



basic info to Karlsruhe:

The city counts about 300.000 inhabitants.

The city administration includes about 6000 employees (civil servants and employees).

The main administration consists of round about 30 organizational units. They have their own responsibility for resources.

This 30 organizational units are divided into 6 departments.



## What was our initial situation?

### **We have a communication in silo structure: We have 6 departments for different disciplines**

Classical way of services

Basic idea:

One person doesn't have to stress with thinks from another area

That would not be a problem, if there were really no points of proof

In particular in an increasingly complex world there are points of contact

### **Long communication and decision-making channels**

Especially for topics / tasks that touch multiple areas

If there are conflicting objectives in the silos

Then: Bothersome and time-consuming working on the classic way of service

### **information islands**

Ignorance of ongoing activities in other silos in the individual subsections

The further "below" in the hierarchy, the less information

Result: At working level often missing overview knowledge

### **Dublication structure which leads to inefficient work**

#### **to detail**

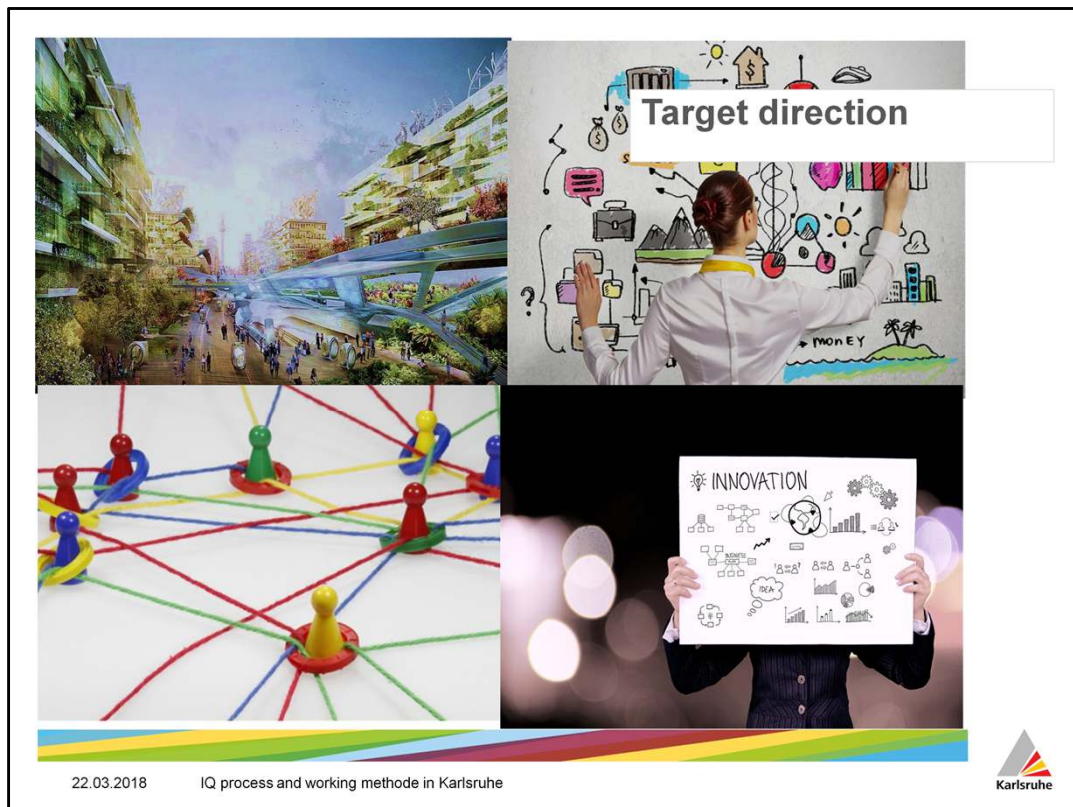
Through hierarchy and intensive competence culture we work too detailed

Can reliability and thoroughness (both positive characteristics) lead to an individual + organizational perfection culture

Rules at the management level also control culture

Errors are not a chance to learn, but dominate search for responsible / guilty

These aspects make the management slow and sluggish and reduce the efficiency.



Against the background of a highly complex, networked, socio-mobile, fluid and active urban society, it becomes more difficult.

Especially projects aimed at the development of new qualities are influence negatively by this culture

To escape this development, we started the IQ-Proces. It stands „I“ für Innovativ and „Q“ for crosslinked.

Our intension is an attractive future city Karlsruhe.

### **The aim is an urban community**

Where achievements become tangible and comprehensible for citizens and participants and progress is visible.

