Interview

Mut zu neuen Wegen

[27.09.2019] Die Abteilung Bauhof des Amts für Technik, Umwelt, Grün der Stadt Herrenberg wurde im vergangenen Jahr in die Selbstorganisation überführt. Wie Mitarbeiter und Verwaltung von diesem New-Work-Ansatz profitieren, erklärt Amtsleiter Stefan Kraus im Interview.

Herr Kraus, die Stadt Herrenberg hat im vergangenen Jahr im Amt für Technik, Umwelt, Grün (TUG) einen New-Work-Ansatz implementiert. Wie kam es dazu?

Stein des Anstoßes war eine Mitarbeiterbefragung, die für alle Ämter der Herrenberger Stadtverwaltung im Rahmen des Prozesses „Zukunftsfähiges Herrenberg“ durchgeführt wurde. Für mein Amt hat die Befragung ergeben, dass ein großer Teil der Mitarbeiter mit der aktuellen Situation unzufrieden war. Insbesondere diejenigen, die im Bereich Bauhof arbeiteten, erhofften sich mehr Entwicklungsmöglichkeiten – und das sowohl in monetärer als auch in persönlicher und fachlicher Hinsicht. Wir vom TUG haben uns entschieden, die Umfrage nicht einfach nur zur Kenntnis zu nehmen und in einer Schublade verstauben zu lassen, sondern darauf zu reagieren.

Was genau verbirgt sich hinter dem Projekt Digital.NewWork.TUG@hbg?

Kurz zusammengefasst: Der Arbeitsbereich Bauhof des TUG wurde in die Selbstorganisation überführt. Möglich wurde dies durch die Nicht-Besetzung einer frei gewordenen Meisterstelle. Die Aufgaben werden jetzt im Team und in Eigenverantwortung erledigt, im Wechsel schlüpfen die Mitarbeiter in die Rolle des selbst installierten Vier-Wochen-Mannes, der in dieser Zeit der zentrale Ansprechpartner ist. Das gilt für die interne und externe Kommunikation sowie für die Übernahme von Führungsaufgaben wie zum Beispiel die tägliche Arbeitsplanung, die Kundenberatung oder das Klären von Personalfragen. Auch an kleinen Stellschrauben wurde gedreht: So wurde für Daueraufgaben des Bauhofs sowie für die großen Veranstaltungen der Stadt wie den Weihnachtsmarkt jeweils ein zuständiger Mitarbeiter benannt. Rund die Hälfte der Mitarbeiter im Bauhof, die alle unterschiedliche handwerkliche Ausbildungen und Spezialkenntnisse mitbringen, übernimmt diese Führungsarbeiten. Doch auch alle anderen haben sich schriftlich dazu bereit erklärt, in der Selbstorganisation zu arbeiten und somit Aufträge von Kollegen anzunehmen. Gestaffelt nach einem eigens entwickelten Schema werden das Arbeiten in der Selbstorganisation an sich und die Übernahme der Führungsrolle ganz besonders monetär honoriert.

Was musste bei der Realisierung des Projekts beachtet werden?

Mit dem Grundsatzbeschluss der Stadtspitze und der Amtsleitung, das Bauhof-Team in die Selbst-organisation zu überführen, war es längst nicht getan. Schon allein deshalb nicht, weil der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ein recht starres Korsett vorgibt und es gerade für Mitarbeiter der unteren Lohngruppen nur sehr begrenzte Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung gibt. Die Einführung des New-Work-Ansatzes war deshalb kein Selbstläufer. Zu den Erfolgsfaktoren gehört die Förderung im Programm Digital@hbg des Ministeriums für Inneres, Digitalisierung und Migration Baden-Württemberg, das der Stadt Herrenberg eine Forschungskooperation mit der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg ermöglichte. Diese hat uns wissenschaftlich und praktisch bei der Implementierung des New-Work-Ansatzes unterstützt. Interne Prozesse und Abläufe mussten überdacht, geändert und, wo möglich, digitalisiert werden. Es waren ganz eigene Regeln bezüglich Leistungsbewertungen,

Personalauswahl, Urlaub, Krankheit und Überstunden zu definieren. Die Mitarbeiter mussten darüber hinaus in Führungs- und Verwaltungsaufgaben geschult werden. Bei alldem gab es keinerlei Blaupausen, auf die wir hätten zurückgreifen können. Ein immens wichtiger Faktor auch: Das Tagesgeschäft durfte nicht vernachlässigt werden.

