

Ein Jahr Verwaltungsreform

Vortrag von Dr. Rainer Heinz auf der Veranstaltung von Köln kann auch anders am 01.03.18

Die Leitziele (für die Stadt) sind ziemlich klar: Professionelle Dienstleisterin, attraktive Arbeitgeberin und geschätzte Partnerin. (...) Das ist aber auch ein hoher Anspruch, allerdings auch noch ziemlich vage. Und was wir versuchen, ist, innerhalb von fünf Jahren so zu arbeiten, dass Sie auch in fünf Jahren sagen, dieses Ziel haben wir erreicht oder sind ihm zumindest ziemlich nahe gekommen. Um das zu machen, haben wir im Jahr 2017 ein riesiges Reformprogramm gestartet und das sieht man hier schon an den beeindruckenden Zahlen. Wir haben im Prinzip 150 Projekte im Jahr 2017 auf den Weg gebracht. Das ist eine große Zahl, aber man muss immer berücksichtigen, dass wir letztlich eine Großorganisation sind. Wir sind eine Organisation mit 19.000 Beschäftigten in acht Dezernaten und allein 70 Ämtern. Das heißt, mit 10-12 Projekten bewegen Sie gar nichts. Und das war unser Anlass, zu sagen, wir müssen an ganz vielen Stellen letztlich Projektbewegung auslösen, um überhaupt eine Großorganisation in Bewegung zu bringen. Und das macht diese Zahl der 150 Projekte aus. Wir haben dann darunter damit verbunden 11 Pilotämter ausgewählt. Pilotämter heißt, wir wählen jedes Jahr 10-15 Ämter aus, in denen wir besonders viele Reformprojekte machen mit besonders viel Unterstützung. Wir nennen das quasi unsere Kraftzentren. Das heißt, wir wollen es schaffen, dass jedes Jahr 10-15 Ämter sich in besonderer Weise auf den Weg machen und ab da dann selbsttragend weiterhin ihre Lernprozesse machen. Und wenn wir das über fünf Jahre machen, haben wir quasi alle Ämter einmal in einer solch intensiven Arbeitsphase. Das ist letztlich unser Vorgehen, um diese Großorganisation auf den Weg zu bringen.

(...) Wir haben diese 150 Projekte nicht einfach so aus Spaß, Lust und Laune ausgesucht, sondern dahinter steckte relativ viel auch Theorie- und Konzeptarbeit. Wir arbeiten mit fünf Handlungsfeldern, Kultur und Kundenzufriedenheit, effiziente Prozesse, systematische Steuerung und Innovation. Das sind gemeinhin so die Handlungsfelder. Wenn eine Organisation in den fünf Feldern gut ist, dann ist sie vom Grund her auch eine gute Organisation. Das ist aber nur ein bisschen nochmal Hintergrund und Erinnerung an das, was ich letztes Jahr auch vorgetragen habe

Prägend für die Kölner Reform ist, und das ist wirklich auch ein Novum und auch ein Unterschied zu den bisherigen Reformansätzen, die wir hier in der Stadt Köln schon gemacht haben. Diese Reform ist nicht von Herrn Dick und mir geplant, quasi aus einer Zentrale heraus, dass wir gesagt haben, ihr müsst das Projekt machen und ihr das. Sondern jedes Dezernat geht einen eigenverantwortlichen Reformweg, d. h. jedes Dezernat kriegt Auftrag und die Möglichkeit, zu sagen, wo sollten denn wir am besten starten. Und das gilt letztlich für jedes Amt auch. Es hat einen riesigen Vorteil, dass wenn wir nämlich bei dieser Größe zentrale Projekte einfach vorgeben, dann bedeutet das immer, dass eigentlich 1/3 gar nicht das richtige Projekt ist, weil es nicht die wirkliche Problemstellung bei denen trifft. So kann quasi jeder Bereich seinen eigenen Weg gehen, aber er muss ihn auch gehen, um unsere Projekt- und Reformziele letztlich zu erreichen. Und diese Art von Zentralität ist auch ein hervorragendes Mittel, um von Anfang an die Führungskräfte und die MitarbeiterInnen in diesen Bereichen quasi zu Experten und zu eigenen Akteuren der Reform zu machen. Das heißt, die machen selbst den Weg und wir haben ganz viel Rückmeldungen, die sagen, endlich können wir das tun, was wir eigentlich schon immer tun wollten, damit diese Stadtverwaltung eine gute Stadtverwaltung wird. Das prägt unser gesamtes Vorgehen. Trotzdem ist dieser Reformansatz nicht so, dass wir quasi segmentiert nebeneinander Reform machen, also Herr Rau macht einen Weg und Frau Klein macht einen Weg. Und das hat alles nichts miteinander zu tun. Ca. 1/3 der Projekte, die von Dezernaten oder Ämtern angestoßen werden, haben die Fragestellung, wie man besser mit dem anderen Dezernat, mit einem anderen Amt zusammen arbeiten muss. Denn Sie haben das selbst als heftige Kritik ja auch zu Recht formuliert, gerade auch am Zusammenwirken von Dienststellen, Zusammenwirken von Dezernaten hapert es auch ganz besonders und das wird über diese Art der Projekte auch letztlich aufgefangen. Und wir versuchen, Zusammenhänge, die uns

besonders wichtig sind, auch in sogenannten Verbundprojekten zusammen zu fassen und ich will Ihnen eines davon vorstellen. Sie wissen das selbst, das Thema Baugenehmigung ist eines der wichtigsten Themen in unserer Stadt. Wir sind einfach viel zu langsam, wir sind viel zu bürgerunfreundlich. Und das trägt eben auch zu Wohnungsnot etc. bei. Insofern ist allen klar, das muss einer der großen Erfolge sein. Wir müssen straffe, schnelle bürgerorientierte Baugenehmigungsprozesse schaffen.

