

Dossier 13 für Medien und Multiplikatoren

Reformprojekt Stadtverwaltung

Wege aus der Organisations- und Vertrauenskrise

Ein Gespräch mit Stadtdirektor Guido Kahlen

Überreicht durch:



www.koelnkannauchanders.de

Moderation und Textbearbeitung:
Frank Möller / Dr. Joachim Weiner

Transkription:
Ulla Powell

Dossier 13

Reformprojekt Stadtverwaltung

Wege aus der Organisations- und Vertrauenskrise

Um das Ansehen der Kölner Stadtverwaltung mit ihren rund 17.000 Beschäftigten steht es seit Jahren nicht zum Besten. Planungsprozesse dauern zu lange, Ziele werden nicht erreicht, der Krankenstand der Beschäftigten ist erschreckend hoch. Bemängelt werden Planungsfehler, Kontrolldefizite und falsch gesetzte Prioritäten, die den städtischen Haushalt erheblich belasten. Und auch in Sachen Bürgerfreundlichkeit schneidet die Verwaltung in Umfragen nicht gut ab.

Ebenso problematisch wie das Ausmaß der Versäumnisse und Pannen ist die fehlende Bereitschaft vieler Amtsleitungen, die Verantwortung dafür zu übernehmen. Offensichtliche Fehler werden mit widrigen Umständen erklärt, Versagen wird beschönigt, Verantwortung abgeschoben. Aber sind all das eigentlich bloß spezifisch kölnische Probleme? Haben nicht auch Hamburg (Stichwort: Elbphilharmonie) oder Berlin (Stichwort: Hauptstadtflughafen) mit ähnlichen Mängeln und mit der Flucht aus der Verantwortung zu kämpfen? Was ist in Köln hausgemacht? Und wie könnten Reformvorschläge jenseits populistischer Schnellschüsse aussehen?

Das achte „Stadtgespräch im DOMFORUM“ ist eine Zwischenbilanz. Im Gespräch mit Stadtdirektor Guido Kahlen werden wir die wesentlichen Struktur-, Organisations- und Kommunikationsdefizite innerhalb der Kölner Verwaltung thematisieren, die sich in den bisherigen Veranstaltungen bereits herauskristallisiert haben. Und natürlich wird es darum gehen, wie in einem realistischen Zeitrahmen Abhilfe geschaffen werden kann.

„Köln kann auch anders“ (K²A²) dokumentiert im Folgenden ein Gespräch das am 8. November 2012 im Domforum stattfand und von K²A², dem Katholischen Bildungswerk und der Gesellschaft für interdisziplinäre Praxis ausgerichtet wurde.

Der Text der Dokumentation wurde gegenüber dem gesprochenen Wort der Veranstaltung an einigen Stellen gekürzt und sprachlich geglättet. Uns besonders signifikant erscheinende Passagen wurden unterstrichen.

Margarethe Bueren (Katholisches Bildungswerk)

Anlass für uns, das Format „Stadtgespräch im Domforum“ im Jahr 2011 zu initiieren, war die Tragödie des Archiveinsturzes im Frühjahr 2009, die auch einen Tiefpunkt im Verhältnis von Bevölkerung auf der einen Seite und Verwaltung und Politik auf der anderen Seite markierte. Bidlang haben wir in sieben Veranstaltungen im Rahmen dieser „Stadtgespräche“ an verschiedenen Beispielen Organisations- und Strukturprobleme der Stadtverwaltung zu ergründen versucht. Wer das nachlesen will kann das auf der Homepage von K²A² tun, dort finden Sie die Mitschriften. Unser erster Gast im Rahmen dieser Veranstaltungsreihe war damals Guido Kahlen, und er wird heute auch nicht unser letzter sein. Als wir damals am 2. März 2011 begannen, hieß unser Thema „Kann Köln auch anders?“, und mit weiteren Podiumsteilnehmern haben Sie damals über den Zustand der politischen Kultur in Köln gesprochen. Das heutige achte Stadtgespräch soll eine Art Zwischenbilanz sein und auch einen Extrakt ziehen aus den Veranstaltungen, die bisher stattgefunden haben. Joachim Weiner und Frank Möller werden Sie als Moderatoren durch die Veranstaltung führen. Ihnen allen einen anregenden Abend.

Frank Möller (Moderation):

Margarethe Buehren hat es bereits angedeutet: Wir haben inzwischen eine ganze Reihe von Politik- und Verwaltungsbereichen hier im Domforum in den zurückliegenden Jahren thematisiert. Es ging um die Gebäudewirtschaft, die Offenen Ganztagschule, um Fragen der Bürgerbeteiligung, der Haushaltspolitik, der Integrationspolitik und zuletzt um die Wirtschaftsförderung in Köln. Wir haben uns dabei zwangsläufig immer wieder mit der Kölner Stadtverwaltung beschäftigt, hatten auch deren Vertreterinnen und Vertreter öfter zu Gast, und wir stoßen bei der Auseinandersetzung mit der Arbeit der Verwaltung strukturell immer wieder auf ähnliche Probleme. Egal, welchen Bereich der Stadtpolitik wir diskutiert haben, es gibt zum Beispiel immer wieder gravierende Planungsfehler. Wir stoßen auch immer wieder auf Kontrolldefizite, auf falsch gesetzte Prioritäten, die den städtischen Haushalt dann erheblich belasten, wobei das oft auch eine Folge von verfehlter Politik ist. Wir stoßen allenthalben auch auf die Einsicht, dass die Dinge verbessert werden müssen und wir stoßen auf eine ganze Reihe von Einzelmaßnahmen, die dazu unternommen werden. Das heißt, zu sagen, die Verwaltung tut nichts, die Verwaltung hat die Probleme nicht erkannt, das wäre vermutlich eher falsch.

Wir haben aber auch den Eindruck, dass niemand so recht weiß, wie ein solch umfassender Reformprozess, vor oder in dem wir in Köln hier stehen, wie der eigentlich richtig angepackt werden müsste. Man steckt häufig in Teilmaßnahmen fest, die auch einzelne Teile der Verwaltung arg durchrütteln, die aber isoliert nicht unbedingt allzu viel Sinn machen. Wir haben uns deshalb entschlossen, auch aufgrund der Erfahrung in dieser Veranstaltungsreihe, uns eine Art Zwischenbilanz zu gönnen, auch um für uns selbst zu klären, wie und mit wem wir künftig noch weiter diskutieren wollen, wenn die dabei zutage tretenden Probleme doch immer ähnlich sind und die Problemlösungsstrategien in vielerlei Hinsicht aus unserer Sicht wenig Anlass eigentlich zu Hoffnung geben.

Wir freuen uns natürlich sehr, dass Stadtdirektor Guido Kahlen sich heute angesichts dieser immer wieder benannten Mängel – das zieht sich ja auch wie ein roter Faden durch die örtliche Presse, auch wenn es dort unter den oft seitenlangen karnevalistischen und fußballerischen Meditationen häufig untergeht – unseren Fragen stellen wird. Herr Kahlen ist seit 2006 Stadtdirektor der Stadt Köln und vom Rat für acht Jahre in dieses Amt gewählt worden. Er leitet das wichtige Dezernat I, Allgemeine Verwaltung, Ordnung und Recht und ist Mitglied der SPD. Vielleicht wäre es am Anfang der Veranstaltung ganz sinnvoll, Herr Kahlen, wenn Sie uns knapp erläutern würden, wofür Sie genau verantwortlich sind. Das wird vermutlich nicht jeder wissen, der nicht in der Verwaltung arbeitet, d. h. wofür wir Sie ja heute Abend dann auch haftbar machen können.

Guido Kahlen:

(Gelächter) Vielen Dank Herr Möller, guten Abend meine sehr geehrte Damen und Herren. Sie können mich für alles verantwortlich machen, weil ich nämlich auch vom Rat in die Funktion gewählt worden bin als allgemeiner Vertreter des OB. Ich bin nicht nur ein Abwesenheitsvertreter, wenn der OB auf einer Dienstreise ist, sondern jeden Tag in jeder Stunde. Das ist das System, dass eine Kommune jederzeit entscheidungsfähig sein muss, nach innen und nach außen. Und deshalb ist der OB selbstverständlich für das volle Funktionieren der Verwaltung verantwortlich, aber der Stellvertreter, der allgemeine Vertreter genauso. Deshalb sind Kritikpunkte an mich auch genau richtig adressiert. Speziell bin ich in der Tat dafür verantwortlich, dass meine Kolleginnen und die Kollegen, die Beigeordneten genauso wie der OB, auf eine gut oder bestmöglich organisierte Verwaltung zurück greifen können. Und auch dafür, dass die 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung mit ihren Talenten, mit ihren Fachkompetenzen möglichst genau an der richtigen Stelle sind. D. h. auch, wenn eine Stadtverwaltung neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommt von innen oder außen, müssen die genau an der richtigen Stelle eingesetzt werden nach ihren fachlichen Kompetenzen nach der Bestenauslese.

Und speziell bin ich eben auch noch verantwortlich für die Bereiche Bürgerdienste, KFZ-Zulassung. Also: 4.000 Menschen kommen jeden Tag, wenn geöffnet ist, in die Kundenzentren und Meldehallen in den neun Stadtbezirken. Wir haben in der KFZ-Zulassung jeden Tag 400-500 Menschen, die irgendeine Veränderung mit ihren Autos haben: Stilllegung, Anmeldung, Ummeldung. Wir haben in dieser Stadt 267 Schulen mit ca. 140.000 Schülerinnen und Schülern ab der Grundschule einschließlich Berufskollegs, und da ist die Stadt verpflichtet, für Schülerinnen und Schüler, für Lehrerinnen und Lehrer, für Schulleitung und für Eltern, die außerschulischen Professionen die bestmögliche Lernsituation zu ermöglichen. Das sind in erster Linie natürlich Gebäude, Stichworte: In welchem Zustand sind die Schulen, wie funktionieren die entsprechenden IT-Dienstleistungen, wie funktioniert die Reinigung, was können Sekretärinnen als Unterstützung machen für den Betrieb, Hausmeister? Ich sage immer, das ist eine Größenordnung, knapp so groß wie das Saarland, die haben 30 Schulen mehr.

Wir werden im nächsten Sommer 39.850 Kinder in Kindergärten haben. Und wenn Sie sich das vorstellen, das sind insgesamt 590 Kitas. Wir müssen einen Rechtsanspruch erfüllen; jedes Kind über ein Jahr hat ab 1. August nächsten Jahres den Rechtsanspruch, entweder in einer Kita oder in einer Tagespflege einen Platz zu finden, frühkindliche Bildung. Und wir sind in einer wachsenden Stadt, wir sind mal angetreten 2008, wir müssten 10.200 Plätze für diese ein- bis dreijährigen Kinder schaffen. Heute planen wir für 11.500 Plätze. Wir haben also in fünf Jahren die Pflicht, 13 % mehr Plätze bereit zu stellen. Und der Rat hat zu Recht gesagt, ihr dürft euch auch nicht zufrieden geben mit den 33 %, die in NRW die Marschroute sind, sondern hier in dieser Großstadt, im Ballungsraum brauchen wir 40 % Rechtsanspruch, zwei von fünf Kindern, und wahrscheinlich wird das auch nicht ausreichen. Das heißt, das ist ja im Augenblick groß in der Diskussion. Wir sind in einem Riesen-Endspurt, dass wir hier ausreichend Plätze finden und das in einer Stadt, die eh dicht besiedelt ist, da noch die freien Grundstücke zu finden, um zusätzlich Kitas zu entwickeln. Wir haben jetzt 25 neue im letzten Jahr entwickelt.

