

Monitoring der IQ-Arbeitsweise

Der Bericht betrachtet die innovationsförderliche und quervernetzte Arbeitsweise (IQ-Arbeitsweise) und die damit verbundenen Korridorthernen und Leitprojekte.
Betrachtungszeitraum: 2019

Mit Beschluss vom 27. Juni 2017 hat der Gemeinderat Karlsruhe der Einführung der sogenannten IQ-Arbeitsweise innerhalb der Stadt Karlsruhe zugestimmt.

„IQ“ steht hierbei für innovativ und quer. „Innovativ“ im Sinne einer gewünschten agilen, zukunftsorientierten und kreativitätsförderlichen Arbeitsweise, sowie „quer“ im Sinne der beabsichtigten Quervernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg, einschließlich der Einbindung von Personen aus der Stadtgesellschaft.

Mit seinem Beschluss hat der Gemeinderat einen regelmäßigen Bericht zu Fortgang und Entwicklung der IQ-Arbeitsweise, der IQ-Korridorthernen und Leitprojekte erbeten. Der letzte Monitoringbericht wurde für den Zeitraum Juni 2017 bis Dezember 2018 gegeben. Der vorliegende Monitoringbericht knüpft daran an und betrachtet den Zeitraum Januar bis Dezember 2019.

Der Monitoringbericht besteht erneut aus drei Teilen:

1. Die IQ-Arbeitsweise: „New Work“ bei der Stadtverwaltung Karlsruhe – Einführung, Rollen und Funktionen	2
2. IQ-Korridore und Leitprojekte: Sachstand und Ausblick	3
2.1 Übersicht der IQ-Korridore und Leitprojekte	4
2.2 Sachstände aus den IQ-Korridoren	10
2.2.1 Zukunft Innenstadt	10
2.2.2 Moderne Verwaltung	12
2.2.3 Soziale Stadt	15
2.2.4 Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt	17
2.2.5 Grüne Stadt	20
2.2.6 Mobilität	23
3. Die IQ-Arbeitsweise: Sachstand zur Implementierung.....	25



1. Die IQ-Arbeitsweise: „New Work“ bei der Stadtverwaltung Karlsruhe – Einführung, Rollen und Funktionen

IQ-Arbeitsweise: Allgemeine Erklärung

Die IQ-Arbeitsweise kommt in der Stadt Karlsruhe bei hochkomplexen und hervorgehobenen Projekten der Stadt- und Verwaltungsentwicklung zum Einsatz. Insbesondere dort, wo zu erwarten ist, dass sich durch die frühzeitige Quervernetzung und Einbindung der breiten Expertise aus Verwaltung und Stadtgesellschaft die Entscheidungsqualität verbessert; d.h. die IQ-Arbeitsweise sorgt dafür, dass statt ungeklärter Zielkonflikte und aufwendiger Nachjustierungen frühzeitiges Commitment und Synergien entstehen.

Ermöglicht wird dies auch durch eine qualitative Weiterentwicklung der Prozesse; sowohl durch eine abgestimmte und regelmäßige Außen- und Innenkommunikation als auch durch den Einsatz agiler Arbeitsmethoden.

Rollen und Funktionen innerhalb der Arbeitsweise

Verantwortliche/r Bürgermeister/in: Er/Sie steht einem der insgesamt sechs IQ-Korridor-themen vor; verantwortet diesen inhaltlich und in der Innen- und Außenkommunikation.

Korridorbeauftragte/r: Er/Sie unterstützt den/die verantwortliche/n Bürgermeister/in; insbesondere bei der Gesamtkoordination innerhalb des IQ-Korridor-themas.

Leitprojektverantwortliche/r: Diese haben die Federführung der jeweiligen Projekte inne und berichten unmittelbar dem/der jeweils verantwortlichen Bürgermeister/in.

IQ-Lenkungskreis: Unter dem Vorsitz des Persönlichen Referenten des Oberbürgermeisters werden hier die Aktivitäten zwischen den einzelnen IQ-Korridoren abgestimmt und die kontinuierliche Verbesserung der IQ-Arbeitsweise vorangetrieben.

Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung: Diese forciert und unterstützt proaktiv die strategische, inhaltliche und methodische Umsetzung und Weiterentwicklung der IQ-Arbeitsweise, sowie die einzelnen IQ-Korridore und ihre Leitprojekte.

IQ-Netzwerk: Unter Federführung der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) tauschen sich hier die Koordinatoren/innen der 23 IQ-Leitprojekte regelmäßig zu ihren Projekten aus und entwickeln Vorschläge, um das Verwaltungshandeln kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Rolle des Gemeinderates

Die IQ-Leitprojekte und Korridore bilden sich in ihrer Priorität im Haushalt der Stadt Karlsruhe ab; entsprechend sind sie Bestandteil der Haushaltsplanung. Während des Projektverlaufs und zum Beginn neuer Projekte ist der Gemeinderat insbesondere über seine Fachausschüsse eingebunden. Regelmäßig wird hier über die jeweiligen Leitprojekte und ihre Entwicklung berichtet. Über Fragen zu Maßnahmen und Ressourcen wird bedarfsgerecht beraten und ggf. beschlossen bzw. nach Vorberatung an den Gemeinderat mit Bitte um Beschlussfassung verwiesen.

2. IQ-Korridore und Leitprojekte: Sachstand und Ausblick

Allgemeines zu Sachstand und Ausblick

In 2019 konnten einige Leitprojekte soweit abgeschlossen werden, dass sie nun als Daueraufgabe in der regulären Verwaltungsarbeit weitergeführt werden.

Bei einigen Projekten hat sich, ganz im Sinne agiler Projektarbeit, in 2019 eine inhaltliche Ausrichtung ergeben, die in Rücksprache mit den jeweiligen Gremien eine Umbenennung sinnvoll erscheinen ließ.

Die Mehrzahl der Leitprojekte sind von solcher Komplexität und mit langfristigen Stadtentwicklungsaufgaben verbunden, dass eine unveränderte Bearbeitung dieser weiter angezeigt ist. Die jeweiligen gemeinderätlichen Gremien wurden und werden hier weiter regelmäßig eingebunden.

Für manche der auslaufenden Leitprojekte wurden bereits 2019 gemeinsam mit den jeweiligen Fachausschüssen bzw. durch Gemeinderatsbeschluss neue Leitprojekte beschlossen.

Bei anderen Projekten steht für 2020 die etwaige Aufnahme als prioritäres Leitprojekt an. In diesen Fällen sind die Fachausschüsse bereits beteiligt; beraten und beschließen die inhaltliche Ausrichtung bzw. leiten eine Beschlussfassung ein.

Beschlussfassung über etwaige Ressourcen für Leitprojekte erfolgt durch den Gemeinderat im Rahmen der Beratungen zum Doppelhaushalt 2021/2022.

Die Prozessqualität der Leitprojekte wird durch das begleitende Monitoring und die Begleitung durch die VME unterstützt. Ein wichtiges Element sind verbindliche Projektstandards für alle Leitprojekte, Auftrags- und Rollenklarheit durch einen IQ-Projektbogen, ein regelmäßiger Austausch aller Leitprojekte im IQ-Netzwerktreffen und die Abstimmung von Korridorbeauftragen und Querschnittsämtern im monatlichen IQ-Lenkungskreis.

