



# Transparenzbericht 2020

## Verwaltungsreform der Stadt Köln

Verwaltungsreform Köln

#wirfürdiestadt

## „Was für ein Jahr!“



### Vorwort

Sehr geehrte Leser\*innen,

2020 lief vieles anders, als wir es uns hätten vorstellen können. Wir haben in diesem ungewöhnlichen Jahr einiges erlebt und erreicht, aber wir haben auch fest Geplantes leider nicht geschafft. Fast täglich tauchten unter den Corona-Bedingungen neue Herausforderungen auf, die wir schnell und mit viel Engagement bewältigt haben. Das vergangene Jahr hat uns aufgezeigt, welche großen Veränderungen und Innovationschübe plötzlich möglich sind, wenn uns die traditionellen Wege und Instrumente nicht mehr zur Verfügung stehen oder wir sie bewusst verlassen: Wir sind digitaler geworden, haben flexibel, kraftvoll und gemeinsam neue Lösungen etabliert. Im Ergebnis ist damit auch das vierte Jahr unserer Verwaltungsreform #wirfürdiestadt erfolgreich verlaufen und es geht merklich ein Ruck durch unsere Verwaltung! Zusammen – als Verwaltung und als Gesellschaft – wachsen wir tagtäglich über uns hinaus. Dieser Einsatz und dieser Gemeinsinn erfüllen mich als Oberbürgermeisterin mit Stolz.

Mehr als jemals zuvor hat uns das letzte Jahr gezeigt, dass wir den Blick immer nach vorne richten müssen, um uns zukunftsfähig aufzustellen. Denn wir wissen, dass wir nur so jeden Tag besser werden. Wir müssen uns heute für eine Richtung entscheiden und dann ins

Handeln kommen. Seit Oktober 2020 erarbeiten wir daher – zusätzlich zu unseren Veränderungsvorhaben – eine zukunftsweisende und ambitionierte Vision für Köln als lebenswerte Stadt der Zukunft. Darin eingebunden formulieren wir eine zweite Vision „Verwaltung – innovativ und digital“. Beide Zukunftsvisionen dienen uns als gemeinsamer Fixstern, der unser Handeln jetzt und in Zukunft leiten wird.

Im letzten Jahr unserer Verwaltungsreform wird es darum gehen, erreichte Erfolge zu festigen, Erkenntnisse – nicht nur aus der Corona-Pandemie – zu nutzen und uns mit unseren Visionen zukunftsfähig aufzustellen. Wenn uns das gelingt, erwächst daraus eine große Gestaltungskraft, mit der wir – Verwaltung im Dialog mit Stadtgesellschaft und Politik – Köln weiter voranbringen.

Henriette Reker  
Oberbürgermeisterin der Stadt Köln

# So war das Jahr 2020

Den Schwung aus 2019 wollten wir in das Jahr 2020 mitnehmen: Mutig und lebendig sollte es weitergehen ... und dann kam Corona. Das schlägt sich auch in unseren Projekten nieder.

Mit dem Start des Jahres 2020 hatten wir uns vorgenommen, 51 Projekte in diesem Jahr abzuschließen.

Abgeschlossene Projekte und Veränderungsworkshops bis zum 31.12.2020:



Start 2020

In Bezug auf unsere ursprüngliche Planung liegt unsere Erfolgsquote bei etwas über 39%.

39%

Eine Vielzahl der Projekte ist ins Stocken geraten, weshalb wir unsere Planung unterjährig angepasst haben: Danach sollten noch 32 Projekte in 2020 abgeschlossen werden.

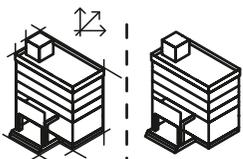
Erfolgsquote nach Umplanung:

63%

2021

Coronabedingt mussten wir viele Aufgaben neu bewerten. Krisenbewältigung und Unterstützung von besonders belasteten Bereichen wie zum Beispiel dem Gesundheitsamt hatten Vorrang, sodass wir einige Projekte umplanen mussten.

## Ein inhaltlicher Blick auf das Jahr:



Der Grundstein für das **Planen und Bauen der Zukunft** ist gelegt: Wir haben die **BIM-Methodik** getestet.



Unsere **Innovationsplattform** ist online und setzt neue Maßstäbe an **Transparenz**.



Wir treiben die **Digitalisierung** weiter voran und haben erste Erfahrungen mit dem Einsatz von **Künstlicher Intelligenz** gesammelt.



In der Stadtbibliothek haben wir **hybride Lernformate** angeboten.



Das Kölner **Familienbüro** hat eröffnet und jetzt entwickeln wir zusammen mit der VHS unsere bestehenden Formate der **Onlineberatung** weiter.

## Ein Blick auf die Veränderungsebene zeigt: Wir sind trotzdem nicht stehen geblieben – ein Ruck geht durch unsere Verwaltung!

Weiterhin große Unterstützung für Innovation und Veränderungsprozesse bei den Führungskräften gibt uns Rückenwind.

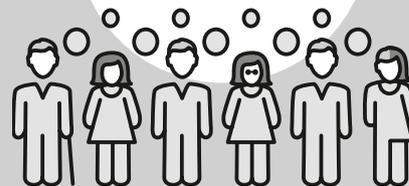
**90** Führungskräfte haben beim Amtsleitungstag am 15. Dezember 2020 geantwortet:



Welche Priorität gebe ich den Veränderungsprozessen der Stadt?

Ich glaube daran, dass wir mit unseren Veränderungsprozessen erfolgreich sind.

**180**



Kolleg\*innen haben an unseren digitalen Workshops in der „Agilen Woche“ teilgenommen.

Wir haben Wissen über agile Methoden in die Breite getragen. So kommt immer mehr die Agilität im Alltag an und Innovationen können an vielen Stellen entstehen.

Unsere vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen erreichen Kolleg\*innen auch im Homeoffice.



Ein besonderes Highlight war unsere „Fehlerchallenge“. Führungskräfte haben in Kurzvideos über einen von ihnen gemachten Fehler und ihren Erkenntnissen daraus berichtet. Das kam gut an: Insgesamt **45.000 Klicks** haben die **20 Videos** bekommen.

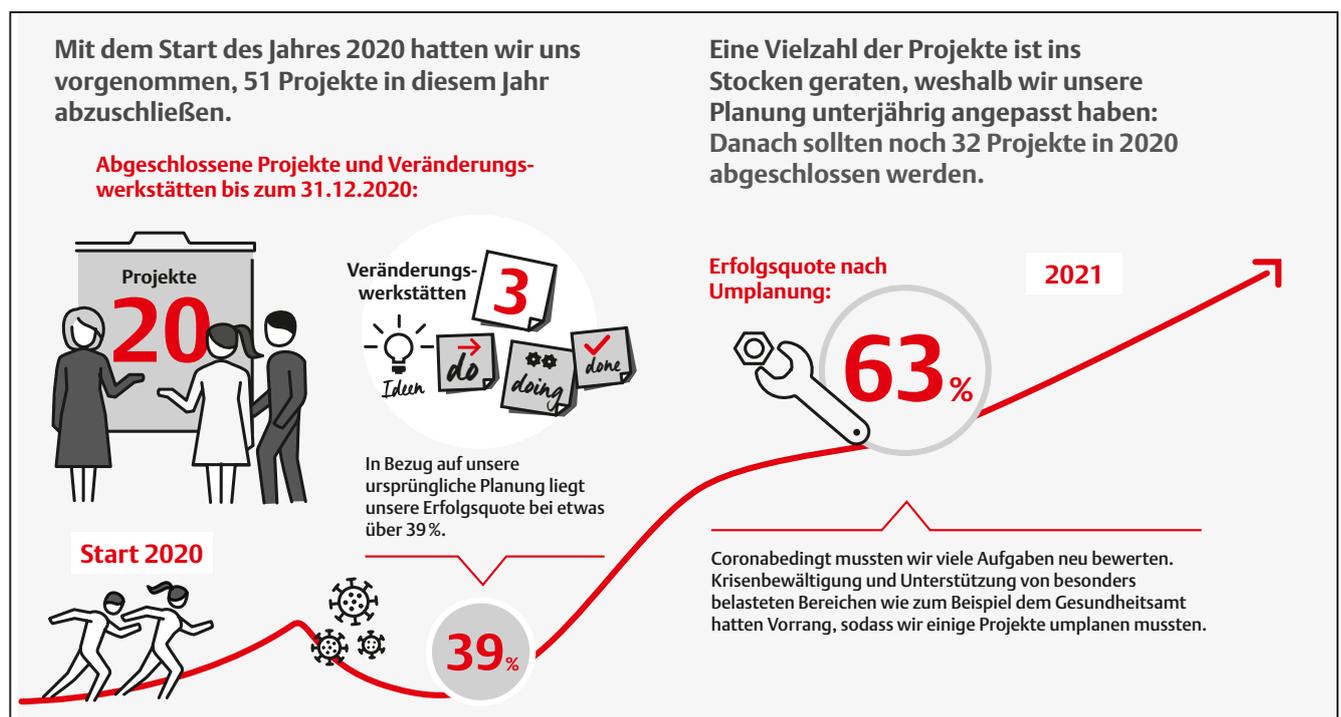
## So war das Jahr 2020

Schwungvoll, mutig und genauso erfolgreich und lebendig wie im Jahr 2019 sollte es in 2020 mit unserer Verwaltungsreform #wirfürdiestadt weitergehen. Insgesamt 102 Projekte standen für die Jahre 2020/2021 auf unserem Programm; genau die Hälfte davon, also 51 Projekte, sollten in 2020 abgeschlossen werden, die andere Hälfte in 2021 oder später. Doch dann kam Corona und brachte zahlreiche Projekte ins Stocken: Kolleg\*innen mussten von heute auf morgen in anderen Bereichen unterstützen, geplante Termine konnten nicht oder nur sehr eingeschränkt stattfinden und an vielen Stellen mussten Aufgaben neu gewichtet werden. Wir sind trotzdem weiter vorangegangen, haben wichtige Zukunftsthemen auf den Weg gebracht und Veränderungen und Innovationen sind vor allem mithilfe von agilen Formaten entstanden. Auch außerhalb von Projekten ist spürbar: Es geht ein Ruck durch unsere Verwaltung.