Das klingt so einfach, ist es aber nicht, denn auch an der Baugenehmigung sind 5-7 Ämter beteiligt, und wir hatten dann irgendwann den Eindruck, das ist eines unserer wichtigsten Themen, wir uns aber nicht sicher gefühlt haben, dass es auch tatsächlich überall mit der höchsten Priorität bearbeitet wird, dass wir schnellstmöglich zum Erfolg kommen. Und deswegen haben wir hier 5 Projekte zum Thema Digitalisierung, Einführung e-Akte, Parallelbearbeitung Einführung einer neuen Baugenehmigungs-Software und digitaler Prüfvermerk. Das müssen Sie inhaltlich gar nicht verstehen. Aber das sind letztlich die Kernprojekte damit Baugenehmigungsprozesse in dieser Stadt schneller werden.

Und dafür haben wir uns jetzt im OB-Büro quasi die Koordination dafür geholt und wir steuern diese 5 Projekte z. B. in einem ganz straffen Zusammenhang. Alle 14 Tage treffen wir uns, fragen detailliert ab, wo wir stehen, dass wir unsere Ergebnisse erreichen und damit haben wir z. B. zum ersten Mal glaube ich, in dieser Stadt die Gewissheit, dass wir dieses Thema so angehen, dass wir es schnellstmöglich auch wirklich nach vorne bringen. Und das ist übrigens auch keine einfache Geschichte, sondern dahinter steckt dann unheimlich viel Fleißarbeit. Ich will Ihnen das zeigen. Wir haben nämlich einen Plan gemacht, was wir alles tun müssen, um dieses Projekt zum Erfolg zu bringen und ich will Ihnen das zeigen.

Das ist der Projektplan. Diese Schritte müssen wir machen, damit die Baugenehmigungsprozesse tatsächlich schneller werden. Und das machen wir jetzt nicht, weil wir soviel Spaß haben an Bürokratiezeilen etc., sondern ehrlich gesagt, jede dieser Zeilen muss wirklich bearbeitet werden und zum Erfolg kommen. Nur dann werden die Baugenehmigungsprozesse wirklich schneller. Und was wir jetzt gemacht haben ist tatsächlich, jede dieser Zeilen hat einen Verantwortlichen, hat einen Termin, ist mit Ressourcen unterlegt, so dass wir uns tatsächlich sicher sein können, dass das wirklich klappen kann. Und wir haben erst im Verwaltungsvorstand am Dienstag dazu 10 zusätzliche Stellen beschlossen, die wir allein in dieses Projekt hinein stecken, die wir für erforderlich halten, damit wir nicht nur behaupten, dass es eines unserer wichtigsten Themen sei, sondern wir tatsächlich das auch mit höchster Priorität mit Ressourcen unterlegen. Das ist nur mal so ein Beispiel, weil es sieht dann immer so einfach aus. Wir machen so ein paar Projekte etc. aber letztlich ist das der Anspruch in jedem Projekt, diese Art von Verbindlichkeit und Genauigkeit herzustellen. Weil ansonsten versprechen wir immer nur, dass wir das und jenes machen. Es geht ja hier darum, es hier auch sicher zu stellen. Das ist so in etwa ein bisschen unser Vorgehen und wir haben jetzt auch die ersten sichtbaren Erfolge und davon will ich Ihnen nicht einfach ein paar vorstellen, damit Sie so ein Gefühl kriegen, was tun wir, was verbessert sich, wo geht es hin?

Und ich fange mal an mit dem Thema Beschwerdemanagement. Bislang gibt es in der Stadt Köln kein gesichertes verlässliches Verfahren, wie wir mit Beschwerden umgehen. In einigen Bereichen läuft das exzellent. In anderen wartet man wochenlang auf eine Antwort und auch die Qualität der Antworten ist nicht so, dass wir damit zufrieden sein können. Also haben wir gesagt, wir müssen das machen, was jedes professionelle Unternehmen macht, ein sogenanntes Beschwerdemanagement einführen. Das legt ganz klar fest, es gibt nach 48 Stunden eine Eingangsbestätigung, es gibt eine bestimmte Fristigkeit zu der eine Antwort da sein sollte. Es gibt eine Qualitätssicherung und Überprüfung der von den Fachstellen vorgeschlagenen Antworten. Da gucken wir, ob es mindestens respektvoll und höflich ist, ob die Antwort inhaltlich....u.s.w.