2.1 Übersicht der IQ-Korridore und Leitprojekte

IQ-Korridorsthema: Zukunft Innenstadt

Verantwortlicher Bürgermeister: Dr. Frank Mentrup

IQ-Korridorbeauftragung: Ulrike Höltzel, Dez.1

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Aktionsplan City 2020-2026*	Dr. Andrea Hammer (AfSta) / Alexander Zug (Wifö)	Wird fortgeführt Beschlussfassung im GR 18.02.2020
Innenstadt von morgen aus Sicht der Studierenden	Clas Meyer (Wifö)	Abgeschlossen Ergebnisbericht vorgelegt im Gemeinderat 09.04.2019 Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des Aktionsplanes
Sanierungsgebiet Innenstadt Ost	Sybille Rosenberg (StplA)	Wird fortgeführt Förmliche Festlegung durch Gemeinderat 20.03.2018 Sanierungsbeirat durch GR Beschluss 22.01.2019
City Marketing (ehemals Count-Down Strategie)	Dennis Fischer (KME)	Abgeschlossen Durch die neue Organisationsstruktur für das Citymarketing aus dem Jahr 2019 und hierzu abgestimmte Aufgabenverteilung zwischen der City Initiative Karlsruhe e.V. (CIK) und dem Citymarketing der KME Karlsruhe Marketing und Event GmbH. Wird als Daueraufgabe weitergeführt.
Öffentlicher Raum und Mobilität der Innenstadt**	Verena Wagner / Oriana Kraemer (StplA)	Wird fortgeführt Beschlussfassung zum Auslobungstext im GR 21.01.2020

* Das ehemalige Leitprojekt „Gutachten zur Zukunftsfähigkeit der Karlsruher City als Einzelhandelsstandort“ ist in das Leitprojekt „Aktionsplan City 2020-2026“ übergegangen.

** Das ehemalige Leitprojekt „Ein- und Übergänge“ ist in das Leitprojekt „Öffentlicher Raum und Mobilität“ übergegangen.

IQ-Korridorsthema: Moderne Verwaltung

Verantwortlicher Bürgermeister: Dr. Albert Käuflein

IQ-Korridorbeauftragter: Frank Jösel, Dez. 2

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Online-Bürgerbeteiligung	Christian Fulda (ehemals Jens Jäggle) (AfSta)	Wird Mitte 2020 abgeschlossen: Portal wird als Daueraufgabe fortgeführt 1) Behandlung HA 8.10.2019 2) Behandlung geplant (Abschlussbericht) HA Herbst 2020
Internetplattform karlsruhe.de – Weiterentwicklung und Modernisierung	Markus Losert / Ann-Christin Heeger (IT-Amt)	Wird fortgeführt 1) Behandlung GR 4.10.2017 2) Behandlung ITK 17.10.2018 / 29.1.2019 / 26.6.2019 / 6.11.2019 3) Behandlung geplant weiterhin in ITK
Neukonzeption Bürgerservice	Dr. Björn Weiße / Britta Heck (OA)	Wird im neuen IQ-Projekt „Städtisches Servicezentrum“ aufgehen 1) Behandlung HA 8.5.18 2) Behandlung GR 15.5.2018 / 7.5.2019
Geschäftsprozessmanagement - Schlanke Prozesse mit digitaler Unterstützung	Wolfgang Jung / Peter Bauer (POA)	Wird fortgeführt 1) Behandlung geplant PA 7.7.2020
Neukonzeption Verwaltungsflächen	Ulrich Marx (HGW)	Neu 1) Kurzinfo PA 17.12.2019 2) Behandlung geplant PA 24.4.2020 3) Beschluss geplant HA/GR Mai 2020
Städtisches Servicezentrum	Dr. Björn Weiße (OA)	Neu 1) Kurzinfo PA 17.12.2019 2) Beschluss geplant HA/GR Mai 2020
Vorausschauende Personalplanung 2025	Wolfgang Jung (POA)	Neu 1) Kurzinfo PA 17.12.2019 2) Behandlung geplant PA 24.4.2020 3) Beschluss geplant HA/GR Mai 2020

IQ-Korridorsthema: Soziale Stadt

Verantwortlicher Bürgermeister: Dr. Martin Lenz

IQ-Korridorbeauftragter: Faris Abbas, Dez. 3

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Weißbuch Schulen	Ulrich Karl (SuS)	Wird fortgeführt Beraten im SchulB am 04.03.2020
Bunte Stadt – Lernorte für kulturelle Vielfalt und Demokratie	Ulrike Settlemeyer (KA)	Wird fortgeführt Beraten im KultA am 05.03.2020
Durchgängige Sprachbildung (ehemals Teilhabe durch Sprachbildung)	Jennifer Laue (SJB)	Wird fortgeführt Beraten im MigrB am 11.12.2019
Soziale Quartiersentwicklung	Karina Langeneckert Torsten Klein (SJB)	Neu Beraten im SozA am 19.02.2020

IQ-Korridortheema: Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt

Verantwortliche Bürgermeisterin: Gabriele Luczak-Schwarz

IQ-Korridorbeauftragte: Sabine Rapp/Kerstin Rudolph, Dez. 4

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd	Andrea Scholz (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 19.02.2020
Innentwicklung und Flächen	Bernhard Eldracher (LA)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Umlegungsausschuss, zuletzt am 20.11.2019, sowie im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 19.02.2020 Baustein REGEKO abgeschlossen (Gemeinderat 10.12.2019)
Ausbau Kongressstandort	Britta Wirtz (KMK)	Wird fortgeführt Regelmäßige schriftliche Informationen und Sitzungen des gemeinderätlichen Begleitgremiums „Modernisierung Stadthalle“ Sachstandsbericht im Ausschuss für Wirtschaftsförderung am 19.02.2020
karlsruhe.digital	Carolin Engel (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 19.02.2020, zugleich Jahresbericht
Aktionsprogramm Handwerk	Hubert Hartmann (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 19.02.2020

IQ-Korridorsthema: Grüne Stadt

Verantwortliche Bürgermeisterin: Bettina Lisbach

IQ-Korridorbeauftragte: Bettina Baumann, Dez. 5

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Mein Freiraum	Susanne Gerner/ Norbert Hacker (UA)	Wird in neuem LP fortgeführt. Laufende Berichte im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit (u.a. 26.11.2014, 26.11.2014, 31.5.2017, 26.11.2019)
Mein Quartier	Susanne Gerner / Norbert Hacker (UA)	Wird in neuem LP fortgeführt. Laufende Berichte im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit (u.a. 26.11.2014, 26.11.2014, 31.5.2017, 26.11.2019)
Meine Straße	Susanne Gerner / Norbert Hacker (UA)	Wird in neuem LP fortgeführt. Laufende Berichte im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit (u.a. 26.11.2014, 26.11.2014, 31.5.2017, 26.11.2019)
Neu: Klimaneutrales Karlsruhe	Daniel Hogenmüller / Katharina Reinholz (ab 1.4.2020) (UA)	Vorberaten im AUG am 26.11.2019
Neu: Stadt im Klimawandel	Dr. Julia Hackenbruch (UA)	Vorberaten im AUG am 26.11.2019
Neu: Stadt der Biologischen Vielfalt	Ulrike Rohde	Vorberaten im AUG am 26.11.2019
Neu: Urbanes Grün	Susanne Frisch / Hans-Volker Müller/ Angelika Elsener (GBA)	Vorberaten im AUG am 26.11.2019

