

AfA

Gesprächsreihe
StadtWertSchätzen

PROZESS- MANAGEMENT GESTALTEN!

UTA HENKLEIN

LANDSCHAFTSARCHITEKTIN,
AFA - NETZWERK
AKTIV FÜR ARCHITEKTUR

MONIKA HERRMANN

BEZIRKSBÜRGERMEISTERIN
FRIEDRICHSHAIN

DR. FRANK NÄGELE

STAATSSEKRETÄR FÜR
VERWALTUNG UND
INFRASTRUKTUR-
MODERNISIERUNG

30. Juni 2021

StadtWertSchätzen 2021

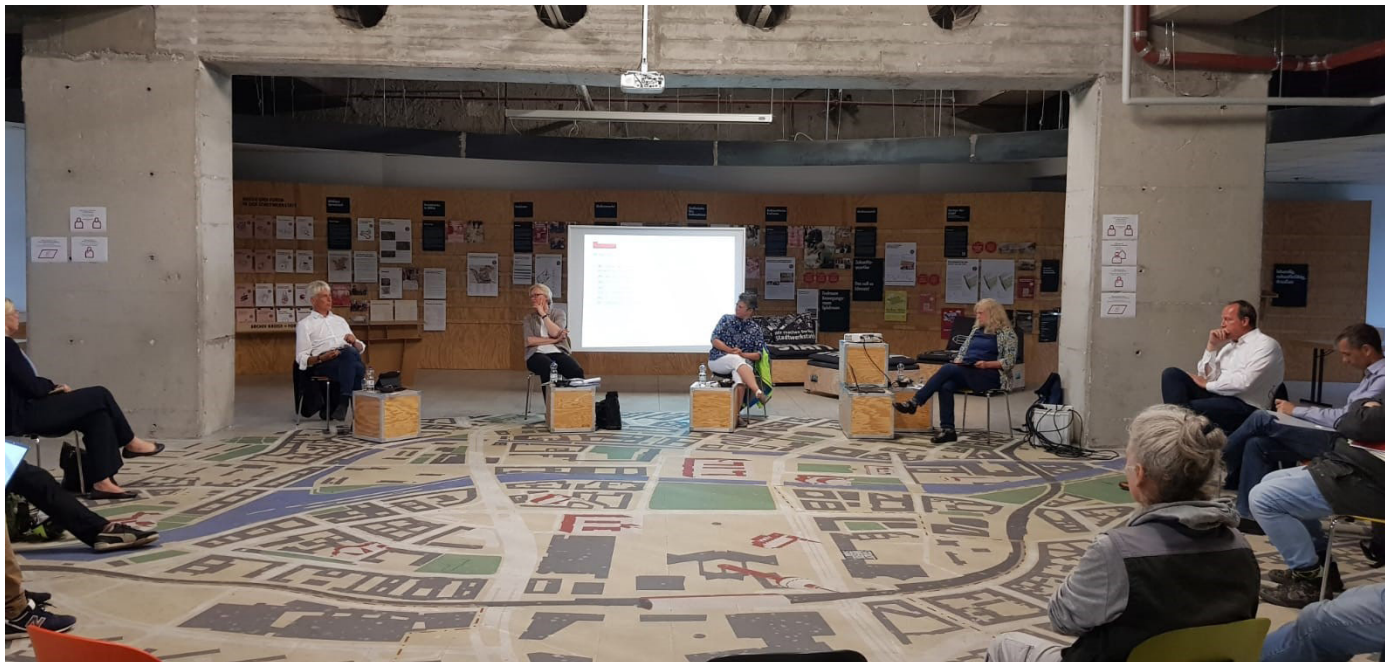


Theresa Keilhacker eröffnet die Podiumsdiskussion und verweist auf die bisherigen Bemühungen eine Verwaltungsreform und Prozessqualitäten anzustoßen, wozu etwa der Abschlussbericht der „Alt-Kommission“ von 2018 und die beiden Workshops des Netzwerks „AfA“ im Frühjahr 2019 „Berlin: Kreative Städte - Prozessmanagement gestalten! Nachhaltig, kollaborativ und gemeinwohlorientiert“ gehören. Der Gastbeitrag, den die heute Anwesenden Monika Herrmann und Frank Nägele zusammen mit Sören Benn, Bezirksbürgermeister von Pankow im Tagesspiegel unter dem Titel „Ein Staatssekretär und zwei Bezirksbürgermeister entwerfen eine Verwaltungsreform: Wie Berlin richtig verfasst ist“ 2021 veröffentlicht hatten,

bierte nicht nur für den heutigen Abend eine Grundlage dieses Thema weiter zu bearbeiten. Hierbei gehe es auch darum, über Umsetzungserfolge und Handlungsschwerpunkte zu sprechen. Und es gehe auch um die Frage wie in der Praxis, zum Beispiel bei den Entwicklungsprozessen des Dragonerareals oder der Landesbibliothek, die Beziehung zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft neu gedacht werden könne.

