



Gabriele Schneck

Trainer & Coach

Brücken schlagen, Verbindungen herstellen

Literaturcafé 25.04.2022



Selbstorganisation von Verwaltungseinheiten am Beispiel der Kommunalen Servicebetriebe Tübingen

25.04.2022/Gabriele Schneck & Miriam Ibrahimovic

Entwurf der Agenda

1. Die Vision – oder: Warum gerade bei den Kommunalen Servicebetrieben?
2. Wie packen wir's an?
3. Zwischenfazit und Review nach 1 Jahr
4. „Tipps“ für Nachmacher

1. Die Vision / Anlass für die Veränderung (Warum ausgerechnet bei der KST?)

Der Schmerzpunkt war hoch:

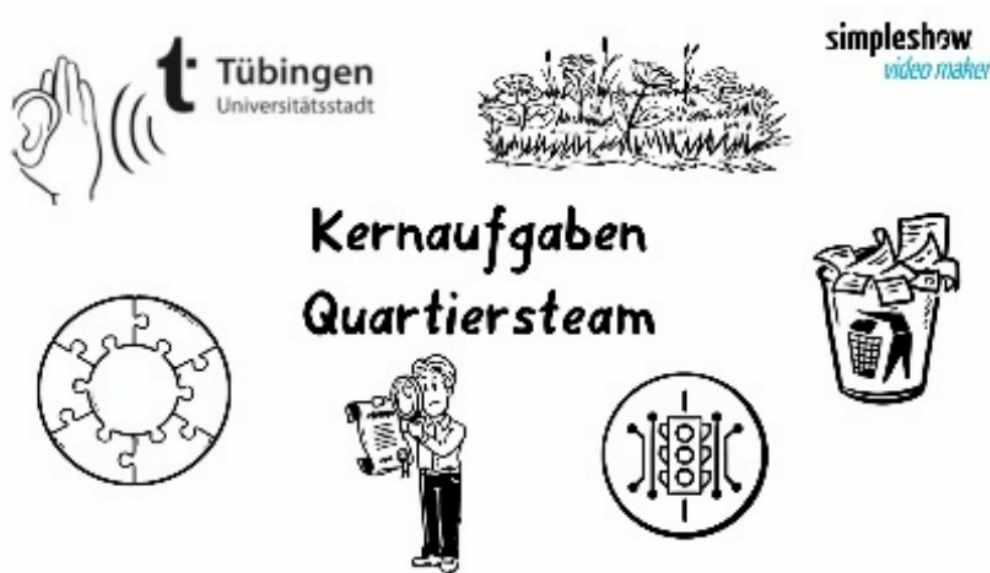
- Anforderungen an die KST (insb. Bauhof und Gärtnerei) und die Menge der Aufgaben der KST sind gewachsen aufgrund einer rasant wachsenden Stadt.
- Die Anforderungen treffen das System in schneller Zeit auch aufgrund Digitalisierung.
- Das vorhandene System ist nicht in der Lage, diese Veränderung zu bewältigen. Besonders die zu lange dauernde Reaktionszeit sowie die Frage der Zuständigkeiten bereiten immer wieder Probleme bei gleichzeitigem quantitativen Anstieg der Aufgaben.
- Die Bereichsleitungen haben das Gefühl, viel zu wenig Personal zu haben, um den Anforderungen gerecht werden zu können.
- Mitarbeitende haben keine Entwicklungsmöglichkeiten, fühlen sich daher häufig auch nicht verantwortlich und immer wieder unmotiviert

1. Die Vision / Wo wollen wir hin

- Fraktale Fabriken = selbstorganisierte Teams, die für ein fest definiertes Gebiet zuständig sind
- Die Teams bestehen aus MA, die freiwillig Führungsaufgaben übernehmen + MA ohne diese Führungsverantwortung; Vorarbeiter oder Meister gibt es nicht mehr
- Die Teams erhalten einen monetären Anreiz
- Teams optimieren sich selbst und Prozesse
- Stadtgebiete werden durch die Verantwortlichkeit und klaren Zuständigkeit im Sinne der Bürgerschaft und der Stadtverwaltung gepflegt
- Es findet eine Kommunikation zu den Bürgern:innen vor Ort statt
- Zentrale Strukturen/Kolonnen werden aufgelöst, mit Ausnahme von Zentralen Diensten (z.B. Signaltechnik, Winterdienst, Baumkontrolle,...)
- Zentrale Dienste sowie Externe Beauftragungen erfolgen durch die Selbstorga-Teams

1. Die Vision / Aufgaben der Teams vor Ort

Aufgaben des Quartiersteams



- Ansprechpartner für Bürgerinnen und Bürger und städtische Ämter
- Pflege aller Grünflächen
- Sauberkeit
- Verkehrssicherheit
- Sichtkontrollen von Wegen, Bäumen und Spielplätzen
- Rundum-Zuständigkeit für das Quartier
- Team besteht aus Bauhof und Gärtnerei

2. Wie packen wir's an: Unser Weg

- Neue Art zu Arbeiten inkl. aller Veränderungen durch eine Pilotierung zu etablieren
 - Pilotierung basiert zu 100 % auf Freiwilligkeit
 - Nicht-Nachbesetzung einer Meisterstelle stellt Budget für monetäre Zusatzleistung an MA mit Führungsverantwortung in den Teams
 - Piloten werden auf dem Weg eng begleitet und unterstützt
 - Wie sind wir mit "Zweiflern" in der Verwaltung umgegangen?
 - Die vorhandene Kultur andocken (wenn Freiwilligkeit bei MA endet – was dann?), wenn weitere Teams jetzt nachziehen
 - Bisherige Führungskräfte, die in der Zukunft nicht mehr im sondern am System arbeiten, begleiten
- Wie interessant ist an dieser Stelle unser Projektfahrplan???

3. Review und Erfahrungen nach 1 Jahr

- Projektplanung war stets agil, wurde häufig angepasst
- Absolut positives Zwischenfazit
- Pilotenteam hat sichtbar das Stadtgebiet aufgewertet, die erlebte Verantwortung für das Gebiet führt zu zahlreichen Optimierungsideen (auch digitale Lösungen werden angebracht)
- Durch Verantwortung und „Erlaubnis“, Entscheidungen zu treffen, ist Motivation deutlich gestiegen
- Kommunikationsfähigkeiten im Team sind gestiegen, Team entwickelt sich miteinander und nutzt regelmäßige Reviews
- Offene Punkte werden gesammelt
- MA haben sich weiterentwickelt
- Weitere Teams in Bearbeitung

4. Tipps für „Nachmacher“

Input aus Literaturcafé

- Ist Projekt-Reife gut für Buchbeitrag???