

Rede von Hr. Heinz zur Verwaltungsreform auf K²A² –Veranstaltung am 03.03.17

Ja, dann sage ich auch herzlichen Guten Abend. Vielen Dank für die freundliche Einladung. Eigentlich ist ja Verwaltungsreform so ein ganz sperriges Thema und ich hätte mir eigentlich am Anfang gar nicht träumen lassen, dass man damit einen Saal füllen kann mit lauter interessierten Bürgern. Und insofern bin ich dafür ganz dankbar und auch darüber glücklich.

Ich versuche Ihnen einfach einen Einblick zu geben, was unser Ansatz ist, wo wir stehen, was wir denken, wie wir vorgehen wollen. Und der erste Punkt ist mir bereits wichtig...Die Verwaltungsreform steht nicht allein. Sondern die Verwaltungsreform ist ein zentrales Projekt. Aber sie gehört mit anderen Dingen zusammen. Und die wichtigste Verbindung ist, dass wir Verwaltungsreformen letztlich nur zusammen denken können mit einem zweiten großen Projekt, das wir uns vorgenommen haben, nämlich eine Strategie für diese Stadt zu entwickeln.

Es macht keinen Sinn, eine Verwaltung zu optimieren, wenn wir nicht wissen, wo wir hin wollen als Stadt. Und auch das ist ja auch häufig thematisiert worden. Wir haben keine klare Ausrichtung, wo diese Stadt in 5 oder 10 Jahren sein soll und ohne diese Ausrichtung werden wir auch kein Personal und keine Führung entsprechend ausrichten können. Und deswegen haben wir im Stadtvorstand vereinbart, dass wir auch dieses Thema angehen werden und auf den Weg bringen müssen. Und umgekehrt würde es aber genauso wenig Sinn machen, sich eine tolle Strategie auszudenken, wenn wir nicht mehr Sicherheit hätten, dass wir es auch verlässlich und gut umsetzen können. Deswegen gehören diese beiden Dinge ganz fest zusammen. Und das muss man allerdings mit etwas Drittem ganz fest verbinden und das ist Ausbau verbindlicher Bürgerbeteiligung. Auch das ist in meinem Referat mit angesiedelt. Es ist heute denke ich undenkbar, dass man sowohl Verwaltungsreform als auch Zukunftsstrategie überhaupt nur denken, entwickeln und umsetzen kann ohne dass wir ganz verbindlich, ganz klar Bürgerbeteiligung von Anfang an als Selbstverständlichkeit aufbauen. Auch das ist insofern ein Zukunftsthema, was wir aber letztlich als Dreiklang voranbringen wollen.

Heute allerdings konzentrieren wir uns tatsächlich auf das Thema "Verwaltungsreform" und dazu jetzt die folgenden Ausführungen. Der Anlass ist eigentlich sehr einfach aber auch sehr klar. In der Öffentlichkeit ist völlig klar, deutlich erkennbar, berechtigt in der Kritik, dass die Verwaltung mit erheblichen Leistungsmängeln letztlich belastet ist. Und ich habe einfach mal Schlagworte aufgenommen. Allein, dass Beschlüsse des Rates nicht umgesetzt werden, lange Wartezeiten in Bürgerämtern, die Verwaltung intransparent ist und selbst Ineffizienz vorgeworfen. Dass Verfahren zu lang sind, Vorschriften Bürgerunfreundlich ausgelegt werden, die Verantwortlichkeiten unklar sind, Kosten explodieren, fehlerhafte Entscheidungen getroffen werden, wir unnötig kompliziert sind, keine oder schlechte Kommunikation machen.

Und das sind alles Schlagworte und da unten sind so klein noch "...", das soll zeigen, das könnte man erweitern. Das sind alles Punkte, die zutreffen, für die Sie auch hier alle Beispiele im Kopf haben und sagen, "ja, das stimmt". Das heißt, wir müssen einfach annehmen und ehrlich sagen, ja, wir haben als Verwaltung diese Leistungsmängel. Und das hat dann einfach irgendwann einen Punkt, wo man sagt, das kann dann so nicht weiter gehen.

Wichtig ist, dabei dann einen Schritt weiter zu gucken, wenn es eine bestimmte Verdichtung von Leistungsmängeln gibt, auch über eine längere Zeit hat das eine Folgewirkung, nämlich, dass es ein negatives Image gibt. Ein Image ist quasi ein eigenständiges Bild, das auch weiter funktioniert und lebt, auch wenn es bestimmte Aktionen gar nicht mehr braucht. Und ich glaube, in der Situation sind wir als Kölner Verwaltung angekommen. Und auch hier habe ich einfach nur Schlagworte letztlich benannt. Unser Image ist eben, dass wir unfreundlich

sind, dass wir unser Geld nicht wert sind, dass wir generell unfähig seien. Das sind letztlich Wertzuschreibungen, die als Assoziation mit Verwaltung der Stadt Köln mittlerweile verbunden werden.

