

5 Jahre Verwaltungsreform – Evaluationsbericht

Inhaltsverzeichnis

1. Management Summary	4
1.1 Der Evaluationsprozess	5
1.2 Evaluationsergebnisse	5
1.2.1 Effekte der Reform in den Ämtern/Dienststellen	5
1.2.2 Effekte zu den Leitzielen der Reform	5
1.2.3 Effekte der Reform zur Verwaltung als lernende Organisation	6
1.2.4 Einflussfaktoren für die Effektstärke der Reform	6
1.2.5 Erwartungen zum weiteren Vorgehen	7
2. Der Evaluationsprozess	8
3. Die Evaluationsergebnisse	12
3.1 Effekte der Reform in den Ämtern/Dienststellen	13
3.2 Effekte zu den Leitzielen der Reform	15
3.3 Effekte der Reform als lernende Organisation	18
3.4 Einflussfaktoren auf die Effektstärke der Reform	22
3.5 Erwartungen zum weiteren Vorgehen	30
4. Vertiefende Grundlagen zur Evaluation	34
4.1 Reformmonitor	35
4.1.1 Fragebogen	35
4.1.2 Statistische Auswertung	43
4.1.3 Dokumentation zu den Feedbackworkshops	63

1. Managment Summary

1.1 Der Evaluationsprozess

Workshops mit Teilnehmer*innen aus acht unterschiedlichen internen und externen Perspektiven sowie eine verwaltungsinterne Online-Befragung (Reformmonitor) im Januar/Februar 2022 bildeten den Evaluationsprozess zur Kölner Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt** von 2017 bis 2022. Insgesamt haben über 5.000 Personen mitgewirkt und zusätzlich zu den Rückmeldungen auf standardisierte Fragen rund 800 Wortbeiträge, Kommentare oder Hinweise gegeben.

1.2 Evaluationsergebnisse

1.2.1 Effekte der Reform in den Ämtern/Dienststellen

Der Reformprozess wird aus den Ämtern/Dienststellen der Verwaltung unterschiedlich wahrgenommen und eingeschätzt. Insgesamt werden die Effekte der Veränderungen in den letzten 5 Jahren organisationsbezogen jeweils in rund einem Drittel der Ämter/Dienststellen hoch, mittel oder gering bewertet.

Grundsätzlich ist eine Erfolgsquote von zwei Drittel (2/3 der Ämter/Dienststellen wird eine mittlere oder hohe Effektstärke der Reform bescheinigt) für Changeprojekte positiv. Die Erwartungen an die Reform in Köln waren aber zu Beginn sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung höher.

Im projektbezogenen Reformcontrolling weist die Gruppe mit eher geringen Effekten im Vergleich mit der Gruppe mit eher hohen Effekten keine Auffälligkeiten hinsichtlich der Zahl an Reformvorhaben oder hinsichtlich ihrer Erfolgsquoten auf.

1.2.2 Effekte zu den Leitzielen der Reform

Insgesamt besteht eine positive Einschätzung, dass die Veränderungen in den letzten 5 Jahren dazu beigetragen haben, dass die Stadt Köln eine professionelle Dienstleisterin, eine attraktive Arbeitgeberin und eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft ist.

Die größte Effektstärke der Verwaltungsreform wird ihr hinsichtlich des Ziels „Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin“ zugesprochen. Dies erklärt sich mit dem zunächst starken Fokus der Reform auf die Binnenmodernisierung der Verwaltung als Voraussetzung für einen auch nach außen sichtbaren und insgesamt erfolgreichen Verbesserungsprozess.

Dem entsprechend ergibt sich zwar eine insgesamt positive Einschätzung auch zu den nach außen gerichteten Leitzielen der Stadt Köln als professionelle Dienstleisterin und als geschätzte

Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft. Sie ist aber geringer als zur Arbeitgeberinnenrolle und im Mittel nur noch leicht positiv.

Ein einhelliges Bild aus dem Evaluationsprozess zur Kölner Verwaltungsreform ist, dass die Veränderungen von innen nach außen bislang nur zu ersten sichtbaren Verbesserungen für Bürger*innen, Stadtgesellschaft und Politik geführt haben und die Effektstärke der Verwaltungsreform damit nach 5 Jahren geringer als erwartet und das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist.

1.2.3 Effekte der Reform zur Verwaltung als lernende Organisation

Die Verwaltung hat sich durch die Veränderungen in den letzten 5 Jahren weitgehend – wenn auch noch nicht durchgehend – zu einer lernenden Organisation entwickelt. In vielen Bereichen sind die Innovationsfähigkeit, die Veränderungsenergie sowie die Kommunikationskultur und die Zusammenarbeit verbessert worden. Dies ist eine wichtige Grundlage und Stärke für weitere Verbesserungen.

1.2.4 Einflussfaktoren für die Effektstärke der Reform

Die Beteiligung der Führungskräfte an dem Reformprozess in den letzten 5 Jahren wird insgesamt positiv wahrgenommen, wenn auch naturgemäß mit Unterschieden zwischen den Ämtern/Dienststellen. Dies gilt vergleichbar für die Motivation der Mitarbeitenden, in den letzten 5 Jahren an den Änderungsprozessen mitzuwirken. Beide Einflussfaktoren sind auch für weitere Verbesserungen von großer Bedeutung.

Auch vor diesem Hintergrund ist es beachtenswert, dass der Kölner Reformansatz insbesondere mit seiner Verknüpfung von Inhalt, Beteiligung und Kommunikation, seiner Flexibilität und seiner Entwicklung und Erprobung innovativer und agiler Methoden wie „Agilität“ und „Service Design“ weithin sehr positiv und als fortzuführende Basis auch für weitere Verbesserungsprozesse eingeschätzt wird.

Zudem wurden aus allen Perspektiven in den Evaluationsworkshops – auch von außen aus dem Politikbeirat sowie dem Stadtbeirat – die **Konzeption des Reformansatzes und seine Umsetzung positiv bewertet**. Besonders häufig wurden dabei hervorgehoben:

- das ganzheitliche Verständnis von Organisationsentwicklung
- die systematische Verknüpfung von Inhalt, Kommunikation und Beteiligung
- eine neue Qualität an Transparenz und Offenheit, Kommunikation und Dialog
- die fortwährende Erprobung und Umsetzung innovativer Methoden und Formate

1.2.5 Erwartungen zum weiteren Vorgehen

Aus dem Evaluationsprozess kommt eine klare Botschaft: Der Verbesserungsprozess der Kölner Verwaltung muss auch nach dem Ende der Verwaltungsreform fortgeführt werden und er sollte dabei auf den eben genannten Stärken des Reformansatzes aufbauen.

Entsprechend wurde im Verwaltungsvorstand beschlossen, dass die Reform vom Projekt in einen sogenannten „Kontinuierlichen Verbesserungsprozess“ überführt und so fortgesetzt wird – und zwar einerseits niedrigschwellig im Alltag aller Ämter/Dienststellen und andererseits verbindlich in den Dezernatsstrategien und der Steuerung über den Verwaltungsvorstand verankert.

Die Bedeutung dieser Entscheidung wird durch Korrelationsanalysen im Reformmonitor gestützt. Sie zeigen: Wirksame Verbesserungsprozesse in der Kölner Stadtverwaltung verbessern spürbar die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, die derzeit insgesamt auf einem mittleren positiven Niveau liegt. Und im Personal- und Changemanagement gehört es zum Grundlagenwissen, dass die Arbeitszufriedenheit von großer Bedeutung für die Leistungsstärke einer Organisation ist.

2. Der Evaluations- prozess

Am 23. Mai 2022 wird die Kölner Oberbürgermeisterin, Henriette Reker, wie in den Vorjahren einen Transparenzbericht zur Verwaltungsreform **#wirfürdiestadt** veröffentlichen. Er betrachtet nicht nur das Reformgeschehen im Berichtsjahr 2021, sondern zieht auch eine Gesamtbilanz nach fünf Jahren Verwaltungsreform als Projekt.

Dafür bilden die **projektbezogenen Daten aus dem standardisierten Reformcontrolling** die zentrale empirische Grundlage.

Das Controlling wird durch die Ergebnisse einer breit angelegten Evaluation zwischen dem 13. Januar 2022 und dem 23. Februar 2022 ergänzt.

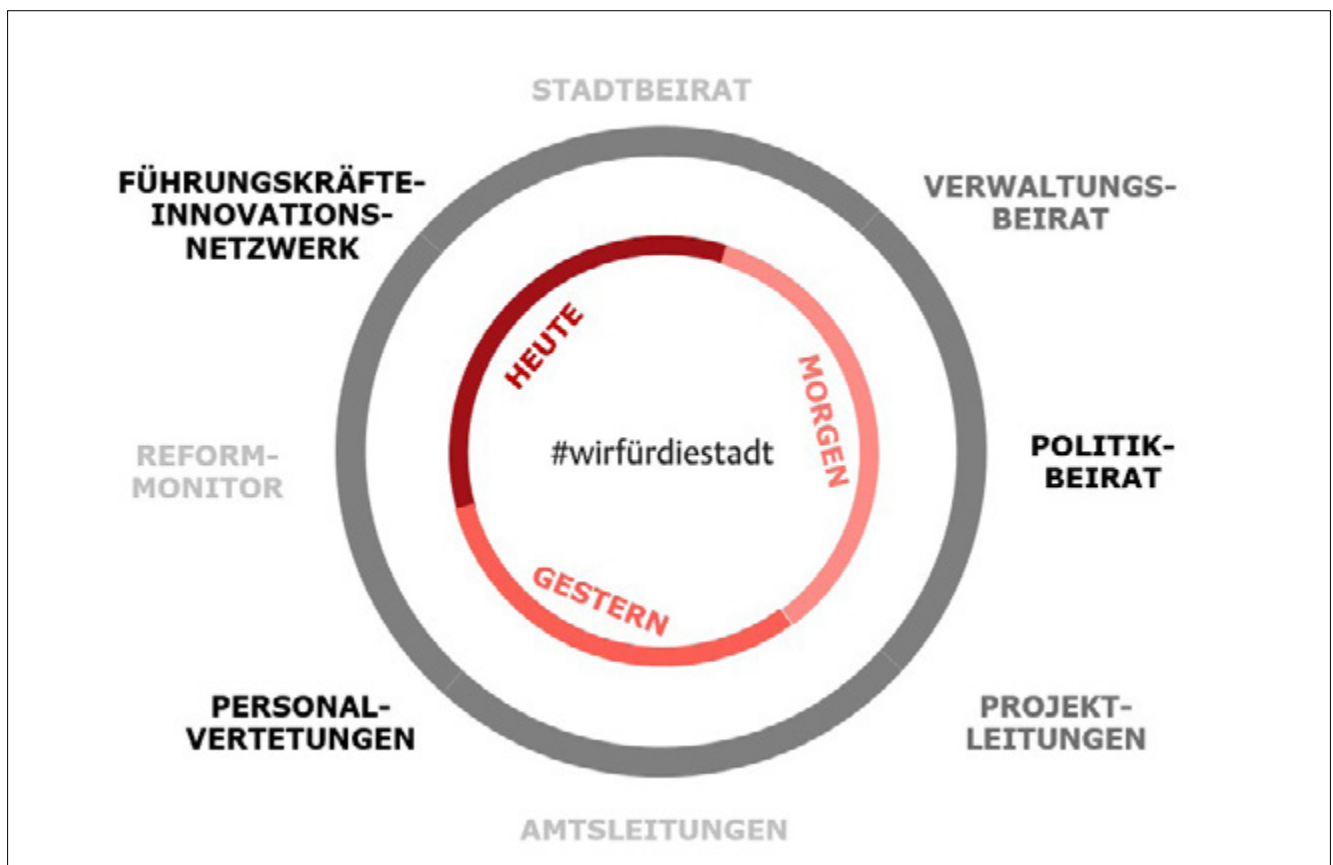


Abbildung 1: 360-Grad Feedback nach 5 Jahren Verwaltungsreform

Die **Evaluation** umfasste zum einen zwischen dem 13. Januar 2022 und dem 7. Februar 2022 insgesamt acht **Workshops mit sieben unterschiedlichen Personengruppen**, um so im Sinne einer überwiegend qualitativen Einschätzung unsere Verwaltungsreform aus ganz verschiedenen Perspektiven zu reflektieren. Die sieben Perspektiven waren: Personalvertretungen, Amtsleitungen, Projektleitungen von Reformprojekten, Politikbeirat, Verwaltungsbeirat, Stadtbeirat und das Führungskräfte-Innovations-Netzwerk.

Zum anderen richtete sich vom 2. bis 23. Februar 2022 ein **sogenannter Reformmonitor als verwaltungsinterne Erhebung mit einem Online-Fragebogen an alle Mitarbeitenden** der Verwaltung. Die Konzeption und Auswertung oblag der PricewaterhouseCoopers GmbH (PwC). In allen Formaten erfolgte ein **Blick zurück**, ein **Blick auf den aktuellen Stand** sowie ein **Blick nach vorn**. Auf eine zusätzliche stadtgesellschaftliche Befragung wurde verzichtet, weil gemäß den Projektergebnissen noch keine belastbaren Rückmeldungen aus der Breite der Kölner*innen erwartbar waren.

Insgesamt haben **4.994 Mitarbeitende an der verwaltungsinternen Befragung** teilgenommen. Das entspricht einer Rücklaufquote von rund 23 Prozent, was im Vergleich zu anderen Online-Befragungen innerhalb der Kölner Verwaltung verhältnismäßig hoch ist.¹ Die Ergebnisse können keine Repräsentativität beanspruchen, auch weil die Rücklaufquote der einzelnen Ämter/ Dienststellen zwischen 94,1 Prozent und 5,7 Prozent stark variiert.² Jedoch ist die Teilnahmezahl insgesamt ausreichend hoch, um zu einer belastbaren Gesamteinschätzung zu kommen. Dies wird durch die große Kongruenz der Resultate aus Reformmonitor und Feedbackworkshops gestützt.

Die **Feedbackworkshops** waren als Gesprächsrunden zum intensiven Austausch zur Verwaltungsreform als Prozess, zu dem erreichten Stand und zu den Erwartungen zum weiteren Vorgehen ausgelegt. (Näher siehe: *Dokumentation zu den Feedbackworkshops*)

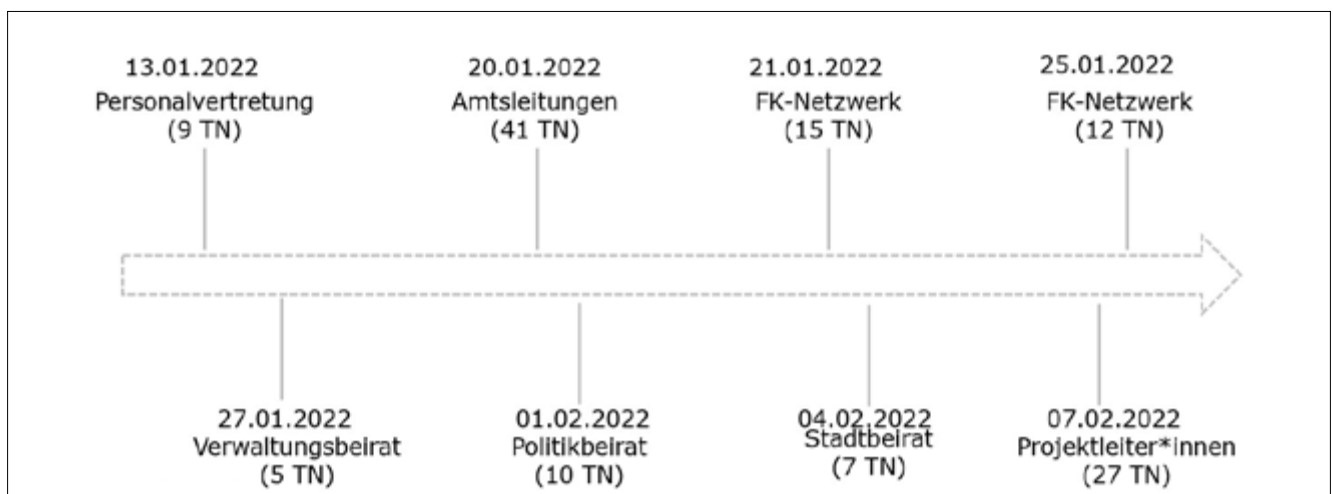


Abbildung 2: Übersicht Feedbackworkshops

- 1 Grundlage für den Reformmonitor und seine Auswertung sind die Beschäftigtendaten der Stadt Köln zum Stand 28.02.2022: Personal- und Verwaltungsmanagement Personalcontrolling 110/12. Anzahl Personen in Dezernaten/Ämtern/Dienststellen, Stammpersonal Gesamtverwaltung.
- 2 Auswertung Reformmonitor, Seite 45 f, Folie 6 – 8. Basis: Alle Dienststellen mit mindestens 10 Mitarbeitenden.

Die Leitfragen für den Austausch mit den insgesamt 126 Teilnehmenden waren im Kern:

- Was haben Sie in Ihrer Rolle in den letzten 5 Jahren erreicht und wie haben Sie damit zum Veränderungsprozess der Stadtverwaltung beigetragen?
- Wie schätzen Sie die Wirkung der Reform innerhalb unserer Verwaltung ein? Was hat sich seit 2017 in der Verwaltung spürbar verändert?
- Die Reform war der Startschuss für die langfristige Veränderung der Stadtverwaltung. Welche Themen sollten nun (weiter) angegangen und verstetigt werden?
- Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, um Veränderung zum Alltag in der Stadtverwaltung zu machen?

In den Workshops hat die Verwaltung insgesamt 533 Kommentare und Hinweise in dokumentierter Form erhalten.

In den verwaltungsinternen Workshops erfolgte zusätzlich eine anonyme Online-Befragung, inwieweit die Entwicklungen der letzten 5 Jahre im jeweiligen Amt/in der jeweiligen Dienststelle einen positiven Beitrag in vier Dimensionen geleistet haben:

- Innovationsfähigkeit
- Veränderungsbereitschaft
- Offene Kommunikation
- Zusammenarbeit

Hier ein Gesamtüberblick zum Evaluationsprozess:

	Teilnahmen insgesamt	Fragen mit standardisierten Antwortmöglichkeiten	Summe der Kommentare, Hinweise etc. zu offenen Fragen
Reformmonitor	4.994	16 Fragen zu 21 Themen	277
Feedbackworkshops	126	4	533

Abbildung 3: Gesamtüberblick Evaluationsprozess

3. Die Evaluations- ergebnisse

3.1 Effekte der Reform in den Ämtern/Dienststellen

Insgesamt macht es im verwaltungsinternen Reformmonitor kaum einen Unterschied,

- ob Personen mit oder ohne Führungsverantwortung ihr Feedback geben und
- wie gut sich die Teilnehmenden über den Reformprozess informiert fühlen.

Jedoch ist von großer Bedeutung, aus welchen Ämtern/Dienststellen die Personen an der Befragung teilnehmen und den Reformprozess einschätzen. Für eine vertiefende Analyse wurde von PwC ein organisationsbezogener Gesamtindex mit drei Gruppen von Ämtern/Dienststellen gebildet. Die Gruppen unterscheiden sich darin, welche grundlegende Effektstärke der Verwaltungsreform aus den Ämtern/Dienststellen zugesprochen wird.³ Im Folgenden werden diese Gruppen zunächst näher beschrieben und analysiert.

Gruppe 3 „HOHE EFFEKTSTÄRKE“

Für 31 der insgesamt 90 Ämter/Dienststellen – also rund **ein Drittel aller Ämter/Dienststellen** – wird ein **deutlicher bis hoher Effekt der Verwaltungsreform** auf die Verwaltung insgesamt, die jeweilige Dienststelle sowie den eigenen Arbeitsalltag berichtet.

Der Mittelwert des Gesamtindex für diese Ämter/Dienststellen liegt oberhalb des Skalenmittelwerts zwischen 3,7 und 5,2. Der maximal erreichbare Wert beträgt 6,0. Diese Gruppe umfasst insgesamt 816 aller hierzu auswertbaren Teilnahmen (= 16,3 Prozent aller auswertbaren Teilnahmen) und „repräsentiert“ 3.741 beschäftigte Personen (= 17,2 Prozent aller Beschäftigten).

Gruppe 2 „MITTLERE EFFEKTSTÄRKE“

Aus weiteren 26 Dienststellen wird eine mittlere Effektstärke angegeben.

Der Mittelwert des Gesamtindex für diese Ämter/Dienststellen entspricht mit 3,4 – 3,6 recht exakt dem Skalenmittelwert von 3,5. Die Gruppe umfasst insgesamt 1.883 aller hierzu auswertbaren Teilnahmen (= 37,7 Prozent aller auswertbaren Teilnahmen) und „repräsentiert“ 12.880 beschäftigte Personen (= 59,2 Prozent aller Beschäftigten).

Gruppe 1 „GERINGE EFFEKTSTÄRKE“

Schließlich wird aus 33 der insgesamt 90 Ämter/Dienststellen – also **ebenfalls rund einem Drittel aller Ämter/Dienststellen** – ein eher geringer Effekt zur Verwaltungsreform zurück gemeldet.

3 Auswertung Reformmonitor, Seite 48, Folie 11 ff.

Der Mittelwert des Gesamtindex für diese Ämter/Dienststellen liegt unterhalb des Skalenmittels zwischen 2,1 und 3,3. Der Minimalwert der Skala ist 1,0. Diese Gruppe umfasst insgesamt 1.118 aller hierzu auswertbaren Teilnahmen (= 22,4 Prozent aller auswertbaren Teilnahmen) und „repräsentiert“ 5063 beschäftigte Personen (= 23,3 Prozent aller Beschäftigten).

Insgesamt werden die Effekte der Veränderungen in den letzten 5 Jahren organisationsbezogen jeweils in rund einem Drittel der Ämter/Dienststellen hoch, mittel oder gering eingeschätzt.

Grundsätzlich ist eine Erfolgsquote von zwei Drittel für Changeprojekte, die typischerweise einem höheren Risiko unterliegen als zum Beispiel Technikprojekte, positiv.⁴ Die Erwartungen an die Reform in Köln waren aber zu Beginn sowohl innerhalb als auch außerhalb der Verwaltung höher. Vor diesem Hintergrund ist interessant, dass über die Hälfte aller Mitarbeitenden der Kölner Verwaltung in den Ämtern/Dienststellen arbeiten, zu denen im Reformmonitor der Reform eine „mittlere Effektstärke“ zugesprochen wird.

