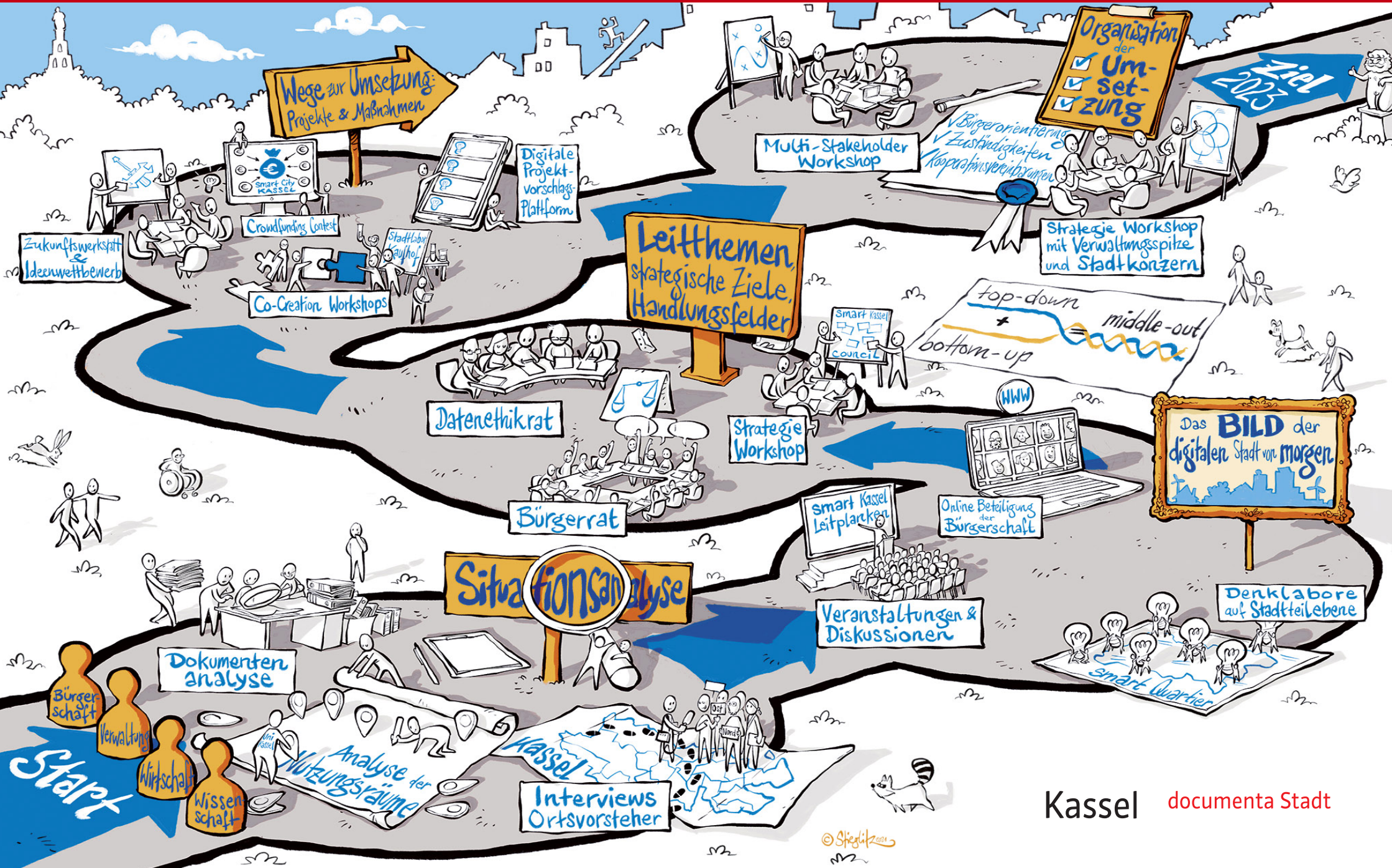




Ein Wegweiser: Kassels Co-Smart-Strategieprozess





Inhalt	2
Zukunftsaufgabe Digitalisierung	3
Eine Gebrauchsanweisung	4
Unser Strategie(bildungs)verständnis	5
Exkurs: Smart Kassel-Maximen	8
Schrittfolge der Strategieentwicklung	9
Schritt 1: Situationsanalyse	10
Schritt 2: Das Bild der digitalen Stadt von morgen	11
Schritt 3: Leitthemen, strategische Ziele und Handlungsfelder	12
Schritt 4: Wege zur Umsetzung – Projekte und Maßnahmen	13
Schritt 5: Organisation der Umsetzung	14
Der abschließende Blick nach vorn	15
Impressum / Kontakt	16



