

# Der allgemeine Wahnsinn der Stadtverwaltung

## Einige Gedanken aus dem Inneren eines Molochs

In den folgenden Kapiteln schreibe ich viel davon, was ich in den 24 Jahren meiner Dezernententätigkeit in der Stadt (-verwaltung) positiv bewegt und gestaltet habe. Doch ich muss hier selbstkritisch festhalten, dass ich mich fast nicht um die Verbesserung der internen Verwaltungsabläufe und die Verbesserung der Serviceleistungen gegenüber den Einwohner:innen der Stadt gekümmert habe. Es gab eine Zweiteilung: Ich fühlte mich weitgehend nur für die inhaltlichen Dinge zuständig und stieg dabei oft sehr tief ein. („*Herr Mönninghoff ist sein bester Sachbearbeiter selber*“.) Für alle organisatorischen Dinge war das Personal- und Organisationsdezernat „zuständig“ und ich ließ ihn gewähren.

Als Einstieg zu diesem Kapitel hier eine Geschichte, die sich tatsächlich so zugetragen hat. Ich schwöre, es ist keine Persiflage, sondern ich habe mir die detaillierten Unterlagen der Bürgerin (Briefe, Telefonnotizen) persönlich angeschaut, nachdem sie sich nach 50 Tagen an mich wandte – alles hat sich exakt so zugetragen!

### **WIE 14 MITARBEITER EINER STADTVERWALTUNG IN 51 TAGEN EINE SPERRMÜLL-MATRATZE ENTSORGEN**

Es ist der 20.03.1995. Auf einer Wiese in einem Landschaftsschutzgebiet liegt neben einem Weg eine Matratze, die jemand dorthin geschmissen hat, anstatt sie kostenlos von der Sperrmüllabfuhr abholen zu lassen. Eine Spaziergängerin, Frau C., ruft die Müllabfuhr an, um den Umweltfrevler zu melden und wird mit dem Sachbearbeiter Nr. 1 verbunden: "Es tut mir leid, dafür bin ich nicht zuständig, bitte rufen Sie folgende Telefonnummer an". Sachbearbeiter Nr. 2: "Da hat man Sie falsch informiert, dafür bin ich auch nicht zuständig, bitte rufen Sie folgende andere Rufnummer an". Sachbearbeiter Nr. 3 im Amt X hört sich die Sache an und verspricht, sich darum zu kümmern.

Eine Woche später, am 27.03.95, liegt die Matratze immer noch dort und die engagierte Bürgerin schickt dem Amt X jetzt einen Brief mit genauer Skizze, wo die Matratze liegt. Rückruf von einem Sachbearbeiter Nr. 4 am 06.04.95: Das sei eine private Fläche und für wilde Müllablagerungen auf privaten Flächen sei das Amt X überhaupt nicht zuständig. Die Matratze müsse vom Grundstückseigentümer selbst beseitigt werden und im Normalfall könnte die Untere Abfallbehörde (das ist jemand anderes als das Amt X) hierbei Druck ausüben. Hier liege aber ein Sonderfall vor: Nach der zugeschickten Skizze liege die Matratze auf einer der Stadt selbst gehörenden Fläche. Diese Fläche werde jedoch nicht von seinem Amt X, sondern vom Amt Y betreut. Frau C. solle doch dem Amt Y einen neuen Brief schreiben.

Dies tut die immer noch engagierte Bürgerin sofort. Am 20.04.95 ruft ein Mitarbeiter Nr. 5 aus dem Amt Y bei der Bürgerin an. Er habe den Brief bekommen, müsse jedoch noch genauer erfahren, wo die Matratze exakt liege. Die geduldige Frau verweist auf die zugeschickte Skizze, erklärt es aber noch ausführlicher. Einen Tag später verfasst dieser Mitarbeiter einen Brief: „Sehr geehrte Frau C., die Fläche wird nicht vom Amt Y betreut. Soweit uns bekannt ist, ist für die Fläche das Amt Z zuständig. Wir haben Ihr Schreiben dorthin weitergeleitet. Mit freundlichem Gruß.“ Dieses Schreiben ist immerhin so wichtig, dass es nicht vom Sachbearbeiter unterschrieben wird, sondern vom Amtsleiter (Person Nr. 6), einem leitenden Direktor mit ca. 8.000 Euro Monatsgehalt. Verwaltungintern bekommt das Schreiben vorher noch der Stellenleiter Nr. 7 und der Abteilungsleiter Nr. 8 zur Prüfung.