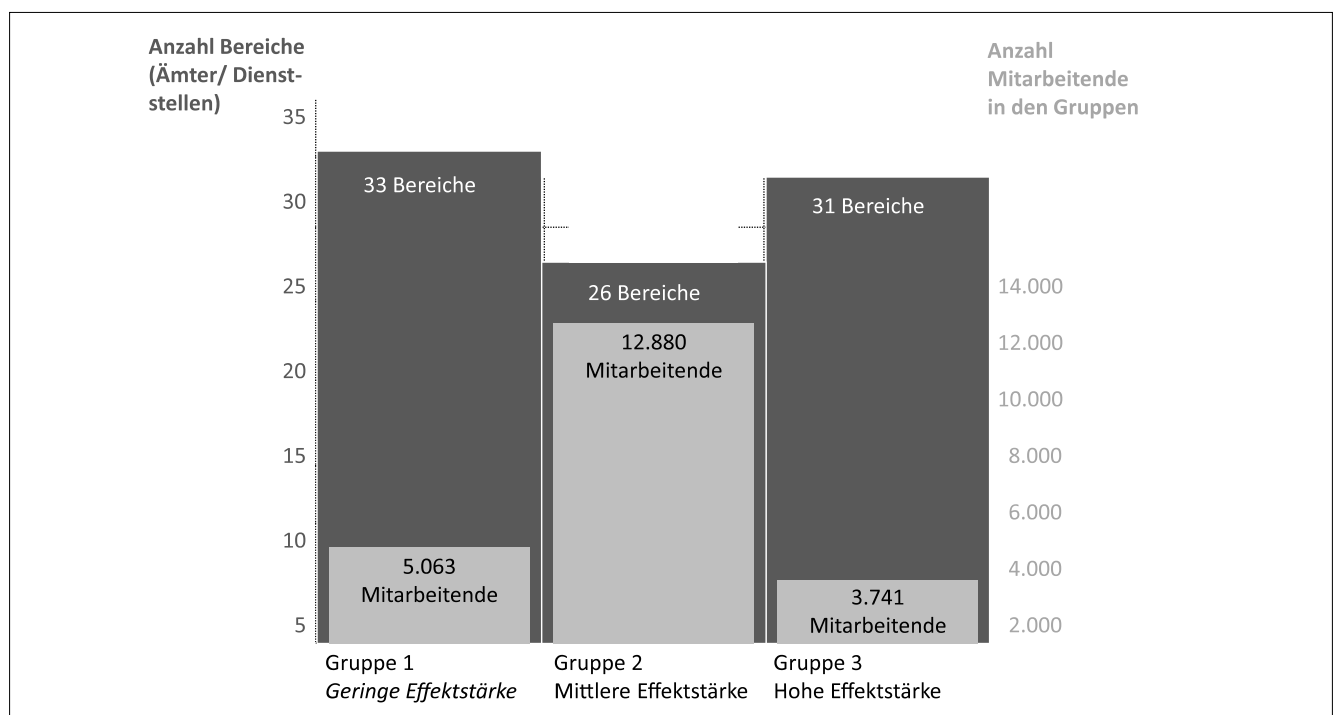


Abbildung 4: Effektstärken der Verwaltungsreform

Die übergreifende Bestimmung der Ursachen für geringere Reformeffekte in Ämtern/Dienststellen ist schwierig. **Im projektbezogenen Reformcontrolling weist die Gruppe mit eher geringen Effekten im Vergleich mit der Gruppe mit eher hohen Effekten**

4 Mutaree Change-Fitness-Studie 2020 /2021. Seite 24: Branchenübergreifend wird die Erfolgsquote der bisher durchgeführten Veränderungen im jeweiligen Unternehmen nur von 40 % der Studienteilnehmer*innen höher als 50 Prozent eingeschätzt, darunter von nur 29 % höher als 65 Prozent.

- keine Auffälligkeiten hinsichtlich der Zahl an Reformvorhaben und
- keine Auffälligkeiten hinsichtlich ihrer Erfolgsquoten auf.

Es ist möglich, dass die Vorhaben auf Grund ihrer inhaltlichen Ausrichtung per se keine hohe Effektstärke erzeugen konnten und andere Vorhaben besser geeignet gewesen wären. Ebenso ist möglich, dass die Reformeffekte in diesen Ämtern/Dienststellen durch besondere Effekte wie zum Beispiel Personalmangel und -wechsel, Führungsprobleme oder eine besondere Belastung im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie überlagert wurden. Im Abschnitt „Einflussfaktoren auf die Effektstärke“ wird aber auch erkennbar, dass generell ein Zusammenhang zwischen der Motivation der Mitarbeitenden sowie der Führung zu Veränderungen mit der Effektstärke der Reform in den Ämtern/Dienststellen besteht. Insgesamt können der aktuelle Stand und die daraus notwendigen nächsten Schritte nur einzelfallbezogen analysiert und bewertet werden – allerdings mit belastbaren und mit dem Datenschutz vereinbaren Ergebnissen und Auswertungen nur für Ämter/Dienststellen mit mehr als zehn Rückmeldungen.

Hierzu erhalten alle Amts-/Dienststellenleitungen und der Verwaltungsvorstand eine Einzelauswertung für ihren Verantwortungsbereich. Eine darüber hinaus gehende Veröffentlichung der Einzeldaten, die durch die Indexbildung zudem noch als Ranking missverstanden werden könnte, würde dem notwendigen Vertrauensschutz zwischen dem zentralen Controlling und den Ämtern/Dienststellen widersprechen. Vielmehr liegt es in der dezentralen Verantwortung, die eigenen Daten in geeigneter Form zu kommunizieren – zum Beispiel zusammen mit einer ersten Einschätzung und einer Information zum weiteren Vorgehen und zu den nächsten Schritten.

3.2 Effekte zu den Leitzielen der Reform

Der Start der Kölner Verwaltungsreform wurde mit folgendem Zielbild verknüpft:

Die Reform einer der größten Kommunalverwaltungen Deutschlands ist eine große Herausforderung mit anspruchsvollen Zielen: Die Leistungen der Verwaltung werden spürbar besser, ein konstruktives Zusammenwirken prägt das Verwaltungshandeln, Entscheidungen werden zügig und transparent getroffen, die Kommunikation ist wertschätzend, die Verwaltung etabliert sich als lernende Organisation.⁵

Oberbürgermeisterin Henriette Reker hat daraus folgendes Leitziel formuliert:

Unser Anspruch ist: Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin, eine attraktive Arbeitgeberin und eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft.⁶

5 Transparenzbericht 2017. Verwaltungsreform der Stadt Köln. 2018. Seite 9.

6 Transparenzbericht 2017. Verwaltungsreform der Stadt Köln. 2018. Seite 4.

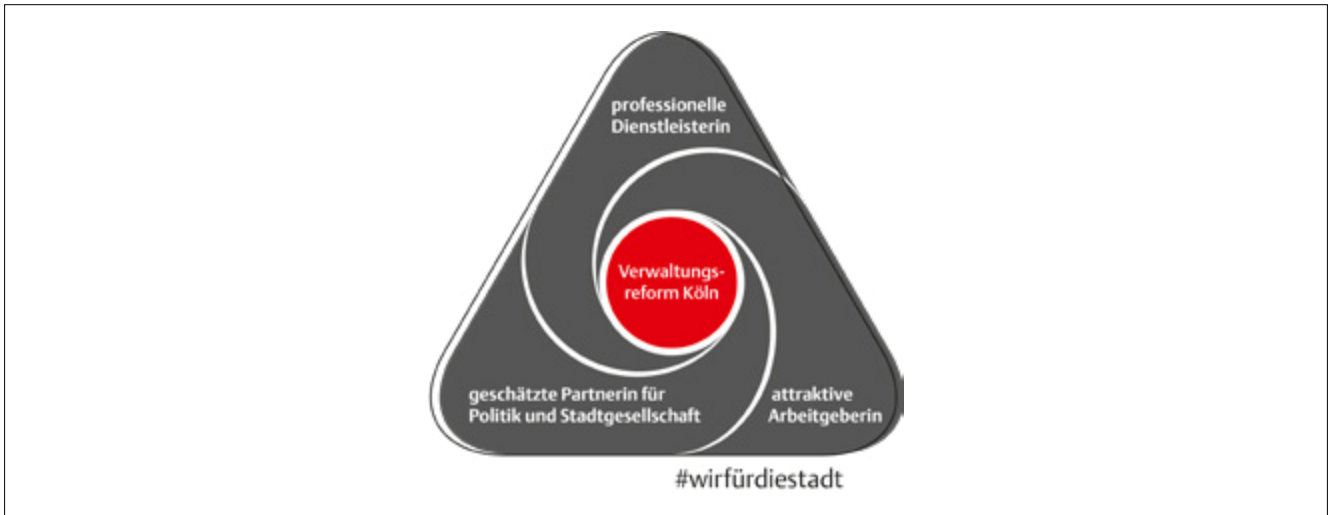


Abbildung 5: Anspruch Verwaltungsreform

Entsprechend stellt der Reformmonitor an den Beginn die Frage, inwieweit es aus Sicht der Teilnehmenden zutreffend ist, dass die Veränderungen der letzten fünf Jahre in der Stadtverwaltung positiv dazu beigetragen haben, dass das Leitziel erreicht wird.

Die folgende Grafik liefert einen Überblick zu den Ergebnissen dieser Frage 1 – differenziert nach den drei ämter-/dienststellenbezogenen Gruppen.⁷

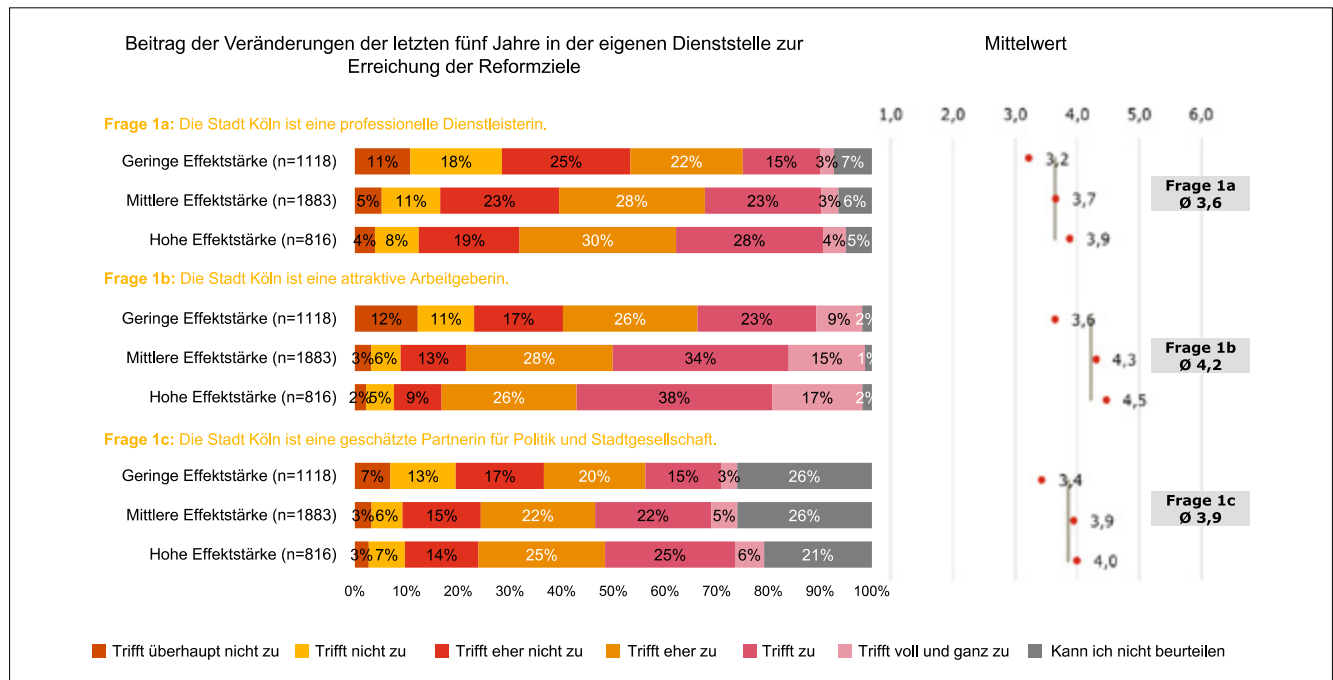


Abbildung 6: Bewertung des Beitrags zur Erreichung der Reformziele durch die Mitarbeitenden

Die Teilnehmenden geben insgesamt eine positive Einschätzung ab, dass die Veränderungen in den letzten 5 Jahren positiv dazu beigetragen haben, dass die Stadt Köln eine professionelle Dienstleisterin, eine attraktive Arbeitgeberin und eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft ist: Die Mittelwerte zu den Fragen 1a – 1c liegen zwischen 3,6 und 4,2 im positiven Bereich oberhalb des Skalenmittelwertes von 3,5. Bei einem mehrjährigen und überwiegend dezentral geführten Changeprozess ist es nicht verwunderlich, dass zu dessen Einfluss auf die Gesamtheit einer Organisation im Mittel keine Spitzenwerte (zum Beispiel 5 und 6) erreicht werden. Zudem macht insgesamt selbst die breit und mit umfangreichen Ressourcen aufgestellte Kölner Verwaltungsreform⁸ letztlich nur einen Bruchteil der Gesamtaktivitäten und Einflüsse der Verwaltung in den letzten Jahren aus. Auffallend ist jedoch, dass sich drei Mittelwerte rechnerisch aus einer sehr breiten Streuung der Einschätzungen ergeben. Daher folgt eine vertiefende Betrachtung mit Hilfe der Unterscheidung der oben skizzierten drei Indexgruppen.

Die größte Effektstärke der Verwaltungsreform wird ihr hinsichtlich des Ziels „Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin“ zugesprochen.⁹ Mit der Umsetzung der ursprünglichen Reformkonzeption wurde sichtbar, dass die Stadt Köln weit weniger über die Voraussetzungen eines erfolgreichen Veränderungsprozesses verfügte als zu erwarten war. Als Antwort wurde der Reformfokus auf die Binnenmodernisierung ausgebaut. Das Spektrum reichte von der Einführung eines qualifizierten Projektmanagementstandards über den Aufbau einer für Veränderungen unverzichtbaren Kultur der Kommunikation, Zusammenarbeit und Transparenz bis hin zur Bereitstellung des notwendigen Methodenwissens.¹⁰ Parallel wurde im Rahmen der Haushalts- und Stellenplanung das weithin beklagte Problem des Personal- beziehungsweise Fachkräftemangels in der Verwaltung angegangen. Mit den Leitlinien für Führung und Zusammenarbeit wurde ein zentrales Anliegen aus der Bestandserhebung zur Reform aufgegriffen und in der Umsetzung auf alle Teams in der Verwaltung ausgerichtet. Zusammen erklären diese zunächst nach innen gerichteten Aktivitäten das deutlich positive Ergebnis zu diesem Punkt.

Der Mittelwert der Effektstärke zur Stadt Köln als attraktive Arbeitgeberin beträgt insgesamt 4,2, variiert aber zwischen der Gruppe „Geringe Effektstärke“ mit insgesamt 33 Dienststellen von 3,6 bis 4,5 in der Gruppe mit 31 Dienststellen „Hohe Effektstärke“. Aufschlussreich ist eine noch weitergehende Betrachtung zur Streuung der Einschätzungen: In der Gruppe 3 „Hohe Effektstärke“ der Ämter/ Dienststellen halten 55 Prozent der Teilnehmenden es für zutreffend oder gar voll und ganz zutreffend, dass in den letzten 5 Jahren ein Beitrag dazu erreicht wurde, dass die Stadt Köln eine attraktive Arbeitgeberin ist. Weitere 26 Prozent halten dies ebenfalls noch für „eher zutreffend“. In der Gruppe 1 „Geringe Effektstärke“ wird dies deutlich weniger mit nur 32 Prozent und weiteren 26 Prozent so gesehen.

8 Ratsbeschluss der Stadt Köln zur Verwaltungsreform. 2017. <https://ratsinformation.stadt-koeln.de/getfile.asp?id=596183&type=do>.

9 Auswertung Reformmonitor, Seite 49 ff, Folie 14 – 17.

10 Transparenzbericht 2017. Verwaltungsreform der Stadt Köln. 2018. Anlage 3: Methoden des Veränderungsmanagements. Seite 164 – 182.

Ein ähnliches Bild ergibt sich zu den nach außen gerichteten Leitzielen der **Stadt Köln als professionelle Dienstleisterin und als geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft**: **Zu beiden Zielen ergibt sich eine insgesamt positive Einschätzung, die aber geringer als zur Arbeitgeberinnenrolle und im Mittel nur noch leicht positiv ausfällt.**

Hier schlägt sich die notwendig erschienene Verschiebung auf eine zunächst noch stärkere Binnenmodernisierung als Voraussetzung einer insgesamt, und auch nach außen sichtbar, erfolgreichen Reform in Köln auch in den Befragungen nieder. Der Gesamtmittelwert zur Rolle als geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft beträgt 3,9 und zur professionellen Dienstleistungsrolle 3,6. Dahinter liegt auch hier eine breite Streuung der Einschätzungen: In der Gruppe der Ämter/Dienststellen mit einer insgesamt hohen Effektstärke sprechen 62 Prozent der Teilnehmenden der Reform einen positiven Einfluss auf die Leistungsstärke der Kölner Verwaltung als professionelle Dienstleisterin zu, in der Gruppe „Geringe Effektstärke“ sind dies mit 40 Prozent weniger als die Hälfte.

Insgesamt ist es ein einhelliges Bild aus allen Evaluationsworkshops zur Kölner Verwaltungsreform, dass die Veränderungen von innen nach außen bislang nur zu ersten sichtbaren Verbesserungen für Bürger*innen, Stadtgesellschaft und Politik geführt haben und die Effektstärke der Verwaltungsreform damit nach 5 Jahren geringer als erwartet und das Potenzial noch nicht ausgeschöpft ist.

3.3 Effekte der Reform als lernende Organisation

Der Reformmonitor und die Evaluationsworkshops mit Vertreter*innen aus der Verwaltung erlauben noch einen **tieferen Blick auf die wahrgenommenen Binnenwirkungen der Reform im Hinblick darauf, dass sich die Verwaltung zu einer lernenden Organisation entwickeln soll.** Diesem Merkmal kommt besondere Bedeutung zu, wenn die Verwaltung weitere Verbesserungen bewirken und sich passgenau auf neue Herausforderungen einstellen soll.

In Frage 2 des Reformmonitors wird dazu nach den Effekten der Veränderungen in der jeweils eigenen Dienststelle in den letzten 5 Jahren auf die in der Dienststelle wahrgenommene **Veränderungsenergie (Frage 2a/2b), auf die Kommunikationskultur (Frage 2c) und die Zusammenarbeit (Frage 2d)** gefragt. Die Mittelwerte der Antworten liegen zu allen vier Punkten bei 3,2 oder 3,3, also leicht unter dem Skalenmittelwert.¹¹ Dahinter liegt aber erneut eine breite Streuung der Antworten.

¹¹ Auswertung Reformmonitor, Seite 51, Folie 18 – 29.

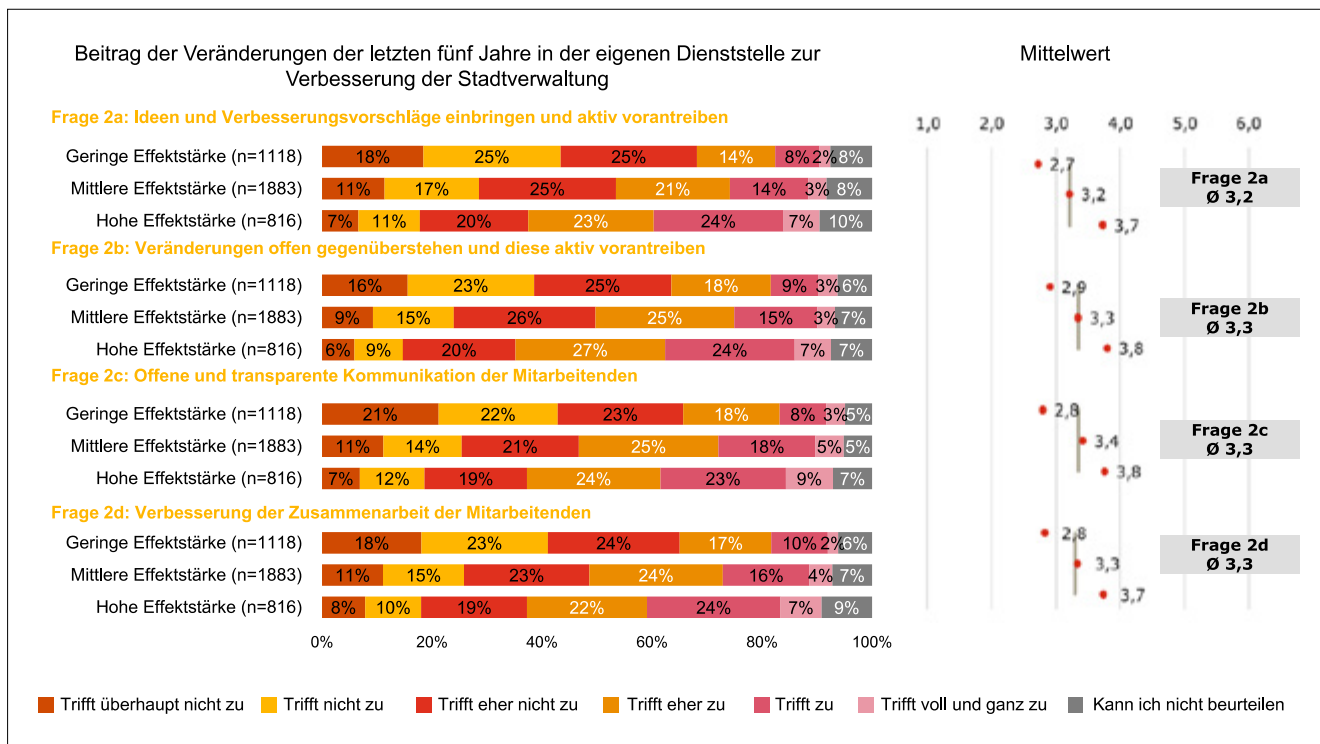


Abbildung 7: Bewertung des Beitrags zur Verbesserung der Stadtverwaltung

Es zeigt sich hier erneut, wie unterschiedlich die Einschätzungen aus den drei Gruppen zur Effektstärke der Reform insgesamt sind: Zu allen vier gefragten Merkmalen liegt der Mittelwert in der Gruppe 1 der Ämter/Dienststellen bei nur 2,7 – 2,9, während er in der Gruppe 3 3,7 – 3,8 beträgt. Es bestätigt sich die Verteilung bezogen auf die Ämter/Dienststellen in drei recht gleich große Gruppen mit unterschiedlich starken Effekten zu Veränderungsenergie, Kommunikationskultur und Zusammenarbeit von gering bis hoch. Bezogen auf die Zahl der durch diese Gruppen repräsentierten Zahl an Beschäftigten dominiert eine mittlere Effektstärke.