Und wir werden etwas machen, was auch super wichtig ist. Wir können zum ersten Mal dann alle Beschwerden auswerten. Nämlich eigentlich sind ja Beschwerden wertvolle Hinweise,

wo wir besser werden können. Es ist also eine unglaubliche Vergeudung, nur zu antworten und das nicht auszuwerten. Bislang ist das tatsächlich so, wir wissen in der Führung nicht in Summe, worüber Sie sich beschweren. Das geht gar nicht. Ein solches System haben wir jetzt entwickelt, haben wir im Büro der Oberbürgermeisterin auch ausprobiert und erprobt. Wir sind uns also sicher, dass wir ein professionelles System haben. Trotzdem ist das nur der erste Schritt. Es wird nämlich erst wirksam werden können, wenn ab Sommer das neue Amt für Bürgerdienste seinen Dienst aufnimmt. Das liegt daran, wir brauchen auch eine bestimmte Mindestausstattung an Organisation und Personal, um so etwas bewegen zu können. Wir haben unsere Probephase im Bürgerbüro gemacht mit 3 Stellen. Davon sind zur Zeit gerade 2 grippekrank. Das heißt, in einer solchen Personalausstattung kriegen Sie keine Verlässlichkeit in Fristen und Antworten und Qualität hin. Das heißt, wir haben das System. Trotzdem werden Sie heute noch nichts davon spüren, sondern wir werden es erst im Sommer in einen echten Betrieb bringen können. Und dann werden wir das schrittweise vom Büro der OB dann auf das große Dezernat 1 mit Ordnungsdienst etc. ausweiten, dann über den Baubereich und 2019 wird das dann in Fläche die gesamte Verwaltung prägen.

Und so sind fast alle Reformprojekte, die ich Ihnen jetzt auch ein wenig näher zeige. Sie haben eigentlich immer dieselbe Geschichte. Wir erproben etwas in einem kleinen Bereich. Und wenn wir da das Gefühl haben, wir haben eine gute Lösung, versuchen wir es, in die Breite zu bringen. Das ist viel einfacher, als 19.000 Beschäftigte in einer Welle in eine Bewegung zu bringen. Das ist letztlich unsere Vorgehenstaktik. Wir haben auch erste Erfolge in den Kundenzentren. Wir haben in 2017 die Wartezeiten von 71 auf 55 Minuten reduziert. Die 55 Minuten können uns nicht stolz machen und machen sie auch nicht. Wir wissen natürlich, dass 55 Minuten viel zu lang ist. Trotzdem, von 71 auf 55, das sind 20% Verbesserung. Das ist in 1 Jahr 20% Qualitätsverbesserung hinzukriegen, auch das ist nicht leicht. Das ist natürlich immer noch unbefriedigend an vielen Stellen. Aber wir haben jetzt letztlich die Grundlage dafür geschaffen, dass wir in diesem Jahr weitere Verbesserungen hinkriegen und die Wartezeiten sukzessive immer weiter runter bringen.

Und auch das ist so ein Prinzip unserer Verwaltungsreform. Wir machen keinen Sprung von 0 auf 100% Qualität in einem Jahr. Was wir jetzt schaffen ist, wir schaffen erste Erfolge. Und die sind letztlich Ansporn, aber auch Energie dafür, um die nächsten Schritte zu machen. Und so ist das hier ein ganz typisches Beispiel, dass wir erste Erfolge haben, aber wir sind noch längst nicht fertig und längst nicht am Ende damit. Und dann haben wir eine Reihe von Projekten, die haben die Fragestellung, dass wir viel mehr Verantwortung auf die eigentlichen Fachämter delegieren sollten. Der Fachbegriff dafür ist dezentrale Ressourcenverantwortung. Einigen wird das etwas sagen. Hintergrund ist folgender: Wir sind in der Stadt Köln auch deswegen in vielen Prozessen auch unglaublich langsam, weil wir ein Ping-Pong-Spiel, meinetwegen zwischen dem Jugendamt und dem Vergabeamt haben. Um eine Vergabe zu machen, geht das 10-12 mal hin und her. Das kann nicht schnell sein. Deswegen haben wir Projekte aufgelegt, bei denen wir jetzt prüfen, kann man nicht Verantwortung, die bislang in zentralen Ämtern wahrgenommen wird, dezentral auf die einzelnen Fachämter übertragen. Das machen wir z. B. im Bereich Vergabeprozess. Das erproben wir im Dezernat 8 im Bereich Verkehr, Brücken und Straßen. Das werden wir im ganzen Jahr 2018 erproben und wenn das funktioniert, werden wir dann in 2019 sagen, warum machen wir es nicht auch für andere Bereiche. Auch hier wieder im Kleinen erprobt und dann in die Fläche. Und von mindestens genau so großer Bedeutung ist das, dass wir das mit den Stellenbesetzungsverfahren machen. Das lesen Sie ja auch permanent in unserer Zeitung. Wir haben zur Zeit Stellen oft mehr als 1 Jahr nicht besetzt. Und Herr Rau, Sie leiden ja tatsächlich darunter. Was nützen Ihnen Stellen, die nicht besetzt sind. Damit kriegt man keine Qualität hin. Das heißt, wir müssen unbedingt schneller werden vom Freiwerden einer Stelle bis in die Nachbesetzung. Uns fehlen zur Zeit nicht die Stellen. Wir müssen sie mit Personal letztlich unterlegt kriegen. Und hier gilt dasselbe. Bislang gibt es immer ein Wechselspiel zwischen den Fachämtern und dem Personalamt. Und hier haben wir jetzt ein Pilotprojekt, das machen wir im Jugendamt. Das ist das größte Amt überhaupt in der Stadt, da hängen nämlich die ganzen KiTas dran, die auch ganz viel Fluktuation haben.