Und wenn man in einer solchen Situation ist, dann hat das eine weitere Folge, nämlich Negativimage führen dann bei den Akteuren zu Negativhaltungen und ehrlich gesagt, auch das können wir beobachten. Es gibt Misstrauen und das kann man ja gar nicht kritisieren, dass es das gibt. Aber es gibt jetzt auch Misstrauen - sage ich mal - nahezu in jeder Situation, einfach aus Leistungsmängeln und Image heraus. Es gibt Abwertung, man kann das auch zum Teil im politischen Kontext feststellen, dass auch dort, wo Fachlichkeit hoch ist, sie nicht mehr wertgeschätzt werden kann oder nicht mehr wertgeschätzt wird. Oder natürlich auch Skandalisierung. Man kann mittlerweile der Stadtverwaltung Köln alles zutrauen und man traut ihr alles zu und damit werden wir auch für alles letztlich mit in eine Verantwortung genommen, egal ob das zutrifft oder auch nicht. Und was insbesondere allerdings für die vielen MitarbeiterInnen tragisch letztlich ist, dass die ganz vielen Stärken der Verwaltung, die es auch gibt, die sind überhaupt nicht mehr sichtbar. Sie werden überlagert von diesen negativen Ereignissen, von dem Image und dem Gesamtgeschehen darum. Und das ist eine Situation, die kann sich keine Organisation leisten. Und eine Stadtverwaltung, eine öffentliche Verwaltung, schon erst recht nicht und von daher ist es nahezu zwangsläufig, dass wir eine Verwaltungsreform unbedingt brauchen. Sie ist absolut notwendig, sie ist auch dringend. Es gibt auch keinen Grund mehr, zu warten. Sie muss ganz breit angelegt sein. Das haben wir schon an der Mängelliste gesehen. Wir haben nicht nur ein Thema, sondern wir sprechen über die Verwaltung. Und sie muss auch tiefgründig sein, weil es nicht nur eine Oberflächenbehandlung sein wird.

Wenn das allerdings die Ausgangslage ist, dann sollte man nicht einfach gleich loslaufen und sagen, wir machen jetzt alles besser, sondern man sollte sich ein kluges Konzept überlegen und das ist das, was wir eigentlich im Sommer gesagt haben, "Gebt uns Zeit, ein bisschen nachzudenken!"

Wir brauchen einen erfolgversprechenden Weg, um dieses Unterfangen tatsächlich zu schaffen. Und ein erfolgversprechendes Konzept ist nämlich auch gar nicht so einfach, wenn wir uns auch noch einmal die Rahmenbedingungen deutlich machen. Wir haben neun völlig unterschiedliche Dezernate. Wir sind von Kultur über Soziales bis hin zu Feuerwehr und Bau. Das sind völlig unterschiedliche Bereiche. Es gibt kaum Konzerne in Deutschland, die eine solche Spartenbreite haben mit völlig unterschiedlichen Kulturen, unterschiedlichen Aufgaben. Das wird eine echte Herausforderung, es ist viel einfacher, eine homogene Organisationsstruktur letztlich zu optimieren.

Wir haben allein 70 Ämter und wir haben eben 19.000 Mitarbeiter. Das heißt, wir müssen eine Reform planen, die 19.000 Mitarbeiter erreicht. Und das machen Sie nicht, indem wir einfach ein hübsches Papier schreiben und sagen, wie es denn jetzt morgen sein sollte. Und es kommt ehrlich gesagt eine Erschwernis hinzu. In Köln wird nicht zum ersten Mal die Reform ausgerufen. Und auch das gehört zu einer Ehrlichkeit dazu, es war schon mehrfach hier Thema. Und insbesondere bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern müssen wir ganz ehrlich um ganz viel Vertrauen bitten und werben. Weil, da sitzen ganz viele, die sagen, das haben wir ehrlich gesagt, schon zweimal gehört und warum sollen wir eigentlich jetzt daran glauben, dass es jetzt wirklich geschieht. Wir haben schon eine Reihe von Hürden uns letztlich selbst aufgebaut auf diesem Weg. Aber die müssen wir jetzt eben auch meistern.