### Ein Blick auf unsere Projekte

Zum Berichtszeitpunkt am 31.12.2020 haben wir 20 Projekte erfolgreich abgeschlossen. In Bezug auf unsere vor Corona aufgestellte Planung zu Beginn des Jahres 2020 (51 Projekte sollten abgeschlossen werden) bedeutet das eine Erfolgsquote von 39%. Das ist unter den Corona-Bedingungen immer noch ein respektables Ergebnis. Um realistisch zu bleiben, haben wir zudem im Sommer 2020 noch einmal alle Projekte unter den veränderten Bedingungen betrachtet und umgeplant. Zu diesem neuen Bezugspunkt (32 Projekte sollten bis Ende 2020 abgeschlossen werden) liegt unsere Erfolgsquote bei 63% – ein Ergebnis, das an die Resultate der vergangenen Reformjahre anknüpft!

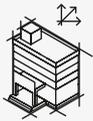
### Unsere Jahresbilanz 2020



## Inhaltlich haben wir in 2020 auch unter den veränderten Bedingungen zahlreiche Zukunftsthemen angestoßen und vorangebracht. Dazu gehören beispielsweise:



Wir haben erste Erfahrungen mit dem Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei Antragsprüfungen gesammelt.



Der Grundstein für das Planen und Bauen der Zukunft ist mit der weiteren Erprobung der sogenannten BIM-Methodik gelegt, in der virtuelle 3D-Modelle von Bauwerken angelegt werden. Dadurch können interne wie externe Beteiligte medienbruchfrei und parallel an Planungen arbeiten.



Das Kölner Familienbüro als zentrale Anlaufstelle für Familien mit Kindern zwischen null und sechs Jahren hat im Sommer 2020 eröffnet. Um unser zielgruppengerechtes Angebot weiterzuentwickeln, haben wir zudem das Format der Onlineberatung getestet, das von Familien gut angenommen wurde. Dieses Angebot bauen wir nun weiter aus, um Familien den Service auch unter den aktuellen Bedingungen anbieten zu können.



Mithilfe des Onlinedienstes „Flurkarte online“ können Kölner\*innen seit Herbst 2020 eigenständig Flurkarten erstellen, die zum Beispiel für Bauantragsunterlagen oder Kreditanfragen gebraucht werden. Der Gang zum Amt entfällt in diesen Fällen.



Die Stadtbibliothek hat digitale Lernformate ausgewählt und geprüft. Interessierte können auf der Website <https://koeln.p2pu.org/courses> zwischen 63 Onlinekursen wählen. Zusätzlich bietet die Stadtbibliothek kostenlos moderierte Lernteams zu vorher festgelegten Themen an. Sie ermöglichen den Teilnehmenden, sich über das online Gelernte auszutauschen, sich gegenseitig zu motivieren und offene Fragen zu diskutieren. Mit den aus aktuellen Gründen ebenfalls online durchgeführten Lernteams haben wir gute Erfahrungen gemacht, weshalb wir hybride Lernformen auf Dauer in das Angebot aufnehmen werden.



Im Verbundprojekt „Beschleunigung von Baugenehmigungsprozessen“ sind Ende 2020 mehr als 60% der rund 40.000 Baulastakten digitalisiert. Die Vergabe der neuen Software für das Baugenehmigungsverfahren ist in den letzten Zügen, sodass Kölner\*innen ab Frühjahr 2022 ihren Bauantrag digital über das „Bauportal.NRW“ einreichen können. Schon jetzt können sie mit „Grundstücksinformationen online“ im Internet den neuen umfassenden geobasierten Info-Service rund um Flur- und Grundstücke sowie deren Lage und Umgebung im gesamten Kölner Stadtgebiet nutzen. Wir arbeiten außerdem konsequent an der Digitalisierung und Vektorisierung aller Planunterlagen, um zukünftig komplett digitalisiert arbeiten zu können, und richten mit einem neuen Projekt eine digitale Scanstelle ein, damit auch analog eingehende Unterlagen im digitalen Verfahren verfügbar sind.



Unsere Projekte sind ab April 2021 auf unserer neuen **Innovationsplattform [www.innovative-stadt.koeln](http://www.innovative-stadt.koeln)** zu finden. Sie bietet einen transparenten Einblick in die Innovationsprojekte unserer Stadt und geht zunächst in einer prototypischen sogenannten Public Beta-Version online. Hier finden Sie Informationen zu jedem Projekt mit einem detaillierten Bericht, was im vergangenen Jahr passiert ist, woran gerade gearbeitet wird und was als Nächstes passieren soll. Einige Projekte bilden zum Start noch nicht alle Details ab und werden fortlaufend ergänzt.

Alle genannten Projekte haben eines gemeinsam: Sie dienen zunächst als Prototypen und haben das Potenzial, auch über das Projekt hinaus in vielen Handlungsfeldern der Verwaltung Anwendung zu finden, wie zum Beispiel die Onlineberatung.

Ein Blick auf die Bilanz des letzten Jahres zeigt: Unsere Projekte laufen insgesamt trotz der Corona-Einschränkungen weitgehend erfolgreich. Schritt für Schritt und fokussiert gehen wir hier die Themen an, die aktuell wichtig und herausfordernd sind, um insgesamt eine professionellere Dienstleisterin, eine attraktivere Arbeitgeberin und eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft zu werden.

### **Bürger\*innenservice verbessern mit agilen Formaten**

In 2020 hat sich auch deutlich gezeigt, dass vor allem mit dem Einsatz agiler Formate Innovationen und Veränderungen in unserer Organisation entstehen. Denn damit setzen wir genau an einem wichtigen Knackpunkt an: Mithilfe von agilen Methoden und Formaten entwickeln wir in kurzer Zeit nutzerzentrierte Lösungen, die wir anschließend lernend umsetzen – auch dienen sie als Unterstützung in klassischen Projekten. Situations- und bedarfsgerecht können wir so auch kurzfristig wichtige Themen angehen, um vor allem unseren Service für die Kölner\*innen zu verbessern.

Genau deswegen haben wir im Herbst 2020 die Initiative „AG Bürger\*innenservice“ gestartet. Hier sind Kolleg\*innen unterschiedlicher Bereiche anfangs noch persönlich, später digital, zusammengekommen, um städtische Services mithilfe von digitalen Technologien zu verbessern. Die Idee dahinter: Wir wollen nicht lange reden, sondern schnell funktionierende Lösungen in die Umsetzung bringen. Ergebnisse für die Kölner\*innen sollen rasch sichtbar sein. Also lautete das Credo: Keine Konzepte und Folien – aber auch kein vollintegriertes Fachverfahren. Im Ergebnis steht ein getestetes Produkt, das ganz im Sinne einer lernenden Organisation im laufenden Betrieb weiterentwickelt und nach und nach auch in anderen Bereichen angewendet werden kann:



### **Mensch und Maschine – Einsatz von Künstlicher Intelligenz**

Künstliche Intelligenz (kurz: KI) umfasst nach Klaus Mainzer alle Systeme, die „selbstständig effizient Probleme lösen“ (Klaus Mainzer, Künstliche Intelligenz – Wann übernehmen die Maschinen?, 2016, Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, S. 2). In unserem Alltag kennen wir zahlreiche Anwendungsfälle: „Siri“ und „Alexa“ unterstützen beispielsweise das tägliche Leben vieler Smartphone-Nutzer\*innen als Spracherkennungssysteme. Neben Sprache kann KI unter anderem auch wiederkehrende Muster, Texte, Bilder, Gesichter oder auch 3D-Räume erkennen. Daraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, um Dienstleistungen sowie interne Prozesse in Verwaltungen zu verbessern und sinnvoll zu unterstützen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels und zahlreicher unbesetzter Stellen im öffentlichen Dienst bietet KI viele Chancen, vor allem in der Automatisierung von Routine-tätigkeiten. Unseren Fokus beim Einsatz von KI richten wir immer auf den Menschen: Bei der Entwicklung von Dienstleistungen stellen wir die Nutzenden in den Mittelpunkt und gleichzeitig achten wir im Sinne unseres Auftrags als öffentliche Arbeitgeberin auf die Sozialverträglichkeit von KI-Technologien. Wir wollen mit ihrem Einsatz menschliche Fähigkeiten erweitern, diese jedoch nicht ersetzen.



#### **Einsatz von Chatbots und Onlineberatung:**

Wir haben in drei Bereichen (Volkshochschule, Familienbüro und Bürgertelefon) eine gemeinsame Datengrundlage sowie einen Klick-Dummy entwickelt: Über einen textbasierten Chat beantwortet der Chatbot Fragen rund um die Themen Weiterbildung, Kita-Plätze und Anmeldung eines Wohnsitzes. Aktuell integrieren wir die Daten und arbeiten daran, den Einsatz von Chatbots auch auf weitere Bereiche auszuweiten. Daneben haben wir die Anforderungen für Onlineberatung konkretisiert und testen jetzt pilothaft die Einführung, um Bürger\*innen auch in Zeiten von Kontaktbeschränkungen mit Rat und Tat zur Seite stehen zu können. Diese Blaupause kann dann von allen beratenden Bereichen unserer Verwaltung genutzt werden.



#### **Mobilitätsplattform:**

Unser Ziel ist, eine zentrale Auskunftsplattform von Mobilitäts-Geodaten als offene Daten bereitzustellen. Im ersten Schritt haben wir nun Anforderungen gesammelt und Daten aufbereitet. Kurzfristig sind die Informationen bereits über das Geoinformationssystem (GIS) der Stadt Köln verfügbar. Wir arbeiten weiter an der Nutzendenfreundlichkeit: Geplant ist eine kartenbasierte, intuitiv bedienbare und ansprechende Darstellung der Daten.



#### **Bürger\*innenservice mit Covid-19:**

Wie können wir auch unter pandemischen Bedingungen guten Service für die Kölner\*innen leisten? Kolleg\*innen im Amt für Soziales, Arbeit und Senioren haben mehrere Ideen ausgearbeitet, wie wir (Risiko-) Zielgruppen besser erreichen können. So ist unter anderem auch ein Prototyp eines Flyers entstanden, der sich im Nutzendentest als nicht geeignet herausstellte. Wir ziehen das Positive daraus: Wir wissen, wie ein Serviceangebot nicht ausgestaltet sein sollte und nutzen die Hinweise, um nun ein passendes digitales Format zu entwickeln.



