

Universitätsstadt Tübingen
Kommunale Servicebetriebe Tübingen
Ibrahimovic, Miriam Telefon: 07071-204-1595
Gesch. Z.: KST/lb/

Vorlage 299/2023
Datum 25.10.2023

Beschlussvorlage

zur Vorberatung im **Ausschuss für Planung, Verkehr und Stadtentwicklung**
zur Behandlung im **Gemeinderat**
zur Kenntnis im **Ortschaftsrat Bebenhausen**
zur Kenntnis im **Ortschaftsrat Pfrondorf**
zur Kenntnis im **Ortsbeirat Lustnau**

Betreff: **Organisationsentwicklungsprozess KST; Selbstorganisation
in der KST**

Bezug:

Anlagen:

Beschlussantrag:

1. Das bisherige Pilotquartier wird fortgeführt.
2. Den Pilotprojekt-Teilnehmern wird rückwirkend für das Jahr 2023, für die erfolgreiche geleistete Arbeit und Übernahme der Führungsarbeiten, ein Teil-Budget der freien E 12 Stelle in Höhe von 20.000 Euro für die außertarifliche Einmalzahlung bereitzustellen.
3. Konzeptionell wird an der Ausweitung des Organisationsmodells „Selbstorganisation“ innerhalb der gesamten KST weitergearbeitet. Das vorhandene freie Stellenbudget einer E 12 Stelle wird für die Finanzierung selbstorganisierter Teams bereitgestellt und reserviert.

Begründung:

1. Anlass / Problemstellung

Die Anforderungen an die KST im Hinblick auf die Menge der Aufgaben wachsen stetig. Die Gründe liegen u.a. in der wachsenden Einwohneranzahl sowie in veränderten Lebensgewohnheiten / Ansprüche der Bürgerinnen und Bürger und auch in der veränderten Personalsituation und den ebenso wachsenden Aufgaben in anderen städtischen Ämtern. Alles führt zu mehr Aufgaben für die KST, welche das KST-System in rasender Geschwindigkeit auch aufgrund Digitalisierung und den unterschiedlichen Kommunikationskanälen treffen.

Das bestehende System und die Organisationsstruktur stoßen immer mehr an ihre Grenzen mit ihren vorhandenen Abläufen und Prozessen. Die Führungskräfte können im vorhandenen System auf Grund der Fülle der Aufträge und unterschiedlichen Kommunikationskanälen immer schwieriger die Aufträge steuern/koordinieren und nachhalten, und benötigen Entlastung. Für grundlegende Innovation oder Optimierung bleibt keine Zeit.

Stetig dünner werdender Arbeitsmarkt

Auch das Thema Personalgewinnung und –bindung stellt die KST immer wieder vor Herausforderungen. Mitarbeitende der KST Infrastruktur haben nur wenige Möglichkeiten sich innerhalb des Betriebes persönlich weiter zu entwickeln.

So ist in den Reihen der Beschäftigten eine große Bandbreite im Hinblick auf den Faktor Arbeitsmotivation vorhanden. Das Finden von passenden Arbeitern oder Facharbeitern gestaltet sich ebenso zunehmend schwierig. Insbesondere der Bauhof hat einen hohen Beschäftigungsanteil in der tariflichen Entgeltgruppe 04 und somit eine sehr geringe Attraktivität im aktuellen Arbeitsmarkt. Konnte trotzdem Personal gefunden werden, kommt es in der Folge zu häufigen Arbeitsplatzwechseln innerhalb der KST, um die Chance auf eine höhere tarifliche Entgeltgruppe zu haben. Diese Mitarbeitende wechseln oft aufgrund monetären Vorteilen, nicht aufgrund erhöhter Motivation für eine neue Aufgabe.

