

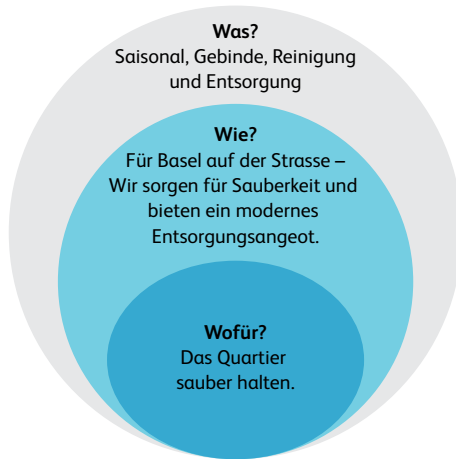
# 1. Bedarfsorientierte Leistungen für die Bevölkerung – ist mehr Selbstorganisation ein Weg zum Ziel?

Im Rahmen des ersten Luzerner Management Forums 2014 referierte der Leiter des Tiefbauamts Basel-Stadt zur strategieorientierten Reorganisation der Stadtreinigung. Mit der Einführung polyvalenter Teams wagte die Stadtreinigung ab 2013 erste Schritte in Richtung flexiblere Organisation. Welche weiteren Schritte hat die Stadtreinigung initiiert, um die Organisation zu dynamisieren und bedarfsorientierte Leistungen zu erbringen?

Silvana Marazzi,  
Florian Frey

Das Tiefbauamt Basel-Stadt führte als Teil der Strategieumsetzung im Jahr 2009 polyvalente Teams ein. Polyvalenz bedeutet in diesem Kontext, dass die Verantwortung für ein sauberes Basel an geografisch gegliederte Teams übertragen wurde. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wischen nicht mehr nur Strassen oder leeren ausschliesslich Abfallkübel, sondern üben unterschiedliche Tätigkeiten im Wechsel aus.

Die Verantwortung für ein sauberes Basel kann auch als zentraler «Sinn», Unternehmenskern oder im englischen Trendbegriff als Purpose verstanden werden. Der Purpose ist demnach die bewusste Ausformulierung eines Sinnfilters als innerer Kompass einer Organisation (Fink & Moeller, 2022, S. 21) Dieser Sinnfilter unterstützt die Mitarbeitenden beim Denken und Handeln von innen nach aussen und bildet den Unternehmenskern. Die nachfolgende Abbildung stellt den Kontext bei der Stadtreinigung modellhaft dar:



←

**Abbildung 1:**  
Kontext Unternehmenskern – Strategie  
– Produkte (eigene  
Darstellung in  
Anlehnung an  
Fink & Moeller 2022)

Vor der ersten Reorganisation 2013 war die Stadtreinigung mit internen und externen Veränderungen konfrontiert. Die Stadtreinigung wuchs und gleichzeitig veränderten sich das externe Umfeld und die Einstellung der Gesellschaft im Umgang mit dem öffentlichen Raum. Littering und Erwartungen bezüglich Ökologie nahmen zu. Zudem war und ist die Anzahl Stellen bei der Stadtreinigung ein politisch sensibles Thema.

Im Jahr 2017 übernahm Dominik Egli die Leitung der Stadtreinigung Basel-Stadt. Obwohl die Polyvalenz erkennbar umgesetzt war, bestand weiterhin Handlungsbedarf:

- Die Sauberkeit in den Quartieren wurde wenig bedarfsorientiert sichergestellt. Vielmehr wurde weiterhin nach festgelegten Plänen «abgearbeitet». Ein Grund dafür lag laut Egli und seinem Team in der mangelnden Flexibilität im Betrieb, verursacht durch viele unterschiedliche Funktionen und Funktionsstufen.
- Das gemeinsame Verständnis aller Mitarbeitenden zum Unternehmenskern «Das Quartier sauber halten» war in der Organisation zu wenig verankert.

- Eine Mitarbeitendenbefragung von 2019 zeigte eine Unzufriedenheit unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere in den Themen Eigenverantwortung und Nähe der Geschäftsleitung zur Belegschaft.
- Die Belegschaft der Stadtreinigung ist sehr heterogen: unterschiedliche kulturelle Hintergründe und Bildungsstufen treffen aufeinander, was die Führung auf allen Stufen herausfordernd macht.