#### **Antragsunterlagen maschinell vorprüfen:**

Für eine Aufenthaltserlaubnis werden viele Unterlagen benötigt, die bei Antragstellung nicht immer direkt vollständig sind. Mithilfe von Künstlicher Intelligenz können wir nun Anträge vorprüfen: Sie ermittelt direkt nach deren Eingang, welche Dokumente noch fehlen und/oder fehlerhaft sind und unterstützt damit die Sachbearbeiter\*innen. Wir testen KI zunächst im Ausländeramt. Die technische Lösung und das konzeptionelle Vorgehen sind dann auf weitere Bereiche übertragbar, in denen Anträge geprüft werden.



#### **Vermietung der städtischen Stiftungswohnungen:**

Wir haben ein Onlineformular entwickelt, mit dem sich Kölner\*innen für eine Stiftungswohnung bewerben können. Dies spart Zeit und verursacht weniger Aufwand als der bisherige analoge Prozess.



#### **Buchung von Zusatzleistungen:**

Wir alle hoffen, dass bald wieder kulturelle Begegnungen möglich sind. Um die Besucher\*innen zum einen zu schützen, zum anderen aber auch optimal in ihrem Gesamterlebnis zu unterstützen, wollen wir bei Vorstellungen der Bühnen der Stadt Köln digitale Services anbieten: Von einem Digitalagenten, der Gäste mit Informationen durch den Abend begleitet, bis hin zur Buchung von Zusatzleistungen. Dafür haben wir erste Ideen entwickelt und nun arbeiten wir an Prototypen, bevor wir diese kurzfristig für Kulturfreund\*innen zur Verfügung stellen.



Weitere Informationen zu unseren Veränderungswerkstätten der „AG Bürger\*innenservice“ können Sie auf unserer neuen **Innovationsplattform [www.innovative-stadt.koeln](http://www.innovative-stadt.koeln)** nachlesen.

### **Ein Blick auf die Veränderungsebene:**

#### **Es geht ein Ruck durch unsere Verwaltung**

Corona hat uns vor neue Herausforderungen gestellt: Im März 2020 haben weite Teile unserer Verwaltung aufgrund des Lockdowns von heute auf morgen ganz oder teilweise von zu Hause aus gearbeitet: Seit April haben wir die Zahl der Homeoffice-Arbeitsplätze verdoppelt. Konkret haben bis Dezember 2020 rund 14.000 Kolleg\*innen die Möglichkeit bekommen, ortsunabhängig bzw. von zu Hause aus zu arbeiten. Das städtische Angebot „cPort“ ermöglichte mehr als 17.000 Mitarbeitenden einen Zugriff auf Mails und das IntraNet von privaten Endgeräten – eine Verdreifachung der Nutzenden im Vergleich zu Oktober 2019. Die Corona-Pandemie hat unsere Art zu arbeiten stark beeinflusst und an vielen Stellen regelrecht auf den Kopf gestellt: Kommunikation, Zusammenarbeit und Beteiligung waren plötzlich nur noch digital möglich. Unser Fazit: Nach einer anfänglichen Schockstarre haben wir uns arrangiert und mehr als jemals zuvor neue Dinge ausprobiert. Denn: Wenn plötzlich nichts mehr so ist wie es mal war, dann ist es an der Zeit, neue Wege zu gehen und genau das haben wir gemacht.

Wir sind als Gemeinschaft in der Stadtverwaltung auch durch die aktuellen Bedingungen und Herausforderungen stark zusammengewachsen. Kolleg\*innen haben pragmatisch ihre Hilfe angeboten und an Stellen unterstützt, wo „Land unter“ war. Wir haben außerdem unsere Arbeitszeitregelungen geöffnet, die unter anderem im Homeoffice mehr Flexibilität ermöglichen. Diese Öffnung brachte auch eine deutliche Herausforderung für unsere Kultur mit sich, weil das Arbeiten auf Distanz naturgegeben mehr Eigenverantwortung für Mitarbeitende bedeutet und von Führungskräften neue Formen und Instrumente von Führung sowie mehr Vertrauen verlangt. Dass das insgesamt gut funktioniert hat, zeigen die Ergebnisse einer Mitarbeitendenumfrage vom September 2020, an der rund 6.800 Kolleg\*innen teilgenommen haben. Gefragt nach der Einstellung der Dienststellen zum Arbeiten von zu Hause aus, gaben 40% der Befragten an, dass ihre Dienststellen vor der Pandemie dem Thema offen gegenüberstanden, 35% sagten, die Einstellung sei eher misstrauisch gewesen. Demgegenüber stehen nach dem ersten Lockdown in den Augen von 65% der Befragten die Dienststellen dem Thema offen gegenüber, nur noch 17% äußerten ein weiterhin empfundenes Misstrauen.

Wenn wir 2020 ein Motto geben müssten, lautet das: „Geht doch!“ Das ist spürbar in der Zusammenarbeit, der Art, wie wir miteinander kommunizieren, und vor allem daran, wie flexibel nun immer mehr Dinge möglich sind, die vorher eher langsam vorankamen. So sehr Corona einige Projekte verzögert hat, so sehr hat Corona uns auch einen Innovationsschub und Kraft auf der Veränderungsebene gegeben, den wir in 2021 ausbauen und nutzen werden.



## Was ist Agilität?

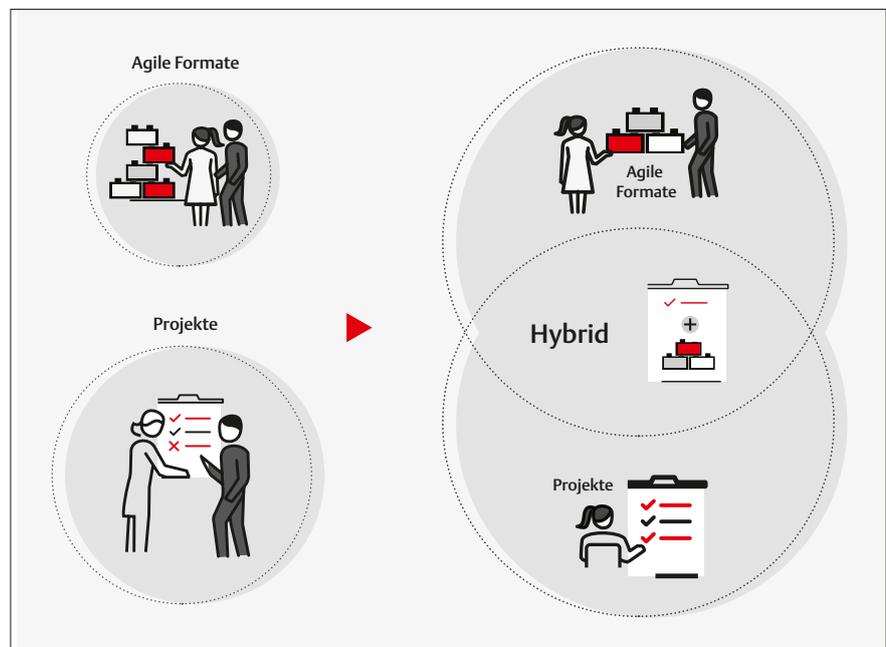
Die Arbeitswelt wird über alle Dienstleistungs- und Produktionsbereiche hinweg immer schnelllebiger – auch Verwaltungen sind hiervon nicht ausgenommen: Neue Gesetze tragen gesteigerte Anforderungen an uns heran, die wir umsetzen müssen, technologische Möglichkeiten für unsere Arbeit entwickeln sich rasant weiter, und die Lebensmodelle der Menschen in unserer Stadt und ihre Erwartungen an uns als Verwaltung verändern sich kontinuierlich. Gleichzeitig haben wir festgestellt, dass Veränderungen und Projekte teilweise zu lange dauern, um den wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Mit diesen Beobachtungen sind wir nicht allein. Weltweit nutzen Unternehmen und zunehmend auch Verwaltungen daher erfolgreich agile Arbeitsweisen und Methoden: Agilität ist dann sinnvoll, wenn Anforderungen zum Projektstart noch nicht bekannt oder wechselnde Anforderungen zu erwarten sind. Sie hilft dabei, mit dieser gesteigerten Komplexität umzugehen, und setzt auf schrittweise Entwicklung, kontinuierliche Planung und Verbesserung und ermöglicht so, auf immer neue Anforderungen einzugehen. In einer sich immer schneller wandelnden Welt unterstützt Agilität uns dabei, erfolgreich zu sein.

## Von der Ergänzung zum Kern:

### Agilität als Motor für Innovation und Veränderung

Eine Beobachtung aus dem vergangenen Jahr ist außerdem, dass Agilität immer mehr zum Kern von Innovation und Veränderung wird: In Projekten, agilen Formaten und im täglichen Tun. Mehr und mehr kommen agile Werte und Prinzipien auch außerhalb unserer Reform an und helfen uns dabei, akute Herausforderungen schnell und passgenau anzugehen. Die agilen Formate lösen damit unsere Pilotbereiche als Kraftzentren der Reform ab, denn der überwiegende Teil der Pilotbereiche hat seine Prozesse bereits gestartet bzw. abgeschlossen. Ganz im Sinne unseres lernenden Reformprozesses justieren wir deswegen noch einmal unsere Planung nach: Wir werden im letzten Jahr der Verwaltungsreform den Großteil unserer Energie und Unterstützung in agile Formate, Kommunikation und Veränderungsmanagement stecken. In der Vergangenheit haben wir 90% der Unterstützung und Beratung in den Aufbau von Projektmanagement und die inhaltliche Bearbeitung der Projekte gesteckt. Dadurch ist es uns gelungen, das notwendige Projektmanagement-Wissen in die Breite zu tragen und wir können nun unseren Schwerpunkt verlagern: Drei Viertel aller Kraft fließen in Veränderungsmanagement, Kommunikation und agile Formate; das weitere Viertel fließt in die Fortführung der Projekte.

