

"OB Reker hat Probleme benannt"

## **STADTVERWALTUNG Rainer Heinz hat als neuer Amtsleiter eine Schlüsselrolle für die Reform**

*Herr Heinz, es gab zuletzt viel Aufregung um einen Satz der Oberbürgermeisterin über die unzureichende Motivation von Mitarbeitern. Kein glücklicher Auftakt der Verwaltungsreform, oder?*

Frau Reker hat Probleme offen benannt und bekennt sich gleichzeitig zu der Verantwortung, dass Führung für gute Strukturen und Prozesse sorgen muss. Das ist von einigen zu wenig beachtet worden. Aber die teils heftige Reaktion hat in jedem Fall etwas Gutes bewirkt: einen breiten Konsens, dass Köln eine Verwaltungsreform benötigt.

*Inwiefern breiter Konsens?*

Da sind einerseits die Bürger, sowohl als Kunden wie auch als Teil der Stadtgesellschaft, die sagen, da läuft einiges nicht gut. Auch die Politik kritisiert, dass einiges besser werden könnte. Und wir haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von denen erwarten wir jeden Tag, dass sie eigenverantwortlich und effizient arbeiten. Von denen hören wir: Die Rahmenbedingungen, die ihr uns gebt, passen nicht zu euren Erwartungen.

*Insgesamt nehmen die Klagen über die Verwaltung nicht gerade ab.*

Im Gegenteil, die Klagen haben sich zu einem schlechten Image verfestigt. Darin geht vieles unter. Denn natürlich ist nicht alles schlecht, nicht jeder Bereich, nicht jeder Prozess. Aber da wird gar nicht mehr unterschieden. Das führt dann unter anderem zu Folgeproblemen: Bekommt eine Verwaltung mit einem solchen Image noch gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

*Ist der Ruf der Kölner Verwaltung so schlecht?*

Ja. Auch außerhalb der Kölns werde ich auf das Verwaltungshandeln der der Stadt angesprochen.

*Ist das Image berechtigt?*

Wenn so viele den Eindruck haben, dann ist es auf jeden Fall sehr ernst zu nehmen. Wir müssen unabhängig vom Image herausfinden, welche Abläufe und Strukturen wir tatsächlich verändern müssen.

*So ähnlich haben wir das alles schon häufiger gehört, eigentlich nach jeder Oberbürgermeisterwahl...*

...eine der großen Hürden einer Verwaltungsreform ist doch: Wer glaubt daran? Wer lässt sich darauf ein? Und tatsächlich haben viele Reformvorhaben in Kommunen nicht die gewünschten Erfolge erzeugt. Nach meiner Erfahrung, weil viele Projekte punktuell zwar vielversprechend ansetzen, aber nicht in der erforderliche Breite und Tiefe die notwendigen Veränderungen erzeugt haben. Daraus müssen wir lernen und ein kluges Reformkonzept entwickeln.

*Wen wollen Sie an dem Umbau des Apparats beteiligen?*

Dass wir mit breiter Beteiligung besonders der Führungskräfte und vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorgehen wollen, ist eine Selbstverständlichkeit. Und ich möchte unbedingt zum Beispiel auch den Führungskräftenachwuchs fragen. Das sind schließlich die Menschen, die auch in 20 Jahren hier noch arbeiten.

*Wie lange wird es dauern, bis die Bürger etwas von dem neuen Geist spüren?*

Eine nachhaltige Reform mit vielen Teilprojekten wird ihre Zeit brauchen, insgesamt sicher fünf, sechs Jahre. Zur Motivation brauchen wir jedoch auch schnelle Erfolge. Die Beteiligten müssen innerhalb des ersten Jahres sehen, dass sich etwas verbessert, das müssen nicht einmal die wichtigsten Dinge sein. Es muss klar werden, diesmal ist es ernst gemeint.

