— Öffentliches WLAN in Braunschweig</li> <li>— Smart-City-/Open-Data-Plattform in Braunschweig</li> </ul>
<b>Energie</b>	Damit werden Aktivitäten zur Optimierung des Energiebedarfs sowie des Energiemanagements durch digitale Lösungen mit dem Ziel der Verringerung des Energieverbrauchs beschrieben. Ein Beispiel hierfür ist die intelligente Steuerung und Speicherung von Energie.	
<b>Gesundheit und Soziales</b>	Darunter wird insbesondere der Einsatz von vernetzten, digitalen und automatisierten Anwendungen und Technologien im Gesundheitsbereich sowie im Sozialwesen zusammengefasst. Auch die digital gestützte Dienstleistungserbringung ist Teil des Handlungsfelds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Mobile Patientendatenerfassung im Rettungsdienst und Übermittlung an städtische Kliniken</li> <li>— Pilotprojekt: Gesundheitsstandort Wohnung</li> </ul>
<b>Gesellschaft und Kultur</b>	Dies umfasst den Auf- und Ausbau von digital gestützten Maßnahmen zur gesellschaftlichen und kulturellen Teilhabe und Beteiligung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausbau von Social Media</li> <li>— Blog: Leben in der Löwenstadt – Braunschweig bloggt</li> <li>— Digitaler Denkmalatlas</li> <li>— Digitales Braunschweiger Stadtlexikon</li> <li>— Digitalisierung von Archivgut</li> <li>— Digitalisierung von Buchungs- und Ticketing-Aktivitäten</li> <li>— Findbücher des Stadtarchivs ins Internet</li> <li>— Harmonisierung der heterogenen Museumslandschaft mithilfe der Digitalisierung</li> </ul>
<b>Mobilität</b>	Dies umfasst unter anderem die Planung und Steuerung von Verkehrsflüssen, aber auch die Vernetzung verschiedener Mobilitätsarten sowie die digitale, nutzerfreundliche Bereitstellung und Nutzbarmachung von Mobilitätsinformationen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Anwendungsplattform Intelligente Mobilität (AIM)</li> <li>— Ausbau der öffentlichen Ladeinfrastruktur</li> <li>— Datenverfügbarkeit von Verkehrsdaten</li> <li>— Forschungsprojekt SIRENE</li> <li>— Handyparken</li> <li>— Pilotprojekt: Digitale Kfz-Zulassung</li> </ul>

Handlungsfeld	Bezug zur Digitalisierung	Projektbeispiele
		<ul style="list-style-type: none"> <li>— Umweltorientiertes Verkehrsmanagement (UVM)</li> </ul>
<b>Umwelt und Klimaschutz</b>	Dies beinhaltet beispielsweise den Einsatz von sensorgestützten Instrumenten und Techniken zur Ermittlung von Umweltinformationen, welche für ein ganzheitliches und ressourcenschonendes Umwelt- und Klimamanagement genutzt werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Umweltorientiertes Verkehrsmanagement (UVM)</li> </ul>
<b>Verwaltung</b>	Darunter werden IT- und E-Government-Maßnahmen der Stadtverwaltung verstanden. Diese sollen sowohl zur Optimierung von Verwaltungsprozessen als auch zur Verbesserung von Bürgerfreundlichkeit, Service und Transparenz beitragen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Ausbau von Social Media</li> <li>— Bereitstellung Dokumenten Management System</li> <li>— Einführung Elektronische Akte</li> <li>— Erweiterung E-Government</li> <li>— Modernisierung Datennetze</li> <li>— Mobile IT</li> <li>— Pilotprojekt: Digitale Kfz-Zulassung</li> </ul>
<b>Wirtschaft und Tourismus</b>	Dies beschreibt den Einsatz digitaler Technologie mit dem Ziel, wirtschaftliche Standortvorteile auszubauen, indem Daten und digitale Anwendungen geteilt und nutzbar gemacht werden. Auch die Innovationsförderung und die Schaffung neuer digitaler Tourismusangebote sind Teil dieses Handlungsfelds.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— App „Entdecke Braunschweig“ mit AR-Funktion</li> <li>— Besser Smart – Das Innovationsportal</li> <li>— Blog: Leben in der Löwenstadt – Braunschweig bloggt</li> <li>— Digitaler Stadtgutschein</li> <li>— Digitalisierung von Buchungs- und Ticketing-Aktivitäten</li> <li>— Harmonisierung der heterogenen Museumslandschaft mithilfe der Digitalisierung</li> <li>— Initiierung, Begleitung und Unterstützung von Creative Spaces</li> <li>— Lasergesteuerte Besucherfrequenzmessung</li> <li>— Öffentliches WLAN in Braunschweig</li> <li>— Onlinebuchbarkeit von touristischen Produkten</li> <li>— Smart-City-Hackathon</li> <li>— Start-up-Förderung</li> </ul>

