

Monitoring

Der IQ-Arbeitsweise

Der Bericht betrachtet die innovationsförderliche und quervernetzte Arbeitsweise (IQ-Arbeitsweise) und die damit verbundenen Korridor-themen und Leitprojekte.

Betrachtungszeitraum: Januar 2020 – Februar 2021.

Der Monitoringbericht ist in drei Teile gegliedert:

1. Die IQ-Arbeitsweise: „New Work“ bei der Stadtverwaltung Karlsruhe – Einführung, Rollen und Funktionen	2
2. Die Korridor-themen und Leitprojekte im Überblick	3
2.1. Allgemeiner Sachstand	3
2.2. Sachstände aus den Korridor-themen und Leitprojekten	4
2.2.1. Zukunft Innenstadt	4
2.2.2. Moderne Verwaltung	7
2.2.3. Soziale Stadt	12
2.2.4. Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt	14
2.2.5. Grüne Stadt	18
2.2.6. Mobilität	22
3. Die IQ-Arbeitsweise: Sachstand zur Implementierung und Ausblick	25

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

1.1. IQ-Arbeitsweise: Allgemeine Erklärung

Im Jahr 2017 hat die Stadtverwaltung Karlsruhe für priorisierte Themen der Stadt- und Verwaltungsentwicklung die IQ-Arbeitsweise eingeführt. Die IQ-Arbeitsweise kommt in der Stadt Karlsruhe bei komplexen 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. Durch das Zusammenspiel von agilen Arbeitsmethoden und einer intelligenten Vernetzung über Fach- und Hierarchiegrenzen hinweg werden Synergien geschaffen und neue Potenziale erschlossen: Mit kreativen Lösungsansätzen, verkürzten Kommunikationswegen sowie der Bündelung von interner wie externer Fachexpertise schafft die IQ-Arbeitsweise adäquate Voraussetzungen, um Projekte der Stadtentwicklung zügiger zu realisieren. Gleichzeitig steigt die Entscheidungs- und Prozessqualität, auch dank der frühzeitigen, ganzheitlichen Einbindung relevanter Zielgruppen sowie möglichst vieler Interessierter aus der Bürgerschaft. Eine abgestimmte und regelmäßige Außen- und Innenkommunikation begleitet das Ganze. So kennt die IQ-Arbeitsweise viele Gewinner: Der Stadtverwaltung Karlsruhe liefert sie wichtige Impulse für die Optimierung ihrer Handlungsfähigkeit, Effektivität, Mitarbeiteridentifikation und Außenwirkung. Die Stadtgesellschaft profitiert von schnellen, nachvollziehbaren und bürgernahen Entscheidungen.

1.2. Rollen und Funktionen innerhalb der IQ-Arbeitsweise

Einer der zentralen Erfolgsfaktoren der IQ-Arbeitsweise besteht darin, Prozesse neu zu denken und zu lenken: Das Zusammenwirken unterschiedlichster Fachgebiete und Hierarchieebenen der Stadtverwaltung einschließlich externer Expertinnen und Experten soll Kompetenzen bündeln und neue Ideen freisetzen.

Zugleich ist für den reibungslosen Verlauf der komplexen Projekte eine Abstimmung der einzelnen Rollen und Zuständigkeiten unabdingbar: Allen Beteiligten sind klare Aufgabenbereiche und Verantwortungen zugeordnet, um Spiel- und Handlungsräume zu definieren.

Verantwortliche/r Dezernent/in: Er/Sie steht einem der insgesamt sechs 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 Korridor-themas.

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

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

Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung: Diese forciert und koordiniert die strategische, inhaltliche und methodische Umsetzung und Weiterentwicklung der IQ-Arbeitsweise sowie die einzelnen Korridorthern und ihre Leitprojekte.

IQ-Netzwerk: Unter Federführung der Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) tauschen sich hier die Leitprojektverantwortlichen regelmäßig zu ihren Leitprojekten aus und entwickeln Vorschläge, um das Verwaltungshandeln kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Rolle der gemeinderätlichen Gremien: Bei Initiierung von neuen Leitprojekten sowie im Projektverlauf ist der Gemeinderat insbesondere über seine Gremien eingebunden. Die Leitprojekte und Korridorthern sind Bestandteil der Haushaltsplanung und bilden sich im Haushalt der Stadt Karlsruhe ab.

2. Die Korridorthern und Leitprojekte im Überblick

2.1. Allgemeiner Sachstand

In 2020 wurden einige Leitprojekte abgeschlossen. Diese werden als Daueraufgabe in regulärer Verwaltungsarbeit weitergeführt. Bei einigen Korridorthern und Leitprojekten hat sich, ganz im Sinne agiler Projektarbeit, in 2020 eine inhaltliche Ausrichtung ergeben, die in Rücksprache mit den jeweiligen Gremien eine Neujustierung sinnvoll erscheinen ließ. Weitere Leitprojekte sind mit langfristigen Stadtentwicklungsaufgaben verbunden und von solcher Komplexität und Bedeutsamkeit, dass diese auch weiterhin prioritär bearbeitet werden sollen. Die jeweiligen gemeinderätlichen Gremien wurden und werden hier regelmäßig eingebunden. Für auslaufende Leitprojekte wurden gemeinsam mit den jeweiligen Fachausschüssen bzw. durch Gemeinderatsbeschluss neue Leitprojekte zur Aufnahme in die IQ-Arbeitsweise beschlossen. Die Beschlussfassung über etwaige Ressourcen für Leitprojekte erfolgt durch den Gemeinderat im Rahmen der Beratungen zum jeweiligen Haushalt.

Die Prozessqualität der Leitprojekte wird durch das flankierende Monitoring und die Begleitung durch die Stabsstelle Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) gewährleistet. Wichtige Elemente sind dabei: Verbindliche Projektstandards für alle Leitprojekte, Auftrags- und Rollenklarheit durch einen Leitprojektbogen, ein regelmäßiger Austausch aller Leitprojekte im IQ-Netzwerktreffen sowie die Abstimmung von Korridorbeauftragen und Querschnittsämtern im monatlichen IQ-Lenungskreis.

2.2. Sachstände aus den Korridorthern und Leitprojekten

2.2.1. Zukunft Innenstadt

1. Allgemeine Informationen zum Korridorthern

Verantwortlicher Dezernent: Oberbürgermeister Dr. Frank Mentrup

Korridorbeauftragte: Ulrike Höltzel

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Aktionsplan City 2020-2026	Dr. Andrea Hammer (AfSta) / Alexander Zug (Wifö)	Wird fortgeführt Beschlussfassung im GR 18.02.2020 Sachstandsbericht HA 14.07.2020 Sachstandsbericht HA Sommer 2021
Sanierungsgebiet Innenstadt Ost	Sybille Rosenberg (StplA)	Wird fortgeführt Förmliche Festlegung durch GR 20.03.2018 Sanierungsbeirat durch GR Beschluss 22.01.2019 Sitzungen des Sanierungsbeirates 19.02.2019 04.03.2020 16.03.2021
Öffentlicher Raum und Mobilität der Innenstadt	Verena Wagner / Oriana Kraemer (StplA)	Wird fortgeführt Vorgehen zur Ausschreibung PlanA 23.10.2019 Beschlussfassung zum Auslobungstext im GR 21.01.2020 Zustimmung zur Beauftragung PlanA 17.06.2020 Sachstand zur Kenntnis PlanA 24.02.2021 08.07.2021 oder 16.09.2021 ggfls. PlanA Ziele, Visionen, Reallabors

My City. My Place	Rudi Kloss (StjA)	Neu Empfehlung zur Durchführung als Leitprojekt bei „Zukunft Innenstadt“ im SozA 08.07.2020 Etatisierung im HH 21 durch GR
-------------------	-------------------	---

2. Resümee zum Korridorsthema

2.1 Welche Zielsetzung verfolgte das 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 Abstimmungs- und Monitoring-Ebene. Komplexe Daueraufgaben werden in selbstgesteuerten Teams bearbeitet. Für das Leitprojekt Öffentlicher Raum und Mobilität konnte eine renommierte Bürogemeinschaft unter der Führung von Gehl, Kopenhagen, verpflichtet werden. In 2020 und aktuell wurde dieses Projekt jedoch durch die Corona-Pandemie ausgebremst. Im Sommer 2020 stimmte der JHA dem Jugendbeteiligungsprojekt „My City. My Place.“ als weiterem Leitprojekt zu.

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. Alle Projekte werden durch die aktuelle HH Situation und die Corona Pandemie beeinflusst. Für ÖRMI: werden belastbare/ extrapolierbare Bewegungs- und Verkehrsdaten für die PSPL-Studie (Public Space Public Life) benötigt, die außerhalb von extremen Ausgangsbeschränkungen/Lockdown zu erheben sind.

