

Vom Ausführen zum Gestalten

Verwaltungsmodernisierung durch selbstorganisierte Teams

Claudia Schneider

Um zukunftsfähig zu sein, müssen Verwaltungen flexibler werden. Selbstorganisierte Teams sind eine Möglichkeit, Organisationen zu dynamisieren. Der Artikel beleuchtet die Herausforderungen, die mit der Umstellung auf Selbstorganisation im Verwaltungskontext für Individuum, Team und Führung verbunden sind. Anhand eines Praxisbeispiels wird gezeigt, wie der Weg in die Selbstorganisation für ein Verwaltungsteam konkret gestaltet werden kann.

«2015 war das letzte normale Jahr», so die verzweifelte Aussage eines Kämmerers. Auf Nachfrage erklärte er: «Es war das letzte Jahr, in dem unsere gewohnten Abläufe funktioniert haben. Seither ist die Welt aus den Fugen. Es scheint, dass die Krise zur Normalität geworden ist.» Erlebt wird ein extremer Veränderungsdruck von außen. Dieser trifft auf nach wie vor eher innovationsfeindliche Verwaltungskulturen, klassische Ämterstrukturen, seit vielen Jahren unverändert ablaufende, überwiegend papierbasierte und wenig kundenzentrierte Geschäftsprozesse, eine oft noch zu wenig zeitgemäße technologische Ausstattung, sowie tendenziell unterprofessionalisierte Personalentwicklungslandschaften. Mit anderen Worten: Die Verwaltung ist unter diesen Gesichtspunkten aktuell wenig zukunftsfähig (siehe Abbildung 1).

Angesichts des Deltas zwischen massiven Außenanforderungen und mangelhaften organisationsinternen Bewältigungskompetenzen ist es nur konsequent, Zugänge zu suchen, die die Potenziale der Mitarbeitenden in höherem Maße als bisher erschließen und damit sozusagen eine Veränderung der Organisation von innen heraus anstoßen. Eine Möglichkeit hierzu bieten selbstorganisierte Teams. Während diese Organisationsform in der Wirtschaft durchaus öfter zu finden ist, ist sie in der Verwaltung bislang die absolute Ausnahme (Schneider et al., 2020). Dies vor allem deshalb, weil Selbstorganisation die bewährten Organisationslogiken der Verwaltung an vielen Stellen herausfordert und ihre Implementierung von zahlreichen Hürden begleitet ist.



