



Wenn der Arbeiter sagt, wo's lang geht – ein Bauhof ohne Chef!

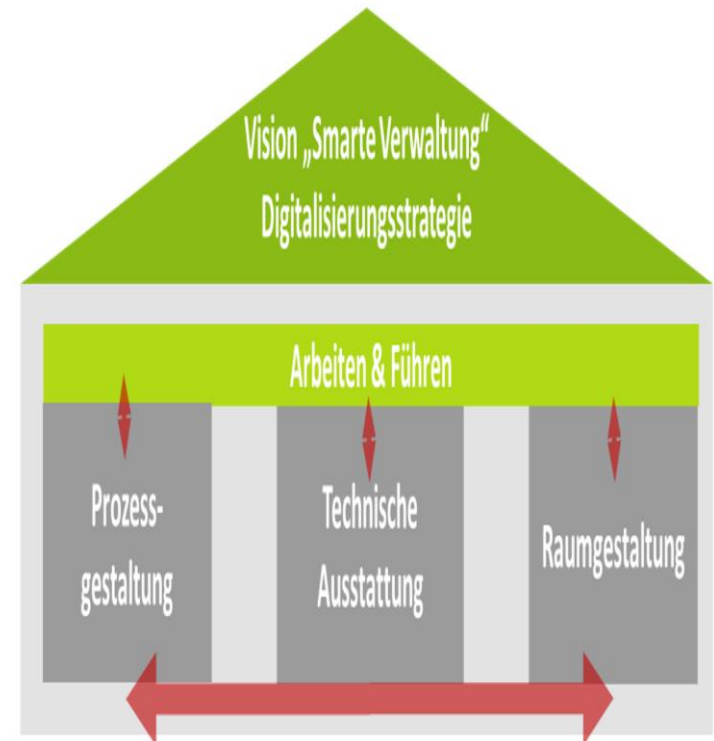
New Work Science Slam, 20.11.2018, Berlin

Prof. Dr. Claudia Schneider, HVF Ludwigsburg

Stefan Kraus, Stadt Herrenberg

Die Ausgangssituation

- Deutschlands Kommunen haben viel Nachholbedarf. Oft verkrustete Strukturen, das Ohr nicht nah genug am Bürger, einen hohen Widerstand gegen Digitalisierung. Dazu sind sie als Arbeitgeber häufig nur begrenzt attraktiv, insbesondere für technische Berufe.
- Die Stadtverwaltung Herrenberg hat das erkannt.
- Seit Anfang 2017 befindet sich die Stadt in einem ganzheitlichen Transformationsprozess. Das Projekt „Zukunftsfähigkeit Stadt Herrenberg“ arbeitet an Strukturen & Geschäftsprozessen, Organisationskultur und Personalmanagement, mit dem Ziel, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Die Verwaltungsspitze hat den erklärten Willen, Freiräume zu gewähren und Neues auszuprobieren. Damit ist ein Feld entstanden, das Vieles möglich macht.



Das Projektziel:

Ziel ist die Etablierung verteilter Führung durch Verlagerung von formalen Führungsaufgaben auf die Mitarbeitenden im Kontext moderner, selbstorganisationsbasierter Arbeitsstrukturen und -prozesse.

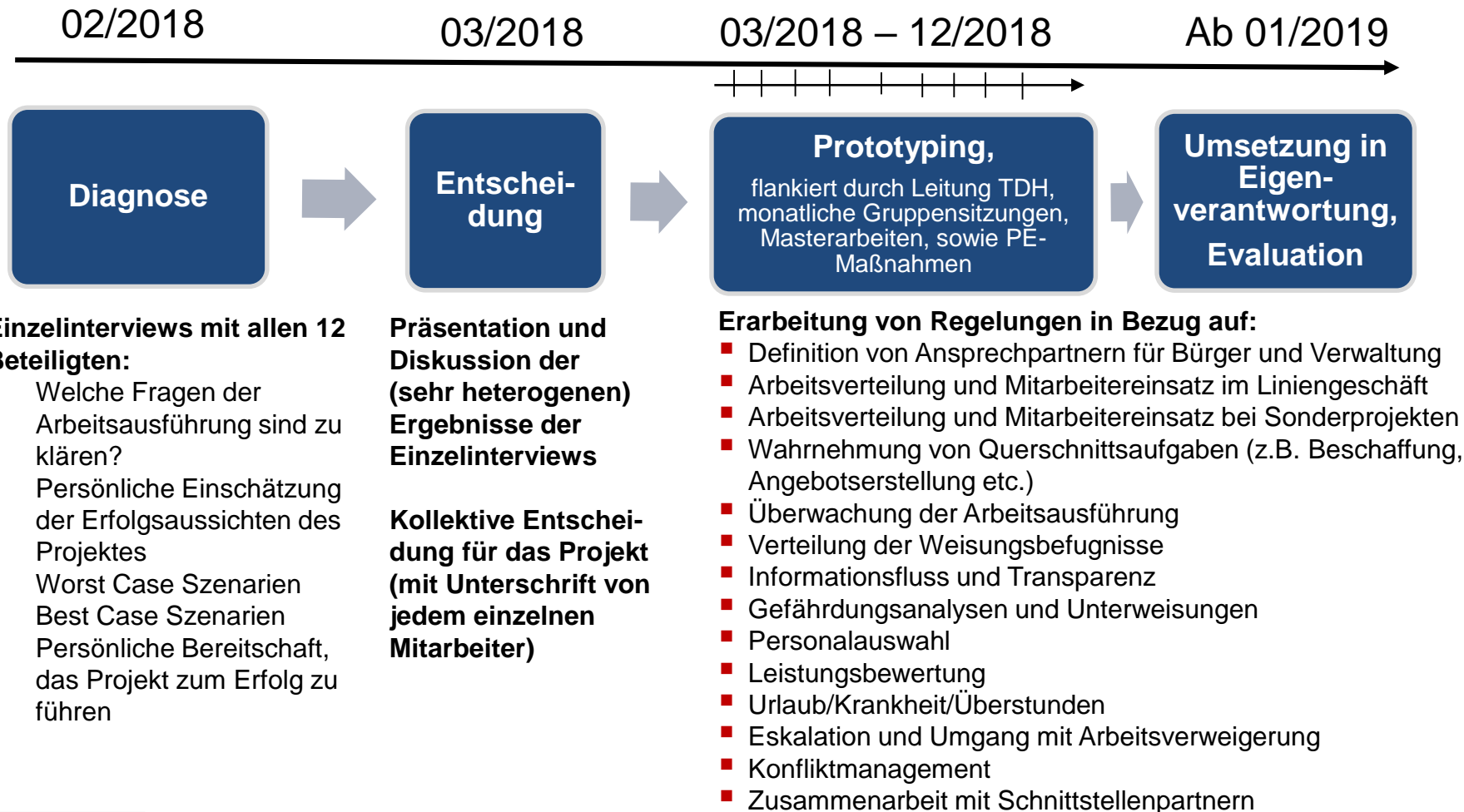
Weg von: „Ich Chef, Du nix!“ „Ich sagen, Du machen!“