Tatsächlich fährt nun ein Arbeiter Nr. 9 aus dem Amt Z los, um die Matratze „zu bergen“, denn am 08.05.95, 50 Tage nach dem ersten Anruf der Bürgerin, kommt eine ausführliche schriftliche Nachricht vom Sachbearbeiter Nr. 10, diesmal unterschrieben nicht vom Amtsleiter, sondern „nur vom Sachgebietsleiter Nr. 11. Text: „Ihr Schreiben wurde zuständigkeitshalber an uns weitergeleitet. Wir haben die in dem dortigen Bereich von uns verwaltenden Flächen überprüft. Dabei konnten wir allerdings keine Matratze oder sonstige Müllablagerungen feststellen. Wir hoffen, Ihnen mit dieser Auskunft geholfen zu haben. Mit freundlichen Grüßen.“ (Ist es nicht ganz große nobelpreiswürdige Literatur „Wir hoffen, Ihnen mit dieser Auskunft geholfen zu haben“.

09.05.95: Frau C. erhält den Brief, stellt fest, dass die Matratze immer noch da liegt und übergibt alle Schreiben und Telefonnotizen der 12. Person, dem für die Müllabfuhr zuständigen Dezernenten. Dieser ruft den Bereitschaftsdienst des Müllabfuhr an: „Verdammt nochmal, holt sofort ohne weitere Diskussionen von Zuständigkeiten die Matratze!“ Die Arbeiter Nr. 13 und 14 fahren zur angegebenen Stelle, finden, mit

Hilfe der schon am Anfang der ganzen Geschichte zugesandten Skizze die dort liegende Matratze problemlos und transportieren sie ab.

Ein zweites Beispiel: Einmal habe ich nachverfolgt, dass bei einem dringend benötigten Computersystem im Wert von 25.644 D-Mark, bei der die Anschaffung vorher schon beschlossen war und das Geld bereit stand, an dem Bestellvorgang nachgewiesen auf einem „Laufzettel“ exakt 20 Personen beteiligt waren. Mein Hinweis an den Organisationsdezernenten, dass das doch bürokratischer Wahnsinn sei, versandte.

Man könnte jetzt vielleicht sagen: Das war früher, heute ist das alles viel besser organisiert, Doch nach den in den letzten Jahren nach meiner Pensionierung persönlichen gemachten Erfahrungen ist das Verwaltungshandeln im Prinzip heute noch genauso wie 1995, nur heißen die Organisationseinheiten heute nicht mehr Ämter sondern Fachbereiche.

Wir haben als Baugemeinschaft für acht „Parteien“ ein Haus (zusammen mit einem Architekten) selber geplant. Neben der Bauplanung muss dabei auch die Finanzierung geklärt werden und man besorgt Bankkredite, für die man sofort Bereitstellungszinsen zahlen muss. Also hat man Interesse, dass der Bauantrag nach Einreichung der Pläne so schnell wie möglich bearbeitet wird, damit man mit dem Bau beginnen und möglichst bald einziehen kann. Dazu wird dieser von einer Vielzahl von Stellen in der Verwaltung geprüft und damit das zügig geht, haben wir die Pläne gleich dreifach eingereicht. Da ich ja die Verwaltungsstrukturen sehr gut kenne, habe ich jeweils verfolgen können, in welchem Stadium sich die Unterlagen an welchen Stellen jeweils befanden. Fazit: Statt den öffentlich versprochenen drei Monaten dauerte es mehr als sechs Monate, bis wir die Baugenehmigung hatten. Nebenbei: Ich hatte die irrationale Hoffnung, dass es besonders schnell geht, wenn sich ein ehemaliger Dezernent um eine Sache kümmert, doch weit gefehlt und das ist ja auch richtig: Bei einer Behörde müssen alle Bürger:innen gleich (schlecht) behandelt werden. Erste Hürde war, dass die für unseren Stadtbereich zuständige Sachbearbeiterin längere Zeit krank war und es keine Vertretungsregelung gab. Als sie dann wieder gesund war, war der Antragsstapel auf ihrem Schreibtisch hoch und bis wir dran waren, dauerte und dauerte es. Dann kamen irgendwann drei (!!!!) Mitarbeiter\*innen (bei Dezernenten ist man anscheinend besonders vorsichtig oder ist das üblich), um mit uns die Farbe des Sockelbereiches und der Terrassengeländer entlang des Weges an der Grundstücksgrenze zu diskutieren. Eigentlich geht das die Behörde gar nichts an, doch weil man sonst ja noch länger auf die Baugenehmigung warten muss, fügt man sich der Ästhetik des Amtsschimmels. Als die drei Akten endlich durch (fast) alle Ämter durch waren, fehlte für die endgültige Genehmigung nur noch die Stellungnahme des Tiefbauamtes. Nach meiner Intervention brauchten die dann noch einmal sechs (!) Wochen (für uns tausende Euro Bereitstellungszinsen der Kredite), bis man als einzige Auflage mitteilte, dass bei einer Ausfahrt aus dem Grundstück ein Schild aufgestellt werden müsse, dass nur nach rechts abgebogen werden dürfe.