Und hier geht ganz viel Verantwortung auf das Jugendamt über. Und dadurch werden die Stellenbesetzungsverfahren deutlich schneller. Und es hat sofort einen direkten Effekt. Wenn Sie sich im Moment bei der Stadt Köln bewerben, dann warten Sie manchmal 4-6 Wochen, bis Sie überhaupt eine Antwort bekommen. Da fühlen Sie sich nicht sehr willkommen oder geschätzt. Da fragen Sie sich doch ganz leicht, könnte ich nicht auch einen attraktiveren Arbeitgeber kriegen. Allein hier müssen wir besser und schneller werden. Wir werden ein sogenanntes Bewerber-Center aufbauen, das nur darauf ausgerichtet ist, Personal für uns zu akquirieren und in richtig guten Prozessen aufzunehmen und schnell auf die Stellen zu bringen.

Dieses Pilotprojekt dauert z. B. nur bis zum Sommer, d. h. wir können schon in der 2. Jahreshälfte fragen, können wir das erfolgreiche Modell nicht z. B. auch auf das Umweltamt übertragen. Das war ja am Montag in der Zeitung, in der Rundschau, die beschrieben hatten, dass insbesondere das Umweltamt, das ist ja auch bei Ihnen, Herr Rau. Herr Peschen, der Amtsleiter, hat ganz klar gesagt, ich leide darunter, dass ich mein Personal nicht auf meine Stellen kriegen. Also, der würde sich freuen, wenn wir in der 2. Jahreshälfte 2018 ein erfolgreiches Verfahren aus dem Jugendamt auf dieses Amt übertragen. Und so gehen wir eben tatsächlich Grundprobleme unserer Stadtverwaltung an, die im Moment nicht organisiert sind, die versuchen wir, an lauter kleinen Stellen neu zu betrachten und neu zu organisieren. Und je mehr das am Anfang gut klappt, wird das wie eine Schneeball-Lawine letztlich größer werden. Deswegen sind die ersten Erfolge auch noch gar nicht so zahlreich. Das sage ich auch ganz ehrlich.

Und ich will Ihnen noch ein weiteres Beispiel zeigen. Eines der großen Probleme der Kölner Stadtverwaltung ist, dass wir völlig zersplitterte Zuständigkeiten haben. Und ich fange mal mit einem Bild an. Da geht es hier um das Feld Reinigung, das ist eine fiktive Fläche, die an einem Bahndamm liegt. Für diese fiktive Fläche sind 7 unterschiedliche Auftraggeber verantwortlich. Und zwar, der Ausgangspunkt war mal, wer ist rechtlich finanziell für was verantwortlich. Ein Teil ist nämlich gebührenfinanziert, ein Teil wird von uns selbst gemacht u.s.w. Das heißt, es hat alles mal seinen guten Grund gehabt. Aber so kriegen die das Thema Sauberkeit in unserer Stadt niemals in den Griff; denn es ist doch dann hier in diesem Raum irgendwie dreckig. Wenn Sie das jetzt auf diese Situation spiegeln, ist sofort die Frage, wer ist eigentlich zuständig für das. Da geht nämlich jemand von hier nach hier und da wechselt er mal kurz über 6 Zuständigkeiten. So wird das niemals klappen. Und das ist z. B. eines dieser Projekte, dass wir sagen, wir bündeln alle Reinigungsflächen an einer Stelle und dann haben wir eine Stelle, ein sogenanntes Kompetenz-Team, das sich darum kümmert, Sauberkeit herzustellen. Und dann erst im Hintergrund laufen diese unterschiedlichen Rechtssysteme. Und einer der wichtigsten Punkte, damit man das überhaupt machen kann, ist, dass wir ein sogenanntes Reinigungs-Kataster brauchen. Das sehen wir übrigens ganz oft. Wir müssen zunächst einmal eine digitale Grundlage haben, welche Flächen haben wir denn überall wo. Nur dann kann man das auch effizient und vernünftig steuern. So das in Handakten zu machen ist einfach weder zukunftsfähig noch wirtschaftlich. Und das ist eben ein solches Projekt und das steht eigentlich auch beispielhaft für zig andere. Wir gucken an anderen Stellen auch, ob wir nicht unsinnig zergliedert haben und versuchen, das wieder zu sinnvollen Einheiten zusammen zu fassen.