Hin zu:

- Erschließung der kreativen Potenziale und Ideen in den Köpfen der Mitarbeiter, damit effektivere und effizientere Prozesse und Abläufe sowie mehr Bürgernähe
- Eröffnung von neuen Perspektiven der Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme durch Selbstorganisation, damit Verbesserung des Arbeitsklimas und der Motivation
- Eröffnung von persönlichem Wachstum und Entwicklung durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben (Konzeption, Koordination und Führung) und begleitende Personalentwicklungsmaßnahmen, der Bauhof als Karriereperspektive
- Etablierung von modernen Formen der kollegialen Leistungsbewertung (New Pay) und damit Ermöglichung von Entgeltperspektiven, die im starren System des öffentlichen Dienstes sonst nicht gegeben sind, insbesondere in den niedrigen Entgeltgruppen
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung durch positive Außenwahrnehmung des Bauhofs, eigene Mitarbeiter als Botschafter und Multiplikatoren für die Personalgewinnung

Gefördert im Rahmen der Digitalisierungsoffensive des Landes Baden-Württemberg

Die Projektarchitektur:



Erste Projektergebnisse:

- Ca. 100 Aufträge mehr bearbeitet als im Vergleichszeitraum im Vorjahr („Der Ordner ‚unerledigte Aufträge‘ ist viel dünner“).
- Für alle Themenstellungen im Prototyping wurden auf die Bedürfnisse angepasste, selbstorganisationsbasierte Lösungen erarbeitet.
- Mitarbeiter übernehmen Verantwortung für Digitalisierungsprojekte (z.B. Fahrzeugkonzept e-Mobility, Parksensoren, autonomes Mähen mit Mährobotern).

Prozesse und Abläufe

Arbeitsklima, Motivation und Verantwortungsübernahme

- Führung rolliert (4-Wochen-Mann)
- Klima wird konstruktiver/ehrlicher, Themen kommen auf den Tisch
- Mitarbeiter berichten Anspannung und Überforderung, wollen es aber schaffen
 - Bewusstsein für die eigene Verantwortung deutlich stärker („Man läuft durch die Stadt und hat einen ganz anderen Blick“, „Wenn ich abends ins Bett gehe, denke ich schon, was ist morgen? Das habe ich früher nicht gemacht“).

Employer Branding

Bürgernähe

- Erste Initiativbewerbungen und Neueinstellungen
- Die Stadtgärtnerei äußert Interesse, ebenfalls selbstorganisationsbasiert zu arbeiten.
- Die Bauhofmitarbeiter sind stolz darauf, wieviel Wertschätzung sie seitens der Stadt mit dem Projekt erfahren. Keiner wünscht sich die „alten Zeiten“ zurück.

- Jeder hat ein Smartphone und kann über seine Arbeit posten
 - Bauhofmitarbeiter wirken in Bürgerprojekten mit (z.B. mit Stadtjugendring zur Gestaltung der Mülltonnen, beim Herrenberger Müllkonzept zur Abstimmung der Mülltouren, „Kronkorken Challenge“)



Lessones Learned für die Praxis:

- Selbstorganisation weckt Potenziale und lässt Menschen wachsen. Zum Wohl der Organisation und der Beschäftigten.
- Die Einführung selbstorganisationsbasierter Strukturen braucht Flankierung und Unterstützung. Menschen müssen begleitet und dazu befähigt werden, Aufgaben wahrzunehmen, die sie so noch nicht hatten. Sonst scheitert das Projekt an Ängsten, Konflikten, Unsicherheit und Scheu. Ohne Hilfe wird die „Flinte zu früh ins Korn geworfen“.
- Menschen, die Selbstorganisation wagen, brauchen die Erlaubnis, Fehler zu machen und zu probieren. Sie müssen lernen dürfen. Und ihre Erfolge feiern.
- Selbstorganisation braucht trotz allem Hierarchie an der Spitze. Denn strategische Entscheidungen und disziplinarische Führung sind nicht in Gänze übertragbar.
- Selbstorganisation steht und fällt mit der visionären Kraft und dem Menschenbild der Spitzenführungskraft. Und mit ihrer Bereitschaft, loszulassen.
- Selbstorganisation ist niemals fertig. Um nachhaltig zu sein, muss sie sich immer weiter optimieren.