IQ-Korridorsthema: Mobilität

Verantwortlicher Bürgermeister: Daniel Fluhrer

IQ-Korridorbeauftragte: Cornelia Orthmann, Dez. 6

Leitprojekt	Projektkoordination Projektleitung	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Nachhaltiger mobiler Stadtteil	Brigitte Stummer (StPIA)	Wird fortgeführt Planungsausschuss 19.09.2019
Fahrradstadt Karlsruhe	Johannes Schell (StPIA)	Wird fortgeführt Planungsausschuss 06.02.2020 (BYPAD)
Dachmarke Mobilität	Wilfried Schreiber/ Reiner Reeg (TBA)	Wird fortgeführt 1) Behandlung HA 17.04.2018 2) Behandlung GR 24.04.2018

2.2 Sachstände aus den IQ-Korridoren

2.2.1 Zukunft Innenstadt

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Zukunft Innenstadt

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Sanierungsgebiet Innenstadt Ost	Name: Sibylle Rosenberg
Gutachten zur Zukunftsfähigkeit der Karlsruher City als Einzelhandelsstandort 2030; seit Februar 2020: Aktionsplan City 2020-2026	Name: Dr. Andrea Hammer Michael Kaiser (ab Juni 2019: Alexander Zug)
Innenstadt von Morgen aus Sicht der Studierenden	Name: Clas Meyer
Count-Down Strategie; seit 2018: Kooperations- und Citymarketing	Name: Dennis Fischer
Gestaltung der Ein- und Übergänge; seit 2019: Öffentlicher Raum und Mobilität Innenstadt	Name: Verena Wagner, Oriana Kraemer

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Die Innenstadt mit Schloss, Fächergrundriss und Plätzen ist Identifikationspunkt und Visitenkarte der Stadt von Mühlburger Tor bis Durlacher Tor, von Schlossgarten bis Stadtgarten. Mit ihrer einzigartigen Vielfalt und Qualität präsentiert sich die Innenstadt als unverwechselbarer, internationaler, attraktiver Ort für Leben und Erlebnis, Einkaufen und Begegnung. Umsetzung durch: Akzente der Stadtgestaltung; Stärkung des Einzelhandelsstandorts; Fördern/ sichtbar Machen der Angebotsvielfalt; Maßnahmen im Bereich Sicherheit und Sauberkeit; Fördern der Studierenden- und Gründerszene; Fördern der Rahmenbedingungen für eine zukunftsfähige Mobilität.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

Mit der Steuerungsgruppe entstand eine interdisziplinäre Plattform für die städtischen Innenstadttakteure. Nach ihrer Neuausrichtung bildet die AG Innenstadt eine effiziente Monitoring-Ebene. Komplexe Daueraufgaben werden in selbstgesteuerten Teams bearbeitet. Damit leistet das Korridorsthema einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung im Sinne des IQ-Gedankens. Auf der Basis klarer interner Strukturen wird die Zusammenarbeit mit den so genannten Stakeholdern und Nutzergruppen im Innenstadtgeschehen verstetigt - etwa im „Fachforum Zukunft Innenstadt“.

2.3. Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Das 2018 förmlich festgelegte Sanierungsgebiet hat eine Laufzeit von voraussichtlich 12 Jahren; Der zeitliche Rahmen des Aktionsplans City resultiert aus den im vorausgegangenen Gutachten formulierten Maßnahmen. Das Projekt Öffentlicher Raum und Mobilität ist auf zwei Jahre angelegt, inklusive Testphasen.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Besserer fachlicher Austausch, schnellere Klärung von Fragen, direkte Einbindung vielfältiger Fachkompetenzen, klarere Zuständigkeiten/Ansprechpartner. Es wurde eine Arbeitsgruppe mit Teilnehmern aus verschiedenen Kompetenzbereichen gebildet. Durch diese unterschiedlichen Kompetenzbereiche konnten alle relevanten Teilbereiche der Stadt integriert und abgebildet werden.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

u.a. Design Thinking; Persona-Methode; Review; Online-Mapping-Beteiligungs-Tool, Zukunftskonferenz. Im Projekt Öffentlicher Raum und Mobilität sind darüber hinaus Real-labore im öffentlichen Raum geplant.

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Das Erproben neuer Arbeitsmethoden hat einerseits motivierende Wirkung, erweitert aber vor allem das Spektrum an Werkzeugen zur Bearbeitung komplexer Aufgabenstellungen, die die Innenstadtentwicklung mit sich bringt. Im Leitprojekt „Innenstadt von Morgen aus der Sicht der Studierenden“ kam es erst durch den Design Thinking-Ansatz zu einer breiten, zielgruppengerechten Bürgerbeteiligung, z. B. im Rahmen der Zukunftskonferenz oder des Online-Mapping-Beteiligungs-Tools.

2.2.2 Moderne Verwaltung

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Moderne Verwaltung

Verantwortlicher Bürgermeister: Dr. Albert Käuflein

IQ-Korridorbeauftragter: Frank Jösel

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Online-Bürgerbeteiligung	Jens Jägle / Christian Fulda
Internetplattform karlsruhe.de – Weiterentwicklung und Modernisierung	Markus Losert / Ann-Christin Heeger
Neukonzeption Bürgerservice	Dr. Björn Weiße / Britta Heck
Geschäftsprozessmanagement - Schlanke Prozesse mit digitaler Unterstützung	Wolfgang Jung / Peter Bauer

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Die Stadtverwaltung ist verlässliche Partnerin für alle. Wir sind persönlich ansprechbar, schaffen digitale Angebote und greifen technische und gesellschaftliche Entwicklungen auf. Im Kontakt zur Stadtgesellschaft bedeutet dies, dass die Verwaltungsprozesse vereinfacht und beschleunigt werden sollen, unabhängig davon ob die Kunden persönlich, telefonisch oder über digitale Kanäle an uns herantreten. Mit Blick in die Verwaltung steht die Vereinfachung der Verwaltungsprozesse und deren Digitalisierung im Vordergrund, als wesentlicher Schlüssel für eine schlanke und moderne Verwaltung. Im Prozess der Verwaltungsmodernisierung spielen die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle. Diese sollen durch ein Kommunikations- und Marketingkonzept, das zunächst nach innen gerichtet ist, für diesen Prozess motiviert und durch verschiedene Fort- und Weiterbildungsangebote dafür qualifiziert werden.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

- Etablierung eines zentralen Online-Beteiligungsportals im April 2018, das unabhängig von Uhrzeit und Ort Partizipation ermöglicht
- Abschluss der Ist-Analyse in Bezug auf den Internetauftritt karlsruhe.de, Erstellung und Beschlussfassung der Sollkonzepte, Abschluss des Teilnahmewettbewerbs und der Verhandlungsrunden im Vergabeverfahren
- Bessere Kenntnis der Erwartungshaltung an einen modernen Kundenservice
- Eröffnung des ersten digitalen Bürgerbüros in Deutschland, Neuausrichtung der innerstädtischen Bürgerbüros zu Servicezentren, Neugestaltung des Bürgerbüro Ost, Einrichtung eines barrierefreien Schalters und eines Jugendschalters in der Kaiserallee 8

- Führungstag „Digitalisierung gemeinsam gestalten“, Eröffnung eines IT-Trainingszentrums mit eigenem Digitalisierungstrainer, Erarbeitung einer Scan-Dienstanweisung
- Auswahl einer Agentur für die Erstellung eines Kommunikations- und Marketingkonzepts
- In vielen Bereichen können wir die Modernisierung nicht alleine angehen, sondern sind auf die Zusammenarbeit mit Partnern angewiesen