Die KVB bewegt jeden Tag in dieser Stadt 850.000 Menschen, 272 Mio. im Jahr 2010, eine gigantische Mobilität und das auch in einer Verpflichtung, auch Menschen, die über weniger Geld im Portemonnaie verfügen, am öffentlichen Leben teilhaben zu lassen, Stichwort Köln-Pass. Wir haben im Jahr 2,2 Mio. Menschen, die städtische Bäder benutzen. Sie erinnern sich, wir haben eine große Diskussion gehabt. Haben wir genügend Bäder, gibt es in Schulen genügend Schwimmmöglichkeiten für Schwimmunterricht, weil immer weniger Kinder Schwimmen lernen.

Lassen Sie mich das vielleicht in einem Punkt nochmal deutlich machen. Diese Stadt ist eine wachsende Stadt. Ich weiß nicht, ob Sie die Zahl kennen, wir haben durch die IT Nordrhein-

Westfalen, das ist im Ergebnis das alte Landesamt für Statistik, die haben mal eine Prognose gemacht: In 17 Jahren und 2 Monaten, im Jahr 2030 wird diese Stadt 105.000 Einwohner mehr haben. Und das bedeutet praktisch ein zusätzliches Stadtquartier, einen zusätzlichen Stadtbezirk. Sie wissen, wir haben ungefähr 1.017.000 Einwohner, und da jetzt noch mal 105.000 drauf. Sie sehen hinter mir eine Karte, die zeigt, wir sind in einer Region mit zusätzlichen Einwohnern. Sie sehen: Düsseldorf nimmt zu um 35.000 Einwohner. Die schaffen also locker Platz 2 in NRW. Bonn nimmt zu um 37.000 Einwohner. Die schaffen jetzt die 362.000 in den 17 Jahren. Sie sehen Leverkusen nimmt zu, Aachen nimmt zu, Münster ist die Rekordstadt, die nehmen um 47.000 Einwohner zu.

Zurück zu Köln: 10,4 % Einwohner zusätzlich in 17 Jahren bedeutet, wir müssen Infrastruktur, Siedlungsgebiete, Kitas und Schulen für 105.000 Menschen weiterentwickeln. Und das tolle an der Sache ist, wenn wir über Haushaltsprobleme in dieser Stadt reden, ist diese Zahl für mich die beste Botschaft. Warum? Sie sehen in der Zahl noch: Von den 105.000 Menschen gewinnen wir 21.000 durch Geburtenüberschuss aber 84.000 Menschen entscheiden sich, hier zu wohnen, die ziehen hier hin. Das heißt, die haben vielleicht studiert, haben nicht hier den ersten Wohnsitz und sagen, hier bleibe ich, hier kann man gut arbeiten, hier kann man gut leben. Und wenn Sie mich nach den Haushaltsproblemen fragen, sage ich, wenn das stimmt, und das ist belegt, dann muss es in dieser Stadt attraktive Arbeitsplätze geben, dann muss es Unternehmen geben, die sagen, wir haben eine Magnetwirkung, wir brauchen Fachkräfte, wir brauchen Menschen, die hierhin kommen. Und dann muss es auch Menschen geben, die sagen, wir können hier gut wohnen. Das heißt wir haben ein gutes Klima zum Wohnen. Und deshalb ist mir auch langfristig nicht bange bei der Frage, wie finanzieren wir diese Stadt. Natürlich gibt es auch zig Probleme, völlig klar. Wenn Sie hier 105.000 Einwohner in dieser Stadt, in diesem Stadtraum mehr haben, gibt es auch eindeutig mehr Probleme, mehr Verteilungsprobleme und mehr Fragen, wo kriegen wir die Siedlungsräume her. Aber es zeigt, dass diese Stadt sowohl vom Arbeiten wie vom Leben offensichtlich eine Magnetwirkung hat. Und deshalb arbeiten wir jeden Tag daran, dass wir hier lernen aus unseren Fehlern, dass wir Sachen besser machen und dass wir gewappnet sind für diese Herausforderung.

Frank Möller (Moderation):

Und über die entsprechenden Strategien dafür wollen wir heute reden.

Dr. Joachim Weiner (Moderation):

Eine wachsende Stadt braucht eine optimale Verwaltung, weil sie mit großen Problemen zu kämpfen hat, weil sie das Wachstum bewältigen muss, weil sie die Anforderungen, die die moderne Gesellschaft heute stellt, erfüllen muss. Ich möchte mal den Einstieg versuchen mit einer Studie, die Sie selbst in Auftrag gegeben haben, und in der es um Probleme der Verwaltung in Köln geht. Die Studie hat einen Titel, der zunächst befremdlich klingt. Sie nennt sich „Handlungskonzept für ein strategisches Flächenmanagement in der Stadt Köln“.¹

Diese Studie ist auch vom Stadtrat zur Kenntnis genommen worden. Wir fanden sie überaus aufschlussreich, weil wir darin viele Punkte erkannt haben, die auch in anderen Teilen der Verwaltung immer wieder als Mängel auftauchen. Ich will mal ein paar Beispiele nennen. Da geht es zum Beispiel darum, wie die Stadt mit ihren Flächen umgeht, wie organisiert sie ihre Stadtentwicklung. Das ist ja ein zentraler Punkt. Und die Kritikpunkte waren relativ deutlich und klar. Das Interessante an dieser Studie ist, dass das untersuchende Institut nicht nur einfach Papiere ausgewertet hat, sondern die haben die entsprechenden Amtsleiter zwei Stunden interviewt und haben sich von den Amtsleitern deren Probleme erzählen lassen. Und alle Amtsleiter haben natürlich erst mal das „Versagen“ oder die Fehler der anderen Amtsleiter

¹ Handlungskonzept für ein strategisches Flächenmanagement in der Stadt Köln. Im Auftrag der Stadt Köln erarbeitet vom Institut für Bodenmanagement (IBoMa) Stadtforschung, Planung, Bodenordnung, Wertermittlung, Dr.-Ing. Dransfeld, Dortmund 2011. <http://offenskoeln.de/attachments/7/1/pdf328417.pdf>

dargestellt. In der Summe ergibt das aber ein ganz rundes Bild. Und das macht diese Studie so außergewöhnlich und spannend, weil ein solcher Einblick in das Innere einer Verwaltung selten zu haben ist. Und die haben sich wirklich Mühe gegeben. In dieser Studie werden als zentrale Punkte angeführt:

1. Köln hat kein einheitliches kohärentes Stadtentwicklungskonzept sondern verliert sich in Teilplänen. Es werden überall kleine Konzepte für die einzelnen Stadtteile entwickelt, aber ein kohärentes Stadtentwicklungskonzept ist bislang nicht in Sicht.

2. In der Planung und in der Projektentwicklung haben sie ebenfalls Mängel festgestellt. Wenn in Köln große Projekte aufgelegt werden, also z. B. die Entwicklung eines Gewerbegebietes, die Entwicklung von Baugrundstücken und von Wohnungseigentum, dann fehlt eine einheitliche Projektsteuerung. Es gibt nur eine koordinierende Projektbegleitung. Dadurch, so die Studie, werde sehr viel verschleppt zu lange dauern.

3. Ziele und Leitbilder, mit denen die Stadt operiert, sind in den verschiedenen Verwaltungsbereichen nicht aufeinander abgestimmt. Außerdem sind die Leitbilder auch zum Teil viel zu allgemein formuliert und daher nicht operationalisierbar. Konkret: Wir haben ja sowas wie einen Masterplan, wir haben auch ein Leitbild Köln. Aber die Projekte und die Ziele, die dort formuliert sind, seien so allgemein formuliert, dass man gar nicht wissen könne, was man als nächstes machen solle.

4. Dann wurde noch genannt, dass während der verschiedenen Planungen immer wieder Änderungen vorgenommen werden. In den Planungsprozess wird also seitens der Politik und auch der Verwaltung immer wieder eingegriffen, so dass Planungen bis zum letzten Moment immer wieder neu aufgelegt werden müssen, was zu Zeitverzögerungen und Kostenüberschreitungen führt.

5. Weiter wurde festgestellt, dass Amtsleiter bei ihren Treffen, wenn sie Planungen machen, dort Zeitzusagen geben, die sie letztlich nicht einhalten. Und das Entscheidende, was noch dazu kommt: Dafür gibt es in der Stadt Köln - so die Gutachter - keine Sanktionen. Das aber ist ein großes Problem.

Der Stadtrat hat dieses Konzept zur Kenntnis genommen, auch selbst in Auftrag gegeben, also: gute Entscheidung. Die Frage ist aber, Herr Kahlen, was macht man jetzt mit diesen Ergebnissen? Wie geht die Stadt mit so etwas weiter um?

Guido Kahlen:

Wenn wir von dem gleichen Konzept sprechen, ist meine Information, dass wir zunächst eine Bewertung vornehmen. Das Instrument ist das Flächenmanagement. Die Ergebnisse sollen noch in diesem Jahr vorgestellt werden, es bleibt uns jetzt im Ergebnis der Dezember. Bei dem Flächenmanagement haben Sie ein sehr gutes Beispiel für die Arbeit einer Stadtverwaltung im Sinne Daseinsvorsorge, im Sinne auch Nutzungskonflikte. Ich bringe Ihnen ein schönes Beispiel. Wir haben in der Planung, bestimmte Flächen für Friedhofserweiterung, also eindeutig Grün, Park, Erholung, Frischluftschneisen. Wir stellen fest, heute werden die Toten in unserer Stadt nur noch zu 48% in Särgen bestattet. Wir haben also einen enormen Zuwachs an Urnenbestattungen oder an Freiwaldbestattungen, wo Menschen eben bewusst sagen, wir gehen weg von der klassischen Bestattungskultur mit Särgen. Wir können unsere Friedhofserweiterungsflächen in großem Maße in verschiedenen Stadtquartieren neu ausrichten. Und jetzt geht es los: Im Augenblick sind wir Immobilienstandort Nr. 1. Wir haben das Allzeit-Hoch in der Nachfrage nach Immobilien, nach Liegenschaften. Das hat es in dieser Stadt noch

nie gegeben, was wir an Zuwachs für Dienstleistungen nutzen. Wir haben im Augenblick die höchste Arbeitszahl an versicherungspflichtigen Arbeitsplätzen seit der Wiedervereinigung, seit 22 Jahren. Wir haben jetzt in 2011 475.300 versicherungspflichtige Arbeitsplätze, da ist kein Beamter drin. Für den Produktionsbereich 81.800 und für Dienstleistungen 393.500. Und die brauchen natürlich auch zusätzliche Flächen. Wir haben im Augenblick Umsatz für Büroflächen bei über 320.000 qm. Da können Sie sich natürlich vorstellen, da sagt die Wirtschaftsförderung, wenn wir jetzt noch Grünflächen haben als Erweiterungsflächen, bitte, lasst sie uns nutzen für zusätzliche Bürostandorte. Und Sie können sich genauso gut vorstellen, dass wir natürlich aus klimatischen Gründen in dieser Stadt höchst interessiert sein müssen, solche Freiluftschneisen auch zur Regeneration des Klimas zu halten. Das heißt, Sie haben da einen klassischen Interessenkonflikt, wie gehen wir mit diesen Freiflächen um, die wir auf einmal anders verplanen können.