## 4.4 Auswahl künftiger Smart-City-Projekte

Die Umsetzung der Smart-City-Strategie erfolgt durch die Initiierung von Aktivitäten und Projekten in den jeweiligen Handlungsfeldern. **Smart-City-Projekte** sind in Braunschweig **durch die Verwendung digitaler Technologien charakterisiert**, die für die **kommunale Daseinsvorsorge** eingesetzt werden, um das **Zielbild einer nachhaltigen und lebenswerten Stadt** zu erreichen.

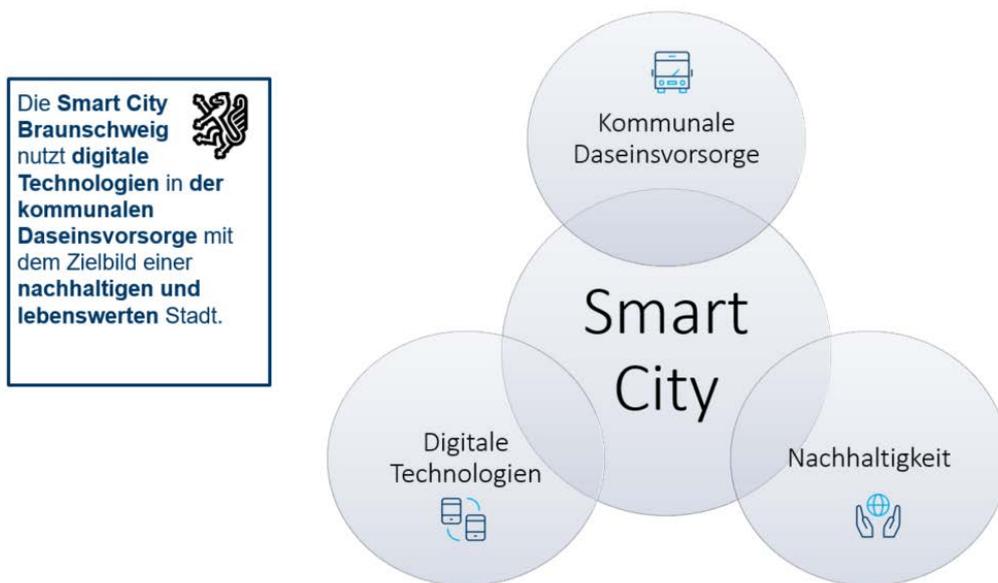


Abbildung 9: Charakter von Smart-City-Projekten

Aufgrund des thematischen Querschnittscharakters erfolgt die Umsetzung häufig unter Beteiligung unterschiedlicher und wechselnder Partner aus Stadtverwaltung, kommunalen Beteiligungen oder gemeinsam mit Akteuren der örtlichen Gemeinschaft. Dies stellt die Beteiligten vor besondere organisatorische Herausforderungen, auch in Bezug auf die Schnittstellen und die thematische Abgrenzung. Die in Kapitel 5 dargestellten Organisationsformen greifen diese Herausforderungen auf und ermöglichen eine Abstimmung der Beteiligten im Rahmen der Gremien und Organisationsformen.

Um die **Projektauswahl einheitlich und im Sinne der Strategie** durchzuführen, erfolgt die Entscheidung zur Umsetzung künftiger Projekte auf Basis **zentraler Kriterien** (siehe Abbildung 11). Sie wurden im Rahmen der Strategie-Workshops mit den Beteiligten diskursiv erarbeitet (siehe Kapitel 2).

