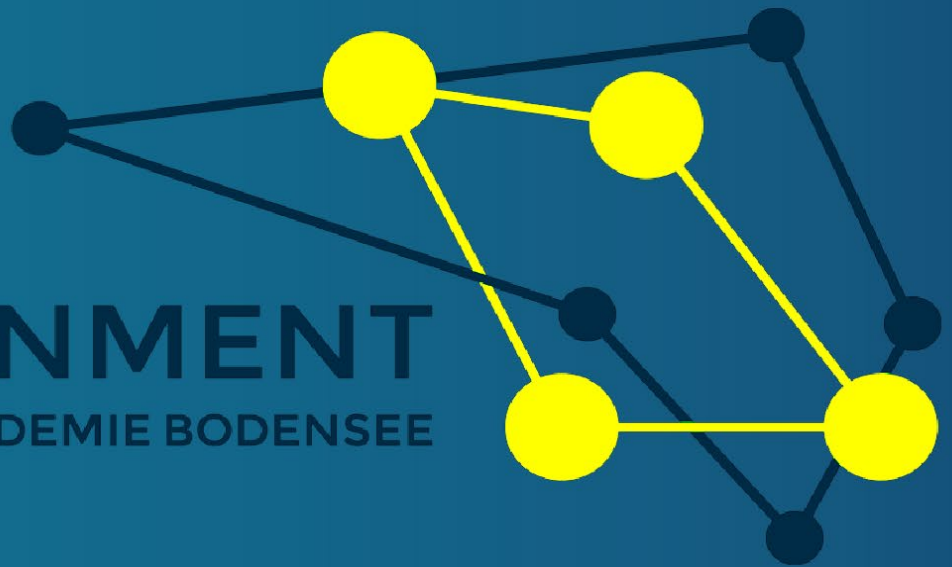


# JAHRESBERICHT

SMART GOVERNMENT AKADEMIE  
BODENSEE

**SMART  
GOVERNMENT**  
AKADEMIE BODENSEE



2020

Prof. Dr. Ali A. Guenduez, Universität St.Gallen  
Prof. Dr. Kuno Schedler, Universität St. Gallen  
Herausgeber

# JAHREBERICHT 2020

## Smart Government Akademie Bodensee



EUROPÄISCHE UNION  
Europäischer Fonds für  
regionale Entwicklung



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



# VORWORT



## VORWORT



Prof. Dr. Ali A. Guenduez  
Leiter Smart Government Lab



Prof. Dr. Kuno Schedler  
Direktor IMP-HSG

Die Coronakrise traf uns alle, in Deutschland, Österreich, der Schweiz und im Rest der Welt. Zu Beginn der Epidemie konnten sich wohl nur die wenigsten von uns ausmalen, dass wir es wenig später mit einer globalen Pandemie mit verheerenden gesundheitlichen, wirtschaftlichen und sozialen Auswirkungen zu tun hätten.

Covid-19 stellte uns alle vor grosse Herausforderungen. Verwaltungen mussten innert kürzester Zeit vom Normalbetrieb in den Ausnahmezustand wechseln. Dabei wirkte die Pandemie wie ein Brennglas und deckte digitale Defizite der Verwaltungen schonungslos auf. Während Faxgeräte in ruhigen Zeiten zwar Steinzeit, aber dennoch praxistauglich waren, führten sie in der Krise zu einem heillosen Daten-Chaos. Der Blindflug der Entscheider\*innen war vorprogrammiert. Auch die an der Smart Government Akademie Bodensee beteiligten Städte mussten notgedrungen und, gleichermassen über Nacht, Homeoffice und entsprechende digitale Infrastrukturen bereitstellen, um weiterhin funktionieren zu können. Nicht wenige Städte mussten erkennen, dass zu wenig IT-Fachpersonal zur Verfügung stand. Die Städte sahen sich jedoch auch mit spezifischen Herausforderungen konfrontiert: Der Gemeinde Berg SG fehlte eine ausbaufähige Grundversorgung im Bereich Breitband und Mobilfunknetz, die Stadt Konstanz kämpfte mit

veralteten und nicht zoom-tauglichen Laptops und die Stadt Ravensburg mit Einschränkungen bei der Digitalisierung papierbasierter Akten – um nur ein paar Herausforderungen zu nennen, die auch andere Städte umgetrieben haben dürften.

Krisen führen jedoch auch zu innovativen Lösungen. Wir haben vor zwei Jahren die Smart Government Akademie Bodensee gemeinsam mit innovativen Städten und Gemeinden sowie Forschungseinrichtungen im Raum Bodensee ins Leben gerufen. Das Ziel ist es, den länderübergreifenden Austausch von Erfahrungen und Wissen in Fragen rund um die digitale Transformation zu fördern. Die ergriffenen Massnahmen zur Eindämmung des Virus waren notwendig, aber einschneidend. Sie erschwerten den Austausch – auch in der Bodensee-Region - und stellten die Mission der Smart Government Akademie Bodensee ebenfalls vor Schwierigkeiten. Unvergessen bleibt der Grenzzaun bei Konstanz, der sinnbildlich für den erschwerten physischen Austausch – nicht nur von Personen, sondern auch von Ideen – in der Bodensee-Region stand. Wie es die einzelnen Städte vormachten, verschoben auch wir den Austausch der Smart Government Akademie Bodensee in den digitalen Raum. Dies ermöglichte uns weiterhin Erfahrungen und Wissen in der Bodensee-Region zu teilen.

Dass die Pandemie auch als Chance genutzt werden kann, zeigt der vorliegende Bericht. Partner-Städte der Smart Government Akademie Bodensee schildern eindrücklich, wie sie ihre Digitalisierungsprojekte trotz – oder genau wegen – Covid-19 vorantreiben konnten. Zu nennen ist die frühzeitig erarbeitete digitale Ablage, die es der Stadt Bregenz erlaubte, rasch auf Homeoffice umzusteigen. Der Gemeinde Berg SG gelang es während der Pandemie, den Onlineschalter stetig zu verbessern. Ein weiteres Beispiel ist die Überführung der Bauverhandlungen in den digitalen Raum, wie es die Stadt Feldkirch zeigt. In der Stadt Konstanz fasste die Verwaltungsspitze den positiven Beschluss, das IT-Personal aufzustocken. Sehen lässt sich auch der sofort eingerichtete Krisenstab der Stadt Dornbirn, der unbürokratisch die Herausforderungen anpackte. Beachtenswert ist auch die Aufstockung der Homeoffice Möglichkeit von ursprünglich 20 Beschäftigten auf 300 in der Stadt Ravensburg.

Die Art und Weise unserer Kommunikation sowie unsere Arbeitsweise haben sich während der Pandemie zweifelsohne gewandelt. Denn Homeoffice und digitale Konferenzen über Zoom, Skype oder Teams sind ein fester Bestandteil unseres Alltags geworden. Was davon auch nach der Krise bleiben wird, wird die Zeit zeigen. Eines steht jedoch bereits fest: Wir freuen uns alle wieder auf einen persönlichen grenzüberschreitenden Austausch in der Bodensee-Region - ergänzt durch digitale Kommunikationsmittel.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

INHALTSVERZEICHNIS

**Vorwort**.....4

**Arbeitspaket «Smarte Verwaltung»**.....7

Legitimierung der Smart-City-Idee.....11

Smartness Narrative im Bodenseeraum.....13

Tipps und Tricks für die Praxis.....15

**Arbeitspaket «Überfachliche Digitalisierungskompetenzen»**.....16

Making Cities Smarter: Arbeitspraktiken für die Smart City Transformation.....19

Making Cities Smarter: Faktoren für eine Erfolgreiche Transformation.....23

**Arbeitspaket «Ausschöpfung des Innovationspotenzials von smarten Technologien»**.....27

Stadt Dornbirn: Ambient Assisted Living.....30

Stadt Schaffhausen: eID.....33

**Arbeitspaket «Urbaner Datenraum Bodensee»**.....36

Einleitung.....41

Stadt Friedrichshafen.....41

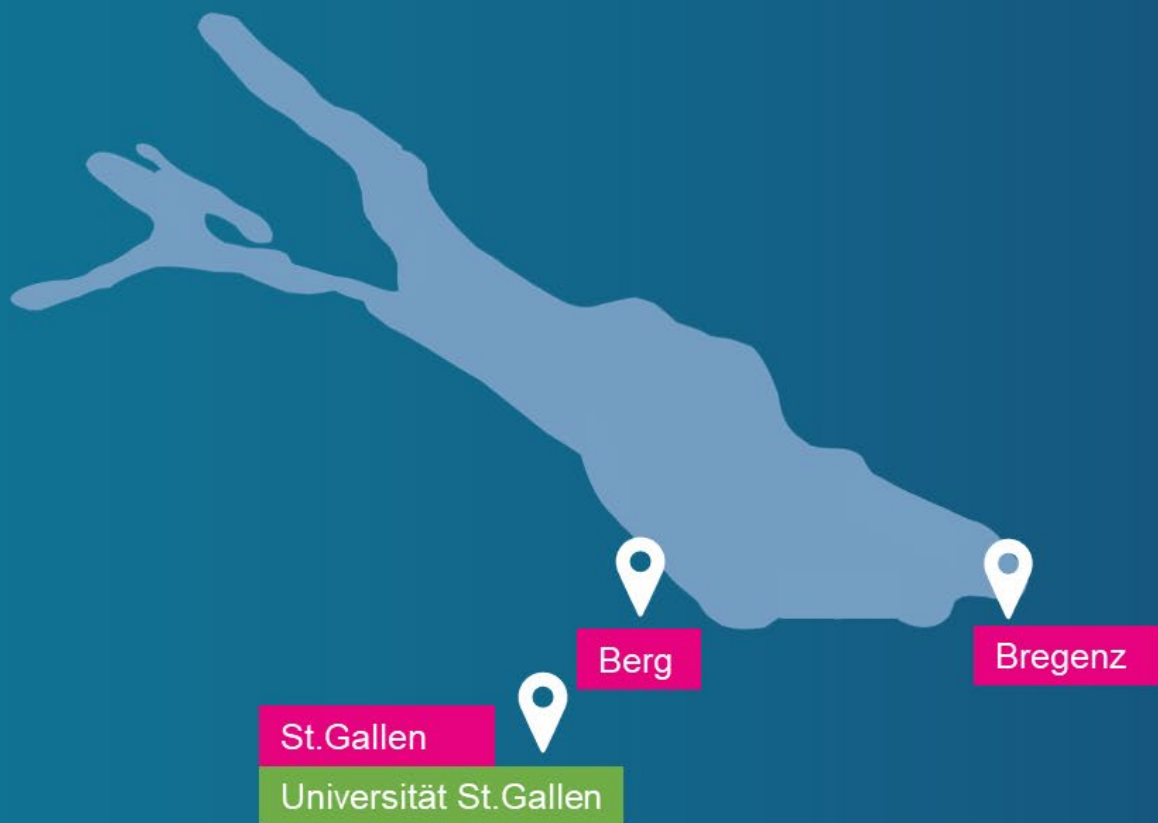
Stadt Konstanz.....42

Stadt Ravensburg.....43

Smarte Bürger gestalten smarte Städte.....44

ERSTES KAPITEL

# ARBEITSPAKET 1: SMARTE VERWALTUNG - UNIVERSITÄT ST.GALLEN



## STATEMENT DER STADT BREGENZ NICHT OB UND WAS, SONDERN WANN UND WIE



Mag. Florian Bachmayr-Heyda  
Stadtamtsdirektor Bregenz

Das Bregenzer Teilprojekt im Rahmen des Interreg ABH 088 Projektes befasst sich mit der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie über alle Teilbereiche einer kommunalen Verwaltung hinweg. Nach der Bestandsaufnahme aller laufenden Projekte sowie deren Priorisierung im ersten Jahr, sah die Planung für 2020 die Prüfung, Validierung und Umsetzung der technischen, organisatorischen und rechtlichen Grundlagenstruktur vor. In Zusammenarbeit mit allen Abteilungen sollten bestehende Prozesse hinterfragt und mit den Zielvorgaben abgeglichen werden.

Die im Jahr 2020 rasch um sich greifende Corona-Pandemie erwies sich - bei allen Schwierigkeiten und Herausforderungen - auch in Bregenz als starker Treiber der Digitalisierung städtischer Arbeitsplätze. Aufbauend auf den in den Vorjahren erarbeiteten Grundlagen konnten quasi über Nacht für einen Grossteil der Mitarbeiter/innen Home-Office Arbeitsplätze eingerichtet werden. Basis dafür waren die digitale Ablage, die einen gemeinsamen Zugriff auf laufend benötigte Akten ermöglichte, und die rasche Einführung digitaler Kommunikationsstrukturen. Programme wie Teams und Skype wurden trotz anfänglicher Skepsis von allen Mitarbeitenden gut angenommen und intensiv genutzt.

Im Aussenauftritt erwies sich der 2019 aufgebaute Download-Bereich für Formulare auf der städtischen Homepage als grosser Gewinn. Die Sprechstunde des Bürgermeisters wurde online angeboten, Anträge wurden vermehrt digital eingebracht, Bürgeranfragen telefonisch, per E-Mail und SMS beantwortet und Prozesse wurden - wo rechtlich möglich - unbürokratisch vereinfacht.

Gleichzeitig wurde die erarbeitete Priorisierung der Projekte von der Wirklichkeit eingeholt. Diverse Prozesse, für die ansonsten eher Jahre nötig wären, wurden innerhalb weniger Monate realisiert, andere Projekte wurden auf Eis gelegt. Die Basis für unser Krisenmanagement war neben einer agilen und skalierbaren IT-Infrastruktur, der Wille der Mitarbeitenden ebenso wie der Bürgerinnen und Bürger an neuen Prozessen mitzuarbeiten und neue Systeme lernwillig anzunehmen. Schlussendlich trifft hier wie überall zu: Die zentralen Fragen der digitalen Transformation lauten nicht ob oder was, sondern wann und wie.