Monika Herrmann erklärt hierzu, dass es viele Runden gegeben habe, um beide Projekte zu entwickeln - auch mit Akteuren aus Zivilgesellschaft und Verwaltung, wo aber auch die Erfahrung gemacht wurde, dass sich die Verwaltung nicht mitgenommen

AKTIV FÜR ARCHITEKTUR



von links nach rechts: Frank Nägele, Theresa Keilhacker, Monika Herrmann und Uta Henklein

gefühl habe. Es habe keine einheitliche Position gegeben wie der Bezirk agiert und man habe plötzlich festgestellt: „Ups, wir sind gar nicht ein Player.“

Sie halte dennoch von solchen Prozessen sehr viel und man könne das auch als Prinzip der Stadtentwicklung betrachten. Die Verfahren würden zwar länger dauern, aber erwiesen sich als tragfähiger. Ähnliche Prozesse würden auch gerade aufgebaut, wobei Changing Cities da jetzt mit der #Kiezblocks-Initiative mehr oder weniger den Startschuss gegeben habe. Sie betont: „Stadtentwicklung ohne Verkehr ist keine Stadtentwicklung.“ Es sei ja nicht nur Häuschenbauen, sondern es gehe ja darum: „Wie

STADTENTWICKLUNG OHNE VERKEHR IST KEINE STADTENTWICKLUNG

entwickle ich Quartiere?“ Und da gehöre das Thema Verkehr ganz stark dazu.

Herr Nägele fragt, wer denn bei Beteiligungsprozessen überhaupt das gesamtstädtische Bedürfnis im Blick habe. Es gäbe

ja z.B. Menschen die noch gar nicht in der Stadt wohnen, für die man aber Politik machen müsse. Daher müsse sich das gesamtstädtische Interesse im

WIR MÜSSEN NOCH LERNEN, DASS BETEILIGUNG NICHT DIE ÜBERANTWORTUNG ALLEINIGER ENTSCHEIDUNGSKRAFT IST

richtigen Verhältnis zu dem kontrastieren, was die Menschen vor Ort erwarten: „Wir müssen noch lernen, dass

Beteiligung nicht die Überantwortung alleiniger Entscheidungskraft ist.“ Zusätzlich brauche es auch ein gutes Erwartungsmanagement, das Frust verhindert, in dem es klar aufzeigt, was die Entscheidungsspielräume in Beteiligungsverfahren sind. „Wir hatten z.B. das Thema, gemeinwohlorientierte Stadtentwicklung‘ – das ist ziemlich frustrierend, wenn sie gegen die kapitalgesteuerte Stadtentwicklung arbeiten müssen.“

Uta Henklein kritisiert die mangelnde Ansprechbarkeit der Berliner Verwaltung. So hätte etwa

die Wolfsburger Verwaltung ihren Mitarbeiter*innen in der Coronapandemie Handys gegeben und deren Nummern auch stets gut kommuniziert. In Berlin habe das gefehlt. „Ob wir unsere Anträge stellen können oder Genehmigungen erhalten, scheitert momentan an der Frage, ob wir jemanden erreichen.“ Auch die Abstimmungsprozesse in der Berliner Verwaltung seien sehr verbesserungswürdig. Anträge müssen aktuell oft für jeden Verwaltungsbereich einzeln eingereicht werden und es sei mit langen Wartezeiten zu rechnen. Dies könne behoben werden, wenn es einen gemeinsamen Pool für solche Vorgänge gebe, wo dann auch alle zuständigen Abteilungen darauf zugreifen können.

OB WIR UNSERE ANTRÄGE STELLEN KÖNNEN ODER GENEHMIGUNGEN ERHALTEN, SCHEITERT MOMENTAN AN DER FRAGE, OB WIR JEMANDEN ERREICHEN

Beteiligung

Frau Herrmann bestätigt, dass es solche Konzepte bereits gebe – allerdings nur im Jugendbereich. Da habe die Einführung

allerdings auch 10 Jahre gedauert, da es direkt an der Realität entwickelt worden sei.

