

Stadt Bielefeld – Dezernat 1 und 4 und Stadtwerke Bielefeld

Einrichtung eines Digitalisierungsbü- ros in Bielefeld

24.06.2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung.....	2
2. Rolle des Digitalisierungsbüros	2
3. Zieldefinition und Aufgaben	3
4. Anbindung an Politik und Verwaltung	4
5. Struktur des Digitalisierungsbüros	5
5.1. Zielkonzept	6
5.1.1. Personalausstattung	6
5.1.2. Mögliche Rechtsform.....	6
5.1.3. Räumliche Unterbringung	8
5.1.4. Innere Struktur.....	10
5.1.5. Finanzielle Ausstattung	11
5.2. Stufenplan.....	11
6. Fazit.....	12
Anlagen:	
• Kommunikationsstruktur im Prozess zur Strategieentwicklung – Smart City Bielefeld.....	14
• GANTT-Chart - Prozess zur Erarbeitung einer Smart City-Strategie für die Stadt Bielefeld.....	15
• Interne Organisationsstruktur für die Smart City-Steuerung.....	16

Einrichtung eines Digitalisierungsbüros in Bielefeld

1. Einleitung

Der Verwaltungsvorstand hatte an die Beigeordneten Kaschel und Moss den Auftrag erteilt, ein „Eckpunktepapier Digitalisierung“ zu entwickeln. Das Eckpunktepapier wurde am 17.07.2018 im Verwaltungsvorstand beraten und insofern ergänzt, als dass ein Organisationsvorschlag für die Einrichtung eines „Digitalisierungsbüro“ erarbeitet werden soll. Dieser wurde am 26.02.2019 im Verwaltungsvorstand der Stadt Bielefeld (VV) beraten. Die Beschlussfassung sieht vor, dass das Büro außerhalb der Verwaltung angesiedelt werden soll. Bei der Umsetzung soll stufenweise vorgegangen und nach zwei Jahren evaluiert werden, ob die Gründung einer GmbH zielführend ist. Gestartet werden soll in der Verwaltung, sukzessive sollen dann Partner gesucht werden.

Gem. einer weiteren Entscheidung des Oberbürgermeisters nach entsprechenden Abstimmungen mit der Geschäftsführung der Stadtwerke Bielefeld (SWB) soll das Digitalisierungsbüro in Form einer Kooperation zwischen Stadt und SWB aufgebaut werden.

Eine weitere Grundlage für die Überarbeitung des Konzepts bilden die Überlegungen und Zielbilder, die für die Bewerbung um Fördergelder aus dem Fördertopf „Modellprojekt Smart Cities“ des Bundesministeriums des Innern, für Bau und Heimat (BMI) entwickelt wurden. Den dort beschriebenen Ansatz mit dem Digitalisierungsbüro als zentraler operativer Projektsteuerungsinstanz haben der VV 14.05.2019 und der Rat am 06.06.2019 beschlossen. Eine Information an den Aufsichtsrat SWB ist parallel schriftlich erfolgt.

Der in diesem Konzeptpapier entwickelte Organisationsvorschlag basiert auf den Erkenntnissen aus den vorangegangenen Zwischenergebnissen „Eckpunktepapier Digitalisierung“ und „Einrichtung eines Digitalisierungsbüros in Bielefeld“ sowie den genannten weiteren Beschlusslagen und Rahmenvorgaben.

2. Rolle des Digitalisierungsbüros

Der Rat der Stadt Bielefeld hat in seiner Sitzung am 27.09.2018 die Einrichtung eines Digitalisierungsausschusses beschlossen. Der Oberbürgermeister der Stadt Bielefeld richtet ein Digitalisierungsbüro ein, das die Koordinatoren- und Steuerungsfunktion für alle Digitalisierungsthemen der Stadtgesellschaft übernehmen soll (mehr dazu im Kapitel 3). Für die Akteure der Stadtgesellschaft, dazu gehört u. a. auch die Stadtverwaltung Bielefeld und die Stadtwerke Bielefeld, werden keine operativen Aufgaben wahrgenommen. Jeder Akteur der Stadtgesellschaft bleibt verantwortlich für die Digitalisierung seiner Prozesse. So bleibt zum Beispiel die Digitalisierung der Stadtverwaltung eine verwaltungsinterne Aufgabe, die zuletzt neu strukturiert wurde und jetzt durch das Amt 100 sowohl strategisch gestaltet wie auch operativ verantwortet wird.

Abb. 1: Akteure und Handlungsfelder im Fokus der Digitalisierung der Stadtgesellschaft



Quelle: eigene Darstellung

3. Zieldefinition und Aufgaben

Mit der Einrichtung des **Digitalisierungsbüros als Impulsgeber** sollen folgende Ziele verfolgt werden:

- Bündelung aller Inhalte zum Thema Digitalisierung aus Sicht der Stadtgesellschaft
- Zusammenführen und Koordinieren der Akteure und Handlungsfelder der Digitalisierung der Stadtgesellschaft
- Strategisches und operatives Vorantreiben dieses Digitalisierungsprozesses in Bielefeld
- Förderung der Weiterentwicklung der Stadt Bielefeld hin zu einer „Smart City“

Daraus abgeleitet ergeben sich insbesondere folgende Aufgaben (nicht abschließend):

- Übersicht verschaffen, Digitalisierungsthemen sammeln
- Identifizierung von (neuen) Themen
- Sammlung und Aufbereitung von Informationen zu Digitalisierungsthemen
- Zusammenführung von Akteuren
- Organisation von Austausch (Informationen, Erfahrungen, Best Practice-Beispiele...)
- Fördermittelakquise und -verwaltung
- Ansprechpartner für alle Akteure der Stadtgesellschaft und für weitere externe Dritte