Ich nehme noch ein anderes Beispiel. Wir haben Lernprobleme in dieser Stadt. Das Interessante ist, wir haben 17 % einer Online bezogenen Kritik an der Lernsituation, 48 % bezogen sich auf Straßenverkehr, wir hatten 16-17% Eisenbahn, Flugverkehr, Industrie 1%. Und jetzt kommt der nächste Punkt: 17% Konflikte Freizeit/Nachbarn. Also ein enorm hoher Faktor, woran sie leiden unter einer verdichteten Bebauung in dieser Stadt und wo Sie zwangsläufig - die Leute halten sich länger draußen auf, die Raucher dürfen nicht drinnen rauchen, also sind die auch nachts um 1 Uhr noch draußen, unterhalten sich vor der Kneipe - wo Sie höhere Konflikte haben wegen einer dichten Bebauung. Und die Frage ist, wie nutzt man das? Wir müssen Wohnungsbau betreiben, habe ich eben versucht, darzustellen, 105.000 mehr, also mehr Wohnungsbau, mehr Verdichtung. Und diese Fragen, wie gehe ich mit diesen Flächen um? Wir haben einen hohen Anteil an Grün, über 50% unserer Stadt ist grün, und die sind auch unter Schutz gestellt, aber lockert man das oder nicht? Wie geht man mit diesen begrenzten Flächen um? Und das ist genau dieses Papier, wo wir jetzt eine Bewertung abgeben.

Lassen Sie mich ein Letztes zu den Amtsleitern sagen. Wir haben in dieser Stadt für die Daseinsvorsorge 4.000 Produkte, von der KFZ-Zulassung bis zur Wirtschaftsförderung über die Frage Transfer im Job-Center, wie kann man hier auch qualifizieren für den 1. Arbeitsmarkt, 4.000 Dienstleistungen und Produkte. Und unsere Amtsleiterinnen und Amtsleiter sind wegen des Gemeinwohlinteresses verpflichtet, Fachinteressen nach vorne zu bringen. Die Kolleginnen und Kollegen, die für den Umweltschutz tätig sind, auch als untere staatliche Verwaltungsbehörde bei Abfall, bei Wasser, bei Luft, die verantwortlich sind für Denkmalschutz, die haben natürlich zuerst diese Fachinteressen wahrzunehmen. Am Ende des Tages, da stimme ich Ihnen zu, muss ein Abwägungsprozess passieren, was ist für das Allgemeinwohl in dieser Stadt, für die allgemeine Entwicklung und Zukunftssicherung dieser Stadt ausschlaggebend. Ich bringe ein Beispiel: Wir haben im Denkmalschutz in der Tat einiges zu viel gemacht, wir haben sozusagen zu wenig darauf geachtet, was im Detail unter Denkmalschutz gestellt worden ist. Wir haben uns erlaubt, jetzt das Friedrich-Wilhelm-Gymnasium für 25 Mio. € zu sanieren, das sollte ursprünglich mal 13Mio. kosten. Im Nachhinein sage ich Ihnen jetzt als Guido Kahlen, ich weiß gar nicht, ob das Verwaltungsmeinung ist, im Nachhinein muss ich sagen, war die Entscheidung, das Friedrich-Wilhelm-Gymnasium zu sanieren, um dem Denkmalschutz zum Tragen zu verhelfen, vermutlich in der Nachbetrachtung diskussionsbedürftig. Vermutlich hätten wir mit einer Neubauentscheidung, unter Wahrung bestimmter Denkmalprioritäten richtiger gehandelt, auch für eine bessere Bildungspolitik und für bessere Lernbedingungen. Da die richtige Abwägung zu treffen, das ist am Ende notwendig. Und jetzt kommt genau die Frage: Halten wir die Zeit ein? Ich gebe Ihnen völlig Recht. Wir versuchen immer, den best case zu sehen. Aber bei Bauprojekten eine öffentliche Debatte über die Berechtigung eines Bauprojektes zu führen, das führt zwangsläufig dazu, dass wir auch Zeiten nicht einhalten.

Es gibt natürlich auch strukturelle Gründe. Man kann Aufträge an Generalunternehmer verge-

ben. Der Generalunternehmer muss immer direkt alles genau kalkulieren. Hier ist mit Gewerke gearbeitet worden. Das ist ein Punkt, da sagt das Allgemeininteresse, das ist richtig, dass wir nicht an Generalunternehmer vergeben, weil wir nicht wissen, welche Zuschläge macht der. Wir wollen gewerkeweise vergeben, damit der Mittelstand auch Aufträge kriegt. Aber ich brauche Ihnen nicht zu sagen, dass das ein deutlich komplexeres System ist, wenn Sie da alle Gewerke mit einkalkulieren müssen. Das kostet auch Zeit.

Frank Möller:

Die Antwort ging an der Fragestellung eigentlich vorbei. Wir hatten ja von Planungsprozessen gesprochen und davon, dass innerhalb dieser Planungsprozesse zum einen eine verbindliche Auffassung über die Entwicklungsplanung fehlt, dass Termine, die gesetzt werden, von einzelnen Ämtern nicht als verbindlich angesehen werden und dass in dem Rahmen keine Möglichkeit besteht, zu sanktionieren. Das betrifft nahezu jede größere Planung, die in Köln anfällt. Die Frage ist, wenn da so große Reibungsverluste auftreten, wie kann man das vermeiden? Wie kann man da Verwaltungshandeln effektiver machen?

Dr. Joachim Weiner:

Vielleicht noch zur Ergänzung, damit man weiß, worum es in diesem Gutachten konkret geht. Da wird als Beispiele u. a. die Entwicklung von zwei Gewerbegebieten genannt. Das war die Fläche Brasseur in Porz-Westhoven und die Kölner Straße in Lövenich, das sind zwei große Gewerbegebiete. Die Stadt Köln hat es ernsthaft geschafft, für das eine 15 Jahre zur Entwicklung zu brauchen und für das andere 17 Jahre. Das fanden die Gutachter bei aller wohlmeinenden Begutachtung doch etwas zu lange. Wir haben ja auch Finanzprobleme in der Stadt. Jedes Jahr, in dem so ein Projekt in der Entwicklung länger dauert, entgehen der Stadt natürlich Einnahmen. Gewerbegebiete bringen Einnahmen. Wenn die Stadt die Entwicklung in zehn Jahren geschafft hätte, hätte sie schon sieben Jahre früher Einnahmen erzielen können. Wir haben es in Köln immer wieder mit Projekten zu tun, die unendlich lange Laufzeiten haben. Hinzu kommt noch als Ergänzung, dass man bei zahlreichen Projekten direkt bei Startbeginn das Gefühl hat, dass die Projektgrundlagen nicht genügend erkundet worden sind. Ich erinnere jetzt nur an das große Projekt Rheinufer, „Rheinboulevard“ auf der rechten Rheinseite, wo wir in gewisser Weise ein Desaster erlebt haben, was die Planung angeht, was die Vorbereitung angeht, was die Vorplanung angeht.

Ein anderes Beispiel ist jetzt leider Gottes in den letzten Tagen erst herausgekommen. Das ist die Hauptfeuerwache in Köln-Weidenpesch, die statt 20 Mio. jetzt leider Gottes 40 Mio. € kosten wird,² aber nicht etwa, weil die Unternehmer alle betrügerisch tätig wären, sondern weil die Voraussetzungen für die Planungen einfach falsch waren. D. h. hier hat die Stadtverwaltung, die Verwaltung in der Vorbereitung nicht genügend Grundlagenforschung betrieben.

Frank Möller:

Noch zur Ergänzung, um deutlich zu machen, dass das wirklich keine Einzelfälle sind, sondern ein Trend. Wir haben uns ja intensiv mit der Gebäudewirtschaft beschäftigt. Seit fünf Jahren ist bekannt, dass die städtischen Gebäude nicht in hinreichender Form vermessen sind, d. h. dass man möglicherweise auch für die Reinigung dieser Gebäude viel zu viel Geld bezahlt. Seit fünf Jahren wissen wir das. Jetzt hat eine Ausschreibung stattgefunden, die städtischen Gebäude extern vermessen zu lassen. Dafür ist ein Zeitraum angesetzt worden von sage und schreibe sechs Jahren. D. h. über einen Zeitraum von 11 Jahren wissen wir nicht, wie groß die Flächen sind, die zu bewirtschaften, zu putzen, zu heizen sind. Wir lesen da einen gewissen Trend heraus und fragen, wie kann man diesen Trend brechen, wie kann man zu schnelleren Lösungen kommen.

² Dazu: <http://www.ksta.de/nippes/weidenpesch-kosten-fuer-feuerwache-explodieren,15187558,20713254.html>

Guido Kahlen:

Ich versuche, ganz kurz Ihnen noch ein anderes Beispiel zu geben. Das ist der Plan der Bundesgartenschau 2025. Wir werden dem Rat jetzt vorschlagen, diesen Planungsauftrag zu schieben. Warum? Wir haben feststellen müssen, dass wir Filet-Grundstücke in diesem Areal nicht im Eigentum haben und dass sie auch mit Pachtverträgen belastet sind. D. h. wenn wir jetzt die Pachtverträge kündigen müssen, müssen wir richtig in das Stadtsäckel greifen, und die Verträge gehen teilweise bis 2036, einer noch bis 2039. Und die sind mittendrin, und wir haben außerdem zu wenig bedacht, dass da an einem Eisenbahn-Kopf-Bahnhof vom Anfang des letzten Jahrhunderts auch Altlasten sind.

Und mit der Feuerwache haben Sie auch völlig Recht. Das ist meine Verantwortung, ich bin Feuerwehr-Dezernent. Wir haben den Fehler gemacht, dass wir uns in der Vergangenheit für Planungsgrundlagen, für Planungsziele, für das Ermitteln, auf welcher Basis man denn ein Ziel erreichen kann, zu wenig Zeit genommen haben. Also bei der BuGa hätten wir bei dem Prüfauftrag des Rates erst mal untersuchen müssen, wie sind die Eigentumsverhältnisse, wie ist die Altlastensituation und dann hätte man möglicherweise frühzeitiger sagen müssen, wer die BuGa 2025 will, verlangt im Ergebnis etwas, wo sich ein paar Leute eine „goldene Nase“ verdienen vom Altlastenbefreier bis zum Auslöser von Pachtverträgen oder im Eigentumserwerb. Das haben wir erst dann in der Planungsphase richtig gemerkt. Aber es war natürlich am Anfang eine Euphorie, wir kriegen möglicherweise die BuGa 2025.

Das heißt, das System heißt neudeutsch „Frontloading“. Was bedeutet das? Wir müssen für diese Projekte eine DEUTLICH INTENSIVERE PLANUNG machen. Und bei der Feuerwache kann ich Ihnen genauso sagen, da bin ich drauf reingefallen. Wir haben normalerweise eine Situation, da wird am Anfang bei der Grundlagenermittlung eine Kostenschätzung gemacht. Da kann man immer noch sagen, Kostenschätzung heißt + 30 % rauf. Dann kriegen Sie einen Planungsauftrag, da kommt dann eine Kostenberechnung raus, und da sagt man sich, + 10 % darf da noch drin sein. Aber die wirkliche Belastungsprobe kommt erst, wenn Sie die Ausführungsplanung haben, nämlich wenn Sie Ihr Projekt mit allen Details im Wettbewerb zur Vergabe ausschreiben. Und dann stellen Sie fest, möglicherweise sind die Stahlpreise um ein Drittel gestiegen, wir kommen mit den ursprünglichen Kostenschätzungen gar nicht hin. Und wir schreiben leider nie drauf, klein gedruckt: Übrigens, hier eine Kostenschätzung oder hier eine Kostenberechnung immer noch + 30 oder + 10. Und ich habe bei der Machbarkeitsstudie den Fehler gemacht, da ist nicht genügend hingeguckt worden, da hat man unterstellt, man kann die vorhandene Halle einfach überbauen. Das, was in der Frondelstraße auch schon 1906 gemacht worden ist, man hat eine Rutsche, wo die von ihren Ruheräumen direkt auf das Feuerwehrfahrzeug runter rutschen. In Weidenpesch laufen die noch eine Minute 20 Sekunden, bis sie an dem Feuerwehrfahrzeug sind und haben dann nur noch 6 Minuten 40 Sekunden, um am Brandort zu sein oder für den Rettungseinsatz zur Verfügung zu stehen.