### **We force early networking**

IQ process starts here:

We would like to implement a new way of working on selected projects.

Focus is on early networking internally and externally.

### **We would like to enable innovation**

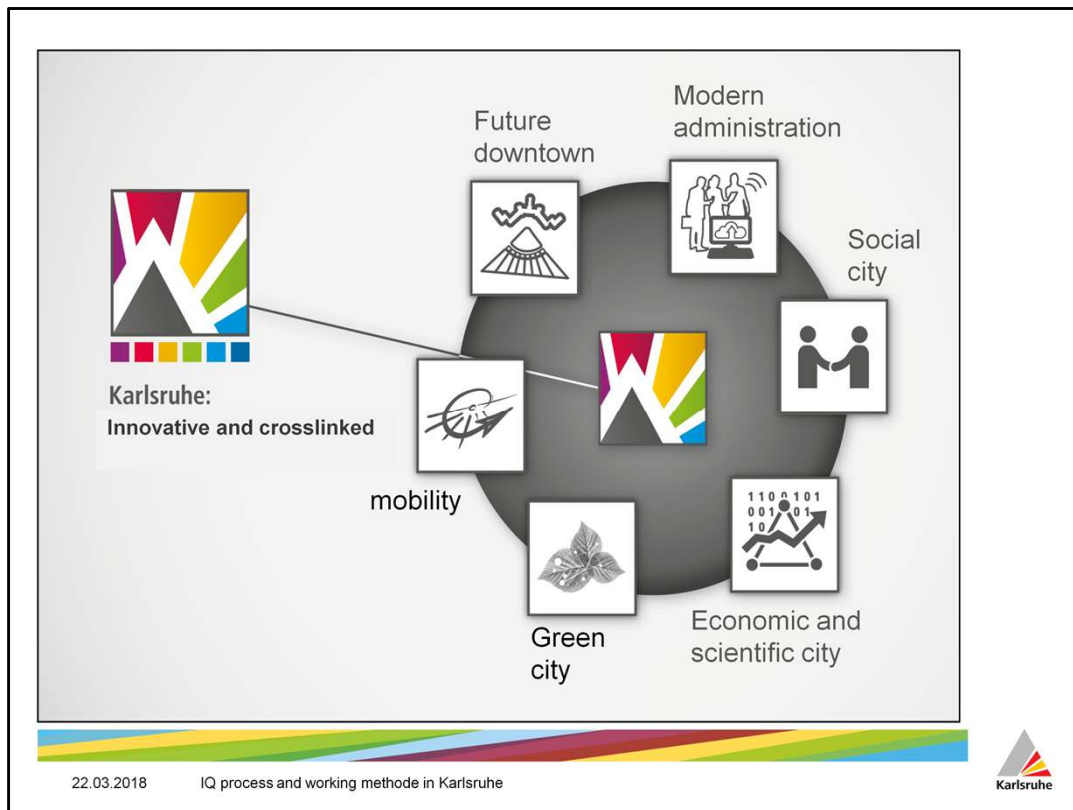
No completed process instead learning on doing

It shows an internal development process for city administration in the form of experimental laboratories

For this: feedback and support structures

I will show you an example on the next slides.





IQ stands for innovativ und quer that means in english innovative and crosslinked (IC-Projects), in the sense of an agile, creativity-promoting and innovative way of working - Cross-linking across hierarchical boundaries, to the companies and the citizenship.

After discussion and consideration process we created six corridors, oriented to our departments. The result is an Thematic cross-structure that opens into a matrix structure.

The picture shows you the corridors with their headlines:

Future downtown

Modern administration – works inside

Social city

Economic and scientific city

Green city

mobility

All the others act outwards in public.



In a next step we started the identification of new cross-network projects.  
The ambition was that's this projects should

- especially benefit from this process
- not be too far advanced

It arises a total of 21 projects throughout the city administration.  
That makes about 5 projects per corridor.