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 Teilnehmenden aus verschiedenen Kompetenzbereichen gebildet. Durch diese unterschiedlichen Kompetenzbereiche konnten alle relevanten Teilbereiche der Stadt integriert und abgebildet werden; diese Plattform der Entscheidungsbildung hat sich bewährt und wird fortgesetzt. Die Quervernetzung erfolgt auch auf Maßnahmenebene (Verschnitt der Leitprojekte „Aktionsplan“ und „Sanierung“ bei der Maßnahme „EG-Nutzungen östliche Kaiserstraße“).

3.2 Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3 Wenn ja, welche?

U.a. Design Thinking; Persona-Methode; Online-Mapping-Beteiligungs-Tool, Zukunftskonferenz. Projekt Öffentlicher Raum und Mobilität: ein digitales Whiteboard (Mural) wurde bei einer Videokonferenz „Plätze-/ Höfeworkshop“ eingesetzt, in Form einer großen Innenstadtkarte, auf deren Plätze jeder digitale Post pinnen konnte. Darüber hinaus sind aufsuchende Beteiligungsformate und Reallabore im öffentlichen Raum geplant. Sie sind eine wertvolle Ergänzung zu Planungs- und Gestaltungskonzepten, die über lange Zeiträume hinweg Gültigkeit besitzen müssen. Reallabore und Testläufe erweisen sich zunehmend als essentieller Beitrag zur Gestaltung der sich schnell wandelnden Innenstadt. Denn die Herausforderungen der Innenstadt werden nur dann zu bewältigen sein, wenn die Aktivierung aller Akteure noch besser gelingt. Auch hierzu sind Reallabore als gemeinsame, verbindende Ereignisse aktuell eine wertvolle Methode der Innenstadtarbeit. Das Dialogformat des „Forum Zukunft Innenstadt“ soll darüber hinaus zur Plattform für alle Innenstadtdakteure weiterentwickelt werden. Beim externen Workshop zum Ansiedlungskonzept Kultur- und Kreativwirtschaft/Gründer wurden beidseitig aufgestellte, großformatige Plakate auf Stellwänden genutzt, um den Straßenzug der östliche Kaiserstraße zu simulieren. So konnten die Teilnehmenden „quasi vor Ort“ arbeiten.

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. Coronabedingt musste für eine öffentliche Veranstaltung bei ÖRMI zusätzlich ein digitales Format gefunden werden, was zu dem positiven Nebeneffekt geführt hat, dass ein sehr großer Kreis an Zuschauenden erreicht wurde.

2.2.2. Moderne Verwaltung

1. Allgemeine Informationen zum Korridorsthema

Verantwortlicher Dezernent: Bürgermeister Dr. Albert Käuflein

Korridorbeauftragter: Frank Jösel

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Online-Bürgerbeteiligung	Sebastian Soppa (AfSta) (ehemals Christian Fulda)	Abgeschlossen Projekt wird als Daueraufgabe weitergeführt
Internetplattform karlsruhe.de – Weiterentwicklung und Modernisierung	Markus Losert / Ann-Christin Heeger (IT-Amt)	Wird fortgeführt 1) Behandlung im HA 17.03.2020 2) Behandlung in der ITK 06.03.2020 / 25.06.2020/ 23.09.2020 / 12.03.2021
Geschäftsprozessmanagement - Schlanke Prozesse mit digitaler Unterstützung	Wolfgang Jung / Peter Bauer (POA)	Wird fortgeführt Behandlung im PA 14.10.2020
Neukonzeption Verwaltungsflächen	Ulrich Marx / Katrin Fritz (HGW)	Wird fortgeführt Behandlung geplant im Herbst 2021 PA + StrK
Städtisches Servicezentrum (ehemals Neukonzeption Bürgerservice)	N.N. (Bisher Dr. Björn Weiße)	Wird fortgeführt Behandlung geplant Ende 2021 im HA

2. Resümee zum Korridorsthema

2.1 Welche Zielsetzung verfolgte das 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.

karlsruhe.de:

Die Weiterentwicklung und Modernisierung des Internetauftritts karlsruhe.de umfasst neben der inhaltlichen Neustrukturierung die Implementierung serviceorientierter Funktionen, die Entwicklung eines modernen Webdesigns sowie die Einführung eines neuen Content-Management-Systems. Ziel ist es, bis Ende des dritten Quartals 2021 einen modernen, serviceorientierten und zukunftsfähigen Internetauftritt zu schaffen.

GPM:

Der wesentliche Schlüssel für eine schlanke und moderne Verwaltung und damit ein wichtiges Zukunftsthema stellt die Digitalisierung der Prozesse dar. In der Stadtverwaltung Karlsruhe stehen auch heute noch papiergebundene und digitale Verfahren und Arbeitsweisen heterogen nebeneinander. Für ein effizientes und flexibles Arbeiten sind, neben digitalen Kommunikationswegen (z.B. Videokonferenztechniken), vor allem digitale Zugriffe auf Akten und elektronische Workflows unerlässlich. Dies gilt besonders auch für die Arbeit im Home-Office. Entscheidend ist, die Mitarbeitenden der Stadtverwaltung auf diesem Weg mit einzubeziehen und gut zu schulen.

Vw-Flächen:

Hier soll eine mittel- bis langfristige Immobilienstruktur für die Verwaltungsstandorte der Stadt Karlsruhe entwickelt werden. Prämisse ist dabei Eigentum statt Miete. Das Ziel ist eine neue Landschaft der Stadtverwaltung mit klaren Schwerpunkten und Adressen. In den Standorten werden moderne Arbeitsformen und -methoden in raumgewordener Form Einzug halten. Was in der freien Wirtschaft als „neue Arbeitswelten“ bereits erfolgreich ist, soll nun auch in der städtischen Verwaltung Mehrwerte für Mitarbeiter und Bürger generieren.

Städtisches Servicezentrum:

Im vorausgegangenen Leitprojekt „Neukonzeption Bürgerservice“ wurden Ideen für die Neuausrichtung des Bürgerservice unter Berücksichtigung verschiedener Erwartungshaltung an einen modernen Kundenservice und des technischen Fortschritts entwickelt. Jetzt soll auf diesen Erfahrungen aufgebaut und diese auf andere kundenintensive Bereiche des Ordnungs- und Bürgeramtes, wie die Ausländerbehörde und das Standesamt übertragen werden. Hierfür soll unter Beteiligung der Bevölkerung ein umsetzbares Konzept entwickelt werden, in dem alle Bürgerinnen und Bürger Karlsruhes barrierefrei und zentral bedient werden. Die Unterscheidung zwischen ausländischen und inländischen Bürgerinnen und Bürgern soll im Sinne eines „städtischen Servicezentrums für alle“ entfallen.

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

Zur Erstellung eines Kommunikationskonzepts „Moderne Verwaltung“ müssen die städtischen Mitarbeitenden möglichst umfassend eingebunden werden. In diesem Sinne wurden bereits eine Mitarbeitenden-Befragung im Intranet und ein digitaler Workshop durchgeführt.

karlsruhe.de:

- Abschluss des Vergabeverfahrens und Zuschlagserteilung an die beauftragte Agentur
- Zwischenabnahme des Webdesigns durch städtische Beteiligte
- Durchführung und Ergebnisfeststellung des Usability-Tests

GPM:

- Digitale Lernangebote wurden ausgebaut
- Scan-Dienstanweisung und Schriftgut-Dienstanweisung sind unterschriftsreif erarbeitet
- Mit der Umsetzung digitaler Workflows bei der Vorgangsbearbeitung wurde begonnen
- 2/3 der Dienststellen sind in das neue digitale Dokumentenmanagementsystem enaio überführt
- Die E-Personalakte bei ersten Pilotdienststellen im Einsatz.
- Ein Digitallotsenkonzept in der Stadtverwaltung wurde gestartet

Vw-Flächen:

- Die projektrelevanten Dienststellen und Objekte im Bestand wurden definiert
- Bestehende Anmietungen und resultierende Kosten (Einsparpotential) wurden aktualisiert
- Immobilienoptionen (Neubau) wurden erfasst
- Es erfolgte eine aktive Integration und Mitarbeit themenbezogener Netzwerke „Round Table Neue Arbeitswelt in Behörden“, „Innovationellipse Projekt AgilKom“ und „Kommunaldialog i2fm“

Städtisches Servicezentrum:

- Es laufen vorbereitende Gespräche innerhalb der Verwaltung und mit externen Planungsbüros

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 Leitprojekte beendet und neue Projekte gestartet. Bei den Projekten, die noch fortgeführt werden, liegt dies oft nur daran, dass noch zusätzliche Zeit benötigt wird, wie z.B. beim GPM.