Insofern war es ganz wichtig, dass wir das Reformkonzept nicht einfach am Schreibtisch entwickelt haben sondern wir versucht haben, ganz viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Prozess zu beteiligen. Und wir haben allein 1.000 Teilnehmer in Workshops gehabt. Das waren zum Teil Großveranstaltungen im Gürzenich, im Tanzbrunnen. Ich habe schon manchmal gedacht wir seien im Karneval, weil es ja auch dieselben Orte sind. Wir haben wirklich in Kleinformaten, in Großformaten, wir haben hierarchieübergreifend, wir haben mit

Stadtvorstand allein gearbeitet. Wir haben dann eine Intranet-Dialog-Plattform gemacht, weil das ein gutes Instrument ist, nochmal ganz viele zu erreichen. Da haben wir 2.500 Nutzer in 3 Wochen immerhin gehabt. Das ist schon echte Masse. Mit denen haben wir quasi immer wieder dieselbe Frage gestellt. Was muss besser werden und was müssen wir tun, damit wir besser werden können.

Wichtig ist dann, wenn Sie ein solches Großprojekt starten wollen, wenn wir über Verwaltungsreform sprechen, sprechen wir eigentlich über alles. Also braucht man sofort irgend eine Themenstruktur, um mit dieser Komplexität umzugehen. Und wir haben unsere gesamte Diskussion und unsere ganze Reform letztlich an 5 Handlungsfeldern ausgerichtet, die, wenn Sie so in Theorie und Praxis des Management gucken, die gehören zu einer guten Organisation. Das ist nämlich eine gute Organisationskultur und Führung mit dem Ergebnis auch einer hohen MitarbeiterInnenzufriedenheit. Es gehört die Außenzufriedenheit, hier der Kunden- und Bürgerzufriedenheit dazu. Wir brauchen effiziente und ergebnisorientierte Prozesse. Jede Organisation braucht eine klare und zielorientierte Steuerung und auf Dauer muss das ein sich selbst weiter entwickelndes lernendes System sein. Das sind so Klassiker aus der Managementlehre. Die haben wir letztlich benutzt auch für ein Analyseraster. Und was ich Ihnen jetzt zeige ist, aus den Workshops heraus haben wir z. B. 2.700 Anregungen bekommen, was wir wie besser machen sollten und können. Und wir haben das hier über diese 5 Handlungsfelder verteilt. Und was Sie sofort sehen ist, es geht eigentlich um alle Handlungsfelder. Es ist nicht so, dass unsere MitarbeiterInnen sagen, eigentlich sind wir eine gute Organisation, nur an einer Stelle klappt es nicht. Sondern der Befund ist eigentlich, dass wir einen breit angelegten Renovierungsbedarf haben. Das ist letztlich das Erschreckende aber es ist aber auch das ehrliche Bild. Und das ist wahrscheinlich auch das, was Sie zum Teil spüren. Allerdings mit einer Auffälligkeit, die größte Säule, die meisten Nennungen hat es tatsächlich zum Thema Organisationskultur gegeben. Und das, was Sie von außen zum Teil erleben und fordern, passt ganz genau zu dem, was auch im Innenbereich stattfindet.

Es gibt nicht nur einen Wunsch, sondern eine massive Forderung von MitarbeiterInnen, zu sagen, wir brauchen Verlässlichkeit, wir brauchen klare Verantwortlichkeit, wir brauchen Transparenz, wir brauchen Ehrlichkeit. Also es sind genau diese Werte, die auch im Binnenleben dieser Großorganisation letztlich stärker eingefordert werden. Und deshalb muss diese Verwaltungsreform neben den ganzen Sachthemen, das werden Sie heute bei mir noch stärker sehen, wir müssen insbesondere dieses Thema bearbeiten.

Das heißt, wir werden eine Reform machen, die ganz viel im Binnenleben der Verwaltung stattfindet. Das muss so sein, aber keine Reform darf irgendwie eine Art von Selbstzweck werden. Wir dürfen uns nicht mit uns selbst beschäftigen, weil es soviel Spaß macht, sondern unser eigentlicher Anspruch, unser Leitziel ist immer, wir machen alles, was wir im Binnenbereich machen, nur, damit wir nach außen besser werden. Das ist eine ganz klare Orientierung und man könnte jetzt z. B. das Feld "Besser werden für unsere Bürgerinnen und Bürger" das könnten wir z. B. in 3 Grobzielen mal formulieren:

Wir wollen unsere Leistungs- und Servicequalität steigern.

Wir wollen Vertrauen gewinnen, zurück gewinnen, steigern durch Transparenz, Kompetenz und Verlässlichkeit.