# IQ-Projects

Korridorsthema	Leitprojekte
Future downtown	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Downtown from the perspective of students</li> <li>• Redevelopment area downtown East</li> <li>• City report: Future viability of the city as a retail location</li> <li>• Countdown strategy (autumn 2017)</li> <li>• Urban upgrading of the transitions (2018)</li> </ul>
Modern administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online public participation processes</li> <li>• Metropolitan Service Center</li> <li>• Business Process Management: lean processes with digital support</li> <li>• Internet platform karlsruhe.de - further development and modernization</li> </ul>
Social city	<ul style="list-style-type: none"> <li>• White Paper schools</li> <li>• Language promotion</li> <li>• "Colorful City" (places of learning for cultural diversity and democracy)</li> </ul>
Economic and scientific city	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructure and areas</li> <li>• karlsruhe.digital</li> <li>• Expansion of congress location</li> <li>• Development central station south + bus station</li> <li>• Action program Craft</li> </ul>
Green city	<ul style="list-style-type: none"> <li>• My green quarters</li> <li>• My green street</li> <li>• My green space</li> </ul>
mobility	<ul style="list-style-type: none"> <li>• umbrella brand mobility</li> <li>• Bicycle city Karlsruhe</li> <li>• Sustainably mobile district</li> </ul>



22.03.2018

IQ process and working methode in Karlsruhe



To give you an impression, I have listed the projects.

Six corridors, oriented to our departments

Future downtown

Modern administration

Social city

Economic and scientific city

Green city

mobility

## Struktur der IQ-Arbeitsweise

Im Zentrum der themenorientierten Querstruktur stehen sechs Korridor-themen. Jedes Korridor-thema ist mit Strategiezielen und Strategien hinterlegt und beinhaltet je drei bis fünf IQ-Leitprojekte. Je Korridor-thema ist ein Bürgermeister\*in verantwortlich. Für die Koordination der Beteiligten und Aktivitäten ist jeweils eine Korridorbeauftragte oder ein Korridorbeauftragter zuständig.

Nähere Informationen hierzu erhalten Sie im rlin:  
<http://rlin.karlsruhe.de/staetterwaltung/sonstige-kampagnen/iq>



**Karlsruhe: Innovativ und quer**

### Zukunft Innenstadt



**Korridorverantwortliche:**  
 Oberbürgermeister Dr. Frank Menz  
**Korridorbeauftragte:** Ulrike Hölzel

- IQ-Leitprojekte:**
- City-Gutachten: Zukunftsfähigkeit der City als Einzelhandelsstandort
  - Innenstadt von morgen aus Sicht der Studierenden
  - Sanierungsgebiet Innenstadt-Ost
  - Count-Down-Strategie
  - Gestaltung der Ein- und Übergänge (ab 2018)

### Moderne Verwaltung



**Korridorverantwortliche:**  
 Erster Bürgermeister Wolfram Jäger  
**Korridorbeauftragte:** Martina Schumann

- IQ-Leitprojekte:**
- Online-Bürgerbeteiligung
  - Internetplattform karlsruhe.de – Weiterentwicklung und Modernisierung
  - Gesamtstädtisches Service-Center
  - Geschäftsprozessmanagement – Schlanke Prozesse mit digitaler Unterstützung

### Soziale Stadt



**Korridorverantwortliche:**  
 Bürgermeister Dr. Martin Lenz  
**Korridorbeauftragter:** Dr. Martin Lenz

- IQ-Leitprojekte:**
- Weißbuch Schulen
  - Teilhabe durch Sprachförderung
  - „Bunte Stadt“ – Lernorte für kulturelle Vielfalt und Demokratie

### Wirtschafts- und Wissenschaftsstadt



**Korridorverantwortliche:**  
 Bürgermeister Gabriele Luzzak-Schwarz  
**Korridorbeauftragter:** Stefan Rastetter

- IQ-Leitprojekte:**
- Entwicklungsquartier Hbf-Süd
  - Asobus Kongressstandort
  - karlsruhe.digital
  - Aktionsprogramm Handwerk
  - Innenentwicklung und Flächen

### Grüne Stadt



**Korridorverantwortliche:**  
 Bürgermeister Klaus Stapf  
**Korridorbeauftragte:** Bettina Baumann

- IQ-Leitprojekte:**
- Mein Freiraum
  - Mein Quartier
  - Meine Straße

### Mobilität



**Korridorverantwortliche:**  
 Bürgermeister Michael Obert  
**Korridorbeauftragter:** Michael Fritz

- IQ-Leitprojekte:**
- Nachhaltig mobiler Stadtteil
  - Dachmarke Mobilität
  - Fahrradstadt Karlsruhe

© Stadt Karlsruhe (Layout: Steinhilf) | Verändert in der Ballbauddruckart auf 100 Prozent Besetzungsgrenze

Stadt Karlsruhe  
 Dezember 1

## IQ Innovativ und quer

Vom IQ-Prozess zur IQ-Arbeitsweise




**Karlsruhe: Innovativ und quer**



22.03.2018

IQ process and working method in Karlsruhe

## Vorwort



Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,

wir als Stadtverwaltung setzen uns ganz bewusst für den Fortschritt und die kontinuierliche Verbesserung Karlsruhes ein.