Nachdem das Haus endlich gebaut war, noch ein Nachklapp: Unser Architekt war der Meinung, dass wir für die Einhausung der Müllbehälter (siehe Foto) keine Baugenehmigung brauchten, da weniger als zwei Meter hoch und weniger als neun Meter entlang des angrenzenden der Stadt gehörenden Grundstücks. Doch weit gefehlt: Man kam nachmessen und stellte fest, dass der Holzverschlag zwar auf der einen Seite exakt 2,00 m hoch war, aber an der anderen Seite wegen des Geländegefälles 2,20 m hoch. Und außerdem überschritt die Länge die genehmigungsfreie Länge um 70 Zentimeter. Also musste ein Bauantrag her mit Statik und genauer Katasteramtseinmessung – Kostenpunkt insgesamt mehr als 3.000 €. Als nach drei Monaten noch keine Genehmigung da war, eine Nachfrage. Der Antrag konnte leider nicht gefunden werden und ich wurde gebeten, ihn ein zweites Mal zu stellen. Danach fiel uns ein Stein vom Herzen, dass nach weiteren sechs Monaten und wahrscheinlich einer Reihe von beteiligten Mitarbeiter:innen eine Baugenehmigung ohne Auflagen kam und die anarchistische Situation eines ungenehmigten wenige Prozente zu großen Müllhäuschens geheilt wurde.



## Woran liegt dieser bürokratische Wahnsinn?

Bei meinem Amtsantritt Ende der 80er Jahre bestand nach 40 Jahren absoluter SPD-„Herrschaft“ in Hannover eine nicht zu unterschätzende unselige Allianz zwischen Stadtverwaltungsspitze, SPD und Gewerkschaften/Personalrat. Der langjährige Personal- und Organisationsdezernent Veit Wetzel und sein Amtsleiter Valentin Schmidt hatten gleichzeitige wichtige Funktionen im SPD-Ortsverband und Verdi (damals hieß sie noch ÖTV) war für die SPD ein Wahlunterstützungsverein. Damit war der Begriff „Bestenauslese“ bei der Besetzung von Stellen ein Fremdwort: Ein SPD-Parteibuch war zwingend und reichte völlig aus (war aber auch nötig), um Hausmeister in einer Schule werden zu können – so ein geflügelter Satz.