Und wichtig wird eine wertschätzende, klare und verständliche Kommunikation sein.

Das sind sicherlich richtige Sätze, kann jeder unterschreiben. Sie können keine Reform starten, wenn Sie auf diesem Formulierungsniveau stehen bleiben. Das muss man letztlich konkretisieren. Das tun wir auch, ich zeige Ihnen das nur so ganz grob. Wenn ich diesen Slogan habe, "Steigerung, Leistungs- und Servicequalität", da bin ich dann dabei. Ich brauche schlanke Prozesse, ich brauche schnelle Verfahren. Ich muss Wartezeiten abbauen. Das sind alles nur Beispiele. Wir haben das nach innen noch viel feiner und genauer formuliert. Vertrauen durch Transparenz, Kompetenz und Verlässlichkeit heißt, wir brauchen klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner. Das war ja auch ein Thema, das

wir heute Mittag an der Einsturzstelle hatten. Das Thema Verantwortung spielt eine ganz, ganz zentrale Rolle. Wir brauchen Transparenz von Verfahrensständen und dazu gehört selbstverständlich für uns dazu eine aktive und verbindliche Bürgerbeteiligung, die auch belastbar, wo sie nicht fragen müssen, wie sie stattfindet sondern wo sie wissen können, wann und wie sie in welcher Form stattfindet.

Und auch bei der wertschätzenden und klaren Kommunikation. Das beginnt dann oft schon im Kleinen, einfach einen klaren Standard haben, in welcher Zeit man die Briefe und Anliegen beantwortet. Auch das ist zur Zeit nicht gegeben. Und das sind Kleinigkeiten, die Sie einfach im Alltag spüren. Da können Sie noch soviel gute Sachen machen, wenn Sie in diesen kleinen Dingen nicht gut sind, wird das niemals durchtragen. Das ist eine ganz einfache Sache. Und dazu gehört z. B. auch ein verlässliches Beschwerdemanagement. Es war ja heute oder gestern ein Artikel aus dieser Online-Plattform, da sind wir ganz gut. Aber das ist kein flächendeckend verlässliches System. Das muss man leider auch hier sagen. Das heißt, das sind unsere außenorientierten Ziele. Dafür machen wir die Reform. Aber dafür müssen wir tatsächlich viel innerhalb dieser Organisation machen.

Und ehe wir aber jetzt los gelaufen sind, haben wir uns gesagt, jetzt sind wir ja ganz euphorisch und wissen, was wir wollen. Lasst uns nochmal innehalten und fragen, warum scheitern eigentlich solche Prozesse häufig? Um nochmal die andere Frage zu stellen, wir sind ja nicht die ersten, die in einer Großorganisation einen umfassenden Veränderungsprozess wollen. Und es gibt eine ganz entwickelte Literatur, deutsch und englischsprachig, wo Sie sehr schön beobachten können, wann gelingt eigentlich ein radikaler Wandel in Großorganisationen, denn in kleinen Organisationen ist es immer relativ einfach. Da führen Sie einfach über Persönlichkeit. Das ist nicht sonderlich schwer. Was sind also die Hauptgründe, warum solche Dinge, obwohl sie richtig gut geplant sind, scheitern. Das ist die spannende Frage. Jetzt könnte ich Sie auch raten lassen, hätte ich eigentlich auch Lust zu, mache ich aber trotzdem nicht aus Zeitgründen. Der häufigste und wichtigste Grund, warum Reformprozesse scheitern, ist ein unzureichendes Engagement der obersten Führungsebene Das ist der Topgrund. Ich klicke jetzt ein bisschen schneller durch. Ich ahne jetzt, warum Sie geklatscht haben.

Der zweite Grund ist dann "Unklare Zielbilder". Dem versuchen wir ganz klar, entgegenzuwirken, das habe ich Ihnen so ein bisschen angedeutet. Fehlende Erfahrung der Führungskräfte mit der Verunsicherung der betroffenen MitarbeiterInnen. Uneinigkeit auf der obersten Führungsebene, mangelnde Unterstützung aus dem Linienmanagement, lückenhafte und verspätete Information an die MitarbeiterInnen. Unzureichende Möglichkeiten zur Bewältigung von Ängsten und Widerständen der MitarbeiterInnen. Vernachlässigung psychologischer Faktoren in der Projektplanung, ungenügende personelle Ressourcen und wenig Vertrauen in der Kommunikation zwischen MitarbeiterInnen und Führungskräften.