Die Größe einer Stadt Sorge aber auch für andere Verfahren, betont Herr Nägele. Ein Bezirksamtsmitglied habe in der Regel mehr Beschäftigte zu verantworten, als es die Stadt Wolfsburg hat.

Hinzu komme, so Frau Herrmann, dass man sich in Berlin, zum Beispiel beim Thema modernes Arbeiten und Homeoffice, mit 12 eigenständigen Personalräten verständigen müsse. In Folgendem geht sie auf die Entstehung

DAS PROBLEM, IST IN DER DNA VON BERLIN

Groß-Berlins vor 100 Jahren ein und meint: „Das Problem, das wir heute haben ist in der DNA von Berlin.“ Die Frage was Groß-Berlin eigentlich brauche, habe man damals aus taktischen Gründen ausgeklammert und das müsse jetzt entwickelt werden. Sie fordert, dass der Senat über politische Richtlinien die Steuerung übernehmen solle und in den Bezirken diese Richtlinien dann umgesetzt würden. „Das Instrument dafür sind die Zielvereinbarungen.“ Die Senatsverwaltung habe dann die Aufsicht darüber ob die Bezirke die Zielvereinbarungen auch tatsächlich umsetzen.

Auf die Frage von Frau Henklein, welches Interesse die Bezirke denn an einem solchen Modell hätten, antwortet Frau Herrmann, dass Diese im Rahmen einer bilateralen Zielvereinbarung natürliche sagen können, wie viel Personal und Geld sie brauchen, um die Ziele umzusetzen.

Herr Nägele ergänzt, Zielvereinbarungen seien da sinnvoll, wo gesamtstädtische Interessen berührt werden. Es gebe ja zum Beispiel Bezirke, die sich aus politischen Gründen weigern Radwege zu bauen. Früher war die Fachaufsicht dafür zuständig, das führte aber genau zu diesem bekannten Behörden-Ping-Pong. „Daher halten wir die Zielvereinbarung für das deutlich modernere Instrument.“

Frau Henklein bezweifelt, dass es ausreicht bezirkliche und überstädtische Hoheiten zusammenzubringen. Das würde man auch an der Diskussion um fehlenden Kindergarten- und Schulplätze merken. „Da fehlen einfach Leute, die nicht in den Verwaltungsmechanismen denken und dann auch mal auf neue Gedanken kommen.“ Eine andere Frage sei die Kostenkalkulation von Projekten. Auf Grund ungenauer Vorgaben würden teilweise bei prämierten Wettbewerbsentwürfen zwei Drittel in der Realisierung weggestrichen, da die Pflege- und Instandhaltungskosten nicht einberechnet wurden.

„Da geht es tatsächlich um die Langlebigkeit“, bestätigt Frau Keilhacker. Das sei beim Hochbau das gleiche. Das sei auch ein Managementprozess, die Pflege und Instandhaltung für die nächsten 10 Jahre mitzudenken.

DA FEHLEN LEUTE, DIE NICHT IN DEN VERWALTUNGSMECHANISMEN DENKEN UND AUCH MAL AUF NEUE GEDANKEN KOMMEN

DA GEHT ES TATSÄCHLICH UM DIE LANGLEBIGKEIT

Es sei natürlich für Abgeordnete viel schöner etwas Neues zu bauen, als etwas Bestehendes zu erhalten. Denn der Erhalt des Bestehenden sei nicht wirklich fassbar, stellt Herr Nägele fest. „Wir müssten das Haushaltsrecht so einschränken, dass wir sagen: Für alles was ihr baut müsst ihr in einen Fonds einbezahlen und dieser Fonds wird nach dem LifeCycle-Ansatz bestimmt.“ Damit würde das Geld aber der parlamentarischen Gestaltung entzogen werden. Auf die Frage aus dem Publikum, wie man Bürgerbeteiligung langfristig, auch über konkrete Projekte hinaus einbetten könne, antwortet er, dass es jetzt einen Beteiligungsbeirat gebe. Dieser bestehe aus Bürgerinnen und Bürgern, die für mehrere Jahre über ein Proporz-System eingesetzt wurden. Der Beirat solle alle Wege der Beteiligung, die im Bereich der Stadtentwicklung beschrritten werden, begleiten und auf neue Beine stellen.