Auch die Erwartungen der Bürgerinnen, Bürger, Unternehmen und Organisationen an uns als Verwaltung haben sich verändert: Ihre Wahrnehmung der Stadtverwaltung hat sich gewandelt und erweitert, hin zum Bild eines partnerschaftlichen Dienstleisters sowie Rahmen- und Prozessgestalters.

Für uns bedeutet dies konkret: Weiterentwicklung der Arbeitsweisen und der Strukturen, damit flexibles Agieren, frühzeitige Einbindung relevanter Akteure sowie Zukunftsorientierung im Handeln noch stärker möglich werden.

Mit dem IQ-Prozess haben wir uns auf den Weg gemacht, dies umzusetzen. Wir haben uns mit sechs Korridorsthemen eine Grundlage dafür geschaffen, dass wir mit einer innovativen und quervernetzten Arbeitsweise sowohl die Stadt Karlsruhe als auch uns als Verwaltung weiterentwickeln und verbessern werden.

Ich danke Ihnen für Ihr großes Engagement und und freue mich darauf, dass wir auch weiterhin gemeinsam mit Neugierde und neuen Ideen vorangehen.

Ihr  
  
 Dr. Frank Mentrup  
 Oberbürgermeister

## IQ-Arbeitsweise

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

**Ziel der IQ-Arbeitsweise** ist es, bei komplexen dezentralisierenden Projekten durch frühzeitige Quervernetzung und den Einsatz agiler Arbeitsmethoden die Entscheidungs- und Prozessqualität zu verbessern. Nachvollziehbare, zielgruppenspezifische und innovative Lösungen sind das Ziel. Diese Erfolge der Verwaltung sollen durch eine gezielte Kommunikation nach Innen und Außen besser sichtbar werden.

## IQ-Prozess

In einem sehr lebendigen und offenen Diskussionsprozess ist mit der Fachexpertise von internen und externen Akteurinnen und Akteuren eine themenorientierte Querstruktur entstanden. Diese baut auf sechs Korridorsthemen auf und bildet das Grundgerüst der IQ-Arbeitsweise. Die Korridorsthemen und IQ-Leitprojekte wurden 2016/2017 entwickelt und sind auf die Doppelhaushalte bis 2020 ausgerichtet. Für 2020 ist daher, ergänzend zum fortlaufenden Monitoring der Korridorsthemen und ihrer IQ-Leitprojekte, eine Bestandsaufnahme mit Blick auf den IQ-Gesamtprozess und die IQ-Arbeitsweise vorgesehen. Die Einbindung der Stadtgesellschaft, des Gemeinderats und von möglichst vielen Interessierten ist ein wichtiger Bestandteil des IQ-Prozesses.

## Beschluss des Gemeinderats

Der Gemeinderat wurde aktiv in den IQ-Prozess miteinbezogen. Er hat dabei wichtige Anmerkungen und Ideen beigesteuert. In seiner Sitzung am 27. Juni 2017 beschloss er die Einführung einer innovativen Querstruktur für priorisierte Themen der Stadt- und Verwaltungsentwicklung und gab damit grünes Licht für die Einführung der IQ-Arbeitsweise.

## IQ-Regelwerk

Gemeinsame Regeln geben der IQ-Arbeitsweise ihren Rahmen. Das IQ-Regelwerk beantwortet unter anderem folgende Fragen:

**Wie erfolgt die dezentralisierende Zusammensetzung der Projektgruppen?**

- Der Bürgermeister (die Bürgermeisterin) benennt die Mitglieder der Projektgruppe mit deren Einverständnis.
- Die Anteilung/Geschäftsführung und das jeweilige Dezernat stimmen zu.

**Welche Aufgaben haben die IQ-Leitprojektleitungen?**

- Steuerung und Koordination der Projektarbeit
- Kommunikation von Projektaktivitäten und -erfolgen
- Abstimmung mit der/dem Korridorbeauftragten und verantwortlicher/im Bürgermeisterin

**Wird der Gesamtprozess koordiniert und gesteuert?**

- Der IQ-Leitungsreis stimmt die IQ-Aktivitäten ab und koordiniert diese.
- Dreimal im Jahr findet ein Austausch des IQ-Leitungsreis mit der Bürgermeisterkonferenz statt.
- Die Verwaltungs- und Managemententwicklung verantwortet und koordiniert den IQ-Gesamtprozess und dessen Weiterentwicklung.