Karlsruhe.de:

Im ersten Quartal 2021 soll das Webdesign durch den Lenkungskreis abgenommen werden. Parallel dazu wird die Scoping-Tabelle, die die Anforderungen in User Stories und Akzeptanzkriterien übersetzt, fertiggestellt. Auf Basis der Konzeptionen wird das Content-Management-System aufgesetzt, beauftragte Funktionen entwickelt sowie das Design systemseitig umgesetzt. Die umgesetzten Elemente werden abschließend durch das Projektteam aus IT und PIA abgenommen. Ferner arbeitet das PIA an der Analyse der Inhalte für die inhaltliche Neustrukturierung und den Umzug in das neue CMS-System. Auf Grundlage noch folgender Vorgaben werden die Inhalte in Kooperation mit den Dienststellen in das neue System umgezogen.

Vw-Flächen:

Die Neukonzeption Verwaltungsflächen erfordert wörtlich nicht nur ein Überdenken alter Denk- und Handlungsmuster, sondern letztlich eine Veränderung derselben. Dies wird über alle hierarchischen Ebenen hinweg notwendig sein, um tatsächlich ein Ergebnis zu erreichen, das deutlich über einen nur optimierten Status quo hinaus geht. Gerade in unsicheren Zeiten wird ein großes Maß an Mut und Risikobereitschaft erforderlich sein, Energie und Mittel in Wege zu investieren, die erst mittel- bis langfristig zu Erfolgen führen. Konkret braucht das Projekt Entscheidungsträger, die bereit sind, Geld im Kleinen in ein Reallabor und im Großen in neue Standorte zu investieren, um das Ziel zu erreichen.

Servicezentrum:

Hier stehen wir noch ganz am Anfang des Projekts. Grundsatzentscheidungen zu Strukturen sowie Gebäuden und Flächen stehen noch aus.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Karlsruhe.de:

Die Quervernetzung half insbesondere sich mit anderen Verantwortlichen von Projekten, die ggf. Synergieeffekte aufweisen, auszutauschen und zu vernetzen.

GPM:

In den Teilprojekten arbeiten Mitarbeitende vom Personal- und Organisationsamt, dem Amt für Informationstechnik und Digitalisierung, von Dienststellen und vom Gesamtpersonalrat innovativ, transparent, quervernetzt und eng verzahnt zusammen.

Vw-Flächen:

Das Projekt „Neukonzeption Verwaltungsflächen“ betrifft fast alle Dienststellen der Stadt. Dies macht eine vernetzte Betrachtung unabdingbar. Die divers besetzte Projektgruppe trägt dem Rechnung. Das große Interesse der Teilnehmenden und darüber hinaus zeigt die hohe Relevanz der Aufgabe. Die Beteiligung ist sehr aktiv und wird in der Vielfältigkeit der Blickwinkel und Kompetenzen das Projekt und sein Ergebnis bereichern. Auch werden die Themen und Entwicklungen schon jetzt weit gestreut kommuniziert und so der Weg für die eigentliche Umsetzung geebnet.

3.2. Werden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

- Tägliche online und real live Snapshots zur Klärung der Position und Ziele
- Kanban Board zur Organisation der Projektarbeit
- Projekt Jour-fixe als Lean Coffee
- Online Mindmapping und Time-Boxing in der Projektgruppe
- Brown Bag Visiten mit Nutzergruppen
- Personas und User Journey bei der Untersuchung von Büro-/Funktionstypen bzw. Front-/Backoffice
- Mood Boards und Szenarios in der Analyse der Nutzerwünsche- und -erfahrungen
- Reallabor zur Initialisierung neuer Mindsets
- Retrospektive für die Evaluation des Projektfortschrittes sowie
- Übersetzung der Anforderungen in User Stories und Akzeptanzkriterien
- Scrum-Framework (an kommunale Rahmenbedingungen angepasst)
- Feedback-Konferenz mit World-Café
- Simulationsübungen

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Der Einsatz der modernen Arbeitsmethoden ermöglicht die realistische Beurteilung von Chancen und Risiken und die verantwortliche Berücksichtigung in Hinsicht auf gewählte Lösungen. Durch die persönliche Erfahrung gelingt die Motivation von Dritten. Auch wecken neue Wege direkt Neugier und führen zu aktiver Beteiligung. Dieses selbst Tun und andere teilhaben lassen, sind wesentliche Bestandteile der Arbeit in den Projektgruppen und im Reallabor. Sie bilden die Grundlage für neues Denken und Handeln. Unabhängig davon macht es einfach Spaß, mal etwas anderes zu probieren. 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 Korridortheema

Verantwortlicher Dezernent: Bürgermeister Dr. Martin Lenz

Korridorbeauftragter: Faris Abbas

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Weißbuch Schulen	Ulrich Karl (SuS)	Abgeschlossen Beraten im SchulB am 04.03.2020 und am 14.04.2021
Bunte Stadt – Lernorte für kulturelle Vielfalt und Demokratie	Ulrike Settlemeyer (KA)	Wird fortgeführt Beraten im KultA am 05.03.2020
Durchgängige Sprachbildung	Jennifer Laue (SJB)	Wird fortgeführt Beraten im MigrB am 11.12.2019
Soziale Quartiersentwicklung	Christian Fulda (SJB)	Wird fortgeführt Beraten im SozA am 19.02.2020

2. Resümee zum Korridortheema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das Korridortheema?

Die Projekte innerhalb des Korridors „Soziale Stadt“ sind vielfältig. Das Weißbuch Schulen erfasst nachhaltig Daten städtischer Schulgebäude. Die „Bunte Stadt“ entwickelt Strategien zur Stärkung eines demokratischen Miteinanders in kultureller Vielfalt in Oberreut innerhalb des Kulturkonzepts. Die „Durchgängige Sprachbildung“ entwickelt mit Akteuren vor Ort stadtteilorientiert in Mühlburg und Durlach ein Konzept zur Umsetzung von Maßnahmen. Die SQE hat das Ziel, durch Verknüpfung von Handlungsfelder, kommunaler Leistungen und Stadtteilprozesse, die Teilhabe aller Menschen zu ermöglichen.

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

Weißbuch Schulen: Ermittlung und Strukturierung der Daten; Teil 1 Grundschule veröffentlicht, Teil 2 weiterführende Schulen wurde am 14. April 2021 im Schulbeirat beraten. Bunte Stadt: Recherche, Vernetzung und Aktivierung der Akteure. Die Gruppen arbeiten selbständig und entwickeln das Konzept weiter. Durchgängige Sprachbildung: Durchführung von Workshops in Präsenz und online, Ergebnisse fließen in das Umsetzungskonzept ein. SQE: Pilotphase durch Land gefördert, Etablierung der Stadtteilnetzwerke als „lernendes System“, Einwerbung von Landesmittel (85.000€).

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

Weißbuch Schulen: Für Aufnahme der Außenanlagen wird Personal benötigt. Klärung der Datenpflege nach Abschluss Projekt. Für die weitere erfolgreiche Umsetzung der Bunten Stadt konnte die Verlängerung der Projektstelle um 2 Jahre erzielt werden. Ein Ausrollen auf weitere Stadtteile könnte ab Sommer 2021 geprüft werden. Bei der Durchgängigen Sprachbildung wird die Konzeption fortgeschrieben und umgesetzt. Bspw. Schulung von Erzieher*innen und Kita-Teams, die keine Sprachförderung anbieten, Vertiefung der Sprachförderung in Grundschulen. SQE: Eine Ausweitung auf weitere Stadtteile bedingt personelle Ressourcen. Aufbau einer sozialraumbezogenen Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, um Zugang zu Beratungen zu erleichtern. Entwicklung eines Sozialraummonitorings.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Informationsbeschaffung, Ideenfindung und Projekte aus unterschiedlichen Perspektiven (Ämtern). Dies ist bereichernd, verkürzt die Wege und optimiert die Ressourcennutzung der Ämter. Gelungener interdisziplinärer Austausch. Im Projekt Durchgängige Sprachbildung konnte erstmals in der Stadt mit der digitalen und agilen Plattform Mural gearbeitet werden. Dadurch wurde die erfolgreiche Fortsetzung des Projekts budgetbewusst und ohne Zeitverlust sichergestellt.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

Moderationstechniken, agile Methoden wie Time Boxing und Kanban Board. Arbeit mit der digitalen und agilen Plattform Mural, diverse Visualisierungstechniken, Retrospektiven.