„Durch die Selbstorganisation haben Einsatzbereitschaft, Effizienz und Schnelligkeit zugenommen."
Wie hat der New-Work-Ansatz das Arbeiten im TUG verändert? Wie profitieren Mitarbeiter und Verwaltung davon?

Durch die Selbstorganisation entstanden Digitalisierungsprozesse, in der Folge davon neue Organisationsstrukturen und dadurch wiederum agilere und innovative Arbeitsabläufe, die neben den persönlichen Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter auch deren Eigenverantwortung stärken. Einsatzbereitschaft, Effizienz und Schnelligkeit haben zugenommen, was sich mit Zahlen belegen lässt: Die Abteilung Bauhof konnte rund 100 Aufträge mehr erledigen als im vergleichbaren Zeitraum des Vorjahres. Dank der Weiterentwicklung von Prozessen und Abläufen haben die Mitarbeiter jetzt außerdem die Zeit, hochwertigere, kreativere und fachlich anspruchsvollere Arbeiten auszuführen. Wie erwähnt profitieren zudem alle Mitarbeiter monetär von der Selbstorganisation, die Übernahme von Führungsaufgaben wird besonders honoriert. Entscheidend aber ist, dass die Arbeiten nun gerne und motiviert erledigt werden. Die Stadt, vor allem aber ihre Bürger, profitieren ebenfalls: Es wird effizienter und schneller gearbeitet, neben einer Umsatzsteigerung sorgt dies für mehr zufriedene Bauhof-Kunden in den Reihen der Verwaltung, der Vereine und der Bürgerschaft.

Für 2019 planen Sie eine wissenschaftlich begleitete Reifegradprüfung zum Thema New Work. Wie ist hier der Stand?

Die von Ihnen angesprochene Reifegradprüfung wird noch im Herbst dieses Jahres durchgeführt. Dabei wird auch eruiert, ob der New-Work-Ansatz auf weitere Abteilungen meines Amtes ausgeweitet werden kann. Die Hochschule Ludwigsburg wird auch diese Überprüfung wissenschaftlich begleiten.

Welche Resonanz auf das Projekt erfahren Sie vonseiten der Stadtspitze?

Eine durchweg positive. Ich zitiere unseren Oberbürgermeister Thomas Sprißler, der gesagt hat: ‚Der Erfolg zeigt: Was sonst nur in Agenturen oder Start-up-Unternehmen funktioniert, kann auch in einer Verwaltung funktionieren – auch der öffentliche Dienst kann New Work.' Wir konnten das Projekt nur starten, weil wir von Beginn an die volle Rückendeckung der Stadtspitze bekommen haben und dort der Mut aufgebracht wurde, diesen neuen Weg zu gehen – neben dem Oberbürgermeister standen auch der Erste Bürgermeister Tobias Meigel, das Hauptamt und der Personalrat hinter dem Projekt. Die Stadt Herrenberg hat bereits im Jahr 2017 den Prozess Zukunftsfähiges Herrenberg gestartet, der die gesamte Stadtverwaltung umfasst. Ziel des Prozesses ist es, die Verwaltung fit für die Zukunft zu machen. Digital.NewWork.TUG@hbg ist ein großer und wichtiger Schritt auf dem Weg in diese Zukunft.

Gibt es auch schon Anfragen anderer Kommunen, die ebenfalls New Work umsetzen wollen?

Ja, es gibt Nachfragen. Nachdem in unterschiedlichen Medien über das Herrenberger Modell berichtet wurde und wir das Projekt zusammen mit der Hochschule in Ludwigsburg auf verschiedenen Veranstaltungen und Kongressen vorgestellt haben, melden sich nun immer häufiger andere Kommunen bei uns zum Thema Selbstorganisation und zu unserem Herrenberger LoRaWAN-Funknetz. Leider fehlt anderen bislang der Mut, den Weg einzuschlagen, den die Stadt Herrenberg nun schon seit einiger Zeit geht. So gibt es zwar Anfragen, Nachahmer aber leider noch nicht.

()

Dieser Beitrag ist in der Ausgabe September 2019 von Kommune21 im Schwerpunkt Personalwesen erschienen. Hier können Sie ein Exemplar bestellen oder die Zeitschrift abonnieren.

Stichwörter: Personalwesen, Herrenberg, New Work