

Marion Diwo

Kölner Geschichten- Zur Problematik von Stellenbesetzungsverfahren

Die Gemeindeordnung NRW in der Fassung v. 17.10.2007 legt in § 23, Abs. 1) fest:

„ Der Rat unterrichtet die Einwohner über die allgemein bedeutsamen Angelegenheiten der Gemeinde. Bei wichtigen Planungen oder Vorhaben der Gemeinde, die unmittelbar...das wirtschaftliche,...oder kulturelle Wohl ihrer Einwohner nachhaltig berühren, sollen die Einwohner möglichst frühzeitig über die Grundlagen sowie Ziele, Zwecke und Auswirkungen unterrichtet werden“.

Das Problemfeld

Angesichts der „**3 Geschichten**“, die im Folgenden skizziert sind, ist die Frage gestattet, ob die Stadt Köln mit den Auswirkungen, die ihre Stellenbesetzungen haben, diesem Anspruch gerecht wird. Ich verweise hier im Besonderen auf die Entwicklungen im Museum für Angewandte Kunst und Kulturdezernat.

1.

Der Beigeordnete für Kunst und Kultur wird 2004 ausgeschrieben. Es bewerben sich 110 Personen. Eine Findungskommission wird auf Antrag einer Fraktion abgelehnt. Der OB will privatissime´ in Zusammenarbeit mit den kulturpolitischen Sprechern der Fraktionen suchen. Alles soll ganz geheim sein. Die Fraktionsvorsitzenden laden schließlich nur noch 2 von 6 übriggebliebenen Kandidaten ein. Deutlich wird eine Präferenz für Kandidat X -und dann plötzlich doch nicht. Im kolossalen Streit innerhalb der Fraktionen und in allgemeiner Verwirrung wird dann entschieden, dem Kandidaten abzusagen, weil dessen Wahl in den eigenen Reihen nicht durchsetzbar ist. Schön zu lesen hierzu: KSTA, „Chronik eines angekündigten Abgangs“ v. 14.07.04

2.

Das Museum für Angewandte Kunst erhält 2005 eine neue Direktorin. Sie kommt aus München, ist Konservatorin der Textil-und Kostümsammlung des Bayerischen Nationalmuseums. Sie ist eine ausgewiesene Wissenschaftlerin, hat aber eine eigene Institution noch nicht geleitet. Es geschieht, was geschehen musste: Das Management klappt nicht, das Haus versinkt in internen Streitigkeiten und dümpelt nach Außen vor sich hin. Die Stadt setzt die Direktorin an ein „Forschungsprojekt“, bezahlt sie- während ihres 5 –Jahres-Vertrages- wie auch immer- bis sie ans Kunsthistorische Institut eine Schweizer Universität wechselt. All das schallte durch die Republik mit Hilfe der FAZ.

3.

Eine bekannte Persönlichkeit in der Stadt Köln rät dem Kulturdezernenten, sich bei den Mannheimer Museen (Reiss-Engelhorn) umzusehen. Das deshalb, weil man sich ein solches Modell für Köln vorstellen kann. Man fährt dorthin und ist begeistert von der Organisationsstruktur, schließlich will man in Köln die Museumslandschaft in ganz großem Stil umbauen. Der Direktor der Mannheimer Museen ist in Köln schon Berater für die Archäologische Zone. Er ist plötzlich im Gespräch als Kölner Generaldirektor und Leiter des Römisch-

Germanischen-Museums unter Einschluss des Stadtmuseums, wird geflüstert, dabei ist der Öffentlichkeit ein solches Konzept nicht bekannt oder diskutiert. Das sickert in der Rhein-Neckar-Zeitung durch (RNZ, „Wird er schwach, wenn der Dom lockt?“ v. 02.11.09.)

Zuvor in demselben Jahr wird in Köln die Stelle für die Leitung des MAK im August zur Ferienzeit ausgeschrieben und deutlich Wert gelegt auf Erfahrungen bei der „Um-/Neugestaltung von Museen hinsichtlich gesellschaftsrechtlicher Belange, Museumsmanagement und Marketing“.

