Smart City

Agile Netzwerke als Erfolgsfaktor

[27.11.2017] Die bestehenden hierarchischen Organisationsformen und das weitverbreitete Silodenken in Ressort- und Behördengrenzen sind für die Transformation zur Smart City nur bedingt geeignet. Agile Netzwerke sind hingegen eine vielversprechende Möglichkeit für kürzere Planungsprozesse und die schnellere Umsetzung komplexer digitaler Projekte.

Dubai, Barcelona und Singapur sind die Vorbilder, deutsche Kommunen wollen es werden: Smarte Städte, welche die digitale Transformation umsetzen. Einzelne Projekte zeigen, wie Kommunen smarter werden, ihre Dienstleistungen modernisieren und mit dem Bürger interagieren. Hannover zum Beispiel verfügt mit der GVH-App über eine intermodale Mobilitätsplattform. Über diese bieten große Nahverkehrsverbünde im Norden ein Ticket auf dem Smartphone an und experimentieren mit Vernetzungsangeboten zu anderen Verkehrsträgern. Köln und Aachen testen unterdessen Smart Parking, Düsseldorf und Frankfurt stellen Terminals für Passanträge auf. In Barcelona wiederum bestellen die Mülltonnen die Müllabfuhr. Gleichwohl hat in diesen Beispielen die digitale Transformation noch keine Auswirkungen auf die öffentliche Verwaltung.
Wie die Wirtschaft steht auch der öffentliche Sektor mit der Digitalisierung vor neuen Herausforderungen. Die Entwicklungszyklen der IT und Planungszeiträume werden kürzer, die Unsicherheiten steigen. Die rasanten Fortschritte bei Hard- und Software sowie Funktechnik (LTE) bei mobilen Endgeräten und innovativen Anwendungen stellen klassische Modelle der Verwaltung infrage. Viele Bürger leben bereits digital und mobil. Sie haben sich an Smart Shopping gewöhnt und kommunizieren über Social Media mit Herstellern. Auch Unternehmen erwarten schnellere Entscheidungen aus dem Rathaus, um auf Marktchancen reagieren zu können. Kurzum: Die Erwartungshaltung von Bürgern und Wirtschaft ändert sich mit der Digitalisierung grundlegend. Diese generellen Veränderungen bedeuten enorme Herausforderungen für die Verwaltungen von Kommunen, welche die aktuell vorherrschende Art und Weise der Zusammenarbeit von Menschen und Organisationen hinterfragen. Mit den bestehenden hierarchischen Organisationsformen und dem weitverbreiteten Silodenken in Ressort- und Behördengrenzen lassen sich die Erwartungen nur bedingt erfüllen. Agile Netzwerke in der öffentlichen Verwaltung sind eine vielversprechende Möglichkeit für kürzere Planungsprozesse und die schnellere Umsetzung komplexer digitaler Projekte.

Prinzipien agiler Organisationsformen

Agile Organisationsformen basieren auf Grundsätzen, die diametral zur klassischen, hierarchischen Aufbau- und Ablauforganisation im öffentlichen Sektor stehen. Agile Netzwerke zeichnen sich unter anderem durch diese Grundprinzipien aus: eine konsequente Ausrichtung zur Maximierung des Kundennutzens, eine auf Vertrauen und Verantwortung basierende Arbeitskultur, Ende-zu-Ende-Prozesse und -Zusammenarbeit, rasche Entscheidungen durch die beteiligten Mitarbeiter statt Vorgesetztenentscheidungen, transparente Prozesse sowie aktive und unkomplizierte Kooperation mit externen Organisationen oder dem Bürger. Diese Prinzipien sollten sich in agilen Netzwerken wiederfinden, auch wenn die Ausgestaltung individuell und situationsspezifisch erfolgen sollte. Jede Organisation muss ihre eigene agile Netzwerkstruktur beschreiben, damit Menschen, Prozesse und vorherrschende Strukturen bestmöglich harmonieren. Agile Netzwerke helfen dabei, Unsicherheiten bei Planung und Investitionen durch flexible Strukturen und kurze Reaktionszeiten zu begegnen. Durch das