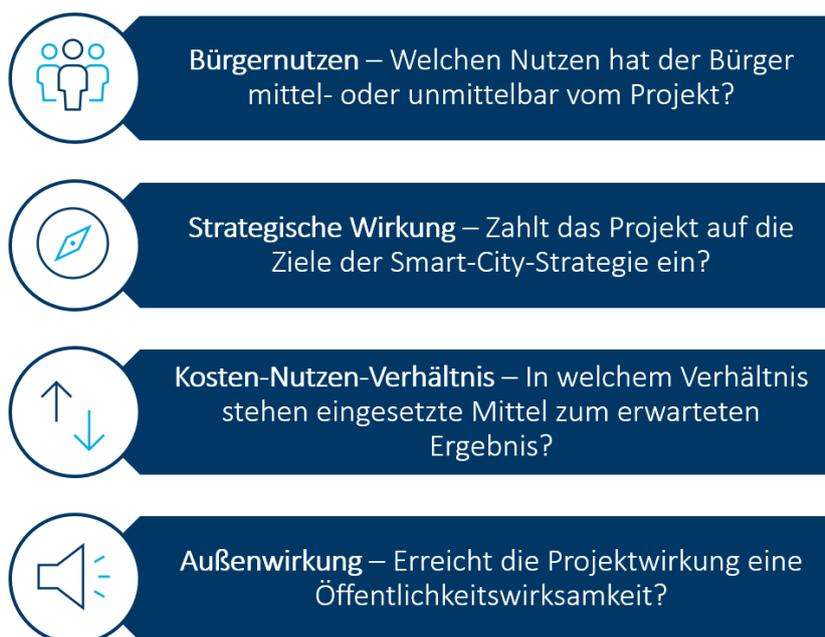


Abbildung 10: Auswahlkriterien für Smart-City-Projekte

Der CDO stellt sicher, dass die Kriterien in einem **abgestimmten Verfahren (Auswahlmechanismus)** angewendet werden. Der Auswahlprozess erfolgt **im Rahmen des Smart-City-Boards** (siehe Abschnitt 5.1). Auf diese Art und Weise erfolgt eine breite Beteiligung der verantwortlichen Vertreter aus Verwaltung und Konzern Stadt. Projektauswahl, gewählte Kriterien und Abstimmungsprozesse werden regelmäßig evaluiert (siehe Abschnitt 6.1).

## 5 Organisation

### 5.1 Smart-City-Governance

Für die **effiziente Steuerung** des Themas Smart City sind **geeignete Governance-Strukturen von entscheidender Bedeutung**. Unter Governance werden die Wahl passender Organisationsstrukturen, funktionaler Entscheidungsmechanismen sowie die eindeutige Zuweisung von Rollen und Verantwortlichkeiten verstanden. Die Etablierung von Richtlinien, die Überwachung ihrer Einhaltung und Rechenschaftspflichten vervollständigen das umfassende Governance-Verständnis.<sup>7</sup>

Im Rahmen der Strategie-Workshops (siehe Kapitel 2) wurden verschiedene Varianten der Governance zunächst auf Fachbereichs- und Referatsleitungsebene diskutiert. Auf Basis dieser Diskussionen und unter Heranziehen weiterer Quellen<sup>8</sup> wurde schließlich ein **Governance-Vorschlag entwickelt**, der mit dem Oberbürgermeister und den Dezernenten im Rahmen der Dezernentensitzung am 21. November 2019 und weiterer Gespräche auf Dezernatsebene diskutiert und abgestimmt wurde.

Die folgende Darstellung stellt das Ergebnis des Abstimmungsprozesses und somit die **künftigen Zielstrukturen der Smart-City-Governance** im Sinne dieser Strategie dar. Es ist geplant, die Smart-City-Strategie Anfang des Jahres 2020 den politischen Gremien zur Beratung zuzuleiten.