Entschieden haben bis Anfang Okt. 09 - lt. Personalamt- der Kulturdezernent, der Referent für die Museen der Stadt Köln aus dem Kulturamt, ein Personalratsvertreter. Die Wahl fällt auf eine bisherige Angestellte des Museumsdirektors aus Mannheim, seit 2007 Leiterin eines Museums, das zuvor lange saniert wurde, sie ist Spezialistin für die Neu-Konzeption des Mannheimer Depots und die Neupräsentation der Sammlung, etwas, was nun gerade das MAK bereits hinter sich hat- mit welchem Finanzaufwand sich das Vitra-Designmuseum bei der Präsentation der neu erworbenen Privatsammlung engagierte, ist nicht bekannt. Man darf auf die Führungskompetenz der neuen Direktorin im MAK gespannt sein, viel wichtiger scheint aber ihre Rolle als „Vorhut“ für etwas noch viel „Größeres“ aus Mannheim zu sein. Es liegt nahe, dass man als Generaldirektor gern mit Personen zusammenarbeitet, die man bereits einschätzen kann. Dass nun prompt – unmittelbar nach der Stellenentscheidung seitens der Stadt- die Schließung des MAK auf die Tagesordnung gerät, deutet darauf hin, dass man sich womöglich bald eine 4. „Geschichte“ an Land zieht.

Aus diesen „drei“ Geschichten- und es gibt in erschreckender Regelmäßigkeit immer mal wieder mehr davon-der kürzliche Besetzungsversuch des Kämmerers der Stadt Köln ist auch eine davon- lassen sich zwei Problemfelder ableiten:

1.

Die Stadt wird in ihrem Besetzungsbemühen- professionelle Verfahren kann man das wohl kaum nennen-, den Anforderungen an die zu vergebenen Spitzenposten nicht gerecht. Zu wenig sachorientiert scheinen die Entscheidungen zu fallen, zu wenig hält man sich an die objektiven Anforderungen der zu besetzenden Stellen, zu wenig unabhängig und offen- auch hinsichtlich einer transparenten Qualifikationsanalyse- wird agiert.

2. Die Stadt wird den Bewerben nicht gerecht-es ist unfair, Personen in die Stadt zu locken, die entweder fachlich der Stelle nicht entsprechen, oder die unter Vortäuschung bestimmter Arbeitsbedingungen (wie z.B. im Moment bei Oper und Schauspiel) plötzlich im politischen Raum agieren müssen, obwohl Kreative dies nur als Last empfinden und dies kaum ihrer Stellenbeschreibung entspricht.

3. Die Stadt wird den vielen privaten Engagements für die Museen nicht gerecht, Sammler werden düpiert, Mäzene und Schenkende. Die Kölner Landschaft ist aus einer bürgerlichen Stiftungsphilosophie entstanden, die in einer Form negiert wird, die schon an Dreistigkeit grenzt (Hier erwähnt werden

soll die Schenkung des Anbaus des Stadtmuseums, der Weggang wichtiger Sammlungen aus Köln in den letzten Jahren , die Vorgänge rund um den Einsturz des Stadtarchiv, etc.) Vielleicht liegt dies auch daran, dass den handelnden Personen in Spitzenpositionen die historischen Zusammenhänge zu wenig bekannt sind.

Die Folge ist: Bundesweit erhält Köln ein zunehmendes Image als instinkt-und kulturlose Stadt, weil Intransparenz, kleinliches, politisches Gehabe und Grabenkämpfe die Stadt beherrschen und dabei im übrigen auch vor der Demontage von Bewerbern und Gönnern nicht zurückgeschreckt wird. Darüber hinaus verursachen Fehlentscheidungen natürlich auch immense Kosten. Die Frage erhebt sich nun, ob immer dort, wo drei Leute zusammensitzen und Bewerbungsgespräche führen, wirklich Professionalität hergestellt wird. Wie die Geschichten zeigen, gibt es offensichtlich kein Stellenbesetzungskonzept, man hält sich nicht an die aufgestellten Kriterien, oder man sieht sich im Konflikt mit Einflüssen von Außen.