- Erbringung oder Vermittlung von Beratungsleistungen
- Projektsteuerung
- Beauftragung von Projektumsetzungen für Stadtentwicklungsprojekte (Lösungsimplementierung, Entwicklungsleistungen etc.)
- Informationsgeber/-quelle für Bürger

Die Digitalisierung der Stadtgesellschaft betrifft alle gesellschaftlichen Ebenen und macht nicht an den Stadtgrenzen Bielefelds halt. Vielmehr ist es erforderlich, an regionalen und überregionalen Entwicklungen teil zu haben und sie permanent zu beobachten. Dabei wird es darauf ankommen, vielversprechende und zukunftsweisende Entwicklungen auf Bielefeld zu adaptieren. Die Regionale, die Regiopoleregionen Bielefeld und Paderborn und das Projekt „Digitale Modellregionen in NRW“ sind Beispiele dafür, dass sich überregionale Zusammenarbeit für Bielefeld positiv auswirkt. Diese Zusammenarbeit wird insbesondere für den Bereich der Digitalisierung von zunehmender Bedeutung sein.

Dem Digitalisierungsbüro sollte deshalb auch die Aufgabe übertragen werden, für die Stadtgesellschaft Bielefeld Projektverantwortung in entsprechenden Projekten zu übernehmen sowie die Interessen der Bielefelder Stadtgesellschaft bei regionalen und überregionalen Veranstaltungen zum Thema Digitalisierung zu vertreten.

Das Digitalisierungsbüro sollte die Bündelung digitaler Interessen überregionaler Einrichtungen (Regiopole, Regionale, it's OWL, etc.) übernehmen und die Vernetzung Bielefelds zu überregionalen Akteuren der Digitalisierung gewährleisten.

Weitergehende konzeptionelle Grundlagen für die Erarbeitung einer Smart City-Strategie und der damit verbundenen Kommunikations- und Prozessstrukturen wurden im Rahmen des Antragsprozesses für die Bewerbung um Fördergelder aus dem Fördertopf „Modellprojekt Smart Cities“ des (BMI) erarbeitet und, wie dargestellt, vom VV und vom Rat beschlossen. Die „schematische Darstellung der Kommunikationsstruktur im Prozess zur Strategieentwicklung – Smart City Bielefeld“ und „Gantt-Chart / Prozess zur Erarbeitung einer Smart City-Strategie für die Stadt Bielefeld“ sind als Anlagen X und X Bestandteil dieses Konzepts.

4. Anbindung an Politik und Verwaltung

Anbindung an die Politik

Der Digitalisierungsausschuss ist die Schnittstelle zwischen dem Digitalisierungsbüro und der Politik in Bielefeld. Sofern die Politik selbst keine weitergehenden Anforderungen formuliert, könnte die Anbindung etwa durch eine regelmäßige Berichterstattung in diesem Ausschuss sichergestellt werden. Eine Konkretisierung ist hier erst möglich, wenn der Rat der Stadt Bielefeld die Zuständigkeiten des Digitalisierungsausschusses definiert hat (Änderung der Zuständigkeitsordnung).

Anbindung an die Verwaltung

Der Oberbürgermeister als Initiator und letztlich „Hauptgesellschafter“ muss regelmäßig über die Aktivitäten des Digitalisierungsbüro unterrichtet sein. Dazu wäre eine regelmäßige Berichterstattung an den Verwaltungsvorstand denkbar.

Anbindung an die Aufsichtsgremien weiterer Partner

Neben der Berichterstattung an den Oberbürgermeister und die Politik ergibt sich bei einer Einbindung der SWB und zukünftig u. U. weiterer Partner eine darüberhinausgehende Berichtspflicht an deren Geschäftsführungen sowie Aufsichtsgremien.

Handlungsempfehlung: Mit Blick auf den gesamtgesellschaftlichen Ansatz, der mit dem Digitalisierungsbüro verfolgt wird, wird eine regelmäßige Berichterstattung im Verwaltungsvorstand und im Digitalisierungsausschuss vorgeschlagen. Die Berichterstattung an die Geschäftsführungen und Aufsichtsgremien der SWB und zukünftiger weiterer Partner ist entsprechend zu organisieren. Die Grundlage dafür bildet die Darstellung „Interne Organisationsstruktur für die Smart City-Steuerung“, die im Rahmen der Bewerbung um Fördergelder aus dem Fördertopf „Modellprojekt Smart Cities“ des (BMI) erarbeitet wurde. Hier ist ein Gremium mit den o.g. Beteiligten vorgesehen.

5. Struktur des Digitalisierungsbüros

Die Anforderungen an das Digitalisierungsbüro sind höchst komplex und vielschichtig. Mitunter müssen sogar konträre Interessen miteinander verbunden werden. Die Struktur des Digitalisierungsbüros muss auf diese Anforderungen Antworten ermöglichen.

Aktuell gibt es noch keine ausgereiften Beispiele für eine erfolgreiche Struktur, die der Orientierung dienen könnten. Des Weiteren hat jede Stadtgesellschaft unterschiedliche Strukturen oder Voraussetzungen, sodass Modelle anderer Städte i.d.R. nur bedingt auf Bielefeld anwendbar sind. Die Strukturen und Rahmenbedingungen in anderen Städten sind häufig nicht auf Bielefelder Bedingungen übertragbar. Insofern sind in der Konsequenz auch Modelle, die sich zurzeit andernorts in der Erprobung befinden, nicht unbedingt auf Bielefeld übertragbar.