Diese Analyse und Interpretation kann eins zu eins auf die Ergebnisse zu **Frage 4** angewendet werden, in der es um die bewirkten „spürbaren Veränderungen in meinem Arbeitsalltag“ geht¹²: Bei einem Mittelwert von 3,1 insgesamt liegt der Mittelwert von Gruppe 1 der Ämter/Dienststellen verhältnismäßig niedrig bei 2,5, während er in der Gruppe 3 der Ämter/Dienststellen bei 3,8 liegt.

Auffallend ist, dass wenn Veränderungen im eigenen Arbeitsalltag gespürt werden (Frage 4a), diese tendenziell positiv eingeschätzt werden und der Mittelwert der 3 Gruppen von Ämtern/Dienststellen hierzu zwischen 3,2 und 3,8 liegt.

¹² Auswertung Reformmonitor, Seite 54, Folie 24.

Vereinfacht ausgedrückt: Die Beschäftigten – auch in den Gruppen 1 und 2 – hätten sich mehr Veränderungen in ihrer Dienststelle gewünscht und bewerten die schon spürbaren Veränderungen überwiegend positiv.

Zu diesem Themenkomplex sind die **Online-Befragungen im Rahmen der verwaltungsinternen Evaluationsworkshops** ein Beleg für die Kongruenz der Ergebnisse. Ähnlich zum Reformmonitor wurde in den Workshops nach den **Effekten der Veränderungen in der jeweils eigenen Dienststelle in den letzten 5 Jahren auf die in der Dienststelle wahrgenommene Innovationsfähigkeit, auf die Kommunikationskultur und die Zusammenarbeit** gefragt. Und zu allen drei Punkten gibt es in verschiedenen Perspektiven Ähnlichkeiten:

- Die Teilnehmenden aus den unterschiedlichen Perspektiven a) Amtsleitungen, b) Führungskräfte aus dem Führungskräfte-Innovationsnetzwerk, c) dem bereichs- und hierarchieübergreifend zusammengesetzten Verwaltungsbeirat und d) aus dem Kreis der Projektleitungen mindestens eines Reformprojektes kommen zu ähnlichen Einschätzungen.
- Die Einschätzungen zu allen drei Merkmalen sind, vergleichbar zu den Antworten im Reformmonitor, ähnlich.
- Die Einschätzungen aus den Evaluationsworkshops sind auch inhaltlich ähnlich zu den Antworten der fast 5.000 Beschäftigten im Reformmonitor.

Bespielhaft steht hierfür die Ergebnisgrafik aus den Evaluationsworkshops zum Thema „Innovationsfähigkeit“:

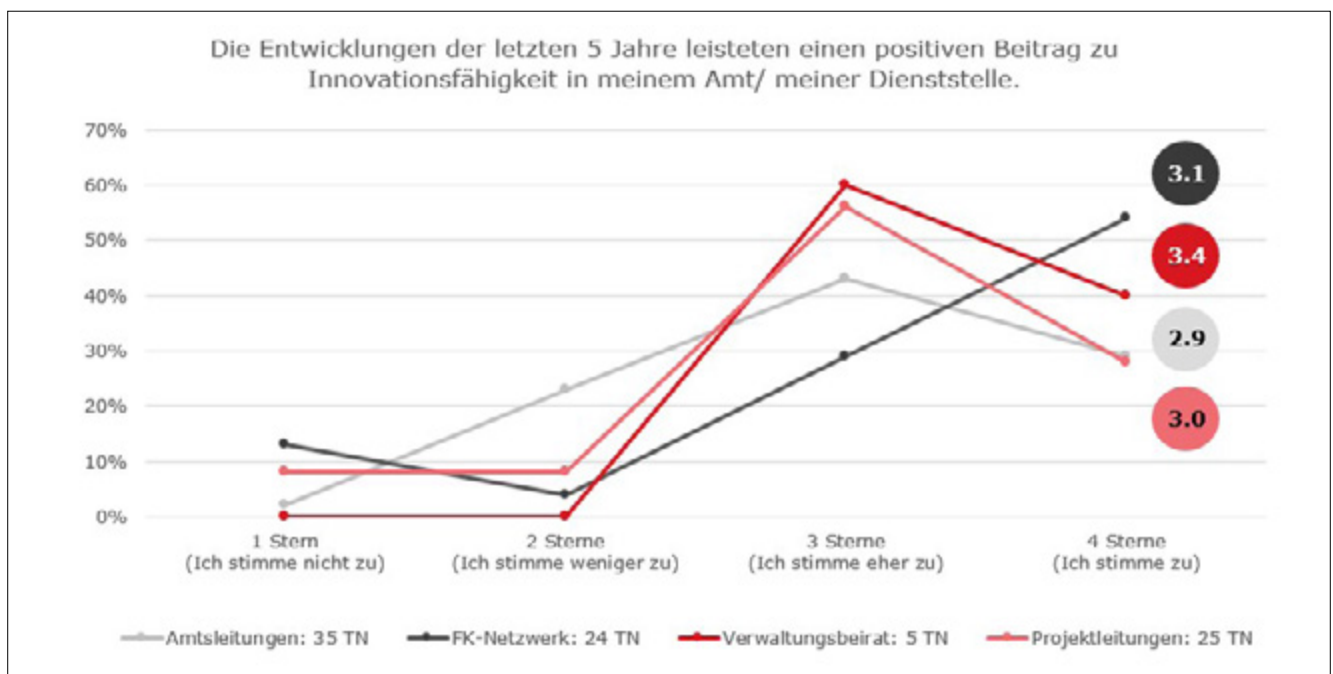


Abbildung 8: Beitrag der Reform zur Innovationsfähigkeit

Amtsleitungen, Teilnehmende aus dem Führungskräfte-Innovationsnetzwerk und dem Verwaltungsbeirat sowie Teilnehmende aus dem Kreis der Projektleitungen eines Reformprojektes zeichnen ein ähnliches Bild: **Insgesamt geben sie an, dass die Veränderungen in den letzten 5 Jahren die Innovationsfähigkeit in unserer Verwaltung verbessert haben.** Der Mittelwert variiert zwischen den Gruppen von 2,9 bis 3,4 auf einer 4er-Skala mit einem Skalenmittelwert 2,5. Zudem ist auch hier die Streuung breit und liegt in einer Bandbreite von 2/3 eher positiven zu 1/3 eher negativen Einschätzungen.

In den Evaluationsworkshops wurde vertiefend auch inhaltlich gefragt und erörtert, was sich konkret in der Verwaltung seit 2017 spürbar verändert hat. Die insgesamt 290 Rückmeldungen ergeben folgendes Bild zu den am häufigsten genannten oder betroffenen Themenfeldern der Binnenorganisation der Verwaltung:



Abbildung 9: Wirkung der Reform in allen Themenfeldern

Fazit: Die Verwaltung hat sich durch die Veränderungen in den letzten 5 Jahren weitgehend, wenn auch noch nicht durchgehend, zu einer lernenden Organisation entwickelt.

3.4 Einflussfaktoren auf die Effektstärke der Reform

Im ersten Abschnitt zu den unterschiedlichen Effekten der Reform in den vielen Ämtern und Dienststellen wurde erläutert, warum sich eine einfache Ursachenbehauptung oder gar Schuldzuweisung für Ämter/Dienststellen zum Beispiel mit noch geringen Reformeffekten verbietet. Angesichts einer großen Zahl an Einflüssen auf den Stand und die Entwicklung eines Amtes/einer Dienststelle ist ohnehin jede monokausale Ableitung von positiven und negativen Faktoren mit großer Skepsis zu begegnen.

Gleichwohl erlauben die Ergebnisse des Reformmonitors einen vertiefenden Blick auf zwei Faktoren, denen im Changemanagement immer eine größere Bedeutung zu geschrieben wird:

- Die sichtbare Unterstützung eines Veränderungsprozesses durch die Führungskräfte.
- Die Motivation der Mitarbeitenden, sich in einen Veränderungsprozess einzubringen.

Die Bedeutung beider Faktoren wird durch die Auswertungen von PwC zum Reformmonitor auch für die Kölner Verwaltungsreform bestätigt.

Zunächst: Im Reformmonitor wird die wahrgenommene Beteiligung der Führungskräfte an dem Kölner Reformprozess insgesamt positiv bewertet:

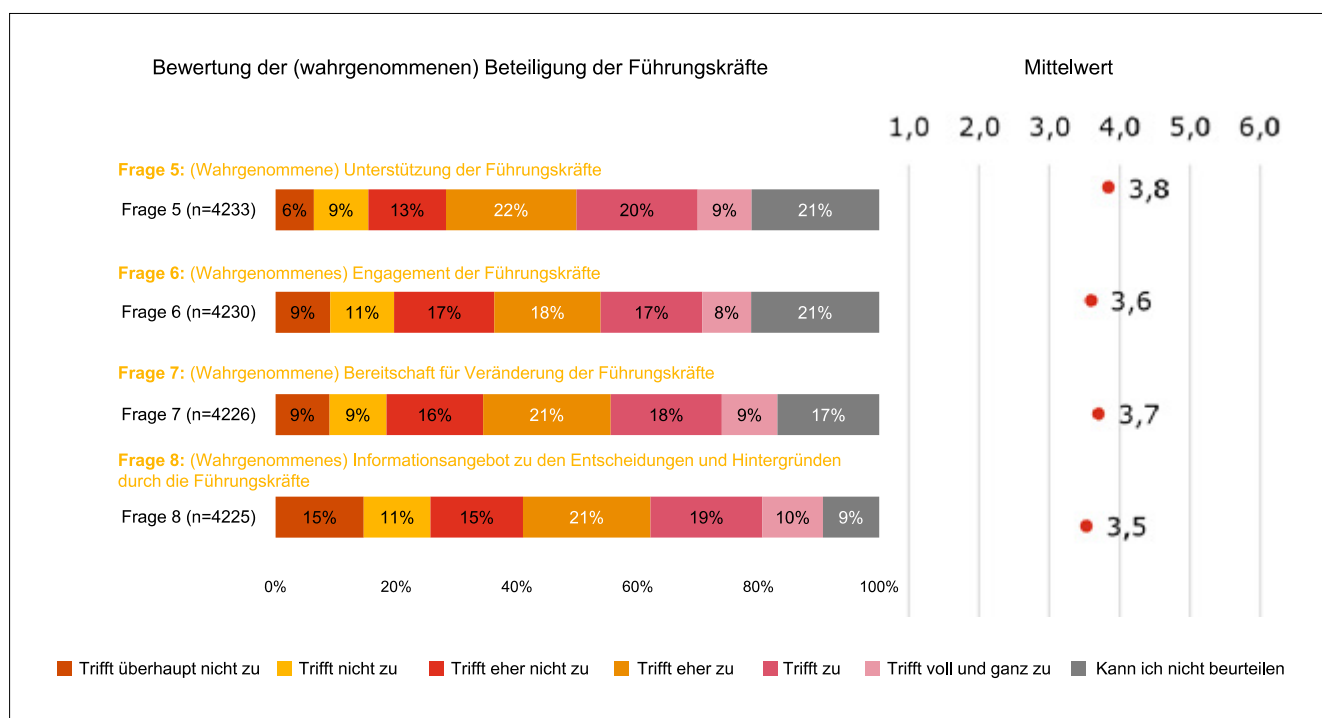


Abbildung 10: Bewertung der (wahrgenommenen) Beteiligung der Führungskräfte

Zu allen im Reformmonitor abgefragten Merkmalen Unterstützung (Frage 5), Engagement (Frage 6), Bereitschaft zu Veränderungen (Frage 7) und Information (Frage 8) wird das Verhalten

der Führungskräfte im Rahmen der Reform im Mittel positiv mit Werten zwischen 3,5 und 3,8 eingeschätzt.

Dies passt zu der jährlichen und ebenfalls anonymen Abfrage der Stadt Köln im Rahmen der **Amtsleitungskonferenzen**, welche Priorität sie aktuell jeweils der Reform geben. Mit im Change-management üblichen Phasen-Schwankungen **liegt der Wert mit Ausnahme zum Start bei über 80 Prozent für eine „Hohe Priorität“ für die Reform.**

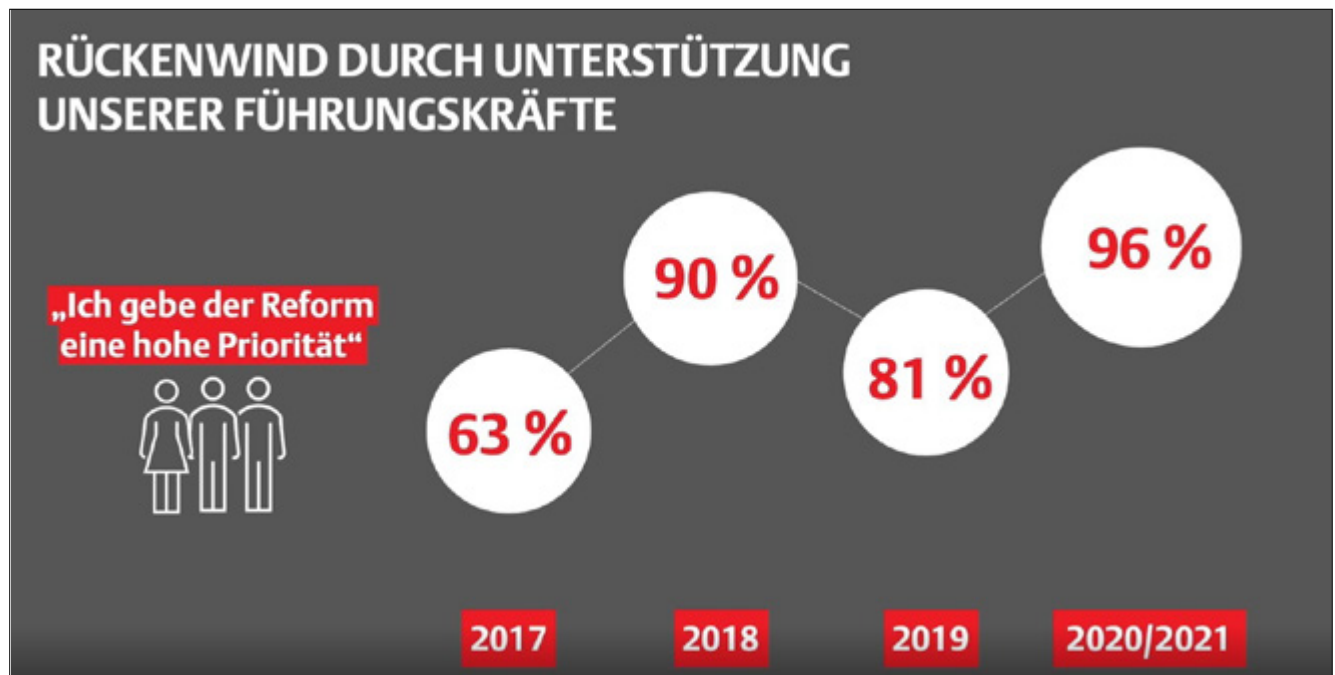


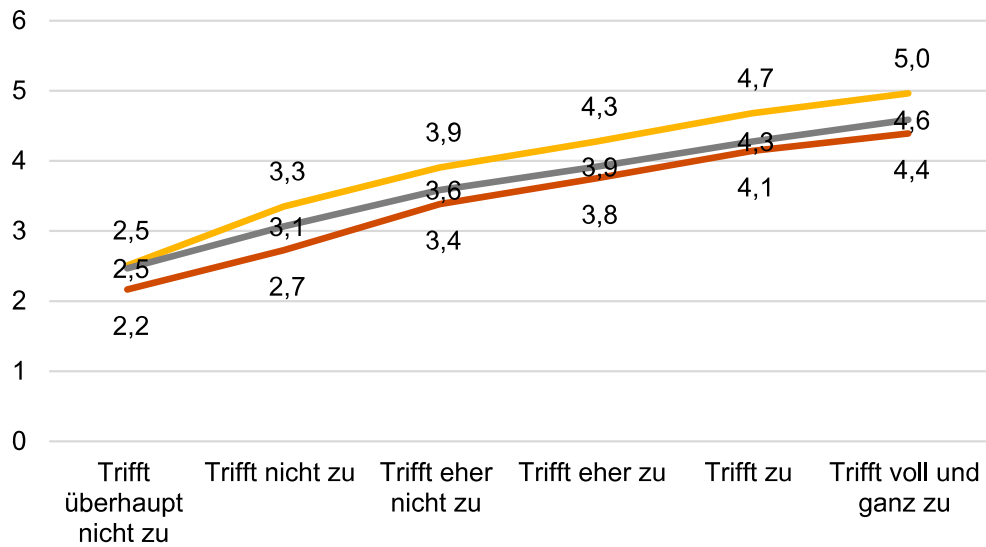
Abbildung 11: Unterstützung der Führungskräfte der Verwaltungsreform

Gleichwohl wird das Verhalten der Führungskräfte in den drei unterschiedenen Gruppen von Ämtern/Dienststellen unterschiedlich eingeschätzt: In der Gruppe 1 „Geringe Effektstärke“ liegt der Mittelwert zu den oben genannten Merkmalen (Fragen 5 – 8) bei 3,0 oder 3,2. Er liegt in der Gruppe 3 „Hohe Effektstärke“ jedoch mit 4,0 – 4,3 höher.

Entsprechend deuten auch die Analysen zum Reformmonitor mit Korrelationswerten zwischen 0,43 und 0,50 zum Zusammenhang des Verhaltens der Führungskräfte mit der Effektstärke der Reform zu den Leitzielen auf einen beachtenswerten Ansatzpunkt für weitere Verbesserungen hin. (Folie 35)¹³ Aber: Aus den statistischen Zusammenhängen darf jedoch nicht einfach auf eine konkrete Situation in einem bestimmten Amt/einer bestimmten Dienststelle geschlossen werden. Es bleibt unverändert eine ganzheitliche Analyse und Bewertung aller Faktoren und Umstände erforderlich. Wird dies nicht beachtet, entsteht ein eigenständiger und negativer Faktor für weitere Verbesserungsprozesse in der Stadt Köln.

¹³ Auswertung Reformmonitor, Seite 61, Folie 38.

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle standen hinter den Veränderungen der letzten fünf Jahre.



Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird.

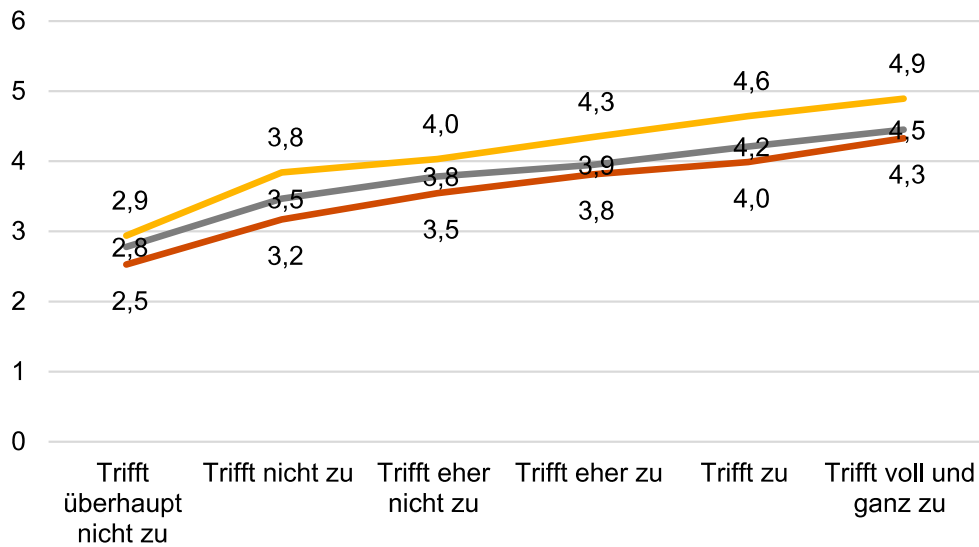
- Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin. (Korr.=0,50***)
- Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin. (Korr.=0,49***)
- Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft. (Korr.=0,46***)

Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen.

*** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.

Abbildung 12: Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und der (wahrgenommenen) Unterstützung/Information durch die Führungskräfte

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle informierten mich während der letzten fünf Jahre über wichtige Entscheidungen und soweit möglich über Hintergründe.



Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird.

— Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin. (Korr.=0,43***)

— Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin. (Korr.=0,44***)

— Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft. (Korr.=0,40***)

Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen.

*** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.

Abbildung 13: Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und der (wahrgenommenen) Unterstützung/Information durch die Führungskräfte¹⁴

¹⁴ Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Beispiel: durchschnittliche Zustimmung zur Zielerreichung von Ziel 1, wenn die Aussage „Die Führungskräfte in meiner Dienststelle...“ = „Trifft nicht zu“ = 3,1). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

Ähnlich ist die Bedeutung der Motivation der Mitarbeitenden, sich in den Kölner Änderungsprozess einzubringen, zu bewerten. Die Auswertung der entsprechenden Frage 3 ergibt einen Mittelwert von 3,3 insgesamt, bei einer Streuung zwischen den Ämtern/Dienststellen der Gruppe 1 mit 3,0 bis hin zu den Ämtern/Dienststellen der Gruppe 3 mit 3,8.¹⁵ Entsprechend kommen die Analysen auch hier zu Korrelationswerten für den Zusammenhang zwischen Motivation der Mitarbeitenden und der Effektstärke der Verwaltungsreform auf das Erreichen der Leitziele von 0,38 – 0,44.