Die in der Mitarbeitendenbefragung zutage getretene Unzufriedenheit bei den Themen Eigenverantwortung und Mitbestimmung ist ein Spiegel des Umbruchs der externen Umwelt: Partizipation, Mitsprache und Mitgestaltung werden vermehrt eingefordert. Die zunehmende Komplexität und Volatilität fordern Organisationen heraus, sich zu öffnen und nach innen und aussen für eine verstärkte Vernetzung zu sorgen. Dies gilt auch für die öffentliche Verwaltung (vgl. u.a. Stucki-Sabeti et al. 2022). Ausserdem ist die Demografie im Umbruch, die Generation X wird zunehmend abgelöst durch die Generation Y (Jahrgänge 1980 bis 1995), die grundlegend andere Anforderungen an Arbeit und Zusammenarbeit stellt. Besonders wichtig sind flexible Arbeitsbedingungen, Vertrauenskultur und ein hoher Autonomiegrad (Kaudela-Baum, 2022, S. 9).

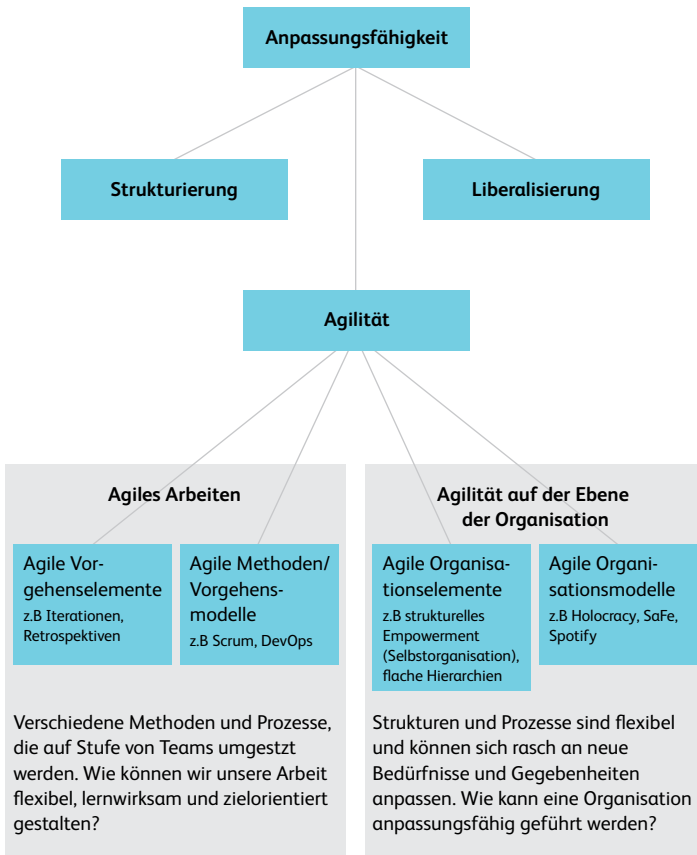
### **Ein wichtiges Signal an die Geschäftsleitung**

Die Herausforderung, mit den verfügbaren Ressourcen die Quartiere bedarfsorientiert sauber zu halten und die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragung verstand die Geschäftsleitung als Signal, nach Wegen für mehr Verantwortungsübernahme zu suchen. Egli initiierte vertiefte Diskussionen zu verschiedenen Modellen der Selbstorganisation, sogar das komplette Abschaffen von Führungsebenen wurde diskutiert. Die Geschäftsleitung entschied sich für einen radikalen Selbstorganisationsversuch. Durch die Einführung agiler Organisationselemente sollten die Mitarbeitenden mittels Selbstorganisation mehr eingebunden werden. Sie erhielten die Chance, Managementaufgaben zu übernehmen. Dazu wurden diverse Rollen wie zum Beispiel Fahrzeug- oder Magazinverantwortung definiert, für die Mitarbeitende durch ihre Kolleginnen und Kollegen gewählt werden konnten. Das System wechselte somit von reiner Delegation und Anordnung von Arbeitsschritten durch die Vorgesetzten hin zu gemeinsamen Entscheidungen innerhalb der Teams.