Die Stadt Kassel ist sich den Herausforderungen der **digitalen Transformation** bewusst und sieht ihre Aufgabe darin, den Kasseler Bürgerinnen und Bürgern mehr gesellschaftliche Teilhabe und mehr Lebensqualität zu ermöglichen. Der Gestaltungsauftrag hin zu einer ökologisch und sozial gerechten sowie wirtschaftlich leistungsfähigen Stadt erfordert stärker als bisher, Handlungsfelder und Lösungsansätze integrativ zu denken. Damit ist die Notwendigkeit verbunden, Akteure aus Bürgerschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft miteinander in Dialog zu bringen. Mit dem erfolgreichen Antrag auf Teilnahme am Förderprogramm **Modellprojekte Smart Cities*** – ausgerufen vom Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) – gewinnt der bereits 2018 von der Stadt Kassel eingeleitete Prozess hin zur Smart City weiter an Dynamik.





Als **Modellprojekt Smart City** ist die Stadt Kassel aufgerufen, im Rahmen der zweijährigen Phase A des Förderprogramms (1. April 2021 bis 31. März 2023) eine integrierte Smart City-Strategie zu erarbeiten. Die Strategie soll der Digitalisierung Ziel und Zweck geben, indem sie einen ressortübergreifenden normativen Rahmen für das Verwaltungshandeln und stadtentwicklungspolitische Digitalisierungsvorhaben aufspannt sowie gangbare Wege zu einer smarten Stadt aufzeigt. Aus der Smart City-Charta des BMI leitet sich das Verständnis eines interdisziplinären, prozesshaften Vorgehens unter Beteiligung der Akteure und Netzwerke vor Ort ab. Die Stadt Kassel stützt sich auf die Leitlinien der Charta: Dadurch dass sie bereits die Strategieentwicklung auf eine breite Basis stellt und einen bürgerzentrierten Ansatz verfolgt, schafft sie zugleich Akzeptanz für die spätere Umsetzung der konkreten Projekte (Phase B: 1. April 2023 bis 31. März 2028).



Das vorliegende Papier versteht sich als Wegweiser durch den Kasseler Strategieprozess. Es zeigt auf, in welchen Schritten die ganzheitliche Smart City-Strategie erarbeitet werden soll und wie Co-Creation als partizipative Methode sinnvolle Anwendung finden kann. Zudem formuliert es Ziel- und Wertevorstellungen (Frage nach dem „Wofür“) sowie Gestaltungsprinzipien als Grundlage für gemeinsames Handeln (Frage nach dem „Wie“). Diese zentralen Maximen sind sowohl für den Strategieprozess als auch für alle folgenden Smart Kassel-Aktivitäten wegweisend und sollen in der Praxis erprobt, verfeinert und zu einem Handlungsleitfaden für smarte Projekte verdichtet werden. Kurzum: Das vorliegende Papier will allen Beteiligten Orientierung und prozessuale Gestaltungsempfehlungen geben. Es ist folglich keine finalisierte Strategie, sondern legt die Basis für den Kasseler Co-Smart-Strategieprozess.

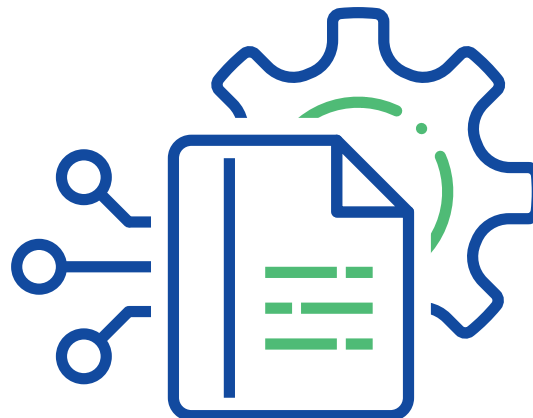
* Mit den „Modellprojekten Smart Cities“ fördert die Bundesregierung die digitale Modernisierung der Kommunen. Das Ziel sind lebenswerte und handlungsfähige Städte, Gemeinden und Landkreise, die neue Technologien in den Dienst der Menschen und übergeordneter Ziele des Gemeinwohls stellen. Orientierung dabei gibt die Smart City-Charta (<https://www.smart-city-dialog.de/>).