## STATEMENT DER GEMEINDE BERG CORONA – EIN BRANDBESCHLEUNIGER



Sandro Parissenti

Gemeindepäsident Berg

Die Pandemie wirkte wie ein Brandbeschleuniger. Die Gemeindeverwaltung Berg SG stellte sich bereits in den letzten Jahren digital neu auf. Diese Transformation der letzten Jahre und die damit verbundenen Investitionen trugen dazu bei, dass die Pandemie in Bezug auf die Arbeitsprozesse für die Verwaltung unkritisch war.

Der Brandbeschleuniger – Pandemie, wirkte insbesondere auf Seite der Kunden. Wurden noch vor einem Jahr der Grossteil der Schalteranfragen physisch getätigt, verschoben sich nicht nur die Anfragen, sondern auch die Bestellungen der Kunden auf digitale Medien.

Der Onlineschalter konnte aufgrund der Rückmeldungen und der relevanten Nutzerdaten laufend verbessert werden und bietet nun in den meisten Fällen einen adäquaten Ersatz für den physischen Schalterbesuch.

Ein sehr interessanter Aspekt verstärkte sich insbesondere in der 2. Welle mit der Homeoffice Pflicht. Die Versorgung der Gemeinde bezüglich Breitbandnetz ausserhalb der Bauzone und Mobilfunk im Allgemeinen ist sicherlich unterdurchschnittlich. So erreichten uns sehr viele Anfragen bezüglich alternativer Anbieter oder Möglichkeiten zum Ausbau. Es zeigt sich also, dass die Dienste und Tools noch so gut sein können – entscheidend ist die Grundversorgung im Bereich Breitband- und Mobilfunknetz, damit diese auch genutzt werden können.»

## STATEMENT DER STADT ST.GALLEN ENGER ZUSAMMENGERRÜCKT



Dr. Christian Geiger  
Chief Digital Officer Stadt St.Gallen

Mit der Smart Government Akademie konnte eine wertvolle internationale Zusammenarbeit mit Kommunen rund um den Bodensee lanciert und etabliert werden. Die Internationalität spiegelt sich nicht nur in der Vielfalt der Themen, sondern auch in den genutzten Lösungsansätzen und gesammelten Erfahrungen wieder.

Der Austausch zu den aktuellen Fragestellungen und Ergebnissen im Bereich Smart Government waren ein grosser Gewinn für die einzelnen Städte und Gemeinden. Durch die gemeinsame Bearbeitung von Themen im Rahmen des Interreg-Projektes ist die grenzüberschreitende «Städtecommunity» noch enger zusammengerrückt.

## TÄTIGKEITEN IM ARBEITSPAKET «SMARTE VERWALTUNG»



Ruth Frischknecht  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



Prof. Dr. Ali A. Guenduez  
Leiter Smart Government Lab



Prof. Dr. Kuno Schedler  
Direktor IMP-HSG

Die wissenschaftlichen Tätigkeiten im Arbeitspaket „Smarte Verwaltung“, das Bregenz, Berg und St.Gallen bei der Umsetzung verschiedener Projekte wissenschaftlich begleitet, waren geprägt durch zwei verschiedene Publikationen mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunkten. Zum einen haben wir das Projekt #Smarthalle der Stadt St.Gallen analysiert und eine Fallstudie darüber publiziert. Zum anderen haben wir an einem Buchkapitel über Smartness-Narrative im Bodenseeraum gearbeitet, welches dieses Jahr erscheinen soll.

### LEGITIMIERUNG DER SMART-CITY-IDEE: DER FALL DER #SMARTHALLE

Damit Smart City Projekte erfolgreich umgesetzt werden können, bedürfen sie unter anderem auch der Legitimation ihrer Anspruchsgruppen. Nur wenn Bürger\*innen, Politiker\*innen und Verwaltungsangestellte gleichermaßen hinter diesen Projekten stehen, ihre Unterstützung zusichern, die Finanzierung sicherstellen und sie als sinnvolle und rechtmässige öffentliche Aufgabe erachten, können sie umgesetzt und zu einem permanenten Tätigkeitsfeld werden. Legitimität ist daher eine kritische Ressource in Smart City Projekten und ihre Gewinnung stellt gleichzeitig eine Herausforderung dar, vor der viele Städte angesichts der digitalen Transformation stehen.

Legitimität wird «als eine verallgemeinerte Wahrnehmung oder Annahme, dass die Handlungen einer Entität innerhalb eines sozial konstruierten Systems von Normen, Werten, Überzeugungen und Definitionen wünschenswert, richtig oder angemessen sind» verstanden (wörtlich übersetzt aus Suchman, 1995, S. 574). Dementsprechend bedeutet die Erlangung von Legitimität für die Idee der Smart City dass die damit verbundenen Initiativen und Projekte als wünschenswert, richtig, angemessen und sinnvoll erachtet werden. Damit neue Ideen wie jene der Smart City als «gut» oder «richtig» betrachtet werden können, müssen sich verschiedenste Anspruchsgruppen eine Meinung zum Thema bilden können, das heisst, sie müssen sich zunächst einmal mit den Themen der Digitalisierung und Smart City befassen. Weil gerade Digitalisierungsprojekte oftmals nicht direkt sichtbar und auch nicht leicht verständlich sind, müssen neue Ansätze gefunden werden, die Anspruchsgruppen über neue Ideen zu informieren und eine aktive Auseinandersetzung anzuregen. Mit der #Smarthalle hat St.Gallen einen physischen Raum geschaffen, die schwer greifbare Digitalisierungsthematik zu veranschaulichen.

## FORSCHUNGSANSATZ UND RESULTATE

---

Um die #Smarthalle genauer zu untersuchen und ihre Wirkweise besser zu verstehen, haben wir eine Einzelfallstudie durchgeführt und dafür auf Zeitungsartikel, Interviews und Dokumente zurückgegriffen. Die Analyse zeigt, dass die #Smarthalle drei verschiedene Prozesse auslöst, die dazu beitragen Legitimität für die Smart City zu schaffen.

Erstens konnte in der #Smarthalle die Vision einer smarten Stadt präzisiert und verbreitet werden. Zweitens konnten digitale Dienstleistungen und Angebote erprobt werden, die Smart City wurde greifbar gemacht. Drittens verband die #Smarthalle verschiedene, im Feld der Digitalisierung tätige Akteure (Verwaltungsabteilungen, Vereine, Unternehmen, Individuen) und diente damit der Vernetzung. Auch wenn sich die Aktivitäten in der #Smarthalle primär an die Stadtbevölkerung richteten, so scheint das Projekt auch auf die Verwaltung selbst eine Wirkung gehabt zu haben unter anderem beispielsweise, weil die Verwaltung direkt auf die Bürger\*innen zugehen musste oder weil für die Umsetzung des Projekts eine agile Arbeitsweise gefordert war. Gefässe, wie jenes der #Smarthalle haben daher nicht nur eine Aussen- sondern auch eine Innenwirkung.

## PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

---

Gefässe wie die #Smarthalle zu schaffen, kann verschiedenste Anspruchsgruppen dazu anregen, sich den Themen Digitalisierung und Smart City auseinanderzusetzen und eine Meinung dazu zu bilden. Gerade Projekte im Bereich der Digitalisierung sind häufig unsichtbar und daher unbekannt oder schwer verständlich. Mit einer Plattform wie der #Smarthalle kann eine Stadtverwaltung aktiv auf die Bürgerinnen und Bürger zugehen und aufzeigen, welche Projekte umgesetzt und geplant sind und welche Auswirkungen diese haben werden. Gleichzeitig erhalten Bürgerinnen und Bürger einen Ort, ihre Vorstellungen und Anforderungen aber auch ihre Vorbehalte gegenüber der Digitalisierung

und einer smarten Stadt direkt und niederschwellig einbringen können. Das heisst, ein Gefäss wie die #Smarthalle kann einer Idee einen Raum geben und verschiedenartige und voraussetzungsreiche Legitimierungsprozesse in Gang bringen. Sobald also erste Smart-City-Projekte umgesetzt sind, kann eine #Smarthalle – beziehungsweise eine an den lokalen Kontext angepasste Adaptation – eine gute und im Vergleich zu anderen Informationskampagnen zudem durchaus kostengünstige Massnahme sein, die Smart City Idee zu versinnbildlichen, zu verbreiten und weiter zu verfeinern.

Daraus lässt sich zudem ableiten, dass es für Kommunen, die dabei sind, Digitalisierungsprojekte umzusetzen und diesen Projekten strategische Bedeutung zumessen, zentral ist, sich Gedanken darüber zu machen, wie solche Vorhaben legitimiert werden können. Legitimität ist eine wichtige (wenn auch schwer fassbare) Ressource für Digitalisierungsprojekte und kann daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Wichtig ist daher, sich frühzeitig Gedanken darüber zu machen, wie solche Vorhaben kommuniziert und einer breiten Bevölkerung verständlich gemacht werden können.

Der Artikel ist unter folgendem Link verfügbar:

<https://www.ssas-yearbook.com/articles/10.5334/ssas.149/>

## SMARTNESS-NARRATIVE IM BODENSEERAUM: EVIDENZ AUS EINER VERGLEICHENDEN FALLSTUDIE MIT DREI GEMEINDEN

Während sich also erstere Publikation mit Wegen, Legitimierungsprozesse anzustossen und zu ermöglichen befasst, nimmt die zweite Forschungsarbeit die Verwaltungsorganisationen in den Blick und beschreibt, wie sie ihre Digitalisierungsprojekte beschreiben und in den Gesamtkontext einordnen. Dabei legen wir den Fokus auf Narrative (die auch als Erzählungen umschrieben werden können). Narrative transportieren Vorstellungen, Werte und Ideen und enthalten damit Informationen, welche Überlegungen den Smart City Projekten zugrunde liegen.

Narrative sind in ein bestimmtes Setting eingebettet, welches wir in unserer Publikation als lokalen Kontext beschreiben. Zudem handeln verschiedene Charaktere (oftmals sind es zentrale Anspruchsgruppen) in einem Plot, der ein gewisses Problem und dessen Ursache beschreibt und eine Lösung präsentiert. Dieser Lösungsvorschlag wird in der Narrativ-Forschung als Moral bezeichnet. Die von uns in verschiedenen Dokumenten, Webseiten und Interviews identifizierten Narrative sind in Tabelle 1 dargestellt. Wichtig ist anzumerken, dass Tabelle 1 die

*vorherrschenden Narrative* darstellt, und damit zeigt, worauf in Texten und Gesprächen besonders häufig hingewiesen worden ist.

## FORSCHUNGSANSATZ UND RESULTATE

---

Es zeigt sich, dass es zwischen den vorherrschenden Narrativen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede gibt. So lässt sich festhalten, dass es in den

Narrativen der Städte darum geht, das Verwaltungshandeln kundenorientierter auszugestalten und es (noch) stärker auf Effektivität und Effizienz auszurichten. Zudem verstehen alle drei Gemeinwesen Digitalisierung nicht als Selbstzweck, sondern erachten sie nur als zielführend, wenn dadurch einen Mehrwert für die Einwohnerinnen und Einwohner entsteht. Allen drei Städten und Gemeinden identifizieren Smartness zudem als eine Möglichkeit, sich von anderen möglichen Wohnorten oder Wirtschaftsstandorten abzuheben und sehen Smartness als möglichen Standortfaktor, der die Attraktivität der Stadt respektive Gemeinde als Wohnort oder als Wirtschaftsstandort erhöhen soll. Unterschiede in den Narrativen lassen sich grösstenteils auf kontextuelle Faktoren zurückführen, wie beispielsweise die Grösse des Gemeinwesens oder die digitale Reife der Verwaltungsorganisation.

Tabelle 1. Die vorherrschenden Narrative in den drei Kommunen in Anlehnung an Frischknecht, Guenduez und Schedler (2021).

Setting	Charaktere	Plot	Moral
Kleine Gemeinde mit engem Kontakt zu den Bürgerinnen und Bürgern	Die Bürgerinnen und Bürger, die Verwaltung, der Gemeindepräsident	Knappe finanzielle Ressourcen erschweren es, die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger zu erfüllen	Digitalisierung erlaubt es, Kundenbedürfnisse zu erfüllen und Ressourcen einzusparen
Digitalisierung spielte bisher eine untergeordnete Rolle, die Bürgerinnen und Bürger verlangen zunehmend digitale Dienstleistungen	Verwaltungsmitarbeitende, Bürgerinnen und Bürger	Die veränderten Erwartungen der die Bürgerinnen und Bürger können mit einer traditionellen Verwaltung nur bedingt erfüllt werden	Die Verwaltung muss die nötige digitale Reife erlangen, um den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger zu entsprechen
Historisches Erbe als Wirtschaftsstandort kombiniert mit veränderten Ansprüchen von Bürgerinnen und Bürgern sowie der Wirtschaft	Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen, Start-ups	Die Verwaltung ist gefordert, die Bedeutung der Stadt als Zentrum für Wohnen und Arbeiten mit neuen Wegen fortzuführen	Durch Smartness wird St.Gallen zu einem attraktiven (Wirtschafts-)Standort

## PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

Der gewählte Forschungsansatz zur Erstellung des Buchkapitels war deskriptiv und vergleichend, das heisst das Ziel war verschiedene Narrative zu identifizieren und sie vor ihrem jeweiligen Kontext zu beschreiben. Solche Beschreibungen richten sich stärker an die Forschung als an die Praxis, was jedoch nicht heissen soll, dass unsere Ergebnisse keine Praxisrelevanz besitzen.

Narrative dienen der Sinnstiftung, die laut Erlach und Kollegen (2020), in der digitalen Transformation sowie vor dem Hintergrund agiler Arbeitsformen an Bedeutung gewinnen. Beides sind Entwicklungen, die auch auf die Gemeinden der Smart Government Akademie Bodensee beschäftigen. Mit dem Wegfall von etablierten Strukturen (wie bspw. Hierarchien oder fixen Projektplänen) kommt Narrativen laut Erlach und Müller (2020) eine grössere Bedeutung zu, weil sie dazu beitragen können, dass auch in losen und agilen Strukturen an gemeinsamen und geteilten Zielen gearbeitet wird (S. 48). Gleichzeitig verlangt auch die

digitale Transformation nach neuen, in die Zukunft gerichteten und vor allem positiven Narrativen, um Ängste und Vorbehalte gegenüber dieser Entwicklung abzubauen (Erlach & Müller, S. 7-8). Den Partnerstädten der Smart Government Akademie sei daher an dieser Stelle geraten, sich aktiv und bewusst damit auseinanderzusetzen, welche Geschichten sie über Smartness im Allgemeinen und Smart City im Speziellen etablieren wollen.