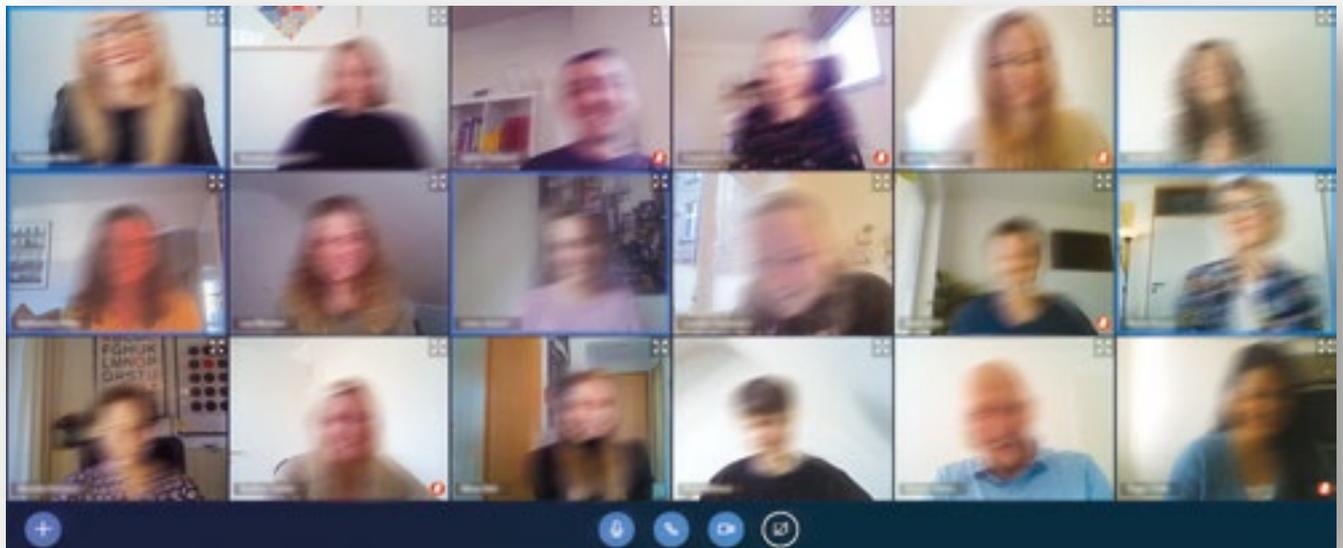
### Agile Formate haben sich zum Kern von Innovation entwickelt



### Ausblick

In 2021 werden wir die bereits erreichten Erfolge der vergangenen Reformjahre sichern und neu gewonnene Erkenntnisse aus der Corona-Pandemie nutzen. Den Großteil unserer Kraft stecken wir in agile Formate. Dabei nehmen wir gezielt die Verbesserung weiterer Services für die Kölner\*innen mithilfe von digitalen Technologien in den Blick.

Perspektivisch entwickeln wir unsere agilen Formate in den kommenden Jahren weiter: Wir wollen vor allem räumliche, mobile oder virtuelle Formate und Orte schaffen, um dort gemeinsam mit der Stadtgesellschaft neue Formen der Kollaboration, Kooperation und Beteiligung lernend zu entwickeln. Wir wollen Innovation in Zukunft gemeinsam mit den Kölner\*innen gestalten und zusammen an konkreten Innovationsprojekten für unsere Stadt arbeiten.



## Kulturwandel schreitet weiter voran: Offenheit prägt Projekte, übergreifende Zusammenarbeit und Kommunikation

Der Wandel im Miteinander in unserer Verwaltung schreitet weiter voran. Unsere Kultur und unsere Kommunikation sind immer mehr von Offenheit geprägt. Ein starker Führungswille bedeutet Rückenwind für unsere Innovationsbestrebungen: Der überwiegende Teil unserer obersten Führungskräfte steht auch im vierten Jahr unserer Reform hinter unseren Veränderungsprozessen und glaubt daran, dass wir erfolgreich sein werden.

### Weiterhin große Unterstützung der Führungskräfte gibt uns Rückenwind



Trotz der Corona-Pandemie sehen Führungskräfte Innovation und Veränderungen nach wie vor als wichtigen Bestandteil ihres Alltags an, so das Ergebnis einer Umfrage beim Amtsleitungstag am 15. Dezember 2020. 72 % der Top-Führungskräfte (Beigeordnete, Amtsleitungen, stellvertretende Amtsleitungen und Dienststellenleitungen) priorisieren die Veränderungsprozesse in unserer Stadt auch in Zeiten starker Auslastung im Tagesgeschäft. Weitere 24 % sagen sogar, dass sie den Veränderungsprozessen die höchste Priorität geben. Auf die Folgefrage „Ich glaube daran, dass wir mit unseren Veränderungsprozessen erfolgreich sind“ antworteten 75 % der Befragten: „Ja, ich glaube an den Erfolg“. Die weiteren 25 % der Befragten stehen dem Statement eher verhalten gegenüber und geben an, dass sie dem eher nicht zustimmen. Das ist nicht verwunderlich in Zeiten, in denen Personal abgeordnet, Projektpläne verschoben und an allen Stellen neu überlegt werden muss, was als Nächstes am wichtigsten ist.

Um auch Führungskräfte der mittleren Ebene (Abteilungs-, Sachgebiets- und Teamleitungen) für Innovation und Veränderungsprozesse zu gewinnen, sie besser miteinander zu vernetzen und Austausch zu ermöglichen, sollte in 2020 das Führungskräfte-Innovationsnetzwerk mit einer großen Auftaktveranstaltung an den Start gehen. Denn: Im Rahmen der sich stark verändernden Arbeitswelt sind Führungskräfte immer mehr in ihrer Rolle als Motivator\*innen von Veränderungen und Innovationen gefordert und gleichzeitig sind sie wesentlicher Erfolgsfaktor für deren Gestaltung und Umsetzung. Im Führungskräfte-Innovationsnetzwerk ermöglichen wir Führungskräften, gemeinsam wichtige Veränderungsthemen zu entwickeln und zu gestalten. Durch kollegiale Beratung und übergreifende Zusammenarbeit wollen wir den Umgang mit innovativen Themen und Veränderungen in der Organisation stärken und verstetigen. Aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen war es nicht möglich, das Projekt wie geplant zu starten. Deswegen haben wir kurzfristig umgeplant und das Vorgehen von der analogen auf die digitale Zusammenarbeit umgestellt. Erste virtuelle Austauschformate haben wir bereits getestet und dabei erste, wichtige Themen identifiziert. Diese entwickeln wir weiter und stellen sie in der ersten Jahreshälfte 2021 als Angebot bereit.

### **Fehlerkultur leben**

Sichtbar wurde die Unterstützung der Führungskräfte auch in unserer internen Kommunikation: Um auch auf Distanz die Kolleg\*innen zu erreichen und Anstöße für den Kulturwandel zu geben, haben wir im Juni eine sogenannte Fehlerchallenge im IntraNet gestartet. Führungskräfte berichteten in etwa dreiminütigen Videos über einen ihrer Fehler und teilten ihre Erkenntnisse hieraus mit allen Kolleg\*innen. Die Idee hinter der Challenge: Wir holen Fehler aus dem Halbdunkel und machen sie „besprechbar“, denn Fehler sind menschlich und gehören dazu. Das kam an: Rund 45.000 Klicks haben die 20 Videos der Fehlerchallenge erhalten. Das entspricht etwa einem Viertel der Aufrufe unserer IntraNet-Seiten zur Verwaltungsreform im Jahr 2020.

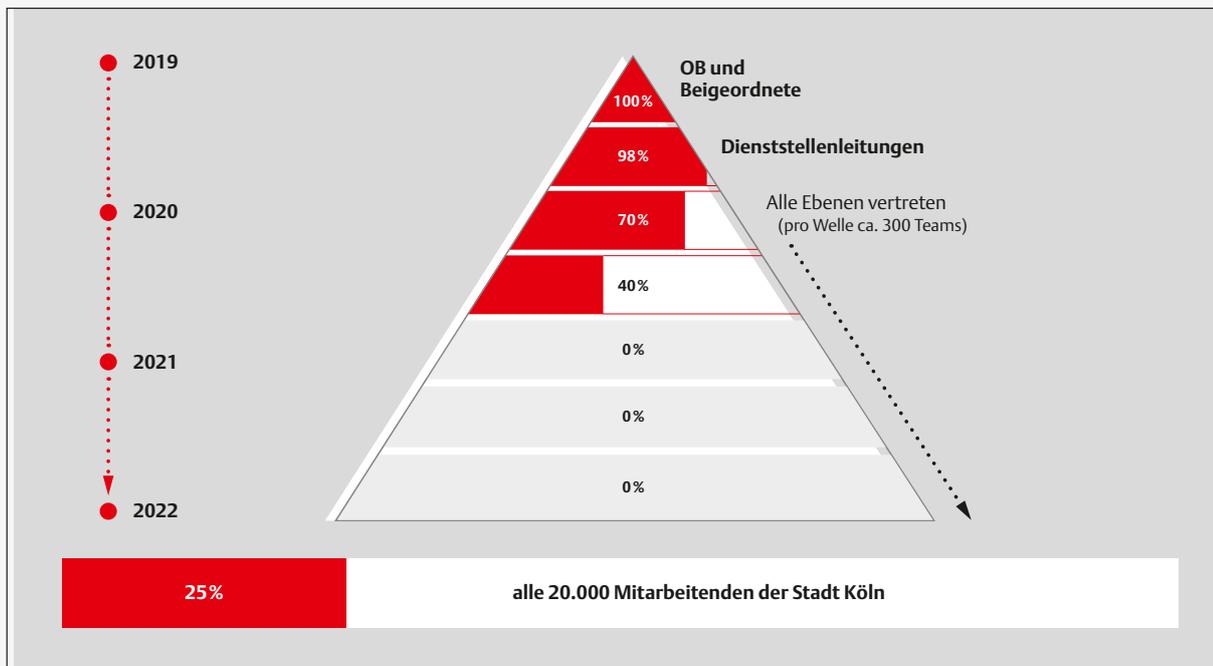
### **Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit**

Im Jahr 2020 ist vieles anders gelaufen als geplant, aber wir stellen fest: Es ist trotzdem viel passiert! Insgesamt haben in 2020 über 600 Teams mit 5.000 Mitarbeitenden an der Befragung zu den Leitlinien teilgenommen. Das entspricht rund 25 % aller Kolleg\*innen. Die Befragungen fanden im März und September statt und die Teilnahmequoten können sich sehen lassen: Im März lag diese bei 66 %, im September bei knapp 73 %. Auf Basis der Befragungen werden nun Teamworkshops stattfinden.