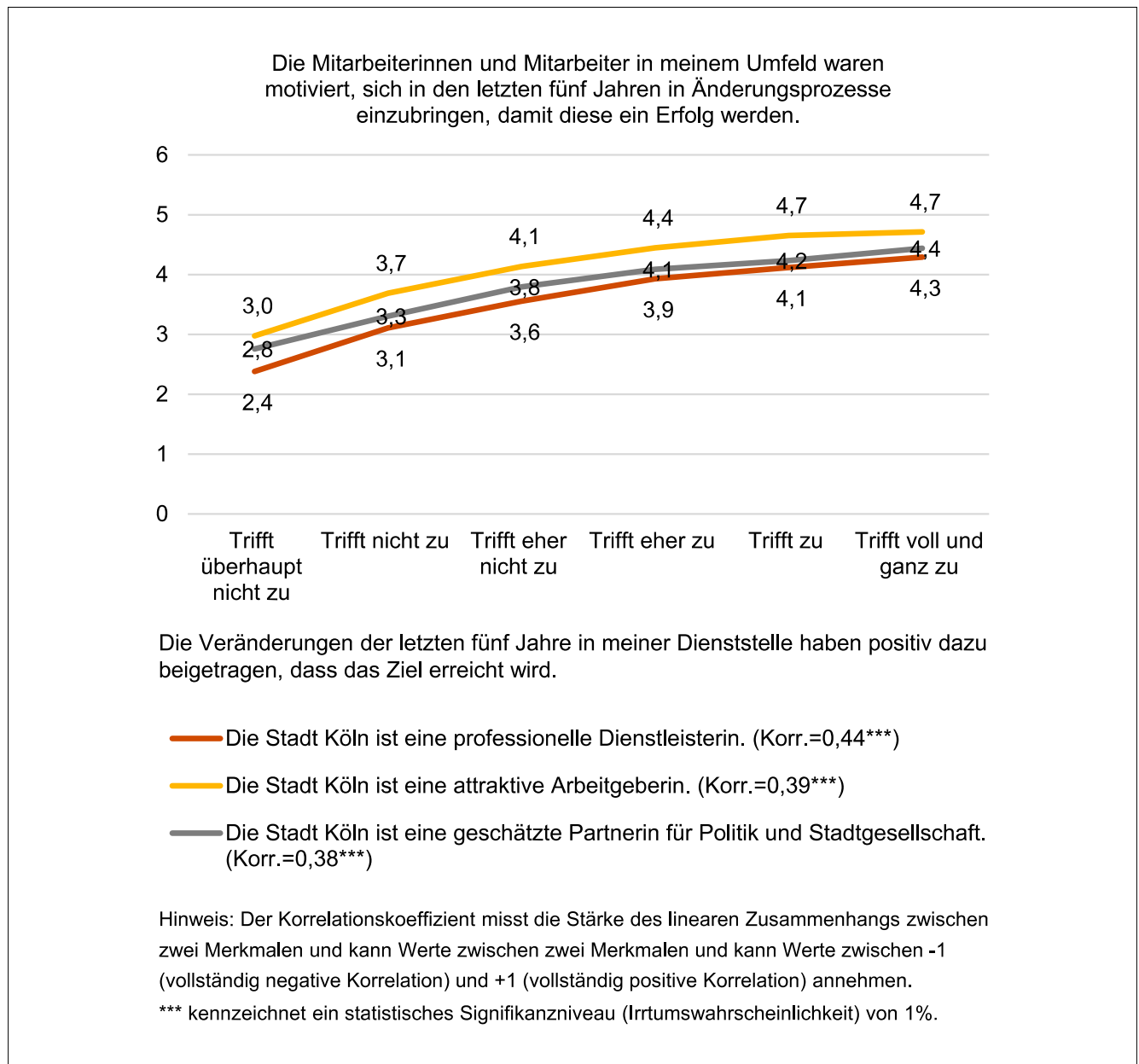


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und Ergebnissen der Veränderung und der Motivation sich einzubringen

15 Auswertung Reformmonitor, Seite 54, Folie 23.

Einfache Schlussfolgerungen und erst recht zu einzelnen Ämtern/Dienststellen verbieten sich jedoch auch hier: Ist eine geringe Veränderungsmotivation Ausdruck einer persönlichen Haltung oder das Ergebnis eines gegebenenfalls wenig überzeugenden Projektdesigns oder schlicht Ausdruck einer davon unabhängigen Überlastung?

Inhaltlich wurde in den Evaluationsworkshops vertiefend nicht nur erörtert, was sich rückblickend konkret in der Verwaltung seit 2017 verändert hat, sondern auch, welche Themen (weiter) angegangen und verstetigt werden sollten. Die folgende Grafik ermöglicht den themenbezogenen Vergleich:



Abbildung 15: Wirkung der Reform nach Themenfeldern

Zukünftig zu bearbeitende Themenfelder in Prozent (n = 254)

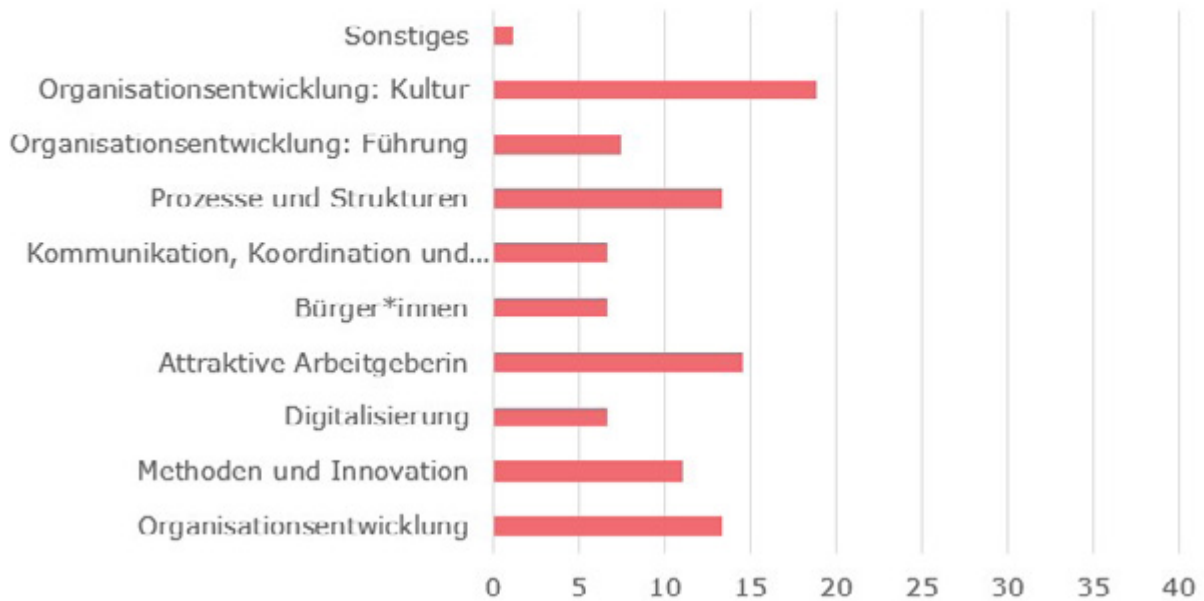


Abbildung 16: Notwendigkeit einer ganzheitlichen Veränderung auch weiterhin

Wirkungen im Themenfeld „**Organisationskultur**“ werden sowohl rückblickend als auch vorausschauend als Topthema genannt. **Insgesamt bestätigen die inhaltlichen Beiträge, dass in den letzten 5 Jahren ein weitgehend ganzheitlicher Verbesserungsprozess gelungen ist oder mindestens erfolgreich begonnen wurde, der so auch in Zukunft als notwendig erachtet wird.**

Zudem wurden aus allen Perspektiven in den Evaluationsworkshops – auch von außen aus dem Politikbeirat sowie dem Stadtbeirat – **die Konzeption des Reformansatzes und seine Umsetzung positiv bewertet**. Besonders häufig wurden dabei hervorgehoben:

- das ganzheitliche Verständnis einer Organisationsentwicklung von den Zielen und Strategien über die dafür erforderlichen Prozesse, Strukturen, Methoden und Ressourcen bis hin zur Organisationskultur
- die systematische Verknüpfung von Inhalt, Kommunikation und Beteiligung
- eine neue Qualität an Transparenz und Offenheit, Kommunikation und Dialog
- die fortwährende Erprobung und Umsetzung innovativer Methoden und Formate

Die folgenden O-Töne illustrieren die breite Wertschätzung in den Evaluationsworkshops für den Veränderungsprozess in den letzten fünf Jahren – ungeachtet, dass man noch größere Effekte in diesem Zeitraum und vor allem bereits spürbar für die Kölner*innen erhofft hatte:

- *„Köln kann auch modern.“*
- *„Was mir besonders in Erinnerung geblieben ist, ist die Dynamik mit der dieser Prozess begonnen wurde und die breite Beteiligung.“*
- *„Wir haben es als Reichtum empfunden, dass die Reform so breit aufgestellt ist und dass man sich übergreifend begegnen konnte.“*
- *„Ich bin schon so lange bei der Stadt und ich weiß nicht, die wievielte Reform das ist und dass bei mir was angekommen ist – das fasse ich schon als unglaublichen Erfolg auf.“*
- *„Ich bin schon 40 Jahre da und habe mich gefragt, wie wir das schaffen wollen. Für mich war das die erfolgreichste Reform.“*
- *„Dass wir selbst über Veränderungen reden müssen und die nicht nur von oben kommen können, das war wichtig.“*
- *„Sie können definitiv ein positives Resümee ziehen: Wenn Sie auf die vergangenen 5 Jahre schauen, dann hat mich sehr beeindruckt, auf wie vielen Kanälen Sie informiert haben.“*

3.5 Erwartungen zum weiteren Vorgehen

Auf den ersten Blick überrascht, dass in den Antworten auf Frage 4b die Mitarbeitenden überwiegend eher nicht davon ausgehen, dass es durch den Anstoß der Reform auch in Zukunft zu weiteren spürbaren Veränderungen im Arbeitsalltag kommen wird. Der Mittelwert liegt mit 2,5 im negativen Bereich und verbleibt dort auch in den drei dienststellenbezogenen Gruppen zur Effektstärke mit 2,3 – 2,7 unterhalb des Skalenmittelwerts.

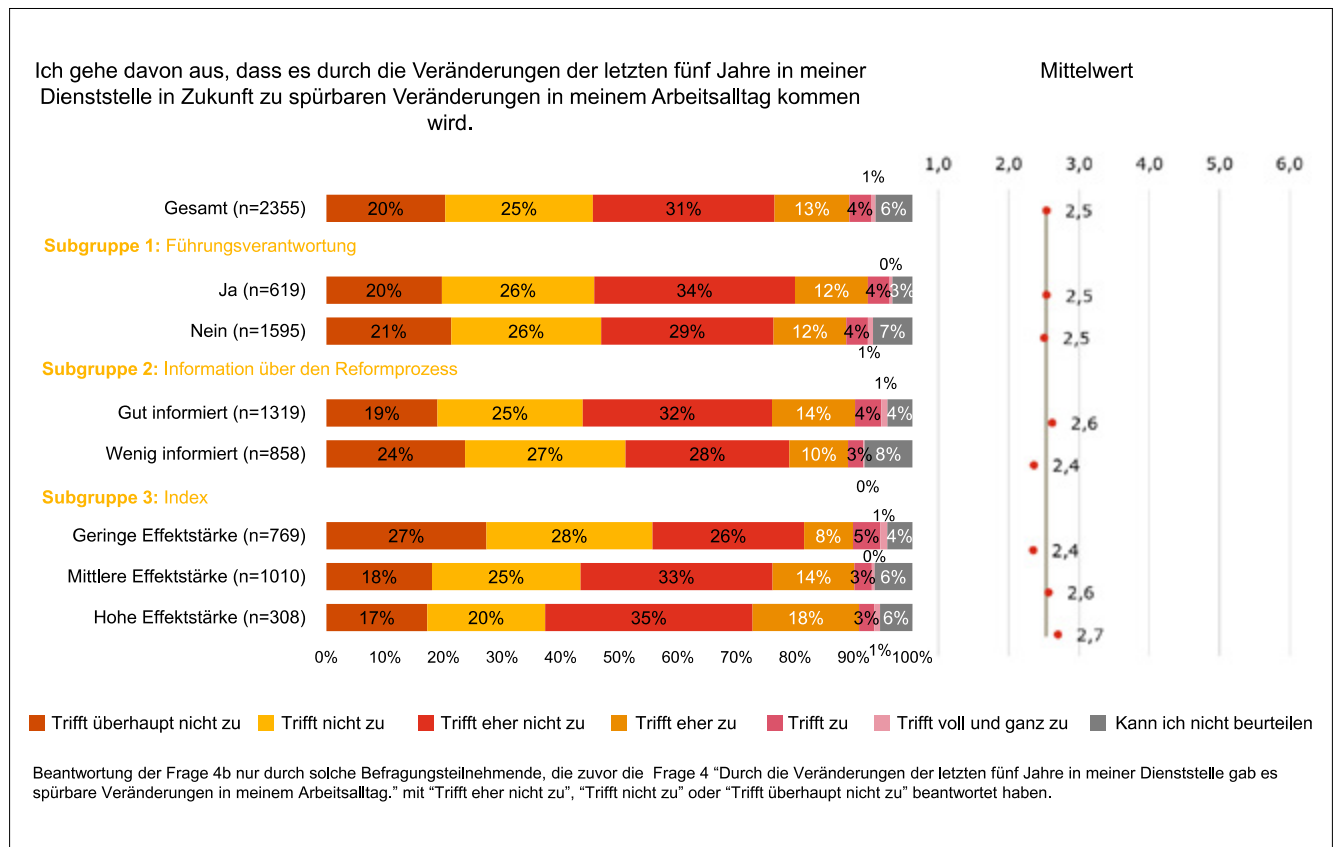


Abbildung 17: Identifikation der zukünftigen Veränderungen für den Arbeitsalltag

Dieses Resultat passt jedoch in das Gesamtbild aus den Evaluationsworkshops: In die Zukunft gerichtet gab es weitgehend einheitlich zwei Rückmeldungen:

- Der Verbesserungsprozess der Kölner Verwaltung muss auch nach dem Ende der Verwaltungsreform weitergehen!
- Was ist geplant, damit der weitere Verbesserungsprozess verbindlich und transparent erfolgt und die Stärken des Reformansatzes dabei genutzt werden?

Die Rückmeldungen aus dem Reformmonitor und den Evaluationsworkshops können mit Blick auf den zeitlichen Verlauf geklärt werden:

Der Evaluationsprozess lief weitgehend vor dem – bereits in der Vorbereitung befindlichen – **Beschluss im Verwaltungsvorstand Ende März 2022, dass die Reform als sogenannter Kontinuierlicher Verbesserungsprozess fortgesetzt wird und zwar einerseits niedrigschwellig im Alltag aller Ämter/Dienststellen und andererseits verbindlich in den Dezernatsstrategien und der Steuerung über den Verwaltungsvorstand verankert wird.** Die dafür erforderlichen Bedingungen waren bereits vorab gesichert: In den Dezernaten verbleibt jeweils eine Stelle zur Unterstützung und Steuerung dieser Prozesse. Und das Innovationsbüro im Dezernat der Oberbürgermeisterin steht dem Verwaltungsvorstand und allen Ämtern/Dienststellen unterstützend zur Seite.

Wie wichtig dieser Beschluss im Verwaltungsvorstand und damit die Verbindlichkeit des weiteren Verbesserungsprozesses ist, zeigen abschließend die **Auswertungen zur Arbeitszufriedenheit:**

Die Frage S4 im Reformmonitor „Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?“ wurde von 4.024 Personen beantwortet.¹⁶ Das Ergebnis mit einem Mittelwert von 3,8 auf der 6er-Skala ist als **mittlere positive Gesamtzufriedenheit** zu verstehen. Der Anteil von 62 Prozent positiven Rückmeldungen liegt geringfügig über dem Niveau der verwaltungsinternen Befragung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements.¹⁷ Andere interpretierbare Vergleichsdaten zur Stadt Köln gibt es nicht. Befragungen anderer Kommunen basieren meist auf einem anderen Erhebungskonzept. Auffallend ist erneut, dass die Gesamtzufriedenheit in der Gruppe 1 der Ämter/Dienststellen „Geringe Effektstärke“ mit einem Mittelwert von 3,3 leicht unter dem Skalenmittelwert von 3,5 und fast einen Bewertungspunkt unter dem Mittelwert von 4,2 der Gruppe 3 der Ämter/Dienststellen der Gruppe „Hohe Effektstärke“ liegt.

16 Auswertung Reformmonitor, Seite 59, Folie, 34.

17 <https://ratsinformation.stadt-koeln.de/getfile.asp?id=426200&type=do>. 2013. Seite3.

Vertiefenden Aufschluss bietet die abschließende Korrelationsanalyse in der Auswertung des Reformmonitors:¹⁸

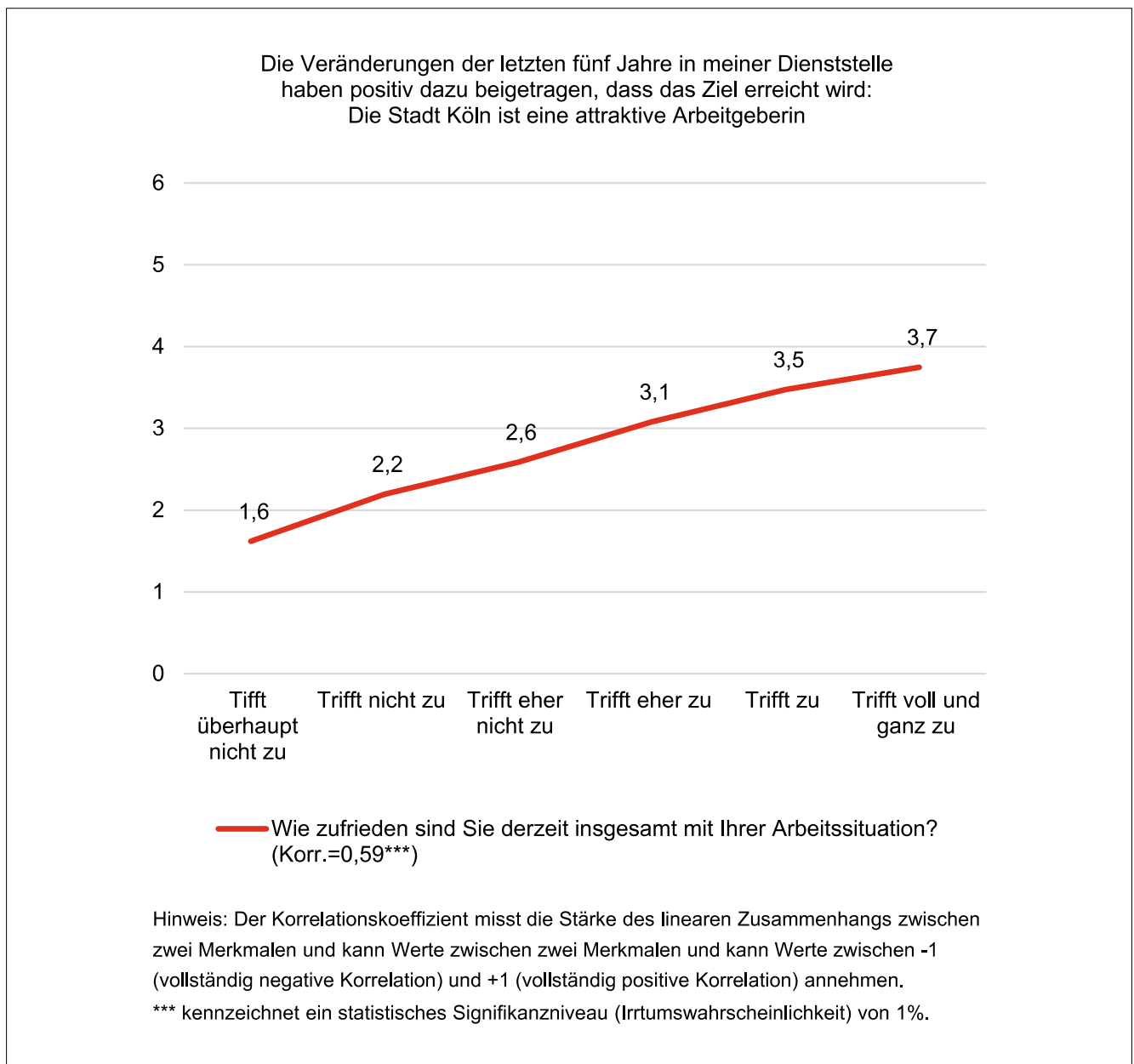
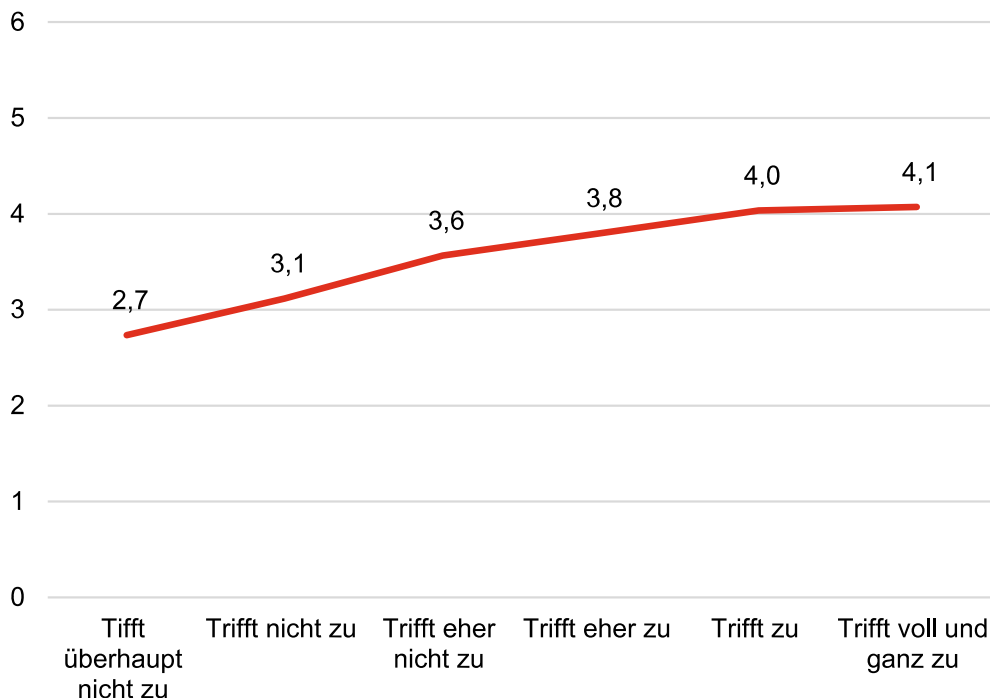


Abbildung 18: Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Veränderung und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag¹⁹

¹⁸ Auswertung Reformmonitor. Seite 62, Folie 39.

¹⁹ Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Beispiel: durchschnittliche Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, wenn die Aussage „Die Veränderungen der letzten fünf Jahre...“ = „Trifft nicht zu“ = 2,2). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

Durch die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle gibt es spürbare Veränderungen in meinem Arbeitsalltag.



— Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?
(Korr.=0,37***)

Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen.

*** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.

Abbildung 19: Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Veränderung und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag²⁰

Die Erkenntnis ist einfach: **Wirksame Verbesserungsprozesse in der Kölner Stadtverwaltung verbessern spürbar die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden.** Dies ist die Aussage, der ermittelten Korrelationen zwischen 0,37 und 0,59. Und die Arbeitszufriedenheit ist wiederum von großer Bedeutung für die Leistungsstärke einer Organisation.

²⁰ Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Beispiel: durchschnittliche Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, wenn die Aussage „Die Veränderungen der letzten fünf Jahre...“ = „Trifft nicht zu“ = 2,2). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

4. Vertiefende Grundlagen zur Evaluation

4.1 Reformmonitor

4.1.1 Fragebogen

Liebe Kolleg*innen,

die Reform soll so enden wie sie begonnen hat:

Mit breiter Beteiligung! Mit einer Stimme für jede*n Einzelne*n und der Möglichkeit, eigene Sichtweisen und Erfahrungen einzubringen. Deswegen sind jetzt Sie gefragt!

Dieser Reform-Monitor richtet sich an alle rund 22.000 Kolleg*innen der Stadt Köln.