2.3. Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Eine Verwaltung, die den jeweiligen aktuellen Anforderungen entsprechend „modern“ sein will, muss sich fortlaufend selbst erneuern. Dieser Prozess wird nie enden. Innerhalb dieses Prozesses werden (Leit-) Projekte beendet und neue Projekte gestartet. So ist es auch aktuell im Bereich „Moderne Verwaltung“. Bei den Projekten, die noch fortgeführt werden, liegt dies oft nur daran, dass noch zusätzliche Zeit benötigt wird. Schwierig ist es vor allem dort, wo notwendige Partner nicht (zeitgerecht) die erforderlichen Anforderungen erfüllen können.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Durch die Vernetzung über alle Dezernate und Hierarchieebenen hinweg konnten sehr vielfältige und unterschiedliche Sichtweisen und Kompetenzen in die jeweiligen Projekte eingebracht werden. Das war nicht immer einfach, führte aber letztendlich zu sehr guten Ergebnissen. Die Zusammenarbeit mit und die methodische Unterstützung durch die VME sind an dieser Stelle ebenfalls sehr positiv herauszustellen.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

- Ja
 Nein

3.3. Wenn ja, welche?

- Scrum-Framework (an kommunale Rahmenbedingungen angepasst) in der Arbeitsgruppe Dokumenten- und Vorgangsmanagement und Scan-Dienstanweisung
- Feedback-Konferenz mit World-Café bei der Erarbeitung der Scan-Dienstanweisung
- Simulationsübung Posteingang
- World-Café beim Start der Unterarbeitsgruppe Entwicklung digitaler Kompetenzen
- Time-Boxing in vielen Arbeitsgruppen
- Retrospektive für die Evaluation des Projektfortschritts
- Entwicklung von Personas im Rahmen einer Design Thinking Studie
- Entwicklung von User Stories

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Neue, innovative Arbeitsmethoden sind spannend und machen Freude. Dadurch konnte die Motivation und Aufmerksamkeit der Projektteilnehmenden in allen Leitprojekten sehr hoch

gehalten werden. Durch die agile Arbeitsweise konnte schnell auf neue Anforderungen oder Entwicklungen reagiert werden. Auch wenn z.T. viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Veranstaltungen mitwirkten, konnte meist sehr schnell ein Ergebnis erzielt werden.

2.2.3 Soziale Stadt

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Soziale Stadt

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Weißbuch Schulen	Name: Ulrich Karl
Bunte Stadt	Name: Ulrike Settlemeyer
Durchgängige Sprachbildung	Name: Jennifer Laue

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Die „Soziale Stadt“ deckt ein weites Feld ab. Entsprechend divergieren die Ziele. Das Weißbuch Schulen erfasst nachhaltig Daten städtischer Schulgebäude für Themenbereiche wie: Schülerzahlentwicklung, Digitalisierung, Inklusion und Gebäudezustand. Das Projekt „Bunte Stadt“ entwickelt Strategien zur Stärkung eines demokratischen Miteinanders in gelebter kultureller Vielfalt in Oberreut auf Basis des Kulturkonzepts 2025. Beim Projekt „Durchgängige Sprachbildung“ wird mit Akteuren vor Ort stadtteilorientiert in Mühlburg und Durlach ein Konzept zur Umsetzung von Maßnahmen entwickelt.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

Weißbuch Schulen: Abstimmung und Beschaffung der relevanten Daten; Diagrammerstellung mit ArcGis und strukturierter Datenaufbau; Optimieren des Informationsflusses. Bunte Stadt: Recherche, Vernetzung und Aktivierung der (Kultur)-Akteure. Die initiierten Gruppen arbeiten selbständig, bestätigen hiermit das Konzept und entwickeln es weiter. Durchgängige Sprachbildung: Ein Workshop pro Stadtteil und Bearbeitung der zwei großen Bruchstellen: Übergang Kita-Grundschule und VKL – Regelklasse. Optimierung der Koordinierung.

2.3. Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Weißbuch Schulen: Weitere Erfassung der Daten. Personal für das Gartenbauamt zur Aufnahme der Außenanlagen. Schulungen und Arbeitsmittel für ein qualitatives und langfristig nutzbares Ergebnis. Unterstützung bei der Datenbankerstellung. Die Bunte Stadt ist in Oberreut erfolgreich angelaufen und benötigt für die weitere erfolgreiche Umsetzung Zeit. und die Verlängerung der Projektstelle um 2 Jahre. Ein Ausrollen des Projektes auf weitere Stadtteile könnte zu einem späteren Zeitpunkt geprüft werden. Beim Projekt der Durchgängigen Sprachbildung bedarf es zu

weiteren Erarbeitung und Koordinierung in den beiden Pilotstadtteilen eine Verlängerung der Projektstelle um 2 Jahre. Hierbei wird auch eine Ausweitung auf weitere Stadtteile geprüft.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Informationsbeschaffung, Ideenfindung, Projekte werden aus unterschiedlichen Perspektiven (Ämtern) betrachtet. Diese Zusammenarbeit ist eine Bereicherung und verkürzt die Wege und optimiert die Nutzung der Ressourcen und des Know-hows der beteiligten Ämter. Gelungener Austausch bei den IQ-Netzwerktreffen.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

Moderationstechniken, agile Methoden wie Time Boxing und Kanban Board.

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Beim Weißbuch Schulen war weniger die innovative Methode entscheidend, als die Nutzung von Tablets für die papierlose Bearbeitung und schnellere Datenerfassung. Dagegen haben sich die innovativen agilen Methoden bei den beiden stärker prozessorientierten Projekten sowohl in der Arbeit im Büro als auch bei Terminen vor Ort – da insbesondere bei der Moderation von Gruppen und Prozessen, bewährt.

2.2.4 Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt Karlsruhe

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd	Name: Andrea Scholz, Wirtschaftsförderung
Innenentwicklung und Flächen	Name: Bernhard Eldracher, Liegenschaftsamt
Ausbau Kongressstandort Karlsruhe	Name: Britta Wirtz, Messe Karlsruhe
karlsruhe.digital	Name: Carolin Engel, Wirtschaftsförderung
Aktionsprogramm Handwerk	Name: Hubert Hartmann, Wirtschaftsförderung

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Ziel ist es, die Position der Stadt Karlsruhe als innovativen und international geprägten Standort mit hoher Lebensqualität, der neue Entwicklungen in Wirtschaft und Wissenschaft aktiv fördert und nutzt, zu stärken. Dies erfolgt durch Förderung einer effizienten Verzahnung von Politik, Verwaltung, Verbänden, Wirtschaft und Wissenschaft mit folgenden Strategien: Stärkung der internationalen, nationalen und regionalen Wettbewerbsfähigkeit, jeweils mit Blick auf die Ansiedlung von Menschen, Wirtschaft und Institutionen der Wissenschaft und Forschung; Ausbau einer leistungsfähigen Infrastruktur; Stärkung als Messe-, Kongress- und Tourismusstandort; Vermarktung von Karlsruhe als innovative, entspannte, weltoffene, internationale Stadt mit hoher Lebensqualität.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

In allen Leitprojekten wurden seitens der Verwaltung bereichs- und fachübergreifende Projektteams etabliert, die losgelöst von der üblichen Hierarchie arbeiten. Darüber hinaus wurden externe Akteure und Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft, Handwerk, Kultur etc. in die Zusammenarbeit eingebunden. Diese haben mit ihrer Expertise und ihrer jeweiligen Sichtweise die einzelnen Projekte entscheidend geprägt und vorangetrieben. Durch diese agile und interdisziplinäre Quervernetzung ist es gelungen, Ziele klarer zu formulieren und komplexe Aufgabenstellungen im Bereich der Digitalisierung, der Handwerksförderung, der Quartiers- und Flächenentwicklung etc. zeitsparend und effizient zu lösen.