Damit alle Führungskräfte und Teams die Möglichkeit haben, moderierte Workshops durchzuführen, haben wir in 2020 aus dem Kreis unserer rund 20.000 Kolleg\*innen Moderator\*innen ausgewählt und geschult. Coronabedingt war hier viel Flexibilität und Umdenken gefordert, bevor wir ab Juli mit 129 motivierten Moderator\*innen loslegen konnten. So haben wir die Zeit zwischen den Lockdowns nutzen können und Vorgespräche mit 221 Führungskräften sowie einige Teamworkshops durchgeführt. Zahlreiche geplante Workshops konnten leider nicht stattfinden.

Wir haben außerdem begonnen, den sogenannten Regelprozess sinnvoll in Alltagsabläufe zu integrieren, denn der Leitlinienprozess soll keine Eintagsfliege bleiben, sondern eine regelmäßige Auseinandersetzung anstoßen.

### Unser Prozess zur Einführung der Leitlinien in Zahlen



Corona hat uns außerdem die Chance geboten, unsere begleitende Kommunikation im IntraNet auszubauen: Mit unseren Themenwochen „Leitlinien unter der Lupe“ nehmen wir uns jeweils eine unserer sechs Leitlinien einmal genauer vor: Was steckt dahinter? Wie können wir die Werte im Alltag leben? So entstand zum Beispiel eine Keynote zum Thema „Führen auf Distanz“, die wir live im IntraNet übertragen haben. Außerdem haben wir in einem Interview, ebenfalls per Livestream, die Leitlinie „Wir erkennen gute Zusammenarbeit als wichtigen Erfolgsfaktor an!“ näher beleuchtet. Weitere Leitlinien nehmen wir im kommenden Jahr in den Fokus.

In 2021 werden in drei weiteren Befragungen die noch fehlenden 1.000 Teams der Stadtverwaltung den Prozess beginnen. Aufgrund der aktuellen Lage können wir noch nicht absehen, wann wir mit den Teamworkshops weitermachen können. Die meisten Teams legen Wert auf eine Durchführung vor Ort, was für die Themen „Führung und Zusammenarbeit“ insbesondere beim ersten Workshop auch sehr nachvollziehbar ist. Für all diejenigen, die möchten, bieten wir in 2021 auch digitale Formate an – hier ist die Resonanz bisher aber eher verhalten. Außerdem starten wir mit dem Regelprozess. Das heißt, die ersten Teams, die den Prozess bereits in 2019 durchgeführt haben, werden den Prozess zum zweiten Mal durchlaufen. Denn: Das Projekt soll mit dem Einführungsprozess eine dauerhafte und vor allem regelmäßige Reflexion der Zusammenarbeit etablieren. Zusätzlich zu den bereits ausgebildeten werden wir im kommenden Jahr weitere Kolleg\*innen als Moderator\*innen fit machen, die in den folgenden Jahren die Workshops begleiten werden.

### **Digital und bereichsübergreifend zusammenarbeiten**

So offen wie die Teilnehmenden der Fehlerchallenge waren auch 180 Kolleg\*innen, die bei unserer „Agilen Woche“ dabei waren: Im digitalen Format haben wir eine Woche lang Workshops angeboten, in denen Kolleg\*innen agile Arbeitsweisen kennenlernen und digital zusammen ausprobieren konnten. Nach einem kurzen, inhaltlichen Input zur Herangehensweise des Service Design Thinkings und der Methode „Kanban“ ging es für die Teilnehmenden in Kleingruppen, wo sie interaktiv Ideen zu aktuellen Herausforderungen sammeln konnten. So wurden beispielsweise Lösungsansätze zu der Fragestellung „Wie können wir die Kommunikation beim mobilen Arbeiten im Team verbessern?“ entwickelt, die die Teilnehmenden anschließend in ihren Teams umsetzen konnten. Etwas andere Inhalte hatte unser Workshop für Führungskräfte: Hier gab es zunächst Input zum „Führen auf Distanz“, bevor die Teilnehmenden sich anschließend zu Herausforderungen und ihren Erfahrungen austauschen und kollegial beraten konnten. Mehr als 80% der Teilnehmenden aller Workshops haben in einer anschließenden Befragung gesagt, dass sie den Workshop weiterempfehlen würden und viele wichtige Hinweise und Anregungen für Verbesserungen gegeben, die jetzt für Folgeformate im Jahr 2021 eingebaut werden.

Mehr und mehr fungiert unsere Reform als Anstoß und Katalysator, um an den unterschiedlichsten Stellen und in ganz verschiedenen Kontexten gemeinsam Neues auszuprobieren, vernetzter zu denken und inhaltsgetrieben zusammenzuarbeiten. Unsere ganzheitliche Innovationsbewegung kommt an vielen Stellen an und wir beobachten eine wachsende Offenheit für bereichsübergreifendes Arbeiten und neue Herangehensweisen. Veränderung wird selbstverständlicher Bestandteil unseres Alltags und der Umgang damit daher umso wichtiger. Deswegen werden wir im nächsten Jahr das Thema „Veränderungsmanagement“ noch mehr in die Breite tragen, denn: Wir sind überzeugt, dass Veränderungsmanagement nicht nur für Projektleitungen oder Führungskräfte nützlich ist, sondern jede\*r Einzelne die Grundsätze in der täglichen Zusammenarbeit nutzen kann. Aktuell planen wir unterschiedliche digitale Formate, um das Wissen in die Breite zu tragen. Wenn möglich soll es auch Vor-Ort-Formate geben, das ist jedoch unter den momentanen Bedingungen noch ungewiss.

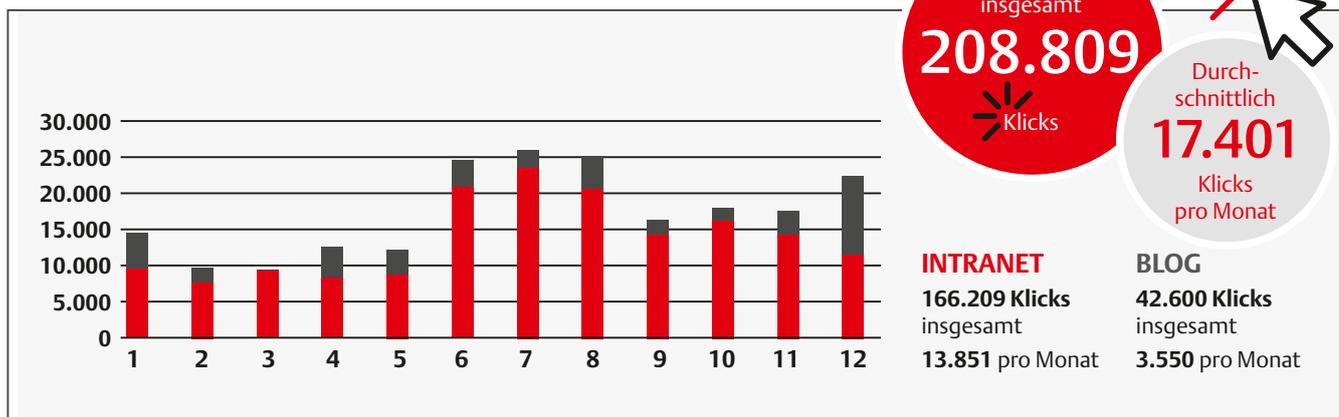
### **Neue Art der Kommunikation in unserer Verwaltung ist ein Erfolg unserer Reform**

In unserer Kommunikation sind wir den eingeschlagenen Weg mit kreativeren und frischeren Formaten weitergegangen und haben viele neue, insbesondere digitale Maßnahmen umgesetzt: So fanden beispielsweise beide Amtsleitungstage in 2020 mit rund 140 Teilnehmenden per Videokonferenz statt. Wir haben unterschiedliche technische Möglichkeiten genutzt, um trotz der Corona-Pandemie weiterhin Austausch, Dialog und Beteiligung zu ermöglichen. Zum Einsatz kamen Vorträge, eine virtuelle Podiumsdiskussion und digitale Whiteboards, auf denen Ideen skizziert und geteilt wurden, während in sogenannten Breakout-Rooms in Kleingruppen gearbeitet wurde. Zurück in der großen Gruppe hatten die Teilnehmenden

auch die Möglichkeit, in Echtzeit über unterschiedliche Fragen abzustimmen. Mit den digitalen Formaten haben wir gezeigt, dass es sich lohnt, Neues auszuprobieren und dass Austausch nicht zwingend an eine analoge Begegnung vor Ort gekoppelt ist, wenngleich kleine Kinderkrankheiten am Anfang immer dazugehören. Im Sinne einer lernenden Organisation ist es wichtig, damit gut umzugehen und das gewonnene Wissen für die Weiterentwicklung und Verbesserung digitaler Formate zu nutzen.

Auch unsere Klickzahlen zeigen, dass das Interesse unserer Kolleg\*innen an Innovationsthemen weiterhin sehr groß ist: Trotz des Arbeitens auf Distanz sind unsere Aufrufe im IntraNet mit 166.209 Klicks auf gleichbleibendem Niveau (in 2019 waren es rund 173.000 Klicks). Zusätzlich riefen Kolleg\*innen den Blog #wirfürdiestadt mehr als 42.000 Mal auf. Monatlich sind das durchschnittlich 17.401 Aufrufe im IntraNet und dem Blog. Das große Interesse ist auch auf unsere Maßnahmen zurückzuführen: Neben regelmäßigen Neuigkeiten aus den Projekten und Veränderungswerkstätten im IntraNet, starteten wir in unserem Blog beispielsweise jeden Montag mit einem motivierenden Spruch oder Bild in die Woche. Zusätzlich gab es die monatliche Kolumne „Querblick“ zu ganz unterschiedlichen Themen des Alltags. Zur „Agilen Woche“ haben wir kurze Videos mit den wichtigsten Inhalten der Workshops gedreht und im Dezember gab es täglich nützliche Tipps für den digitalen Arbeitsalltag und Denkanstöße für alle Kolleg\*innen. Dass wir mit unseren vielfältigen Kommunikationsmaßnahmen, mit neuen Ideen und unterschiedlichen Kanälen unsere Kolleg\*innen auch während der Zeit des Lockdowns im Homeoffice erreicht haben, ist für uns ein Ansporn, den eingeschlagenen Weg auch weiterhin zu gehen.

**Aufrufe der IntraNet-Seiten und des Blogs  
#wirfürdiestadt pro Monat im Jahr 2020**



Im letzten Jahr sind dialogorientierte Kommunikation und Vernetzung in den Vordergrund unserer Bemühungen gerückt: Dialog und Beteiligung sind von Beginn an ein wichtiges Erfolgskriterium unserer Reform, denn genau davon leben Veränderungsprozesse. Deswegen gilt es, geeignete Strukturen zu schaffen, um Offenheit zu leben und Austausch zu ermöglichen, auch außerhalb von organisierten Runden und Workshops – eine besondere Herausforderung unter den veränderten Bedingungen der Corona-Pandemie.

