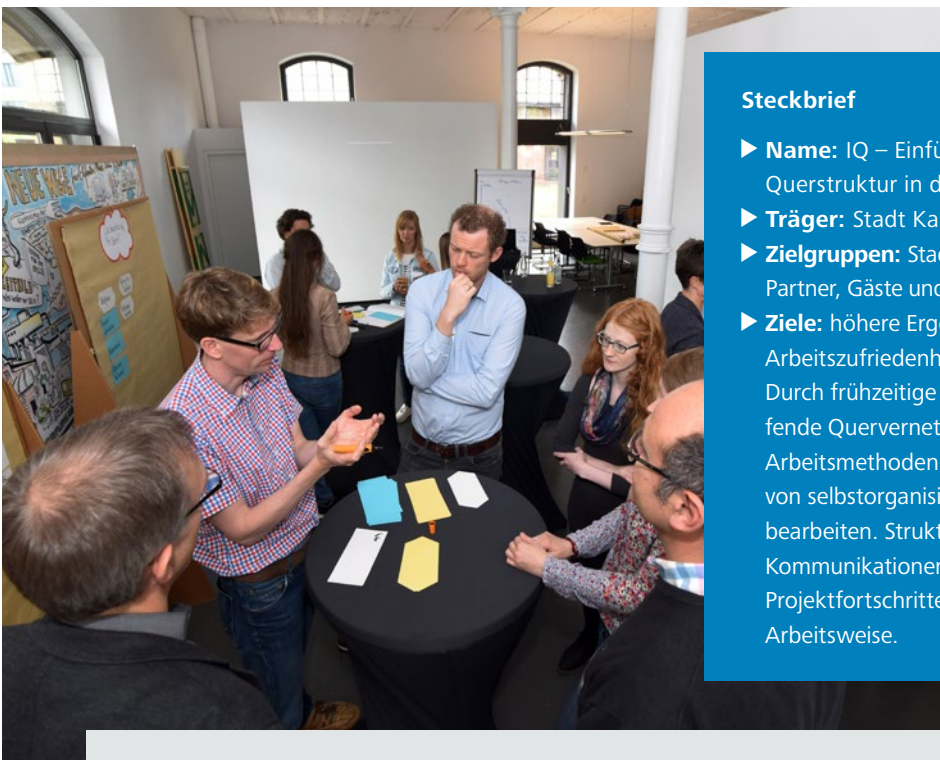


Innovativ und quer als Stadtverwaltung

Innovative Querstruktur für Themen der Stadt- und Verwaltungsentwicklung

Text: Dr. Björn Appelmann



Steckbrief

- ▶ **Name:** IQ – Einführung einer innovativen Querstruktur in der Stadtverwaltung
- ▶ **Träger:** Stadt Karlsruhe
- ▶ **Zielgruppen:** Stadtgesellschaft, Organisationen, Partner, Gäste und Interessenten
- ▶ **Ziele:** höhere Ergebnisqualität, Synergien und Arbeitszufriedenheit bei komplexen Projekten. Durch frühzeitige fach- und hierarchieübergreifende Quervernetzung und den Einsatz agiler Arbeitsmethoden lassen sich komplexe Projekte von selbstorganisierten Projektteams erfolgreich bearbeiten. Strukturierte und abgestimmte Kommunikationen nach Innen und Außen über Projektfortschritte und -erfolge begleiten die Arbeitsweise.

Digitalisierung, Internationalisierung und vielseitige Zusammenhänge bestimmen unser Leben und machen damit auch das Handeln von Verwaltung komplexer. Bürgerschaft, Unternehmen und Organisationen erwarten von ihrer Verwaltung zunehmend Partizipationsmöglichkeiten, Zugänglichkeit von Informationen sowie zeitnahe, bürgernahe und nachvollziehbare Entscheidungen. Die Erfahrung zeigt dabei: Mit hierarchisch geprägten Silostrukturen ist dies nur unzureichend zu bewältigen. Die Stadtverwaltung Karlsruhe hat daher ihre gewohnten Kommunikationsstrukturen und Arbeitsweisen kritisch hinterfragt und begonnen, diese dynamischer, agiler und zukunftsgerichteter zu machen. Sie bearbeitet zentrale Entwicklungsthemen von Anfang an quervernetzt - also dezernats-, fach- und hierarchieübergreifend sowie unter Einbindung externer Akteure. Erfolge und Aktivitäten sind Teil einer abgestimmten und strukturierten Innen- und Außenkommunikation, um Handlungsfortschritte auch bei komplexen Vorhaben erkennbarer zu machen.