Dass zum anderen der Personaldezernent zur Schonung des Personalrates nichts tat, wenn es hätte zu Personaleinsparungen kommen können, mag folgendes Erlebnis zeigen: Nachdem ich das „Fuhramt“ 1993 übernommen hatte (und es im Abfallwirtschaftsbetrieb umbenannt worden war) arbeitete ich einen Tag bei der Müllabfuhr mit. Dabei fiel mir auf, dass die Tonnen oft nur halb voll waren. Nachgefragt, warum sie dann abgeholt würden, sagte man mir, dass läge daran, dass viele Stadtteile mehrmals wöchentlich angefahren würden und in der Woche, als ich mitfuhr, es dreimal war. In der anderen Woche würde der Müll nur zweimal abgeholt und dann seien die Tonnen voller. Auf meine Nachfrage, warum denn dann nicht immer nur zweimal pro Woche Müll abgeholt würd, wusste man keine Antwort. Wieder im Büro, bat ich meinen Controller, der Sache nachzugehen und das Ergebnis war verblüffend. In den 60er-Jahren wurde bei der Müllabfuhr die Sechstageswoche abgeschafft. Weil man jetzt an fünf Arbeitstagen einer Woche in zwei Wochenzwei Touren eines Müllwagens nicht jeweils dreimal anfahren konnte, fuhr man jetzt die Touren in einer Woche dreimal und in der anderen zweimal an und zweimal reichte offensichtlich auch aus. Doch wenn man alle Touren auf eine Abholung nur zweimal der Woche umgestellt hätte, wäre weniger Personal erforderlich gewesen und das lehnte der Personalrat ab. Mein Controller rechnete aus, dass eine Neuplanung der Touren jährlich ca. zwei Millionen D-Mark (damals gab es noch keinen Euro) einsparen würde. Als ich daraufhin forderte, die Touren neu zu planen, stieß ich auf Widerstand. Der Personalrat lehnte ab, die für die sehr aufwändige Umplanung für sechs Monate benötigten Personen durch Umschichtungen bereitzustellen, die Personalverwaltung kümmerte sich nicht um die Sache. Als ich mich wieder einschaltete, ließ mich der Personaldezernent Veit Wetzel mehr als zwei Wochen warten, bis er Zeit für ein Gespräch mit mir hatte. In Erinnerung ist mir sein Ausspruch in dem Gespräch geblieben, als ich mich bitter über den Vorgang beschwerte: „Auch Sie, Herr Mönninghoff, werden noch lernen, dass nicht alles so abläuft wie sie es sich wünschen.“ Nach sechs Monaten hatte ich endlich vier Personen für die Touren-Neuplanung und nach einem Jahr war die Sache gelöst.

Hier jetzt einige Worte zum Thema Mitarbeiter:innen: Ich habe in den 24 Jahren als Dezernent eine große Zahl engagierter, zupackender und intelligenter Mitarbeiter\*innen erlebt. Aber es gab auch die anderen, faulen, unmotivierten, die in den öffentlichen Dienst gegangen waren, weil es ihre in der „freien Wirtschaft“ zu anstrengend war. Dies war auch meine frühere Erfahrung als Arbeitnehmer im öffentlichen Dienst: Beim Lippeverband haben wir mindestens die Hälfte der Arbeitszeit gefaulenzt oder parallel privat unzulässig für Firmen gearbeitet, die unsere Auftragnehmer waren. Und beim Strom- und Hafengebäude in Hamburg war mein Chef total faul und froh, dass ich seine Arbeit weitgehend mitmachte. Als Gegenleistung hatte ich einen von ihm unterschriebenen Blanko-Urlaubsschein in meinem Schreibtisch, in den ich nur noch das Datum einsetzen musste. Wenn mir mal was bei meinen Privatvergnügungen während der Arbeitszeit passiert wäre, hätte ich so nachweisen können, dass ich gar nicht im Dienst war. Und unser Zeichner kam morgens immer schon zur frühestmöglichen Zeit und las, bis wir anderen kamen, erst einmal eine Stunde die Zeitung.

Drei Beispiele, wie (auch) ein (behaupteter) Datenschutz sinnvolle Veränderungen blockierte:

- Erstens gab es Beschwerden, dass bei Anrufen von Bürger:innen niemand ans Telefon ging. Ich forderte, dass jede Mitarbeiter:in einen Text auf den Anrufbeantworter spricht, dass man zur Zeit nicht anwesend sei und zurückrufe werde. Immer, wenn man sein Zimmer verlasse, müsse der Anrufbeantworter eingeschaltet werden. Vorschlag aus Datenschutzgründen abgelehnt: Dann könne ja festgestellt werden, dass jemand nicht anwesend sei.
- Zweitens stellte ich fest, dass manche Mitarbeiter\*innen in der Mittagspause endlos lange in die Stadt verschwanden. Da sich damals jede/r morgens und abends an einer Stechuhr an- und abmelden musste, schlug ich vor, auch mittags „auszustempeln“. Wütender Protest: Das sei doch Überwachung. Richtig ist, dass es besser wäre, ganz auf die Arbeitszeiterfassung zu verzichten und stattdessen das Engagement

der Mitarbeiter\*innen an ihren Leistungen zu messen. Aber wieso wurde das Registrieren morgens und abends akzeptiert, vielleicht weil man dadurch auch Überstunden registrieren und abfeiern konnte?

- Drittens erfuhr ich durch einen ungewöhnlichen Vorfall, dass sich einige Müllwagenbesetzungen mit ihren Fahrzeugen teilweise ein bis zwei Stunden irgendwo versteckten, damit sie bei Schichtende nicht zu früh im Betriebshof ankämen. Denn sonst würde deutlich, dass ihre Tourenplanung zu wenig anzufahrende Stellen hatte und sie hätten dann mehr arbeiten müssen. Wie ich das erfuhr: Ich hatte einen Termin im Büro eines abgelegenen Sportvereins und bei Ankunft sah ich einen Müllwagen versteckt in der Nähe stehen und die Müllwerker im gleichen Gebäude befindlichen Kneipe des Vereins. Als ich nach 1 ½ Stunden durch die Gaststätte ging, saßen sie immer noch da. Ich ging an ihren Tisch und fragte ohne mich vorzustellen, ob es nicht an der Zeit sei, dass sie weiterarbeiten würden. Sie erkannten mich nicht und drohten mir Schläge an, wenn ich nicht sofort verschwinden würde. Das Disziplinarverfahren verlief anschließend ohne Kündigung im Sande und als ich vorschlug, einmal die Fahrtschreiber aller Müllfahrzeuge auf Stillstandszeiten zu überprüfen, scheiterte das am Widerstand des Personalrates und der Personalverwaltung – angeblicher Datenschutz.

Als mich der Personalratsvorsitzende fragte, was man mir zum 50. Geburtstag schenken könne und ich mit Blick auf all die oben beschriebenen Vorgänge sagte, man möge mir die Zusage schenken, dass ich einmal im Jahr eine/n Einzigen von den 3.000 Mitarbeiter\*innen in meinem Dezernat rausschmeißen könne, ohne dass der Personalrat dagegen angehe. Mein Gesprächspartner meinte lächelnd, ich scherze wohl.

Als Frank Bsirske 1997 neuer Personal- und Organisationsdezernent wurde, hoffte ich auf frischen Wind. Frank erarbeitete sich ein gutes Image als Macher, doch er tat nichts, was Mitarbeiter\*innen wehgetan hätte und so war die Dezernentenzeit für ihn ein gutes Ticket, anschließende Chef der Gewerkschaftschef VERDI zu werden.

Und heute (2024)? Der aktuelle Personal- und Organisationsdezernent ist ein IT-Hochschulprofessor, der auf Digitalisierung als Lösung aller Probleme setzt. Doch da habe ich nach in der letzten Zeit geführten vertraulichen Gesprächen mit alten Bekannten aus der Stadtverwaltung meine Zweifel. Danach sind das Weiterschieben der Zuständigkeit an Andere und die fehlende Bereitschaft, zügig Entscheidungen zu treffen, in den letzten Jahren sogar noch gestiegen. Als Ursache wurde folgendes genannt: Statt einem optimierten Informationsmanagement sei die Flut an E-Mails in den letzten Jahren explosionsartig angeschwollen, weil meist ohne klar geregelte Verantwortlichkeiten viele ins CC gesetzt würden und sich dann eine Reihe von Kolleg:innen unkoordiniert und überflüssig in Prozesse einmischen. Außerdem habe jede/r Angst, Fehler zu machen und dann von seinen/ihrer Vorgesetzten oder der Ratspolitik und den Medien oder (bei Ausschreibungen von Bauleistungen) von Gerichten abgewatscht zu werden. Ich bin recht froh, heute nicht mehr Teil der Stadtverwaltung zu sein