Unsere geplante Mitarbeitendenveranstaltung als Folgeformat aus 2019 konnten wir nicht durchführen. Die Aufgabe sind wir stattdessen erneut mit kreativen Einfällen und digitalen Lösungen angegangen. Wir haben viel Kraft in unseren Blog #wirfürdiestadt gesteckt und unsere Kolleg\*innen aktiv zum offenen Austausch untereinander aufgerufen. Mit Erfolg: Mittlerweile haben wir knapp 8.000 Nutzer\*innen, die Zahl derjenigen, die sich aktiv mit eigenen Beiträgen und Kommentaren beteiligen, hat sich im Vergleich zu 2019 verdoppelt, was uns zeigt: Die Anstrengungen lohnen sich. Die Bereitschaft, offen persönliche Eindrücke und Erfahrungen zu teilen, nimmt mehr und mehr zu und wir wollen diese Entwicklung mit unseren Kommunikationsmaßnahmen auch in 2021 weiter fördern.

Zusätzlich zu dem Blog für alle Kolleg\*innen haben wir eine Wissensplattform entwickelt und im November veröffentlicht. Hier haben Projektbeteiligte die Möglichkeit, sich untereinander zu Themen des Projektmanagements wie Kommunikation, Veränderungsmanagement und Steuerung, aber auch inhaltlich über Digitalisierung, Prozessoptimierung und Arbeitsmethoden auszutauschen. Wir wollen mit der Plattform einen Ort schaffen, an dem Erfahrungen geteilt werden, damit andere Projektteams davon profitieren können, der Vernetzung und Austausch ermöglicht und an dem nützliche Hinweise und Tipps von Kolleg\*innen für Kolleg\*innen zu finden sind. Zusätzlich stehen Informationen zu Methoden des Projekt- und Veränderungsmanagements, insbesondere auch zu agilen Arbeitsweisen, in einem Methodenkoffer bereit, ebenso wie Buchtipps und lesenswerte Links. Aktuell läuft eine evaluierende Befragung der Projektteams, wie nützlich die Plattform für sie im Projektalltag ist und welche weiteren Informationen für sie hilfreich wären. Diese Erkenntnisse fließen anschließend in die Weiterentwicklung der Plattform ein.

Wir stellen fest: Digitale Kommunikation innerhalb unserer Verwaltung ist eine eigene Erfahrungswelt, in der wir uns ständig neu erfinden, ausprobieren und dazulernen müssen. Insbesondere unser Anspruch, Dialog, Austausch und Beteiligung zu ermöglichen, stellt uns bei der Arbeit auf Distanz vor Herausforderungen, die wir in 2020 mit neuen Lösungen angenommen haben. So soll es in unserer internen Kommunikation auch im kommenden Jahr weitergehen.



## Von der Defizit- zur Zukunftsorientierung: Jetzt ist die richtige Zeit, sich mit unserer Zukunft zu beschäftigen

Die Corona-Pandemie hat einen gewaltigen Schub insbesondere im Bereich der Digitalisierung bewirkt, auch in unserer Verwaltung. Gerade erleben wir, wie wichtig unter diesen ungewöhnlichen Bedingungen eine funktionierende und zukunftsfähige Verwaltung und Gesellschaft ist. Im vergangenen Jahr haben wir uns mit aller Kraft gemeinsam den plötzlich veränderten und herausfordernden Anforderungen gestellt und mit Engagement, Kreativität, Flexibilität und Offenheit neue Lösungswege geschaffen. Jetzt ist es für uns an der Zeit, nicht mehr nur zu reagieren, sondern uns für die Zukunft, unser Morgen und Übermorgen bereit zu machen. Die Entwicklung von Technik und Kommunikation verläuft heute merkbar nicht mehr linear, sondern sprunghaft, schnell und exponentiell. Wir wissen, dass die vierte industrielle Revolution einen starken Einfluss auf alle Bereiche unseres Lebens haben wird. Daher war und ist es uns umso wichtiger, dass sich Köln und unsere Verwaltung auf die Herausforderungen und Chancen dieser Zukunft vorbereitet.

### Zwei Projekte – ein Ziel

Um Köln auch zukünftig als vielfältige, nachhaltige und moderne Metropole gut aufzustellen, brauchen wir eine große, klare, gemeinsame Vision, die weit über eine reine Digitalisierungsstrategie hinausgeht und uns in die Zukunft weist. Oberbürgermeisterin Henriette Reker hat daher Anfang Oktober zwei miteinander verknüpfte Projekte initiiert. Beide haben zum Ziel, die Weichen für Köln als „Stadt der Zukunft“ zu stellen und Köln als lebenswerte, smarte und innovative Stadt und gleichzeitig bürger\*innenorientierte, digitale und zukunftsfähige Verwaltung weiterzuentwickeln. Mit den beiden Visionsprojekten gestalten wir die sich abzeichnenden Zukunftsthemen strategisch im Sinne einer integrierten nachhaltigen Stadtentwicklung und verknüpfen sie mit bereits bestehenden Elementen, beispielsweise den „Kölner Perspektiven 2030+“.

In den Zukunftsvisionen haben wir die Themen Digitalisierung und Innovation ebenso wie Nachhaltigkeit und Faktoren für eine lebenswerte Umgebung beleuchtet. Wir haben uns den Fragen gestellt: Was bedeutet das für Köln, die Menschen in unserer Stadt oder uns als Verwaltung? Was genau kann eine lebenswerte Stadt Köln in der Zukunft auszeichnen? Welche Services und Leistungen könnte eine digitale und innovative Verwaltung dann ermöglichen? Wo steht Köln heute und wie stellen wir uns die Stadt bzw. die Verwaltung der Zukunft vor?



## Fahrplan „Köln 21“ – Wo stehen wir gerade?



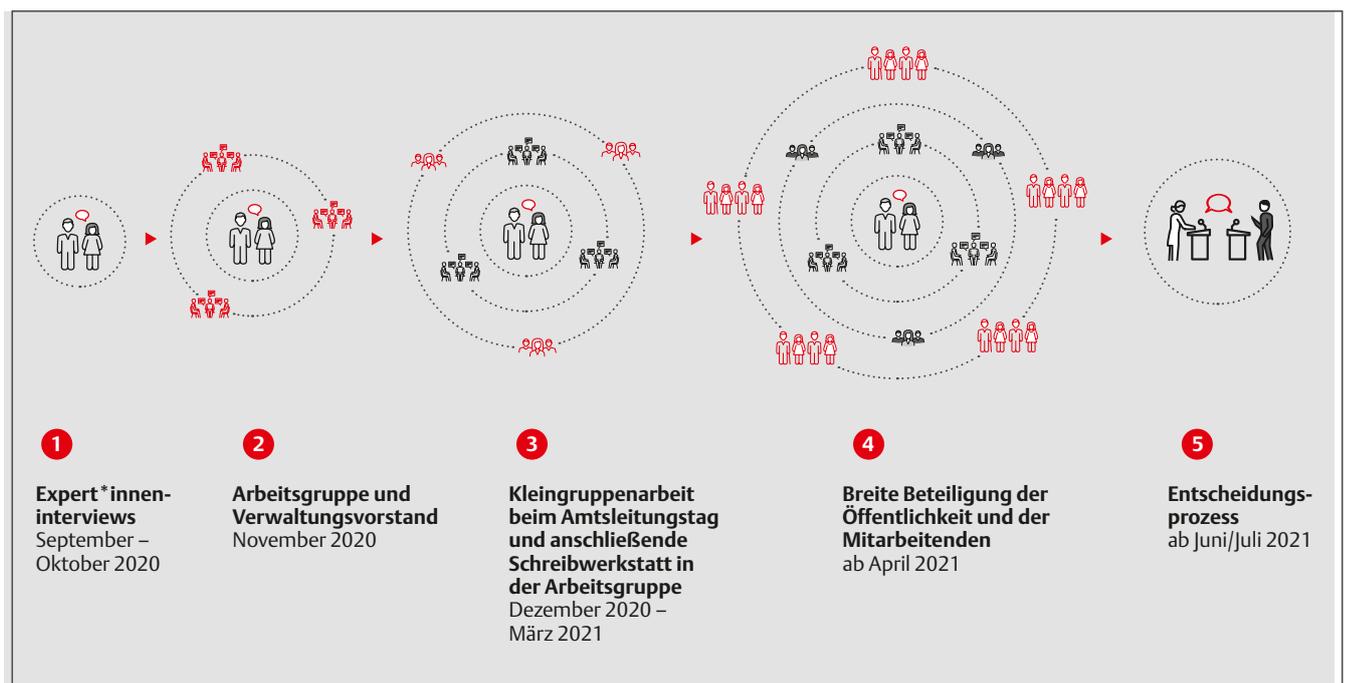
In einer ersten kurzen Meinungsabfrage Ende 2020 haben über 1.300 Kölner\*innen und Interessierte ihr Votum abgegeben, welche Aspekte des städtischen Lebens für sie persönlich besonders wichtig sind. In der Onlineumfrage wurden zwei Fragenkategorien intensiv beleuchtet: Zum einen konnten die Teilnehmenden Handlungsfelder bewerten, die für sie persönlich zukunftsrelevant sind. Zum anderen konnten sie auswählen, welche Eigenschaften in eine Zukunftsvision für Köln einfließen sollen. Zu den als wichtig befundenen Handlungsfeldern haben die Teilnehmenden ein eindeutiges Meinungsbild gezeichnet. Hohe Zustimmungswerte („stimme voll zu“) von 60 bis 70 % haben die vier Bereiche „Energie, Umwelt und Nachhaltigkeit“, „Transport und Mobilität“, „Stadtverwaltung – Digitale Bürger\*innenservices“ und „Gesundheit, Wohnen und Soziales“ erhalten. Bei den Eigenschaften, die in die Zukunftsvision einfließen sollen, gab es ebenfalls klare Präferenzen. Neben Umwelt- und Klimafreundlichkeit waren es besonders die Werte Partizipation, Inklusion, Vielfältigkeit und Offenheit, die den Kölner\*innen am Herzen liegen.