Diese 10 Punkte, da sind nur 2 sachliche, die Ziele und die Ressourcen. Alle 8 sind eigentlich Organisationskultur und Führung. Und das haben wir wirklich sehr ernst genommen und haben gesagt, es wäre falsch und es wäre naiv, eine Reform zu machen, die einfach nur sagt, wir optimieren jetzt ein paar Prozesse, wir versuchen das nur, auf der Sachebene zu klären. Wir sind uns ziemlich sicher, das würde genauso scheitern, wie andere Reformansätze, die wir auch hatten und wir machen einen Reformprozess, der strikt am Thema Verantwortlichkeit ansetzt. Und das können Sie jetzt hier an diesem Chart sehr einfach sehen. Wir sind im Januar mit dem Stadtvorstand in die Verwaltungsreform aktiv eingestiegen. Das heißt, der Stadtvorstand hat nicht eine Reform der Verwaltung beauftragt, also quasi in einer Distanz, sondern er hat gesagt, wir setzen uns erst mal selbst hin. Wir müssen erst mal selbst für uns klären, was unsere Werte, unsere Ziele sind, was wir unter Kooperation verstehen. Wir müssen für uns klären, was unsere strategischen Prioritäten sind. Das ist unsere Führungsaufgabe. Das ist genau das Spiegelbild zu dem, was ich Ihnen eben gezeigt habe, warum die meisten Reformen letztlich scheitern, weil tatsächlich dieses

klare Commitment und diese Sichtbarkeit von Verantwortung nicht hergestellt ist.

Diesen Prozess haben wir jetzt gestartet und der wird bis Mai dauern und danach wird die Reform erst in die Breite gehen, quasi vom Vorstand getragen und getrieben. Wir hatten heute eine Personalversammlung in der Mülheimer Stadthalle, wo die Oberbürgermeisterin persönlich gesagt hat, sie versteht den Stadtvorstand als eine Speerspitze der Reform. Und sie hat persönliches Engagement jeder einzelnen Beigeordneten und jedes einzelnen Beigeordneten versprochen, diesen Prozess wirklich voranzutreiben. Das ist tatsächlich eines der ganz prägenden Merkmale unseres Vorgehens. Dann werden wir in allen Dezernaten bestimmte Pflichtstandards und -prozesse führen und das sind insbesondere die Themen, ein klares Steuerungssystem einzuführen und das Thema Organisationskultur und Führung, also Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit werden eines der ersten Top-Themen sein.

Und dann suchen wir uns Pilotämter, mit denen wir schrittweise mit immer mehr Ämtern versuchen, das gesamte Zielprogramm umzusetzen. Es würde gar keinen Sinn machen, mit 70 Ämtern an allen Ecken gleichzeitig loszulaufen. Das ist eine Komplexität, die man nicht beherrscht. Wir fangen mit 10,12 Ämtern dieses Jahr an, werden auch daraus lernen, was klappt und was nicht klappt, ziehen nächstes Jahr 20,25 hinterher und so schaffen wir in 5 Jahren 70 Ämter und dann sollte das entsprechend funktionieren.

Und unser Ansatz ist, dass wir einerseits ganz klar von der Führung diese Reform ausrichten werden und andererseits Eigenverantwortung geben und einfordern werden, d. h. jeder Beigeordnete, jeder Dezernent ist dafür persönlich verantwortlich, dass der Reformprozess in seinem, in ihrem Dezernat funktioniert. Wir haben im internen Workshop so einen kleinen Slogan gehabt "Mein Haus - meine Verantwortung". Es ist ganz einfach, aber das ist ganz wichtig und es ist auch gar nicht so einfach, das in einer Großorganisation entsprechend herzustellen. Aber das ist im Prinzip unser Grundschema, wie wir vorgehen wollen. Wir glauben, dass wir damit auf dem richtigen Weg sind. Trotzdem gehört dazu, gleich eine Art Gewinnwarnung gleich mit zu geben. Es gibt keinen Reformprozess, der geradlinig in den Erfolg führt. Kein Reformprozess ist eine gerade Linie immer nur nach rechts oben. Es gibt für diese Art von Veränderungsprozessen ganz viele Untersuchungen, das ist die sogenannte Kübler-Ross-Kurve, einige kennen Kübler-Ross auch aus der Trauerforschung, ja das sind ähnliche Grundmechanismen. Und es ist eine nahezu Selbstverständlichkeit, dass wir nach einer gewissen Anfangseuphorie, und ich glaube, in der sind wir, und das ist gut, dass wir diese breite Unterstützung, es ist gut, dass wir hier so viele Interessenten haben. Aber es wird auch ein Tal geben, dann, wenn diese Reform mühselig wird, wenn man die Erfolge noch nicht richtig spürt, wo es Streitigkeiten, wo es Widerstände gibt. Wir werden in so einer "Art Tal der Tränen" ankommen. Und ich habe in einer Pressekonferenz gesagt, wenn das kommt, dann werde ich nicht überrascht sein, sondern meine Haltung wird sein, schön, dass wir schon diesen Punkt erreicht haben.