Und letztlich ist das selbe Thema, dass wir wahrscheinlich zum 1. April ein neues Amt für Verkehrsmanagement gründen, in dem im Prinzip alle Mobilitätsfragen gebündelt werden, um dieses Thema, das ja von immenser Wichtigkeit für unsere Stadt ist, auf den Weg zu bringen. Bislang sind quasi konzeptionelle Fragen auch in bauenden Ämtern mit verknüpft. Das ist aber keine gute Mischung. Hier haben wir jetzt ein Amt, das sich um Mobilität, Entwicklung und Steuerung kümmern soll. Das zeigt nur das Spektrum an Fragen, die wir in diesen Projekten bearbeiten und ich hoffe ein bisschen, dass Sie so spüren, manchmal klingen die Projekte ganz technokratisch und komisch für Sie. Aber in der Regel stecken hier wirklich Grundfragen unserer Verwaltungsorganisation dahinter, die wir versuchen aufzunehmen und auf neue Wege zu bringen.

Und ein Mega-Thema dabei ist letztlich Digitalisierung. Ich weiß nicht genau, waren das 50% der Projekte in etwa mit Digitalisierung? ...Also ca. 40% unserer Projekte stehen in irgend einem Zusammenhang mit Digitalisierung. D. h. wenn wir uns wirklich in die Zukunft aufmachen wollen und müssen, müssen wir nicht nur neu organisieren, sondern wir müssen sofort mit fragen, wie wir das digital organisieren können. Denn digital organisieren heißt, hohe Effizienzgewinne zu machen, z. B. im Moment läuft das bei einer Baugenehmigung so, da gibt es ja zig prüfende Ämter. Die prüfen alle nacheinander. Da geht die Akte durch die Verwaltung. Und das ist natürlich eine Baugenehmigung, die kann ja auch 10-15 Ordner und mehr haben. Sobald das digital ist, können Sie herstellen, dass 5 Ämter gleichzeitig an ein und demselben Vorgang arbeiten. Das schafft unglaubliche Zeit- und Effizienzgewinne. Aber das heißt, unsere Reform, die wir auf dem inhaltlichen und organisatorischen Wege vorhaben, wird ganz eng damit verknüpft sein, dass wir eine digitale Verwaltung werden. Und unser Leiter des IT-Amtes ist einerseits dankbar, das hat er in der Pressekonferenz gesagt. Er hat gesagt, es hat einen unglaublichen Schub für die Digitalisierung durch die Reform gegeben. Aber er sagt auch, wir haben jetzt richtig Mühe, diese Menge an Projekten auch abzuarbeiten. Wir werden auch hier über zusätzliches Geld und Stellen sprechen müssen, dass wir einfach investieren müssen, damit wir diesen digitalen Sprung machen.

Diese Fragen der Digitalisierung in einer öffentlichen Verwaltung sind ehrlich gesagt so speziell, die sind insbesondere wegen Datenschutzrecht, Fragen z. B. im Bereich Sozialamt, Jugendamt etc. sehr komplex ...wir werden mit hohen Berateranteilen arbeiten, um entsprechendes Know-how herein zu kriegen. Aber wir werden das nicht komplett outsourcen können.

(...) Im Bereich Digitalisierung, da ist Köln nicht hinten. Wir gehören im Ist bereits zu den führenden digitalen Städten. Das mögen Sie sich vielleicht gar nicht vorstellen angesichts der geringen Digitalisierung. D. h. wir haben Mühe, Partnerstädte zu finden, die deutlich mehr wissen als wir. Das muss man so ganz ehrlich sagen. Also da stehen wir zum Teil noch am Anfang. Köln ist im Bereich Digitalisierung in nahezu allen Rankings unter den ersten 4-5 Plätzen. Das heißt in der gesamten Bundesrepublik, das heißt wir sind da nicht schlecht, aber wir müssen einfach diesen Sprung machen.

Und ich zeige hier ein letztes Thema, das auch noch von großer Bedeutung ist, das wir hier auch bei der ersten Veranstaltung diskutiert haben. Wir haben am letzten Wochenende im Vorstand beschlossen, dass wir Führungsleitlinien einführen wollen. Das heißt, wir wollen das Thema Führung, Organisationskultur anpacken. Das war bei der Mitarbeiterbeteiligung, bei der Konzeption der Reform eines der Top-Themen. Die meisten Wünsche nach Verbesserung gab es aus der Mitarbeiterschaft zum Thema, wir brauchen eine bessere Führungskultur, wir brauchen ein besseres Miteinander. Die Begriffe waren Wertschätzung, Respekt, Transparenz, Verlässlichkeit. Das ist das, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter letztlich vermisst haben. Übrigens bei den Befragungen, die Führungskräfte waren genau so unglücklich wie die MitarbeiterInnen. Es ist also nicht so, dass wir arrogante Führungskräfte haben, die sagen, das klappt alles. Sondern es gibt ein gemeinsames Bild, dass wir im Bereich Führen und Zusammenwirken nicht gut sind.