Hierdurch konnten Meilensteine gesetzt werden, wie beispielsweise: die Etablierung einer festen Organisationsstruktur bei karlsruhe.digital mit einem Steuerkreis und einem Vorsitz aus

Wirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung sowie die erstmalige Durchführung der Bunten Nacht der Digitalisierung; der Abschluss des Forschungs- und Modellprojekts REGEKO; die Entwicklung der einzelnen Bausteine im Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd oder die Durchführung von craft.ROADSHOWS an Schulen zur Nachwuchsgewinnung im Handwerk.

Zur stärkeren Wahrnehmung der Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt wurde außerdem die Kommunikationskampagne „Ort der Möglichkeiten“ entwickelt. Hiermit können Zukunftsorte - wie die Leitprojekte, aber auch andere Projekte in Karlsruhe – sichtbar gemacht werden.

Durch diese praktizierte Arbeitsweise und eine starke Außenwahrnehmung der Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt Karlsruhe leistet das Korridorsthema einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung im Sinne des IQ-Gedankens.

2.3 Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Die Auswahl und Konzeption der Leitprojekte im Korridorsthema „Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt“ war von Anfang an auf die Dauer von mindestens vier Jahren, also auf zwei Doppelhaushalte ausgerichtet. Daher befinden sich die fünf Leitprojekte in unterschiedlichen Umsetzungsphasen und sind deshalb – außer REGEKO als Baustein des Leitprojekts Innenentwicklung und Flächen – noch nicht abgeschlossen.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung? (Max. 500 Zeichen)

Hohe Fachkompetenz in den quervernetzten und agil arbeitenden Arbeitsgruppen aus Verwaltung, Wirtschaft, Wissenschaft, Handwerk, Kultur etc., fach- und ressortübergreifende Perspektiven und Lösungsansätze, mehr Synergien, beschleunigte Prozesse, schnellere Abstimmungen, klare Zuständigkeiten

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

- Ja
 Nein

3.3. Wenn ja, welche?

Interdisziplinäre Arbeitsweise in allen Leitprojekten, Persona-Methode, Design-Thinking, User Story

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Durch diese interdisziplinäre und agile Arbeitsweise konnten in allen Leitprojekten komplexe Aufgabenstellungen zielgerichtet und fachübergreifend bearbeitet werden, und es konnte auf aktuelle Fragestellungen und neue Themen schnell reagiert werden. Gerade bei Großprojekten mit komplexen und fachspezifischen Einzelbausteinen wie beim Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd bewährte sich diese Arbeitsweise sehr. Der interdisziplinär besetzte Steuerkreis von karlsruhe.digital und dessen Arbeitskreise setzten beispielsweise auch die

Persona-Methode, das Design Thinking oder User Stories ein, um zielgruppenorientierte Lösungen zu finden, die aus Nutzersicht überzeugend sind und eine hohe Akzeptanz erzielen.

2.2.5 Grüne Stadt

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Grüne Stadt Karlsruhe

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Projekt: Mein Freiraum	Name: Norbert Hacker / Susanne Gerner
Projekt: Mein Quartier	Name: Norbert Hacker / Susanne Gerner
Projekt: Meine Straße	Name: Norbert Hacker / Susanne Gerner

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Bündelung der Handlungsfelder Klima, Gesunde Stadt und Natur im Sinne einer nachhaltigen Stadtentwicklung. Die vier Strategieziele sind:

- eine hohe Lebensqualität für alle Bürgerinnen und Bürger in einer grünen und gesundheitsfördernden Umgebung zu erhalten und gemeinsam mit ihnen weiter zu entwickeln.
- klimaneutral zu werden und den Schutz der natürlichen Ressourcen, auch über die Stadtgrenzen hinaus, zu fördern.
- flexibel, widerstandsfähig und regenerationsfähig in Bezug auf die anstehenden und bereits stattfindenden Herausforderungen, wie beispielsweise Klimaveränderung und wachsende Stadt, zu werden.
- die Bedeutung und Wertigkeit der „Grünen Stadt Karlsruhe“ im Bewusstsein und Handeln der Bevölkerung zu verankern.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

Zwei Ebenen sind entscheidend für die „Grüne Stadt“ – erstens die Weiterentwicklung, Fokussierung und synergiefördernde Vernetzung der Vielzahl städtischer Aktivitäten im Bereich der Handlungsfelder und zweitens die aktive Beteiligung der Bürgerschaft. Wesentliche Etappen hierzu:

- 2016 Erarbeitung der Konzeption im Kursbuch „Grüne Stadt Karlsruhe“ mit frühzeitiger Einbindung der zivilgesellschaftlichen Perspektive auf alle für die Handlungsfelder relevanten Themenbereiche. Dazu Einrichtung einer Begleitgruppe mit themenbezogenen Schlüsselakteuren aus Stadtgesellschaft, Wissenschaft und Bildung, städtischen Dienststellen und Gesellschaften, die auch die Umsetzung jährlich reflektiert und weitere Anregungen gibt.

- 2016 und 2018 Ideenwerkstätten zur Entwicklung bürgerschaftlicher „Anpacker-Projekte“, die in der Folge mit städtischer Unterstützung in die Umsetzung gegangen sind.
- 2017 Einrichtung des jährlich stattfindenden Forums Verwaltungsworkshop zur stadtinternen Vernetzung und Weiterentwicklung themenbezogener Konzepte, Aufgaben und Aktivitäten sowie Verbesserung ihrer gemeinsamen öffentlichkeitswirksamen Außendarstellung unter der Dachmarke „Grüne Stadt“.

2.3. Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Auf städtischer Ebene wurden und werden fachübergreifend grundlegende Planungs- und Strategieinstrumente entwickelt - so das aktuell in Fortschreibung bis 2030 befindliche Klimaschutzkonzept (Erstfassung 2009 mit Zielen bis 2020), die Anpassungsstrategie an den Klimawandel (2013), der Freiraumentwicklungsplan (2017) und das zur Erarbeitung beauftragte Biodiversitätskonzept. Sie zeigen wesentliche Herausforderungen und Aufgabenstellungen für die „Grüne Stadt“ auf, die prioritär in folgenden neuen Leitprojektvorschlägen zur Umsetzung fokussiert werden sollen:

- Klimaneutrales Karlsruhe
- Stadt im Klimawandel
- Stadt der Biologischen Vielfalt
- Urbanes Grün

Auf Grundlage dieser Schwerpunktthemen bleibt die Beteiligung der Bürgerschaft weiterhin ein zentrales Anliegen für die „Grüne Stadt“, denn die Identifikation mit dem eigenen Lebensumfeld und das Erfahren eigener Gestaltungsmöglichkeiten sind Voraussetzung für die Entwicklung von Wertschätzung und für die Bereitschaft, gemeinsam mit anderen Verantwortung zu übernehmen.