Empowerment der Mitarbeiter, die Vernetzung unterschiedlicher Expertisen und die Einbindung externen Know-hows wird versucht, Kompetenzen und Fähigkeiten zu bündeln und freizusetzen. Eine Fokussierung auf den Kunden bei allen Aktivitäten kann zu einer effektiven und effizienten Entwicklung neuer Lösungen führen, die den Kundennutzen maximieren. Die Einführung agiler Netzwerke kann durchaus parallel zu bestehenden hierarchischen Strukturen erfolgen. Die Vorteile einer effizienten und sicheren Betriebsorganisation lassen sich durch agile Netzwerkstrukturen ergänzen. Dabei sollte die inhaltliche Ausrichtung des agilen Netzwerkes mit den Vorteilen agiler Organisationsformen abgestimmt sein. Stärken wie Kundennähe, Flexibilität, Innovation und eine hohe Umsetzungsgeschwindigkeit können zielgerichtet eingesetzt werden, beispielsweise bei der Entwicklung einer neuen Mobilitätsplattform.

Aufbau eines agilen Netzwerkes

Am Anfang steht die Analyse der bestehenden Strukturen wie Aufbau- und Ablauforganisation, Führungskultur, Strategie, Prozesse und Mitarbeiter. Aus diesem Assessment der agilen Bereitschaft leiten sich Zielvereinbarungen ab, bei denen das Kommitment der Führungsebene entscheidend ist. Denn ohne die Unterstützung der Entscheider und die Verlagerung der Verantwortung auf die Netzwerkebene funktioniert eine agile Arbeitsstruktur nicht. Eine wichtige Rolle für die Selbstorganisation agiler Netzwerke spielen die geteilten Visionen und Strategien, mit denen verbindliche Ziele für alle Beteiligten beschlossen werden, die eine zielgerichtete Arbeit des Netzwerkes garantieren. Ein Führungskreis unterstützt die Kommunikation und Transparenz im Netzwerk und fördert die neuen agilen Methoden im Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Nach der Konstituierung eines agilen Netzwerkes starten Initiativen mit konkreten Use Cases. Team-Mitglieder agiler Netzwerke setzen sich je nach Aufgabenstellung aus dafür teilweise freigestellten Mitarbeitern verschiedener Verwaltungseinheiten, Partnern und Kunden (Bürgern) zusammen. Entscheidend ist auch eine agile und inkrementelle Arbeitsweise, die Lösungen schrittweise entwickelt und Kundenevaluationen zulässt. Das Beispiel Digitales Bürgeramt ist ein potenziell geeignetes Produkt für die Umsetzung in einem agilen Netzwerk. Die Funktionalitäten eines digitalen Bürgeramts bilden einzelne User Stories, die von verschiedenen Product Ownern verantwortet werden. Die Umsetzung der User Stories erfolgt inkrementell und nach agilen Methoden, wie zum Beispiel Scrum. Das agile Netzwerk bietet hierbei die Möglichkeit eines effektiven Austauschs, etwa unter den Product Ownern oder Entwicklern, um Redundanzen vorzubeugen, Synergien zu heben und das Produkt zu verbessern. Gleichzeitig werden einzelne Funktionalitäten so schnell wie möglich und sinnvoll live gesetzt, um eine schnelle Entwicklung zu ermöglichen. So wird ein möglichst umfassendes und zielgerichtetes Feedback der Anwender gewährleistet, um weitere Features und höhere Versionen mit größtmöglichem Anwendernutzen zu realisieren.

Agil zur Smart City

Erste IT-Projekte in Unternehmen und in großen Bundesbehörden arbeiten bereits mit agilen Methoden und haben positive Erfahrungen damit gemacht. Eine strukturell und grundsätzlich veränderte, agilere IT-Organisation ist der nächste Schritt und ein zentraler Erfolgsfaktor, um den Herausforderungen einer smarten Verwaltung zu begegnen. Neben der IT-Ebene, die Ausgangspunkt einer solchen Entwicklung sein kann, bedarf es einer Skalierung agiler Methoden auf alle Teile einer Verwaltungsorganisation. Auf dem Weg zur smarten Kommune bieten agile Netzwerke die Möglichkeit, innovative Lösungen und neue Entwicklungen neben dem Tagesgeschäft der Verwaltung schnell, effektiv und wertstiftend bereitzustellen.

()

Stichwörter: Smart City, msg