Zur Ausgangslage

Die Führungskräfte haben auf ihrer Jahrestagung auf die wenig motivierende Doppel- bzw. Mehrfacharbeit hingewiesen, die durch eine Bearbeitung komplexer Projekte in den gesetzten Silostrukturen entsteht. Die Erfahrung auf Führungsebene zeigt zudem, dass bei komplexen Vorhaben eine hierarchieübergreifende Zusammenarbeit oft zu schnelleren, innovativeren, akzeptierteren und letztlich tragfähigeren Lösungen führt. Die gute Erfahrung aus der Neukonzeption des Wildparkstadions und die externe Betrachtung eines anderen schwierigen Projekts durch „Die Strategiemannufaktur Karlsruhe“ ergab die Empfehlung, eine innovative Querstruktur zu etablieren. Darauf verständigten sich die Bürgermeisterin und die Bürgermeister in ihrer Klausurtagung 2015.

Der Karlsruher IQ-Ansatz und sein Ziel

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

So sollen agile Arbeits- und Projektmethoden (z.B. Scrum, InnovationLabs, Design Thinking) und die frühzeitige Quervernetzung bei hochkomplexen dezernatsübergreifenden Projekten schnellere, zielgruppenspezifischere, innovativere und bessere Arbeitsergebnisse erzielen. Ein digitales IQ-Portal unterstützt dabei die Projektarbeit und schafft Transparenz zwischen den Projekten.

Diese IQ-Leitprojekte sollen dabei besonders intern und extern kommuniziert werden, um Erfolge erkennbarer zu machen und eine positive Identifikation mit der Stadt und ihrer Entwicklung entstehen zu lassen. Hierzu gibt es eine IQ-Dachmarke, einen Web-Auftritt mit Online-Beteiligungsmöglichkeiten und Feedbackfunktionen sowie einen IQ-Infomarktplatz für Mitarbeitende zum Wissenstransfer, Austausch und Vernetzung.

Auf dem Weg zur agilen Verwaltung

Im Zentrum stehen die sechs Korridor Themen „Zukunft Innenstadt“, „Moderne Verwaltung“, „Soziale Stadt“, „Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt“, „Grüne Stadt“ und „Mobilität“. Jedem der Korridore steht jeweils ein Bürgermeister bzw. die Bürgermeisterin vor. Fachexperten der Verwaltung und ihrer Gesellschaften sowie Akteure aus der Stadtgesellschaft hinterlegten in einer sehr lebendigen und offenen Diskussion jedes Thema mit Zielen und Strategien sowie Projekten. Doppelte und korrespondierende Aktivitäten wurden so schon auf den ersten Blick sichtbar und ließen sich zusammenfassen. Am Ende identifizierte man je Korridor drei bis fünf IQ-Leitprojekte.

Der Gemeinderat und Teile der Verwaltung standen dem Vorhaben zunächst skeptisch gegenüber. Während man auf Verwaltungsseite uneindeutige Entscheidungen und Zuständigkeiten befürchtete, war der Gemeinderat besorgt, dass die Verwaltung die Fokussierung auf IQ-Leitprojekte dazu nutzen würde, zusätzliche Aufträge

des Gemeinderates abzublocken. Zielgruppenspezifische Kommunikation und eine aktive Einbindung konnten diese Sorgen und anfänglichen Widerstände abbauen. Der Gemeinderat wurde in den regulären Hauptausschusssitzungen sowie auf einer Klausurtagung informiert und eingebunden, hat dem Projekt nahezu einstimmig zugestimmt und trägt es mit.

„Innovativ und quervernetzt“ als lernender Prozess

Agile Arbeitsweisen in eine hierarchisch geprägte Stab-Linienorganisation einzuführen, ist sicher kein Selbstläufer. Es braucht einen moderierten, lernenden Prozess, der in der Lage ist, Freude am Mitgestalten zu wecken, Struktur und Sicherheit zu geben, Ängste, Unsicherheiten und Widerstände aufzugreifen, neue agile Denk- und Handlungsweisen zu etablieren, für Entscheidungsklarheit an erfolgskritischen Punkten zu sorgen und Schnittstellen zu berücksichtigen. Dafür wurde eine dem Oberbürgermeister zugeordnete Stabsstelle für Verwaltungs-Managemententwicklung geschaffen, die den IQ-Prozess von Beginn an strategisch sowie methodisch begleitet und koordiniert. Zudem wurden in einer bereichs- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppe Regeln und passende Unterstützungsstrukturen für die IQ-Arbeitsweise entwickelt und mit den Dezernaten abgestimmt.