An allgemeinen Strategieempfehlungen herrscht in der Literatur wahrlich kein Mangel. Nichts scheint demnach einfacher, als eine Strategie zu formulieren. Aber ein genauerer Blick lohnt. Denn abseits vorschneller Verallgemeinerungen und einseitiger Kausal-erklärungen lichtet sich das Feld der praxisrelevanten Strategie- lehre. Umso wichtiger ist es, einen eigenen Pfad durch den „Strategie-Dschungel“ zu schlagen und die Voraussetzungen für eine „gute Strategie“ zu klären. Im Mittelpunkt stehen Fragen wie: Welches Strategieverständnis zeichnet uns aus? Wie gehen wir methodisch vor? Wer sind die beteiligten Akteure? Und welche Resultate peilen wir an?

Die Strategieentwicklung soll im Folgenden als Prozess verstanden werden. Dieser hat zum Ziel, eine schriftlich fixierte, nach innen und außen kommunizierbare sowie in ihrer konkreten Umsetzung bewusstseinsbildende Smart City-Strategie für die Stadt Kassel zu erarbeiten.

Er ist insofern rekursiv angelegt, als unerkannte Handlungsbedin- gungen und nicht-intendierte Handlungsfolgen eine fortlaufende Weiterentwicklung des strategischen Rahmens und damit einher eine Anpassung des operativen Vorgehens erfordern. Dem Kasseler Prozess liegt ein reflektiertes Strategieverständnis zugrunde. Das heißt: Strategiebildung vollzieht sich nicht gänzlich vorausset- zungsfrei. Vorlaufende strategische Entscheidungen ebenso wie organisationskulturell verankerte Selektions- und Relevanzregeln prägen den Raum für denkbare Zukunftsentwürfe. Für das Verlassen eingetretener Pfade – denn darum geht es ja bei der Strategie- entwicklung: kognitive Muster, dominante Logiken und bewährte Erfolgsformeln infrage stellen und neue organisationale Pfade kreieren – bedarf es also einer smarten Herangehensweise.





Die „Modellprojekte Smart Cities“ sind der Transparenz, Teilhabe und Mitgestaltung verpflichtet. Die vom BMI ausformulierte Prozessanforderung an die Strategieentwicklung lautet, dass die Erarbeitung in einem offenen und partizipativen Verfahren vor Ort erfolgen soll. Der damit angesprochene Wert kooperativer Zusammenarbeit wird von der Stadt Kassel anerkannt. Mehr noch: „Co-Smart“ heißt im Kasseler Verständnis, dass sich alle Prozessbeteiligten in einem Lernprozess auf Augenhöhe begreifen und die Strategiebildung als gemeinschaftliche Leistung erleben. Um verschiedene Wissensbestände zu erschließen und zukunfts-fähige Transformationsperspektiven aufzuzeigen, setzt der Kasseler Ansatz nach dem Modell der „Quintuple Helix“ auf das kollaborative, in die natürliche Umwelt eingebettete Zusammenwirken von Bürgerschaft, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft.

Das Modell öffnet den Blick für Innovation aus Bürgerhand und sensibilisiert für Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltige Entwicklung, indem es die Rolle von Mensch-Umwelt-Beziehungen konzeptionell einzufangen versteht. Der Kasseler Ansatz zieht den Horizont jedoch weiter als die „Quintuple Helix“, denn er vermeidet den übertriebenen Steuerungs- und Technioptimismus vieler Transformationskonzepte und ist stattdessen offen für widerstreitende Interessen, Aushandlungsprozesse und Kompromissbildungen. Strategiebildung in co-kreierender Form heißt also auch, mögliche Interessensgegensätze auszutarieren statt sie zu verschweigen.





Halten wir fest: Der Kasseler Co-Smart-Strategieprozess wird im Sinne der rahmensetzenden Smart City-Charta und offener Kollaboration von unterschiedlichen (Kollektiv-)Akteuren getragen und auf eine breite Legitimationsbasis gestellt. Sie sind im Kasseler Verständnis mitverantwortliche Träger der digitalen Stadtentwicklung. Dieser Öffnungsansatz erfordert ein durchdachtes Prozessdesign, das in seiner konkreten Ausgestaltung sowohl top-down als auch bottom-up angelegt ist. Entscheidend ist dabei das synchronisierte Zusammenspiel beider Ebenen.