In diesem Kapitel wird im ersten Teil eine (ideale) Zielstruktur für ein Digitalisierungsbüro entwickelt, die es ermöglicht, die in Kapitel 2 und 3 definierte Rolle zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Dazu werden verschiedene Lösungsansätze aufgezeigt und gegeneinander abgewogen. Im Anschluss wird jeweils eine Handlungsempfehlung gegeben.

Im zweiten Teil dieses Kapitels wird ein möglicher Weg aufgezeigt, über ein Stufenkonzept die Zielorganisation zu erreichen.

Unter Struktur werden dabei in erster Linie die Rechtsform, die räumliche Unterbringung, die Anforderung an das Personal usw. verstanden. Da zwischen diesen Faktoren Wechselwirkungen bestehen, können sie nicht durchgängig getrennt voneinander betrachtet werden, wodurch eine Annäherung an das Thema zusätzlich erschwert wird. Es ist jedoch davon auszugehen, dass insbesondere der Bereich personelle Ausstattung (Human Resources) der entscheidende Faktor für den Erfolg des Digitalisierungsbüros sein wird und deshalb die Struktur maßgeblich davon beeinflusst wird.

5.1. Zielkonzept

5.1.1. Personalausstattung

Die Mitarbeiter des Digitalisierungsbüros müssen über eine Vielzahl von Fähigkeiten verfügen – neben weichen, vor allem kommunikativen Fähigkeiten (Netzwerken, Vorträge, usw.), müssen sie charismatisch und in der Lage sein, die „Sprachen“ der verschiedenen Adressaten zu sprechen sowie deren meist unterschiedliche Bedürfnisse zu verstehen. Das Digitalisierungsbüro sollte u. a. über fundierte Erfahrung aus folgenden Bereichen verfügen:

- IT
- Wirtschaft
- Projektmanagement
- Koordination/Akquise von Fördermitteln
- Förderrecht
- Organisation und Management von Beteiligungsprozessen/Marketing
- im Idealfall Politik/Verwaltung

Gleichzeitig müssen die Mitarbeiter einen Bezug zur „digitalen Szene“ und ein Interesse an hochdynamischen Themen haben. Sicherlich kann nicht jedes Teammitglied die gesamte o.g. Bandbreite erfüllen – die Mitarbeiter sollten sich hier ergänzen, und das Erreichen der gemeinsamen Ziele in den Fokus ihrer Tätigkeiten stellen. Legt man das o. g. Anforderungsprofil einer Personalgewinnung zugrunde, wird schnell deutlich, dass es nicht einfach sein wird, passendes Personal für den Aufbau eines Digitalisierungsbüros zu gewinnen. Möglicherweise haben bei der Personalsuche Werte wie „Ausstattung des Arbeitsplatzes“, „Arbeitszeiten“, „Höhe des Gehaltes“ und ähnliche, einen anderen Stellenwert als sie im öffentlichen Dienst abgebildet werden könnten. Die notwendigen Spielräume könnten sich aber in privater Rechtsform herstellen lassen.

Handlungsempfehlung: Da der Erfolg des Digitalisierungsbüros in hohem Maße von der Auswahl des Personals abhängig ist, ist die Struktur des Digitalisierungsbüros vorrangig so auszurichten, dass sie den oben beschriebenen Personenkreis anspricht. Weil in der Wirtschaft unter diesen Aspekten die Personalgewinnung deutlich leichter sein dürfte als im öffentlichen Dienst, ist eine an die Verwaltung gekoppelte Struktur wenig zielführend. Das Digitalisierungsbüro sollte daher außerhalb der Kernverwaltung angesiedelt werden.

5.1.2. Mögliche Rechtsform

Im Rahmen der Entwicklung des Vorschlags für ein Organisationsmodell soll vorrangig untersucht werden, welche Varianten generell empfehlenswert erscheinen. Die Entscheidung für die konkrete Rechtsform innerhalb der präferierten Variante sollte separat nach einer Bewertung insbesondere der juristischen und betriebswirtschaftlichen Kriterien getroffen werden.

Für die konkrete Umsetzung des Digitalisierungsbüros sind verschiedene Varianten denkbar:

- **Autarke Organisationsform** als eigenständige juristische Person mit breiter Trägerschaft (z. B. GmbH, Verein)
- **Öffentlich-rechtliche Organisationsform** (z. B. AöR, Zweckverband)
- **Organisationseinheit der Stadt** (z. B. Amt, Geschäftsbereich, Stabseinheit)
- **Organisationseinheit als Teil eines dritten Trägers** (z. B. Industrie- und Handelskammer, Handelsverband, Handwerkskammer, OstWestfalenLippe GmbH, it's OWL, WEGE, Hochschulbereich)

Der nachfolgenden Bewertungsmatrix wurden als Entscheidungskriterien für eine der vier genannten Varianten folgende definiert:

- Unabhängigkeit des Digitalisierungsbüro von den Interessenslagen einzelner Mitglieder der Stadtgesellschaft
- Außenwirkung
- Akzeptanz in der Stadtgesellschaft (Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Bürger/innen, Gewerkschaften, Sozialverbände etc.)
- Durchsetzungsfähigkeit
- Leistungs- und Zukunftsfähigkeit
- Flexibilität
- Attraktivität der Arbeitsplätze

Als Bewertungsmaßstab wurde ein Punktesystem von 0-4 Punkten zu Grunde gelegt:

- 0 Punkt: Kriterium nicht erfüllt
- 1 Punkte: Kriterium überwiegend nicht erfüllt
- 2 Punkte: Kriterium teilweise erfüllt
- 3 Punkte: Kriterium überwiegend erfüllt
- 4 Punkte: Kriterium voll erfüllt

