



© Klaus Fiedler - adobestock



## HELDEN DER VERWALTUNG

VERBESSERUNG DER ÖFFENTLICHEN DASEINSVORSORGE –  
EIN PLÄDOYER FÜR MEHR MUT

**KARLSRUHE hat den Mut, Zukunftsbilder konsequent in Verwaltungsstrukturen und Arbeitsweisen zu übersetzen.**

### Was wurde/wird getan?

Ergänzend zur klassischen Dezernatsstruktur wurde eine themenorientierte Querstruktur entwickelt. Diese baut auf sechs Korridorthern auf und bildet die Basis für die IQ-Arbeitsweise. Für die sechs Themen, die dezernats- und abteilungsübergreifend bearbeitet werden, wurden jeweils drei bis fünf Leitprojekte festgelegt. IQ steht dabei für innovativ und quervernetzt. „Innovativ“ im Sinne einer agilen und kreativitäts- und innovationsförderlichen Arbeitsweise sowie „quer“ im Sinne der beabsichtigten Quervernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg. In den IQ-Projekten arbeiten alle Experten aus den verschiedenen Dezernaten und Ämtern zusammen, die sich thematisch dem Projekt zuordnen lassen. Die Entscheidungsträger arbeiten dabei im Projekt mit und die Experten verfügen auch über Entscheidungsbefugnis. Je nach Thema

werden auch Bürgerinnen und Bürger in die Projekte eingebunden. Als Prozessbegleiter und Impulsgeber fungiert die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME), die dem Oberbürgermeister zugeordnet ist. Die Stabsstelle vernetzt die Akteure der IQ-Leitprojekte, behält die Gesamtkommunikation der Projekte sowie den Gesamtprozess im Blick und begleitet und unterstützt bei Bedarf die Akteurinnen und Akteure. Ein wichtiger Bestandteil der IQ-Arbeitsweise sind agile Methoden, die flexibleres und zielführenderes Handeln bei Projektarbeit und eine noch bessere Einbindung verschiedener Akteure gewährleisten sollen. Bei der Einführung dieser Methoden ist die Stabsstelle ein hilfreicher Unterstützer. Eine viel genutzte und angefragte Methode ist das Kanban-Board. Weiterhin werden auch Methoden zur Optimierung von Gesprächsformaten wie beispielsweise das Standup und die Stern-Retrospektive genutzt. Auch Personas kommen in der Stadtverwaltung zum Einsatz. Diese Methode, sonst eher aus dem Marketing

bekannt, nutzt die Stadt Karlsruhe zur Anpassung von Dienstleistungen an die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger, sowie der Mitarbeitenden.

### Warum wurde/wird es getan?

Da die Erwartungen an die Verwaltung von Seiten der Bürgerinnen und Bürger, Unternehmen und Organisationen stetig steigen und sich verändern, entschied sich die Stadt Karlsruhe für einen Veränderungsprozess, der die Arbeitsweisen und Strukturen weiterentwickelt. Aus diesem Grund wurde die IQ-Arbeitsweise entwickelt. Flexibles Einbinden relevanter Akteure und eine Zukunftsorientierung sollte auf diese Weise noch besser gewährleistet werden. Das Ziel der IQ-Arbeitsweise ist es, bei komplexen dezernatsübergreifenden Projekten frühzeitig eine Quervernetzung und Kommunikation herzustellen, um die Entscheidungs- und Prozessqualität zu verbessern und schneller zu Entscheidungen zu kommen. Die Qualität der Arbeitsergebnisse wird durch nachvollziehbare, zielgruppenspezifische und innovative Lösungen verbessert. Durch eine gezielte

Best-Practice-Sammlung im Rahmen von



© Klaus Fiedler - adobestock



## HELDEN DER VERWALTUNG

### VERBESSERUNG DER ÖFFENTLICHEN DASEINSVORSORGE – EIN PLÄDOYER FÜR MEHR MUT

Kommunikation werden die Arbeitsprozesse nach innen und außen transparent.

#### Wie wurde/wird es getan?

In Diskussionsrunden mit externen und internen Akteuren, ist die Idee der themenorientierten Querstruktur entstanden. Das Grundgerüst der IQ-Arbeitsweise baut hier auf sechs Korridorthern auf, die gemeinsam mit jeweiligen IQ-Leitprojekten 2016/2017 entwickelt und im Doppelhaushalt bis 2020 ausgerichtet wurden. Die Korridorthern sind Zukunft Innenstadt, moderne Verwaltung, soziale Stadt, Wirtschaft und Wissenschaft, grüne Stadt und Mobilität. Ein fortlaufendes Monitoring der Korridorthern und IQ-Leitprojekte findet statt. Für 2020 ist eine Bestandsaufnahme des IQ-Gesamtprozesses und der IQ-Arbeitsweise vorgesehen.

#### Was stand/steht dagegen?

Eine große Herausforderung auf dem Weg vom IQ-Prozess zur IQ-Arbeitsweise, war und ist die Umstrukturierung von ganz klassischen Silostrukturen zu einer Querstruktur, auch

Matrixstruktur genannt. Beide Strukturen sollen und werden aber auch weiterhin parallel existieren. Nicht bei allen Projekten bietet es sich an, agil zu arbeiten. Dieser Punkt muss bei der Kommunikation der IQ-Arbeitsweise deutlich gemacht werden. Niemand soll und darf abgehängt werden, weil er beispielsweise seine Aufgaben in den klar geregelten Bereichen nach dem rechtlich gebotenen Muster bearbeitet. Ferner sind die existierenden hierarchischen Strukturen herausfordernd, die aufgebrochen werden sollen. Karlsruhes Strategie ist dabei, in einer Übergangsphase die Verantwortung aufzuteilen und neben klassischen Entscheidungsträgern auch Mitarbeitenden Verantwortung und Entscheidungen zu übertragen. Ein weiteres Problem, stellen Überlastungen der Leistungsträger dar, weil sie mit zusätzlichen Projekten ohne zeitliche Freistellung belastet werden. Sie sind davon ausgegangen, dass die Entlastung durch neue Arbeitsorganisation und –formen schneller spürbar ist. Dem ist nicht so. Entgegengewirkt wird, indem

zukünftig im Vorfeld Schätzwerte für den Ressourcenbedarf benannt und zeitlich befristete Projektstellen geschaffen werden. Um das Wissen über agile Arbeitsweisen sinnvoll und nachhaltig zu vermitteln, gibt es seit 2018 Fortbildungen – die Nachfrage ist enorm. Die Stabsstelle bietet aktuell auf Anfrage und ab 2020 für alle Interessierten einen vierteljährigen Erfahrungsaustausch, Umsetzungsworkshops und Schulungen zu agilen Projektmanagementmethoden (hybrid) an, um Ängste abzubauen, den Blick zu weiten und die oft vorhandene Lust auf Neues zielführend zu nutzen, um die Verwaltung sukzessive in ihren über 600 Arbeitsbereichen weiterzuentwickeln.

#### Weitere Informationen

[Karlsruhe innovativ und quer](#)

Stadt Karlsruhe  
Zirkel 21  
76131 Karlsruhe

Frau Alisa Lörz  
Stabsstelle Verwaltungs-  
und Managemententwicklung

vme@karlsruhe.de

Best-Practice-Sammlung im Rahmen von