Und jetzt haben wir gesagt, dieses Thema müssen wir jetzt und wollen wir jetzt angehen und wir werden Führungsleitlinien einführen. Aber hier ist dann auch wieder etwas ganz wichtig. Und da kann man z. B. wunderbar auch weltweit sich angucken, wie Leitlinienprozesse laufen. Leitlinien auf dem Papier sind nichts wert, gar nichts. Wir könnten in 5 Minuten kurz aufschreiben, was die wichtigen Werte sind. Aber deswegen verändert sich doch keine Organisation. Deswegen haben wir ziemlich viele Gedanken darauf verwendet, wie wird denn letztlich das, was wir an Werten wollen, wirksam. Und einer der wichtigsten Punkte ist, dass wir gesagt haben, wir müssen unsere Werte in alle personalwirtschaftlichen Instrumente implementieren. Das sehen Sie hier z. B., wir müssen bereits bei den Stellenausschreibungen und bei den Auswahlprozessen unserer Mitarbeiter müssen diese

Werte, die uns wichtig sind, bereits eine große Rolle spielen. Wir müssen unser gesamtes Fortbildungs-, Qualifizierungs- und Coaching-System genau darauf einstellen. Wenn wir z. B. es schaffen wollen, dass Dialog und konstruktive Konflikte unser Miteinander prägen, dann kann ich das ja nicht einfach verordnen und dann können das alle. Das muss gelernt und geübt werden. Und wir kommen aus einer Schuldkultur. Umzuspringen auf eine konstruktive Fehlerkultur, das ist eine echte Herausforderung, die wir dort meistern. Und wir wollen es auch z. B. jetzt noch in 2018 mit dem Thema Zielvereinbarung letztlich verknüpfen.

Das heißt, wir optimieren nicht nur Prozesse. Wir wollen nicht nur den digitalen Sprung machen. Sondern wir steigen jetzt auch in das Thema Mitarbeiterzufriedenheit, Kultur und Führung ein. Und das wird ein riesig breiter Prozess werden so dass wir glauben, dass wir jetzt im 1. Jahr eigentlich es geschafft haben, alle großen Themen zwar mit vielen kleinen Projekten, aber doch so vom Grunde her in Bewegung zu bringen. Was dabei aber auch ein Erfolg ist, dass wir weiterhin eine unglaubliche Unterstützung aus unserer Mitarbeiterschaft haben. Sie erinnern sich vielleicht, dass ich vor einem Jahr hier berichtet habe, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Reform nicht nur akzeptiert haben. Sondern sie haben sie nahezu wütend gefordert. Sie haben ja eigentlich gesagt, ihr Führung müsst uns doch eine gute Organisation bieten, damit wir eine gute Stadtverwaltung sein können, in der man sinnhaft arbeiten kann.

Jetzt haben wir quasi 1 Jahr lang Projektarbeit gemacht und ich sage Ihnen, so etwas zu erstellen, das macht keinen Spaß. Normalerweise geht in solchen Phasen, und im Moment haben wir erst mal all das mühselig auf den Weg gebracht und bislang geht es noch keinem Mitarbeiter richtig besser. Normalerweise geht die Stimmungskurve runter. Das muss man ganz ehrlich annehmen. Was uns riesig gefreut hat, wir haben auf dem Amtsleitungstag im Dezember unsere Amtsleitungen gefragt und die haben im Dezember gesagt, 63% haben gesagt, für uns hat das Thema immer noch höchste Priorität und immerhin das 2. Drittel hat dem immer noch eine mittlere Priorität beigemessen.

Für solche großen Veränderungsprozesse ist das eine unglaubliche Unterstützung und Frau Reker hat sich da jetzt auch intern sehr dafür bedankt. Weil das ist eigentlich unser Pfund. Wir schaffen eine solche Reform nicht gegen die MitarbeiterInnen. Solange die das selbst so wollen, haben wir die beste Gewähr als Bürgerinnen und Bürger dafür, dass wir wirklich entsprechend voran kommen. Wobei dass das so ist, ist ja nicht zufällig entstanden, sondern dahinter steckt ganz viel Konzeption und Arbeit. Das will ich Ihnen jetzt so anhand ein paar Folien noch zeigen. Sie erinnern sich vielleicht aus der 1. Veranstaltung, wir haben von Anfang an gesagt, diese Veränderung der Großverwaltung Stadt Köln ist nicht nur ein sachlicher Prozess, sondern das ist nur zu schaffen, wenn wir es mit sogenanntem Change-Management, Veränderungs-Management verknüpfen. Wir müssen die Menschen gewinnen, wir müssen mit ihren Ängsten und Sorgen und Widerständen aktiv umgehen und wir müssen das mit einer ganz breiten Kommunikation machen. Nur dann sind solche Veränderungsprozesse wirklich erfolgreich. Und unsere Analyse war, dass viele Reformansätze hier in der Stadt Köln letztlich daran gescheitert sind, weil man es einfach nur als Sachfrage verstanden hat.