Tabelle 1: Bewertungsmatrix Rechtsform

	Eigenständige juristische Person	Öffentlich-rechtliche Organisationsform	Organisationseinheit der Stadt	Organisationseinheit als Teil eines dritten Trägers
Unabhängigkeit	4	3	2	2
Außenwirkung	4	4	2	2
Akzeptanz in der Stadtgesellschaft	4	3	3	2
Durchsetzungsfähigkeit	3	3	3	2
Leistungsfähigkeit	4	3	3	4
Flexibilität	3	3	2	3
Attraktivität der Arbeitsplätze	4	3	2	3
Ergebnis:	26	22	17	18

Die Bewertungsmatrix zeigt, dass die Organisationsform „eigenständige juristische Person“ zielführender als die drei anderen Varianten ist. Neben dem Image zur Personalgewinnung spielt auch die Außenwirkung des Digitalisierungsbüros eine gesonderte Rolle bei der Bewertung der Organisationsform. Alle Adressaten der Stadtgesellschaft müssen sich von dem Dienstleistungsangebot des Digitalisierungsbüros angesprochen fühlen. Die Einrichtung einer Verwaltungseinheit, oder auch die Anbindung an dritte Träger suggeriert die Konzentration auf ein Themenfeld, also etwa e-Government (bei der Verwaltungsvariante) oder z. B. Digitalwirtschaft (unter Anbindung an die Wirtschaftsförderungsgesellschaft), was nicht zielführend wäre.

Handlungsempfehlung: Nach Bewertung der vorgenannten Kriterien ist eine autarke Organisationsform – etwa durch Gründung einer städtischen Tochter – am zielführendsten. Dies könnte aus Sicht der Autoren sowohl ein Verein als auch eine GmbH sein. Eine operative Unterstützung (Buchhaltung, Abrechnung, etc.) durch andere Töchter ist dabei nicht ausgeschlossen.

Bei diesem Modell sind auch externe Beteiligungen durch andere Stakeholder an der Organisation möglich. Das Digitalisierungsbüro würde so vom Knowhow und den zusätzlichen Ressourcen der Gesellschafter profitieren können.

5.1.3. Räumliche Unterbringung

Räumlich sind prinzipiell zwei Strategien denkbar: ein **zentraler** oder ein **dezentraler** Lösungsansatz.

Bei der **dezentralen Variante** arbeitet das Personal nicht in einem eigenen Büro, sondern nach dem Anschließerverprinzip verteilt auf thematisch sinnvolle Partner. Diese könnten z. B. das Rathaus, der Pioneers Club, die WEGE o. ä. sein. Die Vorteile bei dieser Strategie lägen vor allem im direkten Kontakt zu den Multiplikatoren der verschiedenen Themenbereiche und einer daraus entstehenden gegenseitigen Befruchtung. In der Außenwirkung werden so zumindest mehrere Themenbereiche abgedeckt. Auch könnten die vorhandene personelle und technische Infrastruktur (Sekretariat, IT, Büro) mitgenutzt werden und damit möglicherweise Kosten eingespart werden.

Größter Nachteil dieser Strategie ist das (räumliche) Fehlen der zentralen Anlaufstelle. Das Digitalisierungsbüro wäre damit deutlich weniger sichtbar als bei einer zentralen und eigenständigen Lösung, was die Akzeptanz bei den Adressaten verringern und evtl. sogar Legitimationsprobleme mit sich bringen würde.

Auch müssten intern Konzepte einer effizienten Zusammenarbeit der Mitarbeiter des Digitalisierungsbüros erarbeitet werden, die eine räumliche Trennung zulassen. Evtl. ist auch eine Rotation der MA in den einzelnen Standorten notwendig.

Bei der **zentralen Lösung** würde das Personal des Digitalisierungsbüros konzentriert an einem Ort arbeiten. Dies kann in eigenständig angemieteten Räumlichkeiten, die ausschließlich vom Digitalisierungsbüro genutzt werden, geschehen oder angedockt an einen Stakeholder.

Beide Varianten hätten den Vorteil, dass eine sowohl physische als auch gefühlte zentrale Anlaufstelle für alle Belange des Themas Digitalisierung geschaffen würde. Die Sichtbarkeit eines Digitalisierungsbüros mit eigenen Räumlichkeiten wäre höher als wenn dieses an andere Stakeholder wie z. B. einen Inkubator angedockt wird.

Der Nachteil insbesondere bei der eigenständigen Lösung liegt vor allem in den höheren Kosten für Bürounterhalt sowie dem Fehlen des direkten räumlichen Bezugs zu den Stakeholdern. Gleichzeitig ist ein Vorteil eines zentral angedockten Digitalisierungsbüros die Mitnutzung der vorhandenen Infrastruktur des Dritten.

Die Vor- und Nachteile der o.g. Lösungen werden im Folgenden in einer Matrix zusammengefasst und gegenübergestellt:

Tabelle 2: Matrix „Art der räumlichen Unterbringung“

	Dezentral	Zentral angedockt an Dritte	Zentral eigenständig
Vorteile	Anbindung an unterschiedliche thematische Partner (Themenvielfalt und Ansprache vielfältiger Akteure)	Zentrale Anlaufstelle erhöht Sichtbarkeit für Nutzer	Zentrale Anlaufstelle mit starker Außenwirkung und sehr hoher Sichtbarkeit
	Direkter Kontakt zu Multiplikatoren und daraus entstehende Synergien	Belange der Digitalisierung werden zusammengeführt und können anschließend konzeptionell angegangen werden	Belange der Digitalisierung werden zusammengeführt und können anschließend konzeptionell angegangen werden
	Mitnutzung der jeweiligen Infrastruktur	Mitnutzung der Infrastruktur Je nach Drittem: Nähe zur Szene/zur Verwaltung	
Nachteile	Fehlen einer zentralen Anlaufstelle → geringere Sichtbarkeit und mglw. Akzeptanzprobleme	Suggestiert eine thematische Konzentration	Hohe Kosten
	Zusammenarbeit der MitarbeiterInnen bei räumlicher Trennung erfordert Konzept	Weniger sichtbar als eigenständige Institution Unter Umständen teuer	Fehlender räumlicher Bezug zu Stakeholdern