Frank Möller:

Wenn Sie sagen, ich habe nicht genau genug hingeguckt, nehme ich an, dass bei solchen Planungen nicht nur der Guido Kahlen genau hingucken muss, sondern dafür gibt es ja einen entsprechenden Apparat.

Guido Kahlen:

Wir haben den Fehler gemacht, eine Machbarkeitsstudie anzufertigen, die noch nicht mal ausreichend Grundlagen ermittelt hat nach dem Motto, guck in die Statik rein, dann wirst du feststellen, bei dieser großen Halle kannst du mit der vorhandenen Statik nicht zurecht kommen. Ich hätte sagen müssen, „Vorsicht, das ist nur eine Machbarkeitsstudie, ich brauche jetzt noch eine richtige Grundlagenermittlung und die ersetzt immer noch nicht den Planungsbeschluss, weil ich erst beim Planungsbeschluss ungefähr weiß, wo ich bei + 10% bin“. Und dann muss

ich immer noch sagen, letztlich nur die Ausschreibung sagt mir, liege ich mit der Kostenberechnung richtig oder habe ich da möglicherweise auch noch falsch kalkuliert.

Also ich sage bewußt, unser „Systemfehler“ ist, das ist auch ein bißchen der Haushaltslage geschuldet, bevor wir den Rat bitten, zu sagen, sage "ja" zu einer Zielansprache, zu einer Weit-General-Sanierung, zu einem neuen Projekt BuGa in Wertsetzung eines städtischen Großareals, einer besseren Inwertsetzung, da kriegen wir immer erst - ich sage mal „für kleines Geld“ - die Möglichkeit, Grundlagen zu ermitteln. Wir müssen uns in Zukunft darauf verständigen, dass dieser Prozess der Grundlagenermittlung deutlich intensiver, auch zeitlich länger ist, dass wir mehr Geld dafür kriegen. Und es gibt genügend Beispiele dafür, dass wir auch beim Controlling noch nicht gut aufgestellt sind. Völlig klar, wenn Sie da am Anfang drei Controller-Büros nebeneinander setzen, also auch noch die Einschätzung unter Wettbewerb stellen, dann kriegen Sie tatsächlich, das ist nachgewiesen, Bauvorhaben genau zu dem Geld hin, das sie kalkuliert haben. Da brauchen Sie nicht einmal die 10% drauf zu tun. Aber um am Anfang drei Büros zu beauftragen, ist die Finanznot im Augenblick zu groß als dass wir diesen Sprung wagen. Aber dem Grunde nach wäre es wirtschaftlich.

Frank Möller:

Bei der Machbarkeitsstudie zur Feuerwache, sind nun aber auch ganz einfach eklatante fachliche Mängel festzustellen. Wenn beispielsweise dort unberücksichtigt bleibt, dass man externen Büroraum anmieten muss, um die Angestellten während der Sanierung irgendwo unterzubringen, was sich dann letztendlich wird mit einem Betrag in Höhe von 850.000 € niederschlagen wird, wenn so etwas unberücksichtigt bleibt, dann da frage ich mich, wieso das niemandem auffällt? Das ist doch wirklich im Bereich der Milchmädchenrechnung und nichts Kompliziertes. Welcher Fehler steckt im System, wenn so etwas im Zuständigen Amt nicht auffällt?

Guido Kahlen:

Bei der Machbarkeitsstudie ist unterstellt worden, dass dieser Baubereich nicht angepackt werden muss, das heißt, wir hätten dann gar keine Verlagerungsnotwendigkeiten gehabt. Jetzt hat sich die Bausubstanz aber offensichtlich als so marode herausgestellt, dass wir diese Hypothese „Bausubstanz kann untangiert bleiben“ nicht weiter tragen können. Aber ich sage bewusst...

Frank Möller:

Herr Kahlen – „Plan B“! Dann macht man zwei Pläne, in denen Alternativen abgearbeitet werden.

Guido Kahlen:

Wir hatten geglaubt, mit dieser Machbarkeitsstudie genügend Grundlagenermittlung gemacht zu machen. Wir hätten sagen müssen, stopp, das war jetzt die Machbarkeitsstudie. Jetzt gehen wir in die Grundlagenermittlung und erst auf der Basis machen wir weiter. Und jetzt sage ich Ihnen ganz ehrlich: Da das Ding so malade ist und die Mängel so exorbitant sind, haben wir diesen Schritt, Grundlagenermittlung, Leistungsphase I für diejenigen, die da in der HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure) fallen gelassen und haben dem Rat fälschlicherweise gesagt, die Machbarkeitsstudie ersetzt mir diese Grundlagenermittlung. Fehler von uns, eindeutig. In der Tat, da haben zwei Leute drüber geguckt. Die Feuerwehr hat drüber geguckt, die Gebäudewirtschaft hat drüber geguckt, hat einen Haken dran gemacht, war ein Fehler.

Dr. Joachim Weiner:

Gut dass Sie den Fehler eingestehen, finde ich auch toll, dass das mal einer hier tut.

Guido Kahlen:

Ich ärgere mich auch drüber, ich ärgere mich massiv drüber.

Dr. Joachim Weiner:

Trotzdem ist es ja kein Einzelfall. Wenn man sich den Rheinboulevard und dessen Entwicklung anguckt, dann haben wir die gleichen Fehlerstrukturen wieder. Das heißt, man plant beim Rheinboulevard eine große Treppenanlage, ohne sich vorher über den Grund kundig zu machen, auf dem das Ding gebaut werden soll. Prompt wird ein Ingenieurbüro beauftragt. Das macht einen bestimmten Vorschlag für Rammböcke, die man in die Ufer rein machen kann. Ja, dann auf einmal kommt das Bombenräumkommando, die immer kommen und gucken müssen und sagt, ne Freunde, das geht überhaupt gar nicht. Wir können das gar nicht messen da unten, da ist metallhaltiges Gestein drin, unsere Messinstrumente schlagen dauernd aus. Wir müssen das ganz anders machen. Da war aber oben schon geplant, wie die Treppe aussehen soll. Das heißt, die Planungskosten waren schon futsch. Und während des gesamten Prozesses geht das immer so weiter. Dann haben Sie ein Büro beauftragt, da wird dann festgestellt, dass sieben Punkte einfach in der Kostenrechnung überhaupt nicht berücksichtigt worden sind. Das heißt in der Vorplanung wurden die gar nicht aufgeführt. Und da frage ich mich, was passiert innerhalb einer Verwaltung, die sich diese Fragen nicht mehr stellt? Gibt es dafür vielleicht auch Gründe, dass man all diese Kosten vorher nicht genau ins Visier nimmt? Kann es sein, dass man der Politik möglichst niedrige Grundkosten erstmal avisiert, um so ein Objekt überhaupt durch den Rat zu kriegen?

Guido Kahlen:

Ich will es mal so formulieren. Da sind Rat und Verwaltung auf einer Linie. Wir wissen, dass wir eine bestimmte Summe zur Verfügung haben. Leider weniger als wir für die Entwicklung dieser Stadt brauchen, Stichwort: strukturelles Defizit. Und deshalb besteht natürlich ein hohes Interesse, für die Zukunft wichtige Projekte in Gang zu setzen. Und normalerweise geschieht das über eine bestimmte Schrittfolge: Wir fangen mit den Grundlagenermittlungen an, machen dann den Planungsauftrag und verdichten im Ergebnis die jeweiligen Planungskenntnisse. Und am Ende, in Leistungsphase V, steht die Ausführungsplanung, bei der dann genau gewusst ist, wann, zu welchem Zeitpunkt und mit welcher Komplexität und auch zu welchen Kosten der Bau erfolgt. Wir haben in der Tat im Augenblick nach dieser ersten Grob-Grundlagenschätzung, ich sage den Kostenschätzungen + 30%, da fangen wir an. Aber da sind natürlich die Erkenntnisse noch viel zu dünn, wenn Sie an die spätere Leistungsphase V denken. Das ist ein systemischer Fehler. Da leiden wir alle drunter. Wir dürfen auch nach der Haushaltsverordnung nicht sagen, übrigens, wir kalkulieren mal so einen kleinen Puffer ein. Die Preise entwickeln sich in den nächsten drei Jahren +20 %, da tun wir also noch mal 20 % drauf, das dürfen wir nicht, weil wir ja sonst Preistreiber wären. Und deshalb kann die einzige Antwort im Augenblick nur sein, und da hat der Rat im Mai grünes Licht zu gegeben und uns aufgefordert, überlegt euch, wie wir von dieser Stückelung der Erkenntnisse, von diesem scheinweisen Zuwachs an Wissen wegkommen. Wie wir es erreichen – Stichwort Frontloading – am Anfang schon viel stärker ins Detail zu gehen, wohl wissend, das kostet dann auch mehr, darum geht es. Am Ende werden wir eine bessere Grundlage zu entscheiden haben: Machen wir es zu dem Preis, machen wir es nicht, schieben wir es?

Aber was ich auch sage: Wir müssen in der Projektsteuerung besser werden. Eines der großen Fortbildungsprogramme in 2013 wird sein: Projektsteuerung für Mitarbeiter auf allen Ebenen, weil wir glauben, diesen Prozess einer nicht nur punktuellen Betrachtung, dass wir da die Leute deutlich besser qualifizieren müssen und auch vorher schon mehr Geld brauchen, um die entsprechende Detailtiefe zu erreichen. Wie gesagt, ich bin da dem Rat noch Erkenntnisse schuldig. Aber ich habe den Auftrag gekriegt.

Frank Möller:

Mit der Geschäftsprozessoptimierung und der Broschüre³, die Sie dazu vorgelegt haben, haben wir uns natürlich auch beschäftigt. Da stehen eine ganze Menge von Dingen drin, die interessant sind, die sicherlich auch Verwaltung verbessern können. Aber es ist natürlich primär ein technischer Ansatz, d. h. Sie verbessern Software, Sie verbessern Computertechnik. Sie beschleunigen damit interne Vorgänge. Resultiert aber die Verschleppung von Entscheidungen, die Langsamkeit von Verwaltungshandlungen tatsächlich primär aus einer fehlenden Technik oder liegt es nicht an etwas anderem. Um ein Beispiel zu nehmen, Stichwort: Mülheim 2020. Hat es da an schnellen Computern gemangelt, an der technischen Seite der Prozessoptimierung oder gab es dafür nicht ganz andere Gründe?

Guido Kahlen:

Also vielleicht zunächst - ich bedanke mich sehr, dass Sie dieses Thema angesprochen haben. Auch da habe ich einen Bericht, den wir jetzt ganz frisch am Montag noch dem Ausschuss für allgemeine Verwaltung, Rechtsfragen, Internationales und Vergaben übermittelt haben, hier werden Sie das finden, wo wir versuchen im Augenblick, die Abläufe zu verbessern, und zwar in allen Dezernatsbereichen Finanzen, Bildung, Soziales, Stadtentwicklung, Kunst und Kultur, natürlich auch in meinem Bereich. Bitte glauben Sie nicht, wir würden bloß einen Geschäftsprozess elektronisieren. Ich habe ein schönes Beispiel: Bildungs- und Teilhabepaket. Das ist komplett an den Bedürfnissen der Menschen vorbei geplant, auch von den verwaltungstechnischen Abläufen her. Wir sind jetzt mittlerweile, nachdem das Land das abgegeben hat, seit 2008 dafür zuständig. Wir haben dem Bund gesagt, ihr müsst das Elterngesetz von den Abläufen her novellieren. Und dann gucke ich natürlich auch, habe ich die entsprechende IT-Infrastruktur, die das noch sichert. Aber die Ansicht Bildungs- und Teilhabepaket, Elterngesetz, zeigt Ihnen, es ist alles mit heißer Nadel gestrickt und ich möchte nicht wissen, was beim Betreuungsgeld jetzt passiert. Beim Betreuungsgeld werden die wieder sagen, Kommunen zahlen aus und wir haben anschließend nicht durchmodelliert, wie das funktioniert von den Geschäftsprozessen her und auch nicht synchronisiert, wie kann man es dann elektronisch unterstützen? Das ist eine der negativen Rahmenbedingungen, wo wir schlicht und ergreifend nicht nur Gesetze ausführen müssen und dafür die Kasse erhalten müssen, sondern wo wir auch für die Prozesse und die Zielgenauigkeit selber antreten und feststellen, wir können es gar nicht optimieren.