Dies schadet, kostet und geht nicht so weiter, denn immerhin gibt es wissenschaftlich anerkannte Verfahren bei der Besetzung von Spitzenpositionen, von denen man fordern kann, dass diese Verfahren zukünftig konsequent und umfassend angewandt werden, nicht nur im kulturellen Raum, sondern generell bei der Vergabe von Spitzenämtern. Dabei ist ein Vorschlagsrecht aus dem politischen Raum nicht berührt. Man sollte nur ein Vorschlagsrecht nicht mit dem Recht zur faktischen Vergabe von Positionen verwechseln. Dabei verfügt die Stadt Köln über ein „Institut für Personalentwicklung und Eignungsprüfung“, eine GmbH, die solche Konzepte vorbereiten und durchführen könnte-auch unter Einschluss externer Berater. Welcher Rolle das Personalamt bei der Besetzung von gehobenen Positionen an Kompetenzen anbieten kann, ist unklar. Es scheint so zu sein, dass- wenn intern beschlossen wird-die Museen/Kulturamt besetzen selbst, lediglich administrative Aufgaben übernommen werden.

Eine Lösung: Das spezifizierte Assessment-Center

Das Verfahren ist in der Industrie und zunehmend auch in der Öffentlichen Verwaltung ein altbekanntes Instrument, um möglichst transparent, überprüfbar und ausgewogen eine objektive Entscheidung für die Besetzung einer Position zu erreichen.

Hierbei werden nicht nur Anforderungen an die Bewerber, sondern ebenso Anforderungen an die Auswahlkommission gestellt- und das vor allem scheint mir hier genauso wichtig wie die Fragestellungen rund um das Verfahren.

In einem solchen procedere müssen die Bewerber im Hinblick auf ihren möglichen zukünftige Arbeitsstelle konkrete Aufgaben, Fragestellungen, Konfliktszenarien (Themen für das MAK: Umgang mit Sammlern, Autonomie gegenüber einem Generaldirektor), Konzepterstellung, Streitgespräche, fachspezifische Aufgaben, psychologische Fragestellungen zur Führungskompetenz bewältigen- und zwar als Gruppe mit Hilfe von differenzierten Instrumenten wie Rollenspiel, Gespräch, Vortrag und Arbeitsgruppe. Es gibt

inzwischen auch Einzel-Assessments, aber ich glaube, dass es gerade hinsichtlich der Frage nach dem politischen Raum, der Sammlerpflege (auch ein langes Kapitel, s. Stadtmuseum und Neubau) Sinn macht, die sozialen und strategischen Fähigkeiten gerade eines Museumsdirektors im Zusammenspiel mit anderen zu prüfen. In Köln allemal, wo so viele Gruppierungen und Machtkonzentrationen Einfluss nehmen wollen. Die Spezifizierung des Assessment-Centers bedeutet hier, dass die Aufgaben und Tests innerhalb des Auswahlverfahrens punktgenau auf die zukünftige Stelle hin jeweils neu zu entwickeln sind.

Und nun zu den Anforderungen an die Auswahlkommission, die Pflicht werden sollten. Zu überdenken wäre- um fremde Einflussnahmen von Außen zu verhindern- ob eine solche Auswahlkommission ein „Ethisches Statut“ unterzeichnen sollte, in dem Punkte aufgeführt sind, die z.B. beinhalten, dass keine Meinungsbildung aus dem behördlichen oder städtischen Umfeld vorab Einfluss gewinnen kann. Eine Verschwiegenheitsklausel ist darüber hinaus ganz wichtig, Grundsätze von Transparency International zur Korruptionsbekämpfung könnte man aufnehmen (dort hat man sich u.a. mit der Ämterpatronage in öffentlichen Verwaltungen beschäftigt), u.ä.

Das wäre ein Aufgabenbereich, bei dem die jeweiligen Sprecher der Fraktionen zeigen könnten, wie ernst es ihnen mit einem Neubeginn der politischen Kultur ist.

Die Auswahlkommission betreibt eine anforderungsorientierte Auswahl, d.h. sie hält sich strikt an die Vorgaben der Stelle, die zu besetzen ist, an die Ausschreibung selbst und prüft, inwieweit die Bewerber die Anforderungen erfüllen.

Auch die Gemeindeordnung von NRW fordert die Einschränkung der politischen Einflussnahme auf Besetzungen, daher muss hier in Köln die Entscheidungskompetenz der Kommission gestärkt werden. Sie muss insgesamt Pflicht werden. Man kann externe Personalspezialisten bei Besetzungen einer Stelle ab einer höheren Vergütungsgruppe hinzuziehen, die die spezifische Struktur des Assessments entwickeln. Man kann darüber hinaus auch durch die Zusammensetzung der Kommission mögliche Anforderungsaspekte vertreten lassen, z.B. durch externe Spezialisten. Dies sollten Fachkundige sein, die möglichst keine persönlichen Interessen in die Stadt hinein haben.