Alle Erkenntnisse und Zwischenergebnisse haben wir zusammengeführt, analysiert, verdichtet und schließlich in unterschiedlichen Visionsentwürfen formuliert. Nach verschiedenen Kriterien bewertet und gewichtet, haben sich zwei Visionsvorschläge herauskristallisiert. Sie entsprechen nicht nur unseren Anforderungen an eine zukunftsweisende Vision, sie spiegeln auch die Ideen und Bilder eines Kölns der Zukunft. Im nächsten Schritt laden wir erneut alle Interessierten ein, sich bei einer Umfrage einzubringen: Was spricht Sie bei der jeweiligen Visionsformulierung an und welche Gedanken und Assoziationen löst sie aus? Das so entstehende Meinungsbild ist ein wichtiger Baustein für den anschließenden politischen Entscheidungsprozess.

### Eine Vision für uns als Verwaltung – innovativ und digital

Für eine zukunftsfähige Metropole muss auch eine Verwaltung effizient und effektiv aufgestellt sein. Daher entwickeln wir eine Vision mit den Anforderungen an eine innovative und digitale Verwaltung. Mit unserer 2017 gestarteten Verwaltungsreform haben wir bereits eine breite und tiefgreifende Verbesserung angestoßen auf unserem Weg zu einer lernenden Organisation. Unsere Erfahrungen und Kenntnisse aus diesem Prozess haben uns einige der großen Potenziale, Stärken und Chancen, aber auch Schwächen und Risiken unserer Verwaltung aufgezeigt. Das Projekt „Verwaltung – innovativ und digital“ konzentriert sich nun auf Potenziale: Wie können wir innovative Ideen und digitale Technologien nutzen, um in vielen Bereichen der kommunalen Verwaltung wirksam zu sein? Wie wichtig Digitalisierung und Innovation heute schon sind, zeigen die coronabedingten Anforderungen an uns. Um die Kölner Verwaltung für die Zukunft noch besser zu positionieren, haben wir im Projekt ein Zielbild unserer Verwaltung als lernende, leistungsstarke, innovative und digitale Organisation der Zukunft entwickelt.

### Fahrplan „Verwaltung – innovativ und digital“ – Wo stehen wir gerade?

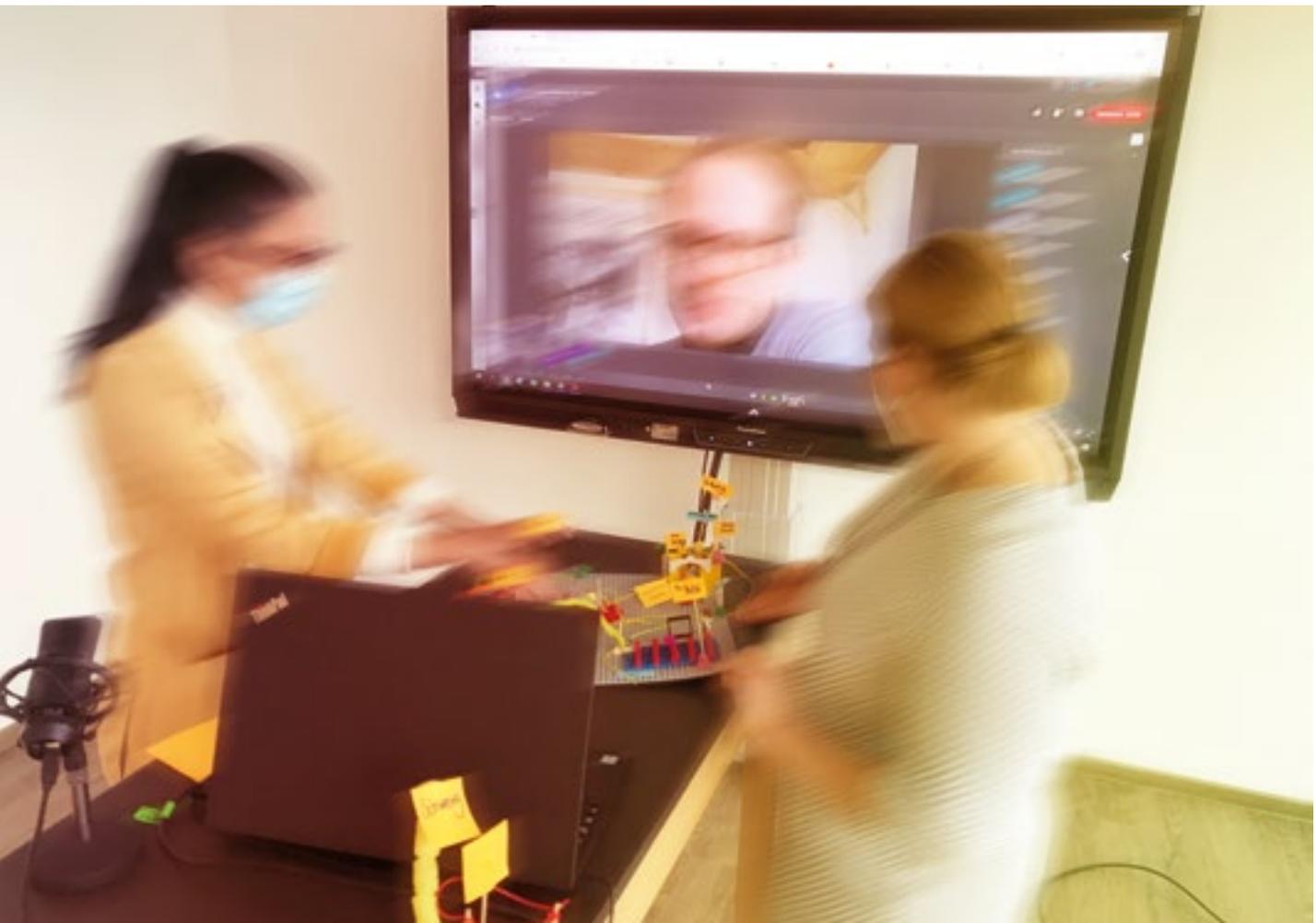


Die Grundlagen für eine umfassende und breite Diskussion legten Anfang Oktober 2020 14 Innovationsexpert\*innen aus unterschiedlichsten Bereichen der Stadtverwaltung. Dabei war uns eines bereits im Vorfeld wichtig zu betonen: Die Verwaltungsvision geht weit über das Thema Digitalisierung hinaus und muss insbesondere Innovationsfähigkeit als einen zukunftsweisenden Aspekt mitdenken. Über den Personenkreis haben wir gewährleistet, dass bereits von Anfang an möglichst verschiedene Perspektiven und Erfahrungen in die Entwicklung einfließen. Auf der Basis eines ersten diskussionsfähigen Ansatzes haben wir den aktiv beteiligten Kreis erweitert und im Rahmen des Amtsleitungstages mit allen rund 140 Teilnehmenden

in acht Kleingruppen Qualitäten diskutiert, die die Ausgestaltung unserer Verwaltungsvision prägen können. In einer nachfolgenden Schreibwerkstatt wurden die Ausprägungen der Qualitäten dann weiter bearbeitet, präziser gefasst und verdichtet.

Die Einbindung und Beteiligung aller Kolleg\*innen ist bei der Entwicklung unserer Zukunftsszenarios ein wichtiges Element. Darum werden wir im weiteren Entwicklungsprozess verschiedene Beteiligungsformate nutzen. Im nächsten Entwicklungsschritt laden wir nicht nur alle Mitarbeitenden unserer Stadtverwaltung ein, ihre Einschätzung zu unterschiedlichen Themenfeldern und Qualitäten einzubringen, sondern ermöglichen Kolleg\*innen auch in Intensiv-Gruppen eine tiefere inhaltliche Auseinandersetzung. Auch der Öffentlichkeit möchten wir den bisherigen Entwicklungsstand der Verwaltungsvision vorstellen und eine Möglichkeit zur Beteiligung anbieten. Denn für die Verwaltung der Zukunft, genauer für eine innovative und digitale Verwaltung, sind das Selbstbild, die Kenntnis der Stärken, Potenziale und Ziele genauso wichtig wie das Wissen um die Erwartungen und Anforderungen der Öffentlichkeit.

Nur mit vereinten Kräften können wir eine zukunftsfähige und ambitionierte Vision für unsere Verwaltung entwickeln – schließlich soll sie ein Teil unserer gemeinsamen, großen Zukunftsvision werden!

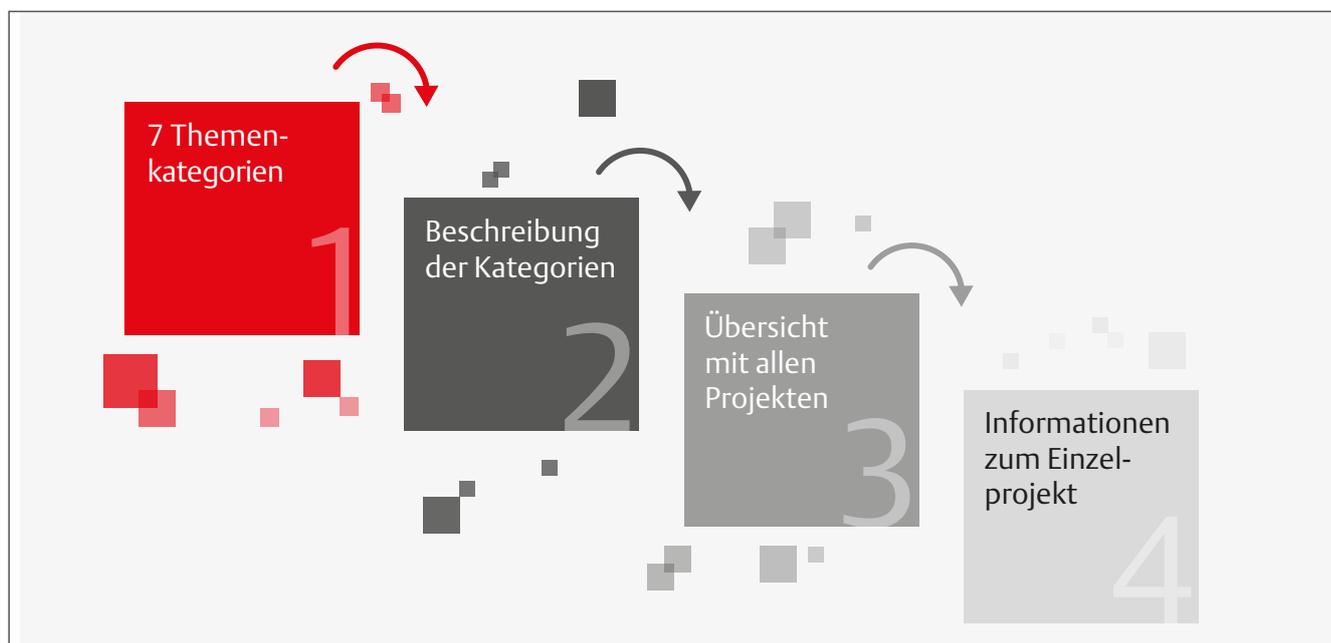


## Aus interner Steuerung entsteht Transparenz nach außen – wir öffnen uns und stellen transparente Information ins Zentrum unserer Innovationsbestrebungen