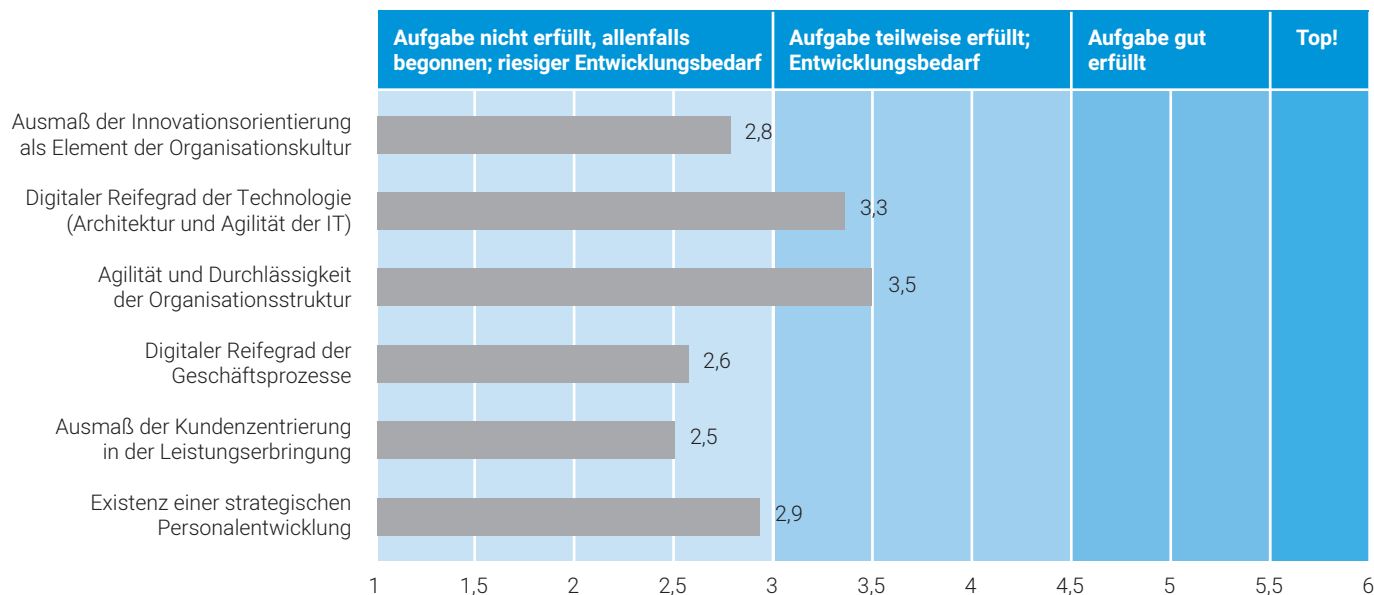
Prof. Dr. Claudia Schneider

Leiterin des Kompetenzzentrums für Digitale Transformation im öffentlichen Sektor, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg

Kontakt:
claudia.schneider@hs-ludwigsburg.de

Abbildung 1

Mittlere Ausprägung von Dimensionen der Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung



- 1 – trifft ganz und gar nicht zu, ist nicht vorhanden, stößt auf Ablehnung
- 2 – trifft in den allermeisten Fällen nicht zu, ist nicht vorhanden, aber der Sinn wird gesehen
- 3 – trifft eher nicht zu, vereinzelte Prototypen existieren bereits
- 4 – trifft eher zu, wird in Teilbereichen gelebt, erreicht bis 50% der Verwaltung
- 5 – trifft in den allermeisten Fällen zu, wird in der gesamten Verwaltung gelebt, Verwaltung agiert noch reaktiv
- 6 – trifft voll und ganz zu, wird in der gesamten Verwaltung gelebt, Verwaltung agiert proaktiv und ist Trendsetter

Gemessen in 14 Kommunen unterschiedlicher Größenordnung (von Landgemeinde bis Mittelstadt) mit dem Digitalen Reifegradmodell von Schenk & Schneider (2019), Anzahl Befragte = 1.045

Herausforderungen der Selbstorganisation für das Individuum

Soll das Arbeiten in einer selbstorganisierten Einheit gelingen, so müssen auf Mitarbeiterbene gezielt Kompetenzen gestärkt werden, die in der bisherigen Verwaltungssozialisation weder benötigt, noch ausreichend gefördert worden sind.

In der Selbstorganisation vereint jedes Mitglied des Teams ausführende und anleitende Tätigkeiten auf sich – wenn auch je nach vorherrschendem Steuerungsmodell anteilig unterschiedlich. Die einzelne, vorgesetzte Linienführungskraft, die sagt, was zu tun ist, gibt es nicht mehr. Dort, wo bisher auf Anweisung gearbeitet wurde und jede/r ausschließlich für sich selbst zuständig war, werden nun Kolleg*innen geführt, wechselseitig Aufgaben verteilt und Entscheidungsprozesse moderiert. Gleichzeitig bleibt man selbst immer auch Kolleg*in. Das ist insbesondere für Mitarbeitende in der Verwaltung eine riesige Herausforderung. Verwaltungen arbeiten im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen immer noch unterdurchschnittlich häufig in Projekten. Und wenn, dann selten unter Beteiligung der unteren Entgeltgruppen und noch seltener in der Form, dass Mitarbeitende aus der Arbeitsebene die Projektleitung übernehmen dür-

fen. Projektleitungspositionen, in denen man mit anderen, hierarchisch Gleich- oder sogar Höhergestellten zu Lösungen kommen muss, sind ein hervorragendes Übungsfeld für Führungskompetenz. Da dieses natürliche Übungsfeld in der Verwaltung oft fehlt, muss für die Umstellung auf Selbstorganisation die Fähigkeit der Mitarbeitenden, Arbeitsprozesse kollegial anzuleiten und zu gestalten (d. h. die laterale Führungskompetenz), gezielt gestärkt werden.

Mit der Aufteilung der Führungsaufgaben verlagern sich auch die disziplinarischen Aspekte der Führungsrolle auf die Mitglieder des Teams. Damit sind diejenigen, die bisher nur Mitarbeitende waren, nun voll verantwortlich für die Qualität und Quantität der Leistungserbringung ihrer Organisationseinheit. Eine vorgesetzte Führungskraft, hinter der man sich verstecken könnte, gibt es nicht mehr. Verwaltungen sind als Monopolisten keinem Wettbewerb ausgesetzt. In Ermangelung konkreter Leistungsvorgaben und ohne direkten monetären Druck wird Konfliktscheu begünstigt.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.