Hierfür gibt es regelmäßige Netzwerktreffen der IQ-Projektleitungen, ein Online-Portal und digitale Arbeitsräume, Mediation und Beratung bei inhaltlichen Konflikten, Schulungen und Best-Practice-Tage mit Experten zu agilen Arbeitsmethoden sowie die Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung als Ansprechpartner.

Rollen und Funktionen

Bürgermeister/in: ist verantwortlich für das jeweilige Korridorsthema und vertritt es mit den Leitprojekten nach innen und außen

IQ-Korridorbeauftragte: unterstützen die Steuerung des jeweiligen Korridorsthemas; in der Regel



sind dies persönliche Referen/tinnen der Bürgermeisterin bzw. des Bürgermeisters

IQ-Lenkungsgruppe: steuert und koordiniert den IQ-Gesamtprozess und sorgt für eine Vernetzung zwischen den sechs Korridorsthemen; besteht aus IQ-Korridorbeauftragten, dem Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung und Leitungen von Querschnittsämtern

IQ-Leitprojektgruppe: arbeitet an den Leitprojekten; diese ist fachübergreifend zusammengesetzt und bindet bedarfsgerecht interne wie externe Experten und Akteure ein, etwa bei Stadtplanungsthemen Einzelhandel und Streetworker, bei Wirtschaftsthemen Kulturbereich und das Karlsruher Cyberforum

Projektleitung: koordiniert und steuert die Arbeit der Gruppe, sorgt für die regelmäßige Kommunikation der Arbeitsergebnisse nach innen und außen, insbesondere zu Etappenzielen und Erfolgen

Korridorspezifische Lenkungsgruppe: steuert den IQ-Gesamtprozess, entwickelt Lösungen bei Ziel- und Handlungskonflikten zwischen den Korridorsthemen; besteht aus den IQ-Korridorbeauftragten und Leitungen der Querschnittsämter

Tipps und Tricks

- ▶ Eine gemeinsame Vision ist entscheidend: So verliert man um auf dem Weg der Veränderung nicht die Orientierung und begeistert andere.
- ▶ Veränderung braucht Mitgestalter: Relevante Akteure aus der Umsetzungsebene sind frühzeitig einzubinden, um konkrete Ziele, umsetzbare Strategien und tatsächliches Handeln abzuleiten. Ebenso Entscheider und Gremien: Gewinnt man sie, segelt man mit Rückenwind.
- ▶ Kommunikation und Partizipation sind die Schlüssel zum Erfolg: Zuhören ist der erste Schritt, um begründete Einwände aufzunehmen und um mit Veränderungsängsten angemessen umzugehen. Gerade bei Widerständen oder in verfahrenen Situationen hilft oft ein Schritt zurück. Das reduziert den Stress und macht offen für alternative Lösungswege.
- ▶ Erfolg braucht Mittel: Ein zentrales Budget unterstützt die Arbeit in den Projektteams.

Einrichtung eines Zukunftslabors: Es ist angedacht, einen Ort für gemeinsames Nachdenken, Lernen, Arbeiten im Sinne eines „Zukunftslabors“ oder „Innovation Labs“ einzurichten, um kreatives Denken und Arbeiten sowie neue Blickwinkel und Lösungen zu unterstützen. Agile Coaches begleiten die Prozesse und Methoden (z.B. Design Thinking) professionell.

Monitoring: Die IQ-Arbeitsweise und die Ergebnisse in den Korridorthern sollen regelmäßig evaluiert werden. Die Ergebnisse werden allen Akteuren zugänglich gemacht. Auf dieser Basis werden unter Beteiligung der Akteure aus Verwaltung und Stadtgesellschaft sowie des Gemeinderats die Korridorthern weiterentwickelt sowie neue IQ-Leitprojekte festgelegt.

Ausblick

Einsatz vom Projektlotsen: Ähnlich der Rolle eines Scrum Masters oder agilen Coaches begleiten sie die Projektarbeit, indem sie Verantwortung für den Arbeitsprozess und die strukturierte Moderation übernehmen. Sie werden aus den Reihen der Mitarbeiterschaft gewonnen und sind verbunden mit der Ausbildung zum „Agilen Coach“ in dieser Rolle zeitlich befristet tätig.



Ansprechperson für Rückfragen

- ▶ **Dr. Björn Appelmann**, Stadt Karlsruhe, Leiter der Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung, björn.appelmann@poa.karlsruhe.de