Und ich bitte auch Sie, insofern, das wird kommen, ich sage Ihnen das ganz offen und klar und wir werden damit auch transparent umgehen. Das ist nämlich einer der wichtigen Punkte, es nicht zu verschweigen und nicht so zu tun, als wenn es solche Phasen in solchen Prozessen nicht gäbe. Es gibt sie und wir werden versuchen, damit klar und verantwortlich und gut umzugehen. Und wir werden Fehler machen und wir werden versuchen, daraus zu lernen. Was jetzt völlig klar ist schon für Sie, dass diese Verwaltungsreform eben kein rein sachlogisches Projekt sein kann. Ich glaube übrigens, ich habe versucht, mich da auch tief einzuarbeiten, ganz viele Dinge sind auf dem Papier der Stadt Köln völlig klar und richtig. Ich habe Prozessbeschreibungen gesehen, die sind optimal. Auf dem Papier sind wir vielleicht schon die beste Kommune Deutschlands. Das ist nicht der Punkt. Wir haben natürlich Bedarf Strukturen zu verbessern, Verantwortlichkeiten klarer zu machen. Aber ich glaube, in einem großen Teil ist es nicht die Sachfrage, sondern es ist die Frage, wie innerhalb der Verwaltung mit diesen Sachfragen umgegangen wird. Der beste Prozess auf dem Papier ist nichts wert, wenn er nicht auf der Verhaltensebene mit Verantwortung, mit Kooperation etc.

auch mit Flexibilität wahrgenommen wird. Und dabei wird Kommunikation eine ganz große Rolle spielen. Ein Veränderungsprozess beginnt damit, dass wir nach innen und außen kommunizieren. Dass wir Ihnen sagen, ganz offen, was wir wollen und damit auch angreifbar sind in jeder Phase, wenn es mal nicht klappt und dieselbe Offenheit geben und schenken wir natürlich auch unseren MitarbeiterInnen. Auch das ist ein erstes Gut, was die MitarbeiterInnen auch entsprechend wahrnehmen, was sie auch als Wertschätzung wahrnehmen, zu sagen, das ist eine andere Art von Stil in dieser Art und Weise offen mitgenommen zu werden. Deswegen wird Kommunikation eine ganz große Rolle spielen. Das heißt, unser Projektplan ist eben nicht, einfach ein paar sachliche Projekte zu diesen 5 Handlungsfeldern zu machen, sondern wir werden das permanent verknüpfen mit ganz gezielten Maßnahmen, da ist dann der Fachbegriff Changemanagement dazu, mit ganz gezielten Maßnahmen verknüpfen, um diesen Veränderungsprozess einzuleiten und zu stabilisieren, um daraus wirklich nachhaltig stabile Verhaltensweisen zu machen.

Dabei werden z. B. die Führungskräfte eine ganz große Rolle spielen. Es wird keine Reform gelingen, bei der wir nicht die Führungskräfte als die wichtigsten Akteure dafür gewinnen, sie befähigen, fordern und fördern, in unserem Sinne die Reform durchzusetzen. Das heißt, wenn wir viel mit Führungskräften arbeiten, heißt das nicht, dass wir die Mitarbeiter nicht wertschätzen, sondern es ist ein unverzichtbar wichtiger Schritt, um überhaupt erfolgreich zu sein. Aber auch das ist kein einfaches Unterfangen. Die Stadt Köln hat 1.500 Führungskräfte. Die rufen wir also nicht mal kurz in einem Saal zusammen und klären, was wir denn morgen machen wollen. Wir haben also eine Komplexität auch bereits auf dieser Ebene.