Es spielt keine Rolle, ob Sie aktiv an einem Projekt beteiligt waren oder ob Sie viel über die Reform wissen oder nicht. Je mehr Antworten wir erhalten, umso aufschlussreicher sind die Ergebnisse, denn:

Zum Abschluss der Reform Ende März wollen wir ein breites Bild darüber haben, wo wir als Stadtverwaltung stehen, was sich verändert hat und an welchen Themen wir auch weiterhin gemeinsam arbeiten müssen.

Was denken Sie? Was hat sich in den letzten fünf Jahren in unserer Verwaltung verändert? Haben Sie Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag verspürt? Woran müssen wir noch weiter arbeiten?

Die Umfrage dauert etwa 10 Minuten und Ihre Teilnahme erfolgt anonym!

Bitte unterstützen Sie uns mit Ihren Antworten und Ihren Eindrücken zu fünf Jahren Verwaltungsreform.

Wir freuen uns über jede einzelne Rückmeldung!

Haben wir unsere Ziele erreicht?

Bitte geben Sie jeweils an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

(Bitte verwenden Sie die Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“.)

1. Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in unserer Stadtverwaltung haben positiv dazu beigetragen, dass folgende Ziele erreicht werden:

		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
1a.	Ziel: Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1b.	Ziel: Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
1c.	Ziel: Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Haben die Veränderungen unsere Stadtverwaltung verbessert?

Bitte geben Sie jeweils an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

(Bitte verwenden Sie die Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“.)

2. Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag ...

		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
2a.	... dazu, dass die Mitarbeitenden in meinem Umfeld Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und diese aktiv vorantreiben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
2b.	... dazu, dass die Mitarbeitenden in meinem Umfeld Veränderungen offen gegenüberstehen und diese aktiv vorantreiben.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2c.	... zu einer offenen und transparenten Kommunikation der Mitarbeitenden in meinem Umfeld.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2d.	... zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden in meinem Umfeld.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Haben Sie Veränderungen in Ihrem Arbeitsalltag verspürt?

Bitte geben Sie jeweils an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.

(Bitte verwenden Sie die Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“.)

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
3.	Die Mitarbeitenden in meinem Umfeld waren motiviert, sich in den letzten fünf Jahren in Änderungsprozesse einzubringen, damit diese ein Erfolg werden.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
4.	Durch die Aktivitäten der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle gab es spürbare Veränderungen in meinem Arbeitsalltag.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hinweis: Falls Sie bei 4. mit „trifft eher zu, trifft zu oder trifft voll und ganz zu“ geantwortet haben, beantworten Sie uns bitte noch die beiden nachfolgenden Fragen. Ansonsten geht es bei 4 b) weiter.

Sie haben angegeben, dass sich Ihr Arbeitsalltag durch die Aktivitäten der letzten fünf Jahre in Ihrer Dienststelle verändert hat.

		Negativ	Eher negativ	Neutral	Eher positiv	Positiv	Kann ich nicht beurteilen
4a.	Wie bewerten Sie diese Änderungen für Sie persönlich? (Bitte verwenden Sie die Skala von „negativ“ bis „positiv“)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4a_of	Bitte beschreiben Sie kurz, was die Gründe für die (eher) negativen Änderungen sind.						

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
4b.	Ich gehe davon aus, dass es durch die Aktivitäten der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle in Zukunft zu spürbaren Veränderungen in meinem Arbeitsalltag kommen wird.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Hinweis: Falls Sie bei 4b. mit „trifft eher zu, trifft zu oder trifft voll und ganz zu“ geantwortet haben, beantworten Sie uns bitte noch die beiden nachfolgenden Fragen. Ansonsten geht es bei 5. Weiter.

		Negativ	Eher negativ	Neutral	Eher positiv	Positiv	Kann ich nicht beurteilen
4c	Was schätzen Sie, werden diese Veränderungen im Arbeitsalltag für Sie persönlich eher positiv oder negativ sein? (Bitte verwenden Sie die Skala von „negativ“ bis „positiv“)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4c_of	Bitte beschreiben Sie kurz, warum Sie erwarten, dass die Veränderungen für Ihren Arbeitsalltag (eher) negativ sein werden?						

Wie haben Sie Ihre Führungskräfte in dem Veränderungsprozess wahrgenommen?

Bitte geben Sie jeweils an, ob die folgenden Aussagen für Sie zutreffen.
(Bitte verwenden Sie die Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“.)

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle...

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
5.	...standen hinter den Veränderungen der letzten fünf Jahre.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.	...brachten sich mit hohem Engagement in die Änderungsprozesse der letzten fünf Jahren ein.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.	...standen während der letzten fünf Jahre Veränderungen offen gegenüber und trieben diese aktiv voran.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.	...informierten mich während der letzten fünf Jahre über wichtige Entscheidungen und soweit möglich über Hintergründe.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Wie schätzen Sie den Beitrag unserer Verwaltungsreform generell ein?

Bitte geben Sie an, ob die folgende Aussage für Sie zutrifft.

(Bitte verwenden Sie die Skala von „Trifft überhaupt nicht zu“ bis „Trifft voll und ganz zu“.)

Nicht alle Aktivitäten der letzten Jahre waren klar der Verwaltungsreform zuzuordnen. In den Dienststellen wurden sehr unterschiedliche Aktivitäten gestartet und durchgeführt. Vor diesem Hintergrund interessiert uns Ihr Eindruck über den Zusammenhang von Reform und Veränderungen in Ihrer Dienststelle.

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
9.	Die Verwaltungsreform hatte einen großen Beitrag an den Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Zum Abschluss würden wir uns über wenige Details zu Ihrer Person freuen (statistische Merkmale):

S1	In welcher Dienststelle sind Sie tätig?		
S2	Haben Sie Führungsverantwortung?	Ja ☐	Nein ☐
S3	Sind Sie oder waren Sie in einer Projektgruppe zur Umsetzung von Reformprojekten aktiv?	Ja, aktuell oder zuvor aktiv ☐	Nein, nicht aktiv ☐

		Trifft über- haupt nicht zu	Trifft nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft zu	Trifft voll und ganz zu	Kann ich nicht beurteilen
S4	Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
S5	In welcher Form haben Sie sich über den Reformprozess und die Inhalte und Ergebnisse des Reformprozesses informiert?							
		Nie	Sehr selten	Eher selten	Eher häufig	Sehr häufig	Kann ich nicht beurteilen	
S6	Wie häufig haben Sie sich aktiv über den Reform- prozess und die Inhalte und Ergebnisse des Reform- prozesses informiert?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4.1.2 Statistische Auswertung

Reformmonitor

Auswertung
21. April 2022

Confidential



Inhaltsverzeichnis

Stimmungsbild Reform - Auswertungen Gesamt	3
1 Fragenspezifische Auswertungen nach Themenbereichen	12
2 Korrelationsanalysen	35

Stimmungsbild Reform - Auswertungen Gesamt

Confidential

21. April 2022
3

Stimmungsbild Reform – Auswertungen Gesamt (1/2)

Die Befragung zum Reformmonitor stieß auf große Resonanz bei den Mitarbeitenden, rund 5.000 Mitarbeitende nahmen an der Befragung teil.¹

Insgesamt deuten die Ergebnisse der Befragung darauf hin, dass die Mitarbeitenden und Dienststellen von den Veränderungen der letzten fünf Jahre nicht gleichmäßig erreicht wurden und sie die Effektstärke der Veränderungen unterschiedlich bewerteten. Rund 1/5 der Mitarbeitenden gaben überdurchschnittliche Bewertungen ab (Mitarbeitende aus Dienststellen mit hoher wahrgenommener Effektstärke), rund 1/3 unterdurchschnittliche Bewertungen (Mitarbeitende aus Dienststellen mit geringer wahrgenommener Effektstärke) und die übrigen Mitarbeitenden durchschnittliche Bewertungen (Mitarbeitende aus Dienststellen mit mittlerer wahrgenommener Effektstärke). Diese Dreiteilung wurde mittels eines Index abgeleitet. Der Index verdeutlicht, vereinfacht gesprochen, in welchem Umfang von den Mitarbeitenden die Veränderungen der letzten fünf Jahre positiv für die Erreichung der Reformziele (Vision) und für die jeweiligen Dienststellen wahrgenommen wurden.

Auffällig war:

- Wurde die Beteiligung der Führungskräfte im Schnitt positiv bewertet, bewerteten die Mitarbeitenden durchschnittlich auch den Beitrag der Veränderungen der letzten fünf Jahre positiv
- Wurde die Motivation der Mitarbeitenden im Umfeld im Schnitt positiv bewertet, bewerteten die Mitarbeitenden durchschnittlich auch den Beitrag der Veränderungen der letzten fünf Jahre positiv

¹ Das Stimmungsbild wurde von PwC im Auftrag der Stadt Köln ausgewertet. Es gelten die im Vertrag mit der Stadt Köln festgelegten Bedingungen.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
4

Stimmungsbild Reform – Auswertungen Gesamt (2/2)

Die Auswertung zeigt über alle Fragen hinweg ein ähnliches Bild:

- Die Bewertungen der Mitarbeitenden haben eine breite Streuung – über alle Fragen hinweg wurden von den Mitarbeitenden alle Antwortkategorien genutzt.
- Die Bewertungen von Führungskräften und von Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung unterscheiden sich kaum, weder im Mittelwert noch in den Antwortkategorien.
- Die Bewertungen von Mitarbeitenden, die gut über die Inhalte und die Ergebnisse des Reformprozesses informiert waren, und die von Mitarbeitenden, die weniger gut informiert waren, unterscheiden sich kaum, weder im Mittelwert noch in den Antwortkategorien.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
5

Stimmungsbild Reform – Der Rücklauf der Befragung ist hoch, variiert zwischen den einzelnen Dienststellen deutlich (1/3)

Insgesamt wurden 21.765 Mitarbeitende angeschrieben – 4.994 Mitarbeitende nahmen an der Befragung teil. Dies entspricht einem Rücklauf der Befragung von rund 23%.

Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt	Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt
01 – Amt dOberbürgermeisterin	108	47	43,5%	0,9%	30 – Rechts- u. VersLam	106	47	44,3%	0,9%
03 – Amt f. Gleichst. Frau/Ma	13	>0	>0,0%	0,1%	32 – Amt für öffentl. Ordnung	920	170	18,5%	3,4%
11 – Personal- und Verwaltung	356	122	34,3%	2,4%	33 – Ausländeramt	431	114	26,5%	2,3%
12 – Amt f. Informationsverar	416	150	36,1%	3,0%	34 – Bürgerdienste	800	143	17,9%	2,9%
13 – Amt f. Presse-+ Öffentl.	48	11	22,9%	0,2%	37 – Berufsfeuerwehr	1423	302	21,2%	6,0%
14 – Rechnungsprüfungsamt	72	24	33,3%	0,5%	40 – Schulverwaltungsamt	524	112	21,4%	2,2%
15 – Amt f. Stadtentw. U. Stat.	105	44	41,9%	0,9%	41 – Kulturamt	27	11	40,7%	0,2%
16 – Amt für Integration und	90	20	22,2%	0,4%	42 – Amt für Weiterbildung	173	42	24,3%	0,8%
20 – Kämmerei	407	122	30,0%	2,4%	43 – Stadtbibliothek	215	35	16,3%	0,7%
21 – Kassen- und Steueramt	193	46	23,8%	0,9%	44 – Historisches Archiv	146	62	42,5%	1,2%
23 – Amt f. Liegensch., Verm., K	350	74	21,1%	1,5%	46 – Bühnen	790	56	7,1%	1,1%
26 – Gebäudewirtschaft	709	165	23,3%	3,3%	47 – Orchester	154	>0	>0,0%	0,1%
					48 – Stadtkonservator/in	21	>0	>0,0%	0,2%

Die Anzahl der Mitarbeitenden bezieht sich auf den Stand 28.02.2022. Grundlage sind die Beschäftigtendaten der Stadt Köln zum Stand 28.02.2022: Personal- und Verwaltungsmanagement Personalcontrolling 110/12. Anzahl Personen in Dezernaten/Ämtern/Dienststellen, Stammpersonal Gesamtverwaltung.

Auf eine Angabe der Anzahl Rückmeldungen und Rücklaufquote je Dienststelle wurde bei Dienststellen mit 10 oder weniger Rückmeldungen verzichtet.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
6

Stimmungsbild Reform – Der Rücklauf der Befragung ist hoch, variiert zwischen den einzelnen Dienststellen deutlich (2/3)

Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt	Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt
50 – Amt f. Soziales+ Senioren	917	283	30,9%	5,7%	4101 – Puppenspiele	31	>0	>0,0%	<0,1%
51 – Amt f. Kinder, Jugend, Fam.	4,737	378	8,0%	7,6%	4510 – Waltraf-Richartz-Museum	22	>0	>0,0%	0,1%
52 – Sportamt	144	15	10,4%	0,3%	4511 – Museum Ludwig	56	>0	>0,0%	0,2%
53 – Gesundheitsamt	1,571	112	7,1%	2,2%	4512 – Römisch-Germani, Mus.	40	20	50,0%	0,4%
56 – Amt für Wohnungswesen	423	105	24,8%	2,1%	4513 – Rautenstr.-Joest-Museum	37	>0	>0,0%	0,1%
57 – Umwelt-, Verbr.,schutzamt	277	98	35,4%	2,0%	4514 – Mus. F. Angewand, Kunst	17	>0	>0,0%	<0,1%
61 – Stadtplanungsamt	101	33	32,7%	0,7%	4515 – Mus. für Ostasi, Kunst	12	>0	>0,0%	0,1%
62 – Bauverwaltungsamt	57	15	26,3%	0,3%	4516 – Museum Schnütgen	14	>0	>0,0%	<0,1%
63 – Bauaufsichtsamt	210	41	19,5%	0,8%	4518 – Kölnisches Stadtmuseum	35	>0	>0,0%	0,1%
64 – Amt für Verkehrsmanageme	266	37	13,9%	0,7%	4520 – NS-Dokumentationszentr.	27	>0	>0,0%	0,2%
66 – Amt f. Straß. u. Verk.tech.	240	80	33,3%	1,6%	4522 – Museumdienst	45	13	28,9%	0,3%
67 – Amt f. Landsch.pfl., Grünf.	890	74	8,3%	1,5%	4523 – Kunst- u. Museumsbibl.	50	>0	>0,0%	0,2%
69 – Amt f. Brücken, Stadtb.bau	177	72	40,7%	1,4%	5000 – Jobcenter	561	>0	>0,0%	0,1%
1000 – Zentrale Dienste	300	17	5,7%	0,3%	5110 – Familienber./ Schulppsych.	75	39	52,0%	0,8%
1100 – Zusatzvers./ Beihilfe	67	14	20,9%	0,3%	5111 – Kinder-+ Jugendpäd.Einr.	320	53	16,6%	1,1%

Auf eine Angabe der Anzahl Rückmeldungen und Rücklaufquote je Dienststelle wurde bei Dienststellen mit 10 oder weniger Rückmeldungen verzichtet.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
7

Stimmungsbild Reform – Der Rücklauf der Befragung ist hoch, variiert zwischen den einzelnen Dienststellen deutlich (3/3)

Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt	Dienststelle	Anzahl Personen in Dienststelle	Rückmeldungen	Rücklaufquote je Dienststelle	Verteilung Befragung gesamt
02-1 – Bürgeramt Innenstadt	158	20	12,7%	0,4%	I/2 – Betriebliches Gesundheitsmanagement	71	20	28,2%	0,4%
02-2 – Bürgeramt Rodenkirchen	62	17	27,4%	0,3%	IX/2 – Stabstelle für Digitalisierung	17	>0	>0,0%	<0,1%
02-3 – Bürgeramt Lindenthal	78	15	19,2%	0,3%	OB-1 – Persönlicher Referent, Sekretariat der Oberbürgermeisterin, Reden, F&BE	15	30	200,0%*	0,6%
02-4 – Bürgeramt Ehrenfeld	86	18	20,9%	0,4%	OB-2 – Referat für Strategische Steuerung	17	16	94,1%	0,3%
02-5 – Bürgeramt Nippes	86	13	15,1%	0,3%	NA		1.177		23,6%
02-6 – Bürgeramt Chorweiler	143	21	14,7%	0,4%	Gesamt	21.765	4.994	22,9%	100,0%
02-7 – Bürgeramt Porz	107	15	14,0%	0,3%					
02-8 – Bürgeramt Kalk	89	10	11,2%	0,2%					
02-9 – Bürgeramt Mülheim	128	14	10,9%	0,3%					

* Rücklaufquoten über 100% lassen sich dadurch erklären, dass sich bei der Befragung Mitarbeitenden anderen Dienststellen zugeordnet haben.
Auf eine Angabe der Anzahl Rückmeldungen und Verteilung Befragung gesamt wurde bei Dienststellen, bei denen keine Anzahl Personen in Dienststelle vorlag, verzichtet. Die Summe der dargestellten „Verteilung Befragung gesamt“ ist daher geringer als 100%.
Auf eine Angabe der Anzahl Rückmeldungen und Rücklaufquote je Dienststelle wurde bei Dienststellen mit 10 oder weniger Rückmeldungen verzichtet.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
8

Stimmungsbild Reform – Die Auswertung der Befragung zum Stimmungsbild der Reform erfolgte in drei Schritten

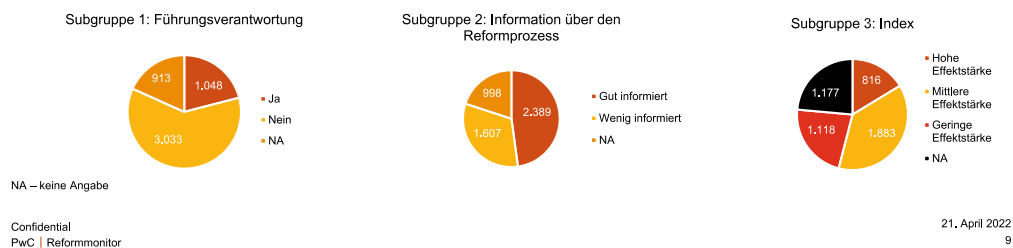
Die Auswertung der Befragungsergebnisse erfolgte in drei Schritten:

1. Fragenspezifische Auswertung nach Themenbereich
2. Indexbildung über die Teilfragen 1a – 1c, 2a – 2c sowie Frage 4
3. Korrelationsanalyse

Entsprechend der in der Befragung erhobenen statistischen Merkmale der Mitarbeitenden sowie dem gebildeten Index wurden die Rückmeldungen der Mitarbeitenden in *drei Subgruppen* unterteilt

- Subgruppe 1: Angabe zur *Führungsverantwortung* (ja / nein), Frage S2
- Subgruppe 2: Angabe zur *Information über den Reformprozess* (gut informiert / wenig informiert), Frage S3
- Subgruppe 3: Aufteilung nach *Index* (geringe Effektstärke, mittlere Effektstärke, hohe Effektstärke), Fragen 1a – 1c, 2a – 2d sowie Frage 4

und entsprechend wurden auch subgruppenspezifische Auswertungen vorgenommen.



Stimmungsbild Reform – Die Einteilung in Subgruppe 2 erfolgte auf Basis der Rückmeldungen auf Frage S3

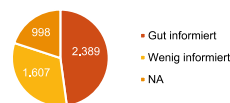
Für Subgruppe 2 wurde eine Einteilung auf Basis der Rückmeldungen der Mitarbeitenden auf Frage S3 vorgenommen.

Frage S3:

In welcher Form haben Sie sich über den Reformprozess und die Inhalte und Ergebnisse des Reformprozesses informiert? Mehrfachantworten möglich

- Leitung von Projekten / Werkstätten
- Mitarbeit in Projekten / Werkstätten
- Ich informiere mich aktiv über die Reform (bspw. Intranetbeiträge, Transparenzbericht, Pressemitteilungen, bei Führungskraft informiert)
- Ich habe von der Reform gehört
- Ich kenne den Reformprozess nicht

Subgruppe 2: Information über den Reformprozess



Die Rückmeldungen wurden in zwei Gruppen eingeteilt:

- **Gut informiert:** Rückmeldungen, die mindestens eine der Antworten „Leitung von Projekten / Werkstätten“, „Mitarbeit in Projekten / Werkstätten“ und „Ich informiere mich aktiv über die Reform (bspw. Intranetbeiträge, Transparenzbericht, Pressemitteilungen, bei Führungskraft informiert)“ enthielten und gleichzeitig nicht die Antwort „Ich kenne den Reformprozess nicht“
- **Wenig informiert:** Rückmeldungen, die entweder die Antwort „Ich kenne den Reformprozess nicht“ enthielten oder solche, die die Antwort „Ich habe von der Reform gehört“ enthielten und gleichzeitig keine der übrigen Antworten

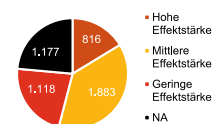
Hinweis: Eine Einteilung der zwei Gruppen auf Basis der Rückmeldungen auf Frage S2 „Sind Sie oder waren Sie in einer Projektgruppe zur Umsetzung von Reformprojekten aktiv?“ zeigte vergleichbare Ergebnisse bei der fragenspezifischen Auswertung.

Stimmungsbild Reform – Die Einteilung in Subgruppe 3 erfolgte auf Basis eines Gesamtindex aus Fragen 1 bis 3

Die Einteilung der Subgruppe 3 erfolgte in 4 Schritten:

1. Ermittlung von dienststellenspezifischen Indizes für (Teil-)Fragen 1a – 1c, 2a – 2d und 4.
Je (Teil-)Frage berechnet sich der entsprechende Index als Mittelwert aller Bewertungen je Dienststelle.
2. Aggregation der dienststellenspezifischen Indizes für Teilfragen 1a – 1c und 2a – 2d.
Die Indizes der Teilfragen wurden gleichgewichtet zu einem Index für Frage 1 bzw. Frage 2 zusammengefasst.
3. Aggregation der dienststellenspezifischen Indizes für Fragen 1, 2 und 4.
Die Indizes der Fragen wurden gleichgewichtet zu einem Gesamtindex zusammengefasst.
4. Einteilung der Dienststellen in drei Gruppen entsprechend des Werts des Gesamtindex.