Dr. Joachim Weiner:

In dieser Richtung würde ich das auch so sehen. Also, alles was Sie angeleiert haben in Ihrer geschätzten Prozessoptimierung ist sicherlich richtig. Unsere Frage geht aber noch ein Stückchen weiter: Geht es nur um den Geschäftsprozess oder ist es nicht so, dass gerade in Köln das Zusammenspiel der Ämter, die eigentlich zusammenspielen müssten, nicht optimal funktioniert. Ein Beispiel, über das wir in unserer Reihe ja schon einmal diskutiert haben: das Zusammenspiel von Schulverwaltungsamt und Gebäudewirtschaft. Das ist katastrophal. Das Zusammenspiel von Vergabeamt und Gebäudewirtschaft ist auch nicht gerade super. Wir hatten hier vor kurzem den Bürgermeister von Langenfeld zu Gast.⁴ Das ist ein Unterschied zu Köln, das ist eine kleine Stadt, ich weiß. Aber was uns da beeindruckt hat, ist, dass die bei allen größeren Projekten und bei Entwicklungsprojekten einfach die Leute an einen Tisch bringen und dass in einem bestimmten Zeitraum alle Aufgaben komplett verteilt und abge-

³ Stadt Köln (Hrsg.), Kompetenzzentrum Geschäftsprozessoptimierung (GPO), Bericht 2011. Im Netz unter: <http://offeneskoeln.de/attachments/9/3/pdf357439.pdf>

⁴ Das 5. Stadtgespräch fand zum Thema „Leere Kassen – wen stört’s denn...? Kommunale Haushaltspolitik in Köln und anderswo“ am 12.3.2012 statt. Es diskutierten Gabriele C. Klug, Kämmerin der Stadt Köln, Martin Börschel, Vorsitzender des Finanzausschusses der SPD und Frank Schneider, Bürgermeister der Stadt Langenfeld. Unter: http://www.xn--klnkanauchanders-zzb.de/content/pdf/Dossier_10_Haushaltspolitik.pdf

sprochen werden. Während in Köln – wir sind ja die Weltmeister der Meetings –unheimlich viel Arbeitszeit verbraucht wird, indem sich Mitarbeiter für kleinteiligste Sachen unablässig treffen, dabei keine Beschlüsse gefasst werden können, weil zwei, drei immer fehlen. Dafür gibt es zahllose Beispiele. Und wenn ich jetzt mal der Kämmerin einen Tipp geben wollte, wie wir einsparen können, sage ich, immer, Frau Kämmerin, gucken Sie bitte in die internen Abläufe der Verwaltung hinein, da ist Potenzial drin.

Frank Möller:

Um das nochmal mit Blick auf die Geschäftsprozessoptimierung auf eine Formel zu bringen: Geschäftsprozessoptimierung beschleunigt. Wenn man die Organisationsstruktur und die Organisationsdefizite dabei aber außer Acht lässt, dann beschleunigt man letztendlich auch die ständige Wiederholung von Fehlern, die bereits bestehen.

Guido Kahlen:

Wir haben in dieser Stadt ein Kapitel nachzuarbeiten, das heißt Vermeidung oder Verhinderung von Korruption. Wir sind da mittlerweile Benchmark in NRW, von 100 erreichbaren Punkten haben wir 98 in der Prävention von Korruption. Wir haben auch nach meiner Kenntnis in den letzten sechs Jahren, die ich in dieser Stadt bin, keinen evidenten Korruptionsskandal mehr gehabt. Da sagt mir mein Kollege Streitberger; aber um welchen Preis, wie lange dauert das alles? Insofern sage ich ganz offen, das war der Tatsache geschuldet, dass wir die Handbremse und die Fußbremse gleichzeitig betätigen mussten. Wir haben mehr Kontrollaufwand und ich sage mal, das Acht-Augen-Prinzip eingeführt mit zig Maßnahmen. Aber es hat gewirkt.

Sie hatten ja auch noch Mülheim 2020 angesprochen. Ganz kurz dazu. Mülheim 2020 ist noch in dem Bewusstsein gelaufen, lieber auf Nummer Sicher gehen. Wenn Sie eine Vergaberüge haben, wissen Sie, dass man in Köln genau hinguckt. Wenn wir hier Mist machen, kriegen wir sofort ein Auskunftsersuchen aus Brüssel. Wir haben ein Auskunftsersuchen aus Brüssel, weil wir möglicherweise einen Fehler gemacht hatten bei der Neuausschreibung des neuen KidS, der neuen Kinder- und Jugendpädagogischen Einrichtung in der Aachener Straße. Wir haben uns rechtfertigen müssen vor der EU-Kommission, ist dann auch im Anschluss alles prima gelaufen. Aber ich sage Ihnen, wenn irgendwo in der Zeitung steht, da ist eine Vergabe gelaufen, dann dürfen Sie sich nicht wundern, wenn am nächsten Tag ein Brief aus Brüssel kommt: Auskunftsersuchen. Wir haben im Falle KidS dadurch wahrscheinlich ein halbes Jahr verloren. Aber wir sind den Anforderungen der EU-Kommission gerecht geworden. (...)

Letzter Punkt: Organisationsuntersuchung heißt für mich, wir werden jetzt dem Rat nochmal berichten, wo wir stehen. Wir haben eine große Mitarbeiterbefragung gemacht mit einer Riesenresonanz. Der Rat wollte bewusst eine große Partizipation. Wir müssen die Budgetverantwortung – ich sage bewusst die Budgetverantwortung – an die auftraggebenden Dienststellen geben. Wir haben das in der Kulturverwaltung so, da ist Auftraggeber die Kulturverwaltung, bei Museumsbauten beispielsweise. Aber interessanterweise bei den Schulbauten und die machen ungefähr knapp 70% der Flächen der Gebäudewirtschaft aus, ist Auftraggeber, weil Eigentümer, die Gebäudewirtschaft. Mir wäre es lieber, wenn wir sagen würden, das Budget wird verantwortet bei der Schulverwaltung.

Dr. Joachim Weiner:

Bei Mülheim 2020 gab es ja noch einen zweiten Aspekt. Da sind Anträge gestellt worden, die nicht genehmigungsfähig waren. Da hat offensichtlich die dafür zuständige Verwaltung versagt. Dieses Versagen hat uns viel Geld gekostet. Viele Projekte, die geplant waren, sind gescheitert und aus meiner Sicht sind es ausgerechnet die sozial bedeutsamen Projekte gewesen, wie etwa Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen für Langzeitarbeitslose, die heute in der Luft hängen. Was gelungen ist, sind ein paar kulturelle Projekte, die ja ganz schön sind, aber bei

den für Mühlheim 2020 wichtigen sozialen Projekten hat es durchgängig gehapert. Und da wurde dann gesagt, wir konnten diese schwierigen EU-Anträge nicht ausfüllen, wir haben das nicht rechtzeitig geschafft, weil das alles zu kompliziert ist. Das ist die Form von Entschuldigung, die in der Kölner Verwaltung allgegenwärtig ist. Es heißt unablässig: Wir konnten das nicht, wir hätten es aber gerne gemacht. So bringt es doch z. B. die Stadtverwaltung fertig, anzukündigen, die Befreiung der KVB-Haltestellen vom Wintereis in diesem Jahr nicht leisten zu können, weil die AWB im letzten milden Winter nicht genug üben konnte. Das wurde von der Dezernentin gesagt, laut Stadt-Anzeiger. Das sind Ausreden, bei denen jeder Bürger spürt, dass da im Kern etwas nicht stimmt. Es kann doch nicht sein, dass eine Verwaltung andauernd sagt, wir haben es nicht geschafft, es war alles so schwierig, ohne dass das Konsequenzen hat. Was wir vermissen ist, dass die Verwaltung sich klar und offen zu ihren Fehlern bekennt und den Bürgern verspricht, diese Fehler künftig zu vermeiden.

Frank Möller:

Man muss auch zu Mühlheim 2020 ergänzen, dass zum Schluss wieder ein Törchen aufgemacht wird, wie man mit dem Problem im weiteren Verlauf umgehen möchte. D. h., man macht jetzt eine Ausschreibung, im Amtsblatt der Stadt Köln nachzulesen vom Oktober 2012, Controlling als Bestandteil des integrierten Handlungskonzeptes Mühlheim 2020. Ganz abgesehen davon, dass so ein Projekt bereits am Anfang hätte integriert werden müssen, wenn man so etwas braucht, stellt sich natürlich die Frage, wieso das Amt nicht in der Lage war, das selbst zu erledigen. Wieso macht man jetzt eine Ausschreibung, die faktisch über das Controlling auch noch weit hinausgeht, weil sie auch Marketingmaßnahmen und anderes mehr einschließt. Das ist auf eine merkwürdige Art und Weise eine Privatisierung der Auftrags erledigung. Ein städtisches Amt müsste etwas erledigen, schafft es nicht, scheitert, das wird aufgegriffen, das wird kritisiert, und dann macht man eine Ausschreibung, die viel zu spät kommt, um dieses Defizit auch noch zu kaschieren.

Guido Kahlen:

Also ich muss jetzt freimütig einräumen, ich kenne diese Ausschreibung nicht. Es ist so. Wir haben ein Projekt „Soziale Stadt“ und da ist so etwas Ähnliches passiert, wie wir es auch im Bereich der Arbeitsförderung haben. Das europäische Recht hat auf einmal dazu geführt, dass bei uns erprobte Träger der feien Wohlfahrtspflege, die wirklich einen exzellenten Namen und exzellente Referenzen haben, sich auf einmal für Qualifizierungsmaßnahmen dem Wettbewerb stellen müssen. Und es ist lange in der EU diskutiert worden, ob der Sozialbereich im Sinne von Chancen fördern, ein Bereich sein soll, der auch unter Wettbewerb gestellt werden soll. Das ist lange diskutiert worden, weil man natürlich gesagt hat, wir können froh sein wenn da überhaupt Sachen gemacht werden, und wir können doch jetzt nicht dem Billigsten den Auftrag für eine Qualifizierungsmaßnahme erteilen, sondern wir brauchen den Besten, weil so Qualifizierung am ehesten möglich ist. Und wenn ich das richtig beurteile, haben wir heute eine Situation, dass solche Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschrieben werden müssen. Und in dieser Situation trifft es im Falle Mühlheim 2020 auch die Vielen, die hier als Träger ran müssen. Und ich sage ganz freimütig: Während im Bausektor mittlerweile jeder singen kann, dass ab 192.000 € netto eine europäische Ausschreibung vorgeschrieben ist, ist das im Sozialbereich längst nicht so verankert gewesen. Das haben wir absolut unterschätzt. Und ich sage auch ganz bewusst, dass bei dem Projekt „Soziale Stadt“, das Amt geglaubt hat, man habe, weil wir hier in Köln individuelle Förderung machen, das Privileg, sich nicht um irgendeine Binnenmarktrelevanz kümmern zu müssen. Und dann haben unsere Leute, da gehöre ich zu, gesagt: Vorsicht an der Bahnsteigkante. Eine Ausschreibung hat nicht funktioniert. Das machen wir jetzt auch anders. Was die Frage des Controllings angeht, wir haben erreicht, dass wir hier etwas länger Zeit haben.