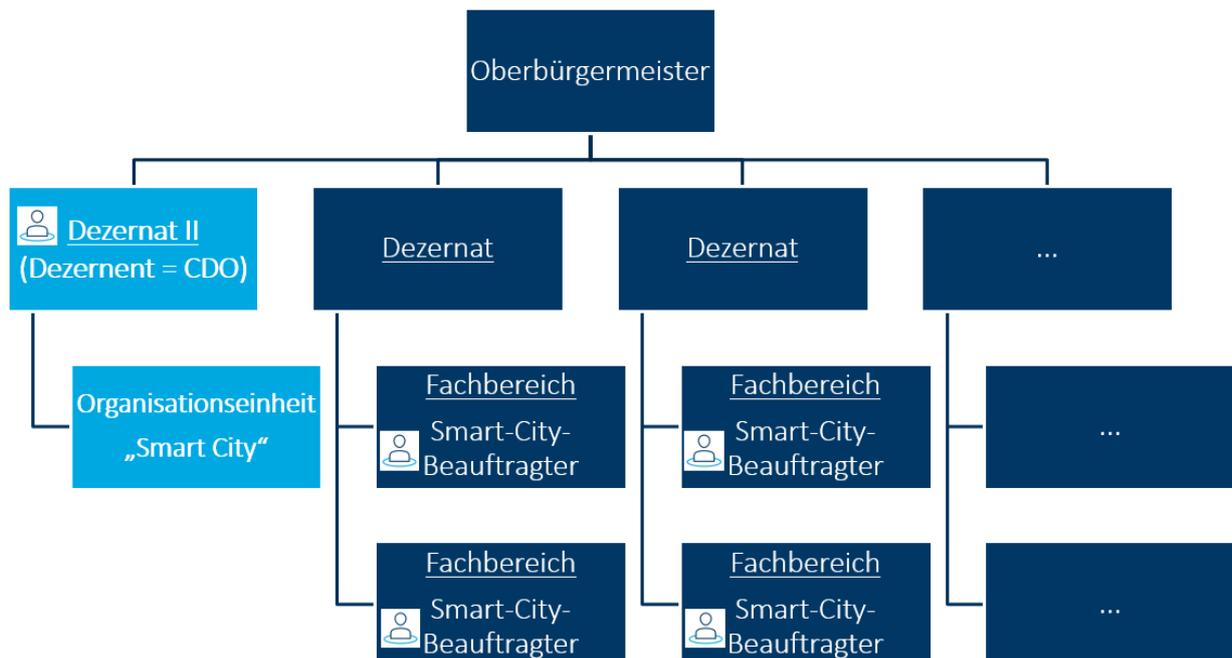


Abbildung 11: Verortung der Smart-City-Verantwortlichkeiten

<sup>7</sup> Vgl. Meier, Andreas, Portmann, Edy (Hrsg.): Smart City (2016), S.20.

<sup>8</sup> Die Empfehlung basiert auf folgenden Grundlagen: Strategie-Workshops und weitere Projektformate, Analyse von Governance-Strukturen anderer Städte (u. a. Wolfsburg, Darmstadt, Dortmund, Hamburg, Duisburg), Analyse aktueller Literatur (u. a. KGSt-Bericht „Die Digitale Kommune gestalten“, 2018) sowie Referenzen und Beratungserfahrungen der PD.

## 1. Ernennung eines Dezernenten zum Chief Digital Officer

Die Verantwortung für das Thema Smart City wird durch die **Ernennung eines Dezernenten zum Chief Digital Officer (CDO)** künftig auf hoher Führungsebene verankert (siehe Abbildung 7). Konkret erfolgt die Wahrnehmung der neuen CDO-Rolle durch den **Dezernenten des Dezernats II**. Der CDO koordiniert die Umsetzung der Smart-City-Strategie und ist zentrales Bindeglied zwischen Verwaltung, kommunalen Beteiligungen und Akteuren der örtlichen Gemeinschaft<sup>9</sup>. Nach Innen verfügt er, aufgrund der Verortung in Dezernat II, über eine enge Schnittstelle zur IT der Verwaltung. Da die IT vielfach an der Realisierung von Smart-City-Lösungen beteiligt ist und den technischen Rahmen vorgibt, ist dies als vorteilhaft zu bewerten.

Zudem ist der CDO **erster Ansprechpartner für Smart-City-Themen innerhalb und außerhalb der Verwaltung** – demzufolge gehört die Kommunikation zu den Kernaktivitäten des CDO. Zur Koordination der Smart-City-Aktivitäten in der Verwaltung und im Konzern Stadt dient das Smart-City-Board. Zur Koordination innerhalb der örtlichen Gemeinschaft dient das Smart-City-Forum. **Beide Gremien werden vom CDO geleitet** (siehe 3. und 4.). Um die zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen zu können, erhält der CDO eine angemessene Ressourcenausstattung. Dazu gehört der Aufbau einer Organisationseinheit „Smart City“ (siehe 2.) innerhalb seines Verantwortungsbereichs, die über eine eigene Ressourcenausstattung verfügt und die Gremienarbeit organisatorisch umsetzt.