2.4 Sind die Projekte abgeschlossen?

Von den bürgerschaftlichen „Anpacker-Projekte“ wurden einige mit städtischer Unterstützung abschließend umgesetzt, andere haben prozesshaften Charakter und erfordern weiterhin städtische Unterstützung. Aktuelle Informationen dazu bieten die Projektseiten unter gruenestadt.karlsruhe.de. In der praktischen Umsetzung erwies sich die Zuordnung der Einzelprojekte auf die drei im Kursbuch definierten Leitprojekttitel der ersten Phase (siehe Pkt. 1.2) als untergeordnet.

Im Korridorsthema etablierte Formate und Strukturen zur Zusammenarbeit und inhaltlichen Weiterentwicklung - wie Begleitgruppe und Verwaltungsworkshop - sowie übergreifende Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit und Bürgerbeteiligung sollen mit gezielten Schwerpunktsetzungen in den neuen Leitprojekten fortgeführt werden.

2.5 Wenn nicht, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/der Projekte?

Die personelle und finanzielle Ausstattung für die in Pkt. 2.4 beschriebenen übergeordneten Aufgaben im Korridorsthema bleibt ungeachtet der für die neuen Leitprojekte benötigten Ressourcen weiterhin im aktuellen Umfang erforderlich.

3. Innovativ und Quervernetz

3.1. Wo bestand Quervernetzung und worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Zur Unterstützung der vielfältigen bürgerschaftlichen Projektideen war und ist die Zusammenarbeit zahlreicher städtischer Fachbereiche erforderlich. Eine gute Basis dafür stellt innerhalb des Korridortheemas das Forum des Verwaltungsworkshops mit kontinuierlichen Ansprechpersonen aus den beteiligten städtischen Dienststellen und Gesellschaften dar. Unterstützend wirkt der Austausch innerhalb des IQ-Netzwerkes. Für Einzelprojekte im Korridortheema „Grüne Stadt“ waren bislang Querverbindungen zu den Leitprojekten „Bunte Stadt“, „Sanierungsgebiet Innenstadt Ost“ und „Online-Bürgerbeteiligung“ relevant. Zusätzliche thematische Bezüge bestehen insbesondere auf Konzeptebene zu den Leitprojekten im Korridortheema „Mobilität“.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

- Ja
 Nein

3.3. Wenn ja, welche

Erprobung innovativer Methoden zur Bürgerbeteiligung - mit Unterstützung von VME und AfStA sowie teils extern beauftragter Moderation – erfolgte in der Konzeptphase für die „Grüne Stadt“ und nachfolgend in den Formaten Begleitgruppe, Ideenwerkstatt sowie beim Klimaforum 2019 mit anschließender Online-Beteiligung zum Klimaschutzkonzept 2030. Im Verwaltungsworkshop 2019 kam erstmals eine am Institut für Technikfolgenabschätzung und Systemanalyse (ITAS) des KIT entwickelten Szenario-Methode zum Einsatz - Moderation durch das Team des ITAS mit Unterstützung der VME.

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

In ihrer fortlaufenden Weiterentwicklung erreichten die Moderationskonzepte in den genannten Formaten zunehmend eine gute Verbindung von breiter und kreativer Ideenfindung mit hinreichend fokussierter Konkretisierung der Konzeptideen für die weitere Umsetzung. Als entscheidend insbesondere für den Erfolg der bürgerschaftlichen Ideenwerkstätten erwies sich eine klar nachvollziehbare Formulierung aller Vorgaben und Regeln sowie die reflektierende Vor- und Nachbereitung.

2.2.6 Mobilität

1. Allgemeine Informationen zum IQ-Korridorsthema

1.1. Titel des IQ-Korridorsthemas: Mobilität

1.2. Leitprojekte	1.3. Projektverantwortliche
Projekt: Nachhaltiger mobiler Stadtteil -laufendes Projekt -	Name: Brigitte Stummer (StPIA) Planungsausschuss 09/2019
Projekt: Fahrradstadt Karlsruhe -laufendes Projekt -	Name: Johannes Schell (StPIA) Planungsausschuss 02/2019 (BYPAD)
Projekt: Dachmarke Mobilität -laufendes Projekt -	Name: Wilfried Schreiber / Reiner Reeg TBA (Entwicklungsphase)

2. Resümee zum IQ-Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das IQ-Korridorsthema?

Ziel des Korridorsthemas ist es, Mobilitätsbedürfnisse und Lebensqualität in der Stadt Karlsruhe in Einklang zu bringen. Darunter verstehen wir, nachhaltige Formen einer umweltverträglichen Mobilität mit innovativen Verkehrskonzepten und Mobilitätsoptionen weiterzuentwickeln und diese im Zusammenspiel mit der Nutzung und Gestaltung des öffentlichen Raums sukzessive zu harmonisieren - in Karlsruhe sowie in Interaktion mit der Region.

2.2. Was waren die wichtigsten Etappen? (Das waren unsere Erfolge, Erkenntnisse und Learnings.)

Wichtigste Etappen 2019: Der Verkehrsentwicklungsplans wurde evaluiert. Dieser wurde aus dem Integrierten Stadtentwicklungskonzept entwickelt, stellt die Ausgangsbasis für die Definition des IQ-Korridors Mobilität dar und umfasst 120 Einzelmaßnahmen. Derzeit erfolgt der Berichtsentwurf. Beim deutschlandweiten ADFC-Fahrradklimatest erzielte Karlsruhe in seiner Kategorie den Sieg. Ein neuerliches Bicycle-Policy-Audit (BYPAD-Verfahren) wird aktuell für Rad- und erstmals auch für Fußverkehr durchgeführt, um eine positive Fortentwicklung dieser Mobilitätszweige voranzutreiben. Agendasetting zur Weiterentwicklung des IQ-Korridorsthemas im Hinblick auf Inhalte, Prozesse und Organisationsstruktur.

2.3 Falls Projekte noch nicht abgeschlossen sind, was benötigen Sie noch für einen erfolgreichen Abschluss Ihres Projekts/Ihrer Projekte?

Mit Abschluss der Evaluation des Verkehrsentwicklungsplans im 1. Halbjahr 2020 als zentrale Ausgangsbasis (vgl. Ziffer 2.2.) im Korridorsthema Mobilität wird auch eine erneute Betrachtung der aktuellen Leitprojekte einhergehen, die Erkenntnisse werden sodann in den Planungsausschuss eingebracht.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Durch die Quervernetzung können sich Synergien in der Bearbeitung der einzelnen Themenfelder insbesondere durch einen schnellen Austausch und die direkte Klärung von Fragen ergeben. Die Einzelprojekte können innerhalb des Korridortheemas effizient koordiniert und die übergeordnete Strategie zielgerichtet verfolgt werden.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

- Ja
 Nein

3.3. Wenn ja, welche?

Es wurden/ werden insbesondere Reallabors im Korridortheema Mobilität durchgeführt und bereichsübergreifende Arbeitsgruppen etabliert.

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Das Grundverständnis, sich als agiles, lernendes System zu begreifen, trägt dazu bei, die Verwaltungskultur im Hinblick auf den Umgang mit Erfolgen und Fehlern fortzuentwickeln. Siehe auch 3.1.