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. Durch die Workshops in digitaler und agiler Form konnten Projekte erfolgreich mit Unterstützung durch die Stabsstelle VME sowie durch den technischen Support ohne pandemiebedingte Pausen fortgeführt werden.

2.2.4. Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt

1. Allgemeine Informationen zum Korridortheema

Verantwortliche Dezernentin: Gabriele Luczak-Schwarz

Korridorbeauftragte: Sabine Rapp | Kerstin Rudolph

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd	Andrea Scholz (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 25.03.2021
Innentwicklung und Flächen	Bernhard Eldracher (LA)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Umlegungsausschuss, zuletzt am 27.05.2020, sowie im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 25.03.2021 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 25.03.2021
karlsruhe.digital	Carolin Engel (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 25.03.2021, zugleich Jahresbericht
Aktionsprogramm Handwerk	Hubert Hartmann (Wifö)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Wirtschaftsförderung, zuletzt am 25.03.2021

2. Resümee zum Korridortheema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das Korridortheema?

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, nutzt und kommuniziert, 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-, Digital- 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.)

2020 standen coronabedingt digitale Ansätze und hybride Veranstaltungsformate im Vordergrund. Anstelle der Bunten Nacht der Digitalisierung wurde das hybride InnovationFestival@karlsruhe.digital mit ca. 2.000 Teilnehmenden aus 16 Ländern erfolgreich durchgeführt. Außerdem war die Initiative karlsruhe.digital bei zahlreichen digitalen Fachmessen vertreten. Im Rahmen des Aktionsprogramms Handwerk wurden die craft.ROADSHOWS auf Grund der Pandemie von den Schulen in den digitalen Raum verlegt. Mit 102 Downloads der hierfür entwickelten App, daraus resultierenden neun Praktikumsanfragen sowie 207 Aufrufen von 65 Nutzerinnen und Nutzern der neuen Website wurde dieses Angebot sehr gut angenommen und wird im Rahmen einer PH-Seminararbeit evaluiert. Auch die Messe Karlsruhe arbeitet konsequent an der Neu- und Weiterentwicklung von digitalen und innovativen Formaten. In Kooperation mit dem Netzwerk fokus.energie wurde im Juli 2020 ein erster hybrider Energiekongress mit rund 400 Teilnehmenden, davon ca. 60 vor Ort in der Gartenhalle, durchgeführt. Dieser diente als Referenzprojekt für weitere hybrid oder rein digital durchgeführte Eigen- und Gastveranstaltungen. In der Folge nahmen bspw. an der digitalen Jahrestagung der Gesellschaft für Informatik 1.600 Experten teil und an der IT-TRANS 1.750 aus 60 Ländern.

Zusätzlich zu diesen konkreten Digitalisierungsmaßnahmen wurden die Leitprojekte inhaltlich vorangetrieben: Die strategische Arbeit der Initiative karlsruhe.digital wurde durch intensive Netzwerkarbeit weiter gefestigt und die digitale Zukunft der Stadt durch eine ganzheitliche Kommunikation aktiv vorangebracht. Im Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd wurden die neuen Bürokomplexe im Sommer 2020 von rund 2.300 Mitarbeitenden bezogen. Für das östlich angrenzende Hochhausgrundstück fand 2020 ein Architekturwettbewerb stand, und das Projekt befindet sich nun in der Vermarktung. Für das Westgrundstück wurde ebenfalls ein hochklassiger Architektenwettbewerb durchgeführt; die Jury prämierte am 19. Februar 2021 das Konzept des Kölner Büros Astoc mit seinem Entwurf „Schwarzwaldtrio“. Im Rahmen des Aktionsprogramms Handwerk 2020 wurde auf Initiative von Handwerkskammer Karlsruhe und Kreishandwerkerschaft Region Karlsruhe eine Bedarfsanalyse für ein Gründerzentrum „Handwerk“ bzw. alternativ für einen Handwerker-/Gewerbehof auf den Weg gebracht. Erste Ergebnisse sollen vss. im Herbst 2021 vorliegen. Beim Leitprojekt Innenentwicklung und Flächen wurde der Planungsprozess „Zukunft Nord“ 2020 weiter vorangetrieben, so dass der städtebauliche Vertrag für den ersten Teilabschnitt zeitnah abgeschlossen werden kann. „Im Lohfeld“ wird im 2. Quartal 2021 ein Beteiligungsprozess mit Mietern und Eigentümern in und um den Neubaukomplex Vonovia, Frühlingstraße,

durchgeführt.

Zur stärkeren Außenwahrnehmung der Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt wurde die Kommunikationskampagne „Ort der Möglichkeiten“ etabliert und weiterentwickelt. Zukunftsorte – wie die Leitprojekte selbst, aber auch andere Projekte in Karlsruhe – wurden damit verstärkt sichtbar gemacht. So wurde die Kampagne im Schaufenster Karlsruhe, beim InnovationFestival@karlsruhe.digital, Hauptbahnhof Süd und Smart Production Park ein- und umgesetzt.

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“ im Jahr 2017 war von Anfang an auf die Dauer von mindestens sechs Jahren und auf mindestens drei Doppelhaushalte ausgerichtet. Daher befinden sich die fünf Leitprojekte in unterschiedlichen Umsetzungsphasen und sind – außer REGEKO als Baustein des Leitprojekts Innenentwicklung und Flächen – weiterhin nicht abgeschlossen. Sie werden auch beim kommenden Doppelhaushalt 2022/2023 Schwerpunktthemen des Dezernat 4 sein.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

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 und flexible Prozesse, schnellere Abstimmungen, klare Zuständigkeiten, stärkere Außenwahrnehmung, zielgerichtete Verfolgung der übergeordneten Strategie.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

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

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Wie bereits 2019 war auch 2020 die interdisziplinäre und agile Arbeitsweise in allen Leitprojekten zur zielgerichteten und fachübergreifenden Aufgabenlösung bei Großprojekten wie dem Entwicklungsquartier Hauptbahnhof Süd oder dem neuen innovativen Stadtquartier „Zukunft Nord“ ein wichtiger Bestandteil. Allerdings stand 2020 die Nutzung virtueller Lösungen und agiler Projektplanung im Vordergrund, die das Navigieren durch das Pandemiejahr mit Blick auf Videokonferenzen, virtuelle Kongresse und Messen sowie hybride bzw. virtuelle Veranstaltungsplanung und -umsetzung vereinfacht haben, im Vordergrund.

2.2.5. Grüne Stadt

1. Allgemeine Informationen zum Korridor Thema

Verantwortliche Dezernentin: Bürgermeisterin Bettina Lisbach

Korridorbeauftragte: Bettina Baumann

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Klimaneutrales Karlsruhe	Daniel Hogenmüller / Katharina Reinholz (UA)	Wird fortgeführt Verabschiedung Klimaschutzkonzept (KSK 2030) im GR am 28. April 2020. Regelmäßige Sachstandsberichte im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit (in 2021 gegen Ende des Jahres). Weitere GR-Beschlüsse und Vorlagen werden kontinuierlich z.T. einzelmaßnahmenbezogen durch die zuständigen Dienststellen eingebracht, z.B. Grundsatzbeschluss zum Klimaneutralen Bauen (GR-Beschluss vom Mai 2020).
Stadt im Klimawandel	Dr. Julia Hackenbruch (UA) / Ulrich Kienzler (FA)	Wird fortgeführt Vorstellung Entwurf zur Fortschreibung Klimawandelanpassungsstrategie am 02.02.2021 im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit. Verabschiedung Klimawandelanpassungsstrategie im GR geplant für 1. Halbjahr 2021. Das vom Forstamt erarbeitete Konzept zur Klimaanpassung für den Stadtwald wurde Ende Juni 2020 vom Gemeinderat beschlossen.
Stadt der Biologischen Vielfalt	Ulrike Rohde (UA)	Wird fortgeführt Vorstellung Biodiversitätskonzept im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit geplant für 11.05.2021. Verabschiedung Biodiversitätskonzept im GR geplant für 1. Halbjahr 2021.
Urbanes Grün	Susanne Frisch / Hans-Volker Müller / Angelika Elsener / Julia Werdermann (GBA)	Wird fortgeführt Sachstandsberichte in den Gremien erfolgen für die Teilprojekte anlassbezogen seit 2020.