## 2. Aufbau einer federführenden Organisationseinheit „Smart City“ als Organisationseinheit von Dezernat II

Die thematische Breite der Handlungsfelder (siehe Abschnitt 4.3) macht deutlich, dass Smart-City-Themen potenziell viele Bereiche der Verwaltung betreffen. Auf Grund dessen erfolgt künftig eine **federführende Themen-Koordination durch die Organisationseinheit „Smart City“**. Diese wird **innerhalb von Dezernat II** verortet. Durch diese Verortung erfolgt die strategische Steuerung der Digitalisierung aus einer Hand, da die Themen Smart City, IT und E-Government im gleichen Verantwortungsbereich liegen. Die Organisationseinheit soll künftig die Smart-City-Aktivitäten innerhalb der Verwaltung abstimmen, Standards vorgeben, Informationen bündeln und die Einhaltung der Strategie sicherstellen.

Die Organisationseinheit **kann eigene Smart-City-Projekte** durchführen, ggf. auch unter Initiierung größerer Programmstrukturen. Zudem werden Fachbereiche und Referate bei der Durchführung fachspezifischer Smart-City-Projekte **unterstützt und beraten**. Innerhalb des Konzerns Stadt und der örtlichen Gemeinschaft obliegt der Organisationseinheit die Aufgabe, das Thema Smart City zu fördern, zu koordinieren und für die Beteiligten einen geeigneten Rahmen zu schaffen.

Die Organisationseinheit erhält eine **angemessene Ressourcenausstattung**, die sich an dem Umfang ihrer Aufgaben – etwa der Anzahl und dem Umfang durchgeführter Projekte – orientiert. Der Personalaufwuchs erfolgt sukzessive und folgt dem Aufgabenzuwachs im Rahmen der zur Verfügung stehenden Haushaltsmittel. Die Organisationseinheit unterstützt den CDO bei der Organisation des Smart-City-Boards und des Smart-City-Forums.

---

<sup>9</sup> Mit Akteuren der örtlichen Gemeinschaft sind alle Beteiligten gemeint, die am Thema Smart City der Stadt Braunschweig mitwirken, beispielsweise Akteure aus Verwaltung, Wirtschaft, Stadtgesellschaft, Wissenschaft und Forschung, Kultureinrichtungen, Vereinen und Verbänden. Auch Akteure aus überregionalen Netzwerken, etwa im Rahmen der Kooperation mit Nachbarstädten und -kommunen, werden miteingeschlossen.

### 3. Einrichtung eines Smart-City-Boards zur Koordinierung zwischen Stadtverwaltung und kommunalen Beteiligungen.

Zur **Koordinierung zwischen den Fachbereichen, Referaten und kommunalen Beteiligungen** wird ein Smart-City-Board als übergreifendes Smart-City-Gremium eingerichtet. Die Leitung des Boards obliegt dem CDO. Das Board dient dazu, Aktivitäten, Projekte und Standards abzustimmen und einen **Diskussionsraum für alle Beteiligten** zu bieten. Auch die künftige Projektauswahl anhand einheitlicher Kriterien (vgl. Abschnitt 4.4) erfolgt im Rahmen des Smart-City-Boards. Für die Verzahnung mit den Akteuren der örtlichen Gemeinschaft findet ein **enger Austausch mit dem Smart-City-Forum** statt. Das Board setzt sich aus dem CDO, den Dezenten<sup>10</sup>, den Smart-City-Beauftragten (siehe 5.) sowie den Vertretern der kommunalen Beteiligungen zusammen.