Der Realisierungszeitraum ist verlängert worden. Und ich sage Ihnen, wir werden in der Tat nicht das komplette Programm realisieren können, aber wir arbeiten mit Volldampf. Und Controllingausschreibung bedeutet natürlich, dass wir im Augenblick nicht genügend Leute haben. Wir sind beim Controlling schlecht, das sage ich ganz freimütig. Das ist auch ein Punkt, den die Kämmerin zu Recht permanent anmahnt. Wir sind im Controlling schlecht. Die Kämmerin ist zu mir gekommen und hat mir gesagt, dass sie meine besten drei Absolventen aus dem Diplomverwaltungslehrgang braucht, und die hat die gekriegt, weil sie sagt, wir müssen in diesem Bereich besser werden. Das Controlling für Mühlheim 2020 haben wir jetzt ausgeschrieben, weil ich der Kämmerin nicht sagen konnte, ich nehme Ihnen die drei wieder weg. Da hätte die Kämmerin gesagt, wir haben ein riesiges Haushaltsproblem zu stemmen und deshalb haben wir uns entschieden, wir müssen es extern machen.

Und Stichwort Personalkosten. Sie wissen, dass das der zweitgrößte Brocken nach den sozialen Transferleistungen ist. Ich habe vom Rat und von der Bezirksregierung den Auftrag, ich bin ja für die Personalkosten zuständig, zu sehen, dass die Personalkosten wieder runterdrückt werden. Und wenn Sie den Bericht für den Finanzausschuss sehen, der am Montag öffentlich behandelt wird, dann stellen Sie fest, dass ich versucht habe, den Zuwachs an Personalkosten deutlich runter zu fahren. Für 2015 sollten wir Personalkosten am Gesamthaushalt von 26,3 % haben, die magische Grenze ist 25 % und da merken Sie, ich bin reichlich satt über die 25 %-Marke gekommen, und ich hoffe, dass ich nach den aktuellen Zahlen auf 24,7 % wieder runterkomme. D. h., wir haben auch da die Handbremse angezogen. Wir sind jetzt auch nicht mehr so frei, dass wir für jede zusätzliche Aufgabe dauerhaft Personal einstellen können. Befristetes Personal ist Kappes, weil alle Leute natürlich Wert darauf legen, einen sicheren Arbeitsplatz zu haben. In Zukunft werden wir uns eh um die besten Köpfe streiten und da nutzen befristete Arbeitsplätze nichts.

Frank Möller:

Personaleinsparungen als isolierte Maßnahme kann ja auch nicht der Sinn sein, sondern man muss schon differenzierter fragen, wo möglicherweise sogar mehr Personal einzusetzen wäre in Bereichen, in denen durch ein besseres Funktionieren von Verwaltungsabläufen höhere Einnahmen generiert werden könnten.

Guido Kahlen:

Das Rechnungsprüfungsamt und der Rechnungsprüfungsausschuss predigen, macht es mit eigenem Personal, gerade im technischen Bereich. Warum ist klar. Wenn wir ein externes Ingenieurbüro beauftragen, müssen wir mindestens noch einmal 30% draufschlagen, um die in die verwaltungsinternen Abläufe und alles was dazugehört rein zu bringen, d. h., wenn ich fremdes Personal anheure, bin ich automatisch teurer. Der Wirtschaftlichkeitsvergleich ist in all diesen Bereichen gleich. Mit eigenem Personal bist du billiger und das wird auch zugelassen, weil ich sagen kann, wir haben dann zwar mehr Personalkosten aber weniger Sachkosten z. B. durch Vergaben an Architekturbüros. Nur im Augenblick ist es leider so, dass wir im Bereich der Architekten, Ingenieure und IT-Fachleute auf Externe zurückgreifen müssen. Und das ist ein Bereich, an dem wir arbeiten müssen. Selbst machen ist kostengünstiger und vom Know-how her für die Zukunft besser.

Frank Möller:

Ich möchte jetzt noch einmal nach einem anderen Bereich fragen, in dem es nicht darum geht, Personal einzusparen, sondern darum, die ganze Organisation zu verbessern. Ich rede von der Gebäudewirtschaft. Der Rat hat vor einem Jahr am 13.10 2011 beschlossen, die Gebäudewirtschaft solle evaluiert werden. Wir haben aber seit einem Jahr nichts mehr in der Sache gehört. Was ist denn in der Zwischenzeit passiert? Und finden Sie es normal, dass man über ein Jahr nichts hört – in der Zeitung liest man sowieso nichts darüber – und keine Informationen aus

der Verwaltung bekommt? Meinen sie nicht auch, die Stadt sollte den Informationsfluss verbessern?

Guido Kahlen:

Sie haben Recht. Ich bin dafür verantwortlich. Und letzten Montag konnte ich nicht im *Betriebsausschuss Gebäudewirtschaft* sein, weil ich parallel meinen eigenen Ausschuss *Allgemeine Verwaltung* hatte. Da ist ein Kollege von mir heftig in die Mangel genommen worden, weil die das genauso kritisiert haben, dass hier noch keine Ergebnisse vorliegen. Ich will versuchen zu erklären, warum wir bisher noch nichts gesagt haben. Zwei Punkte. Erster Punkt. Der Rat hat explizit in seinem Beschluss verlangt, macht daraus einen großen Beteiligungsprozess. Fragt die Leute aus der Gebäudewirtschaft, fragt die Leute, die Auftraggeber sind, aus der Jugendverwaltung, aus der Schulverwaltung, aus der Kulturverwaltung. Fragt die Leute, die für die Gebäudewirtschaft arbeiten, Ingenieurs- oder Architektenbüros, die für uns Dienstleistungen erbringen, weil wir selber nicht genug Leute haben. Fragt die Nutzerinnen und Nutzer, also Schulleitungen, Eltern und Schüler. Also ein ganz intensiver Dialogprozess. Zweiter Punkt. Man hat uns gesagt, nehmt ein externes Büro dafür. Wenn ich die Untersuchung in *der* Detailierung mit einem eineinhalbseitigen Prüfkatalog und einer enormen Beteiligung aller an ein Beratungsunternehmen als Auftrag gegeben hätte, dann hätte das locker einen siebenstelligen Betrag gekostet und hätte zwei Jahre gedauert. Deshalb haben wir gesagt, weil wir zur Zeit Haushaltskalamitäten hoch fünf haben, die Grundlagen für die Evaluation, die liefern wir, dafür brauchen wir keinen Externen. Was haben wir gemacht? Wir haben eine sehr aufwendige Mitarbeiterbefragung gemacht, die zurzeit ausgewertet wird. Und das Tolle ist, wir haben ungefähr 490 Kollegen in der Gebäudewirtschaft, und wir haben einen Workshop gemacht mit einer irren Diskussionsbereitschaft, und wir haben 260 Rückläufe bekommen. Die haben nicht nur multiple choice angekreuzt, dann hätte ich mit der IT schnell die Auswertung gehabt. Wir haben bewusst ein freies Feld gehabt, in das sie eintragen sollten, wo ihre Sorgen und Nöte sind und Vorschläge und Tipps, die über das hinausgehen, was wir gefragt haben. Meine These ist, wenn ich einen Unternehmensberater engagiere, macht der das genauso. Der befragt als Erstes die Mitarbeiter, weil das die besten Unternehmensberater sind, weil die die Stärken und Schwächen kennen. Und das haben wir übernommen. Ich weigere mich, so zu tun, als ob ich die nicht befragt hätte. Ich hab denen gesagt, ich befrage euch, und alles, was ihr sagt, wird anständig aufgelistet und wird dann anschließend in diese Lenkungsgruppe in der Verwaltung und Politik gegeben, und da haben wir euch nämlich als beste Unternehmensberater. Und jetzt sage ich Ihnen freimütig, wir haben zurzeit in den ganzen Fragen Aufgabenkritik, Kritik der Standards, Kritik an den Geschäftsprozessen einen Überhang an Aufgabenstellungen. Ich sag Ihnen, ich kann im Augenblick so eine Evaluation nicht nach außen geben, ich hab das Geld dafür nicht.

Frank Möller:

Na ja qualifizierte Interviews ist ja schon mal eine ganz gute Methode...

Guido Kahlen:

Entwicklungsplanung ist ja letztlich nichts anderes als die Botschaft von Schulen, die sagen ich brauche für die Erledigung meines Auftrags, die und die räumlichen Bedingungen. Wir wissen heute, mit den Schuhkartons der 60er und 70er Jahre kommen wir heute nicht mehr hin. Sie müssen differenzierten Unterricht machen, ich sage bewusst: Inklusion. Da müssen Sie unterschiedliche Lernsituationen räumlich auch ermöglichen, damit sie auch förderbedürftige Schüler in kleinen Gruppen mit den anderen Cracks zusammen hinkriegen, damit sie die Ziele von Inklusion, nämlich nicht segregieren auch hinkriegen. Und das können sie mit den räumlichen Situationen nicht machen die Sie heute in Schulen haben. Deshalb möchten wir diese Probleme auch aus der Sicht der Schulplanung, der Jugendplanung, der Sozialpla-

nung und der Kulturverwaltung ins Auge fassen und angehen. Ich hoffe bis Mitte des Jahres mindestens eine erste Grundaussage machen zu können, wie kriegen wir die Gebäudewirtschaft im Interesse der Gebäudewirtschaft selber, im Interesse der Nutzer und Nutzerinnen, also der Auftraggeber und ich sage bewusst auch, der wirklichen Nutzer besser organisiert, zuverlässiger und auch kalkulierbarer. Das ist dann noch nicht das Endergebnis, aber der erste Schritt, wie man zur Optimierung kommen kann. Ich sage Mitte des Jahres. Daran müssen Sie mich dann messen.

Dr. Joachim Weiner:

Es gibt zwei Dinge, die ich im Zusammenhang mit der Gebäudewirtschaft nachfragen möchte. Sowohl die Gemeindeprüfungsanstalt als auch der Rat waren sich damals darüber einig, dass es ein großer Fehler Kölns war, die Hausmeister nicht der Gebäudewirtschaft zu unterstellen, sondern sie auf die Bürgerämter verteilt zu haben, was sich in der Vergangenheit als eine katastrophale Entscheidung erwiesen hat. Diesen Prozess, den hätte man doch schon einmal einleiten können. Das ist jetzt sechs Jahre her, seit die Gemeindeprüfungsanstalt diese Aufteilung moniert hat. Dieses Problem hätte man doch unabhängig von der Evaluation angehen können. Und zum Zweiten. Es gibt ein Problem bei der Evaluation, wenn man die Mitarbeiter selber befragt. Das ist zwar im Prinzip begrüßenswert, aber es müsste gleichwohl noch jemand, der von außen kommt in diesen Prozess eingebunden werden, der mit den Angestellten spricht und eine Form von Interviews durchführt, in denen auch die Mängel und die Blindstellen thematisiert werden, die die Angestellten selber nicht sehen oder sehen wollen, weil sie zu sehr in der Routine drinstecken. Sie können sicherlich bestimmte Defizite und Probleme benennen, aber dass sie ihre eigenen Einstellungen und Routinen selber reflektieren und problematisieren, ist mehr als unwahrscheinlich.