Dem im Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters verankerten Smart Kassel-Büro kommt in dieser Beziehung eine Schlüsselrolle zu: Gemeinsam mit der Stadtverwaltung entwickelt, koordiniert und begleitet es die Maßnahmen zur Erarbeitung der Smart City-Strategie dahingehend, dass es beide Stränge – top-down und bottom-up – zu einem gemeinsamen Strategieprozess verbindet. Diese kombinierte Vorgehensweise wird als Middle-out-Ansatz bezeichnet. Die Kasseler Formel lautet also: **top-down + bottom-up = middle-out**.





Die folgenden Leitprinzipien sind Anspruch und Ausgangspunkt für alle Schritte auf dem Weg zur „Smart City Kassel“. Sie leiten sich in weiten Teilen aus dem erfolgreichen Förderantrag ab und dienen den Beteiligten als Handlungsorientierung bzw. „Hintergrundfolie“, um dem Gesamtprozess eine wertebasierte Richtung vorzugeben.

Unsere Überzeugungen

- ✓ Wir geben Antworten auf dringende Bedürfnisse der Stadtbevölkerung
- ✓ Wir nutzen die digitalen Chancen für einen sozialökologischen Wandel
- ✓ Wir verknüpfen Digitalisierung mit wirtschaftlichen Zukunftsfeldern

Was braucht es dafür?

- ✓ Wir setzen auf die Ideen von Bürgern, Verwaltung, Wirtschaft und Wissenschaft
- ✓ Wir verstehen und leben Digitalisierung als Gemeinschaftswerk
- ✓ Wir gestalten zusammen Zukunft und machen sie für alle erlebbar

Wie machen wir das?

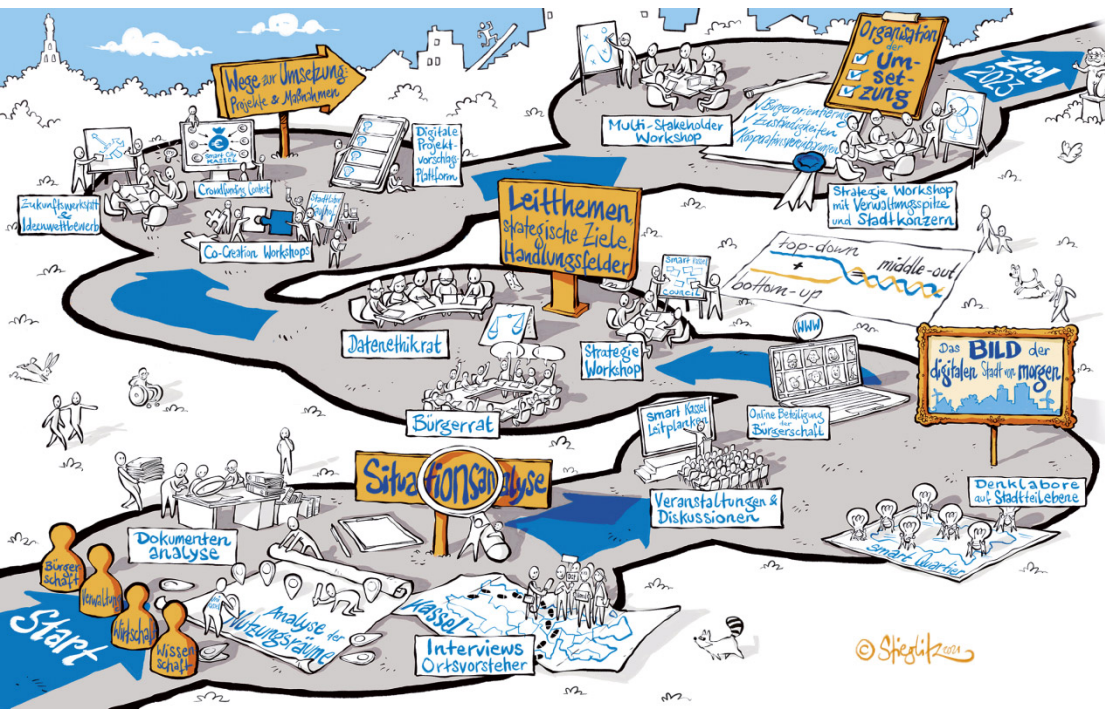
- ✓ Wir denken vernetzt und in Übergängen
- ✓ Wir planen und handeln prozesshaft und nicht punktuell
- ✓ Wir organisieren Beteiligung dialogisch vom Für zum Mit
- ✓ Wir verbinden technologische, soziale und institutionelle Innovationen