	<p>Sachstandsbericht zum Bürgerschaftlichen Engagement am 06.10.2020 im Ausschuss für öffentliche Einrichtungen. Aktuelle Vorstellung im Ausschuss für Umwelt und Gesundheit geplant für 2. Quartal 2021.</p> <p>Bebauungsplan „Grünordnung und Klimaanpassung in der Innenstadt“ (Grünsatzung), Innenstadt West und Ost, geplant für Ausschuss für Umwelt und Gesundheit und Planungsausschuss im Mai 2021.</p> <p>Sachstandsbericht zum Teilprojekt Grüne Nordspange geplant für 4. Quartal 2021.</p>
--	---

2. Resümee zum Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das Korridorsthema?

Fokussierung auf Schwerpunktthemen für eine nachhaltige Stadtentwicklung in den Handlungsfeldern Klima, Gesunde Stadt und Natur durch die neuen Leitprojekte (siehe 1.2). Die Strategieziele im Korridorsthema „Grüne Stadt“ 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.)

Nachdem in der ersten Phase von 2016 bis 2019 als Schwerpunkte der Arbeit für die „Grüne Stadt“ die synergiefördernde Vernetzung der Vielzahl städtischer Aktivitäten im Bereich der Handlungsfelder sowie die aktive Beteiligung der Bürgerschaft und Unterstützung der bürgerschaftlichen Aktivitäten und Projekte im Mittelpunkt standen (vgl. Etappendarstellung im Monitoringbericht 2020), ermöglichen die vier neuen Leitprojekte ab 2020 eine noch stärkere inhaltliche Bündelung der Arbeit hinsichtlich entscheidender Karlsruher Herausforderungen und Entwicklungsschwerpunkte. Eine wesentliche Etappe für die einzelnen Leitprojekte stellt jeweils die Entwicklung der ihnen zugrundeliegenden Konzepte auf Basis einer breiten sowohl fachlichen als auch bürgerschaftlichen Beteiligung dar. So wurde

im LP „Klimaneutrales Karlsruhe“ mit der Verabschiedung des Klimaschutzkonzeptes (KSK 2030) durch den Gemeinderat im April 2020 nach vorangegangenen intensiven Beteiligungsprozess die Umsetzungsphase für dessen anspruchsvolle Ziele eingeleitet. Im LP „Stadt im Klimawandel“ folgt nach der verwaltungsinternen Ausarbeitung des Entwurfs zur Fortschreibung für die Karlsruher Klimaanpassungsstrategie im ersten Quartal 2021 eine finale Beteiligungsphase. Das vom Forstamt erarbeitete Konzept zur Klimaanpassung für den Stadtwald wurde Ende Juni 2020 vom Gemeinderat beschlossen. Im LP „Stadt der Biologischen Vielfalt“ wird aktuell ein Biodiversitätskonzept für Karlsruhe erarbeitet. Im LP „Urbanes Grün“ wurde unter anderem das Angebot bürgerschaftlicher Baumpatenschaften sehr erfolgreich neu ausgerichtet und die Konzeption zur Einführung einer Grünsatzung entwickelt.

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

Die weitere Entwicklung und Umsetzung der den Leitprojekten zu Grunde liegenden Strategien und Konzepte, wie KSK 2030, Klimaanpassungsstrategie, Biodiversitätskonzept oder Grünsatzung, und der Ausbau von Angeboten an die Bürgerschaft, wie im LP Urbanes Grün, stellen langfristige Prozesse mit zahlreichen kommunalen Aufgaben für die kommenden Jahre dar. Die Information und Beteiligung der Bürgerschaft bleiben in allen vier Leitprojekten langfristig ein zentrales Anliegen und wesentlicher Erfolgsfaktor für die „Grüne Stadt“. Dabei fokussiert sich die Unterstützung bürgerschaftlicher Projekte in der zweiten Phase auf die Inhalte und Zielsetzungen der neuen Leitprojekte. Im Korridorsthema bereits etablierte Formate und Strukturen zur Zusammenarbeit und Beteiligung werden mit gezielten Schwerpunktsetzungen fortgeführt – lagebedingt aktuell in digitaler Form. Entscheidend ist hierfür, dass auch weiterhin die personelle und finanzielle Ausstattung für die übergeordneten Aufgaben im Korridorsthema im bisherigen Umfang erhalten bleibt. Daneben sind für einzelne Leitprojekte, wie „Stadt im Klimawandel“, erforderlichen Projektmittel noch zur Verfügung zu stellen.

3. Innovativ und Quervernetzt

3.1. Worin zeigte sich der Erfolg der Quervernetzung?

Entwicklung und Umsetzung der Zielsetzungen für die neuen Leitprojekte profitieren von der seit der ersten Phase etablierten Zusammenarbeit zahlreicher städtischer Fachbereiche. Nach wie vor stellt das Forum des jährlichen Verwaltungsworkshops mit kontinuierlichen Ansprechpersonen aus den beteiligten städtischen Dienststellen und Gesellschaften dafür eine gute Basis dar. Darüber hinaus werden Quervernetzungen der Verwaltungsebene mit den themenbezogenen bürgerschaftlichen Gruppen gefördert, etwa im Format der jährlichen Begleitgruppe. Zielgerichtet soll diese gemeinsame Arbeitsebene in den einzelnen Leitprojekten weiter ausgebaut werden. Innerhalb des IQ-Netzwerkes bestehen Querverbindungen für das Korridorsthema „Grüne Stadt“ bislang insbesondere zu den Leitprojekten „Bunte Stadt“, „Sanierungsgebiet Innenstadt Ost“, „Online-Bürgerbeteiligung“ sowie auf Konzeptebene zu den Leitprojekten im Korridorsthema „Mobilität“.

3.2. Wurden innovative Arbeitsmethoden ausprobiert?

Ja

Nein

3.3. Wenn ja, welche?

Die Erprobung innovativer Methoden zur Beteiligung wurde - mit Unterstützung der VME sowie teilweise mit extern beauftragter Moderation – für Verwaltungsworkshop und Begleitgruppe 2020 lagebedingt erstmals auf digitale Veranstaltungsformate über „Alfaview“ ausgeweitet. Beim Verwaltungsworkshop wurde zudem mit dem Online Collaboration Tool „Mural“ gearbeitet. Als Weiterentwicklung in größerem Rahmen finden im ersten Halbjahr 2021 zwei digitale Beteiligungsveranstaltungen zur Fortschreibung der Karlsruher Klimaanpassungsstrategie statt sowie ein digitales Klimaforum, als zweiteiliges Veranstaltungsformat mit einmonatiger moderierter Arbeitsphase für Projektideen der teilnehmenden bürgerschaftlichen Gruppen zwischen Auftakt- und Abschlussveranstaltung. Hierbei sollen weitere Tools zur digitalen Zusammenarbeit erprobt werden. Für die ämterübergreifende Zusammenarbeit beim Projekt Grünsatzung wurde ein Teamraum im Intranet angelegt.

3.4. Wo haben innovative Arbeitsmethoden zum Erfolg beigetragen?

Durch fortlaufende 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. Positive Rückmeldung aus der Verwaltung gab es auch für den digitalen Verwaltungsworkshop. Für ämterübergreifendes Projektarbeiten erweist sich diese Form des Zusammenkommens bei adäquater technischer Ausstattung aller Beteiligten zunehmend als niederschwellig, flexibel, gut fokussiert und konstruktiv. Anspruchsvoller und teilweise problematisch ist die Gewährleistung einer gleichwertigen Beteiligung bei Veranstaltungen für bürgerschaftliche Teilnehmende im digitalen Raum. Entscheidend für den Erfolg ist hier eine sehr klar nachvollziehbare Formulierung von Rahmen, Vorgaben und Regeln sowie die reflektierende Vor- und Nachbereitung.

2.2.6. Mobilität

1. Allgemeine Informationen zum Korridorsthema

Verantwortlicher Dezernent: Bürgermeister Daniel Fluhrer

Korridorbeauftragte: Cornelia Orthmann

Leitprojekt	Leitprojektverantwortliche / Leitprojektverantwortlicher	Status / Aktuelle GR-Beteiligung
Nachhaltiger mobiler Stadtteil - Zukunft Nord	Brigitte Stummer (StPIA)	Wird fortgeführt Regelmäßige Sachstandsberichte zum Bebauungsplan Zukunft Nord z.B. Planungsausschuss 19.09.2019, 09.07.2020. 14.01.2021 Auslegungsbeschluss geplant Mitte 2021
Fahrradstadt Karlsruhe	Johannes Schell (StPIA)	Wird fortgeführt Planungsausschuss 06.02.2020 (BYPAD) sowie weitere Einzelmaßnahmen
Dachmarke Mobilität	Wilfried Schreiber / Reiner Reeg (TBA)	Wird fortgeführt 1) Behandlung HA 17.04.2018 2) Behandlung GR 24.04.2018 3) Behandlung und Freigabe IT-Kommission 25.06.2020
Nachhaltiges Parkraumkonzept und -management	N.N.	In Planung Gremienbehandlung im Planungsausschuss avisiert für das 2. Halbjahr 2021

2. Resümee zum Korridorsthema

2.1. Welche Zielsetzung verfolgte das 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.)

Der Verkehrsentwicklungsplan (VEP) ist der Rahmenplan für die verkehrliche Entwicklung der Stadt Karlsruhe. 2020 wurde der dritte Monitoringbericht vorbereitet, der eine Überprüfung der Zielerreichung beinhaltet. In 2021 sollen auf dieser Grundlage die VEP-Leitprojekte der nächsten fünf Jahre benannt werden.