Das Kapitel soll dieses Jahr in einem von der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) herausgegebenen Buch über die digitale Transformation der Verwaltung in der Schweiz erscheinen und wird ohne Bezahlhürde zugänglich sein.

## TIPPS UND TRICKS FÜR DIE PRAXIS

Aus den Studienergebnissen dieses Jahres lassen sich für die Praxis folgende Tipps ableiten:



### Lasst sie spielen!

Das Thema der Digitalisierung ist für viele Bürgerinnen und Bürger sehr abstrakt. Das hat sich auch an der Schweizer Volksabstimmung vom 7. März zur eID gezeigt. Um es für Viele greifbar zu machen, muss es einfach angeboten werden. Die Menschen gewinnen Vertrauen in eine neue Anwendung, wenn sie sie ausprobieren können. Die St. Galler #Smarthalle hat gezeigt, dass dies gelingen kann.



### Raus aus dem Elfenbeinturm!

Es ist für die Exekutivpolitiker\*innen und die Verwaltungsmitarbeitenden oft schwierig, sich aus dem geschützten Bereich des Rathauses zu begeben und sich dadurch angreifbar (im doppelten Sinn des Wortes) zu machen. Mitten ins Herz der Fussgängerzone zu gehen, sich zu öffnen, ansprechbar zu sein und angesprochen zu werden – das ist eine zentrale Veränderung der Verwaltungskultur, die für die digitale Transformation so dringend benötigt wird.



### Nehmt die Politik mit!

Exekutivpolitiker\*innen tendieren dazu, die Digitalisierung an die Verwaltung zu delegieren – im naivsten Fall direkt an die IT-Abteilung (weil es ja um Computer geht). Wer nachhaltige Digitalisierung umsetzen möchte, muss sie zur politischen Chefsache machen, muss die Politiker\*innen persönlich bei der Hand und im Projekt mitnehmen. Sie bestimmen über die Budgets der Projekte, sie gehören zum «fütternden System».



### Erzählt spannende Geschichten!

Botschaften kommen umso besser und glaubwürdiger bei den Menschen an, je spannender sie erzählt werden. Digitalisierung muss eine kohärente, ansprechende Geschichte sein, die sich leicht erzählen und weitererzählen lässt. Technische Narrative sind nicht immer so leicht verdaubar, konkrete Geschichten über Menschen und ihre Emotionen bleiben eher im positiven Sinn haften.



### Strategie? Strategie!

Wer weiss, wo er / sie hin möchte, kann sich und andere orientieren. Eine Strategie ist ein zukünftiger Zustand, den die Mitarbeitenden der Verwaltung erreichen möchten. Daraus entsteht Legitimation, aber vor allem Bewegung. Ohne Strategie bleibt Digitalisierung ein leeres Wort, die Verwaltung tritt an Ort und Stelle. Mit einer guten Strategie möchte sie sich selbst verändern, ohne externen Druck.

## LITERATUR

Erlach, C., Müller, M., & Thier, K. (2020). Narrative Organisationen: Wie die Arbeit mit Geschichten Unternehmen zukunftsfähig macht. Springer Berlin / Heidelberg.

Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–. <https://doi.org/10.2307/258788>

ZWEITES KAPITEL

# ARBEITSPAKET 2: ÜBERFACHLICHE DIGITALISIERUNGS- KOMPETENZEN – UNIVERSITÄT KONSTANZ



Feldkirch





### STATEMENT DER STADT FELDKIRCH BESONDERE ZEITEN, BESONDERE MASSNAHMEN



Nadine Mähr

Organisations- und Personalentwicklung, Stadt Feldkirch

Besondere Zeiten, besondere Massnahmen – dies wurde uns in der Unternehmensgruppe Stadt Feldkirch schnell bewusst, als im März 2020 plötzlich und unvorbereitet per Verordnung das öffentliche Leben zum Stillstand gebracht wurde. Der öffentliche Raum, sonst Bühne für Veranstaltungen und Schauplatz für das Leben selbst, verwandelte sich innerhalb weniger Tage in einen leeren Raum. Feldkirch, eine Geisterstadt. Das Rathaus und insbesondere das Bürgerservice, welches stets einen niederschweligen Zugang zur Stadtverwaltung ermöglichte und als offen und einladend in der städtischen Bevölkerung wahrgenommen wurde, wurde über Nacht zu einem Ort mit Betretungsverbot – für uns eine beispiellose Situation.

Inzwischen hat sich die Situation beruhigt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vorwiegend wieder zurück an ihren Arbeitsplätzen. Doch Krisen haben immer die Eigenschaft, die Stärken und Schwächen von Systemen offenzulegen. Aus der Analyse der Schwächen werden wir für die Zukunft lernen, aber für uns haben die Stärken ganz eindeutig überwogen.

So bot die Krise die einmalige Chance, innovative Arbeitszeitmodelle und –prozesse zu etablieren. Flexible Arbeitszeiten und –orte wurden selbstverständlich. Weiterbildungs- und Gesundheitsförderungsprogramme wurden kurzerhand in den digitalen Raum verlegt. In der Abwicklung des täglichen

Verwaltungsalltags gab es nie Stillstand. Unkonventionelle, schnelle Lösungen sowie Kreativität waren gefragt. Dies fand unter anderem bei den Bauverhandlungen statt: Die für die Baubewilligung eingereichten Unterlagen konnten von den betroffenen Parteien online eingesehen werden. Für die Nachbarn des Baugrundstückes bestand im Rahmen des Parteiengehörs die Möglichkeit, zum jeweiligen Bauvorhaben per E-Mail Stellung zu nehmen. Sitzungszimmer wurden digitalisiert, ein digitaler Stammtisch mit dem Bürgermeister eingerichtet, Jugendarbeit sowie Ferienprogramme wurden digital durchgeführt. Nicht nur die technische Ausstattung, sondern auch der noch raschere Aufbau von digitalen Kompetenzen der eigenen Mitarbeitenden war unumgänglich. Für einige städtische Abteilungen, in welchen die Digitalisierung noch nicht weit vorangeschritten war, war diese herausfordernde Zeit durchaus als „Turbo“ in der Digitalisierung anzusehen. Mitarbeitende konnten die Vorteile der Digitalisierung während der Krise deutlich erkennen und wurden zu einem grossen Teil veränderungsbereiter sowie optimistischer. Somit konnte die Stadt Feldkirch auch in der Krise zu jeder Zeit eine verlässliche Partnerin für alle sein, die mit ihren Anliegen zu uns gekommen sind.

### STATEMENT DER STADT KOSTANZ VERSTÄNDNIS FÜR DIGITALE LÖSUNGEN WÄCHST



Siegfried Ehrlinspiel  
CIO Stadt Konstanz



Patrick Bruns  
IT-Steuerer Stadt Konstanz

#### **Welche Herausforderungen im Zusammenhang mit der digitalen Transformation stellen sich durch die Pandemie?**

Die Pandemie hat die Prio durcheinander gewirbelt. So fällt z.B. unser Verwaltungsdezernent und Amtsleiter für uns aus, da er fast ausschliesslich als Krisenmanager unterwegs ist. Die IT verzeichnet zum Einen ein erhöhtes Pensum an edv-technischen Anfragen (Homeoffice, Videositzungen, VPN-Tunnel, Virtueller Desktop, ....) und erhält gleichzeitig kurzfristig umzusetzende Aufträge wie Server für Impftermine, Services für Testtage (Schnelltest oder Selbsttests) aufzusetzen, hierfür bedarf es HW und Einweisungen. Durch die hohe Anzahl von Beschäftigten im HO wird das Abhalten von Workshops für den Austausch in Sachen Prozessoptimierung erschwert (Videokonferenz ersetzt nicht immer in gleicher Qualität eine Präsenzveranstaltung). Die Finanzen sind knapp, wir haben Schwierigkeiten den Haushalt im Lot zu halten, d.h. wir müssen sparen, auch in der IT.

#### **Welche Chancen für Digitalisierungsprojekte bieten sich in der Coronakrise?**

Die Erkenntnis, dass wir mehr digitale Prozesse benötigen kommt so langsam, aber sicher auch im hintersten Büro an. Teilweise meckern die Beschäftigten mit Recht, dass sie zu Hause nicht auf alle Informationen (Akten) zugreifen können und somit die Effizienz ihrer Arbeit leidet.

#### **Welche (neuen) Erfahrungen konnten gesammelt werden?**

Wir sind unterentwickelt, was die Digitalisierung und das Mindset in Sachen Umgang mit der EDV angeht (also nicht die IT'ler, sondern unsere Kunden). Es rächt sich, dass wir die internen Schulungen seit 9 Jahren nicht mehr abhalten und gar seit 3 Jahren keinen eigenen Schulungsraum mehr haben (Räumlichkeiten mussten wir für Büros hergeben).

#### **Welche Erkenntnisse resultieren aus der Krise?**

Es wurden die Schwachstellen unserer bisherigen Arbeitsplatzausstattung schonungslos offengelegt, welche bisher auf das Minimum ausgelegt waren (Laptops länger als 8 Jahre im Einsatz – ohne WebCam und Mikro; Erneuerung der Arbeitsplatzausstattung fiel regelmässig dem Sparzwang zum Opfer „Es läuft ja alles gut“). Videositzungen können nur bedingt die Präsenzveranstaltungen ersetzen. Motivation seitens der Belegschaft für Digitalisierung ist gewachsen. Wir haben nicht ausreichend Personalkapazitäten, um den jetzt plötzlich angestiegenen Bedarf an Digitalisierung zu befriedigen (wussten wir aber schon vor der Pandemie). Bereitschaft seitens der Verwaltungsspitze einen Gremienbeschluss für Personalverstärkungen im Bereich der IT herbeizuführen ist plötzlich gegeben und Erlaubnis wurde erteilt, dies auch zu tun (zuvor 5 Jahre vergebliches Anrennen).

### TÄTIGKEITEN IM ARBEITSPAKET «ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN»



Prof. Dr. Ines Mergel

Professorin Public Administration,  
Universität Konstanz



Prof. Dr. Ali A. Guenduez

Leiter Smart Government Lab



Prof. Dr. Kuno Schedler

Direktor IMP-HSG

### MAKING CITIES SMARTER: ARBEITSPRAKTIKEN FÜR DIE SMART CITY TRANSFORMATION

*Prof. Dr. Ines Mergel*

*Prof. Dr. Ali A. Guenduez &*

*Prof. Dr. Kuno Schedler*

Smart City Manager\*innen (SCM) sind auf institutionelle Arbeit angewiesen, um Wandel in ihren Städten voranzutreiben. Institutionelle Arbeit sind jene Verhaltensweisen und Arbeitspraktiken, die notwendig sind, um institutionelle Umgebungen zu verändern (DiMaggio, 1998). SCM, die institutionelle Arbeit leisten, versuchen Menschen hinter einer gemeinsamen Vision zu vereinen. Sie motivieren zu aktiver Teilnahme und versuchen über Kooperationen gemeinsame Herausforderungen zu meistern. Es ist an ihnen neue Arbeitspraktiken zu initiieren und umzusetzen. Dabei agieren sie wie institutionelle Unternehmer, Innovatoren oder Change-Agents. Welche spezifischen Arten von institutionellen Arbeitspraktiken notwendig sind, um Institutionen in Richtung Smart City Transformation zu verändern, ist Thema dieses Artikels.

### KONTEXT

Der Begriff Smart City bezieht sich auf das Engagement und die damit verbundenen Bemühungen einer Stadt, in Bereichen wie

Governance, Humankapital, Wirtschaft, Gesundheitswesen, Umwelt oder Wohnen fit für die Zukunft zu werden (Lombardi et al. 2012). Städte entwickelten sich in kürzester Zeit zu einem wichtigen Forschungsbereich (Mora, Bolici, and Deakin 2017). Ein Grossteil der Literatur legt seinen Schwerpunkt auf die technologischen Aspekte der Digitalisierung von Verwaltungen. Nur wenig Forschung untersucht die notwendigen Arbeitspraktiken, die die Smart-City-Transformation vorantreiben. Es muss die Frage gestellt werden, wie SCM Innovationen in Städten fördern können, um smarter zu werden – um sich zu besseren Orten des Lebens, Arbeitens, Studieren und Spass habens zu entwickeln (Lara et al. 2016)

Die grössten Hindernisse für Smart-City-Transformationen sind institutionelle Rahmenbedingungen (Schedler, Guenduez, Frischknecht, 2019). Um unhinterfragte Praktiken und Normen zu ändern und Veränderung anzustossen, muss institutionelle Arbeit eingesetzt werden. Institutionelle Arbeit umfasst die zielgerichteten Handlungen von Akteuren, die darauf abzielen, Institutionen zu schaffen, zu erhalten und zu stören (Lawrence and Suddaby 2006). Sie setzt sich aus mehreren Aspekten zusammen. Integrale Bestandteile sind Mobilisierungsaktivitäten wie die Aktivierung von finanziellen Ressourcen oder Taktiken, um die Veränderungen

## 2. ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN

---

bestehender Praktiken zu rechtfertigen und zu legitimieren.

### METHODE

Im Rahmen einer mehrerer qualitativer Fallstudien wurden Experteninterviews mit SCM durchgeführt. Die 40 ausgewählten Interviewpartner sind Mitarbeiter\*innen der öffentlichen Verwaltung mit Einblicken in die Smart-City-Transformation führender Smart Cities rund um den Globus, teilweise gelistet im Smart City Index (2019). Die Interviews wurden in einem dreistufigen Prozess ausgewertet, um die Konzepte, Aktivitäten und Praktiken die Städte smarter machen, herauszuarbeiten. Im Einklang mit Saldaña (2013) beinhaltete die Analyse kontinuierliche Iterationen zwischen Daten und der in der Literatur identifizierten Theorie der institutionellen Arbeit.