Guido Kahlen:

Bis vor sechs Jahren war ich auch Bildungsdezernent in dieser Stadt, und ich habe damals dafür geworben, dass wir in einem dialogischen Verfahren mit den Beteiligten, damit meine ich insbesondere Sekretärinnen, Hausmeister, technisches Personal und Schulleitungen, darüber diskutieren, wie wir die Zukunft der Schule besser hinkriegen können. Sie wissen, wir als Stadt sind letztlich nur Schulträger. Ich hab dann immer gesagt, wir sind für die Toiletten verantwortlich und das Land mit dem Bildungsauftrag für die Talente. In Wirklichkeit ist es anders. Wir sind in einer kommunal-staatlichen Bildungsverantwortung, wir müssen selber sehen, dass wir hier Bildung hinkriegen, und ich sag das bewusst: In dieser Stadt ist Bildung das Top-Thema

Wir haben 51 % aller weiterführenden Schulen im Ganztage erreicht. Wir haben 100 % aller Grundschulen im offenen Ganztage. Wir haben 145000 Schüler und Schülerinnen in dieser Stadt und dazu gehört natürlich auch, dass die Hausmeister mehr Verantwortung wahrnehmen, die Schulsekretärinnen richtig eingesetzt werden. Und wir haben natürlich im Dialog „Zukunft Schule“ mit den Hausmeistern geredet. Wir arbeiten daran, dass wir tarifvertragliche Regelungen verändern. Die kriegen nämlich heute noch immer Geld fürs Kohleschütten, obwohl es heute keine Schule in Köln mehr gibt, in der noch Kohle geschöpft werden muss. Sekretärinnen haben wir zu wenig, das sage ich ganz deutlich, weil wir geglaubt haben, wir kriegen Ganztage hin mit den gleichen Zeitbudgets für Sekretärinnen. Ist natürlich völliger Kappes. Wenn sich nachmittags irgendein Kind die Zunge verletzt oder gegen eine Kante stürzt, dann muss irgendjemand dafür sorgen, dass das Kind zum nächsten Krankenhaus oder Arzt transportiert wird. Und wenn da keine Sekretärin ist, dann haben sie ein Problem. Die Eltern müssen nämlich auch noch informiert werden. Es geht um die Frage, wie kann ich die Arbeit etwa von Hausmeistern nach diesen Kriterien besser hinkriegen. Die haben heute alle ein Handy aufgrund dieses Prozesses, damit sie, weil sie ja im ganzen Schulgebäude herumlaufen müssen, auch direkt erreichbar sind. Da kann ich Ihnen sagen, ist der dialogische Pro-

zess eingeleitet. Und meine These ist, wir müssen Ganztage auch innen herstellen. Wenn der überwiegende Teil unserer Schulen Ganztage hat, wird eine Schule intensiver genutzt. Wir haben mehr Flächen angebaut und wir müssen dann auch fair sein und höhere Folgekosten für Sekretärinnen und Hausmeister ansetzen, weil wir auch der Gebäudewirtschaft immer mehr zumuten.

Wir haben im Rahmen des Konjunkturprogramms von 100 Mio. der Gebäudewirtschaft 80 Mio. aufgeladen, größtenteils im Bildungsbereich. Die Gebäudewirtschaft fährt Vollast. Und wir haben strukturelle Probleme. Wir leisten uns im Augenblick bei der Gebäudewirtschaft eine Trennung von Bauunterhaltung und Großsanierung. Das hat zur Konsequenz, dass es Spezialisten gibt, die sich in der Frage der Neubauprojekte auskennen. Aber das kriegen nicht die mit, die für Bauunterhaltung zuständig sind. Und da glaube ich müssen wir ansetzen. Die Hausmeister organisieren sich da schon ganz gut. Da kommt es nicht darauf an, ob die bei der Gebäudewirtschaft oder bei den Bürgerämtern sind. Die sind vor Ort und wissen, wo die Probleme sind, unabhängig davon, wo sie zugeordnet sind. Aber wichtig ist, dass wir, das know how, was passiert in einer Schule, wo sind die Defizite, dass wir da nicht das Wissen selektieren sondern sagen, für Unterhalt und Neubau und Ergänzungsbauprojekte müssen wir eine einheitliche Truppe haben, die das komplette Wissen hat, die auch weiß, wenn etwas neu gebaut worden ist, wo die Mängel sind. Die Leute, die für die Bauunterhaltung zuständig sind, wissen gar nicht, wenn ein Neubau neu in ihre Verantwortung fällt, wo die Mängel sind. Da bessere Informationsplattformen zu bilden, das hilft im Ergebnis, aber nicht die neue Zuordnung der Hausmeister.

Frank Möller:

Nun hat uns Frau Bueren signalisiert, dass wir langsam aus der Zeit laufen. Wir würden aber gerne noch auf die Frage der Bürgerfreundlichkeit der Verwaltung kurz zu sprechen kommen.

Dr. Joachim Weiner:

Bürgerfreundlichkeit und Serviceorientierung gehörten zu den großen Leitzielen der Verwaltungsreform in den 90er Jahren, die eigentlich immer noch in Gang ist. Die Frage ist nun, ob die Verwaltung in Köln bereits bürgerfreundlich und serviceorientiert genug ist. Auf der einen Seite haben wir sicherlich eine ganze Menge Verbesserungen im Servicebereich in den letzten Jahren geschafft, die auch anerkannt werden müssen, angefangen von der Organisation der Kfz-Meldestelle bis hin zum Einwohnermeldeamt. Das ist die eine Seite. Die andere Seite ist, dass die Stadt von ihren Bürgern ein hohes Ausmaß an Bürgeraktivität erwartet. Bürger sollen sich für ihre Stadt engagieren. Aber gerade auf diesem Feld scheint es in vielen Bereichen noch immer zu hapern. Wir haben mal zwei Beispiele ins Visier genommen, die signalisieren, dass sich die Verwaltung mit dem angeblich erwünschten Engagement der Bürger nach wie vor schwer tut.

Das ist einmal die etwas peinliche Geschichte mit dem Projekt *Pänzhausen*. Da hat sich eine große Menge von Bürgern dafür engagiert, mit Kindern in einem tollen Projekt zu simulieren, wie eine Stadt funktioniert. Und da kommt dann am Ende des Projekts die Stadtverwaltung mit Gebührenforderungen für einen Hydranten, für den verbrauchten Strom usw. Die Initiative, die selbst eine Menge Geld für das Projekt aufgebracht hat und viel Arbeit darein gesteckt hat und die man vorher nicht über die jetzt erhobenen Forderungen informiert hat, soll jetzt noch die Gebühren an die Stadt zahlen, die in ihrem Etat nicht vorgesehen waren. Die müssten also aus der Privatschatulle der Verantwortlichen bezahlt werden. Dass solche engagierten Bürger da am Verstand der Verwaltung zweifeln und sich für ihr Engagement auch noch bestraft fühlen, ist nachvollziehbar und kein Anreiz für ein noch stärkeres Bürgerengagement.

Zum Zweiten gibt es manchmal Verwaltungsakte, bei denen die Verwaltung einen obrigkeitstaatlichen Habitus an den Tag legt, der einem die Sprache nimmt. So hat die Leiterin des

Kinder- und Jugendamtes einen Brief an alle Eltern von Kindern in städtischen Kitas geschrieben. In diesem Schreiben erhebt sie eine berechtigte Kritik an den Eltern, die ihre Kinder nicht zu den vorgesehenen Zeiten von der Kita abholen und das Erziehungspersonal zu verlängerten Arbeitszeiten nötigen. Dass sich die Jugendamtsleiterin bei den Eltern darüber beschwert und die Einhaltung der Abholzeit anmahnt, ist völlig in Ordnung. Dass sie am Ende des Briefes den Eltern, die sich nicht einsichtig zeigen mit der Einschaltung des Jugendamtes und gegebenenfalls mit der Inobhutnahme des Kindes droht, ist allerdings ein Skandal für den es eigentlich keine Entschuldigung gibt. Zumal es sich auch noch um Kinder handelt, die immerhin eine Kita besuchen. Was ist das für ein Selbstverständnis, dass hier eine Amtsleiterin an den Tag legt, wenn sie diesen Drohbrief an alle Eltern schickt und nicht nur an die, mit denen es immer wieder Probleme mit der rechtzeitigen Abholung gibt.

Guido Kahlen:

Also erstens *Pänzhausen* ist schief gelaufen, um nicht zu sagen, das war Mist. Ich kann es nur erklären mit dem vorherrschenden Motto, wir nehmen Gebühren, wo wir nur Gebühren nehmen können. Das ist schlecht gelaufen. Das ist ehrenamtliches Engagement und das soll gefördert und nicht bestraft werden.

Der zweite Fall: Ich kannte das Ende des Briefes nicht. Aber ich habe in der Diskussion über die Bezahlung von Erzieherinnen und Erziehern vor eineinhalb Jahren, auch im Dialog mit Erzieherinnen, darum gerungen, dass deren Arbeit ordentlich wertgeschätzt werden kann. Kommt das in der Bezahlung zum Ausdruck, müssen die nicht z. T. sogar eine höhere Qualifikation haben, als sie die heute haben. In der Debatte habe ich massenhaft von den Erzieherinnen und Erziehern signalisiert bekommen, stärkt uns den Rücken, dass wir uns bei dem aufreibenden Job, bei dem Erziehungs- und Bildungsauftrag, den wir für alle Bereiche leisten müssen, nicht kaputt machen, und sorgt dafür, dass Eltern sich auch an die Verträge halten. Und sie machen heute Verträge, dass ein Kind entweder 25 oder 40 Stunden in der KITA ist, und es gehört verdammt noch mal zur Anerkennung der Arbeit von Erziehern und Erzieherinnen, dass Eltern auch das einhalten, wozu sie sich vertraglich verpflichtet haben. Ich habe damals zu Frau Krause gesagt, dass sie den Brief schreiben soll. Ich hab dem Personalrat versprochen, wir schreiben den Brief, wir lassen die Erzieher und Erzieherinnen nicht alleine. Weil ich das wirklich für eine Überforderung der Erzieherinnen halte, wenn wir für alle individuellen Situationen Familienzentren haben, wo wir auch Beratung machen, wo wir die Hilfsangebote dieser Stadt vermitteln, wo das alles eingepasst ist, und dann wird die Arbeitszeit von Erziehern und Erzieherinnen so mit links verlängert.

Sorry, den letzten Absatz des Briefes kenne ich nicht, da muss ich mit ihr noch einmal drüber reden. Aber ich sage Ihnen, ich stehe hinter der ganz klaren Ansage an die Eltern. Unsere Erzieher und Erzieherinnen machen einen verdammt harten Job, weil die im Ergebnis alles auffangen müssen, was Familien in dieser Stadt in diesen Bereichen nicht leisten. Und ich sage ihnen, wir haben hier in der Stadt Kollegen und Kolleginnen, die in diesem Bereich einen verdammt anspruchsvollen Job machen und die versuchen, mit der frühkindlichen Erziehung Defizite in den Familien wettzumachen. Und wenn sie sich vergegenwärtigen, dass 16% unserer Kinder nicht mit ausreichenden Sprachkenntnissen in die Schulen kommen, dann können wir den Bildungsauftrag in der Schule vergessen. Und deshalb geht es nicht an, dass Eltern ihre Kinder in der Kita abholen, wann sie Lust haben, obwohl es einen klaren Vertrag über die Stundenanzahl gibt.

Dr. Joachim Weiner:

Wir haben noch ein Problem, das wir noch ganz kurz ansprechen möchten. Uns ist aufgefallen, dass Teilen der Verwaltung offensichtlich noch nicht klar geworden ist, dass unsere defizitäre Haushaltlage ein bestimmtes Kostenbewusstsein auch bei der Entwicklung und Realisierung von Projekten erfordert. Und wir haben gerade zwei Beispiele dafür erlebt, dass Teile

der Verwaltung in dieser Hinsicht völlig ignorant operieren. Das ist einmal die peinliche Geschichte mit dem Poller am Dom für 120.000 € plus 100.000 € für die personelle Überwachung der Pollernutzung im Jahr. Wie kann es sein, dass ein Verwaltungsmitarbeiter auf solche Ideen kommt? Ähnliches gilt für das von der Verwaltung geplante neue Philharmoniedach für 420.000 €. Da fehlt doch offensichtlich das angesichts der Haushaltslage notwendige Kostenbewusstsein bei Teilen der Verwaltung. Wie gedenkt man das in die Verwaltung zu implementieren?