Man hat ein Problem genommen, man hat in einer Projektgruppe auf einem Papier eine exzellente Lösung gehabt und hat irgendwie gehofft oder erwartet, jetzt würde die Organisation auch danach handeln. Alle Erfahrungen zeigen, dass das nicht so ist. Genau darauf reagieren wir. Und das bedeutet z. B., wir haben ein sogenanntes Periodensystem des Veränderungsmanagements, wir haben einen ganzen Baukasten voller möglicher Beteiligungsformen und letztlich suchen wir uns in jedem Projekt, in jeder Phase das gerade raus, was wir jetzt gerade für das Wichtigste halten, um MitarbeiterInnen zu gewinnen, um kreativ zu sein, zu planen, wie auch immer. Und ich will Ihnen mal ein konkretes Beispiel hier heraus picken. Eine dieser Methoden heißt, Ideenwerkstatt. Das ist vielleicht gar nicht so wichtig. Wir haben ein Projekt gemacht, das heißt "schnell besser". Das will ich Ihnen auch gerne noch erklären. Ich habe Ihnen bislang sehr stark beschrieben, dass wir die großen

Themen dieser Stadtverwaltung versuchen, in Bewegung zu bringen. Und das ist auch richtig und wichtig. Solche Wege haben immer das Risiko, dass man das was im Kleinen verbessert werden könnte, nicht mitnimmt. Und wenn man z. B. auf den Fluren von Firmen oder einer Verwaltung herum geht, wenn man dort die Ohren auf hat, dann hören Sie ganz oft den Satz "eigentlich müsste man doch nur das und das machen, dann wäre es hier schon besser!" Und alles, was ich Ihnen bislang beschrieben habe, hätte das Risiko, das nicht unbedingt aufzunehmen, da wir uns ja an die großen Themen Dezentralisierung, etc. machen. Deswegen haben wir hier ein Projekt aufgelegt, das erproben wir auch gerade im Büro der OB, das nennen wir "Schnell besser". Wir machen in Workshops aber auch in anonymen Verfahren, bitten wir MitarbeiterInnen darum, uns ihre kleinen Verbesserungen zu nennen, von denen sie glauben, dass wenn man die morgen einsetzen würde, es ihnen besser geht.

Und ich habe das ehrlich gesagt, für mein eigenes Team auch gemacht. Ich dachte ja auch, wir wären gut organisiert Trotzdem sind da 15 Vorschläge gekommen, das geht vom veränderten Umgang mit Druckern, Informationen, die doch nicht an der richtigen Stelle sind. Und das ist z. B. so der Versuch, die großen Themen mit den kleinen zu verknüpfen. Wenn uns das gelingt, werden auch die MitarbeiterInnen relativ schnell spüren, dass sich was verbessert und dass es sich lohnt, mit zu wirken. Das erproben wir bis März und danach geht auch das in die Fläche, könnten wir z. B. Ihnen schenken, Herr Rau. Ich glaube, bei Ihnen würde es auch gut aufgehoben sein, Ihnen auch Freude machen, genau mit solchen Verfahren vorzugehen.

Das ist so das Thema Methoden. Und dann habe ich es eben beschrieben, dritte Säule ist Kommunikation. Es gibt glaube ich kein Thema, das wir in dieser Stadtverwaltung bislang so systematisch und breit kommuniziert haben. Das will ich Ihnen auch noch einmal mit einem Bild zeigen. Normalerweise macht man Projektpläne, so wie das hier, in denen alle Sachschritte abgebildet sind. Und am Ende fragt jemand, müssen wir das eigentlich auch jemandem sagen. Wir planen, und das soll das Bild zeigen, wir planen unsere Kommunikation genauso akribisch wie wir unsere Sachebene planen. Allein unseren Transparenzbericht, wir haben gestern um 13.00 Uhr die Pressekonferenz gemacht, sind 8 Kommunikationswege zeitgleich los gegangen. Wir haben unsere Führungskräfte angesprochen, wir sind ins Internet gegangen, ins Intranet gegangen. Wir haben heute den Politikbeirat gemacht, wir sind heute bei Ihnen, wir sind am Montag im Stadtbeirat, wir sind am Dienstag bei der Personalvertretung. Wir sind am Dienstag bei einem Verwaltungsbeirat. Das heißt, dass wir so viele erreichen, ist nicht, weil wir so ein tolles Thema haben, sondern weil wir uns auch richtig Mühe geben, tatsächlich die so zu erreichen.

Da will ich Ihnen auch noch kurz 2 Beispiele geben. Unser wichtigstes Informationsinstrument ist das Intranet. Mit einer solchen Plattform erreichen wir natürlich am schnellsten in einer Großorganisation relativ viele. Allerdings sind von unseren 19.000 Mitarbeitern nur rund 11-12.000 am Netz. Das wird unsere Aufgabe 2018 sein, auch die zu erreichen, die nicht dauernd an einem PC arbeiten. Aber die Zahlen zeigen es, wir haben jeden Monat mindestens 3.000 Zugriffe im Intranet von MitarbeiterInnen auf unser Informationsangebot. Wir hatten im letzten Jahr 47.000 Zugriffe insgesamt. Da können Sie schon sehen, dass wir da wirklich Breite erreichen und damit auch sehr viel letztlich an Akzeptanz und Motivation schaffen.