### WELCHE ARBEITSPRAKTIKEN FÖRDERN SMART-CITY-TRANSFORMATION?

Im Folgenden werden sieben Arbeitspraktiken aufgezählt, welche darauf abzielen, die Smart-City-Transformation voranzutreiben. Die Ergebnisse bieten zugleich praktische Implementierungsmöglichkeiten, die SCM nutzen können, um ihre Städte smarter zu machen.

### MITARBEITENDE ZU INNOVATIONEN ERMUTIGEN

---

Öffentliche Verwaltungen sind nicht die innovativsten Organisationen. SCM sollten daher Bedingungen für Innovationen schaffen und fördern. Beispielsweise können SCM eigenständig innovative Ideen und Smart-City-Projekte aktiv in den Diskurs miteinbringen. Die Gewährleistung von Innovation durch inspirierende Aktionen sollte eine weitere Schlüsselaktivität sein. SCMs können zu Hackathons, Living Labs oder Innovation Hubs beitragen. Daraus resultierende Kooperationen mit Drittunternehmen und oder Start-ups werden Innovationen für eine fortlaufende Smart-City-Transformation weiter beschleunigen und können helfen, starre Strukturen zu überwinden.

### KOLLABORATION FÜR INNOVATION VORANTREIBEN

---

Gute Zusammenarbeit ist eine Voraussetzung für Innovation und Smart-City-Transformation. Um dies zu erreichen, sind Partnerschaften innerhalb und ausserhalb der Stadtverwaltung zentral. Enge Beziehungen zu externen Partnern sollten mit Hilfe kollaborativer Netzwerke aufgebaut werden, um neue Projekte, Produkte und Smart-City-Dienste zu entwickeln. SCM sollten ausserdem ihre Erfahrungen und Best-Practices auf Smart-City-Konferenzen mit anderen Managern austauschen. Innerhalb der städtischen Verwaltung müssen organisatorische Silos beseitigt werden. So wird die Interaktion zwischen den Beamt\*innen erleichtert und eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen gefördert. Um dies zu erreichen, sollten SCMs funktionsübergreifende Projektteams fördern und eine vermittelnde Rolle einnehmen, um Menschen zusammenzubringen.

### BÜRGER\*INNEN IN DEN MITTELPUNKT STELLEN

---

Die Bürger\*innen sollten eine zentrale Rolle in der Arbeit der SCM spielen. Die Pflege des persönlichen Kontakts durch direktes Feedback oder soziale Medien hilft, die Stimmungen der Bürger\*innen zu erkennen und folglich deren Bedürfnisse zu verstehen. Hier können partizipative Mechanismen wie Online-Plattformen oder Workshops die Einbindung der Bürger\*innen weiter erleichtern. Um smart zu werden, sollte die Interaktion mit den Bürger\*innen so einfach wie möglich sein. Das Überdenken und Neugestalten von Verwaltungsprozessen und -dienstleistungen aus einer Bürger- oder Unternehmensperspektive hilft dabei, dieses Ziel zu erreichen.

### VERLÄSSLICHKEIT VON DATENGESTEUERTER GOVERNANCE NUTZEN

---

Daten sind eine der Grundlagen von Smart Cities. SCMs müssen innovative Informations- und Kommunikationstechnologien und die von ihnen erzeugten Daten nutzen. Die erste Komponente umfasst die Schaffung einer physischen und digitalen Infrastruktur, die zum Sammeln, Speichern, Analysieren und Teilen von Daten erforderlich ist. Die

## 2. ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN

---

Einrichtung einer funktionierenden Infrastruktur reicht jedoch nicht aus, um die Nutzung für Beamte und Bürger zu gewährleisten. Es müssen weitere Anreize und ein allgemeines Bewusstsein geschaffen werden, um die Daten zu nutzen. Hierbei sollten SCM Sammlung und Austausch von Daten über Abteilungen hinweg kontinuierlich fördern bei zeitgleicher Rücksichtnahme auf Datenschutzverordnungen.

### **DIE VERFÜGBARKEIT VON RES-SOURCEN SICHERSTELLEN**

---

Eine weitere Voraussetzung für die Smart-City-Transformation sind ausreichende Ressourcen. Die Verfügbarkeit von finanziellem und personellem Kapital bestimmt die Umsetzung von Projekten. Um ausreichende Ressourcen sicherzustellen, müssen SCM die Unterstützung der lokalen Wählerschaft, der Bürger\*innen, der Beamten\*innen und der privaten Unternehmen gewinnen. Dadurch werden beispielsweise Widerstände und Zweifel reduziert, wenn der Nutzen von Smart-City Projekten in Frage gestellt wird.

### **NEUE FÄHIGKEITEN UND KOMPETENZEN ALS BESCHLEUNIGER FÜR SMART-CITY-TRANSFORMATION FÖRDERN**

---

Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Angestellten im öffentlichen Dienst beeinflussen die Smart-City-Transformation. Bislang mangelt es in den öffentlichen Verwaltungen an Mitarbeitenden mit den notwendigen Fähigkeiten. Insbesondere agile Projektmanagementfähigkeiten, Führungsfähigkeiten, analytische Fähigkeiten, Selbstorganisationsfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten, aber auch IT-bezogene Fähigkeiten sind unerlässlich, um Herausforderungen der Smart-City-Transformation zu meistern. Die Aufgabe der SCMs besteht darin, einen geeigneten Mix dieser Kompetenzen aufzubauen. Hier können Probleme bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften auftreten. Mitarbeiter\*innen können durch kontinuierliches Lernen und Training bei gleichzeitiger Belohnung von kreativem Denken die fehlenden Fähigkeiten erlernen. Ausserdem können

neue Methoden und Ansätze die Transformation beschleunigen. Die Einführung agiler Methoden könnte tief verwurzelte risikoscheue Einstellungen aufbrechen und die Anpassungsfähigkeit der Verwaltungen und ihrer Mitarbeiter\*innen an Veränderungen stärken.

### **EINE GEMEINSAME VISION SCHAFFEN**

---

SCM müssen ein geteiltes Verständnis für die Smart-City-Transformation schaffen. Eine konkrete Umsetzungs-Roadmap erzeugt, innerhalb und ausserhalb der Verwaltung, ein gemeinsames Verständnis für die Ziele. Im Falle von Fragen verteidigt eine gemeinsame Strategie die notwendigen Initiativen und Investitionen, welche Städte im Transformationsprozess zu tätigen gedenken. Um weitere Zweifel zu vermeiden, müssen SCM Legitimität gewinnen und das Bewusstsein für Smart-City-Projekte bei den lokalen Wähler\*innen erhöhen.

### **THEORETISCHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN**

#### **1) ABGLEICHEN EIGENER ARBEITSWEISEN MIT VORSCHLÄGEN**

---

Die oben beschriebenen institutionellen Arbeitspraktiken sind Schlüsselemente, um Smart-City-Transformation zu ermöglichen. Zuständige Mitarbeiter\*innen des Transformationsprozesses werden ermutigt bestehende Arbeitspraktiken zu nutzen und mit den Erkenntnissen abzugleichen, um aktuelle Entwicklungen zu verbessern.

#### **2) AUSGEGLICHENE BETRACHTUNG ALLER TEILASPEKTE INSTITUTIONELLER ARBEIT**

---

Die Smart-City-Transformation ist eng mit der Ermutigung und Zusammenarbeit der SCM für Innovationen verbunden. Darüber hinaus ist der Umgang mit neuen Technologien und Daten ein wesentlicher Aspekt ihrer Arbeit. Manager\*innen müssen sowohl den technologischen als auch den menschlichen Aspekt von Smart Cities gleichermassen

berücksichtigen, um Innovation und Transformation in Städten zu schaffen.

### WICHTIGE PUNKTE

Institutionelle Arbeitspraktiken sind ein integraler Bestandteil von SCM zur Transformation von Städten. Daher müssen SCM als institutionelle Unternehmer\*innen agieren, um Standardabläufe, Normen und Barrieren zu verändern, die einer erfolgreichen Smart-City-Transformation im Wege stehen können. Sie müssen ein breites Repertoire an institutioneller Arbeit leisten, beginnend beim Aufbau von Motivation und neuen Fähigkeiten bis hin zur Schaffung von Legitimation innerhalb und ausserhalb der Verwaltung. Zusätzlich werden neue Formen spezifischer institutioneller Arbeitspraktiken von SCM identifiziert, zum Beispiel die Förderung von Innovationen, bürgerzentriertes arbeiten und die Nutzung von Technologie und Daten. Wie diese Arbeitspraktiken die Transformation von Städten hin zu Smart Cities beeinflussen werden, ist derzeit noch nicht untersucht und sollte Gegenstand weiterer Forschung sein.

### LITERATUR

- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (S. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- IMD. 2019. *IMD Smart City Index 2019* Lausanne, Switzerland: IMD.
- Lara, A. P., Moreira Da Costa, E., Furlani, T. Z., & Yigitcanlar, T. (2016). Smartness that matters: towards a comprehensive and human-centred characterisation of smart cities. *J. open innov*, 2(8). doi: <https://doi.org/10.1186/s40852-016-0034-z>
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006). Institutionen und institutionelle Arbeit. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (2 ed., pp. 214-254). London: Sage.
- Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., & Yousef, W. (2012). Modelling the smart city performance. *Innovation-the European Journal of Social Science Research*, 25(2), 137-149. doi:10.1080/13511610.2012.660325.
- Mora, L., R. Bolici, and M. Deakin. 2017. "The First Two Decades of Smart-City Research: A Bibliometric Analysis." *Journal of Urban Technology* 24 (1):3-27. doi: 10.1080/10630732.2017.1285123
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schedler, K., Guenduez, A. A., & Frischknecht, R. (2019). How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Information Polity*, 2019(24), 3-20Open Public Administration Commons

### MAKING CITIES SMARTER: FAKTOREN FÜR EINE ERFOLGREICHE TRANSFORMATION

*Prof. Dr. Ines Mergel &*

*Prof. Dr. Ali A. Guenduez*

Smarter zu werden bedeutet für Städte sich auf Transformationskapazitäten ihrer Entwicklung hin zu besseren Orten im Sinne von Leben, Arbeiten, Studieren und Spass haben, zu konzentrieren (Lara, Moreira Da Costa, Furlani, & Yigitcanlar, 2016). Die Analyse von vierzig halbstrukturierten Interviews mit Smart City Manager\*innen (SCM) untersucht dynamic managerial capabilities (dynamische Managementfähigkeiten) und organizational readiness (Bereitschaft der Organisation) von Städten als Treiber für die Transformation zu Smart Cities. Voraussetzungen für Smart-City Transformationen sind hierbei ausreichend Ressourcen und Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Ideen und Veränderungen. Bei gegebenen Konditionen werden SCM mit den Fähigkeiten, Stakeholder zu integrieren und zu befähigen, neue Trends zu erkennen und die Arbeitsabläufe der öffentlichen Verwaltung neu zu gestalten, Smart-City-Transformation bewältigen.

### KONTEXT

Städte sind ehrgeizig darin neue Standards in den Bereichen Governance, Sicherheit, Gesundheit und Mobilität für ihre Einwohner\*innen zu ermöglichen. Weltweit werden daher Smart-City Projekte gestartet, um städtische Entwicklung in diesen Bereichen gezielt zu fördern. Auf Basis neuer und innovativer Technologien wird bspw. versucht verbesserte Dienstleistungsmodelle für Unternehmen und Bürger\*innen zu entwickeln, oder versucht die Sicherheit und Lebensqualität innerhalb der Städte zu verbessern. Dabei konzentriert sich ein Grossteil der Forschung bisher auf technologische Aspekte und politische Innovationen von Smart Cities. In der Praxis ist dennoch ein häufiges Scheitern von Innovationsprojekten im öffentlichen Sektor zu beobachten. Meistens sind es organisatorische Barrieren und fehlende Managementfähigkeiten, die Transformationsprojekte bremsen (siehe Gil-Garcia & Pardo, 2005).

Zur Überwindung dieser Hindernisse, benötigen Verwaltungen und Städte genaue Informationen, welche Ressourcen und Fähigkeiten notwendig sind, um Transformationsprozesse erfolgreich zu meistern. Dabei ist die Sichtweise der SCM besonders aufschlussreich. Aufgrund deren gesammelter Erfahrung und ihrer aktiven Gestaltung innerhalb der Städte, wissen SCM, welche Barrieren Verwaltungen überwinden müssen und welche Managementfähigkeiten künftige SCM benötigen, um Städte intelligenter zu machen.

Die Begriffe Bereitschaft der Organisation und dynamische Managementfähigkeiten wurden aus der vorhandenen Literatur als notwendige Bestandteile einer Smart-City-Strategie abgeleitet. Die Bereitschaft der Organisation bezieht sich auf die notwendige Reife, welche Städte benötigen, um Transformation voranzutreiben. Städte mit einem höheren Mass an organisatorischer Bereitschaft haben eine geringere Aversion gegenüber tiefgreifenden Anpassungen und sind entsprechend eher befähigt, Innovationen umzusetzen (Armenakis, Harris & Moss-holder, 1993). Smart-City-Transformationen hängen also davon ab, inwieweit Städte über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um Veränderungen und Innovationen zu fördern und zu

erleichtern. Dynamische Managementfähigkeiten hingegen beziehen sich auf Fähigkeiten von Individuen. Die Fähigkeiten von Managern, Chancen zu erkennen, externe Veränderungen zu antizipieren oder festgefahrene Organisationsstrukturen aufzubrechen, sind entscheidend, um die Effektivität von Organisationen kontinuierlich zu fördern (Tece, 2016). Welche Kompetenzen SCM benötigen und welche organisatorischen Voraussetzungen für die Smart-City-Transformation vorhanden sein müssen, ist Thema dieses Artikels.