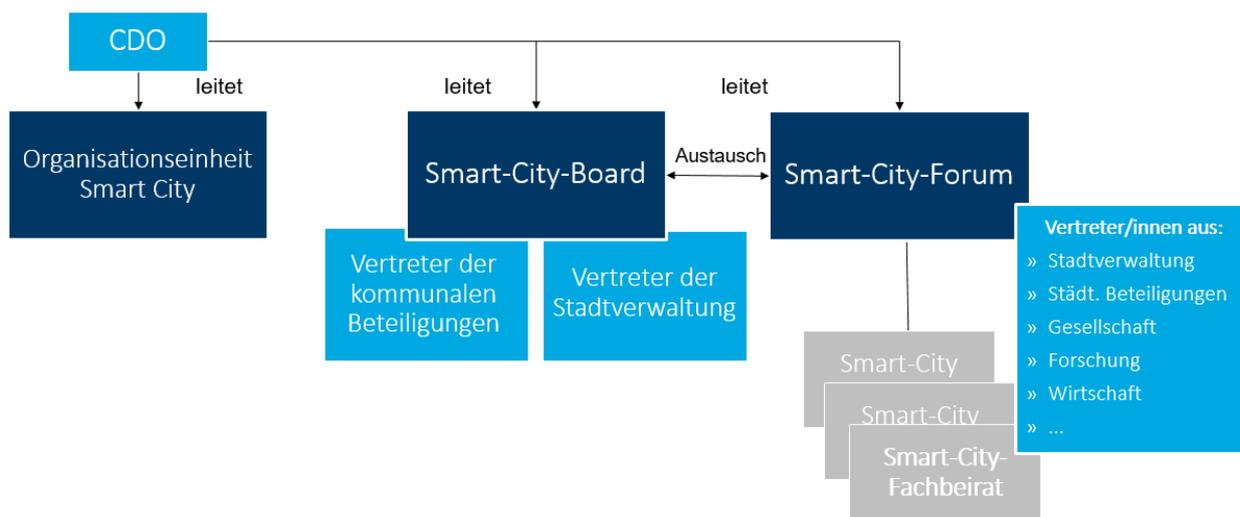


Abbildung 12: Darstellung der erweiterten Smart-City-Governance

### 4. Einrichtung eines Smart-City-Forums zur Koordinierung mit den Smart-City-Akteuren der örtlichen Gemeinschaft.

Zur Förderung und **Institutionalisierung des Austausches mit den zentralen Smart-City-Akteuren** der örtlichen Gemeinschaft wird das Smart-City-Forum eingerichtet. Dazu können beispielsweise Vertreter der Bürgerschaft, der Forschung, der Wirtschaft, der Kultur oder der Vereine und Verbände gehören. Die Einberufung, Ausgestaltung und Leitung des Forums liegen in der Verantwortung des CDO.

Im Zielbild ist das Forum ein **dynamischer Ort**, an dem die Akteure aktuelle Aktivitäten und Initiativen beraten oder neue Projekte initiieren. Es dient dazu, die Kommunikation und den Austausch zu fördern und zu verstetigen und einen **offenen Diskussionsraum** für alle Beteiligten zu bieten.

Im Rahmen des Forums können **Fachbeiräte** gegründet werden. Die Fachbeiräte arbeiten themenbezogen und ermöglichen die Vertiefung wichtiger Bereiche der Smart City durch die gezielte Zusammenkunft von Experten in Teilgruppen. Beispiele für mögliche Fachbeiräte sind: Wirtschaftsbeirat, Beirat für Ethik und Technologie, Bürgerbeirat, Beirat für Forschung und Beirat für Gesundheit.

<sup>10</sup> Die Beteiligung der Dezenten und des Vertreters des OB-Büros erfolgt anlassbezogen in Abhängigkeit von den auf der Tagesordnung stehenden Themen und Entscheidungen.

## 5.2 Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung

### 5. Ernennung von Smart-City-Beauftragten in Fachbereichen und Referaten.

Die Breite der Handlungsfelder (siehe Abschnitt 4.3) macht deutlich: Smart-City-Aktivitäten werden in verschiedenen Fachbereichen und Referaten der Verwaltung umgesetzt. Die Organisationseinheit Smart City koordiniert diese Aktivitäten und stellt die Einhaltung der Smart-City-Strategie sicher. Um dies organisatorisch abzubilden, werden in den Fachbereichen und Referaten **Smart-City-Beauftragte<sup>11</sup> als Ansprechpartner für den CDO und die Organisationseinheit Smart City** benannt (siehe Abbildung 7). Die Aufgaben der Beauftragten sind die bereichsbezogene **Zusammenführung und Bündelung aller Smart-City-Themen**, die Sicherstellung der Einhaltung der Smart-City-Strategie und die **transparente Kommunikation** und Informationsbereitstellung gegenüber der Organisationseinheit Smart City. Zudem nehmen die Smart-City-Beauftragten regelmäßig an Sitzungen des Smart-City-Boards teil.