Subgruppe 3: Index



Auf Basis des Werts des Gesamtindex (statistischer Mittelwert des Gesamtindex 3,5) wurden die Dienststellen in drei Gruppen eingeteilt:

- **Gruppe 1 Geringe Effektstärke:** Dienststellen mit einem Gesamtindex zwischen 2,1 und 3,3 (Index < statistischer Mittelwert minus 0,1; 33 Dienststellen)
- **Gruppe 2 Mittlere Effektstärke:** Dienststellen mit einem Gesamtindex zwischen 3,4 und 3,6 (statist. Mittelwert minus 0,1 ≤ Index ≤ statist. Mittelwert plus 0,1; 26 Dienststellen)
- **Gruppe 3 Hohe Effektstärke:** Dienststellen mit einem Gesamtindex zwischen 3,7 und 5,2 (Index > statistischer Mittelwert plus 0,1; 31 Dienststellen)

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
11

1 Fragenspezifische Auswertungen nach Themenbereichen

Fragenspezifische Auswertungen nach Themenbereichen

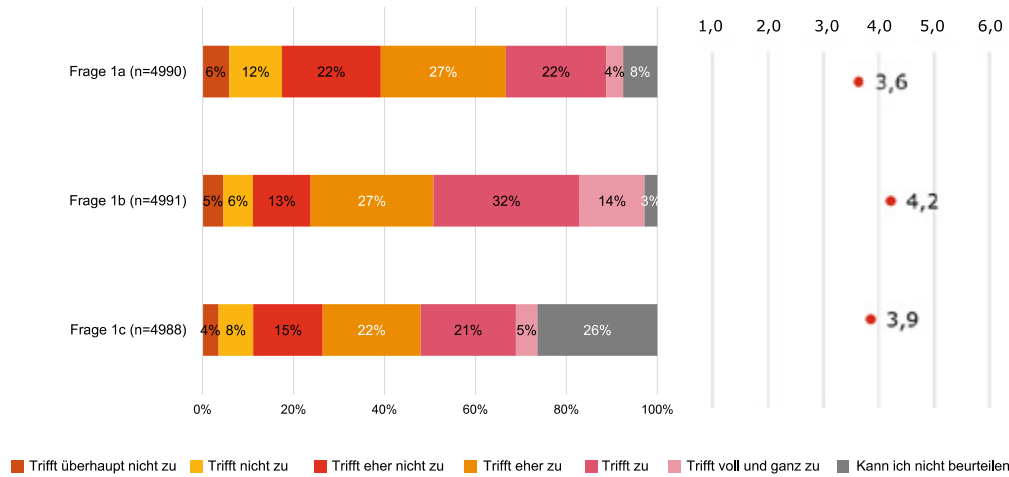
Confidential

21. April 2022
12

Bewertung des Beitrags zur Erreichung der Reformziele durch die Mitarbeitenden

Beitrag der Veränderungen der letzten fünf Jahre in der eigenen Dienststelle zur Erreichung der Reformziele

Mittelwert



Confidential
PwC | Reformmonitor

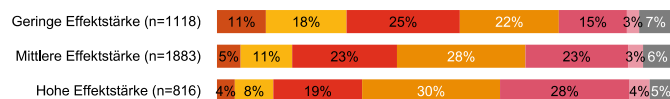
21. April 2022
13

Bewertung des Beitrags zur Erreichung der Reformziele durch die Mitarbeitenden

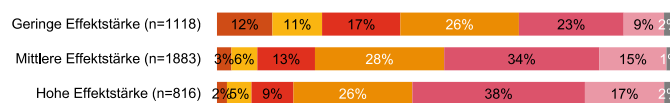
Beitrag der Veränderungen der letzten fünf Jahre in der eigenen Dienststelle zur Erreichung der Reformziele

Mittelwert

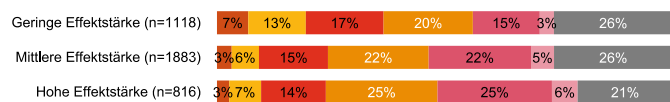
Frage 1a: Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin.



Frage 1b: Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin.



Frage 1c: Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft.



Confidential
PwC | Reformmonitor

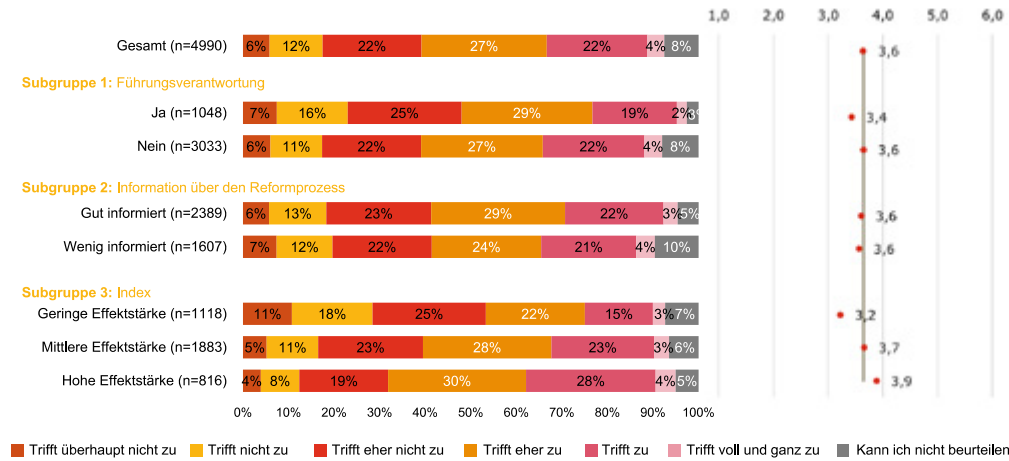
21. April 2022
14

1a. Bewertung des Beitrags zur Erreichung des Ziels „Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin“

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird:

Ziel: Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin

Mittelwert



Confidential
PwC | Reformmonitor

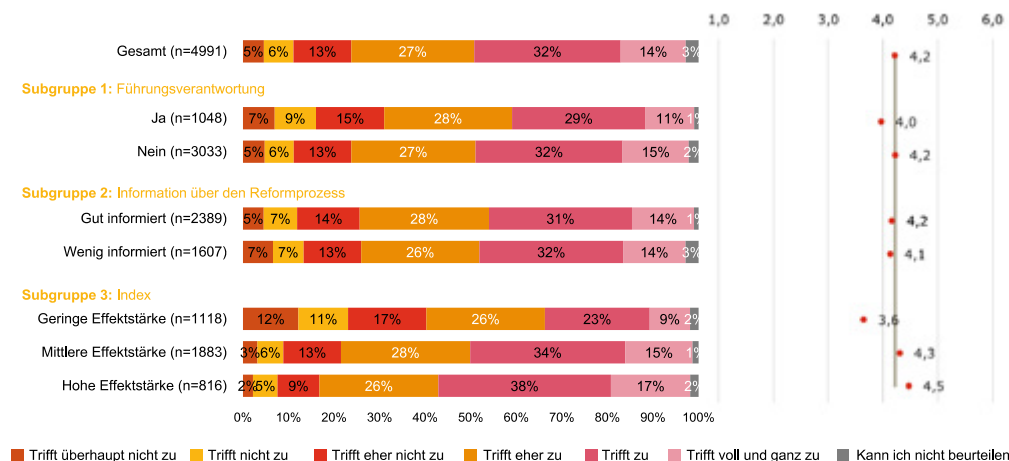
21. April 2022
15

1b. Bewertung des Beitrags zur Erreichung des Ziels „Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin“

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird:

Ziel: Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin

Mittelwert



Confidential
PwC | Reformmonitor

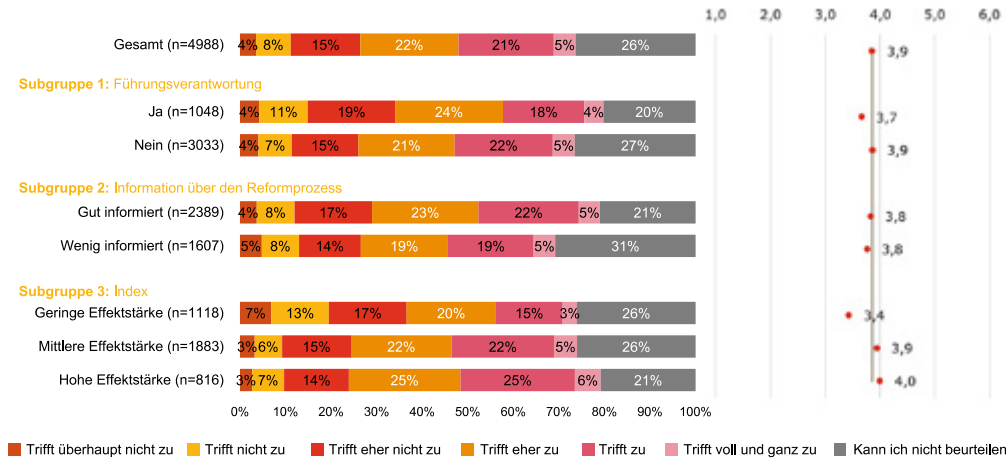
21. April 2022
16

1c. Bewertung des Beitrags zur Erreichung des Ziels „Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik & Stadtgesellschaft“

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positive dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird:

Ziel: Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft

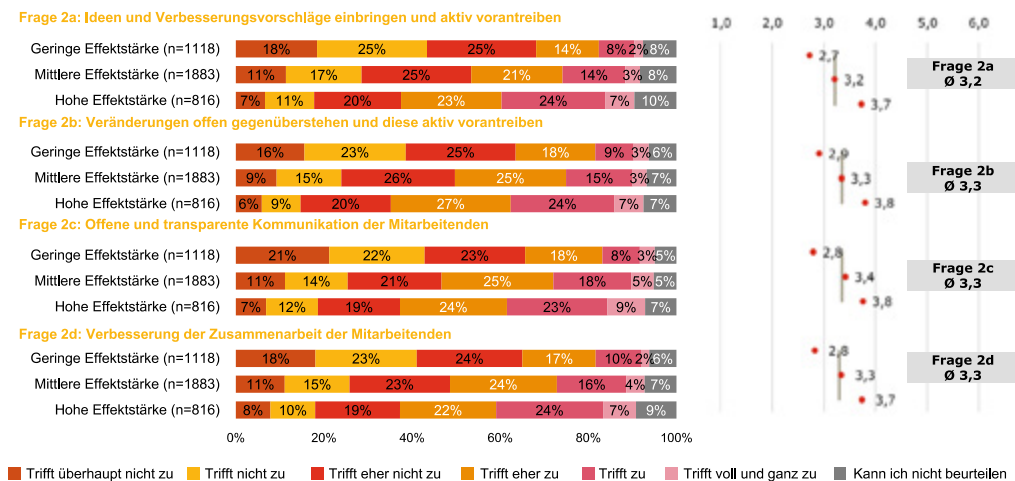
Mittelwert



Bewertung des Beitrags zur Verbesserung der Stadtverwaltung

Beitrag der Veränderungen der letzten fünf Jahre in der eigenen Dienststelle zur Verbesserung der Stadtverwaltung

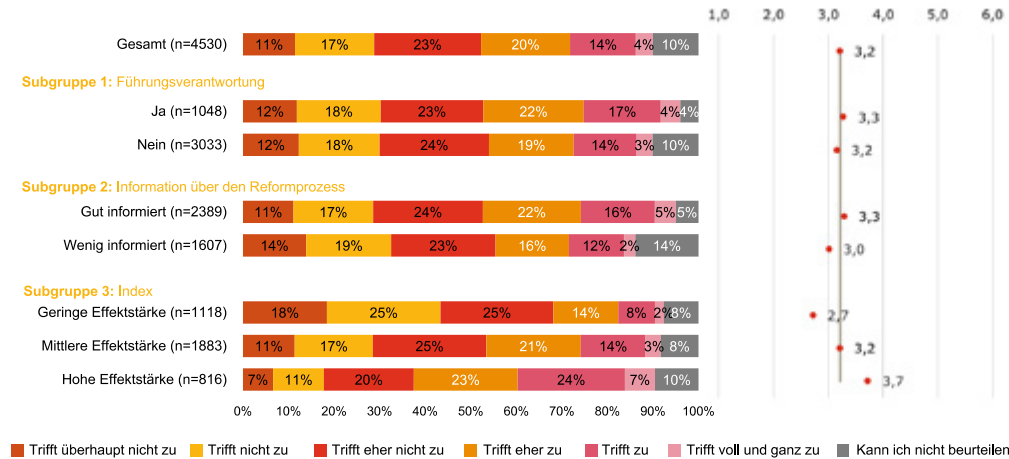
Mittelwert



2a. Bewertung des Beitrags dazu, dass die Mitarbeitenden Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und aktiv vorantreiben

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld Ideen und Verbesserungsvorschläge einbringen und diese aktiv vorantreiben.

Mittelwert



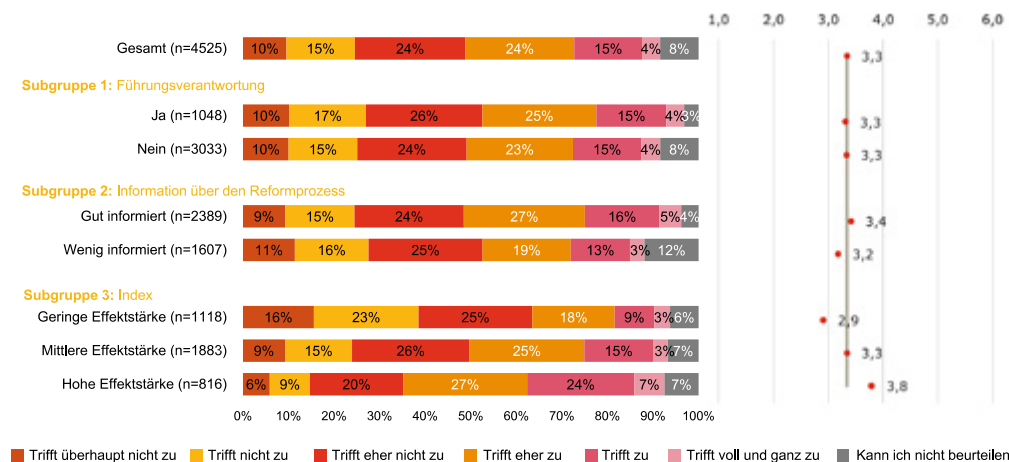
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
19

2b. Bewertung des Beitrags dazu, dass die Mitarbeitenden Veränderungen offen gegenüberstehen und aktiv vorantreiben

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag dazu, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld Veränderungen offen gegenüberstehen und diese aktiv vorantreiben.

Mittelwert



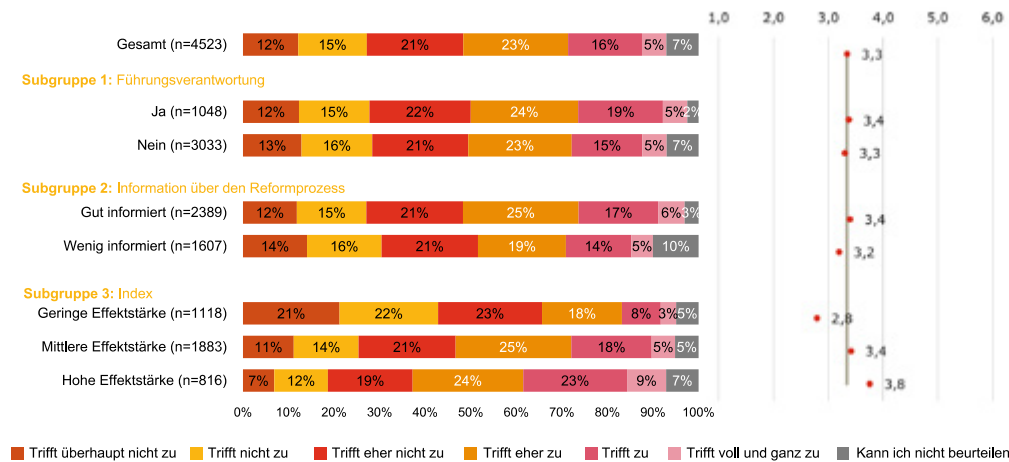
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
20

2c. Bewertung des Beitrags zu einer offenen und transparenten Kommunikation der Mitarbeitenden

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag zu einer offenen und transparenten Kommunikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld.

Mittelwert



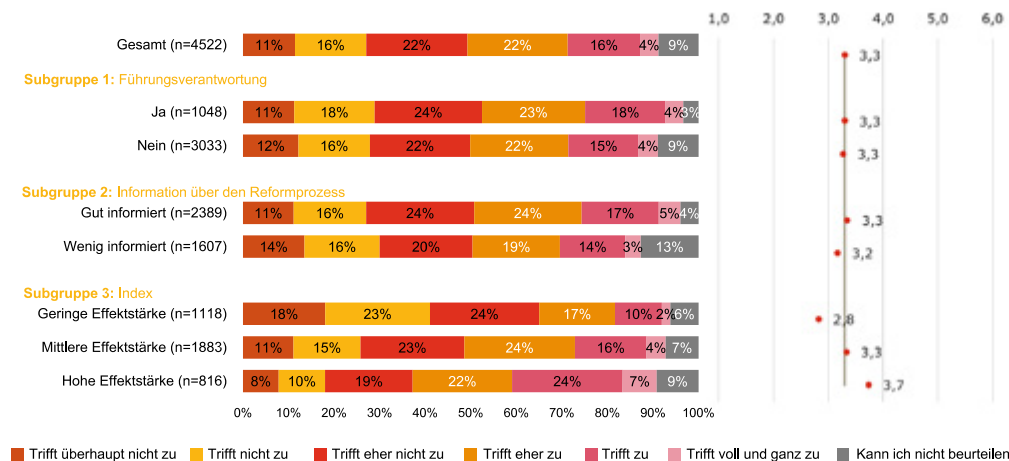
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
21

2d. Bewertung des Beitrags zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden

Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag zur Verbesserung der Zusammenarbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld.

Mittelwert



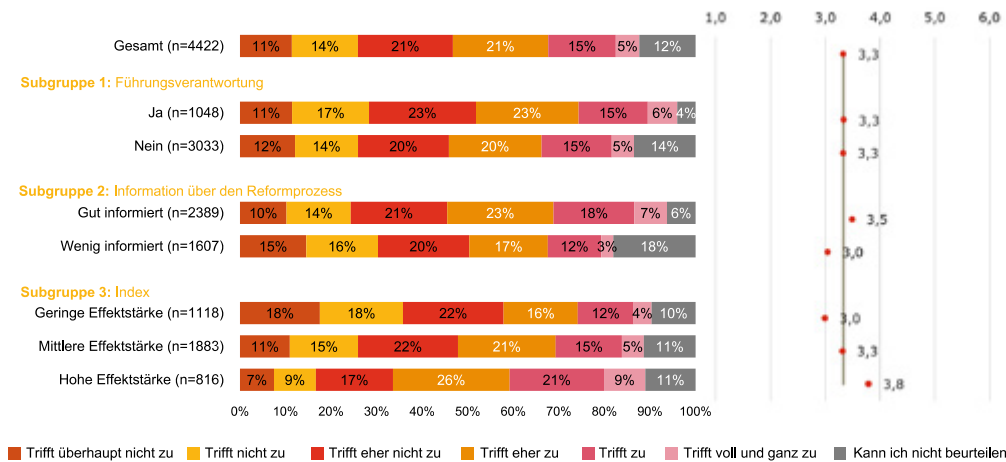
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
22

3. Bewertung der Motivation der Mitarbeitenden, sich in den letzten fünf Jahren in den Änderungsprozess einzubringen

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld waren motiviert, sich in den letzten fünf Jahren in Änderungsprozesse einzubringen, damit diese ein Erfolg werden.

Mittelwert



Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
23

4. Identifikation der realisierten Veränderungen für den Arbeitsalltag

Durch die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle gab es spürbare Veränderungen in meinem Arbeitsalltag.

Mittelwert



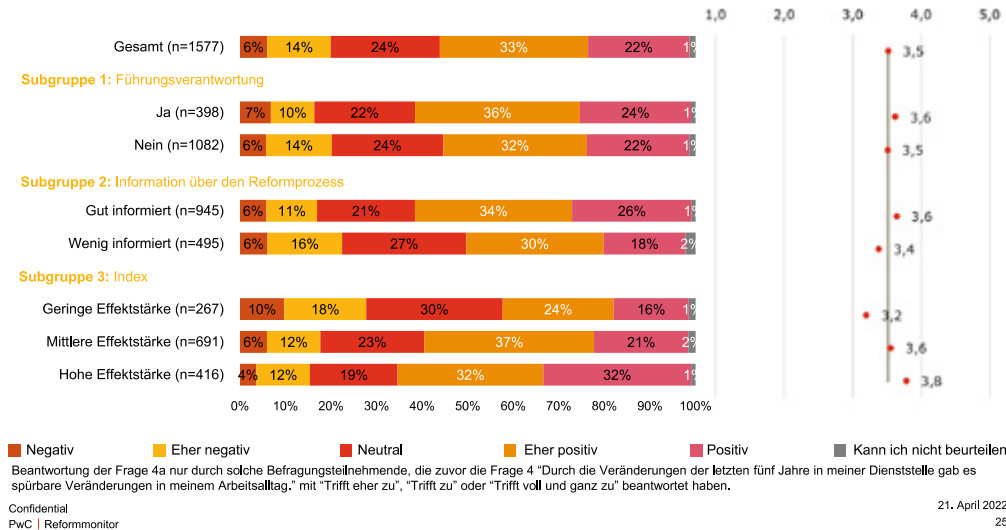
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
24

4a. Bewertung der realisierten Veränderungen für den Arbeitsalltag

Wie bewerten Sie die Änderungen für Sie persönlich?

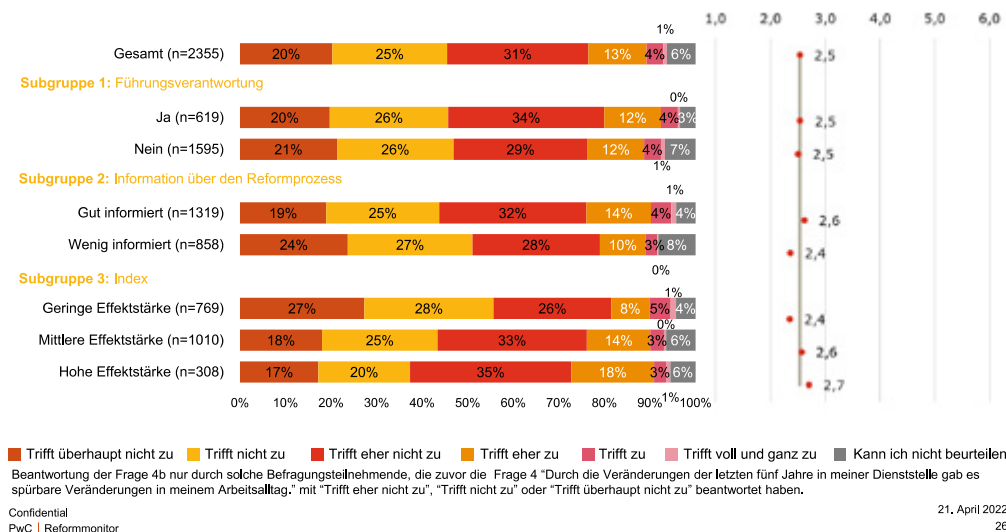
Mittelwert



4b. Identifikation der zukünftigen Veränderungen für den Arbeitsalltag

Ich gehe davon aus, dass es durch die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle in Zukunft zu spürbaren Veränderungen in meinem Arbeitsalltag kommen wird.