### METHODE

Im Rahmen mehrerer qualitativer Fallstudien wurden Experteninterviews mit vierzig SCM durchgeführt. Die ausgewählten Interviewpartner sind (leitende) Verwaltungsmitarbeitende, zuständig für den

## 2. ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN

---

Transformationsprozess ihrer Städte und grösstenteils innerhalb des Smart City Index (2019) gelistet. Um die Angaben der SCM zu verifizieren, wurden verschiedene unterstützende Dokumente (z. B. Archivmaterialien, Richtlinien, Strategien, Präsentationen u. a.) analysiert. Die geführten Interviews wurden transkribiert und in einem zweistufigen Analyseverfahren ausgewertet (Saldaña, 2013).

### ERGEBNISSE

Die Erhebung ermöglichte die Identifizierung von fünf zentralen Managementfähigkeiten für SCM und deckte drei organisatorische Faktoren als notwendige Voraussetzung für erfolgreiche Transformation auf. Im Folgenden werden die Erkenntnisse für erfolgreiche Smart-City-Initiativen hervorgehoben.

#### DYNAMISCHE MANAGEMENTFÄHIGKEITEN

---

Um die Smart-City-Transformation zu gewährleisten, sollten Manager\*innen mit den folgenden Fähigkeiten ausgestattet sein: (1) unterschiedliche Akteure miteinbeziehen, (2) Innovationsmanagementkompetenzen sowie (3) das Erkennen neuer Trends und die Nutzung neuer Möglichkeiten.

#### HORIZONTALE UND VERTIKALE EINBEZIEHUNG VERSCHIEDENER AKTEURE

---

Die Nutzung von integrativen Fähigkeiten ist eine der Schlüsselkompetenzen von SCM. Im Smart-City-Kontext geschieht Innovation zumeist durch Zusammenarbeit. Smart-City-Ökosysteme beruhen auf nachhaltigen Partnerschaften zwischen verschiedenen Akteuren. Um alle Akteure zu vereinen, ist die Koordination und Integration von Aktivitäten und oder Technologien innerhalb und ausserhalb der Organisation grundlegend für eine erfolgreiche Smart-City-Transformation. Um Kooperation zu stärken, sollten SCM beispielsweise ein gemeinsames Ziel festlegen und dieses kollektiv verfolgen.

#### NEUGESTALTUNG DER ARBEITSABLÄUFE IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

---

SCM brauchen Fähigkeiten im Innovationsmanagement. Nicht nur um neue digitale Prozesse und Servicemodelle zu kreieren und zu gestalten, sondern auch um Innovation und Kreativität innerhalb der Stadt voranzutreiben. Um dies zu realisieren, sollten SCM bestehende Verfahren, Regeln und Überzeugungen hinterfragen.

Darüber hinaus müssen SCM Arbeitsweisen ihrer Städte neu überdenken. Die Implementierung von einheitlichen Ansprechpartner\*innen, 24/7-Services oder die Einführung eines aus der Nutzerperspektive einheitlichem Prozessdesigns können erste Ansätze sein. Darüber hinaus sollte die Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen, die Beseitigung von Silos und die Sicherstellung des Datenflusses zwischen Abteilungen und Behörden eine Transformation der Arbeitsabläufe in der öffentlichen Verwaltung anregen.

#### NEUE TRENDS ERKENNEN, CHANCEN ERGREIFEN UND STAKEHOLDER BEFÄHIGEN

---

SCM müssen in der Lage sein, aufkommende Themen, neue Trends, Best-Practices und neue Verfahren zu erkennen. Notwendiges Fachwissen wird hier durch den Austausch mit anderen SCM bei Konferenzen, Workshops oder informellen Gesprächen erworben. Die Befragten betonen zudem die Notwendigkeit von unternehmerischem Denken, um fortlaufend Chancen zu ergreifen. Das Ausnutzen neuer Möglichkeiten moderner Technologien, kann zu einer erfolgreichen Transformation führen. Beispielsweise mit Hilfe des Internet der Dinge (IoT). IoT kann genutzt werden, um Daten zu sammeln und zu analysieren, um die Infrastruktur der Städte, der öffentlichen Versorgungseinrichtungen oder Dienstleistungen per se zu verbessern. Schliesslich sind SCMs verpflichtet, verschiedene Akteure zu befähigen, die am städtischen Transformationsprozess beteiligt oder davon betroffen sind. Relevante Akteure sind z. B. Mitarbeiter\*innen der Stadtverwaltung und Bürger\*innen.



## 2. ÜBERFACHLICHE KOMPETENZEN

---

### BEREITSCHAFT DER ORGANISATION

---

Zur Bereitschaft der Organisation gehören drei Faktoren, die für die Smart-City-Transformation erforderlich sind: (1) Partizipative Governance und kollaborative Netzwerke, (2) Ressourcen und strategische Bereitschaft sowie (3) Offenheit für Ideen.

#### 1) AUFBAU VON PARTIZIPATIVER GOVERNANCE UND KOLLABORATIVEN NETZWERKEN

---

Partizipative Governance und kollaborative Netzwerke sind notwendig, um innovative Lösungen zu entwickeln. Die Bereitschaft zu Handeln zeigt sich vor allem in städtischen Bemühungen, die interne Kommunikation, Koordination und Zusammenarbeit zu vereinfachen, sowie mit vorhandenen Kapazitäten, Kooperationen und Partnerschaften mit Unternehmen aus der Privatwirtschaft und Universitäten aufzubauen.

#### 2) PRÜFUNG DER VERFÜGBARKEIT VON KRITISCHEN RESSOURCEN

---

Um Smart-City-Initiativen erfolgreich umzusetzen, benötigt die Verwaltung entsprechende finanzielle, personelle und technologische Ressourcen. Personelle Ressourcen gehen über die Rekrutierung von SCM mit entsprechenden Fähigkeiten hinaus. Qualifizierte Mitarbeiter\*innen, beispielsweise mit Fähigkeiten im Projektmanagement, mit Soft Skills, digitalen Kompetenzen und Offenheit für kontinuierliches Lernen treiben Smart-City-Transformation voran. Darüber hinaus bestimmt die strategische politische Unterstützung die organisatorische Bereitschaft der Städte. Eine klare gemeinsame Smart-City-Vision, die mit der politischen Agenda abgestimmt ist, macht es den SCM leichter, Ziele der Organisation zu vermitteln und den Widerstand zu verringern.

#### 3) OFFENHEIT FÜR NEUE IDEEN FÖRDERN

---

Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation ist zudem die generelle Einstellung der Stadt gegenüber Wandel. Die Stadtverwaltung muss offen für neue Ideen sein und die Akzeptanz von Veränderungen fördern. Dies erfordert von der Stadt Flexibilität auf

kultureller (z. B. Entwicklung hin zu datengesteuerter Innovation), operativer (z. B. Lernen aus Fehlern) und struktureller Ebene (z. B. Schaffung von Innovationsteams und Wandel zu einer agilen Institution).

### THEORETISCHE UND PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

#### 1) DIE BLOSSE ÜBERNAHME NEUER TECHNOLOGIEN ALLEIN REICHT NICHT AUS

---

Wenn Städte in neue Technologien investieren, müssen sie auch in den Aufbau der notwendigen organisatorischen Kapazitäten und Managementfähigkeiten investieren, um die Transformation zu einer Smart City erfolgreich zu gestalten. Diese beiden Anforderungen helfen den politischen Entscheidungsträgern, die Grundlage für eine erfolgreiche Smart-City-Transformation zu schaffen

#### 2) REKRUTIERUNG VON SCM MIT ERFORDERLICHEN FÜHRUNGSKAPAZITÄTEN

---

Die beschriebenen Fähigkeiten könnten genutzt werden, um fähige SCM zu rekrutieren. Sie bieten klare Einblicke in die dynamischen Fähigkeiten, die Manager\*innen benötigen, um die Smart-City-Transformation zu leiten. Darüber hinaus sollte die organisatorische Bereitschaft der Stadtverwaltung als integraler Bestandteil der zukünftigen strategischen Ausrichtung von Städten einbezogen werden.

#### WICHTIGE PUNKTE

---

Die Studie veranschaulicht die Bedeutung der individuellen Rolle von SCM und konzentriert sich auf die Mikroebene der Smart-City-Transformation. Um Städte attraktiv zu halten, müssen SCM über alltägliche Routinen und Best-Practices hinausgehen. Um den Wandel zu ermöglichen, benötigen SCM Fähigkeiten wie das Erkennen neuer Ideen, das Ergreifen von Möglichkeiten, die Umgestaltung von Arbeitsabläufen, die Integration und die Befähigung von öffentlichen Bediensteten und Bürger\*innen. Der erreichbare Wandel hängt zudem in hohem Masse von der organisatorischen Bereitschaft der Stadt, ihren allgemeinen Ressourcen und ihrer Einstellung ab, den Wandel voranzutreiben.

### LITERATUR

- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.  
doi:10.1177/001872679304600601
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In L. G. Zucker (Ed.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (S. 3-22). Cambridge, MA: Ballinger.
- Buck, N. T., & While, A. (2017). Competitive Urbanism and the Limits to Smart City Innovation: The UK Future Cities initiative. *Urban Studies*, 54(2), 501-519.  
doi:10.1177/0042098015597162
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-Government-Erfolgsfaktoren: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216.  
doi:10.1016/j.giq.2005.02.001
- Lara, A. P., Moreira Da Costa, E., Furlani, T. Z., & Yigitcanlar, T. (2016). Smartness that matters: towards a comprehensive and human-centred characterisation of smart cities. *J. open innov*, 2(8).  
doi:10.1186/s40852-016-0034-z
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Teece, D. J. (2016). Dynamische Fähigkeiten und unternehmerisches Management in grossen Organisationen: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.  
doi:10.1016/j.eurocorev.2015.11.006

DRITTES KAPITEL

# ARBEITSPAKET 3: AUSSCHÖPFUNG DES INNOVATIONSPOTENTIALS VON SMARTEN TECHNOLOGIEN – FH VORARLBERG



### STATEMENT DER STADT SCHAFFHAUSEN «KEIN SELBSTLÄUFER»



Stefan Sigrist

Stabsleiter Präsidialreferat, Stadt Schaffhausen

Die Covid-19 Pandemie beschleunigt die digitale Transformation. Darüber wird viel gesprochen. Aber so einfach ist das nicht. Die digitale Transformation war noch nie ein Selbstläufer. Unausweichlich, gewiss. Aber ohne entsprechende Bemühungen kommt sie nur schleppend voran, das haben wir gerade in den Verwaltungen in den letzten Jahren und Jahrzehnten gesehen.

Jetzt besteht Hoffnung: Die Pandemie zwingt uns zur Digitalisierung! Online Meetings, papierloses Arbeiten und digitale Prozesse mussten aus dem Boden gestampft werden. Aber wie nachhaltig? Sobald die Pandemie bewältigt ist und wir wieder zum «business as usual» übergehen können, droht auch die Renaissance der alten Gewohnheiten. Rechnungen auf Papier anweisen? Angenehm. Sitzungen physisch? Viel persönlicher. Digitalisierung vorantreiben? Ist anstrengend und bindet Ressourcen.

Wenn wir tatsächlich einen Digitalisierungsschub aus der der Pandemie mitnehmen wollen, dann müssen wir uns aktiv darum bemühen. Es gilt Lehren aus den gemachten Erfahrungen zu ziehen und Veränderungen gezielt zu institutionalisieren. Es müssen Verbindlichkeiten geschaffen werden.

Die Pandemie hat uns lediglich das Potenzial der Digitalisierung vor Augen geführt. Ob die digitale Transformation nun tatsächlich beschleunigt wird oder ein Jo-Jo-Effekt eintritt, hängt von den Menschen in den Organisationen ab.

### STATEMENT DER STADT DORNBIRN «SCHNELLE REAKTIONEN»



Klaus Lingg

Leiter Digitales Management, Stadt Dornbirn

Die Corona-Pandemie hat vor einem Jahr die gesamte Verwaltung vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Die Stadt Dornbirn hat sofort einen Krisenstab eingerichtet und konnte so von Anfang schnell und unbürokratisch reagieren.

Die Krise hat aber auch einen Strukturwandel initiiert. Home-Office Arbeitsplätze, Video-konferenzen, Online-Services und die dadurch bedingte Adaption der internen Prozesse haben die digitale Transformation der Verwaltung sowohl technisch, wie auch organisatorisch vorangetrieben. Innerhalb weniger Wochen konnten Projekte realisiert werden, die normalerweise Monate oder gar Jahre gedauert hätten.

Im Bildungsbereich haben wir uns in den letzten Jahren ebenfalls engagiert und Workshops für Mittelschulen zum Schwerpunkt „computational thinking“ in der Postgarage angeboten. Auch hier mussten wir reagieren und auf die pandemiebedingte Situation an den Schulen eingehen. Mit „Alarm im All“ haben wir gemeinsam mit den Digitalen Initiativen eine berührungslose Toolbox entwickelt. Diese bietet den Lehrenden die Möglichkeit out-of-the-box die digitalen Themen weiterhin im Unterricht behandeln zu können ohne externe Tutoren einladen zu müssen.

### TÄTIGKEITEN IM ARBEITSPAKET «INNOVATIONSPOTENZIAL SMARTER TECHNOLOGIEN»



Prof. Dr.-Ing. Jens Schumacher

Leiter Zentrum Business Informatics



Hanno Kalkhofer

Wissenschaftlicher Projektmitarbeiter



Martin Dobler

Wissenschaftlicher Projektmitarbeiter

#### STADT DORNBRIN: AMBIENT ASSISTED LIVING

Leistungen der sozialen Wohlfahrt bekommen in der öffentlichen Daseinsvorsorge verhältnismässig immer mehr Gewicht. Der demografische Wandel in Form einer fortschreitenden Alterung der Bevölkerung führt dazu, dass in Zukunft deutlich mehr Betreuungs- und Pflegedienstleistungen benötigt und erbracht werden müssen. Diese werden verstärkt professioneller Natur nachgefragt werden, da andere Entwicklungen erschwerend hinzukommen, wie das kontinuierliche Abnehmen der Angehörigenbetreuung sowie die Zunahme von Singlehaushalten, vor allem in urbanen Räumen. Gleichzeitig ist die Verfügbarkeit von entsprechend ausgebildeten Arbeitskräften schon heute nur eingeschränkt gegeben und es bedarf grosser Anstrengungen, um diese auch zukünftig sicherzustellen.