Auf Grund dieser Gegebenheiten hat die KST ein Modellprojekt gestartet und zwei Jahre pilotiert. Darin wurde innerhalb der KST ein Organisationsmodell erarbeitet, das die Aufgabenzuständigkeit innerhalb eines Areals (= Quartiers) klarer erfasst und zuordnet. Es bietet den Beschäftigten die Möglichkeit, agil, selbstorganisiert und in hoher Eigenverantwortung die anstehenden Aufgaben zu erledigen. Damit werden die Führungskräfte von diesen Aufgaben entlastet und haben dadurch den Freiraum, sich um strategische und konzeptionelle Arbeiten zu kümmern (Arbeiten *am* anstatt *im* System)

2. Sachstand

2.1 Vision: Quartiersarbeit in der Selbstorganisation

Die gelebte Zuständigkeit von Mitarbeitenden für ihr Quartier/Arbeitsgebiet soll dadurch erreicht werden, dass Entscheidungen auf der Ebene der Mitarbeitenden getroffen werden. Innerhalb der Quartierteams gibt es Mitarbeitende, die diese Führungstätigkeiten auf freiwilliger Basis übernehmen. Diejenigen, die diese Führungsaufgaben nicht übernehmen wollen, akzeptieren diese Führungskräfte (die früher Kollegen_innen waren).

Was entscheiden die Führungskräfte in der Selbstorganisation?

Die Entscheidungen sind breit aufgestellt: sie gehen von der Entscheidung, wie die Mülltour der Stadtreinigung organisiert wird bis hin zu personellen Entscheidungen. Beispielhaft geht es darum wie generell Arbeitsabläufe priorisiert und durchgeführt werden, welche Materialbestellungen getätigt werden oder wie die Kommunikation mit den städtischen Ämtern oder Tübinger Bürgern erfolgt. Auch die Entscheidung, welches Personal für das Team eingestellt wird, hat das Team, und federführend die Führungskräfte, selbst zu treffen.

Wichtig: Nicht jede und jeder im Quartier wird solche Führungsaufgaben übernehmen wollen oder können. Alles basiert auf Freiwilligkeit und eigener Motivation.

Dieser Arbeitsweise liegt die Idee zugrunde, den Blick der Mitarbeitenden für das gesamte Erscheinungsbild ihres Quartiers zu öffnen. Sich zuständig und verantwortlich zu fühlen. Arbeitsschritte mit mehr Effizienz zu erledigen, zu diskutieren und in der Konsequenz auch zu optimieren. Dies bringt mit sich, dass die Aufgaben der Mitarbeitenden breiter und universeller sein werden, als sie im „alten System“ von Kolonnen heute sind. Inwiefern fachliche Schwerpunkte innerhalb des Teams gesetzt werden, ist der Organisation innerhalb des Teams selbst überlassen.

Welche Aufgaben werden durch das Team im Quartier erledigt?

Das Team ist direkter Ansprechpartner für städtische Ämter und für die Bürgerschaft des Quartiers. Grundsätzlich umfassen die operativen Tätigkeiten im Quartier die Pflege öffentlicher Flächen, Wege und Grün, die Leerung öffentlicher Mülleimer und jegliche Sichtkontrollen. Aufgaben, für die spezielle Werkzeuge/Maschinen oder spezielles Wissen notwendig sind, werden über sogenannte zentrale Dienste erledigt. Das sind Arbeitsbereiche, die in ganz Tübingen ausgeführt werden (Bsp. Baumkontrolle, -pflege, Asphaltarbeiten etc.), Zwischen diesen Einheiten und den Quartierteams erfolgt eine enge Abstimmung.

Führungsarbeit in der Selbstorganisation

Für diese Mehrleistung und die Übernahme von Führungsaufgaben sollen die Mitarbeitenden eine jährliche Einmalzahlung erhalten. Die Führungsarbeit im Team wird mit unterschiedlichen Anteilen erbracht. Einige Mitarbeitende führen als klassische Führungskraft analog des aktuellen Meisters, andere leben eine laterale Führung. D.h. sie sind in der Lage, sich selbst zu führen und geben Impulse ins Team.