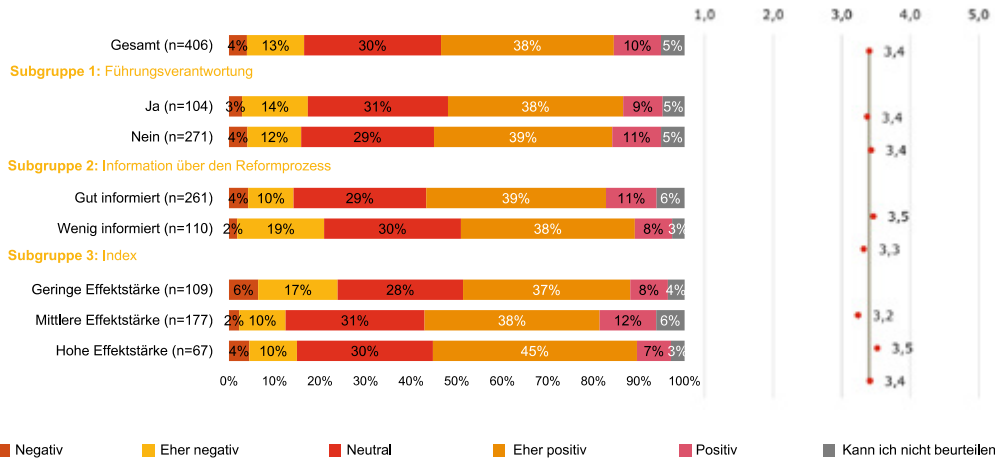
Mittelwert



4c. Bewertung der zukünftigen Veränderungen für den Arbeitsalltag

Was schätzen Sie, werden diese Veränderungen im Arbeitsalltag für Sie persönlich eher positive oder negative sein?

Mittelwert



Beantwortung der Frage 4c nur durch solche Befragte, die zuvor die Frage 4b "Ich gehe davon aus, dass es durch die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle in Zukunft zu spürbaren Veränderungen in meinem Arbeitsalltag kommen wird." mit "Trifft eher zu", "Trifft zu" oder "Trifft voll und ganz zu" beantwortet haben.

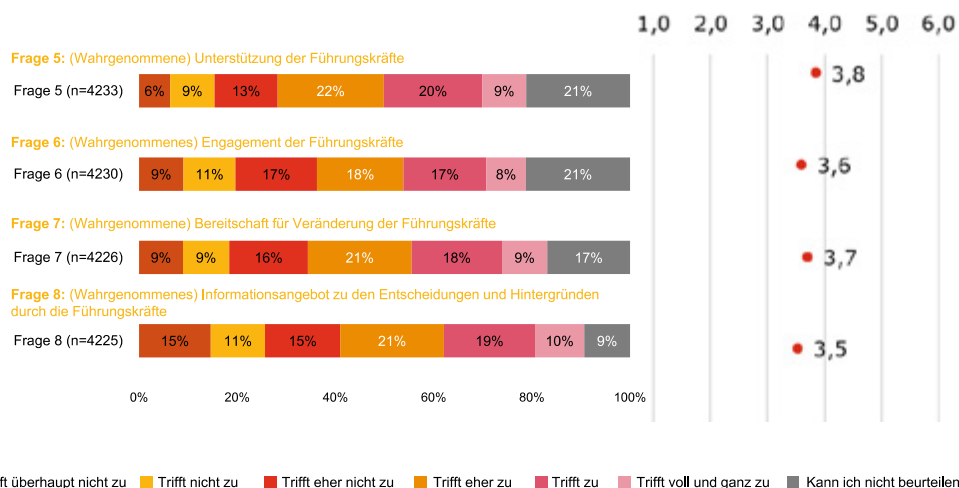
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
27

Bewertung der (wahrgenommenen) Beteiligung der Führungskräfte

Bewertung der (wahrgenommenen) Beteiligung der Führungskräfte

Mittelwert



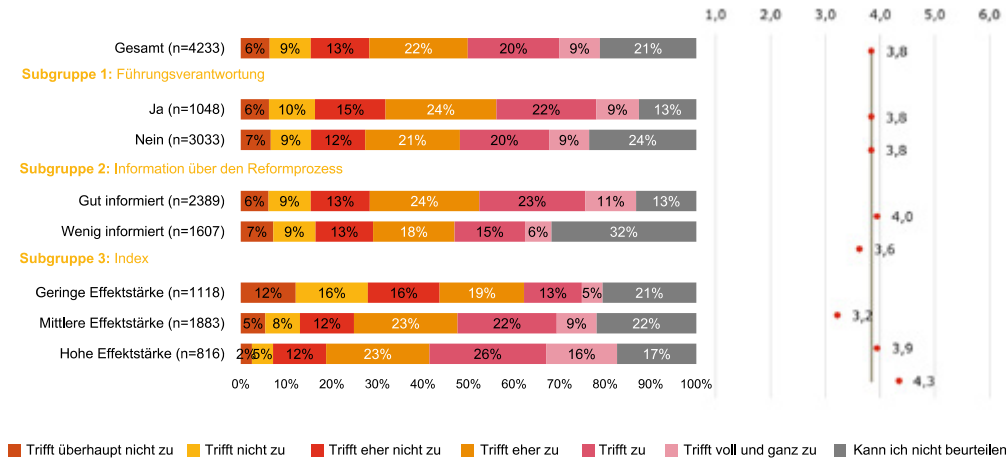
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
28

5. Bewertung der (wahrgenommenen) Unterstützung der Führungskräfte

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle standen hinter den Veränderungen der letzten fünf Jahre

Mittelwert



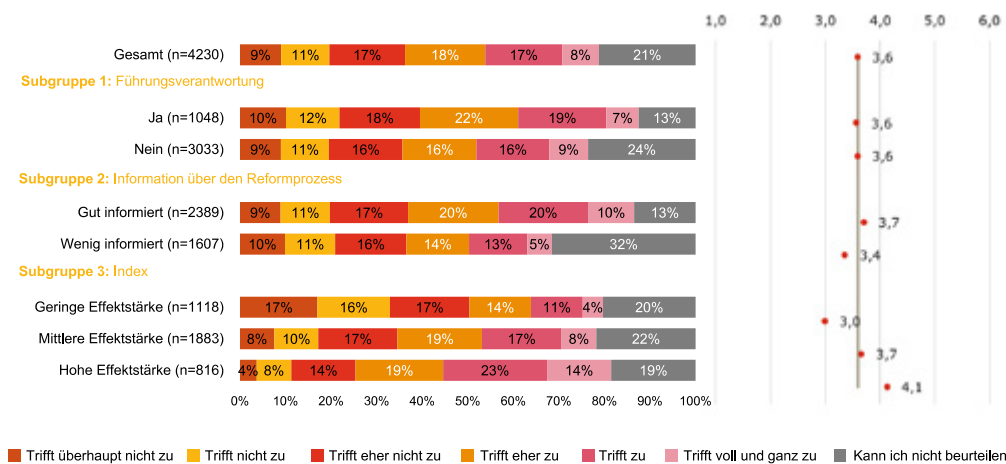
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
29

6. Bewertung des (wahrgenommenen) Engagements der Führungskräfte

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle brachten sich mit hohem Engagement in die Änderungsprozesse in den letzten fünf Jahren ein

Mittelwert



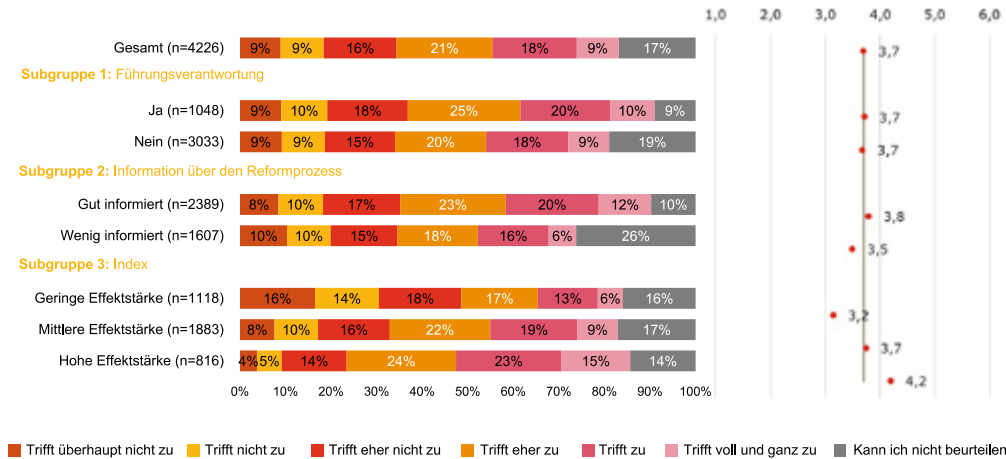
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
30

7. Bewertung der (wahrgenommenen) Bereitschaft für Veränderungen durch die Führungskräfte

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle standen während der letzten fünf Jahre Veränderungen offen gegenüber und trieben diese aktiv voran

Mittelwert



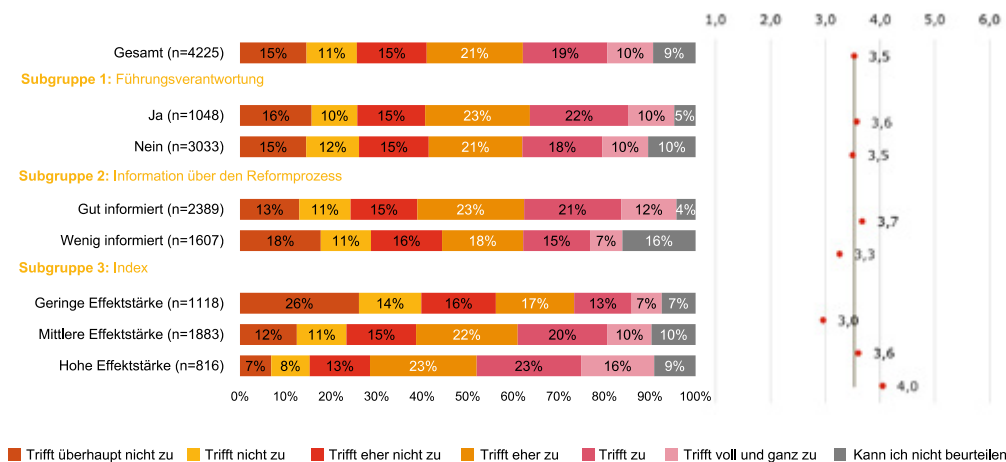
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
31

8. Bewertung des (wahrgenommenen) Informationsangebots zu den Entscheidungen und Hintergründen durch die Führungskräfte

Die Führungskräfte in meiner Dienststelle informierten mich während der letzten fünf Jahre über wichtige Entscheidungen und soweit möglich über Hintergründe

Mittelwert



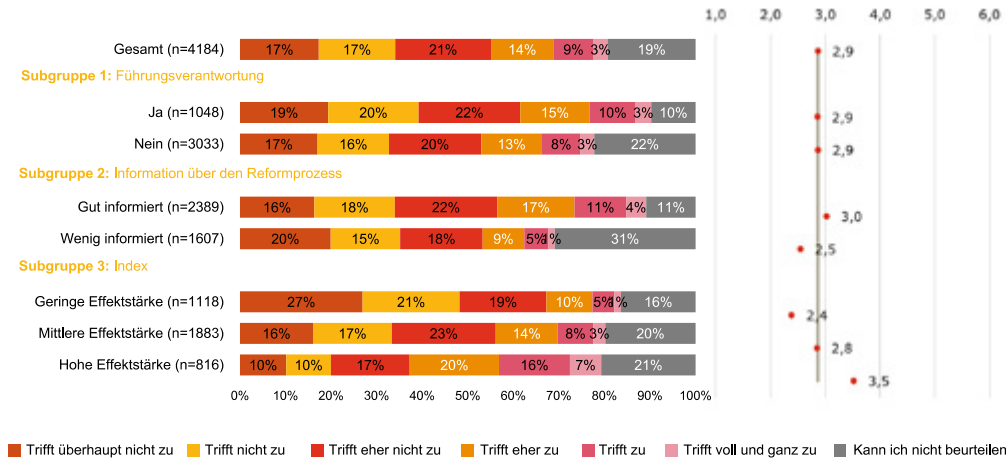
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
32

9. Bewertung des Beitrags der Verwaltungsreform an den Veränderungen der letzten fünf Jahre

Die Verwaltungsreform hatte einen großen Beitrag an den Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle

Mittelwert



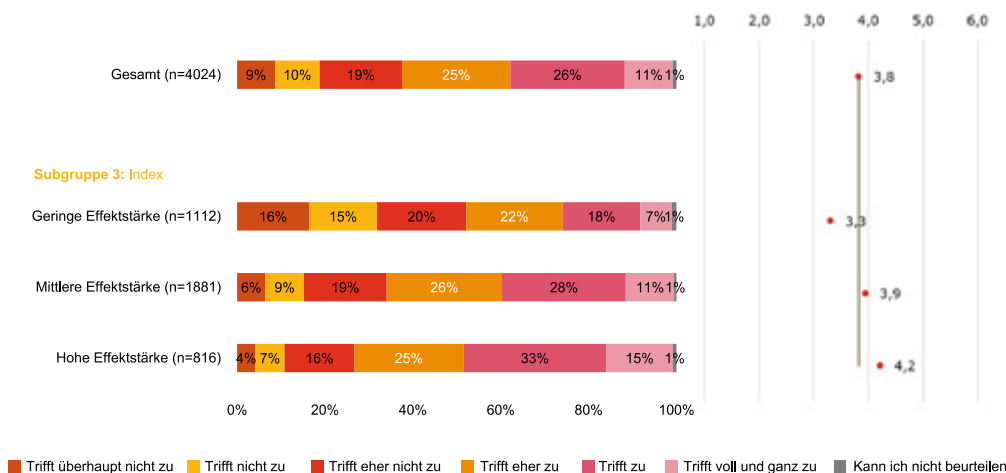
Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
33

10. Bewertung der Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeitssituation

Wie zufrieden sind Sie derzeit insgesamt mit Ihrer Arbeitssituation?

Mittelwert



Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
34

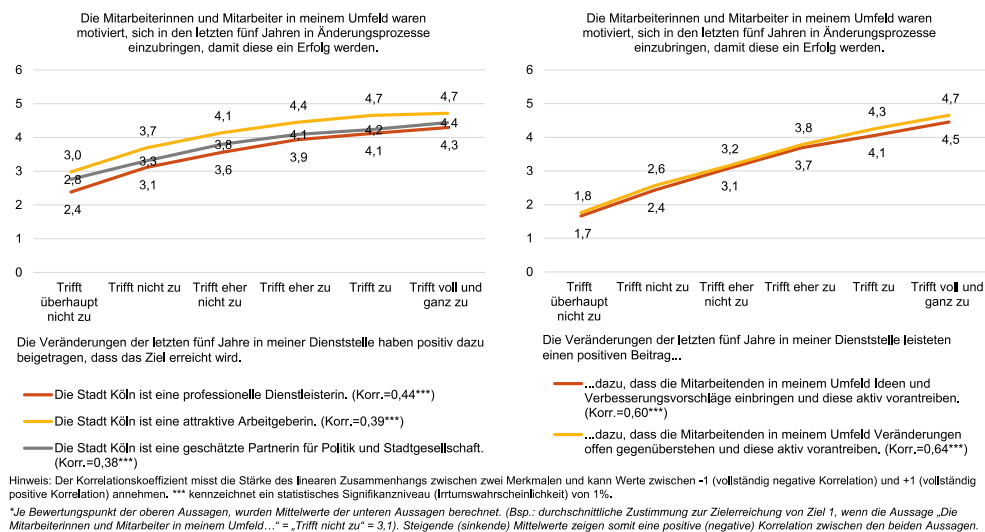
Korrelationsanalysen

Confidential

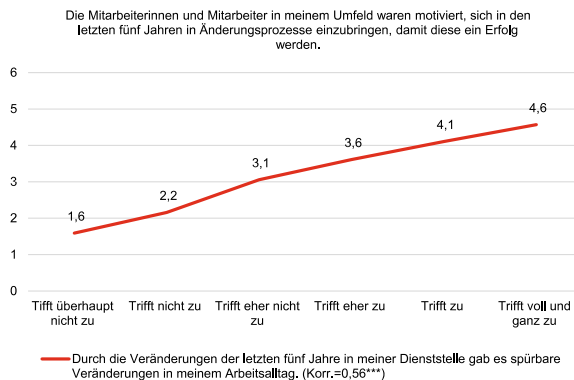
21. April 2022
35

2 Korrelationsanalysen

1a. Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und Ergebnissen der Veränderung und der Motivation sich einzubringen (1/2)

Confidential
PwC | Reformmonitor21. April 2022
36

1a. Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und Ergebnissen der Veränderung und der Motivation sich einzubringen (2/2)

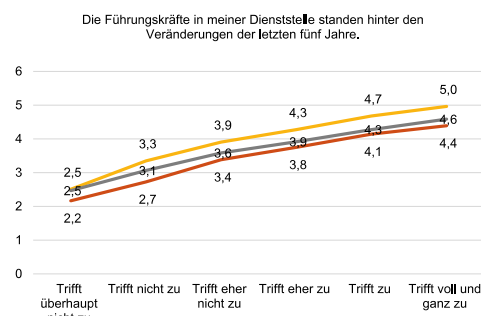


Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen. *** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.
 *Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Bsp.: durchschnittliche Veränderung der letzten fünf Jahre, wenn die Aussage „Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in meinem Umfeld...“ = „Trifft nicht zu“ = 2,2). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
37

1b. Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und der (wahrgenommenen) Unterstützung/Information durch die Führungskräfte

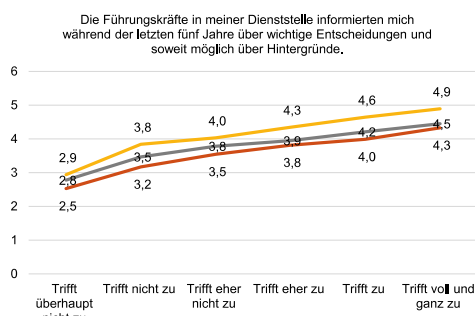


Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird.

- Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin. (Korr.=0,50***)
- Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin. (Korr.=0,49***)
- Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft. (Korr.=0,46***)

Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen. *** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.
 *Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Bsp.: durchschnittliche Zustimmung zur Zielerreichung von Ziel 1, wenn die Aussage „Die Führungskräfte in meiner Dienststelle...“ = „Trifft nicht zu“ = 3,1). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

Confidential
PwC | Reformmonitor



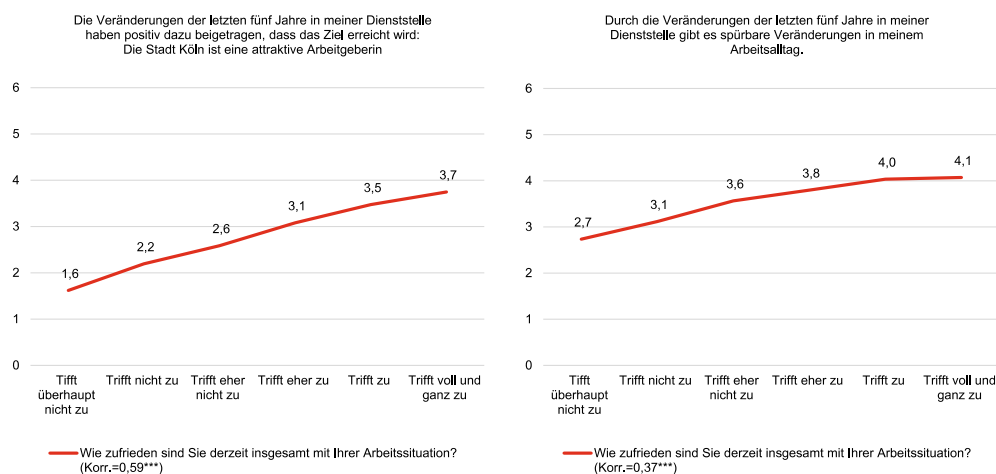
Die Veränderungen der letzten fünf Jahre in meiner Dienststelle haben positiv dazu beigetragen, dass das Ziel erreicht wird.

- Die Stadt Köln ist eine professionelle Dienstleisterin. (Korr.=0,43***)
- Die Stadt Köln ist eine attraktive Arbeitgeberin. (Korr.=0,44***)
- Die Stadt Köln ist eine geschätzte Partnerin für Politik und Stadtgesellschaft. (Korr.=0,40***)

Confidential
PwC | Reformmonitor

21. April 2022
38

2. Zusammenhang zwischen den Ergebnissen der Veränderung und der Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag



Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen. *** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.