Die logische Folge dieser Entwicklungen sind grosse Herausforderungen für den Sozialstaat und die Kommunen im Rahmen der Daseinsvorsorge. Um den drohenden Schwierigkeiten bei der Finanzierung des Sozialsystems zu begegnen, wird im Bereich Betreuung und Pflege seit einiger Zeit die Strategie 80:20 in Österreich, so auch in Vorarlberg, gefahren. Diese Strategie zielt darauf ab, dass die Betreuung und Pflege zu 80% ambulant und nurmehr 20% in stationären Einrichtungen stattfinden soll. Ein möglichst

langes Leben in den eigenen vier Wänden soll somit gefördert werden.

#### PROJEKT-PROBLEMSTELLUNG

In diesem Kontext stellt sich auch die Frage, wie gross der Beitrag technologischer Lösungen zur Zielerreichung sein kann. Die Fachhochschule Vorarlberg hat sich einen Überblick über den Stellenwert von technologischen Lösungen in der regionalen Betreuungs- und Pflegelandschaft, speziell für den häuslichen Bereich verschafft. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 9 Experten des regionalen Betreuungs- und Pflegesystems zu Rate gezogen, wodurch sich zwei Betrachtungsgegenstände herauskristallisiert haben.

### 3. INNOVATIONSPOTENTIAL SMARTER TECHNOLOGIEN

(Städtische) Administration	Care Manager*in
	Zwei Case Manager*innen
	Abteilungsleitung Gesundheit, Soziales und Pflege
Ambulante Dienstleistung	Regionale GF Mobiler Hilfsdienst
	Regionale GF Krankenpflegeverein
Stationäre Pflege	Pflegedienstleitung regionale Pflegeeinrichtung
	Geschäftsführung regionaler Pflegeeinrichtung
Produzent technischer Hilfsmittel	Geschäftsführung regionalen Unternehmens

#### NACHFRAGEMANGEL UND STELLENWERT VON AAL-TECHNOLOGIEN IM HÄUSLICHEN BEREICH

Der schon in einschlägigen Berichten gewonnene Eindruck der sehr geringen Verbreitung von technischen Lösungen im privaten, häuslichen Bereich, die etwa mit Begriffen wie Smart Care oder Ambient/Active Assisted Living (AAL) in Verbindung gebracht werden, bestätigen sich hier auch im Kleinen. Einen wichtigen Grund hierfür verorten die Expert\*innen in mangelndem Wissen über Verfügbarkeit und Potential von bestehenden Lösungen, sowohl bei den potentiellen Endverbraucher\*innen als auch bei den Akteuren des regionalen Pflege- und Betreuungssystems selbst. Ebenso ist die geringe Technologieakzeptanz ein Faktor, der sich unter anderem im Zusammenhang mit einem negativen Altersbild ergibt. Das Alter wird mit Defiziten verbunden und die Technologie mit der Überwindung dieser Defizite. In Folge bedeutet deren Nutzung eine Stigmatisierung als alter und defizitärer Mensch. Zur Erhöhung der Akzeptanz ist also eine positive Konnotation zu erwirken, z.B. die Technologienutzung als Steigerung von Komfort und Sicherheit, etwa in Richtung Smart Home.

Der sich daraus ergebende fehlende market-pull steht logischerweise in engem Zusammenhang mit dem zweiten Hauptgrund, der in der erschwerten Finanzierung gesehen wird. In Österreich liegt der Kauf von Smart Care-Anwendungen und AAL-Technologien in privater Hand, etwaige

Unterstützungsleistungen durch öffentliche Gesundheits- und Versicherungssysteme sind sehr schwach ausgeprägt.

Der durchaus wachsende Markt ist immer noch von einem technology-push gekennzeichnet, viele Produkte und Lösungen werden aus Interesse an der Technologieentwicklung hergestellt. Dabei hinkt die Entwicklung und Organisation von zugehörigen Dienstleistungen und die mangelnde Serviceorientierung bei der Technikentwicklung, also eine Orientierung an den von den Nutzer\*innen gewünschten Leistungen, hinterher – wobei letzteres Problem in den letzten Jahren nicht zuletzt durch europäische und nationale AAL-Förderprogramme verstärkt angegangen wird.

Die Nachfrage nach Smart Care und AAL-Technologien bedarf also eines höheren Informationsgrads und einer vermehrten Bewusstseinsbildung. Doch selbst bei einem höheren Bekanntheitsgrad kann ohne entsprechende Praxis die Bedeutung von technologischen Lösungen und Produkten für die individuelle Lebensqualität nur schwer eingeschätzt werden. Die Stadt Dornbirn hat in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Vorarlberg, regionalen Wirtschaftstreibenden und Institutionen der Betreuung und Pflege im Rahmen von Workshops und Gesprächen die Einrichtung eines regionalen Showrooms/Musterwohnung für Smart Care-Anwendungen und AAL-Technologien als Lösungsansatz identifiziert und möchte die Umsetzung prüfen. Dadurch sollen

### 3. INNOVATIONSPOTENTIAL SMARTER TECHNOLOGIEN

Wissensdefizite beseitigt, Technologien in einem häuslichen Setting erleb- und erprobbar und zielgerichtete Beratung zur Implementation möglich werden.

#### **KOLLABORATION DER DIENSTLEISTER\*INNEN IN DER AMBULANTEN BETREUUNG UND PFLEGE**

💡 Angesichts der zunehmenden Professionalisierung in der häuslichen Betreuung und Pflege sind technologische Aspekte auch im Hinblick auf ihr Potential bei der Erbringung der Dienstleistungen durch professionelle Dritte zu betrachten.

Die Dienstleister\*innenlandschaft im Bereich der häuslichen Betreuung und Pflege in Vorarlberg ist durch eine grosse Heterogenität gekennzeichnet. Hier ist eine Vielzahl von Dienstleister\*innen mit verschiedenen Rechtspersönlichkeiten (Vereine, gemeinnützige GmbHs usw.) zu finden, die jeweils einen bestimmten Bereich der häuslichen Pflege und Betreuung abdecken (Kranken- und Gesundheitspflege, hauswirtschaftliche Unterstützung, soziale und psychologische Begleitung). Sie agieren weitgehend eigenständig und unabhängig, sind nicht in die Organisation der Landes- oder Kommunalverwaltung eingegliedert und nicht Teil eines gemeinsamen, interorganisationalen, landesweiten Dachverbands. Im Auftrag der Landesverwaltung und (mit-)finanziert durch deren Sozialfonds erbringen sie ihre Dienstleistung in subsidiärer Weise und sind zur Erreichung ihrer individuellen Ziele nicht notwendigerweise voneinander abhängig. In Bezug auf das sozialpolitische Ziel, älteren Menschen auch bei (grösserem) Unterstützungsbedarf einen möglichst langen Verbleib in ihren eigenen vier Wänden zu ermöglichen, stehen sie jedoch in komplementärer Beziehung. Aus Sicht der Empfänger\*innen ihrer Dienstleistungen und der kommunalen Daseinsvorsorge ist ihre Zusammenarbeit und Koordination von grosser Bedeutung. In diesem Sinne wird seit knapp 10 Jahren die Einrichtung des Case und Care Managements in Vorarlberg vorangetrieben, wie im österreichischen Pflegefondsgesetz 2011 vorgesehen. Letzteres zielt ab auf den Aufbau, die Planung und die Steuerung einer weitestgehend

verbindlichen, standardisierten und aufeinander abgestimmten Zusammenarbeit professioneller und freiwilliger Akteure in der Region.

Abseits der Frage nach dem geeigneten organisatorischen Integrationsgrad der Zusammenarbeit, der letztendlich eine politische Entscheidung ist, können Informations- und Kommunikationssysteme als integrative Infrastruktur für organisatorische Netzwerke dienen. Basierend auf bestehenden Studien und den in Gesprächen und Workshops gewonnenen Erkenntnissen strebt die Fachhochschule Vorarlberg die vertiefte Planung eines organisationsübergreifenden IKT-Werkzeuges an. Dieses hat die Form einer Austausch- und Serviceplattform, primär für die Zusammenarbeit der Dienstleister\*innen im Bereich der ambulanten Betreuung und Pflege in der Stadt Dornbirn und die Koordination ihrer Dienstleistungen; Teil dieser Plattform sollen aber auch die Leistungsempfänger\*innen sein. Im Zuge dessen wurden im vergangenen Projektjahr folgende Arbeitsschritte definiert und teilweise initiiert:

- 💡 Erstellung einer Kosteneinschätzung für die Entwicklung, Inbetriebnahme und laufenden Betrieb der IKT-basierten Plattform.
- 💡 Erstellen einer Szenarioanalyse für verschiedene Alternativen der Entwicklung und des Betriebs der Plattform, insbesondere hinsichtlich des Zukaufs im Vergleich zur Eigenentwicklung.
- 💡 Bewertung von bestehenden kollaborativen IKT-Plattformen, welche bereits am Markt verfügbar sind, um diese für die oben genannte Szenarioanalyse nutzen zu können.
- 💡 Begleitung der konzeptionellen Entwicklung von Use Cases, welche für die Austausch- und Serviceplattform vorgesehen werden – insbesondere in Hinblick auf die Akzeptanz und Anwendbarkeit für alle involvierten Akteure und Anwender\*innen.



#### LITERATUR

Österreichische Plattform für Interdisziplinäre Altersfragen (2019). *Forschung zu Altern und demografischem Wandel in Österreich. Situation und Perspektive 2018/2019*. [http://www.netzwerk-altern.at/sites/netzwerk-altern.at/files/dokumente/Forschungsstandbericht%202019-03-01%20final%20\(r\).pd](http://www.netzwerk-altern.at/sites/netzwerk-altern.at/files/dokumente/Forschungsstandbericht%202019-03-01%20final%20(r).pd)

European Parliament Technology Assessment (2019). *Technologies in care for older people*. [https://eptanetwork.org/images/documents/minutes/EPTA\\_report\\_2019.pdf](https://eptanetwork.org/images/documents/minutes/EPTA_report_2019.pdf)

Haslinger-Katzmaier, S. (2017). *AAL-Case Management. Gestaltungsempfehlungen für ein Case Management im Bereich Ambient Assisted Living und ein zugehöriges Geschäftsmodell*. (Dissertation, Universität Linz). JKU ePUB. <https://epub.jku.at/obvulihs/content/titleinfo/2148891?lang=de>

#### STADT SCHAFFHAUSEN: E-ID - NUTZUNGSINTENSITÄT DURCH DIE BÜRGER FÖRDERN

Ungleich anderer europäischer Länder kennt die Schweiz bislang noch keine eigene staatlich anerkannte E-ID-Lösung. Mit dem 2019 beschlossenen Bundesgesetz über elektronische Identifizierungsdienste (BGEID) möchte der Bundesrat hierfür den Weg ebnen und die rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen für die Anerkennung von elektronischen Identifizierungsmitteln und deren Anbieter legen. Das Gesetz sieht die Funktion des Staates derart, dass er gesetzliche Vorgaben erlässt, die Richtigkeit der Daten sicherstellt und die Aufsicht über die Anbieter einer E-ID wahrt. Neben Kantonen und den Gemeinden können insbesondere private Unternehmen als Anbieter\*innen konkreter E-ID-Lösungen auftreten. Letzterer Punkt war jedoch Gegenstand eines kritischen Diskurses in der jüngeren Vergangenheit und hat zu einem erfolgreichen Referendum gegen das Gesetz und zu einer geplanten Volksabstimmung im März 2021 geführt.

Ungeachtet der gesetzlichen Situation wurden in der Schweiz in der Vergangenheit diverse E-ID-Lösungen entwickelt und lanciert. Darunter etwa die *SwissID*, herausgegeben von der SwissSign Group, einem PPP-Joint Venture aus staatsnahen Betrieben, Finanzunternehmen, Versicherungsgesellschaften und Krankenkassen. Privatwirtschaftliche Lösung sind die *Trust-ID* der Firma Cloudtrust und die *Mobile ID* eines Joint Ventures aus verschiedenen Telekommunikationsunternehmen. Als staatsnahe Lösung kann der *SwissPass* der SBB eingeordnet werden.

Basierend auf der Blockchain-Technologie der Firma ProCivis, existieren daneben auch von Kantonen/Städten selbst herausgegebene E-ID Lösungen wie die *eZug* der Stadt Zug und die *Schaffhauser eID+*. Sie sehen eine E-ID als wichtiges Instrument, um Behördenprozesse sicher, effizient,

### 3. INNOVATIONSPOTENTIAL SMARTER TECHNOLOGIEN

---

bürger\*innenfreundlich und rechtsgültig digital abwickeln zu können und somit als Grundpfeiler einer modernen, smarten Verwaltung.

Im Rahmen des Projektes *Smart Government Akademie Bodensee* wurde das Potential der Schaffhauser eID+ in zweifacher Hinsicht unter die Lupe genommen. Einerseits wurde in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen der behördliche Prozess der Ausstellung einer Wohnsitzbescheinigung betrachtet, um einen greifbaren Anwendungsfall der eID+ zu erstellen und zu testen. Andererseits untersuchte die Fachhochschule Vorarlberg das Anwendungspotential und den generellen Nutzen der eID+ im ausserbehördlichen Bereich. Zu diesem Zweck wurden Interviews mit privatwirtschaftlichen Akteuren, einem in Schaffhausen ansässigen Industrieunternehmen und einer Schaffhauser Bank, sowie mit einem Professor des Schaffhauser Institute of Technology durchgeführt.