Das IQ-Projekt „Nachhaltiger mobiler Stadtteil“ ist in den Verfahrensablauf zum Bebauungsplan Zukunft Nord integriert mit ämterübergreifenden Abstimmungsrunden sowie Beteiligung der Politik und der Öffentlichkeit (z.B. 2. Trägerbeteiligung 2020, Bürgerversammlungen Nordstadt im Oktober 2020, Beratung im Planungsausschuss im Januar 2021, Auslegungsbeschluss wird im 1. HJ 2021 angestrebt).

Das Leitprojekt „Fahrradstadt Karlsruhe“ setzt sich mit dem neuen, in Arbeit befindlichen „Karlsruher Programm für Aktive Mobilität“ (Fortschreibung 20-Punkte-Programm zur Förderung Radverkehrs) neue Ziele. Karlsruhe ist hier Pilot indem die bisher international praktizierten Bicycle-Policy-Audits (BYPAD) um das Themengebiet Fußverkehr erweitert wurde. Die gesamte Aktive Mobilität, also Rad- und Fußverkehr werden erstmalig integriert mittels des anerkannten Systems betrachtet. Zahlreiche Einzelprojekte z.B. Radrouten wurden weitergebracht.

Das Leitprojekt Dachmarke Mobilität konnte als wichtigster Meilenstein im Dezember 2020 den „Go-live“ der Dachmarke Mobilität (noch im alten CMS - Content Management System) erreichen. D. h. die bis zu diesem Zeitpunkt erarbeiteten Inhalte wurden online gestellt und ersetzen die bisherigen Webseiten unter „Verkehr und Mobilität“. Im Verlauf der Projektentwicklung wurden und werden die Inhalte kontinuierlich angepasst, so wurden die Inhalte und Fotos auch hinsichtlich der Corona-Pandemie angepasst und beispielsweise Inhalte, welche aufgrund der Pandemie nicht verfügbar sind, vorübergehend ausgeblendet. Der nächste große Meilenstein wird die Migration des Mobilitätsauftrittes in den für September 2021 geplanten, neuen Internetauftritt der Stadt Karlsruhe sein. In diesem Zusammenhang werden die Inhalte der Dachmarke Mobilität den Anforderungen des neuen CMS der Stadt Karlsruhe angepasst und überarbeitet. Fotos werden aufgrund neuer Formatvorgaben neu erstellt und gegebenenfalls wird auch die bisher erarbeitete Navigationsstruktur angepasst. Weiterhin soll die bestehende Zusammenarbeit der einzelnen Ämter zu den Mobilitätsthemen intensiviert werden.

Im angestrebten Leitprojekt „Nachhaltiges Parkraumkonzept und -management“ erfolgte Ende 2020 der Auftakt zu einer intensivierten Konzeptionsphase. Das Projekt soll im Zuge dieser Phase genauer beschrieben, die Projektstruktur aufgestellt und Projektschritte konkretisiert sowie zentrale Zielsetzungen formuliert werden. Hierdurch soll es auch möglich sein, den Umfang des Projektes – zeitlich sowie mit Blick auf personelle und finanzielle Ressourcen – genauer zu beschreiben.

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

Auch für das Korridorsthema Mobilität war die Corona-Pandemie im Jahr 2020 eine Herausforderung. Insbesondere in Beteiligungsprozessen kam es auf Grund der Kontaktbeschränkungen zu zeitlichen Verzögerungen, welche nur bedingt mittels Videokonferenzen u.a.m. kompensiert werden konnten. Ebenso hatten die Pandemie negative Effekte für in die Projekte involvierte Dritte, welche ebenfalls Auswirkungen auf die Zeitplanung bewirkten. Insofern kommt es bei den Projekten zu Verschiebungen, eine

Auswirkung auf personelle und finanzielle Ressourcenbedarfe kann derzeit nicht ausgeschlossen werden.

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 Korridor-themas 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 Korridor-thema 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 und Ausblick

3.1. Verwaltungsinnovation aus Karlsruhe

Die IQ-Arbeitsweise erfährt als innovativer Ansatz von Verwaltungsarbeit weiterhin viel Aufmerksamkeit. So wird die Stadtverwaltung Karlsruhe auch 2020 als „Best Practice“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zum Thema „Arbeiten 4.0“ geführt. Die disruptive Wirkung der Coronavirus-Pandemie führt zudem dazu, dass handlungsorientierten, flexiblen und hierarchiearmen Arbeitsansätzen eine zusätzliche Aufmerksamkeit zukommt; sowohl innerhalb als auch außerhalb der Stadtverwaltung Karlsruhe.

Bundesweit nehmen verschiedene Verwaltungsebenen die Erfahrungen aus Karlsruhe mit in ihre Weiterentwicklungen auf; zuletzt die Bundesakademie für Fortbildung in ihrer Entwicklungsfunktion für die Bundesministerien und -ämter.

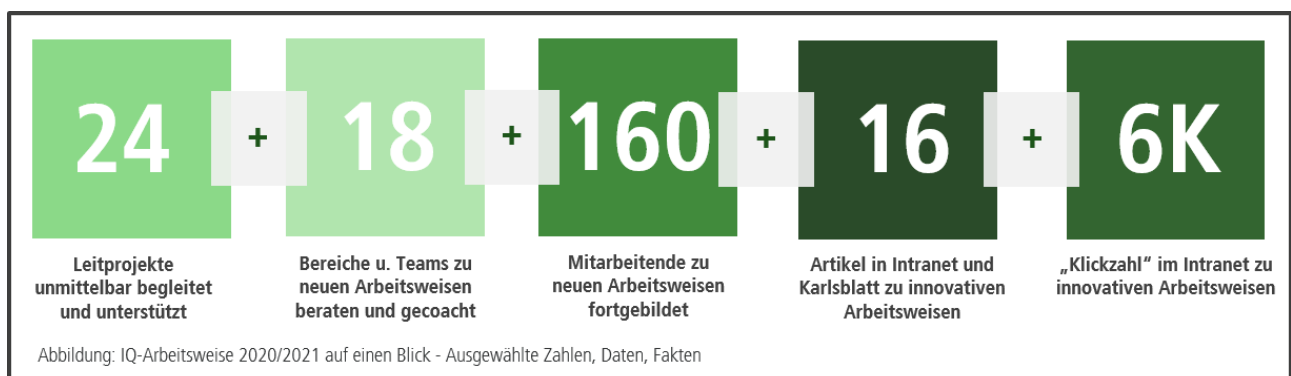
Der Fachbesuchertag der Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) fand digital statt. An diesem nahmen zahlreiche Akteurinnen und Akteure aus verschiedensten Verwaltungsebenen und Unternehmen teil. Im Fokus standen die Weiterentwicklung der öffentlichen Verwaltung durch passgenauere Arbeitsorganisation und hierbei unterstützende Methoden.

Auf allen Ebenen wird spürbar: Der seit längerem bestehende Wandlungsbedarf der öffentlichen Verwaltung hat sich durch die Pandemie zu einem Veränderungsdruck intensiviert.

3.2. Verwaltungs- und Managemententwicklung

Die Stabsstelle für Verwaltungs- und Managemententwicklung (VME) forciert, koordiniert und begleitet proaktiv die strategische, methodische und inhaltliche Weiterentwicklung der Stadtverwaltung Karlsruhe.

Die IQ-Arbeitsweise ist ein wichtiges Element dessen. Durch diese werden die einzelnen Korridor Themen und ihre Leitprojekte zu einer hohen Prozess- und Ergebnisqualität befähigt. Darüber hinaus berät und begleitet die VME Dienststellen, Arbeitsbereiche und Teams bei Veränderungs- und Entwicklungsvorhaben. Sie regt neue Arbeitsweisen, -methoden und -instrumente an, gibt einen Rahmen für organisationales Voneinander-Lernen, koordiniert und begleitet dabei, agile Arbeitsformen im Arbeitsalltag auszuprobieren und nutzbringend zu etablieren.