Im Sinne der Themenzusammenführung und Vermeidung von Doppelstrukturen ist zu prüfen, ob die Verantwortlichkeiten für Smart City und Verwaltungsdigitalisierung zusammengefasst und mit dem Begriff „Digitallotsen“ verankert werden können.<sup>12</sup>

#### Grundsätzliche Koordination des Themas Smart City

Viele Smart-City-Projekte werden auch zukünftig weiterhin von den zuständigen Fachbereichen und Referaten verantwortet. Diese sollten dazu über eigene Personalressourcen und finanzielle Mittel verfügen. Diese Aufgabenverteilung bleibt bestehen, wird jedoch durch die Smart-City-Strategie konkretisiert.

Zur **Konkretisierung** gehört, dass alle Einheiten der Verwaltung zur Umsetzung und **Einhaltung der Smart-City-Strategie verpflichtet** sind. Sie müssen diese verbindlich bei den eigens verantworteten Aktivitäten beachten. Zudem sind sie gegenüber der Organisationseinheit Smart City und dem CDO **auskunfts- und rechenpflichtig**. Dies erfolgt in der Praxis über die Smart-City-Beauftragten (siehe 5.) und regelmäßig im Rahmen des Smart-City-Boards. Die Organisationseinheit Smart City, unter Leitung des CDO, koordiniert das Thema Smart City zentral und federführend – stellvertretend für die Gesamtverwaltung. **Die Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung wird regelmäßig im Rahmen der Strategie-Evaluation überprüft** und, falls notwendig, werden Anpassungsmaßnahmen getroffen (siehe Kapitel 6). Der CDO berichtet dem Oberbürgermeister und den Dezernenten in der Dezernentensitzung regelmäßig über den Stand der Aufgabenerledigung.

Neben den Smart-City-Aktivitäten der Fachbereiche **können auch durch die Organisationseinheit Smart City eigene Smart-City-Themen bearbeitet** sowie Projekte initiiert und **umgesetzt** werden. Hierfür sind übergreifende Themen, d. h. Themen, die per se mehrere oder alle Handlungsfelder betreffen, prädestiniert. Die **Detailabstimmung** über die Projektverantwortung der einzelnen Themen erfolgt, wie in Abschnitt 5.1 beschrieben, **im Rahmen des Smart-City-Boards unter Leitung des CDO**. Vor diesem Hintergrund empfiehlt es

---

<sup>11</sup> Fachbereiche und Referate, die eigene Smart-City-Projekte durchführen, sollten durch einen Smart-City-Beauftragten vertreten werden. Im Sinne einer schlanken Organisation können Fachbereiche und Referate, die keine eigenen Smart-City-Projekte verantworten, durch Smart-City-Beauftragte anderer Bereiche vertreten werden. Smart-City-Beauftragten ist ausreichend Zeit für die Wahrnehmung ihrer Aufgaben einzuräumen. Bei höherem Arbeitsanfall, sind projektbezogene Freistellungen hierfür ein mögliches Mittel. Der CDO überwacht die Koordination mit den Smart-City-Beauftragten und führt bei Koordinationsproblemen in der Dezernentensitzung mit dem Oberbürgermeister und den Dezernenten eine Klärung herbei.

<sup>12</sup> Im Rahmen des derzeit laufenden Projekts „Verwaltungsmodernisierung“ werden sogenannten Digitallotsen ernannt. Diese sind Beauftragte für die Digitalisierung der Verwaltung (IT, E-Government). Es bietet sich an, keine Doppelstrukturen zu schaffen und den Beauftragten, sofern dies zeitlich leistbar ist, ebenfalls die Zuständigkeit für das Thema Smart City in ihrer Organisationseinheit zuzuweisen.

sich, Smart-City-Projekte bereichsübergreifend zu besetzen. Die Abstimmung über die Projektbesetzung sowie mögliche projektbezogene Freistellungen werden ebenfalls in Rahmen des Smart-City-Boards durchgeführt. **Bei Klärungsbedarfen, Konflikten oder Unklarheiten** hinsichtlich der spezifischen Zuständigkeit für Themen oder Projekte **obliegt es dem CDO, eine Klärung herbeizuführen.**

## 6 Ausblick

Die Stadt Braunschweig hat eine Smart-City-Strategie entwickelt, die für die gesamtstädtische Digitalisierung der nächsten Jahre Entwicklungsperspektive und Handlungsrahmen darstellt. Im Rahmen des bisherigen Prozesses wurden das **Projekt initiiert, eine Analyse der Ist-Situation** durchgeführt und schließlich die **Strategie in einem diskursiven Prozess entwickelt** (siehe Abbildung 12).