Geplant ist, das Budget für diese Zahlung aus einer seit April 2021 nicht nachbesetzten Bereichsleiterstelle (EG 12) zu finanzieren. Das Gehalt dieser nicht besetzten Stelle ist seither eingefroren und für das neue Organisationsmodell „agile KST / Selbstorganisation“ zur Finanzierung vorgesehen. Es wird zukünftig auch den tariflichen Erhöhungen unterliegen.

2.2 Pilotprojekt für ein erstes Quartier in Tübingen

Seit September 2021 ist im Rahmen des Projektes „Agile KST“ ein Team von sechs freiwilligen Mitarbeitenden im Pilotquartier Lustnau-Bebenhausen-Pfrondorf gestartet. Alle Mitarbeitenden von KST Infrastruktur hatten die Möglichkeit, sich im Mai 2021 für dieses Projekt zu bewerben. Die gesamte Vorgehensweise wurde gemeinsam mit den Führungskräften und der Personalvertretung sowie externer Beratung abgestimmt. Als Laufzeit für die Pilotierung wurde ein Zeitraum von zwei Jahren festgesetzt, innerhalb derer keine Einmalzahlung geplant war. Während den zwei Jahren wurde das Team eng durch die

KST Betriebsleitung, dem Meister vor Ort und die externen Berater begleitet. Das Team hat ein eigenes Büro im Gebäude des Bauhofs bezogen und dort die Arbeit aufgenommen.

Pilotierungsergebnis Stand September 2023 (2 Jahre)

- Das sichtbare Arbeitsergebnis, die Arbeitsqualität im Pilotquartier ist enorm und absolut überzeugend. Ein sehr positives Feedback gibt es hierzu auch von den beiden Ortsvorstehern, die eine deutliche Qualitätssteigerung feststellen. Auch die kurzen Kommunikationswege, ohne Zuständigkeiten klären zu müssen, ist für beide Seiten ein Gewinn.
- Die Mitarbeitenden in der Selbstorganisation haben eine persönliche Weiterentwicklung erfahren, die teilweise sehr anstrengend und herausfordernd war. Daneben haben auch fachliche Fortbildungen stattgefunden, die im Alltag eingesetzt werden. Heute kommt von ihnen die Rückmeldung, in das „alte System“ nicht mehr zurückzuwollen. Die Art des Arbeitens hat zu einem deutlichen Anstieg der Motivation geführt, ebenso die Aussicht auf mehr Gehalt.
- Die Motivation der Teammitglieder, sich als Team zu finden und für das gemeinsame Ziel arbeiten zu wollen, ist entscheidend. Unterschiedliche Ansprüche und Zielvorstellungen haben innerhalb der Projektzeit dazu geführt, dass sich das Team verändert hat. Innerhalb eines selbstorganisierten Teams wird die individuelle Leistung transparent, was bei unterschiedlichen Einstellungen zu Diskussion und Konflikten im Team führt. Diese Transparenz führt bei positiver Gruppendynamik zu einer deutlich erhöhten Effizienz.
- Das Kennenlernen des eigenen Quartiers hat ca. ein Jahr gedauert. Diese Kenntnisse und dieses Wissen sind für die Aufgabenerfüllung des Teams enorm wichtig. Tätigkeiten können nun besser eingeschätzt, geplant und effizienter durchgeführt werden. Prioritätensetzungen und Arbeitsabläufe wurden ebenfalls optimiert. In diesem Zusammenhang arbeitet das Team auch mit einer eigenen Jahresplanung.
- Der gesammelte Müll im Quartier ist im Vergleich zu anderen Stadtgebieten überdurchschnittlich hoch. Dies liegt allerdings nicht daran, dass im Gebiet besonders viel Müll anfällt, sondern viel mehr, dass die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden gesteigert ist und auch außerhalb der geplanten Mülltouren in Begleitgrün, Seitenstreifen, Hecken etc. Müll mitgenommen wird. Hier wird besonders die Verantwortung des Teams für ihr Quartier deutlich.
- Neben den zahlreichen Optimierungen steht das Team aus eigenem Antrieb im Moment in den Startlöchern, digital (insbesondere mit TUGIS) zu arbeiten. Hierzu haben alle Zugänge zum städtischen Netz sowie die notwendige Hardware erhalten.
- Einziger Kritikpunkt ist derzeit der monetäre Aspekt, da während der Pilotierungsphase keine Einmalzahlung stattfindet, die diesen Mehraufwand und die Übernahme von Führungsaufgaben innerhalb des Pilotprojektes abgelten. Dies war zwar von Beginn an im Projektplan kommuniziert, wird durch einzelne Mitarbeitende jedoch als nicht gerechtfertigt erlebt. Die zusätzliche Bezahlung sollte nach Projektplan erst nach der Pilotierungsphase (nach zwei Jahren) jährlich erfolgen.