Dieses Vorgehen bezieht sich auf das Konzept des Strukturellen Empowerments, das zum Ziel hat, Mitarbeitende in der Organisation zu ermächtigen oder spezifischer ausgedrückt, Entscheidungen im eigenen Aufgabenbereich zu treffen und dafür auch die Verantwortung zu übernehmen. Strukturelles Empowerment lässt sich in vier Dimensionen beschreiben (Kaudela-Baum, 2022, S. 36):

1. Choice/Self-Determination: Kontrolle und Einfluss auf die eigene Arbeitsumgebung
2. Competence: Fähigkeiten zur Aufgabenerfüllung
3. Meaningfulness: Bedeutung der eigenen Aufgabe für den Gesamterfolg der Organisation
4. Impact: Die wahrgenommene Beeinflussbarkeit des Erfolgs von Organisationen

Wird strukturelles Empowerment konsequent durchdacht und gestaltet, entsteht eine agile Organisation. Obwohl Agilität – insbesondere seit der Coronakrise 2020/2021 – in aller Munde ist, gibt es eine Vielzahl von Agilitätsdefinitionen und -verständnissen (Stucki-Sabeti et al. 2022). Die nachfolgende Darstellung gibt einen strukturierten Überblick über unterschiedliche Begriffe und Methoden:



←

**Abbildung 2:**  
Agile Elemente,  
Methoden und  
Organisation im  
Überblick (eigene  
Darstellung in  
Anlehnung an  
Majkovic et al.,  
2019)

Um agile Organisationselemente einzuführen und strukturelles Empowerment zu fördern, wurden im Jahr 2022 in der Stadtreinigung Basel-Stadt fünf Teams aus einem Gebiet bestimmt, die sich für ein Jahr innerhalb eines vorgegebenen Rahmens selbst organisieren sollten. Damit waren rund 25 Prozent der Organisation in den Versuch eingebunden. Den Teams wurde mit Beginn des Versuchs die Kompetenz übertragen, nach einer Zwischenbilanz selbst zu entscheiden, ob sie den Versuch vor Ablauf eines Jahres einstellen wollten.

Rasch zeigte sich einerseits, dass diese Form der Zusammenarbeit einigen Teams fremd war, da sie zuvor stark hierarchisch geführt worden waren. Einige Mitarbeitende waren mit den Anforderungen der Selbstorganisation überfordert. Auf der anderen Seite gab es Mitarbeitende, die die erhöhte Selbstorganisation attraktiv fanden und die Möglichkeit schätzten, zusätzliche Aufgaben und Verantwortung zu übernehmen.

Nach einer Zwischenbilanz entschieden sich drei von fünf Teams aus sehr unterschiedlichen Gründen vor Ablauf des Versuchs, ins alte System zurückzukehren. Sie stellten fest, dass sie weiterhin einen klar definierten Teamleiter, eine Teamleiterin brauchen. Dennoch entschieden sie, dass sie vom Teamleiter, der Teamleiterin mehr Delegation erwarten und somit mehr Möglichkeiten erhalten, selbst Verantwortung zu übernehmen.

Im Kontext des Strukturellen Empowerments lässt sich diese Entscheidung auch anders interpretieren: Das Empowerment stellt hohe Anforderungen an Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Eine persönliche Neigung zu mehr Eigeninitiative und Eigenverantwortung ist – neben den dafür notwendigen Kompetenzen – eine Grundvoraussetzung. Die Aufgabe von Führung und Personalentwicklung ist demnach der Abgleich des strukturellen Empowerments mit den individuellen Kompetenzen. Deshalb kommt der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung eine grosse Bedeutung zu (Kaudela-Baum, 2022, S. 46).

Parallel zum Selbstorganisationsversuch in den fünf Teams fanden Workshops mit nicht beteiligten Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen statt, bei denen weitere Ideen und Möglichkeiten zur Selbstorganisation und Flexibilisierung gesammelt wurden. Diese ergaben jedoch keine neuen übergeordneten Erkenntnisse, sondern lediglich kleine Änderungen und Ergänzungen zu Aufgaben, die anders organisiert werden könnten.