Was mich sehr gefreut hat ist, wir haben Ende Dezember einen Amtsleitungstag gemacht und haben auch die Amtsleitungen bereits gefragt, wie seht ihr denn diesen Reformprozess und was ist euch besonders wichtig? Und das will ich Ihnen gerne vorlesen, weil ich finde das sehr sehr beeindruckend. Sie haben gesagt, wir müssen Beschäftigte durch Überzeugung, Begeisterung und Eigeninitiative gewinnen. Wir müssen Widerstände durch Klärung, Wertschätzung, Zielorientierung und Entscheidungsfreude versuchen, zu lösen. Wir brauchen mehr Kompetenzen für Moderation und Projektmanagement. Wir brauchen auch vielleicht viel mehr persönliches Coaching, weil es sagt sich so leicht, mit Widerständen umzugehen. Aber das ist natürlich auch nicht leicht. Und an einem ehrlich gemeinten Reformprozess mit regelmäßigen Ergebnisinformationen mitwirken. Ich denke, da haben die Amtsleitungen genau begriffen und verstanden, worum es geht. Und das ist übrigens etwas, was ich ganz positiv finde. In diesem Beteiligungsprozess ist deutlich geworden, es gibt eigentlich gar keine Differenz zwischen Führung und Mitarbeitern im Leiden und in den Zielrichtungen. Wir haben das empirisch ausgewertet. Die MitarbeiterInnen finden die Führung genauso schlecht, wie die Führungskräfte selbst. Auch die Führungskräfte sagen, wir sind in einer unbefriedigenden schlechten Führungssituation. Das ist einerseits traurig, andererseits für einen Reformprozess letztlich ideal, weil wir keine Gruppen gegeneinander spielen müssen.

Ich komme so langsam zum Schluss, weil wir die Architektur kennen. Wichtige Rahmenbedingungen sind, dass wir natürlich diese Verwaltungsreform nicht als closed shop irgendwie machen wollen, sondern wir machen einen Politikbeirat, weil wir haben natürlich eine ganz zentrale Schnittstelle Verwaltung und Politik, sage ich jetzt an dieser Stelle nicht so viel zu. Wir werden einen externen Beirat mit Akteuren aus der Stadtgesellschaft, Wissenschaft, Wirtschaft irgendwie zusammen rufen, wir wissen noch nicht, wer, wie. Aber wir wollen letztlich Feedback von außen permanent nahe dran bei uns haben. Und wir haben bereits einen Verwaltungsbeirat, der ist z. B. hierarchieübergreifend zusammengesetzt. Den haben wir gleich am Anfang des Reformprozesses eingesetzt, wo Mitarbeiter völlig unterschiedlicher Hierarchiestufen ohne jede Weisung einfach nur sagen, was sie erleben, wenn sie das hören, was wir gerade uns ausdenken. Das ist z. B. unglaublich wertvoll.

Das werden wir entsprechend fortsetzen und ausbauen. Und natürlich gehört

Bürgerbeteiligung, wenn wir es ernst nehmen auch bereits zu diesem Prozess. Und das beginnt z. B. auch mit etwas ganz Banalem, nämlich ein zentrales Beschwerdemanagement aufzubauen. Letztlich ist ein Beschwerdemanagement, wenn man es auswertet, unglaublich wertvoll, weil wir dann wissen, wo ganz konkret immer wieder Probleme und Schwachstellen entstehen. Das gibt es zurzeit nicht. Es gibt keine Statistik bei der Stadt Köln, die uns einen Gesamtüberblick gibt, welche Beschwerden an welcher Stelle zu welchen Themen kommen. Das wird ganz wichtig sein für uns auch als Monitor, um zu wissen, wo wir einfach hin wollen. Das ist auch nicht so leicht aufzubauen. Aber es wird ein ganz wichtiger Punkt sein. Wir werden natürlich Kundenfeedbacks aufbauen. Das heißt, wir werden das in Projektphasen, wenn wir in den Bürgerämtern besser werden wollen, werden wir Beteiligungsprozesse machen, um noch besser rauszukriegen, was denn wichtig wäre, um besser zu werden. Und das werden wir natürlich nicht so machen, dass wir es nur einmal als Projekt machen werden, sondern auf Dauer gehört, denke ich, zu einer Großorganisation mit einer guten Servicequalität einfach als Standard dazu, permanent Standard-Feedbacks zu haben, um zu wissen, wo wir an unserer Kundenschnittstelle stehen.

Den Fachbeirat habe ich schon erwähnt. Die Oberbürgermeisterin macht ja Stadtgespräche in allen Bezirken. Da sind wir jetzt noch Chorweiler und Ehrenfeld. Dann ist die Oberbürgermeisterin einmal durch und wir werden dann nach den Sommerferien einen neuen Zyklus wieder in allen Bezirken machen. Und wir haben jetzt schon entschieden, dass das Thema Verwaltungsreform auch mit einem eigenen Stand und einem eigenen Teil fester Bestandteil sein wird, um auch hier einfach Situationen zu nutzen, um von Ihnen zu hören, auch mit allen Zufälligkeiten zu hören, wie wir bei Ihnen ankommen. Und das Ganze müssen wir natürlich noch viel stärker systematisch untermauern mit Feedbackgesprächen, mit Akteuren, Gruppen, Organisationen der Stadtgesellschaft und ehrlich gesagt auch solchen Veranstaltungen wie heute mit K²A². Insofern freue ich mich, wenn das heute ganz gut klappt und vielleicht gibt es mal eine Folgeeinladung, weil ich denke, auch das gehört letztlich dann mit dazu, um gut zu werden.