3.3. Coronavirus-Pandemie als Beschleuniger

Die Pandemiesituation hat die Notwendigkeit und die Einsicht bisherigen Arbeitsweisen ein „Update“ zu geben, weiter verstärkt. Die Erfahrungen, die durch die Vorreiterrolle der quervernetzten Leitprojekte sowie durch die Einführung agiler Arbeitsmethoden seit 2017 gesammelt werden konnten, versetzten die Stadt Karlsruhe in der Pandemiesituation in eine gute Ausgangslage.

Hinzu kommen die gemachten Erfahrungen bei der Arbeitsortflexibilisierung. All dies wirkt wie ein Türöffner für ein verändertes Führungs- und Arbeitsverständnis Richtung Zielkommunikation, Zutrauen und Selbstorganisation. In vielen Bereichen der Stadtverwaltung sind neue Formen der Arbeitsorganisation und agile Methoden angekommen und werden ausprobiert. Unterstützt werden diese zusätzlich durch Instrumente der digitalen Zusammenarbeit.

Zudem lässt sich beobachten, dass der demografische Wandel auf Leitungsebene dazu beiträgt, dass kollaborativen, ergebnisorientierten, hierarchiearmen Arbeitsweisen mehr Raum gegeben wird.

Die VME koordiniert, berät und wirkt proaktiv bei diesem Prozess. Es konnten viele Teams und Bereiche dabei begleitet werden, innovative und quervernetzte Herangehens- und Arbeitsweisen aufzugreifen, auszuprobieren und bedarfsgerecht weiterzuentwickeln. Dem entgegen stehen Tendenzen in der aktuell angespannten Arbeitssituation in kulturell tradierte, zentralistische, direktive und segregierte Arbeitsweisen zurückzufallen. Ein solches Vorgehen kommt aufgrund der volatilen und unberechenbaren Lage jedoch rasch an seine Grenzen.

3.4. Evaluation und Weiterentwicklung

Die VME begleitet auch die prioritären und hochkomplexen Leitprojekte bei ihrer Arbeit. Über Erfolge zu berichten und aus Fehlern zu lernen, sind dabei zentrale Elemente. Die IQ-Arbeitsweise und die Arbeit in den Leitprojekten wird so fortlaufend evaluiert und weiterentwickelt.

3.5. Rückmeldung aus den Leitprojekten

Die Leitprojekte sind in ihrem Projektfortschritt unterschiedlich weit. Vier der ursprünglichen Leitprojekte sind bereits abgeschlossen bzw. werden nun als Regelaufgabe weitergeführt. Vier weitere Leitprojekte werden in neuen Leitprojekten als Teilaufgaben weiterverfolgt. Ein Leitprojekt ist in der unterjährigen Regelung mitaufgenommen worden und ein weiteres neues Leitprojekt ist aktuell in Planung. Die Mehrheit der Leitprojekte befindet sich stark in ihrer Umsetzungsphase. Sie passen sich dabei agil und aktiv gestaltend den Auswirkungen der pandemischen Lage und den Folgen des Corona-Lockdowns an. Die Leitprojekte tragen somit an wesentlichen Stellen zur Bewältigung der aktuellen Situation und ihrer Folgen bei. Vielfältige Resultate sind, wie im zweiten Teil dieses Berichtes ausgeführt, sichtbar.

3.5.1. Quervernetzung

Die Verzahnung der einzelnen Leitprojekte, die ab 2019 deutlich zugenommen hatte, besteht weiter auf solidem Niveau. Die Coronavirus-Pandemie hat die Quervernetzung, das Schaffen von Synergien und eine dynamische Neujustierung von Strategien in Teilbereichen sogar weiter verstärkt. Die Einbindung der Stadtgesellschaft in die Leitprojekte bzw. die Ausrichtung an den entsprechenden Zielgruppen, hat sich weiter und zunehmend als ein wesentlicher Bestandteil der IQ-Projektarbeit etabliert. Die bewährten Instrumente der Bürgerbeteiligung in Veranstaltungen wurden in den digitalen Raum transformiert, was neue Erfahrungen bezüglich der Grenzen und Vorteile dieser Formate zur Geltung brachte. Begleitende digitale Instrumente wurden identifiziert, ausprobiert und ihr Einsatz konkret begleitet. Herausfordernd war, dass in Nachfolge für abgeschlossene Leitprojekte neue Leitprojekte in die IQ-Arbeitsweise aufgenommen wurden, deren Leitprojektverantwortliche durch die Einschränkungen und die disruptive Situation der Pandemie nur bedingt vom bestehenden persönlich geprägten Netzwerk der Leitprojekte profitieren konnte. Die Einführung von digitalen Dialogformaten war geeignet, Informationen weiterzugeben und Fragen zu beantworten. Ein lebendiges, persönliches Netzwerken und ein „Voneinander-Lernen“ waren jedoch nur eingeschränkt möglich.

3.5.2. Agile Arbeitsweisen

Mittlerweile setzen viele Leitprojekte auch agile Arbeitsmethoden in ihrer Projektarbeit ein und berichten von positiven Effekten. Hier wurde durch die Situation der Pandemie der Umstieg auf digitale Hilfsmittel stark beschleunigt. Die im IQ-Netzwerk weitestgehend etablierte Kultur der Offenheit für neuen Herangehensweisen war hier sehr förderlich. Der Umstieg von offline- auf onlinebasierte Instrumente gelang so schnell und zielführend. Die von IQ-Akteurinnen und Akteuren gemachten positiven Erfahrungen wurden durch die VME zentral kommuniziert und in die Stadtverwaltung als „Best Cases“ hineingetragen. So ist zu beobachten, dass andere Verwaltungsbereiche agile Arbeitsweisen und digitale Instrumente verstärkt nachfragen und aufgreifen.

3.5.3. Hemmnisse

Die IQ-Arbeitsweise ist auch dadurch gekennzeichnet, dass neben einer unterstützenden Arbeitskultur und -struktur, Arbeitshemmnisse insbesondere in Form von verwaltungsinterner „Binnenbürokratie“ identifiziert werden und an ihrem Abbau gearbeitet wird. Ziel ist es, dass die Leitprojekte gemäß ihrer Priorität erfolgreich, zügig und motiviert arbeiten können und Erfolge erreichen. Als Hemmnisse erweisen sich dabei teilweise noch führungskulturelle Haltungen, die auf engmaschige Kontrolle, Detailsteuerung und bürokratische Reportingstrukturen setzen. Dem gegenüber stehen förderliche Führungskulturen, die Zielklarheit herstellen, Einbindung und Verbindlichkeit schaffen sowie den Macherinnen und Macher einen Arbeitsrahmen geben, der von Zutrauen geprägt ist und Freiraum für motivierendes, zielführendes Arbeiten gibt. Statt Detailsteuerung und Kontrolle stehen dann Austausch, persönlicher Kontakt und Feedback. Neben Führungskulturen erweisen sich teilweise auch Projektstrukturen nicht als zielführend. Einzelakteurinnen und -akteure sehen sich dann in der Rolle als Projektleitung nahezu alleine mit der Umsetzung des Projektes als auch mit dem „Bespielen“ einer großen hierarchisch geprägten „Steuerungsgruppe“ konfrontiert. Zeit, Energie und

Spielraum für dynamische, zeitnahe und kollaborative Lösungen und deren Umsetzung fehlen so. Die VME wirkt darauf hin, dass die Leitprojekte ganz im Sinne des agilen Projektmanagements von einer fachübergreifenden Projektgruppe umgesetzt werden. Zu beteiligende Akteurinnen und Akteure sollten z.B. über einen Beirat, Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger aus der Hierarchie über einen Stakeholderkreis eingebunden sein. Rollen und Entscheidungsräume sind anfangs zu klären und projektspezifisch zu entwickeln.

3.5.4. 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 Leitprojekte wurden entsprechend angepasst und weiterentwickelt. Verlangt wird nun auch eine Benennung der notwendigen Rollen, deren Ausgestaltung, Entscheidungsrahmen und wer diese jeweils ausfüllt. Informationsmaterialien, Schulungsangebote und regelmäßiger Austausch im IQ-Netzwerk helfen den Akteurinnen und Akteuren, ihre unterschiedlichen Rollen jeweils zielführend auszugestalten.

3.6. Rückmeldung aus den Korridorsthemen

Die Arbeit und Herangehensweise in den Korridorsthemen sind 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 Projektgruppen sowie Abstimmung und Koordination der Projektaktivitäten.