Eine andere Frage aus dem Publikum greift nochmal das Thema des Erhalts und der Pflege der gebauten Umwelt auf: In Beteiligungsprozessen zu Grünanlagen würden Büros oft fragen: „Was sollen wir euch bauen?“ Aber die Antwort war dann: „Mäht doch mal die Wiese oder schneidet die Sträucher!“

FÜR ALLES WAS IHR BAUT MÜSST IHR IN EINEN FONDS EINBEZAHLEN UND DIESER FONDS WIRD NACH DEM LIFECYCLE-ANSATZ BESTIMMT

DAS INSTRUMENT DAFÜR SIND DIE ZIELVEREINBARUNGEN

Da spiele ja auch das Thema Nachverdichtung rein, ergänzt Frau Keilhacker. Denn die solle laut Koalitionsvertrag durch Dachgeschossausbau und Aufstockung im Bestand geschehen. Da gäbe es ein Zusammenwirken von zweiter Rettungsweg, Straßenraum mit Parkordnung, Bäumen und Landschaft. Es müssten also Tiefbau-, Straßen- und Grünflächenamt, Feuerwehr und die Planenden beteiligt werden – dies geschehe aber nicht.

Auf die Frage aus dem Publikum, wie in der Verwaltung eine Kultur der Verantwortung zu schaffen sei, erläutert Herr Nägele, dass nun eine Führungskräfteakademie eingerichtet worden sei, denn Führungskompetenz hieße auch, Veränderung zu coachen.

Eine andere Person aus dem Publikum möchte wissen ob mit dem Fokus auf Zielvereinbarung, auch eine berlinweite Standardisierung und Digitalisierung von Prozessen einhergehen würde. Dazu führt Herr Nägele aus, dass viele Prozesse im Moment nur mäßig digitalisierbar seien. Dazu komme, dass ein schlecht lau-

WIR SUCHEN NACH WEGEN, WIE WIR PROZESSE VOR IHRER DIGITALISIERUNG AUF IHRE WIRKSAMKEIT PRÜFEN

fender Prozess nicht besser würde, wenn man ihn digitalisiere. „Wir suchen nach Wegen, wie wir Prozesse vor ihrer Digitalisierung auf ihre Wirksamkeit prüfen.“ Mit den Zielvereinbarungen solle also vor allem eine Standardisierung erreicht werden, welche einen Wettbewerb der guten Ideen ermögliche.

Aus dem Publikum kommt die Kritik, dass es ja ein riesiges Potential an Bürger*innen gebe, die mitgestalten wollen, aber nicht wüssten, wen sie in der Verwaltung ansprechen könnten.

Hierzu erklärt Frau Herrmann, dass regionale Stadtteilkoordinator*innen genau diese Rolle übernehmen, nur seien diese bisher leider ausschließlich in Quartiersmanagementgebieten eingesetzt.

Herr Nägele ergänzt, dass das Prinzip der „Honigtöpfe“, also wo die Menschen mit ihren Ideen hinkönnen und diese Ideen dann ihren Weg in die Verwaltung finden, für alle relevanten Bereiche entwickelt werden müsste. Für die Startups und Nerds gebe es z.B. das CityLAB.

Die letzte Publikumsfrage bezieht sich auf das Informationsfreiheitsgesetz und bemängelt die fehlende Transparenz der Verwaltung.

WIR SIND DA DABEI BESSER ZU WERDEN

eigene Positionen Verständnis zu erhalten. Dies sei aber auch viel Überzeugungsarbeit und man befinde sich da in einem Kulturwandel. Im Bereich Open Data gebe es bereits die Open Data Informationsstelle und die Beschäftigten würden geschult, wie sie Daten korrekt aufbereiten und ins Netz stellen müssen. „Wir sind da dabei besser zu werden.“ ■

Herr Nägele betont hierzu die Wichtigkeit von Transparenz, etwa auch um für

AfA - Aktiv für Architektur ist ein agiles und interdisziplinäres Netzwerk, das die Interessen des Berufsstandes vertritt. Es besteht aus Mitglieder*innen der Architektur, der Stadtplanung, der Landschafts- und der Innenarchitektur. Das Netzwerk mischt sich unabhängig und themenübergreifend ein und kooperiert mit Partner*innen innerhalb und außerhalb der Architektenkammer.