3. Die IQ-Arbeitsweise: Sachstand zur Implementierung

Verwaltungsinnovation aus Karlsruhe

Die IQ-Arbeitsweise erfährt als innovativer Ansatz von Verwaltungsarbeit weiterhin viel Aufmerksamkeit. So wurde die Stadtverwaltung Karlsruhe auch 2019 als „Best Practice“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zum Thema „Arbeiten 4.0“ geführt. Die Nominierung zum Xing New Work Award 2018, bei dem die Stadt Karlsruhe unter die TOP 5 kam, hat die Stadt Karlsruhe sich weiter als Ort der Innovation positioniert. Auch 2019 durfte die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) die IQ-Arbeitsweise der Stadt Karlsruhe auf namhaften Fachkongressen als innovative, ergänzende Arbeitsform von Verwaltung vorstellen; u.a. beim BMI: Zukunftskongress Staat und Verwaltung sowie bei der Bitkom: Smart Country Convention. Auch zum Fachbesuchertag der Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) kamen zahlreiche nationale und europäische Gäste. In zehn Fachartikeln und Interviews wurde 2019 in der Presse über die innovative Karlsruher Verwaltungsarbeit berichtet; hervorzuheben ist hier die renommierte Fachzeitschrift „Innovative Verwaltung“ und der Beitrag „Plädoyer für mehr Mut“ des Fraunhofer IAO.

Verwaltungs- und Managemententwicklung

Die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) forciert und unterstützt proaktiv die strategische und inhaltliche Weiterentwicklung der Stadtverwaltung Karlsruhe. Die IQ-Arbeitsweise ist ein wichtiges Element dessen. Hier werden die einzelnen IQ-Korridorsthemen und ihre IQ-Leitprojekte strategisch, kommunikativ und methodisch bei der Umsetzung unterstützt. Darüber hinaus berät und begleitet die VME Dienststellen, Arbeitsbereiche und Teams dabei, agile Arbeitsformen im Arbeitsalltag auszuprobieren und nutzbringend zu etablieren.



Gerade dieses Tätigkeitsfeld hat sich in Nachfolge der Vorreiterrolle, die die Leitprojekte innerhalb der Verwaltung einnehmen, merklich ausgeweitet. Die sichtbaren Erfolge von IQ-Leitprojekten, scheinen vielen in der Verwaltung Mut zu machen, gewohnte Wege zu verlassen, um selbst neue innovative und quervernetzte Herangehens- und Arbeitsweisen auszuprobieren.

Evaluation und Weiterentwicklung

Die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung evaluiert die IQ-Arbeitsweise fortlaufend, in dem sie in regelmäßigen IQ-Netzwerktreffen und auch mit externer Unterstützung Rückmeldungen der IQ-Akteurinnen und IQ-Akteure einholt.

Da die IQ-Arbeitsweise bewusst als lernender Prozess angelegt ist, führen die Rückmeldungen seit der Einführung sukzessive zu Anpassungen und Weiterentwicklungen der IQ-Arbeitsweise und der Struktur. Über Erfolge zu sprechen und aus Fehlern zu lernen, sind dabei zentrale Elemente.

Rückmeldung aus den Leitprojekten

Die IQ-Leitprojekte sind in ihrem Projektfortschritt unterschiedlich weit. Zwei der ursprünglichen Leitprojekte sind bereits abgeschlossen bzw. werden nun als Regelaufgabe weitergeführt. Die Mehrheit der Leitprojekte befindet sich mitten in ihrer Umsetzungsphase und hat deutlich Fahrt aufgenommen; vielfältige Resultate sind, wie in Teil 2 dieses Berichtes ausgeführt, sichtbar.

Quervernetzung

Die Verzahnung der einzelnen IQ-Leitprojekte hat im Vergleich zum Vorjahr deutlich zugenommen. Diese wichtige Bedingung, die auch ein gewünschter Effekt der IQ-Arbeitsweise ist, hat sich mittlerweile in allen IQ-Korridoren in jeweils unterschiedlicher Ausprägung realisiert. Die Einbindung der Stadtgesellschaft in die IQ-Leitprojekte bzw. die Ausrichtung an den entsprechenden Zielgruppen, hat sich weiter und zunehmend als wesentlicher Bestandteil der IQ-Projektarbeit etabliert. Neben den mittlerweile bewährten Instrumenten der Bürgerbeteiligung in Veranstaltungen und im digitalen Beteiligungsportal, wurden auch Ansätze der Co-Creation weiter ausprobiert und damit Zielgruppen an verschiedener Stelle zu proaktiven Mitgestaltern gemacht.

Agile Arbeitsweisen

Mittlerweile setzen weitgehend alle IQ-Leitprojekte auch agile Arbeitsmethoden in ihrer Projektarbeit ein und berichten von positiven Effekten. Darüber hinaus arbeiten auch einige Leitprojekte innerhalb einer agilen Projektstruktur mit bereichs- und fachübergreifenden Projektteams. Solche Projektteams dürfen, losgelöst von der üblichen Hierarchie, auf Arbeitsebene zielgruppengerechte Entscheidungen zeitnah und eigenständig treffen und übernehmen dann unmittelbar eine bereichsübergreifende Umsetzung: Das spart Zeit und Aufwände.

Hemmnisse

Die im letzten Bericht genannten organisations- und systemimmanenten Arbeitshemmnisse, haben sich durch die Anpassung des strukturellen Rahmens weitestgehend abgebaut. Zu nennen sind hier die Einführung zentraler Budgets für IQ-Kommunikation und bürger-/zielgruppenorientierte Projektarbeit, die Unterstützung durch zwei zentrale IQ-Unterstützungskräfte und der Einsatz einer agilen Coachin. Für die quervernetzte und offene Arbeitsweise wurde so ein unterstützender Rahmen geschaffen, der motivierend und förderlich auf der Arbeits- und Projektebene wirkt und sukzessive Veränderungen auf der Führungskulturellen Ebene einleitet.

Zielklarheit

Die im letzten Monitoringbericht beschriebene mangelnde Zielklarheit und/oder nicht aufgelöste Zielkonflikte, die zu Erschwernissen in den IQ-Leitprojekten geführt haben, konnten im Fortschreiten der Projekte weitestgehend aufgelöst werden. Bei iterativen Prozessen mit starker Zielgruppenbeteiligung ist es üblich, dass die Ziele erst im Laufe des Prozesses klarer werden. Nichtsdestotrotz kann die anfangs fehlende Zielklarheit zu Verunsicherungen bei den Akteuren in solchen Projekten führen; insbesondere wenn eine solche Arbeitsweise noch neu ist. Die VME konnte hier mit agilen Arbeitsmethoden und ihren Beratungsangeboten im Prozess helfen.

Rollenklarheit

Eine anfängliche Unschärfe bei den Zielen bedarf im Prozess umso klarere Rollen und deren Ausgestaltung. Hier wurde weiterer Verbesserungsbedarf gesehen: Mit Start der neuen Leitprojekte soll bereits zu Beginn mehr Rollenklarheit geschaffen werden. Die IQ-Projektbögen wurden entsprechend weiterentwickelt. Verlangt wird nun auch eine Benennung der notwendigen Rollen, deren Ausgestaltung, Entscheidungsrahmen und wer diese jeweils ausfüllt.