Wie oben bereits erwähnt, ist die zentrale Unterbringung, angedockt an einen Akteur, nicht sinnvoll, da hiermit die Konzentration auf ein bestimmtes Themenfeld suggeriert wird wie z. B. im Fall der SWB auf Energie oder Mobilität. Auch die Verortung in Gebäuden wie dem Rathaus ist aus dem gleichen Grund nicht zielführend.

Einige Kommunen haben sich entschieden, ähnliche Einrichtungen wie ein Digitalisierungsbüro in einem Inkubator oder einem Accelerator wie dem Pioneers Club oder der Founders Foundation anzusiedeln. Hierfür war vor allem die Nähe zur digitalen Szene ausschlaggebend. Der Verdacht der inhaltlichen Nähe und Vermengung von Interessen spricht auch gegen diese Lösung. Auch bei dieser Verortung fehlt subjektiv die (gefühlte) Trennschärfe zwischen den Organisationen.

Handlungsempfehlung: Das Digitalisierungsbüro soll an einem neutralen, gut sichtbaren und erreichbaren Ort untergebracht werden. Nach Abwägung der Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten wird dazu eine zentrale, eigenständige Unterbringung favorisiert. Voraussetzung ist dabei die Anmietung eines Büros in zentraler Lage.

Ideal aus Sicht der Autoren wäre die Verortung des Digitalisierungsbüros in den Räumlichkeiten der zukünftigen **WissensWerkStadt**. Sie verbindet die Vorteile einer eigenständigen, zentralen Unterbringung mit den Vorteilen einer vorhandenen Infrastruktur (u. a. Räume für Veranstaltungen und Ausstellung)¹. Außerdem sind sowohl ein Großteil der Adressaten als auch viele Themen deckungsgleich. Auch die WissensWerkStadt Bielefeld versteht sich als Impulsgeber, Kommunikationsplattform, zentrale Schnittstelle. Diese Agglomerationseffekte könnten die Erfolgchancen beider Projekte erhöhen.

5.1.4. Innere Struktur

Wie beschrieben besteht die Rolle des Digitalisierungsbüros darin, den Digitalisierungsprozess aus Sicht der Stadtgesellschaft zu bündeln und die Digitalisierung in Bielefeld strategisch und operativ voranzutreiben. Das Digitalisierungsbüro ist dabei jedoch eher Netzwerker, Türöffner und Koordinator und vor allem operativ auf enge Zusammenarbeit mit den Stakeholdern der Stadtgesellschaft angewiesen. Die Rolle des Digitalisierungsbüros ist also im weitesten Sinne mit der WEGE zu vergleichen – auch die Förderung der Bielefelder Wirtschaft besteht im Wesentlichen u. a. aus Netzwerkarbeit, Koordination und Informationsbeschaffung/-bereitstellung. Im Unterschied zur WEGE umfasst das Aufgabenfeld des Digitalisierungsbüros jedoch alle Themen der Stadtgesellschaft. Daher ist das Digitalisierungsbüro vor allem operativ auf Unterstützung von den Multiplikatoren aus den jeweiligen Bereichen (u. a. Wirtschaft, Mobilität, Verwaltung, IT-Infrastruktur, digitale Szene, etc.) angewiesen.

Um alle Themenbereiche der Stadtgesellschaft abzubilden, ist es notwendig, dass das Digitalisierungsbüro durch ergänzende Experten (Projektname: „DigitalSupporter“) möglichst breit aufgestellt wird, aber trotz der Vielfältigkeit handlungsfähig ist. In Anlehnung an das Modell der Stadt Darmstadt können Experten je nach Profession fallbezogen hinzugezogen werden. Die fachliche Ausrichtung der Experten und die Struktur der Zusammenarbeit müssen mit weiteren Akteuren (wie z.B. Wirtschaftsförderung, Stadtwerke etc.) abgestimmt und partnerschaftlich entwickelt werden.

Handlungsempfehlung: Um das Kernteam herum sollte ein Expertenteam als Erweiterung des Kernteams nach dem Vorbild „Digitalstadt Darmstadt“ aufgebaut werden. Insgesamt sollte ein Personenkreis von 12 Personen aus arbeitsökonomischen Gründen nicht überschritten werden. Dieses Expertenteam muss noch entwickelt werden – auch eine temporäre Zugehörigkeit ist denkbar.

¹ Siehe ausführlicher: Bielefeld Marketing GmbH (2018): „Betriebskonzept WissensWerkStadt Bielefeld“, Kapitel 4 und 5.

5.1.5. Finanzielle Ausstattung

Für die Finanzierung des laufenden Geschäftsbetriebs ist das Digitalisierungsbüro mit dem dafür erforderlichen Budget auszustatten. Im Rahmen einer Wirtschafts-/Haushaltsplanung wären darüber hinaus Budgets zu bilden insbesondere für

- die Umsetzung von geplanten Maßnahmen
- für die Umsetzung von ungeplanten Maßnahmen in einem zu definierenden Rahmen
- den Einkauf von Beratungsleistungen
- Marketingmaßnahmen
- Personalkosten

Eine konkrete Kostenschätzung kann zurzeit noch nicht erfolgen, da noch zu viele Parameter ungeklärt sind, etwa die Verortung, mögliche Fördermittel oder eine erweiterte Gesellschafterstruktur.