Und wir haben etwas anderes eingeführt, das gab es noch nie in dieser Stadt Köln. Wir haben eine gesonderte Mail für Führungskräfte eingerichtet. Ich habe Ihnen das letztes Mal berichtet, die Stadt Köln hat 1.500 Führungskräfte. Das heißt, die rufen wir nicht mal eben im Workshop zusammen und sagen, was wir denn machen wollen. Da müssen Sie Masseninstrumente letztlich haben. Wir haben etwas gemacht, wir schreiben diese 1.500 Führungskräfte in ihrer Führungskräftefunktion an. Wir informieren sie immer als erstes und bitten sie dann aber auch, mit ihren MitarbeiterInnen in den Dialog zu gehen. Das ist erstens sehr effizient und zum Anderen fühlen sich Führungskräfte zum ersten Mal als

Führungskräfte wertgeschätzt. Ansonsten gingen sie immer in der Masse "Liebe Beschäftigte" unter. Wir nehmen sie in ihrer Rolle ernst und jetzt im Rahmen der Führungsleitlinien werden wir sie auch besonders fordern. Das passt dann auch entsprechend zusammen. Natürlich steuern wir das Ganze auch professionell. Das zeige ich Ihnen hier nicht, denn 150 Projekte, die kann man nicht einfach nur so bunt planen. Sondern wir haben ein ganz professionelles Projektmanagement dahinter.

Wir sind breit auf den Weg gekommen. Das finden wir weiterhin richtig und gut. Der Start war aufwändig und länger als wir es ehrlich gesagt, gedacht haben. Wir hatten gedacht, wir hätten schon mehr Ergebnisse erzeugt. Das sagen wir hier ganz ehrlich. Woran liegt's? Wir haben es unterschätzt, was ich Ihnen hier auch so kurz erzähle, mussten wir letztlich 100-150 Projektleitungen vermitteln, dass das unser Stil, das unser Ansatz z. B. ist. Das braucht einfach Zeit. Außerdem läuft die Reform zusätzlich zum Tagesgeschäft und etwas, was wir auch festgestellt haben, diese Stadt Köln hat bislang viel zu wenig Qualifikation im Bereich Projektmanagement. Und das wissen alle, die in Organisationen sind, Projektmanagement ist eine der wichtigsten Fähigkeiten, um ziel- und wirkungsorientiert klar voran zu kommen.

Wir werden jetzt in den nächsten Wochen im Verwaltungsvorstand ein Programm hinein bringen und sagen, wir werden viel viel mehr Geld in Projektmanagement-Schulungen hinein stecken müssen, weil das nicht da war, haben wir ehrlich gesagt, auch länger gebraucht. Wir haben z. B. festgestellt, dass bei diesen ganzen Projekten alle immer wussten, was sie tun wollten, aber auf die Frage, was soll denn die Wirkung sein, das war eine ganz schwierige Frage. Und es gab gar nicht schnell Antworten, was ist denn die Wirkung, woran kann ich denn sehen, dass ich hinterher Erfolg habe. Das ist aber das Wichtige. Nicht das Handeln ist wichtig, sondern die Wirkungsorientierung ist das Wichtige. Das mussten wir also jetzt hier erst mühselig einführen. Und das haben wir auch noch nicht wirklich gesichert aufgebaut. Und deswegen hat dieser Prozess ehrlich gesagt länger gedauert, als wir das erwartet haben. Und insofern ist dieser Prozess auch ein Prozess aus Schritten ausprobieren, aus Erfolgen aber auch aus Fehlern lernen. Wir planen auch jeden Tag ein bisschen um, machen das allerdings transparent.

Für dieses Jahr heißt das, wir sind glaube ich gut auf den Weg gekommen. Von diesen 150 Projekten erwarte ich, dass wir 120 auch wirklich fertig kriegen. 20 werden wahrscheinlich auch länger als noch das Jahr 2018 brauchen. 10 werden auch komplett scheitern, ja das muss man bei der Menge z. B. auch ganz als Normalität annehmen. Aber wir sind uns sicher, dass wenn wir in einem Jahr weiter sind, wir viel viel mehr konkrete Ergebnisse haben werden. Und etwas, was uns nochmal ganz wichtig ist, wir müssen es schaffen, dass wir nicht nur in den Projekten gut sind, sondern dass wir viel mehr auch den Arbeitsalltag der Menschen prägen. Unser Grundgedanke ist, dass wir irgendwann es erreichen, dass man in einer normalen Arbeitssituation sagt, warum machen wir es nicht so, wie wir es in dem anderen Projekt gelernt haben. Wenn das uns gelingt, dann ist die Reform nicht mehr nur über Projekte angestoßen, weil es ist eine selbständig tragende lernende Entwicklung. Das ist das, was wir in 2018 einleiten wollen.

Und dann werden wir für 2019 schon wieder die nächsten Pilotprojekte auf den Weg bringen, werden wahrscheinlich wieder 60-80 neue Projekte auf den Weg bringen. Und so soll das 5 Jahre weiter gehen. Und dann hoffen wir, dass wir dem ursprünglichen Ziel, gute Dienstleisterin, attraktive Arbeitgeberin und geschätzte Partnerin zu sein, wirklich nahe kommen. Das ist das, wo wir im Moment stehen und ich sage vielen Dank für die Aufmerksamkeit.