2.3 Nächste Schritte im Organisationsentwicklungsprozess

Aktueller Stand des Organisationsentwicklungsprozesses

Es wurden mit der Personalvertretung mehrere und gute Gespräche geführt, in denen Leitplanken für die mögliche Ausweitung der Quartiersarbeit erarbeitet und entwickelt wurden. Anhand dieser Leitplanken kann der Organisationsentwicklungsprozess weiterentwickelt und umgesetzt werden. Zunächst soll dies weiterhin auf freiwilliger Basis für die Mitarbeitenden stattfinden.

Unabhängig von der Quartiersarbeit und deren weiteren Überlegungen der Erweiterung der Quartiere wird innerbetrieblich nach weiteren Möglichkeiten geschaut, wo selbstorganisierte Teams möglich wären.

Vorerst wird das Budget der nicht besetzten Bereichsleiterstelle des Bereiches Infrastruktur (E 12, 80.000 Euro) den monetären Verfügungsrahmen für die Einmalzahlungen an die selbstorganisierten Teams dienen.

Grundsätzlich hat die PV diesen inhaltlichen Leitplanken der Weiterentwicklung und Ausweitung des Quartierskonzeptes zugestimmt.

Personalsituation

Beide Führungskräfte, die für Bauhof und Gärtnerei aktuell verantwortlich sind, werden in ca. fünf Jahren in Ruhestand gehen. Mit welchem Profil und mit welcher Stellenbeschreibung diese Schlüsselfunktionen in der Zukunft nachbesetzt werden, ist noch offen.

Des Weiteren werden in den Jahren 2024 – 2030 in beiden Bereichen 29 Mitarbeitende das Regelrentenalter erreichen. Dies entspricht 26 % der insg. gesamten 110 Beschäftigten in den Infrastrukturbereichen Bauhof, Grün und Verkehrstechnik.

Mit der selbstorganisierten Arbeits- und Organisationsstruktur, die eine persönliche Entwicklung ermöglicht und auch die Möglichkeit bietet, den begrenzten Tarifverdienst durch entsprechende Übernahme von Führungsaufgaben monetär aufzustocken, verspricht sich die KST am Bewerbermarkt attraktiver zu werden und dadurch besser das passende Personal gewinnen zu können.

Ziel des Entwicklungsprozesses

Die KST muss sich zukunftsfähig aufstellen. Das konkrete Praxisbeispiel zeigt, dass es möglich ist, hierarchielos in einem selbstorganisierten Team zu agieren. Das selbstorganisierte Quartiersteam zeigt, dass sich Geschäftsprozesse, Organisationsstrukturen und Menschen gleichermaßen verändern. Diese Organisationsstruktur öffnet Chancen für wirkliche Innovationen, die an der Basis starten. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Verantwortungsübernahme sorgen für die Steigerung der Leistungsfähigkeit der KST und die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität.

Die KST hat sich mit dieser neuen Organisationsform folgende Ziele in diesem Change Prozess gesetzt:

- Steigerung der Teamzufriedenheit und Arbeitsmotivation

- Steigerung der Effektivität und Agilität
- Steigerung des Dienstleistungsverständnisses
- Chancen für monetäre wie persönliche Entwicklung
- Kulturwandel betreffend Eigenverantwortung und Digitalisierung
- Bürgernähe

3. Vorschlag der Verwaltung

3.1 Quartierskonzept

3.1.1 Das Pilotprojekt stellt für Bürgerschaft, Stadtverwaltung und Mitarbeitende eine WIN-WIN Situation dar. Deshalb schlägt die Verwaltung gemeinsam mit der Personalvertretung vor, das bestehende Quartiersteam dynamisch wachsen zu lassen. Sukzessive sollen Stadtgebiete und Mitarbeitende hinzukommen. Mit einer bestimmten Größe wird die Frage, ob sich das Team aufspaltet oder ob es eine Unterstruktur geben wird, selbst durch das Team lösen zu sein.