#### PROZESS DES ERLANGENS DER WOHNSTITZBESCHEINIGUNG IN SCHAFFHAUSEN

---

Um diesen Soll-Prozess so realistisch und effizient wie möglich zu gestalten, wurde zuerst der Ist-Prozess aufs Genaueste erfasst und in Form eines Flowcharts dargestellt. Ein länderübergreifender Vergleich des Wohnbescheinigungsausstellungsablaufs lieferte erste Erkenntnisse und bildete die Grundlage für die kommenden Interviews mit der Einwohnerkontrolle (Process Ownerin), den IT- und eID-Verantwortlichen und den Kund\*innen. Auf den gewonnenen Ergebnissen baute daraufhin der provisorische Soll-Prozess auf, welcher mit der Einwohnerkontrolle überprüft wurde und wiederum die Basis für zwei Prototypen bildete. Diese wurden geplant, erstellt und mit Kund\*innen getestet. Als weiteres Resultat wurden aber auch sämtliche Schwachstellen im Prozess hervorgehoben und Verbesserungsmöglichkeiten vorgestellt, ebenso wie zukünftige Weiterentwicklungen zur Prozessbeschleunigung, -

vereinfachung und -automatisierung diskutiert.

#### AUSSERBEHÖRDLICHES ANWENDUNGSPOTENTIAL

---

Die Nutzungsintensität der eID+ hängt wesentlich von der Zahl ihrer Anwendungsfälle ab, welche bislang nur in Bezug auf eine Vielzahl kantonaler/städtischer Behördendienstleistungen gegeben sind. Es werden zwar laufend neue Anwendungsmöglichkeiten in diesem Bereich ausgearbeitet, doch die im Projektziel gewünschte Steigerung der Nutzungsintensität wird in signifikantem Ausmass nur dann erreicht, wenn diese auch in der Privatwirtschaft geschaffen werden.

Vor dem Hintergrund der bevorstehenden Volksabstimmung zum Bundesgesetz über elektronische Identifizierungsdienste betonten die befragten Unternehmen, dass weder eine rein staatliche noch ein rein private Lösung kategorisch abgelehnt wird. Bevorzugt wird jedoch eine Public-Private-Partnership, weil einer solchen am ehesten die Entwicklung einer sicheren und vertrauenswürdigen Lösung für alle beteiligten Parteien zugetraut wird. Dabei wird vorwiegend die Privatwirtschaft als tatsächliche Umsetzerin gesehen, da hier mehr finanzielle Mittel zur Verfügung stehen und oftmals bereits die notwendige Infrastruktur sowie entsprechendes Know-how vorhanden ist.

Eine potentielle Anwendung der eID+ im eigenen Unternehmen wird jedoch bis dato nicht gesehen, da die befragten Unternehmen zumindest schweizweit aber auch international agierende Unternehmen sind und so das Interesse an einer rein kantonalen Lösung gering ausfällt. Ein elektronisches Identifizierungssystem wäre nur dann attraktiv, wenn alle Kund\*innen darauf zugreifen und damit bedient werden können. Des Weiteren werden momentan keine tatsächlichen oder dringlichen Anwendungsfälle für eine eID gesehen, da die Bank bereits über ein weit entwickeltes

### 3. INNOVATIONSPOTENTIAL SMARTER TECHNOLOGIEN

Onlinebanking-System mit Zwei-Faktor-Authentifizierung verfügt und das Industrieunternehmen noch zu wenig kundenrelevante Prozesse, welche einer Identifizierung bedürfen, abwickelt.

Wie erfolgreich eine E-ID-Lösung ist, zeigt sich auch daran, inwieweit sie in der Lage ist, das Problem des zweiseitigen Marktes zu lösen. Denn die Logik *mehr Anwendungsfälle führen zu mehr Nutzer\*innen* gilt auch umgekehrt – *mehr Nutzer\*innen führen zu mehr Anwendungsfällen*. In diesem Sinne wird auch die eID+ für die Unternehmen erst dann interessant, wenn sie über eine kritische Masse an Nutzer\*innen verfügt, die Nachfrage hoch genug ist oder eine Nichtanwendung einen Wettbewerbsnachteil bedeutet. Daher lautet die Empfehlung, an bestehende Lösungen anzuknüpfen und diese auszubauen, z.B. eine privatwirtschaftliche Lösung auch für die Nutzung von Behördendienstleistungen anwendbar zu machen.

Grundsätzliche Voraussetzungen für die Anwendung einer E-ID-Lösung werden weiter in einem erhöhten Mehrwert für die Kunden gesehen (z.B. bezüglich Usability und Convenience) sowie in einer quantifizierbaren Kostenersparnis für die Unternehmen und einem Mehr an Sicherheit, Funktionalität, Nachvollziehbarkeit und Transparenz. Unterstrichen wird auch der Wert der Einnahme einer kundenzentrierten Perspektive und eine umfassende a priori-Abklärung der Bedürfnisse privatwirtschaftlicher Akteure bei der Entwicklung.

#### **E-ID+ ALS SMART CITY ENABLER**

Die Einführung der eID+ stellt eine wesentliche Massnahme in der kantonalen Strategie Schaffhausens dar, die Stadt und den Kanton als Anwendungsregion zu positionieren (Testing Lab Approach), in welcher unter Einbeziehung der Bevölkerung regelmässig zukunftsweisende Technologien pilotiert werden. Die Bedeutung dieses

Ansatzes wird auch vom befragten Professor des Schaffhauser Institute of Technology unterstrichen, der eine E-ID-Lösung als Systemkomponente einer Smart City betrachtet. Das Smart-City-Ökosystem besteht aus einer Vielzahl solcher Einzelsysteme mit verschiedenen Eigentümerschaften, die miteinander kooperieren (sollten) aber im Grunde nicht dafür gebaut wurden und keine vordefinierten Kooperationswege aufweisen. Eine Smart City kann nicht einfach im Labor entworfen werden und Effekte, die sich aus der Kombination der Einzelsysteme ergeben, können nicht hausintern unter Laborbedingungen getestet und somit nicht oder nur sehr schwer vorhergesehen werden. Um zu einem Verständnis genereller Lösungen für Probleme und Herausforderungen in Smart City Ökosystemen zu kommen, macht es Sinn, zunächst spezifische Lösungen unter Echtzeitbedingungen im Kleinen zu testen – wie im Falle des Testing Lab Approach Schaffhausens – und ihre Auswirkungen im weiteren Systemkontext zu erforschen; vor allem im Zusammenhang mit menschlichem Verhalten.

#### **LITERATUR**

Eidgenössisches Justiz- und Polizeidepartement. (2021). Bundesgesetz über elektronische Identifizierungsdienste.

<https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/staat/gesetzgebung/e-id.html>

Müller, A., & Windisch, A. (2018). E-Identity-Lösungen in Europa. Asquared. [https://asquared.com/company/public/asquared-blog\\_post\\_de\\_2018-02-13\\_e-identity-loesungenin-europa\\_v1.pdf](https://asquared.com/company/public/asquared-blog_post_de_2018-02-13_e-identity-loesungenin-europa_v1.pdf)

VIERTES KAPITEL

# ARBEITSPAKET 4: URBANER DATENRAUM BODENSEE – ZEPPELIN UNIVERSITÄT FRIEDRICHSHAFEN



### STATEMENT DER STADT FRIEDRICHSHAFEN AGILE ZUSAMMENARBEIT



Nicole Dunkenberger

Abteilungsleiterin Organisationsentwicklung und digitale Transformation

Auch die Stadt Friedrichshafen wurde mit Beginn der Pandemie vor grosse Herausforderungen gestellt, innerhalb kürzester Zeit musste für Homeoffice, Homeschooling, die Testzentren, etc. die digitale Infrastruktur ausgebaut und die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Dieser Kraftakt war nur möglich, indem die personellen Ressourcen prioritär, gemeinsam und zielgerichtet zur Umsetzung dieser digitalen Projekte eingesetzt und die notwendigen finanziellen Mittel zur Verfügung gestellt wurden.

„Gemeinsam“ ist in diesem Zusammenhang eines der wichtigsten Stichworte. Eine schnelle und erfolgreiche Umsetzung dieser Projekte war nur durch eine agile und interdisziplinäre Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung und mit externen Partnern sowie dem regen Wissens- und Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen und der Wissenschaft möglich.

Die Corona-Pandemie hat uns die Bedeutung digitaler Technologien und dem notwendigen digitalen Wandel für Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft sehr klar vor Augen geführt. Vernetztes Denken, strategisches Handeln und digitale Expertise zählen zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Auf dem Erreichten möchten wir aufbauen und im Sinne einer zukunftsfähigen, bürger- und mitarbeiterorientierten Verwaltung und Stadt die digitale Transformation unter dem Dach fn.digital weiterhin aktiv voranbringen.

### STATEMENT DER STADT KONSTANZ VERTRAUENSKULTUR



Eberhard Baier

Abteilungsleiter Statistik und Steuerungsunterstützung,  
Stadt Konstanz

Eine grosse Herausforderung in der Pandemie ist es ein verändertes Führungsverständnis in Richtung einer Vertrauenskultur im Home-Office anzustossen. Dies gilt für alle hierarchischen Ebenen und kann zu einem Kulturwandel innerhalb der Verwaltung beitragen. Dass innerhalb der Smart Government Akademie Bodensee bereits eine gute Kommunikations- und Vertrauenskultur besteht, hat sich in der Krise gezeigt und gefestigt. Besonders wertvoll war hier der Austausch untereinander zur Bewältigung der verschiedenen Herausforderungen, die die Pandemie mit sich gebracht hat.

Der Austausch wurde durch die Nutzung digitaler Mittel sogar noch intensiviert – wenn die Begegnung im virtuellen Raum auch andere Qualitäten als in Präsenz hat. Wir haben durch die Rahmenbedingungen der Pandemie neue Formate ausprobiert und unseren Horizont erweitert. Gemeinsam mit den Partnerstädten der Smart Government Akademie konnten wir trotz der Krise an den Zielen der Projekte weiter arbeiten. Aus der Krise geht auch in der Stadtgesellschaft nur gemeinsam: Unser Wettbewerbsmotto Konstanz im Wandel – vernetzt und klimaneutral – ist die zentrale Erkenntnis in der Pandemie.

### STATEMENT DER STADT RAVENSBURG DIGITALISIERUNG AUF ALLEN SEITEN



Carola Grabherr

Digitalisierungsbeauftragte der Stadt Ravensburg

Die Arbeitsorganisation während des Lock-downs hat uns als Stadtverwaltung vor grosse organisatorische Schwierigkeiten gestellt. Die Stadt Ravensburg hatte zu Beginn der Pandemie nur für 20 Beschäftigte das Arbeiten im Homeoffice eingerichtet. Als verantwortungsvoller Arbeitgeber haben wir bis Ende letzten Jahres die Anzahl der Citrix-Zugänge auf 300 erhöht und konnten somit allen Beschäftigten, bei denen die Art der Tätigkeit ein Arbeiten zuhause erlaubte, einen Zugang zum dienstlichen Rechner einrichten. Einschränkungen bestehen weiterhin bei der Digitalisierung papierbasierter Akten. Die Fortschritte bei der Einführung des Dokumentenmanagementsystems brauchen Zeit und vor allem personelle Ressourcen.

Die Beschäftigten haben gezwungenermassen Erfahrungen mit Remote Work machen können, was uns für die Zukunft helfen wird. Auch für die IT-Abteilung konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden. Hier hat die Coronakrise eindeutig als Treiber gewirkt.

Wir haben aber auch bemerkt, dass wir zu wenig Personal im IT- und im Organisationsbereich haben, um die Anforderungen für die Digitalisierung auch umsetzen zu können. Hier ist Nachsteuerung erforderlich, was angesichts knapper Kassen schwierig ist. Deshalb wurde der Fokus auf die Digitalisierungsbereiche Breitbandausbau, Schulen und Verwaltung gelegt.

Die digitalen Zugangskanäle für unsere Bürger wurden im Laufe des Jahres deutlich besser genutzt als zuvor. Unsere Kunden haben erkannt, dass jetzt auch Verwaltungsvorgänge digital erledigt werden können. Digitale Antragsverfahren wurden im Rahmen der interkommunalen Kooperation entwickelt und zur Nutzung über das Landesportal servicebw bereitgestellt. Auch hier war die Corona-Krise hilfreich, weil der vom Land kurzfristig zur Verfügung gestellte Universalprozess als Basis genommen werden konnte.

### STATEMENT DER ZEPPELIN UNIVERSITÄT FRIEDRICHSHAFEN DEN SCHWUNG NUTZEN!



Prof. Dr. Jörn von Lucke

Chair for E-Government and Business Informatics, TICC/TOGI

Bisher ging es uns viel zu gut. Akteure konnten sich vor der Digitalisierung drücken, da es mit dem persönlichen Kanal immer Alternativen gab. Diese sind nun ersatzlos weggefallen. Durch Alternativlosigkeit und Zwang hat die Corona-Pandemie eine nachhaltige Digitalisierung von Staat und Verwaltung forciert. Wir alle können davon profitieren, Bürger wie Verwaltungsmitarbeiter. Dieses Zeitfenster und diesen Schwung gilt es jetzt in allen öffentlichen Handlungsfeldern konsequent zu nutzen. (Jörn von Lucke, ZU Daily, Mai 2020)  
Es ist gut, dass wir die Smart Government Akademie Bodensee haben! Unser regelmäßiger Austausch per Videokonferenz hilft den Städten und uns Wissenschaftlern, gemeinsam mit diesen neuartigen Herausforderungen umzugehen und hochwertige digitale Lösungsansätze zu erarbeiten. Der gegenseitige Wissenstransfer im Rahmen eines Workshops zur Bewältigung der Corona-Krise im Mai 2020 war für alle besonders wertvoll. Wir haben gesehen, wie jenseits der Grenzen dieselben Herausforderungen bewältigt wurden. Die so gewonnenen Erkenntnisse brachten uns alle schneller weiter! Aber es ist weiterhin immer noch sehr viel zu tun.