5.2. Stufenplan

Um sich der oben beschriebene Zielkonzeption zu nähern, sollte zunächst, analog zur „Erprobung eines Digitalisierungsausschusses“, das Digitalisierungsbüro in Form einer städtischen Einrichtung aufgebaut werden. Dies bietet die Chance, die Entwicklung des Digitalisierungsbüros auf dem Weg zu einer perspektivischen Ausgründung als GmbH oder Verein zunächst eng zu begleiten und bei Bedarf zu steuern.

Gem. dem vereinbarten Kooperationsmodell empfehlen die Autoren eine Personalausstattung von vier VZÄ plus einer Sekretariatsfunktion. Dabei sollte die Stadt drei VZÄ plus die Sekretariatsfunktion und die SWB ein VZÄ stellen. Fachlich sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Digitalisierungsbüros die in Ziff. 5.1.1. entwickelten Anforderungen (mindestens in der Addition) erfüllen.

Die räumliche Unterbringung des Digitalisierungsbüros kann unabhängig von der organisatorischen Angliederung, der Empfehlung unter 5.1 folgend, in einem nach außen sichtbaren Büro (z.B. in der geplanten WissensWerkStadt) erfolgen.

In der ersten Entwicklungsstufe wird das Digitalisierungsbüro eine städtische Einrichtung sein. Während dieser Phase wird die Arbeit des Digitalisierungsbüros kontinuierlich reflektiert und ausgewertet. So können Anforderungen an das Digitalisierungsbüro identifiziert und zukünftige Entwicklungsschritte abgeleitet werden. Spätestens nach zwei Jahren soll eine Evaluation des Digitalisierungsbüros stattfinden, die als Vorbereitung seiner Ausgründung dient. Ziel ist es, aufbauend auf den Ergebnissen der Evaluation die Ausgründung des Digitalisierungsbüros als eigenständige Einrichtung optimal zu gestalten.

6. Fazit

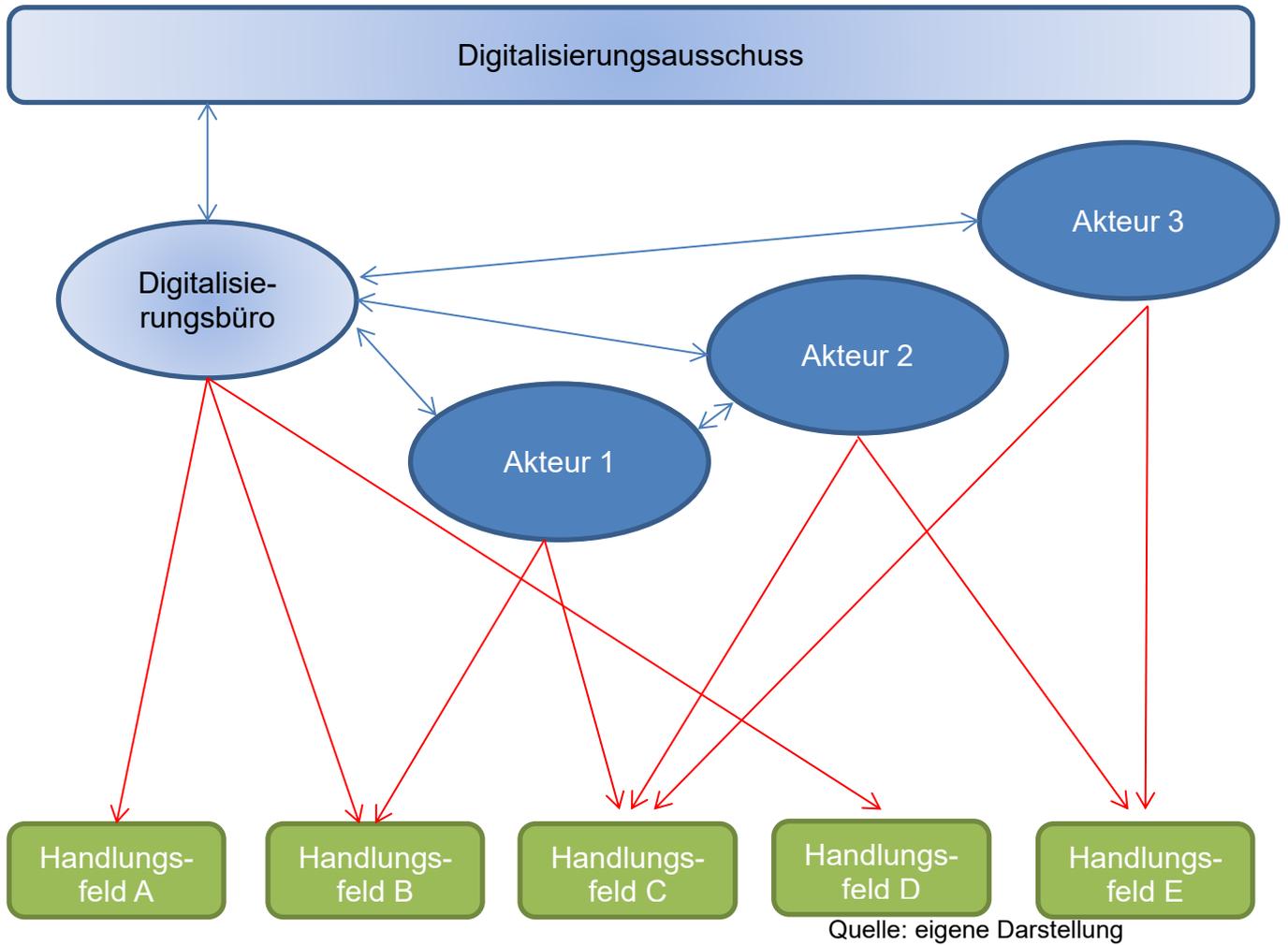
Die Stadt Bielefeld und die SWB haben vereinbart, dass sie im Rahmen der Daseinsvorsorge gemeinsam die Digitalisierung der Stadtgesellschaft in Bielefeld vorantreiben, koordinieren und steuern wollen. Auf den im Rahmen der Beantragung von Fördermitteln aus dem Fördertopf „Modellprojekt Smart Cities“ des BMI erarbeiteten und beschlossenen Projektansatz wird verwiesen. Die Einrichtung eines Digitalisierungsbüros, das, für jedermann sichtbar, den Digitalisierungsprozess vorantreibt, ist fester Bestandteil dieser Planungen. Gleichzeitig wird durch die räumliche Ausrichtung und Zielorganisation dokumentiert, dass Digitalisierung ein Thema ist, das alle Bürgerinnen und Bürger, gesellschaftliche Institutionen und Unternehmen betrifft. Digitalisierung der Stadtgesellschaft ist eben nicht die alleinige Aufgabe einer Stadtverwaltung, sondern eine gesamtgesellschaftliche.