*Sind andere Städte mit ihrer Verwaltung weiter als Köln?*

Es gibt zur Zeit eine Stadt, die gilt quasi als das Mekka der Verwaltungsreform, das ist Mannheim. Der dortige Oberbürgermeister, Peter Kurz von der SPD, hat das zu seinem Topthema gemacht. Dies allein gibt dem Prozess eine große Glaubwürdigkeit. Kurz hat zum Beispiel auch von Beginn an darauf geachtet, dass inhaltliche Verbesserungen mit einer Kulturveränderung gekoppelt werden müssen. Dazu gehört besonders auch eine vernünftige Fehlerkultur.

*Was bedeutet das: Fehlerkultur?*

Es muss Normalität für uns werden, jede Schwäche offen zu benennen. Verwaltung steht immer unter dem Skandalisierungsverdacht, das ist keine Kölner Besonderheit. Das macht es Verwaltung tendenziell schwer, Fehler einzugestehen. Aber genau das müssen wir tun. Wir dürfen das nur nicht rückblickend mit der großen Schulddiskussion verknüpfen.

*Dass hier in Köln die 17 000 Beschäftigten der Stadt zufrieden sind, ist sicher ein Aspekt. Aber es muss doch darum gehen, dass eine Million Bürger profitieren.*

Wir wollen zufriedene Mitarbeiter, die in klugen Prozessen eigenverantwortlich handeln. Das machen wir nicht als Selbstzweck, sondern weil wir als Stadtverwaltung richtig gut werden wollen. Bauanträge werden schneller bearbeitet, die Verwaltung wird transparenter, die Politik erlebt die Verwaltung als verlässlichen Umsetzer von Beschlüssen.

*Der Stadtrat hat vor kurzem 1,5 Millionen Euro für externe Berater bewilligt, ohne die es offenbar wohl nicht mehr geht.*

Wir brauchen zuerst das Konzept für die Reform, das Grundgerüst. Mittels einer Ausschreibung werden wir eine erfahrene Firma damit beauftragen. Die soll die Prozesse organisieren. Auf diesem speziellen Feld sind Firmen professioneller, als es eine Verwaltung sein kann, gar keine Frage.

*Wird die Stadtverwaltung größer? Oder wird sie schrumpfen?*

Ich habe mir die Frage nicht gestellt. Es kommt darauf an, dass wir im Ergebnis besser sind und gleichzeitig wirtschaftlicher.

*Eine Reihe von Amtsleitern sind Mitglied in einer Partei, sie haben ihre Karriere womöglich eben diesem Umstand zu verdanken. Ist das nicht Gift für eine Verwaltungsreform?*

Wir werden auch das ansprechen. Es ist oberste Pflicht und Bringschuld der Verwaltung, professionell Planungsprozesse und Entscheidungsprozesse vorzubereiten. Und genauso ist es ihre Pflicht, Beschlüsse radikal und transparent umzusetzen. Da spielt persönliche

Haltung keine Rolle.

*Oft ist zu hören, die Sicherheit des öffentlichen Dienstes lähme den Antrieb der Beschäftigten.*

Ich halte das nicht für das Kernproblem. Es gibt ein tiefes Bedürfnis, gut zu arbeiten und auch so etwas wie Glück in der Arbeit zu erleben. Ich fürchte, so wie wir Verwaltung gestalten, wirken wir negativ auf dieses Grundbedürfnis ein. Im Wahlkampf hat Frau Reker viele positive Reaktionen aus den Ämtern bekommen. Viele haben gesagt: Stimmt, wir würden auch gerne vernünftiger arbeiten.

*Sie kommen von außerhalb in die Verwaltung. Sind Ihnen Dinge aufgefallen, bei denen Sie gedacht haben: Das darf doch wohl nicht wahr sein?*

(schmunzelnd) Ja, ich habe einiges gesehen.

## **DAS GESPRÄCH FÜHRTE ANDREAS DAMM**

### **Zur Person**

**Rainer Heinz** (55), promovierter Soziologe, übernimmt als neuer Chef des Oberbürgermeisteramtes die Rolle des Projektleiters für die Reform der Verwaltung. Er war unter anderem Bürgermeister und Kämmerer in Flensburg. Zuletzt hat er als Firmeninhaber Kommunen in Fragen des Managements beraten. (*adm*)