Der unübersichtliche „Strategie-Dschungel“ setzt sich fort, wenn es um die konkrete Prozessarchitektur geht. Eines ist klar: Zu jeder erfolgreich entwickelten und umgesetzten Strategie gehört die passende Methodik, und die Auswahl der Methoden und Formate folgt der Logik der Fragestellung(en), nicht andersherum. Trotz oder gerade wegen der unübersichtlichen Verfahrensvielfalt wird in der Praxis oft das Gegenteil getan: Strategie- und Beteiligungsprozesse sind häufig methodenfixiert, das heißt, sie basieren auf einem vermeintlich universell einsetzbaren Instrument. Die mit dem Kasseler Co-Smart-Strategieprozess verbundenen Herausforderungen sollen hingegen mit einem innovativen Methodenkanon angegangen werden.

Soviel vorab: Die im weiteren Verlauf skizzierten Prozessschritte folgen einem idealtypischen Verlauf. Die reflektierte und damit realitätsmächtigere Perspektive auf Strategie(bildung) (Stichwort: Emergenz, Mikropolitik, Umgang mit Unsicherheit etc.) impliziert, dass das Design einem beständigen Anpassungsdruck ausgesetzt ist, der ein sensibles Austarieren zwischen den beiden Polen „Ursprungspfad“ und „Alternativpfad“ erforderlich macht. Diese Notwendigkeit des Nachjustierens sollte man nicht als Nachteil beklagen, sondern als Gestaltungsfreiheit begrüßen – sowohl aufseiten der Beteiligten als auch der Prozessverantwortlichen. Umso wichtiger ist es jedoch für den zielorientierten Projektverlauf, eine langfristige, über die kurz- und mittelfristig einzuleitenden (korrektiven) Maßnahmen hinausgehende Perspektive einzunehmen. Das Smart Kassel-Büro übernimmt die damit angesprochene konzeptionelle Gesamtsicht und Orchestrierung der einzelnen Prozessschritte.





Die Situationsanalyse hat zum Ziel, prioritäre Handlungsbedarfe aus Bürgersicht zu identifizieren sowie Digitalisierungsbezüge und Verknüpfungen zwischen „Smart Kassel“ und bestehenden Fachkonzepten der Stadtverwaltung herzustellen. Eine übergreifende Betrachtung ist insofern geboten, als eine Optimierung in einem kommunalen Teilbereich nicht automatisch mit einer Verbesserung des „Gesamtsystems Stadt“ einhergehen muss. Die zu erarbeitende Smart City-Strategie setzt hier an: Sie versteht sich (auch) als querschnittsorientierter Beitrag zur Erreichung bereits gesetzter strategischer Ziele und definiert entsprechende Maßnahmenpakete.

Vorgehensweise:

- Dokumentenanalyse von relevanten Fachkonzepten und Teilstrategien der Kasseler Stadtverwaltung
- Interviews mit Ortsvorsteherinnen und Ortsvorstehern und anderen Beteiligten sowie gemeinsame, strukturierte Quartiersbegehungen
- Kartierung von Nutzungsräumen im Quartier