Das Digitalisierungsbüro sollte zukünftig eine eigenständige Organisationseinheit sein. Aufgrund der thematischen Nähe würde sich die räumliche Unterbringung in der WissensWerkStadt Bielefeld anbieten. Es hat u. a. die Aufgaben, den Digitalisierungsprozess aus Sicht der Stadtgesellschaft zu bündeln und die Digitalisierung in Bielefeld insbesondere strategisch voran zu treiben.

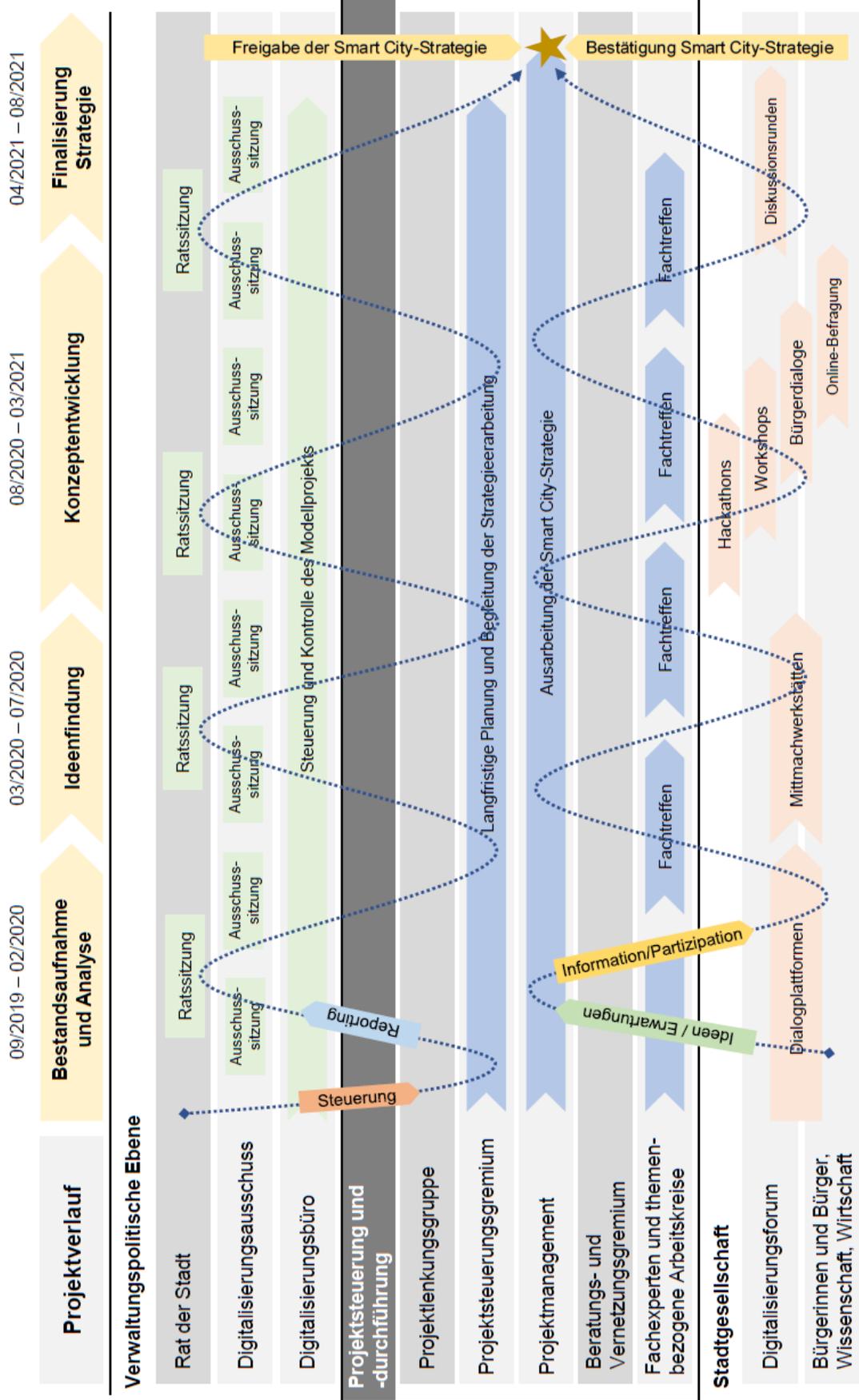
Für die Anbindung an Politik und Verwaltung berichtet es sowohl in die Politik (Digitalisierungsausschuss) wie auch an den Verwaltungsvorstand und im Aufsichtsrat SWB. Hier sei ergänzend nochmals auf die Projektorganisation für das „Modellprojekt Smart Cities“ verwiesen. Das Digitalisierungsbüro kann durch DigitalSupporter aus anderen Akteuren ergänzt werden und spätestens nach einer erfolgreichen Erprobung weitere Gesellschafter aufnehmen.