Transparenz nach außen prägt seit Beginn unserer Reform im Jahr 2017 unser Vorgehen und unsere Kommunikation. Wir berichten jährlich über die Fortschritte unserer Innovationsbestrebungen, unterjährig werden Projekterfolge teilweise auch in Pressemitteilungen kommuniziert. Zu Steuerungszwecken berichten alle Projektleitungen monatlich über den aktuellen Stand nach innen. Wir beobachten, vor allem durch unsere zunehmend agile Herangehensweise und nach dem vergangenen Jahr, in dem vieles anders lief als geplant, dass wir auch in unserer Kommunikation nach außen einen anderen Turnus und eine andere Offenheit brauchen und bieten wollen. Durch sich stetig wandelnde Anforderungen verändert sich unterjährig viel in unseren Projekten und oftmals passen wir auch unser Vorgehen im Sinne eines lernenden Reformprozesses an.

Vor diesem Hintergrund haben wir uns ab Herbst 2020 mit der Frage beschäftigt, wie wir unsere jährliche Berichterstattung weiterentwickeln und eine umfassende Transparenz über Reform- und Innovationsprojekte gewährleisten können, die stets auf einem aktuellen Stand ist und insbesondere auch digital jederzeit für alle offen ist. Uns ist es wichtig, dass unsere Innovationsbestrebungen nach außen in allen Facetten greif- und erlebbar werden und die Kölner\*innen dort selbst zu unterschiedlichen Projekten recherchieren können. Die Lösung ist unsere neue Innovationsplattform: Künftig sind hier zunächst alle Reformprojekte und Veränderungswerkstätten sortiert nach Themenkategorien für Interessierte im Internet abgebildet und einsehbar. Nutzende erfahren, wie lange ein Projekt läuft, wie der aktuelle Status ist, welches Ziel wir damit verfolgen und ganz konkret, wo das Projekt gerade steht und wie es weitergeht.

### Informationsarchitektur unserer Innovationsplattform



**Verknüpfung von Steuerung und Kommunikation**

Unsere entwickelten Standards für Projektmanagement und -steuerung ermöglichen uns, viele Informationen automatisch in die Plattform zu überführen. Hierbei nutzen wir unsere Erfahrungen in der bisherigen Kommunikation zur Reform, müssen aber auch feststellen, dass gerade die Informationen zu aktuellen Ständen in den Projekten nicht immer die Nutzer\*innenperspektive enthält, sondern vor allem auf interne Abstimmungsnotwendigkeiten abzielt. Daher haben wir hierfür einen Redaktionsprozess entwickelt, um die Kolleg\*innen bei der Kommunikation zu unterstützen. Perspektivisch werden wir dies aber auch in unserer internen Steuerungslogik integrieren, um alle Informationen möglichst vollständig automatisiert auf die Plattform überführen zu können. Diese neue Systematik testen wir zunächst mit den Projekten der Verwaltungsreform, nach und nach kommen weitere Programme hinzu, in denen wir an innovativen Themen arbeiten. Langfristig werden auf der Plattform alle relevanten Innovationsprojekte in Köln auf einen Blick zu finden sein.



## Transparenz neu denken: Unsere Innovationsplattform

Auf unserer **Innovationsplattform** finden Sie alle Informationen rund um unsere innovativen Projekte: Wo steht das Projekt gerade? Was ist bisher passiert? Und wie geht es weiter? Antworten auf diese Fragen erhalten Sie zu jedem unserer rund 100 Projekte sortiert nach sieben Themenkategorien. Was wir mit den Kategorien erreichen wollen, stellen wir Ihnen in einer kurzen Zusammenfassung vor.

rund  
**100**  
innovative  
Projekte

### Organisations- entwicklung

- Wir legen großen Wert auf eine ganzheitliche Entwicklung unserer Organisation
- Unser Ziel ist, eine lernende Organisation zu sein, die sich selbst regelmäßig reflektiert und verbessert

### Prozesse und Strukturen

- Wir passen uns laufend an Herausforderungen unserer Stadt und Anforderungen der Kölner\*innen an
- Deswegen optimieren wir unsere Strukturen und Arbeitsabläufe

### Kommunikation, Kooperation und Koproduktion

- Eine moderne Verwaltung muss transparent sein und mit ihren Bürger\*innen kommunizieren
- Wo immer es möglich ist, beziehen wir die Menschen in unserer Stadt mit ein

## Methoden und Innovation

- Eine leistungsfähige Verwaltung lebt von neuen Ideen und ständiger Innovation
- Wir nutzen flexible, agile vernetzende Methoden, weil wir wissen, dass Innovation neue Wege braucht

## Digitalisierung

- Als zukunftsfähige Verwaltung nutzen wir sämtliche Möglichkeiten der digitalen Transformation
- Insbesondere digitalisieren, beschleunigen und vereinfachen wir Verfahren an der Schnittstelle zu den Kölner\*innen

## Bürger\*innenservice

- Für unsere Stadt und die Kölner\*innen da zu sein, ist unsere Kernaufgabe
- Wir verbinden Dienstleistungen daher mit passgenauen Angeboten und hohen Qualitätsstandards

## Attraktive Arbeitgeberin

- Es sind vor allem Menschen, die unsere Arbeit als Verwaltung ausmachen
- Wir schaffen die notwendigen Rahmenbedingungen, damit unsere Kolleg\*innen wirksam und zufrieden arbeiten können und um neues Personal zu gewinnen

in Köln für Köln  
für uns

**Wir freuen uns auf Sie**  
QR-Code scannen und los geht's



## Was sagen unsere Kolleg\*innen zum aktuellen Stand der Reform?

Wir haben für Sie einige O-Töne aus dem Jahr 2020 zusammengestellt, die Kolleg\*innen aus allen Teilen der Verwaltung in unserem Blog bzw. im IntraNet geteilt haben:

Die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, die ich während dieser Zeit erlebt habe und aktuell erleben darf, funktioniert ohne langes Fragen oder Bitten. Jeder ist bereit, dem anderen so schnell es geht zu helfen, Informationen auszutauschen, sich gegenseitig auf dem aktuellsten Stand zu halten, Freigaben über kurze Abstimmungswege zu kriegen und gemeinsam dafür zu sorgen, dass der Laden läuft.

„Die Flexibilität, die wegen (oder dank?) Corona ermöglicht worden ist, sollte beibehalten werden.“

”

Was kann ich beitragen, um effizienter, schneller und besser zu werden? Die Corona-Krise zeigt, dass unsere Verwaltung genau das kann und bereits drauf hat! Es offenbart sich eine agile Verwaltung, die mit geänderten Rahmenbedingungen plötzlich ganz schnell und flexibel sein kann, um ihre Arbeit gut unter den erschwerten Bedingungen zu meistern. Allerdings hat die Krise aus meiner Sicht auch offenbart, dass wir noch vieles tun müssen und speziell gewisse Rahmenbedingungen vielleicht auch überdenken müssen, damit wir in Zukunft noch besser werden können.

”

„Was neu ist, ist die Akzeptanz des Scheiterns. Wenn wir mutig in sehr komplexen Situationen darauf angewiesen sind, schnell und gemeinsam alle denkbaren Lösungen zu prüfen. Und vor allem auch schnell und mutig zu entscheiden. Dafür ist nämlich eine veränderte Fehlerkultur entscheidend. Erst dadurch wächst der Mut zum Kreativen, zum Lösungsorientierten, zum Ausprobieren.“

„Die Verwaltungsreform war Katalysator für mehr Agilität in unserer Verwaltung. Dadurch sind neue Möglichkeiten für unser Krisenmanagement entstanden, das wir agil, flexibel und mit neuen Lösungen angegangen sind.“

„Was mir gerade besonders gut gefällt, ist die Flexibilität, die sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende aufbringen, wenn es darum geht, unsere Dienstleistungen möglich zu machen. Ich wünsche mir auch, dass von diesem Geist auch eine Menge nach Corona übrig bleibt und dass alle davon profitieren können.“

„Eine angstfreie, nicht verurteilende und von Offenheit und Neugierde geprägte Fehlerkultur kann uns als Organisation insgesamt ein großes Stück voranbringen. Stellenweise mag dies bereits ganz gut gelingen, insgesamt ist da aber vermutlich noch deutlich Luft nach oben.“

”

„Es steckt ein bisschen in jedem von uns selbst drin, über den eigenen Schatten und Zuständigkeitsränder hinauszuschauen und die Stadtverwaltung (wieder?) als Ganzes zu betrachten. So wie es bislang bei einigen schon immer und bei anderen derzeit der Fall ist ...“

„... und ein bisschen sind wir doch alle Held\*innen! Ich spüre einen gewaltigen Schwung, der niemals Ergebnis hätte sein können von ‚Aufrufen‘ ... Wir haben einfach gemacht! Und das war und ist hoffentlich nachhaltig GUT so!“

## **Kontakt**

### **Referat für Strategische Steuerung**

Dr. Rainer Heinz

Telefon: 0221/221-25253

E-Mail: [rainer.heinz@stadt-koeln.de](mailto:rainer.heinz@stadt-koeln.de)

### **Steuerung Verwaltungsreform**

Maik Dick

Telefon: 0221/221-30020

E-Mail: [maik.dick@stadt-koeln.de](mailto:maik.dick@stadt-koeln.de)



## **Die Oberbürgermeisterin**

Referat für Strategische Steuerung

Redaktion:

Franziska Weiss

Gestaltung:

Liebchen+Liebchen Kommunikation GmbH

Druck:

Colour Connection GmbH