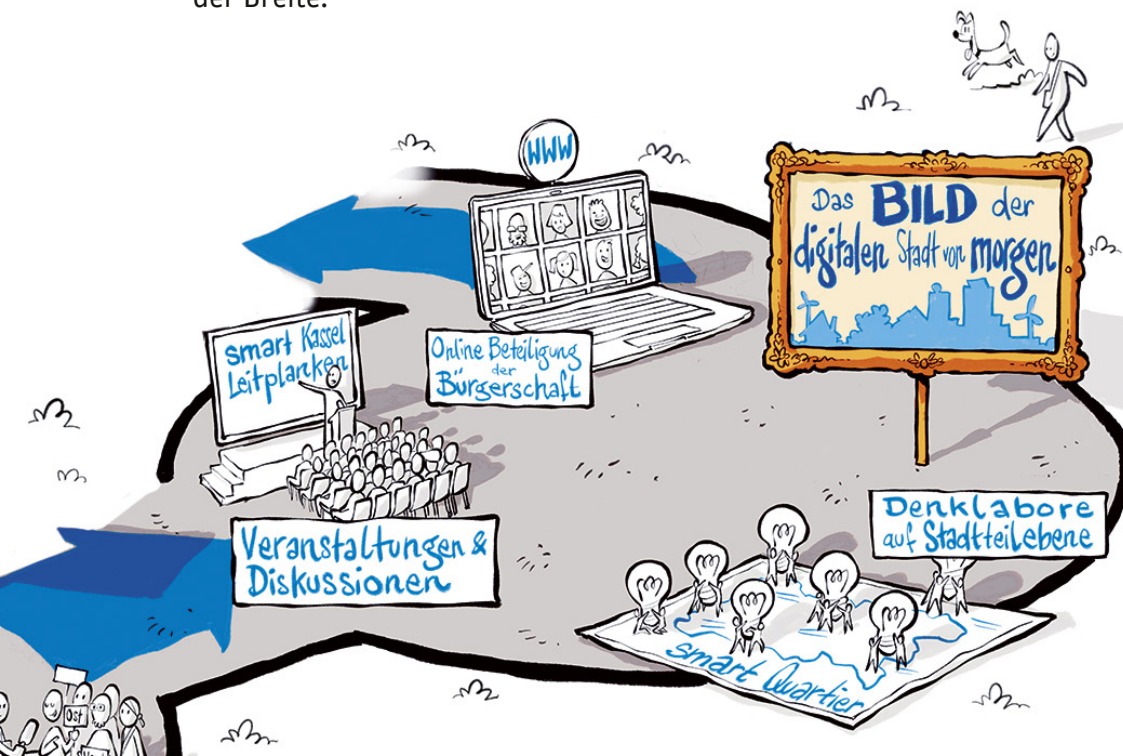
Ergebnisse:

- Identifikation von gesamt- und teilstädtischen Versorgungslücken, Handlungsbedarfen und Entwicklungszielen





Die Beschreibung einer klar formulierten, verständlichen sowie nach innen und außen motivationssteigernd wirkenden Vision ist der zentrale Referenzpunkt für die Strategiebildung. Das zu erarbeitende Zukunftsbild ist für alle beteiligten Akteure sinnhaft anschlussfähig und eröffnet eine gemeinwohlorientierte Perspektive auf die Chancen der Digitalisierung. Die Kernaufgabe besteht folglich darin, ein übergreifendes Identifikationsangebot zu schaffen. Denn eine starke Identifikation der gesamten Stadtgesellschaft mit „Smart City Kassel“ ist nicht nur Voraussetzung für die kollaborative Erarbeitung, sondern auch für die Umsetzung der integrierten Digitalstrategie in der Breite.



Vorgehensweise:

- Strategieworkshop mit Smart Kassel-Council
- Online-Beteiligung zur Einbindung der Bürgerschaft
- Denklabore auf Stadtteilebene, die (leitthemenbezogene) Zukunftsbilder eines smarten Quartiers entwerfen
- Veranstaltungen zur Präsentation und Diskussion der strategischen Smart Kassel-Leitplanken

Ergebnisse:

- Normativer Überbau, der das Smart Kassel-Selbstverständnis definiert („Smart Kassel-DNA“) und ein wünschenswertes Zielbild zeichnet
- Weitere Verdichtung der Vision zu stärker handlungsorientierten Leitsätzen (siehe bereits „Smart Kassel-Maximen“)
- Aufbereitung der Vision in „Change Stories“



Die mit der Vision verbundenen bildhaften Wertevorstellungen konkretisieren sich in Leitthemen. Dazu zählen die Cluster „Mobilität“, „Leben, Wohnen & Kultur“, „Energie & Umwelt“ und „Arbeit & Bildung“. Hinzu kommen die Querschnittsthemen „Digitale Infrastruktur“ und „Datensouveränität“. Mit diesen Leitthemen greift die Stadt Kassel prioritäre kommunale Bereiche auf, in denen sie die digitalen Chancen für mehr Lebens- und Standortqualität konsequent nutzen will. Damit das gelingt, sind die Leitthemen mit strategischen, d. h. die gewünschte Entwicklung vorgebenden Zielen („Wo wollen wir hin?“), konkreten Handlungsfeldern („Welche Schwerpunkte setzen wir uns?“) und Kennzahlensets pro Handlungsfeld zu hinterlegen.