Um die Digitalisierung in Bielefeld mittelfristig transparent und auf einem breiten Konsens weiter zu entwickeln, wird empfohlen, das Vorgehensmodell, das für das „Modellprojekt Smart Cities“ entwickelt wurde, unabhängig von der Bewilligung von Fördergeldern umzusetzen. Die Prozessschemata „Kommunikationsstruktur im Prozess zur Strategieentwicklung –Smart City Bielefeld“, „GANTT-Chart - Prozess zur Erarbeitung einer Smart City-Strategie für die Stadt Bielefeld“ und „Interne Organisationsstruktur für die Smart City-Steuerung“ sind als Anlagen 1 - 3 Bestandteil dieses Konzepts.

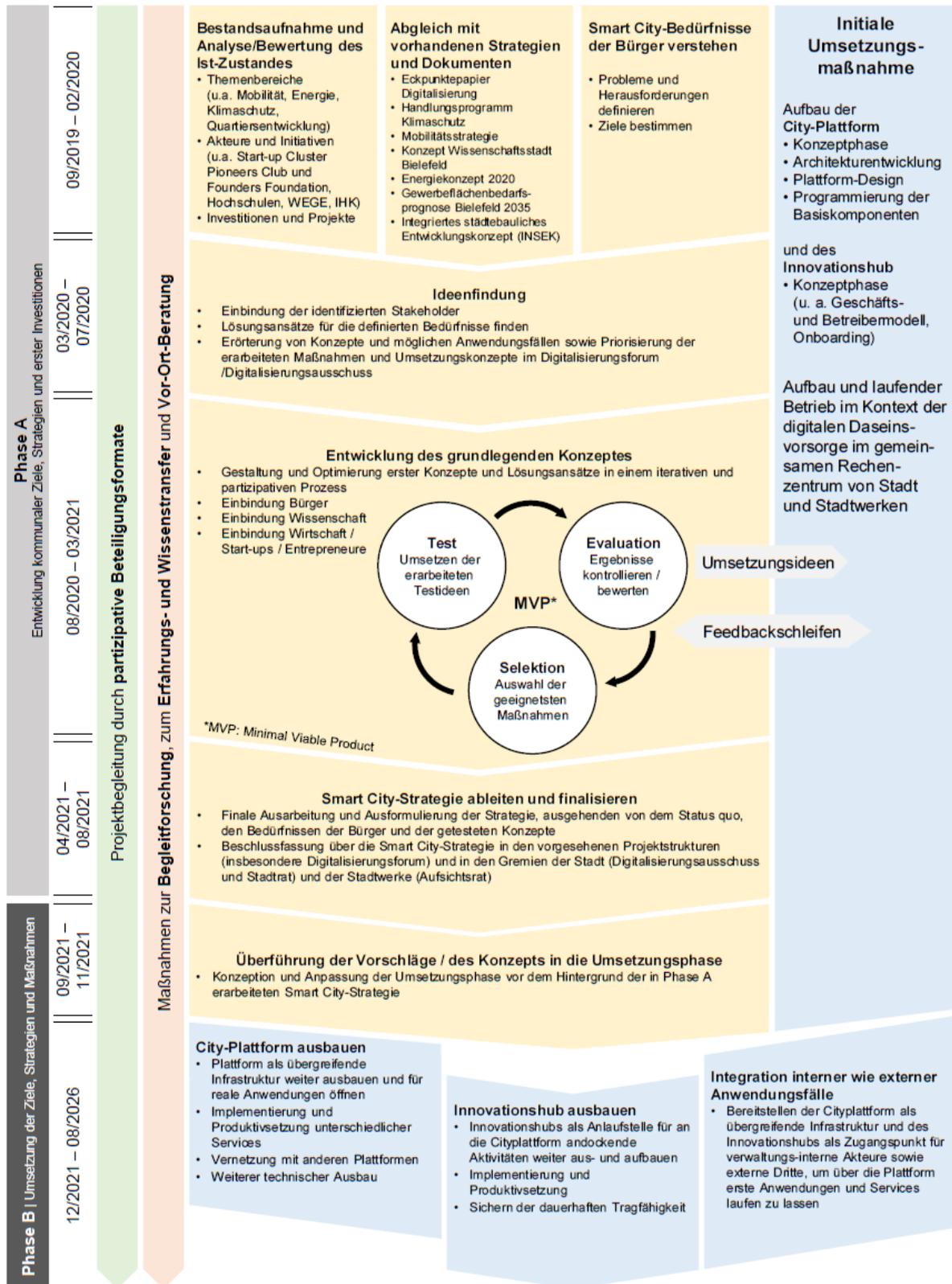
Abb. 2: Rolle des Digitalisierungsbüros



Schematische Darstellung
Kommunikationsstruktur im Prozess zur Strategieentwicklung – Smart City Bielefeld



GANTT-Chart / Prozess zur Erarbeitung einer Smart City-Strategie für die Stadt Bielefeld



Interne Organisationsstruktur für die Smart City-Steuerung