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

- **Zukunft Innenstadt:** „Highlight Innenstadt“ wird als laufende und erfolgreiche Kommunikationsmaßnahme fortgeführt.
- **Moderne Verwaltung:** Eine Kommunikationsstrategie wird auf Basis der bereits stattgefundenen Beteiligungsformate weiterentwickelt.
- **Soziale Stadt:** Bislang wurde eine Kommunikationsstrategie zurückgestellt.
- **Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt:** „Ort der Möglichkeiten“ wird als laufende und erfolgreiche Kommunikationsmaßnahme fortgeführt.
- **Grüne Stadt:** „Meine Grüne Stadt“ wird als laufende und erfolgreiche Kommunikationsmaßnahme fortgeführt.
- **Mobilität:** Überlegungen zu einer „Dachmarke Mobilität“ sind in Arbeit.

Beteiligungs- und kollaborative Formate spielen in den Maßnahmen eine besondere Rolle.

3.7. Agiles Arbeiten ermöglichen

Um die innovative und quervernetzte Arbeitsweise zu ermöglichen, wurden seit ihrer Einführung die Rahmenbedingungen hierfür kontinuierlich angepasst und weiterentwickelt. Dies geschah in enger Abstimmung mit und durch Rückmeldungen der IQ-Akteurinnen und Akteure. Folgendes wurde zur Unterstützung bestmöglicher Ergebnisse in den Leitprojekten eingeführt und in 2020 weiterentwickelt:

- 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 – sowie digitale Hilfsmittel hierfür proaktiv beworben und implementiert. Mittel hierzu waren neben der aktiven Beratung, konkretes Ausprobieren in digitalen Workshops, Best Practices, Austausch mit Expertinnen und Experten sowie virtuelle Schulungsangebote. Zudem wurden hierzu für die einzelnen Verwaltungsbereiche passgenaue Hilfsmittel, wie Kanban Boards oder auch Informations- und Lernmaterialien, fortentwickelt.
- Die IQ-Arbeitsweise setzt eine strategisch abgestimmte Außen- und Innenkommunikation voraus. Aufgrund der Corona Pandemie wurde einige Leitprojekte mit ihren geplanten kommunikativen Maßnahmen zunächst gebremst. Im weiteren Fortgang der Pandemie konnten jedoch fast alle Leitprojekte digitale Ansätze und hybride Veranstaltungsformate für die Umsetzung von Veranstaltungen finden. So wurde anstelle der Bunten Nacht der Digitalisierung das hybride InnovationFestival@karlsruhe.digital mit ca. 2.000 Teilnehmenden aus 16 Ländern erfolgreich durchgeführt. Die Messe Karlsruhe konnte in Kooperation mit dem Netzwerk fokus.energie im Juli 2020 einen ersten hybriden Energiekongress mit rund 400 Teilnehmenden, davon ca. 60 vor Ort in der Gartenhalle, durchführen.
- Die Innenkommunikation der Leitprojekte wurde weiter gestärkt und durch regelmäßige virtuelle IQ-Netzwerktreffen, regelmäßige Berichte in der Mitarbeiterzeitung „Karlsblatt“ und das Bereitstellen aktueller Informationen im Intranet unterstützt. Viele IQ-Akteurinnen und Akteure tragen hier Verantwortung und verzahnen sich im Sinne quervernetzter Arbeitsweise. Virtuelle Austauschformate wurden 2020 eingeführt und sind nun etabliert.
- Die fordernde Situation der Pandemie erhöhte spürbar die Nachfrage nach neuen innovativen Arbeitsweisen in der gesamten Stadtverwaltung Karlsruhe. So wurde durch die besondere Situation in 2020 die vorhandene Dynamik, neue Arbeitsweisen auszuprobieren, anzupassen und einzusetzen weiter verstärkt. Dies ist kein Selbstläufer und bedarf der professionellen Begleitung. In Zahlen bedeutet dies:
 - 16 Artikel wurden über innovative Arbeitsweisen bzw. zur Neujustierung der Arbeitsweisen bzgl. der Pandemiesituation in Intranet und Karlsblatt veröffentlicht.
 - Über 5800 Aufrufe (ein Spitzenwert) sind hierzu im Intranet zu verzeichnen: Die „Tipps für den aktuellen Arbeitsalltag“ wurden mit 3800 Mal am häufigsten aufgerufen.

- 4 digitale Tools (Meistertask, Mindmeister, Mentimeter, Conceptboard) wurden für einen Einsatz in der Stadtverwaltung identifiziert, pilotiert und nun schrittweise implementiert.
 - 23 virtuelle Treffen für kollegiale Beratung in Zeiten der Corona-Pandemie wurden durchgeführt. Auf das Angebot der VME bildeten sich drei Gruppen heraus; eine Gruppe für Mitarbeitende (9 Treffen), zwei Gruppen für leitende Führungskräfte (6 sowie 7 Treffen).
 - 18 Arbeitsbereiche bzw. Teams haben ihre Arbeitsweise betrachtet, wurden beraten und beim Ausprobieren agiler Arbeitsweisen gecoacht.
 - 20 Fortbildungen fanden in 2020 zu agile Arbeitsmethoden statt; dabei wurden rund 240 Mitarbeitende geschult.
- Mit Blick auf die Corona-Pandemie wurde ein besonderer Fokus auf die Kommunikation und das Berichten über hilfreiche Arbeitsweisen gelegt: Da die Arbeitssituation sich für nahezu alle Mitarbeitenden durch die Ausbreitung der Corona-Pandemie veränderte, wurden verschiedene Artikelserien im städtischen Intranet als auch im „Karlsblatt“ rund um den veränderten Arbeitsalltag gestartet.
 - In der Intranet-Artikelserie „Innovatives Arbeiten - Mutig in die Zukunft“ schilderten Mitarbeitende verschiedener Dienststellen, wie sie den neuen Herausforderungen und Belastungen rund um Corona ausgesetzt waren und wie sie ganz individuell gemeistert wurden. Viele Dienststellen haben Neues ausprobiert und innovative Arbeitsmethoden genutzt. Diese Beispiele werden gezeigt und sollen zum Nachahmen anregen.
 - Auch das Thema Homeoffice beschäftigte viele Mitarbeitende. Hier wurde mit der Intranet-Artikelserie „Tipps und Tricks für die Arbeit im Homeoffice“ Mitarbeitenden Hilfestellungen gegeben, die neue Arbeitssituation gelingend zu gestalten.
 - Die Erfahrungen aus der IQ-Arbeitsweise und -struktur werden genutzt, um das stadtweite Projektmanagement weiterzuentwickeln.

3.8. Ausblick

Agile durch Kollaboration und Eigenverantwortung geprägte Arbeitsweisen werden in der Verwaltung weiter an Bedeutung gewinnen. Unterstützt wird dies durch passende digitale Instrumente, die ortsunabhängige Zusammenarbeit und transparente Arbeitsorganisation ermöglichen. All dies sind wesentliche Erfolgsfaktoren einer zukunftsgerechten Verwaltung, die auf eine ausgeprägte Prozess- und Ergebnisqualität setzt. Auch durch die im Jahr 2020 gesammelten Erfahrungen wird digitalen Hilfsmitteln und Formaten in Zukunft ein noch größerer Stellenwert zukommen; sei es für die interne Zusammenarbeit oder die Einbindung von Zielgruppen. Persönliche Verbundenheit wird zukünftig durch kollaborative Formate, wie kreative Arbeits- und Lernformate durch persönliche Begegnung geknüpft werden. Diese wird jedoch um digitale Formate ergänzt werden. Langfristig ist durch die Einführung von künstlicher Intelligenz und digitalen Systemen damit zu rechnen, dass standardisierte und regelbasierte Tätigkeiten in der Verwaltung zunehmend automatisiert bearbeitet werden können. Zielgruppengerechtes, zeitnahes und projektspezifisches Handeln in komplexen Kontexten wird an Bedeutung für das Wirken als Stadtverwaltung hingegen weiter

zunehmen. Entsprechend sind die Professionalisierung des Projektmanagements und die Umsetzungsorientierung innerhalb der Verwaltung weiter auszubauen. Es sind Strukturen zu stärken, die helfen, durch agile Arbeitsweisen mit komplexen, volatilen Herausforderungen umzugehen. Die Erfahrungen aus der IQ-Arbeitsweise, die auf bereichsübergreifende Kollaboration, iteratives Vorgehen, kompakte Entscheidungsräume, klare Struktur, Freiräume für zügige Lösungen und insbesondere dynamische Bürger- und Zielgruppenorientierung setzt, können hierfür eine Blaupause sein.