Siehe auch (zur weiteren Vertiefung für interessierte Leser)

Jörn von Lucke: [Bisher ging es uns viel zu gut](#) (29. Mai 2020)

Jörn von Lucke: [Der Corona-Schub: Mit Highspeed in die smarte Verwaltung?](#) (01. Juni 2020):

[SGAB-Austausch zur Bewältigung der Corona-Krise](#) (26. Mai 2020)

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: [Digitalisierung in Deutschland - Lehren aus der Coronakrise](#) (13. April 2021)



### TÄTIGKEITEN IM ARBEITSPAKET «URBANER DATENRAUM BODENSEE»

#### EINLEITUNG

Das Jahr 2020 stellte alle Akteure der Smart Government Akademie Bodensee vor neue Herausforderungen. Auf Präsenz setzende Formate der Zusammenarbeit liessen sich wegen der Corona-Pandemie ab März 2020 nicht mehr realisieren. Die Umstellung auf digitale Kanäle war für alle Akteure zunächst überraschend. Umso stärker muss betont werden, wie weitestgehend reibungslos der Übergang klappte. Reale Treffen und Workshops wurden sofort durch Videokonferenzen auf Basis von BigBlueButton ersetzt. Durch die entfallenden Anfahrtswege und die Möglichkeiten zum kurzfristigen Austausch hat sich das Kommunikationsvolumen sogar erhöht.

Die Projekte der Zeppelin Universität mit den Städten Friedrichshafen, Konstanz und Ravensburg wurden entsprechend den Vorhaben weiter vorangetrieben. Im Zuge der Pandemie mussten hier nur kleinere Anpassung hinsichtlich der zeitlichen Planung sowie der Priorisierung vorgenommen werden. Zahlreiche Workshops, Interviews, Vorträge und Austausche dienten der Weiterentwicklung, Reflexion und gegenseitigen Befruchtung. Auch im kommenden Jahr werden zunächst virtuelle Formate die Zusammenarbeit prägen. Auch im dritten Jahr der Smart Government Akademie Bodensee gilt es, die Digitalisierungsprojekte in den Städten voranzutreiben und den Wissenstransfer zu fördern, aber auch die Akademie in der Region dauerhaft zu verankern.

#### STADT FRIEDRICHSHAFEN

Vorhandene Datenbestände zu heben und diese nutzbar zu machen steht im Zentrum der Aktivitäten der Stadt Friedrichshafen. Dies umfasst sowohl die interne Datennutzung als auch die Bereitstellung von Daten für externe Akteure. Für die Stadt

Friedrichshafen sind offene Daten jene Daten, die weder in der Kategorie «vertraulich» noch «personenbezogen» eingruppiert werden. Diese sollten der Öffentlichkeit frei zugänglich gemacht werden. Um solche Datenbestände, die der Stadt intern bereits vorliegen und die sie zum Teil von Dritten bereits bekommen hat, wirklich nutzen zu können, soll ein gutes Datenmanagement aufgebaut werden. Ziel hierbei ist zunächst ein stadinternes und zentrales Datenportal zu schaffen, über das die Mitarbeiter unterschiedlicher Stellen zugreifen können. Erst in einem zweiten Schritt sollen geeignete Datenbestände auch der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden. 2020 wurden bereits erste GIS-Daten als offenen Verwaltungsdaten zur Verfügung gestellt. In diesem Kontext wurde 2020 begonnen, einen umfassenden Datenzensus durchzuführen. Gemeinsam mit der Zeppelin Universität wurden alle vorhandenen Datenbestände der Stadt Friedrichshafen katalogisiert und zu Clustern zusammengefasst. Anschliessend wurden die Datenbestände hinsichtlich ihrer Eignung für eine offene Bereitstellung bewertet und anhand möglicher Nutzergruppen kategorisiert.

Die Nutzung digitaler Möglichkeiten einer smarten Verwaltung wurden von der Stadt Friedrichshafen im vergangenen Jahr ebenso weiter forciert. Hierbei spielte auch die Corona-Pandemie eine Rolle. Bedingt durch die Notwendigkeit der ortsungebundenen Telearbeit rückte beispielsweise auch die Thematik der eAkte stärker in den Fokus. Während zuvor die Einführung innerhalb der Stadtverwaltung teilweise kritisch gesehen wurde, änderte sich diese Einschätzung 2020 in eine positive und einfordernde Einstellung.

Im Kontext der Smart City-Bemühungen beginnen die städtischen Akteure derzeit mit dem Aufbau einer Community. Hierzu kann

## 4. URBANER DATENRAUM BODENSEE

---

auch der Anfang Dezember 2020 veranstaltete Hackathon zur Entwicklung des Fallbrunnens Ost Areals gezählt werden. Hierbei wurden mehrere Ansätze, wie ein City-Dashboard, ein smartes Beleuchtungssystem oder die Bereitstellung offener Kulturdaten, konkretisiert. Diese Ansätze werden nun dahingehend geprüft, inwieweit die Stadt Friedrichshafen selbst diese Ansätze weiter verfolgen kann und möchte. Zudem sind Folgeformate in Form von themenbasierten Barcamps für interessierte Bürger vorgesehen.

Hinsichtlich der zeitlichen Planung befindet man sich im Plan der Meilensteine. Im kommenden Jahr 2021 ist eine vertiefte Betrachtung der Datenarchitektur geplant. Die Datenexzellenz wird besondere Aufmerksamkeit bekommen. Auch soll ein Regulierungswerks vom Gemeinderat beschlossen werden. Zudem wird 2021 die Datenmanagementsoftware ausgewählt, implementiert und angepasst. Dabei spielen auch die Gestaltung der stadtinternen Plattform sowie die künftige Bereitstellung von Open Data eine wichtige Bedeutung.

Als äusserst gewinnbringend wurde der Austausch innerhalb der Smart Government Akademie bewertet. Einerseits konnten durch die wissenschaftliche Begleitung und die Rückspiegelung aktueller Entwicklungen wertvolle externe Impulse gegeben werden. Aspekte, die bislang noch nicht auf der Agenda standen, konnten so aufgegriffen werden. Gleichzeitig beteiligten sich auch Akteure der Zeppelin Universität (Studenten, Mitarbeiter) in verschiedenen Rollen am Hackathon.

### STADT KONSTANZ

Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit der Stadt Konstanz mit der Zeppelin Universität war das Auftaktinterview, welches 2019 geführt wurde. Hierbei wurden Erwartungen, Ziele und Herausforderungen definiert. Diese Punkte wurden im vergangenen Jahr immer wieder gezielt aufgegriffen, in Gesprächen vertieft und teilweise modellhaft umgesetzt. Gleichzeitig wurde die Relevanz der Themenfelder Open Government, Open Data und Smart Government dadurch erhöht, dass durch Vorträge und Fortbildungsangebote ein

breites Verständnis innerhalb der Stadtverwaltung Konstanz geschaffen wurde.

Besonders herausgestellt im Dialog wurde die Rolle von Smart Government als zentrale Herausforderung für die internen Prozesse sowie die Stadtentwicklung. Durch die kontinuierliche Betonung und Verknüpfung mit weiteren Themen konnten die Digitalisierung und die intelligente Vernetzung tiefer verwurzelt werden. Die Relevanz der Digitalisierung sowie deren Folgen und vorhandene Anknüpfungspunkte wurden verstärkt wahrgenommen. Dadurch wurde die Thematik auch in der Politik und in der Stadtgesellschaft stärker wahrgenommen.

Strategisch ist es der Stadt Konstanz gelungen, den Themenkomplex Smart Government sowie offene Daten weiterzuentwickeln. Im Rahmen des derzeit zu entwickelnden Smart Green City-Ansatzes finden sich mehrere Ansätze aus diesen Themenkomplexen wieder. So konnte eine zentrale strategische Verankerung wichtiger Digitalisierungsthemen innerhalb der Stadt erreicht werden. Damit geht auch ein zunehmender Aufbau von Know-How bei den Beschäftigten einher, um angemessen auf künftige technische Entwicklungen reagieren zu können. Das dies notwendig ist zeigt das Beispiel der Erstellung einer rechtlichen Verordnung für E-Scooter bereits vor dem Markteintritt der ersten Anbieter. Durch eine Zusammenarbeit mit der Stadt Ulm konnte auf deren Erfahrung zurückgegriffen und so frühzeitig innerhalb der Stadt Konstanz eine fundierte Grundlage geschaffen werden.

Mehrwerte liefert die Smart Government Akademie Bodensee durch den Austausch der Städte untereinander sowie den Austausch mit den wissenschaftlichen Partnern. Zahlreiche Impulse und Bewertungen der Wissenschaftler konnten im Alltag aufgegriffen werden. Auch in der gemeinsamen Betrachtung von Best Practices und Vorgehensweisen konnte ein Mehrwert festgestellt werden. Insbesondere gegenüber der Politik und der Stadtgesellschaft konnte so eine zusätzliche Legitimation für eigene Projekte geschaffen werden. Verweise auf bereits erfolgte Umsetzungen in anderen Städten überzeugen.

## 4. URBANER DATENRAUM BODENSEE

---

Generell wurde von Seiten der Stadt Konstanz die Kompetenzstärkung durch die Smart Government Akademie hervorgehoben und die Zusammenarbeit gelobt. Auch im kommenden Jahr möchte man den eingeschlagenen Weg weiter beschreiten.

### STADT RAVENSBURG

Im Vordergrund der Stadt Ravensburg standen im vergangenen Jahr die Aktivitäten rund um das smarte Baudezernat. Hierzu fanden im Januar und Februar vorbereitende Workshops mit der Zeppelin Universität statt, die im März 2020 kurz vor dem ersten Lockdown in einem mehrstündigen Strategieworkshop Roadmap Digitales Baudezernat 2020 mündeten. Heraus kamen zahlreiche Vorschläge, fachlich und zeitlich priorisiert, für eine kurz-, mittel- und langfristige Planung und Weiterentwicklung in Zeiten von E-Akten, BIM und künstlicher Intelligenz. Im Rahmen einer Humboldtarbeit wurden die Ergebnisse aufbereitet und der Stadt im September übergeben. Diese Impulse flossen in die Strategieplanungen und die Haushaltsverhandlungen 2021-22 ein.

Einen weiteren Schwerpunkt bildete die breitere Verankerung des Themenfelds der Digitalisierung in der gesamten Stadtverwaltung. Hierzu fanden zwei Workshops mit den Vertretern des Gesamtpersonalrat statt. Hierdurch konnte ein tiefergehendes Verständnis für die Digitalisierung und die damit einhergehenden Folgen geschaffen werden, aber auch die Bereitschaft geweckt werden, sich zu engagieren. Insbesondere im technischen Dezernat sei so eine gute Basis gelegt worden. Dennoch sei aber eine regelmässige Wiederholung solcher Schulungsveranstaltungen erforderlich, um die Inhalte langfristig bei allen Beschäftigten zu festigen.

Die laufenden Umsetzungen orientieren sich an der bestehenden Digitalstrategie der Stadt Ravensburg. Innerhalb dieses Rahmens wurden im vergangenen Jahr allerdings die Prioritäten teilweise verschoben. So wurden einige Basiskomponenten wie etwa das Dokumentenmanagementsystem, die interne IT-Infrastruktur oder die Breitbandversorgung auf Grund der Corona-Pandemie und deren Folgen priorisiert. Diese Vorhaben bilden die Grundvoraussetzung für weitere Projekte. Zudem wird der Stadt Ravensburg in der Umsetzung deutlich, dass teilweise mehr Zeit als bei der Erstellung der Strategie angenommen benötigt wird.

Deutliche Fortschritte konnten im Bereich des mobilen Arbeitens erzielt werden. Bedingt durch den Lockdown im März 2020 wurde die Anzahl der mobilen Arbeitsplätze von etwa 20 auf über 250 erhöht. Dies geschah ohne zuvor ausgearbeitetes Konzept, sondern pragmatisch mit der Praxis. Hierzu wurde auch eine Videokonferenzlösung aufgebaut und die notwendige Ausrüstung beschafft.

Zum Jahresende laufen die Vorbereitung für die Einrichtung eines Innovationsraums. Hier soll Mitarbeitern der Ravensburger Stadtverwaltung Raum gegeben werden, um Vorhaben und Projekte zu diskutieren und voranzutreiben. In diesem Raum sollen auch künftig zu bearbeitende Themen definiert und konkretisiert werden.

Bezüglich der Mehrwerte der Smart Government Akademie sind die Vorhaben der Stadt Ravensburg noch nicht weit genug fortgeschritten, um diese bereits effektiv nutzen zu können. Das smarte Bauamt birgt zwar viel Potenzial, benötigt jedoch noch Zeit bis zur Umsetzung. Insofern ist ein Wissenstransfer erst sinnvoll, wenn tatsächlich Ergebnisse vorliegen. Die Stadt Ravensburg betrachtet daher eine längerfristige Zusammenarbeit als sinnvoll.

## 4. URBANER DATENRAUM BODENSEE

---

### BÜRGER GESTALTEN SMARTE STÄDTE

Weitere Aktivitäten passierten im Kontext des übergreifenden Projekts „Bürger gestalten smarte Städte“.

Am 29. Januar 2020 fand am Seecampus der Zeppelin Universität die Veranstaltung „Kommunales Open Data und Datenjournalismus – Wie aus sichtbaren Datenschätzen verständliche Narrative für Bürger werden“ statt. Die Veranstaltung mit hochkarätigen Experten aus dem Kontext von Open Data und Datenjournalismus erlaubte einen Austausch zu Vorgehensweisen und Erfahrungen von Seite der Kommunen als auch von Datenjournalisten.

Bedingt durch die Einschränkungen im Zuge der Corona Pandemie musste die Veranstaltung zum Thema „Innovationslabore und Living Labs“ am 06.07.2020 rein virtuell stattfinden. Ziel dieser Veranstaltung war es, durch Impulsvorträge wissenschafts-, verwaltungs- und bürgergetriebene Innovationslabore vorzustellen, dabei Chancen und Herausforderungen zu diskutieren und einen Austausch zwischen allen Teilnehmenden zu ermöglichen.

Die Thematik der Bürgerbeteiligung stand am 30.11.2020 im Fokus der digital stattfindenden Veranstaltung. Impulsvorträge von Referenten aus Deutschland, Österreich, der Schweiz, Estland und Brasilien thematisierten unterschiedlichste Perspektiven und Ansätze im Bereich Bürgerbeteiligung. Nach jedem Vortrag bestand die Möglichkeit Rückfragen zu stellen und zu diskutieren. Zudem wurde in Breakout-Räumen ein interaktiver Austausch in kleineren Gruppen ermöglicht.

*Das Projekt Smart Government Akademie Bodensee wird durch Interreg, die EU und die Schweiz gefördert.*