Abbildung 13: Kreislauf der Strategieentwicklung

Als nächstes soll die Smart-City-Strategie den **politischen Gremien** vorgestellt und diskutiert werden. Schließlich sollten etwaige Änderungen oder Akzentuierungen, die im Rahmen des politischen Prozesses formuliert, aufgenommen und eingearbeitet werden. Dies trägt zur breiten Unterstützung der geplanten nächsten Schritte bei und sichert den notwendigen Rückhalt in der Politik.

Auf dieser Basis kann eine breite **Kommunikation der neuen Strategie** in den Stadtraum erfolgen. Hierbei sollten die zentralen Akteure der Smart City, wie beispielsweise die kommunalen Beteiligungen, Vertreter wichtiger Forschungseinrichtungen oder aus der Wirtschaft besondere kommunikative Aufmerksamkeit erfahren. So könnten in diesem Rahmen auch bereits die geeigneten Personen für die Aufnahme in das Smart-City-Forum angesprochen werden.

Im Anschluss an den politischen Prozess und die Kommunikation sollte die **weitere Umsetzung der entwickelten Strategie** erfolgen. Dazu gehört zunächst die **Implementierung der Organisationsstrukturen**. In diesem Rahmen sind insbesondere die Wahrnehmung der Aufgaben des CDO, der Aufwuchs der Organisationseinheit Smart City, die Ernennung der Smart-City-Beauftragten sowie die Aufnahme der Tätigkeit von Smart-City-Board und -Forum zu nennen.

Als ein weiterer Schritt sind die **Festlegung und Detaillierung der Maßnahmen in den Handlungsfeldern** und der zugehörigen Zeit- und Budgetplanung zu nennen. Dafür sind zuständige Personen zu benennen, die die Maßnahmen im vorgesehenen Rahmen verantworten. Zur bestmöglichen Fortschrittskontrolle empfiehlt es sich, messbare **Erfolgs- oder Wirkungskriterien** für die Umsetzung der Strategie zu definieren. Diese können transparent im Zeitverlauf beobachtet und als Grundlage für wichtige Steuerungsentscheidungen verwendet werden.

Die Strategieentwicklung folgt keinem linearen Ablauf, sondern muss als Kreislauf sich wiederholender Phasen verstanden werden. Dadurch werden mögliche Änderungen des Umfelds oder der strategischen Voraussetzungen von vorneherein als gegeben vorausgesetzt und ein Bewusstsein für ein dynamisches Umfeld geschaffen. Aus diesem Grund sollte ein Jahr nach dem politischen Beschluss geprüft werden (**Evaluation**), ob die geplanten Organisationsstrukturen wirksam sind und ob die weiteren inhaltlichen Aktivitäten im Sinne der Strategie erfolgen. Falls nicht, sollten entsprechende Anpassungsmaßnahmen getroffen werden (**Adaption**). Der CDO berichtet dazu an den Oberbürgermeister und die Dezernenten im Rahmen der Dezernentensitzung. Die Überprüfung der gesamten Smart-City-Strategie sollte regelmäßig, alle zwei Jahre, stattfinden und in diesem Rahmen die erfolgten Maßnahmen, wie auch die strategische Ausrichtung insgesamt, bewertet werden. Dazu verfasst der CDO eine Stellungnahme und berichtet ebenfalls an den Oberbürgermeister und die Dezernenten im Rahmen der Dezernentensitzung.

## 7 Ansprechpartner



**Katharina Schlüter**

Managerin

Telefon +49 30 257679-367

Mobil +49 173 3824038

[katharina.schlueter@pd-g.de](mailto:katharina.schlueter@pd-g.de)



**Lennart Strelau**

Manager

Telefon +49 30 257679-347

Mobil +49 172 3459155

[lennart.strelau@pd-g.de](mailto:lennart.strelau@pd-g.de)

### **PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH**

Friedrichstraße 149

10117 Berlin

<https://www.pd-g.de>