Vorgehensweise:

- Strategieworkshop mit Smart Kassel-Council
- Datenethikrat als Gremium insb. zur Definition von Leitlinien, wie und zu welchen Zwecken Daten durch die Stadt Kassel genutzt werden dürfen
- Bürgerrat als konsultative, argumentative Beteiligung am Kasseler Strategieprozess (schließt weitere Prozessschritte mit ein)
- Denklabore auf Stadtteilebene zur Präzisierung der eigenständig entworfenen Quartiers-Zukunftsbilder

Ergebnisse:

- Strategische Ziele pro Leitthema (im Sinne einer heruntergebrochenen Vision)
- Ausdifferenzierung der bisher sechs Leitthemen zu Handlungsfeldern
- Messbare Kennzahlen pro Handlungsfeld



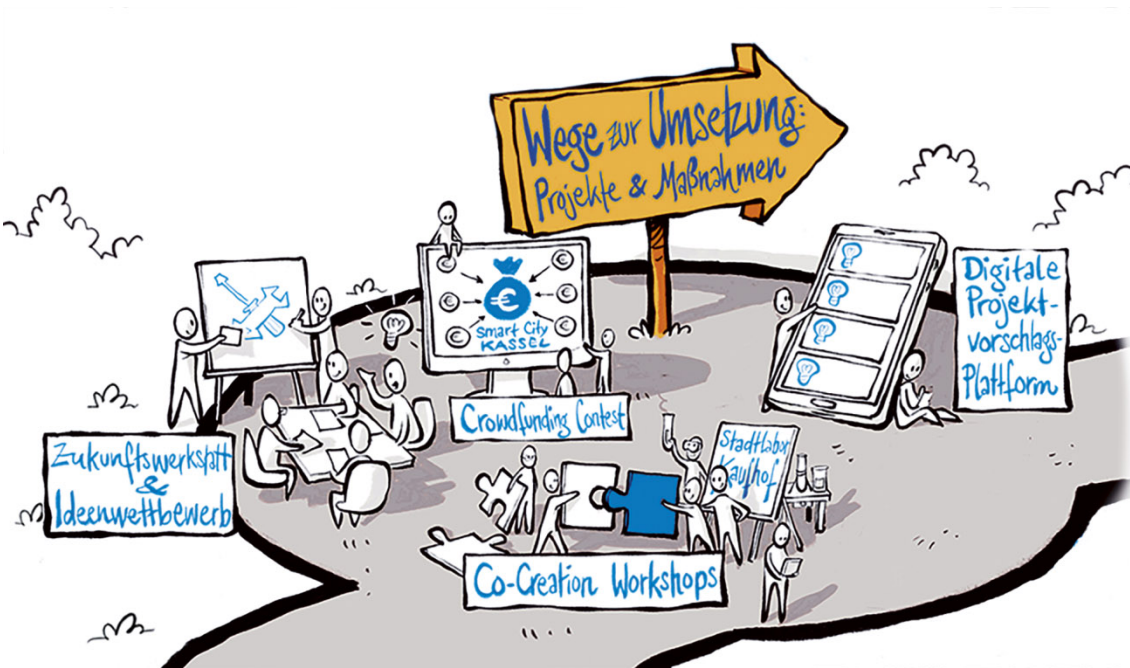
Strategische Ziele können nur dann Wirkung entfalten, wenn die Handlungsfelder mit entsprechenden Maßnahmen und Maßnahmenbündeln unterlegt sind („Was müssen wir tun?“). Mit anderen Worten: Auf der Ebene konkreter Projekte entscheidet sich, ob das Nutzenversprechen der „Smart City Kassel“ in der Praxis eingelöst wird. Die partizipative Maßnahmenarbeit erfolgt in Schleifen und unterschiedlichen Formaten. Alle generierten Beiträge sind in ein einheitliches Steckbriefformat zu überführen und anhand eines (auf der Smart City-Charta aufbauenden) Kriterienkatalogs zu bewerten. Um die Vorteile des digitalen Wandels sichtbar zu machen, soll die Strategieentwicklung von der Umsetzung erster niedrigschwelliger Maßnahmen flankiert werden.