### Und jetzt?

Der Versuch zur Selbstorganisation bei der Stadtreinigung Basel-Stadt wird momentan evaluiert. Drei von fünf Teams beendeten den Versuch nach der Zwischenbilanz und wünschten weiterhin Entwicklungen in Richtung Empowerment. Zwei Teams blieben über die gesamte Dauer im Versuch. In einer umfassenderen Perspektive sind Ansätze von Veränderungen in Zusammenarbeit und Kultur der Organisation sichtbar geworden:

- *Mitarbeitende haben mehr Mitspracherecht und Gestaltungsmöglichkeiten.* Sie können sich einbringen, Verantwortung übernehmen und werden auf allen Hierarchiestufen gehört. Es zeigt sich, dass sowohl die Organisation als auch die Kultur durchaus wandlungsfähig sind.





In Bezug auf das Vorgehen im Rahmen des Versuchs identifiziert Egli rückblickend drei wesentliche Punkte:

- *Arbeit mit Führungskräften, um diese für das Thema Selbstorganisation und die Veränderung zu gewinnen, ist die Basis.* Vor Beginn des Versuchs wäre mehr Arbeit mit den Teamleitenden hilfreich gewesen, um diese für die Selbstorganisation zu gewinnen und mit ihnen eine gemeinsame Grundhaltung gegenüber dem Unternehmenskern und der Führungstätigkeit zu erarbeiten.
- *Mehr Zeit für Führungsarbeit.* Aus Sicht der Gesamtorganisation wäre es wertvoll, wenn die Teamleitenden mehr Zeit für Führung auf der zwischenmenschlichen Ebene aufwenden könnten, um damit den Kulturwandel aktiv voranzutreiben und für eine breite Abstützung in der Organisation zu sorgen.
- *(Zu) grosse Veränderungsschritte oder kleine, aufbauende Veränderungsschritte?* Den Selbstorganisationsversuch bei der Stadtreinigung startete Egli mit der Absicht, einen grossen Wurf zu wagen. Inkrementelle Veränderungsschritte hätten seiner Meinung nach weniger bewirkt. Nach dem initialen grossen Wurf sind darauf aufbauende kleine Veränderungsschritte möglich.

«Dieser grosse Wurf hat in der Organisation eine Irritation ausgelöst, die ich als wertvoll erachte – in der Irritation ist Neues entstanden, und es ist uns gelungen, die Organisation in Bewegung zu versetzen. Stagnieren im Status quo oder ein Veränderungsstillstand wären wohl ausgeprägter, wenn kleine Schritte unser Vorgehen dominiert hätten.»

Dominik Egli

Und die Zukunft der Selbstorganisation in der Stadtreinigung? Wird durch die kleinen Entwicklungsschritte eine bedarfsgerechtere Reinigung möglich? Noch ist das weitere Vorgehen nicht definiert. Ein nächster Veränderungsschritt könnten für Egli unterschiedlich organisierte Teams mit verschiedenen strukturellen Abstufungen sein. Interne und externe Entwicklungen werden zeigen, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln wird.

Der 64-jährige **Dominik Egli** studierte in Basel Betriebs- und Volkswirtschaft und arbeitet seit 2017 als Leiter bei der Stadtreinigung Basel.



## Literatur

Fink, F. & Moeller, M. (2022). *Playbook Purpose Driven Organizations: Der Navigator für Purpose Drive in Ihrem Unternehmen*. Schäffer-Poeschel.

Majkovic, A.-L., Gundrum, E., Benz, S. M., Dzsula, N., Huber, R. (2019). *IAP Studie 2019: Agile Arbeits- und Organisationsformen in der Schweiz. Ergebnisse der qualitativen Interviews*. Zürich: IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Kaudela-Baum, S. (2022). Führung in Zeiten der Transformation. In Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 3–32). Springer Gabler.

Kaudela-Baum, S. (2022). Mitarbeitende empoweren. In Kaudela-Baum, S., Meldau, S., Brassler, M. (Hrsg.), *Leadership und People Management: Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation* (S. 33–48). Springer Gabler.

Stucki-Sabeti, S., Flury, A., & Kessler, O. (2022). *Agilität in der öffentlichen Verwaltung – vom Konzept in die Praxis*. *Swiss Yearbook of Administrative Sciences*, 13(1), S. 111–130. <https://doi.org/10.5334/ssas.174>