Rückmeldung aus den IQ-Korridoren

Die Arbeit und Herangehensweise in den IQ-Korridoren ist recht unterschiedlich ausgeprägt. Die Stabsstelle VME unterstützt hier bei der Umsetzung und Einhaltung von zielführenden Mindeststandards, wie die Weiterentwicklung von Strukturen und Rollen, die regelmäßige Kommunikation zu Projektfortschritten, Einbindung einer hinreichend breiten fach- und bereichsübergreifenden Expertise in den Projektgruppe sowie Abstimmung und Koordination der Projektaktivitäten.

Nahezu alle IQ-Korridorsthemen verfügen mittlerweile über eine bereits laufende oder angedachte Kommunikationsstrategie:

- **Zukunft Innenstadt:** „Highlight Innenstadt“ soll als laufende und erfolgreiche Kommunikationsmaßnahme fortgeführt werden.
- **Moderne Verwaltung:** Eine Agentur erarbeitet aktuell eine Kommunikationsstrategie. Ein erstes Beteiligungsformate für einen Kreis an Mitarbeitenden steht für 23. April 2020 an.
- **Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt:** Eine Kommunikationsstrategie wurde entwickelt und befindet sich seit Oktober 2019 als „Ort der Möglichkeiten“ in der Umsetzung.
- **Grüne Stadt:** Die Marke „Grüne Stadt“ ist etabliert und wird mit Kommunikations-, Beteiligungs- und insbesondere kollaborativen Formaten fortgeführt.
- **Mobilität:** Überlegungen zu einer „Dachmarke Mobilität“ sind in Arbeit.

Unterstützung der IQ-Arbeitsweise

Um die innovative und quervernetzte Arbeitsweise zu unterstützen, wurden seit ihrer Einführung die Rahmenbedingungen hierfür kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt. Dies geschah in enger Abstimmung mit und durch Rückmeldungen der IQ-Akteurinnen und IQ-Akteure. Folgendes wurde zur Unterstützung bestmöglicher Ergebnisse in den IQ-Leitprojekten eingeführt und in 2019 weiterentwickelt:

- Im Intranet gibt es digitale Arbeitsräume für den Austausch innerhalb der einzelnen Leitprojektteams und zur Transparenz zwischen den IQ-Leitprojekten.

- Die „Timeline“, mit der Terminplanungen gesamtstädtisch abgestimmt werden können, wird nach einer Nutzerbefragung nun über einen digitalen Kalender abgebildet.
- Um die IQ-Arbeitsweise methodisch umzusetzen, wurde durch die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung der Einsatz agiler Arbeitsmethoden – die zum Beispiel Gesprächsformate schlanker, bereichsübergreifende Aufgabenteilung übersichtlicher, Entscheidungsfindungen zielgruppenorientierter machen – proaktiv beworben und unterstützt. Mittel hierzu sind neben der aktiven Beratung, konkretes Ausprobieren in Workshops, Best Practices, Austausch mit Expertinnen und Experten sowie Schulungsangebote. Zudem wurden hierzu für die einzelnen Verwaltungsbereiche passgenaue Hilfsmittel, wie Kanban Boards oder auch Informations- und Lernmaterialien, entwickelt.
- Die IQ-Arbeitsweise setzt eine strategisch abgestimmte Außen- und Innenkommunikation voraus.
Die Außenkommunikation wurde auch 2019 durch Pressearbeit, Marketingmaßnahmen, das digitale Bürgerbeteiligungsportal sowie Beteiligungs- und Mitgestaltungsformate intensiv fortgeführt. Hervorzuheben sind die Bunte Nacht der Digitalisierung und die Präsenz auf der Offerta 2019.
Die Innenkommunikation der IQ-Leitprojekte wurde gestärkt und durch die regelmäßigen IQ-Netzwerktreffen, den Aufbau von digitalen IQ-Teamräumen im Intranet, regelmäßige Berichte in der Mitarbeiterzeitung „Karlsblatt“ und das Bereitstellen aktueller Informationen im Intranet unterstützt. Viele IQ-Akteurinnen und IQ-Akteure tragen hier Verantwortung und verzahnen sich im Sinne quervernetzter Arbeitsweise.
- 2018 meldeten die Leitprojekte und IQ-Korridore konkrete Unterstützungsbedarfe und das Bestehen punktueller Überlastung. Aus diesem Anlass wurden Ende 2018 zwei Projektstellen (2,0 VZW) für Unterstützungskräfte geschaffen und besetzt. Dies hat sich bewährt und trägt zur Entlastung der Leitprojekte und IQ-Korridore bei. Die Stelleninhaberinnen übernehmen koordinierende und kommunikative Aufgaben bei der quervernetzten Arbeitsweise, strategische Aufgaben im Gesamtprozess sowie die Begleitung und Unterstützung bei arbeitsintensiven Projektabschnitten in IQ-Korridoren und Leitprojekten.
- Auch eine Stelle als agile Coach (Prozesslotsin) wurde projekthaft im Umfang von 1,0 VZW geschaffen. Diese unterstützt die IQ-Korridore und Leitprojekte durch Moderation, Beratung und den Einsatz agiler Arbeitsweisen; von Lean Coffee über den Einsatz von Kanban Boards bis hin zu Elementen der Scrum-Arbeitsweise finden so verschiedene für eine Verwaltung neuartige Arbeitsmethoden maßgeschneidert Eingang in die Alltagsarbeit und stiften Nutzen.
- Auch über die Leitprojekte und IQ-Korridore hinaus wurden weitere Verwaltungsbereiche bei der Einführung neuartiger und agiler Arbeitsweisen unterstützt. Ausgehend von den Leitprojekten strahlen so neue Arbeitsweisen, die Freude am Ausprobieren und an gemeinsamer Verbesserung der Arbeit zunehmend in die Gesamtverwaltung hinein. Dies ist kein Selbstläufer und bedarf der professionellen Begleitung.
In Zahlen bedeutet dies:
 - 20 Bereiche haben ihre Arbeitsmethoden mit Unterstützung der VME überprüft und neue, agile Arbeitsformen eingeführt
 - 250 mal wurden Instrumente, agile Methoden und Umsetzungshilfen an interessierte Bereiche verteilt
 - 20 Fortbildungen fanden in 2019 zum Bereich agile Arbeitsmethoden statt; dabei wurden rund 240 Mitarbeitende geschult.
- Um den gewünschten Projektfortschritt sicherzustellen und den Projekterfolg nicht zu gefährden, wurden mit Blick auf die in manchen Fachbereichen stark angespannte Personalsituation (demografischer Wandel, Aufgabenzuwachs, unbesetzte Stellen) bei

einigen Leitprojekten fachspezifische Projektstellen geschaffen und dann auch erfolgreich besetzt; verwaltungsweit 2019 insgesamt im Umfang von 17 VZW.

- Um der innovationsförderlichen und quervernetzten Arbeitsweise tatsächlich Raum zu geben, wurde Anfang 2019 ein verwaltungsinternes „Zukunftslabor“ eingerichtet und bezogen. Begleitet von den Mitarbeitenden der VME steht dieses allen IQ-Leitprojekten und Dienststellen der Stadtverwaltung für unterschiedlichste innovationsförderliche Arbeitsformate zur Verfügung. Dieses für eine Verwaltung deutschlandweit erste seiner Art hat mittlerweile Nachahmer in anderen Verwaltungen gefunden.
- Ein weiterer positiver Effekt ergibt sich durch das Aufgreifen der IQ-Korridore in die Haushaltsplanungen und im städtischen Haushalt. Dies schafft Struktur, Handlungssicherheit und gibt der Verwaltung nach innen ein richtunggebendes Signal.