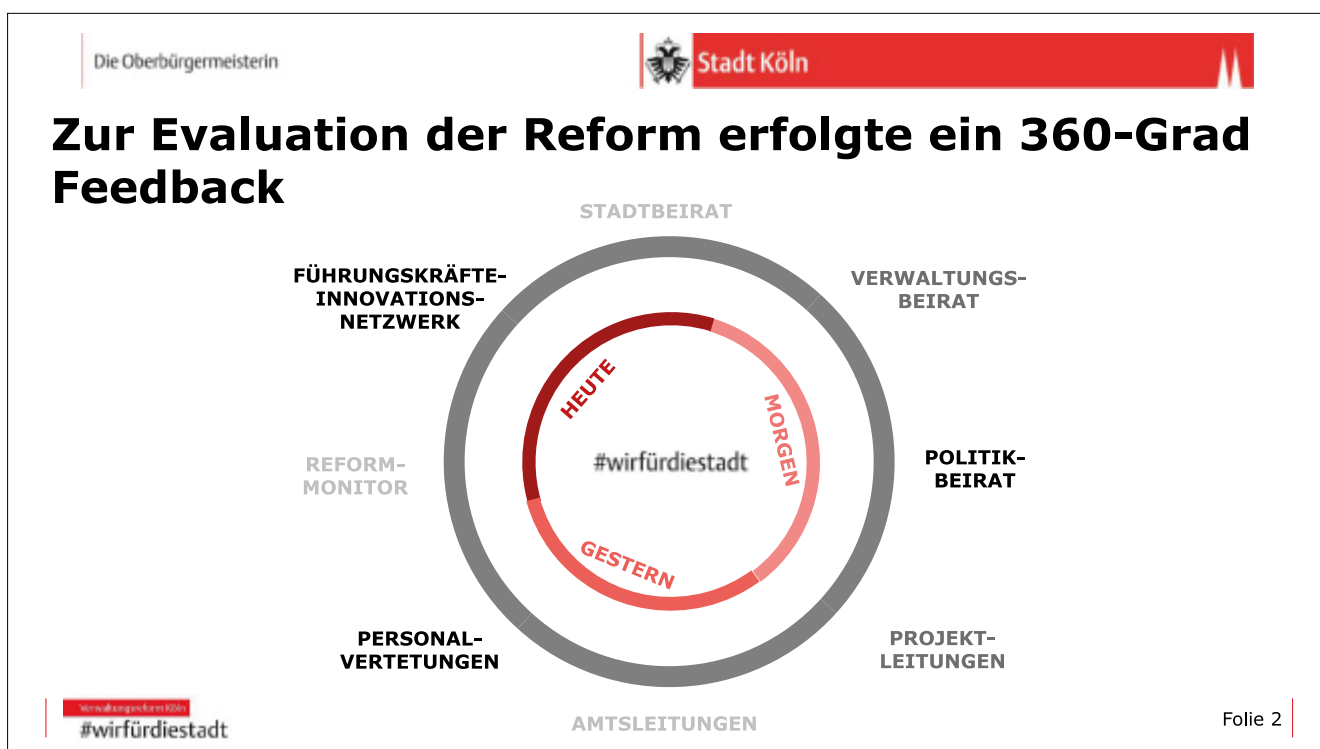
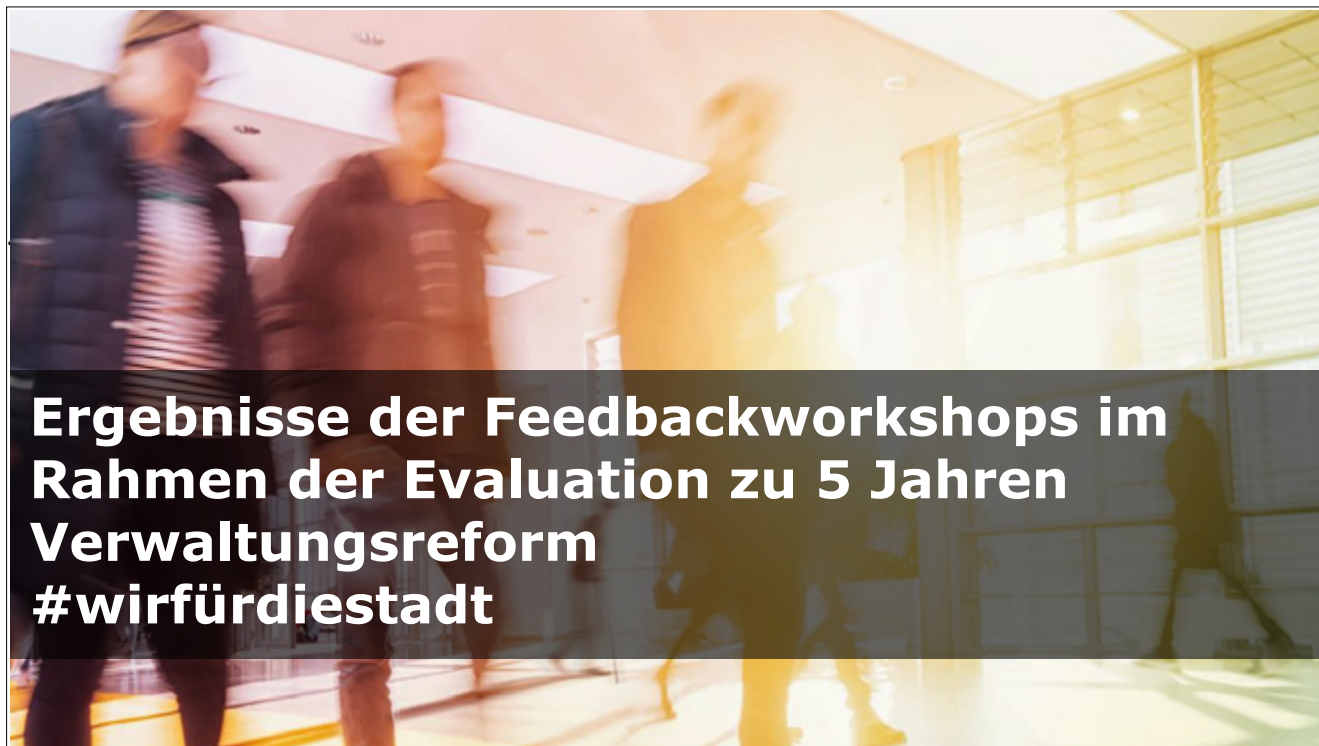
*Je Bewertungspunkt der oberen Aussagen, wurden Mittelwerte der unteren Aussagen berechnet. (Bsp.: durchschnittliche Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, wenn die Aussage „Die Veränderungen der letzten fünf Jahre...“ = „Trifft nicht zu“ = 2,2). Steigende (sinkende) Mittelwerte zeigen somit eine positive (negative) Korrelation zwischen den beiden Aussagen.

Korrelationsmatrix gesamt

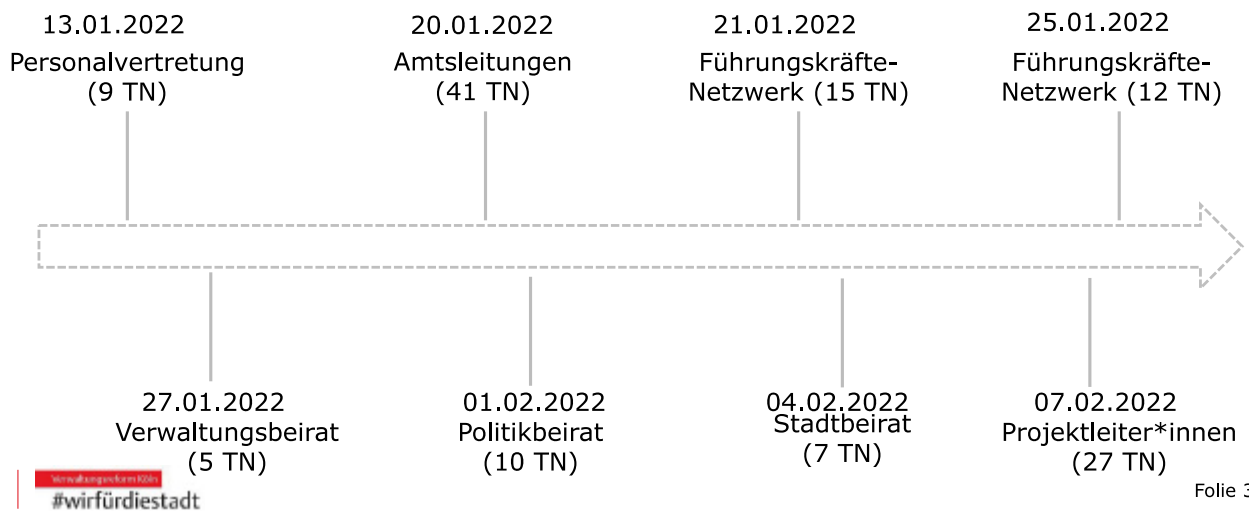
	1a	1b	1c	2a	2b	2c	2d	3	4	4a	4b	4c	5	6	7	8	9	S2	S3	S4	S5	S6
1a	1,00	0,62	0,68	0,52	0,53	0,54	0,55	0,44	0,42	0,44	0,43	0,30	0,50	0,47	0,47	0,43	0,49	-0,08	-0,01	0,50	0,02	0,04
1b	0,62	1,00	0,59	0,48	0,49	0,50	0,51	0,39	0,40	0,43	0,36	0,33	0,49	0,47	0,48	0,44	0,45	-0,08	-0,03	0,59	0,01	0,03
1c	0,68	0,59	1,00	0,48	0,47	0,50	0,50	0,38	0,39	0,37	0,38	0,31	0,46	0,43	0,44	0,40	0,46	-0,07	-0,02	0,46	0,02	0,03
2a	0,52	0,48	0,48	1,00	0,80	0,75	0,76	0,60	0,58	0,58	0,46	0,25	0,61	0,60	0,60	0,56	0,59	0,04	0,12	0,52	0,10	0,14
2b	0,53	0,49	0,47	0,80	1,00	0,77	0,78	0,64	0,56	0,53	0,45	0,23	0,60	0,58	0,59	0,54	0,56	-0,01	0,07	0,51	0,08	0,11
2c	0,54	0,50	0,50	0,75	0,77	1,00	0,85	0,57	0,54	0,60	0,45	0,34	0,61	0,59	0,59	0,60	0,56	0,02	0,07	0,55	0,07	0,10
2d	0,55	0,51	0,50	0,76	0,78	0,85	1,00	0,59	0,57	0,65	0,49	0,33	0,61	0,60	0,59	0,57	0,58	0,01	0,06	0,56	0,06	0,10
3	0,44	0,39	0,38	0,60	0,64	0,57	0,59	1,00	0,56	0,45	0,38	0,07	0,57	0,57	0,55	0,48	0,53	0,01	0,13	0,39	0,15	0,18
4	0,42	0,40	0,39	0,58	0,56	0,54	0,57	0,56	1,00	0,11	0,58	0,08	0,56	0,57	0,54	0,50	0,73	0,00	0,11	0,37	0,08	0,13
4a	0,44	0,43	0,37	0,58	0,53	0,60	0,65	0,45	0,11	1,00	0,43	0,91	0,42	0,40	0,41	0,44	0,30	0,04	0,13	0,61	0,11	0,18
4b	0,43	0,36	0,38	0,46	0,45	0,45	0,49	0,38	0,58	0,43	1,00	-0,17	0,45	0,44	0,43	0,36	0,56	0,01	0,00	0,36	0,11	0,08
4c	0,30	0,33	0,31	0,25	0,23	0,34	0,33	0,07	0,08	0,91	-0,17	1,00	0,17	0,05	0,09	0,07	-0,05	-0,02	0,07	0,37	0,06	-0,01
5	0,50	0,49	0,46	0,61	0,60	0,61	0,61	0,57	0,56	0,42	0,45	0,17	1,00	0,85	0,84	0,70	0,58	0,00	0,09	0,56	0,11	0,10
6	0,47	0,47	0,43	0,60	0,58	0,59	0,60	0,57	0,57	0,40	0,44	0,05	0,85	1,00	0,89	0,75	0,59	-0,01	0,10	0,53	0,10	0,12
7	0,47	0,48	0,44	0,60	0,59	0,59	0,55	0,54	0,41	0,43	0,09	0,09	0,84	0,89	1,00	0,76	0,56	0,01	0,09	0,56	0,10	0,11
8	0,43	0,44	0,40	0,56	0,54	0,60	0,57	0,48	0,50	0,44	0,36	0,07	0,70	0,75	0,76	1,00	0,52	0,02	0,10	0,53	0,13	0,13
9	0,49	0,45	0,46	0,59	0,56	0,56	0,58	0,53	0,73	0,30	0,56	-0,05	0,58	0,59	0,56	0,52	1,00	0,00	0,14	0,42	0,16	0,19
S2	-0,08	-0,08	-0,07	0,04	-0,01	0,02	0,01	0,01	0,00	0,04	0,01	-0,02	0,00	-0,01	0,01	0,02	0,00	1,00	0,19	-0,06	0,19	0,19
S3	-0,01	-0,03	-0,02	0,12	0,07	0,07	0,06	0,13	0,11	0,13	0,00	0,07	0,09	0,10	0,09	0,10	0,14	0,19	1,00	0,02	0,32	0,32
S4	0,50	0,59	0,46	0,52	0,51	0,55	0,56	0,39	0,37	0,61	0,36	0,37	0,56	0,53	0,56	0,53	0,42	-0,06	0,02	1,00	0,05	0,06
S5	0,02	0,01	0,02	0,10	0,08	0,07	0,06	0,15	0,08	0,11	0,11	0,06	0,11	0,11	0,10	0,13	0,16	0,19	0,32	0,05	1,00	0,62
S6	0,04	0,03	0,03	0,14	0,11	0,10	0,10	0,18	0,13	0,18	0,08	-0,01	0,10	0,12	0,11	0,13	0,19	0,19	0,32	0,06	0,62	1,00

Hinweis: Der Korrelationskoeffizient misst die Stärke des linearen Zusammenhangs zwischen zwei Merkmalen und kann Werte zwischen -1 (vollständig negative Korrelation) und +1 (vollständig positive Korrelation) annehmen. *** kennzeichnet ein statistisches Signifikanzniveau (Irrtumswahrscheinlichkeit) von 1%.

4.1.3 Dokumentation zu den Feedbackworkshops



In den Feedbackrunden wurde interne und externe Akteur*innen eingebunden



Es wurden qualitative und quantitative Fragen gestellt

Der Personenkreis der Feedbackrunden tauschte sich in Diskussionsrunden zu folgenden qualitativen Leitfragen aus:

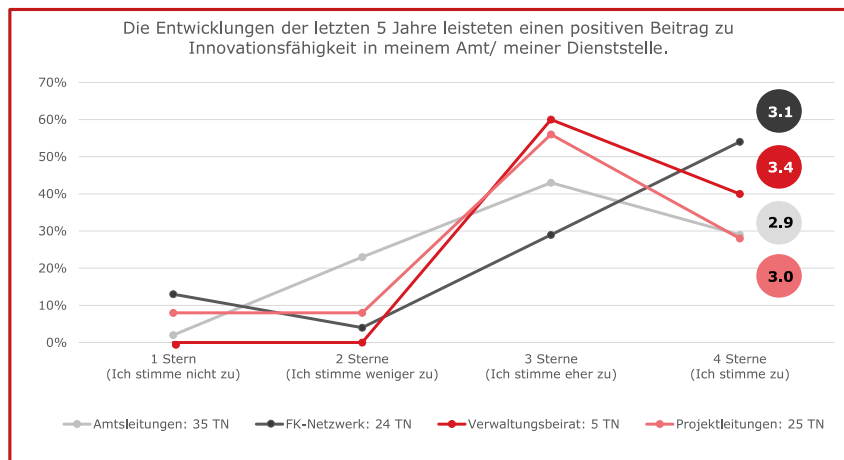
- » Was haben Sie in Ihrer Rolle in den letzten 5 Jahren erreicht und wie haben Sie damit zum Veränderungsprozess der Stadtverwaltung beigetragen?
- » Wie schätzen Sie die Wirkung der Reform innerhalb unserer Verwaltung ein? Was hat sich seit 2017 in der Verwaltung spürbar verändert?
- » Die Reform war der Startschuss für die langfristige Veränderung der Stadtverwaltung. Welche Themen sollten nun (weiter) angegangen und verstetigt werden?
- » Was ist Ihrer Meinung nach wichtig, um Veränderung zum Alltag in der Stadtverwaltung zu machen?

Verwaltungsintern erfolgte zusätzlich folgende quantitative Abfrage (Die Ergebnisse folgen auf den nachfolgenden Folien):

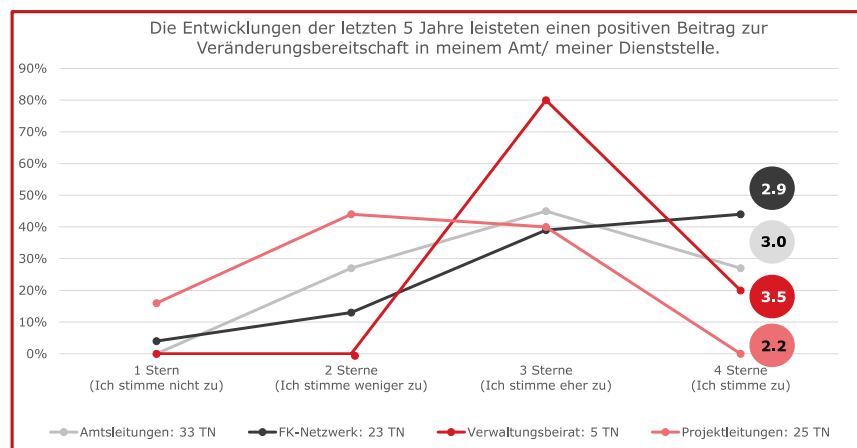
Die Entwicklungen der letzten 5 Jahre in meinem Amt/ meiner Dienststelle leisteten einen positiven Beitrag zu (Antwortmöglichkeiten jeweils „Stimme zu“ bis „Stimme nicht zu“):

- » Innovationsfähigkeit
- » Veränderungsbereitschaft
- » Offener Kommunikation
- » Zusammenarbeit

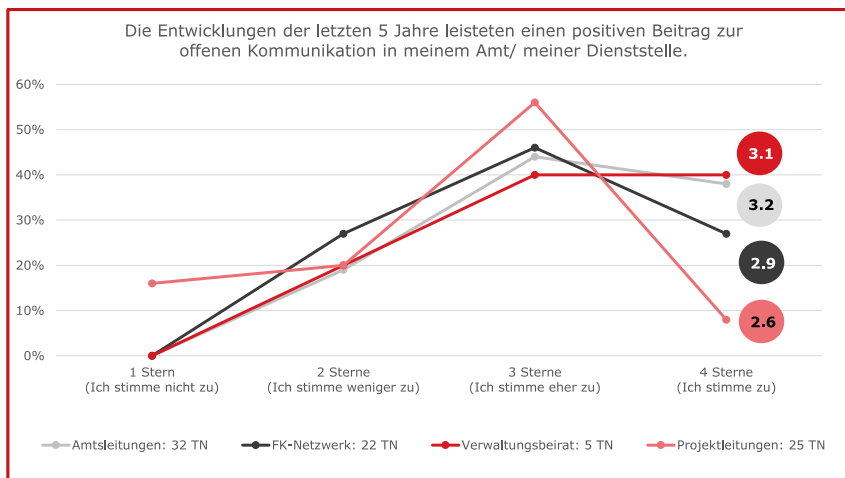
Alle befragten Gruppen bestätigen einen positiven Beitrag der Reform zur Innovationsfähigkeit



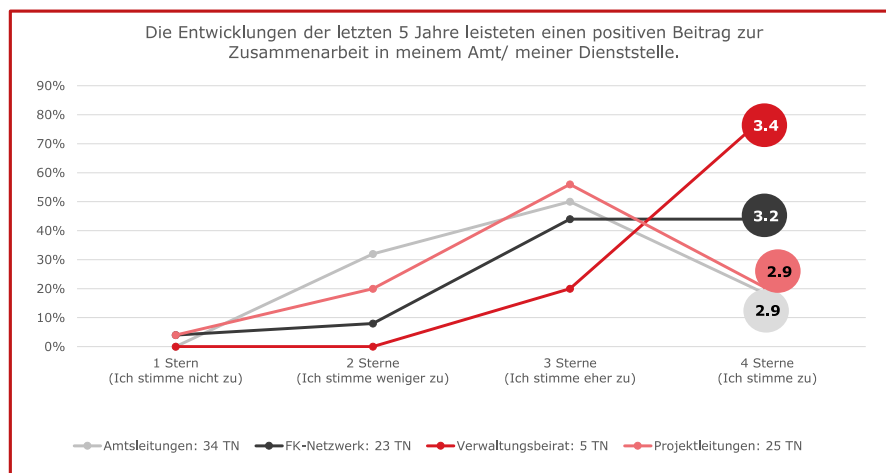
Alle befragten Gruppen bestätigen einen positiven Beitrag der Reform zur Veränderungsbereitschaft



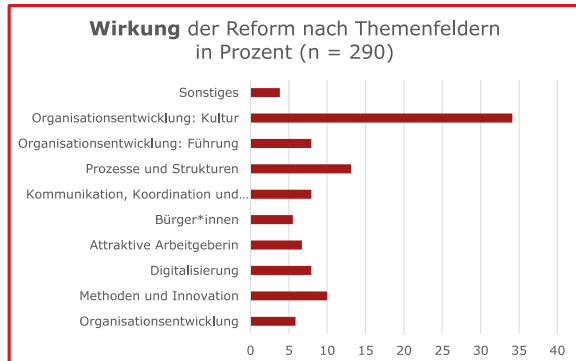
Alle befragten Gruppen bestätigen einen positiven Beitrag der Reform zur offenen Kommunikation



Alle befragten Gruppen bestätigen einen positiven Beitrag der Reform zur Zusammenarbeit



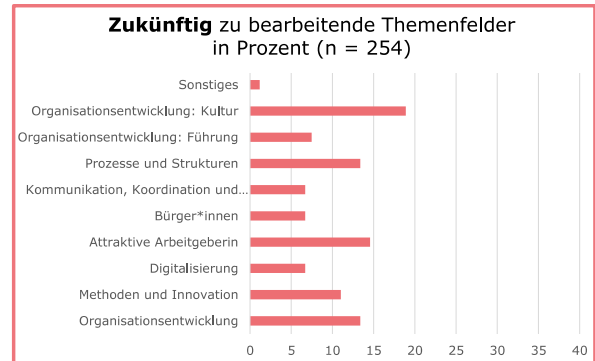
Die Ergebnisse der qualitativen Diskussion bestätigen weiterhin notwendige Veränderung



Benannte Themenfelder zur Wirkung der Reform, Mehrfachzuordnungen möglich

Verwaltungsförderung Köln

#wirfürdiestadt



Benannte künftig zu bearbeitende Themenfelder, Mehrfachzuordnungen möglich

Folie 9

Stimmen aus dem Feedbackprozess

„

Es war sehr nötig, dass was passiert.

Es gibt nicht eine Wirkung: Wir haben Stellen, da ist ganz viel passiert und an anderen Stellen ist gar nicht viel passiert

Bürgerdienste sind die Achillesverse

Viele haben gedacht, da kommen jetzt Leute und die machen unsere Projekte – aber das war ja die Reform der Dezernate!

Die Reform gab den Anstoß und Raum dafür, auch mal neues auszuprobieren

Ohne eine Reform hätte niemand angefangen.

So richtig spürbar waren die Projekte für mich nicht

Jetzt können wir wirklich auch größere Themen bewegen und anstoßen, das schaffen wir jetzt

Viele Projekte sind noch nicht da, wo sie sein sollten!

Manchmal hätte man bei der Innovation durchaus noch was reinhauen können.

Ich sehe, dass sich was verändert!

Es hat Spaß gemacht, aber es kostet auch neben der eigentlichen Arbeit auch echt Zeit.

Ich bin schon so lange bei der Stadt und ich weiß nicht die wievielte Reform das ist und dass bei mir was angekommen ist – das fasse ich schon als unglaublichen Erfolg auf!

Die Früchte aus diesen 5 Jahren zu ernten, das wird nochmal genauso lange dauern wie die Reform

Die 5 Jahre haben einiges angestoßen, aber es muss weitergehen.

Wenn ich als Bürgerin drauf schaue, dann merke ich wenig

Verwaltungsförderung Köln

#wirfürdiestadt

Folie 10

Kontakt

Referat für Strategische Steuerung

Brückenstraße 5, 50667 Köln

Dr. Rainer Heinz

Telefon 0221/221-25253

rainer.heinz@stadt-koeln.de

Nina Glet

Telefon 0221/221-30019

nina.glet@stadt-koeln.de

innovationsbuero@stadt-koeln.de

www.innovative-stadt.koeln

Stand: 4. Mai 2022



Die Oberbürgermeisterin

Dezernat Oberbürgermeisterin

Amt für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Gestaltung

Zentrale Dienste der Stadt Köln

13-US/154-22/OB-2 /05.2022