Wichtig ist, dass wir einerseits sehr genau wissen, was wir tun, aber wir müssen immer wieder klare Maßstäbe haben. Deswegen ist das Thema Feedback und Evaluation für uns ganz wichtig. Ein Großprojekt hat immer ein Risiko einer Verselbständigung. Man tut irgendwann etwas aber man weiß gar nicht mehr, warum man es tun sollte. Deswegen werden wir ganz klare Zielmessungen machen, ganz klare Evaluationspunkte, indem wir immer wieder fragen: "Ist eine Veränderungsbereitschaft feststellbar? Laufen die Projekte ergebnisorientiert und erreichen wir unsere Ziele?"

Wir werden da ganz radikal darauf gucken, ob das entsprechend funktioniert. Vom Zeitablauf, habe ich schon gesagt, wir haben im Januar mit dem Stadtvorstand begonnen. Ich bin wirklich ganz dankbar und froh, dass der Stadtrat im Februar einstimmig uns die Ressourcen bewilligt hat, weil ein solches Großprojekt ohne Ressourcen zu starten ist letztlich hoffnungslos. Wir sind jetzt gerade in der Auswahl des Unternehmens und in der Besetzung der Stellen. Ich hatte gesagt, ab Mai starten wir dann in allen Dezernaten und fest versprochen, Ende 2017 wird es den ersten Transparenzbericht zur Verwaltungsreform geben egal wo wir da stehen. Und das werden wir jährlich wiederholen und werden damit allein dadurch Fixpunkte für Transparenz in der Öffentlichkeit setzen. Laufzeit ist 5 Jahre. 5 Jahre braucht man, um so etwas nachhaltig hinzukriegen. Länger sollte niemals ein Projekt dauern. Nach 5 Jahren muss es in einer Regelorganisation letztlich verankert sein.

Wichtig wird uns sein, dass daraus kein zähes, langwieriges Geschäft wird. Sondern unser Motto ist, schnelle Erfolge mit nachhaltigen Entwicklungen. Bestimmte Dinge brauchen lange. Aber wir werden darauf achten, sogenannte quick wins zu erzeugen. Dass Sie in der Öffentlichkeit, unsere Mitarbeiter die Politik erleben können schon Ende des Jahres. Es tut sich was. Und aus diesem "es tut sich was" wird eigentlich die Energie gewonnen, um das nächste Jahr weiter zu machen. Das muss dann wie so ein Schneeballsystem weitergehen. Das ist so unsere Philosophie, die wir dabei haben. Und dann ganz zum Schluss, wird jetzt alles gut? Ich denke, ja, wir sind schon da ganz optimistisch. Aber ich will auch hier nochmal

zum Abschluss so einen nachdenklich warnenden Hinweis geben. Wir verkünden jetzt, was wir erreichen wollen. Wir werden alle damit leben müssen, dass wir in den nächsten 5 Jahren eine Differenz erleben zwischen dem was wir fest erreichen wollen und dem was ist. Das heißt, Sie werden auch im nächsten Jahr sich an Stellen noch weiterhin über die Verwaltung ärgern, weil, wenn es all dies nicht mehr gäbe, wäre die Reform schon gelungen. Wir werden damit leben müssen, dass wir ein Zielbild haben, das wir ganz ernst meinen und es trotzdem noch längst nicht erreicht haben. Das ist uns eine ganz gefährliche Situation, weil diese Situationen werden leicht fehlinterpretiert als "na, die wollen das doch nicht wirklich, das sieht man doch daran, dass es noch nicht gut ist." Deswegen sage ich das auch bewusst hier, spiegeln Sie uns alles zurück, wo wir nicht gut sind. Aber schenken Sie uns auch das Vertrauen, dass wir es wirklich ernst meinen, gut zu werden.

Und der letzte Satz vielleicht: Eine Großorganisation mit 19.000 - Sie werden niemals perfekt sein. Wir werden immer eine Menge an Fehlern machen. Aber wir hoffen, es so zu tun, dass wir in 5 Jahren ein besseres Image haben. In diesem Sinne vielen Dank!