Vorgehensweise:

- Stadtkonzern- und verwaltungsweite Bestandsaufnahme und Ideensammlung
- Crowdfunding-Contest „Smart City Kassel“
- Stadtteilübergreifende Zukunftswerkstatt
- Digitale Projektvorschlagsplattform und Online-Konsultation
- Co-Creation-Workshops (bspw. zu App-Entwicklungen) und „Stadtlabor Kaufhof“ zur Demonstration, Erprobung und Weiterentwicklung digital-basierter Innovation
- Strategieworkshop mit Smart Kassel-Council (insbesondere zur Maßnahmenprüfung)

Ergebnisse:

- Maßnahmenliste mit Priorisierung (BMI-Förderungspotenzial)
- Aufbau eines Ideenpools mit weiteren Projektbeiträgen





Mit der im ersten Quartal 2023 beim BMI einzureichenden Kasseler Smart City-Strategie werden die Weichen für die Umsetzungsphase gestellt (Phase B: 1. April 2023 bis 31. März 2028). Um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten, bedarf es der frühzeitigen Klärung der stärker praxisbezogenen Steuerungsprozesse und -strukturen. Als neue verwaltungsinterne Schnittstelle wurde bereits eine ämter- und dezernatsübergreifende Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Sie unterstützt das Smart Kassel-Büro operativ und hilft dabei, die (smarten) strategischen Ziele in der Verwaltungsstruktur zu verankern. Darüber hinaus erfordern die BMI-Förderziele (Motto der Staffel: Gemeinwohl und Netzwerkstadt / Stadtnetzwerk) aber weiterreichende Formen der kooperativen Umsetzung. Angesprochen sind damit neue Verantwortungsalianzen

ebenso wie Innovationsimpulse von externen Partnern, die in Verwaltungsprozesse eingespeist werden. Kurz: „Co-Creation“ ist auch in der Umsetzung der Schlüssel für eine konsequente Ausrichtung auf Bürgerbedarfe.

Vorgehensweise:

- Strategiesitzung mit Verwaltungsspitze und Stadtkonzern
- Multi-Stakeholder-Workshop mit externen Partnern

Ergebnisse:

- Klar definierte Zuständigkeiten in der Stadtverwaltung / im Stadtkonzern insbesondere für die im Förderantrag skizzierten Leitprojekte
- Geklärtes Rollenverständnis aller an der konkreten Umsetzung beteiligten externen Partner (Wirtschaft, Wissenschaft, Bürgerschaft, Institutionen, Vereine, soziale Initiativen etc.)
- Sofern nötig: Geschlossene Kooperationsvereinbarungen als Grundlage für Mittelweiterleitung





Der vorliegende Wegweiser versteht sich als lebendes Dokument, das hinreichend geschlossen ist, um einen verbindlichen Handlungsrahmen aufzuspannen und dabei gleichzeitig offen ist für Anpassung an veränderte Kontextbedingungen. Diese Sichtweise gründet in der Überzeugung, dass Strategiebildung in Kassel ein Prozess des von- und miteinander Lernens ist. Ein systematischer verwaltungs- und stadtkonzernübergreifender Austausch über die strategische Architektur und die jeweiligen Arbeitsfortschritte ist dafür unerlässlich. Das gilt in gleicher Weise für die Öffnung der Verwaltung nach außen, um die Belange unterschiedlicher Akteurs- und Bürgergruppen zu berücksichtigen sowie partizipative Mitgestaltung an der inhaltlichen Ausrichtung der „Smart City Kassel“ zu ermöglichen.

Die Stadt Kassel startet auf dem Weg zur Smart City nicht bei null, im Gegenteil: Der eingeleitete Strategieprozess baut auf zahlreichen Vorarbeiten aus der gesamten Stadtgesellschaft auf. Dadurch kann schon Erreichtes sichtbar gemacht, mit anderen geteilt und das bestehende Akteursnetzwerk sukzessiv erweitert werden. „Co-Smart“ heißt im Kasseler Verständnis daher auch, diese Verflechtungsoptionen aufzugreifen und zielgerichtet voranzutreiben – für ein gemeinsames Zukunftsbild, das mehr ist als die Fortschreibung eingespielter Routinen.





SMART KASSEL

Herausgeber

Stadt Kassel

Projektbüro Smart Kassel

Geschäftsbereich des Oberbürgermeisters

und Bürgerreferat

Obere Königsstraße 8

34117 Kassel

<https://www.kassel.de/smart>

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Bei Fragen zum Strategieprozess



Dr. Carsten Mauritz

0561 787-7044

Carsten.Mauritz@kassel.de

Konzept und Text

Gestaltung

Illustrationen

Bildnachweis

Projektbüro Smart Kassel

Theißen-Design, Lohfelden

Daniel Stieglitz, Kassel

stock.adobe.com

Olivier Le Moal (S.3), wladimir1804 (S.4)

stmool (S.5,6,7), Panithan (S.8)

Stadt Kassel (S.15)