3.1.2 Das Budget der nicht besetzten Bereichsleiterstelle (E12, 80.000 Euro) wird zukünftig für die selbstorganisierten Teams für eine jährliche Einmalzahlung zur Verfügung gestellt. Den Rahmen der Budgetaufteilung innerhalb der Teams legt das jeweilige Team selber fest. Des Weiteren schlägt die Verwaltung vor, den Pilotprojekt-Teilnehmern rückwirkend für das Jahr 2023 für die erfolgreiche geleistete Arbeit und Übernahme der Führungsarbeiten ein Budget in Höhe von 20.000 Euro für die Einmalzahlung bereitzustellen. Dies war konzeptionell erst nach Beendigung der Pilotprojektphase vorgesehen. Auf Grund der sehr positiven Entwicklung und sichtbaren Arbeitsqualität im Quartier schlägt die Betriebsleitung eine frühere Auszahlung vor. Auch die Signalwirkung an das Rest-System, dass sich Leistung monetär lohnt, ist für den Erfolg der Erweiterung wichtig. Die Aufteilung des Budgets innerhalb des Teams obliegt dem Team im Quartier.

Sollte eine Erweiterung der Quartiersarbeit erfolgen, was eine Folge der Ausdehnung der Gebietsgrenzen und Mitarbeiterkapazitäten mit sich bringt, steigt auch der Anteil am Gesamt-Budgettopf von aktuell 20.000 Euro für die Einmalzahlung. Dieser Topf muss dann bedarfsorientiert erweitert werden.

3.1.3 Konkret bringt der Vorschlag folgende Schritte mit sich:

- Das Quartiersteam wird gemeinsam mit der KST Betriebsleitung, den Bereichs-Führungskräften von Bauhof und Gärtnerei sowie der Personalvertretung über die erste Ausweitung beraten und entscheiden.
- Daran anschließend legt das Quartiersteam fest, welche Stellenprofile für die Erweiterung benötigt werden und sorgt gemeinsam mit den Führungskräften für die Einstellung dieses Personals.
- Stellen, welche es in der KST nach zu besetzen gilt, werden hinsichtlich der Überführung in ein selbstorganisiertes Team geprüft und vorrangig in der zukünftigen Organisationsform umgesetzt.
- Gemeinsam mit der Abteilung Personalentwicklung wird man sich über ein solides

Konzept Gedanken machen, wie die Personalgewinnung aufgrund Renteneintritte über den Zeitraum von sechs Jahren flexibel möglich ist.

- Zu den Auszahlungsmodalitäten der außertariflichen Einmalzahlung wird die KST in engmaschigem Austausch mit der Fachabteilung Organisationsentwicklung und der Personalvertretung stehen.

3.2 Weitere selbstorganisierte Teams

Unabhängig von der möglichen Erweiterung der selbstorganisierten Teams im Quartier hat sich die KST zum Ziel gesetzt, weitere Möglichkeiten für selbstorganisierte Teams zu finden, auch in den sogenannten zentralen Diensten. Dies sind fachspezifische Arbeitsbereiche, die in ganz Tübingen ausgeführt werden und nicht in ein Quartier gelegt werden können (Bsp. Baumpflege / -kontrolle, Asphaltarbeiten, etc.).

4. Lösungsvariante

Das Pilotprojekt wird beendet und die Weiterentwicklung bzw. Ausweitung weiterer Quartiersaufteilungen wird eingestellt. Die alten Organisationsstrukturen bleiben bestehen und werden nicht verändert.