Guido Kahlen:

Bei der Philharmonie muss ich gestehen, die Leute stehen in der Tat draußen. Da wird uns der Rat gleichwohl vermutlich den Weg weisen, dass wir in absehbarer Zeit ohne dieses Dach auskommen. Also ich bin sicher, das wird nicht kommen.

Zweitens: Poller. Wir haben mit dieser Tiefgarage unter dem Domplatz verschiedenen Institutionen das genommen, worauf jeder einen Anspruch hat. Jeder von Ihnen hat einen Anspruch darauf, dass er mit seinem Wagen zu seiner Wohnung fahren kann, um etwa umzuziehen. Und zwar so, dass sie nicht alles weit schleppen müssen. Und deshalb müssen wir hier sehen, dass in der Tat sehr viel an Nutzungen stattfindet und die Platten es auch nicht mehr hergeben. Wir müssen im Ergebnis mit dem Domhotel darüber reden. Die haben von uns ein Angebot über 20 Plätze in der Tiefgarage bekommen. Das müssen wir noch unterschreiben. Wir müssen mit der Köfelschen Buchhandlung reden. Wir müssen mit dem Museum Ludwig reden, was die Anlieferung angeht. Das ist zunächst mal formuliert worden auf der klassisch strukturierten Ebene. Dafür haben wir ordentlich Prügel gekriegt. Wir müssen jetzt die berühmte intelligente Lösung hinkriegen. Und ich sage Ihnen, wie die aussehen muss. Wir werden versuchen müssen, für die Anleger Berechtigungen zu organisieren. Wir müssen zweitens dafür sorgen, dass die Feuerwehr und der Rettungsdienst unproblematischen Zugang kriegen. Das müssen wir richtig mit allen besprechen. Und dann kommt es darauf an diese Personalkosten die 200.000 so zu organisieren, dass wir an einer anderen Stelle die nicht hier extra eingerichtet wird, jemand der in der Gebäudeleitzentrale sitzt, dass wir den bitten, wenn sich das so herausstellt, da auf Anforderung zu sagen, geht hoch, und dann muss der auch einen entsprechenden Nachweis haben, was die Codekarten angeht. Und ich hoffe, dass wir auf diesem Weg zu der berühmten intelligenten Lösung kommen. Wir müssen mit der Liegenschaftsverwaltung darüber reden, warum das Domhotel bislang noch nicht den Vertrag unterschrieben hat. Und dann haben wir noch das Problem, dass bei großen Veranstaltungen hier große Wagen drauffahren, die dann die Bühnen ausklappen. Wir haben aber das Problem, dass die Platten hier mittlerweile so abgenutzt sind, dass die die Traglast nicht mehr haben. Also müssen wir beim Ordnungsamt in Zukunft gucken, mit welchen dicken Lastern baut ihr hier eure Bühnen auf. Je mehr Achsen das Fahrzeug hat desto mehr verteilt sich die Last, und da können auch die Platten heile bleiben. Also deshalb müssen wir jetzt mit verschiedenen Dienststellen einschließlich Wirtschaftsförderung gucken, dass wir hier vernünftige Lösungen finden.

An dieser Stelle der Diskussion wurde das Publikum mit einbezogen. Aufgrund mangelnder Kapazitäten bei der Transkription kann die weitere Diskussion nur in sehr eingeschränkter Form wiedergegeben werden.

Gerd Brust:

Sie haben eben erwähnt, dass es egal wäre, wo die Hausmeister organisiert wären, bei der Gebäudewirtschaft oder sonst wo. Aber es gab vor sechs Jahren von der Gemeindeprüfungsanstalt einen Untersuchungsbericht, und die wesentliche Kritik war, dass es hier einen Bruch in der Systematik gibt, dass die Hausmeister nicht bei der Gebäudewirtschaft sind, dass die Gebäudewirtschaft ein Haus organisieren soll, wo sie niemand vor Ort hat. Das geht nicht.

Wenn z. B. Handwerker kleinere Reparaturen machen, nur ein Schloss auswechseln, dann muss jemand von der Gebäudewirtschaft möglicherweise nach Porz rausfahren, um das zu unterschreiben, weil niemand vor Ort da ist, der das machen könnte. Hier könnte man unheimlich viel Geld sparen, wenn die Hausmeister vor Ort Handwerker wären, die erstens so etwas selbst könnten und zweitens als Vertreter der Gebäudewirtschaft zumindest Unterschriften leisten könnten. Das ist Ihnen bekannt, dass man damit sehr viel Geld sparen könnte. Es wird nicht gemacht aus völlig sachfremden Überlegungen, weil der Amtsleiter ein falsches Parteibuch hat oder weil ansonsten die Bezirksämter zu klein würden und den Leitern kein A16 mehr zustehen würde. Solche Überlegungen verhindern sachgerechte Lösungen. Und das ärgert uns.

Guido Kahlen:

Herr Brust, vielen Dank, dass sie dieses Problem ansprechen. Aber das Problem lösen sie nicht durch eine Veränderung der Zuordnung. Sie kriegen es nur dadurch hin, dass Hausmeister, weil sie mehr können, auch mehr machen dürfen. Das heißt, wenn Vorschriften wie die geändert werden, dass Hausmeister zwar eine Lampe auswechseln dürfen, aber wenn es um irgendwelche Elektrosachen geht, erst die Gebäudewirtschaft fragen müssen und die dann irgendjemand organisiert. Das ist meines Erachtens der strukturelle Fehler. Die Leute können nämlich mehr. Die haben alle Berufserfahrung. Und meine These ist, die können Unterschriften leisten im Auftrag des Oberbürgermeisters. Und da kommt es überhaupt nicht darauf an, ob das eine Unterschrift ist in der Gebäudewirtschaft oder im Bürgeramt. Im Auftrag des Oberbürgermeisters können die alles quittieren, was gemacht worden ist. Man muss sie nur mehr machen lassen. An *den* Wurzeln müssen wir arbeiten. Die können mehr und dann kann man ihnen auch mehr Verantwortung geben. Im Augenblick kriegen die nicht die Verantwortung, obwohl sie es besser könnten.

Verwaltungsmitarbeiter a. D.:

Ich war selbst lange bei der Stadt. Ich wollte darauf hinweisen, dass ich heute nach zwei Jahren Ruhestand mehr denn je davon überzeugt bin, dass es ein Problem gibt im personellen Bereich. Es herrschen feudale Strukturen vor allem, was die kleinen Mitarbeiter angeht. Die Traute ist nicht mehr vorhanden, dass Missstände die ganz unten sind, nach oben kommen, zumal da oben eine zu hohe Fluktuation ist. Dadurch haben die kleinen Anliegen gar keine Chance mehr. Ich will ein Beispiel nennen, wo ich tief erschüttert bin, weil ich weiß, dass da ein riesengroßer Fehler begangen worden ist. Drei Mitarbeiter haben ihre Aufgabe genommen bekommen, obwohl sie eine sehr gute Arbeit gemacht haben und viel Geld für die Stadt gebracht haben, nämlich die Baulückenabteilung. Das muss rückgängig gemacht werden. Ich werde keine Ruhe geben. Ich habe es dem obersten Chef auch schon gesagt, und ich weiß, dass auch im Stadtrat eine tiefe Enttäuschung ist. Und wir müssen das rückgängig machen. Es sind Millionen, die der Stadt verloren gehen und auch Wohnungen. Wo sollen die Wohnungen für die nächsten 100.000, die kommen, denn herkommen? Die Baulückenleute haben innerhalb von zehn Jahren 10.000 neue Wohnungen geschaffen.

Guido Kahlen:

Ich weiß, du hast völlig Recht mit dem Baulückenprogramm und auch mit dem Wohnungsprogramm. Der Rat hat uns ja den Auftrag gegeben, baut mehr Wohnungen, und die Frage ist, wie kriegt man in der Tat mit den Baulücken noch mehr hin. Ich bin sicher, dass jetzt diese Zahlen zur wachsenden Stadt dazu führen werden, dass wir im Wohnungsbau verstärkte Anstrengungen machen müssen. Ich glaube, angesichts dieser Herausforderung müssen wir gerade die Ausbaupotenziale nutzen, für die wir keinen neuen Kanal, keine neuen Stromleitungen bauen müssen, sondern wo wir auf den Bestand zurückgreifen können. Und das ist der Vorteil der Baulücken. Und du hast völlig Recht: Das war damals ein prima Projekt.

Frage

zur Berechtigung der Höhe von Managergehälter in städtischen Gesellschaften.⁵

Guido Kahlen:

Die Frage Managergehälter und Haushaltsdefizite. Ich habe den Eindruck, dass alle die Personen, die in dem Artikel genannt wurden, vom Sparkassenchef über den Chef der Rheinenergie, auch über den Chef der KVB, dass die ihr gutes Geld wert sind.

Frank Möller:

Den Chef der Bäderverwaltung schließen Sie da ein?

Guido Kahlen:

Ich will es erläutern. Wir alle haben überhaupt nicht mitgekriegt, dass die Sparkasse Köln-Bonn in eine absolute Schieflage geraten war. Wenn Sie sehen, dass wir 172 Mio. € im letzten Jahr haben bezahlen müssen aus der Stadtkasse, um Grundstücke rückzuerwerben, die die Sparkasse mal im Rahmen einer Wirtschaftsförderungsphilosophie angekauft hatte und wo uns die EU-Kommission gesagt hat: Irrtum, ist keine Wirtschaftsförderung, ihr Kommune müsst die Kernaufgabe selber machen, kauft die Grundstücke zurück. Und um es ganz deutlich zu sagen, ohne Herrn Artur Grzesiek (Vorstandsvorsitzender) wäre es nicht gelungen, diese Sparkasse wieder auf ein solides Fundament zu stellen. Ohne den hätten wir es nicht geschafft. Der ist sein gutes Geld immer Wert.

Rheinenergie: Wir haben bei dem schwierigen Kapitel Energiewende, wie kriegen wir regenerative Energien nutzbringend und ökonomisch in die Stadtgesellschaft hinein und wie bekommen wir die Bevölkerung für den Klimawandel motiviert, da haben wir in Dr. Dieter Steinkamp (Vorstandsvorsitzender) und seinem ganzen Vorstand eine Klasse Truppe. Wir investieren einen dreistelligen Millionenbetrag in regenerative Energien hier in Köln, aber auch im Ausland. (...)

KVB: Wenn Sie sehen, dass Herr Fenske das Vertrauen hat, bei allen bundesdeutschen Verkehrsunternehmen als deren Sprecher anzutreten – der spricht mit Herrn Ramsauer, der redet mit der Arbeitsministerin und dem Arbeitsminister über die Frage: Wie können wir am günstigsten noch zusätzliche Mittel kriegen, um die Infrastruktur Schiene zu verbessern. (...) Und die KVB steht auch unter einem strengen Finanzregime, weil wir uns nicht erlauben können, wegen der Preissteigerungen Mobilität einzuschränken. (...)

.....

⁵ Andreas Damm, Das verdienen Kölns Manager, in: KStA-Online, 4.10.2012. Einsehbar unter: <http://www.ksta.de/koeln/staedtische-unternehmen-das-verdienen-koelns-manager,15187530,20161392.html>