

Der Weg zur Smart City – Wie Verwaltungen die Steuerung von Komplexität bewältigen können

Der Begriff Smart City beinhaltet verschiedenste Facetten und wirft für den einzelnen viele Fragen auf. Während die einen darunter autonomes Fahren, smart Apps, oder das Umsetzen von Klimazielen und datengestützte Ressourcenoptimierung von Wasser, Energie und Mobilität verstehen, beinhaltet er für die anderen die Lebensqualität und das friedliche Zusammenleben in der Stadtgesellschaft. Technologisch ist vieles möglich, aber nicht alles was gewünscht ist, ist auch machbar und bezahlbar. Wie sieht also die Stadt der Zukunft aus und wie lässt sie sich steuern?

Eine wichtige Erkenntnis ist: Jede Stadt hat ihren eigenen Weg, das Thema anzugehen und muss die Balance zwischen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und sozialen Themen finden. Daher ist es umso wichtiger in der Verwaltung erst einmal eine einheitliche Sicht auf die Ausgangslage zu haben und zu gemeinsamen Zielen zu kommen. Jede Stadt muss für sich festlegen, wo sie steht, wohin der Weg geht und was sie steuern möchte. Wesentlich ist es auch zu entscheiden, wie das Steuerungsmodell für komplexe und vernetzte Fragestellungen aussehen und wie in Zukunft zusammengegearbeitet werden soll. Digitalisierung spielt dabei zwar eine grosse Rolle. Eine Smarte Governance setzt aber bereits früher an und hat viel damit zu tun, wie man sich und andere in diesem Prozess organisiert.



Ganzheitliches Konzept

Den Entwicklungs- und Transformationsprozess hin zur Smart City muss die Stadt aktiv «managen», das heisst, die Verwaltung muss als neutrale, kompetente und schlagkräftige Steuerungszentrale agieren. Sie informiert, sorgt für die Integration von Technologiefeldern, grünen Themen und sozialen Innovationen und lädt dazu entsprechende Experten ein. Im Idealfall regt sie selbstorganisierte und innovative Lösungen mit Bürgerbeteiligung und anderen Stakeholdern an und steuert und moderiert diese Prozesse. Ausserdem müssen viele strategische Entscheidungen mit langfristigen Folgen für die politischen Entscheidungsebenen vorbereitet werden, die nicht bis ins Detail planbar sind. Der Umgang mit Eventualitäten und Zielkonflikten rückt in den Fokus. Es ist zu klären, wer, wie und wann die notwendigen Informationen und Daten liefert und wer sie erhält und wann und wie kommuniziert wird.

Einige Metropolen und Städte organisieren sich dementsprechend neu und bauen Managementkompetenzen und Smart-City-Personal auf. Viele Standardaufgaben können automatisiert werden. Vernetzte datengestützte Systeme und intelligente Datenauswertungen erleichtern die effiziente Steuerung der urbanen Infrastrukturen und visualisieren mögliche Wirkungen und Szenarien. Das ist gut so, denn die oben genannten Aufgaben sind hochkomplex.

Individuell statt kopiert

Vielorts verhindern Strukturen und Ressortdenken zwischen den Departementen sowie politische Vorgaben bereits ein erstes abgestimmtes Handeln. Schnell wird klar, dass hier Voraussetzungen zu schaffen sind, um Themen vernetzt, resultatsorientiert und effizient erarbeiten und umsetzen zu können. Dabei ist es wenig sinnvoll, andere Städte oder smarte Einzellösungen zu kopieren, ohne die Variablen für das Funktionieren der eigenen Stadt zu kennen und gemeinsam reflektiert zu haben.

Diese Vernetzungsaufgabe ist mit und ohne IT eine grosse Herausforderung – daher kann eine Beratung und moderative Begleitung für das City Management sowohl in der Prämissenklärung, der Strategiefindung als auch in der vernetzten Umsetzung sinnvoll sein. Der Schwerpunkt liegt hierbei darauf sich so zu organisieren, dass eine «smarte» Orchestrierung des Prozesses und der Beteiligten für integrierte Smart-City-Lösungen möglich ist. Wichtig sind vernetzte Methoden für das Management von Komplexität, das Entscheiden bei Zielkonflikten bei der Strategiefindung und im Umsetzungsprozess. Dazu gehört auch die klare Kommunikation, der sichere Umgang mit unterschiedlichen Positionen, und das Abholen der Erwartungen der Bürgerinnen.

Nachhaltige Lösungen durch Analysen

Durch die grosse Dynamik, welche die Smart City entfaltet, wird Steuerung – heute als Smart Governance in aller Munde – für die neuen City Manager zur Daueraufgabe. Dieser Transformations-Prozess in einer Stadt ist immer spezifisch und benötigt die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung bei den betroffenen Stakeholdern. Die neue Form der Zusammenarbeit ist anfangs oft mühsam, und bedeutet auch

ein Hinterfragen eigener Arbeitsweisen und Aufgaben. Aber die gemeinsame Analyse und Festlegung der Umsetzung hilft am Ende zu akzeptierten und zu nachhaltigen Lösungen in den Städten zu kommen.

Drees & Sommer unterstützt mit «Blue City» Städte, Politik, Industrie und Investoren in der Strategieerstellung und der vernetzten Umsetzung und bietet integrierte Lösungen für die smarte und nachhaltige Stadt. Der Mensch steht dabei immer im Mittelpunkt.

www.dreso.ch/de-CH/themen/blue-city

TEXT DR. CHRISTIANE GEBHARDT
DREES & SOMMER SCHWEIZ
BLUE CITY DEVELOPMENT



“ Steuerung wird für die neuen City Manager zur Daueraufgabe.