**Gibt es Unterstützung für die IQ-Arbeitsweise?**

Die Verwaltungs- und Managemententwicklung

- bietet den Projektleitungen eine Plattform des gegenseitigen Erfahrungsaustausches,
- trägt innovative Arbeitsmethoden in die Stadtverwaltung hinein und hilft bei ihrer Anwendung,
- gestaltet gemeinsames Erfahrungsgeschehen, beispielsweise durch Schulungen und Best-Practice-Tage mit Experten zu agilen Arbeits- und Projektmethoden,
- unterstützt bei der Außen- und Innenkommunikation.

**Ansprechperson**

Verwaltungs- und Managemententwicklung  
 Dr. Björn Appelmann  
 Telefon: 0721 133-1146  
[bi@karlsruhe.de](mailto:bi@karlsruhe.de)

22.03.2018
IQ process and working method in Karlsruhe


flyers with information on the overall process, the way of working and rules for communication and decision making





Our vision is to introduce a new way of working into the administration.

This includes...

### **Starting with new working methods**

Structured project work with the aim to gain more clarity

We support innovative working methods

Intention: lateral thinking, new ways, synergies

### **Internal communication creates internal transparency**

The projects should not be an end in itself

prevents double structures

Create identification

### **Rooms for meeting**

We are in surche of ne rooms for co-working.

The rooms should be equipped with workplaces, bar tables, lounging furniture.

To create a work environment that encourages creativity.

Protected space for project work.

We would like to support an iterative & learning way of working

# IQ-Backlog



22.03.2018

IQ process and working method in Karlsruhe



In practice this looks like this:

## Inclusion of new working methods

For the whole process: Regular meeting for all project coordinators for networking and Exchange of best practices.

We introduce agile methods or try to include them in the meeting. With that you will experience it immediately. For example, we always start with a stand up; every person reports 30 seconds from her project. And as we can see on the picture we show our backlog for the IQ process. So that the participants get orientation.

## Iterative & learning way of working

The projects should provide space to make mistakes. They are a kind of experimental laboratory / exercise area. We would like to be a learning organization.

# BPM: lean processes with digital support



22.03.2018

IQ process and working methode in Karlsruhe

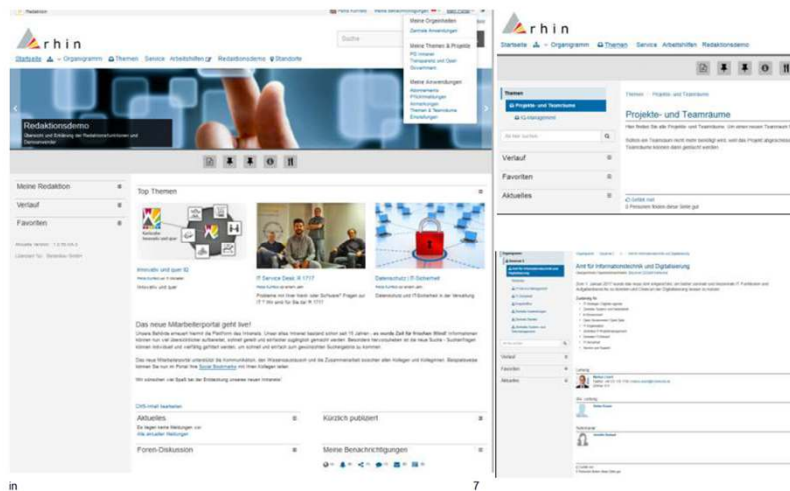


One project is about Business Process Management. It focuses on lean processes with digital support. The project aims to connect all city-wide digitalization projects.

In the first picture you see a timeline. Each line represents a project. Important events and tasks were presented. On the second picture you see the backlog for the project.

To create transparency, these two posters hang in our hallway.

# New Intranet



22.03.2018 IQ process and working method in Karlsruhe



## Internal communication creates internal transparency

Finally, I would like to show you our new intranet (employee portal). It should create the necessary transparency. Includes personalized access, protected work spaces, and versatile tools for communication and collaboration.

The heart of this is a timeline, which is maintained individually for each project. Important events for politics and top management are mirrored on a separate management level. In the future, all important information should be available to the actors involved in a timely manner. In addition, overlaps should be avoided, for example, in important public events.

# Contact

## Julia Frisch

Stadt Karlsruhe  
Verwaltungs- und Managemententwicklung  
Alter Schlachthof 15  
76131 Karlsruhe

Mobil: +49 151 11413927

E-Mail: [julia.frisch@vme.karlsruhe.de](mailto:julia.frisch@vme.karlsruhe.de)



22.03.2018

IQ process and working methode in Karlsruhe

