

# Die Entwicklung der Smart City mit Hilfe agiler Netzwerke

Die Stadt von morgen soll „smart“ werden. Für Stadtwerke und Unternehmen eine große Chance, sich neue Geschäftsfelder zu erschließen. Um die vielfältigen Anforderungen an Innovation, Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Entwicklung der „Smart City“ erfolgreich zu bewältigen, sind agile Organisationsformen bestens geeignet.

Eine erfolgreiche Umsetzung der „Smart City“ stellt Stadtwerke und Unternehmen vor große Fragen und Herausforderungen. Wie sieht die Smart City in ein, drei, fünf oder zehn Jahren aus? Welche Technologien und Trends setzen sich durch? Was sind gewinnbringende Geschäftsmodelle? Die Beteiligten müssen einerseits mit großen Ungewissheiten bei ihren Planungen und Investitionen umgehen. Andererseits können sie davon ausgehen, dass der Wandel wesentlich von neuesten digitalen Technologien getrieben wird, die es zu verstehen, bewerten und sinnstiftend einzusetzen gilt. Kreativität, Innovation und schnelle Umsetzungen sind entscheidende Faktoren in diesem Prozess. Gleichzeitig verstärkt sich der Wettbewerb durch den Eintritt neuer Unternehmen und Start-ups. Doch niemand entwickelt die Smart City alleine: das heißt, die Fähigkeit zu Kooperationen gewinnt an Bedeutung. Und – ganz wichtig – der Bürger muss die Innovationen akzeptieren und verstärkt partizipieren können – idealerweise als Co-Creator intelligenter Lösungen.

## Fit für die neuen Herausforderungen?

Aber sind Stadtwerke und ihre derzeitigen Organisationsformen und Arbeitsmodelle (schon) fit für diese Herausforderung? Ein Vergleich der vorherrschenden Strukturen und Organisationsmodelle mit den aktuellen Herausforderungen zeigt einen grundsätzlichen Handlungsbedarf. Die in vielen Stadtwerken stark hierarchisch geprägten Organisationsformen und strikte Aufgabenteilung in Funktionen, Bereiche und Abteilungen sind für die Bewältigung der Herausforderungen nur sehr bedingt geeignet. Eine kurzfristige Zusammenarbeit verschiedener Funktionen wird durch die festgelegten Strukturen erschwert. Hierarchien und Top-Down-Entscheidungen prägen die Kultur und schränken innovatives und kreatives Arbeiten jedes Einzelnen ein. Die standardisierten Entscheidungsprozesse bremsen die Umsetzungsgeschwindigkeit, eine langfristige Planung und Budgetierung verhindert eine

flexible Anpassung an neue Situationen und schnelle Marktänderungen.

## Agile Netzwerke als Smart-City-Enabler

Wie also dem Handlungsbedarf für erfolgreiche Smart City Use Cases gerecht werden, ohne langfristige Reorganisationen anstoßen zu müssen? Die Antwort: durch Aufsetzen eines agilen Netzwerkes, das parallel zur bestehenden Organisation fungiert. Hier werden Teams unter Einbindung von Kunden und Partnern flexibel und produktspezifisch zusammengestellt, um mit agilen Methoden erste Use Cases zu entwickeln. Das Smart-City-Netzwerk wächst (und schrumpft) flexibel mit jedem zu entwickelnden Use Case und ist damit ein risikoarmes, skalierbares Vorgehensmodell zur Entwicklung der Smart City. Das agile Netzwerk wird zu großen Teilen mit eigenen Mitarbeitern besetzt, die mit Dritten und mit Bürgern Lösungen entwickeln, jedoch nicht in die Strukturen der bestehenden Organisation eingebettet sind. Mitarbeiter bewegen sich so in einem neuen Organisations- und Arbeitsmodell, agieren cross-funktional, weitgehend hierarchie- und prozessbefreit, haben Raum und Zeit für Kreativität und direkten Kundenkontakt. Gleichzeitig gehen sie ihrer Linientätigkeit nach und verankern damit erfolgreiche Lösungen, Methoden sowie Arbeitsweisen und -kultur in der bestehenden Organisation. Der parallele Einsatz der beiden Organisationsmodelle bietet dem Unternehmen beste Voraussetzungen – für einen sicheren Betrieb bestehender Services ebenso, wie für die kreative Innovation neuer Produkte.

## Ihre Ansprechpartner

Michael Kandel: michael.kandel@m3maco.com

Alexander Voigt: alexander.voigt@m3maco.com

Christian Kellermann: christian.kellermann@m3maco.com