Aber das rein Fachliche reicht heute nicht für die Besetzung von Führungspositionen aus, hinzu kommen gerade in Köln Anforderungen, die in einer Kommission Personen testen könnten, die z.B. die Wirtschaft (Fremdmittelakquise) oder die Sammler (Leihgaben, Programm, Konzept) vertreten. Ganz sicher aber sollte eine Kommission mehr als 3 Personen umfassen, ganz sicher müsste hier auch der Antikorruptionsbeauftragte der Stadt sitzen.

Angesichts von Kölner Geschichten kann sogar fragen, ob der zuständige Dezernent in einem solchen Gremium überhaupt vertreten sein muss, denn kürzlich forderte ein solcher aus dem Auswahlgremium heraus, er wolle den zu

besetzenden Post am liebsten selbst machen. Ein ernst gemeintes Bonmot eines Kulturdezernenten, das zeigt, wie absurd die ganze Situation in Köln inzwischen ist.

Zum weiteren Verfahren:

Sobald das Auswahlverfahren abgeschlossen ist, eine Präferenz vorliegt, sollte in der Politik, in den Fraktionen, eine Arbeitsgruppe gefordert werden, die sich eingehend mit dem Verfahren zu beschäftigen hat. Es geht nicht an, dass entweder die Fraktionen selbst die Auslese betreiben oder aber- auch das kommt vor, die Sache einfach „abnicken“, womöglich noch unter „Sonstiges“. Wenn hier ein Bewerber begründet abgelehnt wird, wird das Verfahren zurückdelegiert-und startet neu.

Das hört sich erst einmal kompliziert an, wenn es aber zur selbstverständlichen Struktur würde, lässt sich damit viel gewinnen, z. B. das Geld, das man für eine nicht in ihrer Position arbeitende Direktorin bezahlt, weil man sich- und sie sich-einfach geirrt hat.

Im Rahmen des TVÖD –der auf die Stelle des MAK angewendet wird, ist sogar ganz anderes möglich, z. B. „eine Führung auf Zeit“, d.h., der Kandidat im Amt stellt sich nach 2 Jahren der Evaluierung seiner Leistung, falls diese dann nicht ausreichend ist (hierfür kann man Kriterien entwickeln), kann zurückgestuft werden. Man kann damit mindestens arbeitsrechtliche Auseinandersetzungen beidseitig ausschließen. Das wird den Gewerkschaftern nicht unbedingt gefallen, aber es garantiert eine authentische Arbeitsleistung und ein faires Miteinander mit klaren Regeln im Vorfeld.

Damit kein Missverständnis aufkommt, das Assessment ist ein teures Verfahren, aber immerhin günstiger als alle Fehlentscheidungen. Ein Plädoyer für dieses konstruktive Auswahlverfahren hat auch einen Corporate Design-Aspekt:

Transparente Vorgänge in der Vergabe von Ämtern in Verwaltung und Politik stärken das Image einer Stadt, machen Sie lebenswert, zeugen von einer kulturellen Klasse, wenden öffentlichen oder finanziellen Schaden von der Stadt ab, sie fördern die „Suche nach dem besten Kopf ohne Nebenaspekte und sie verhindern die Verletzung/Missachtung von ernst zu nehmenden Bewerbern.

In diesem Zusammenhang interessiert auch das von der Stadt (Rechtsamt) aufgewendete Budget für die rechtlichen Auseinandersetzungen um die Vergabe von Stellen innerhalb der letzten 10 Jahre.

Die Verfasserin:

1985-1992

Museen der Stadt Köln (Museum Ludwig und Generaldirektion), parallel dazu Geschäftsführung des Mäzenatenkreises „Gesellschaft für Moderne Kunst am Museum Ludwig“

1992-2001

Geschäftsführende Rekonstruktions- und Gründungstätigkeiten in und für Institutionen und Unternehmen zur Industriedesignförderung in Frankfurt/M., Dessau, Weimar, Leipzig

Ab 2004

Sektion „Corporate Design“ für das ZPO-Zentrum für Personal-und Organisationsmanagement Köln/Berlin, ein Beratungsunternehmen für den Öffentlichen Dienst (zpo-berlin.de)

Nebenberuflich journalistisch tätig