



Stadt Bern

Personalamt



Selbstorganisation im öffentlichen Dienst: Erkenntnisse aus dem Beispiel AOB Stadt Bern

Input am eGov Lunch 2021/1, Berner Fachhochschule
25. Februar 2021

Dominik Mösching, Personal- und Organisationsentwickler
Ausbildung und Organisationsberatung (AOB), Stadt Bern

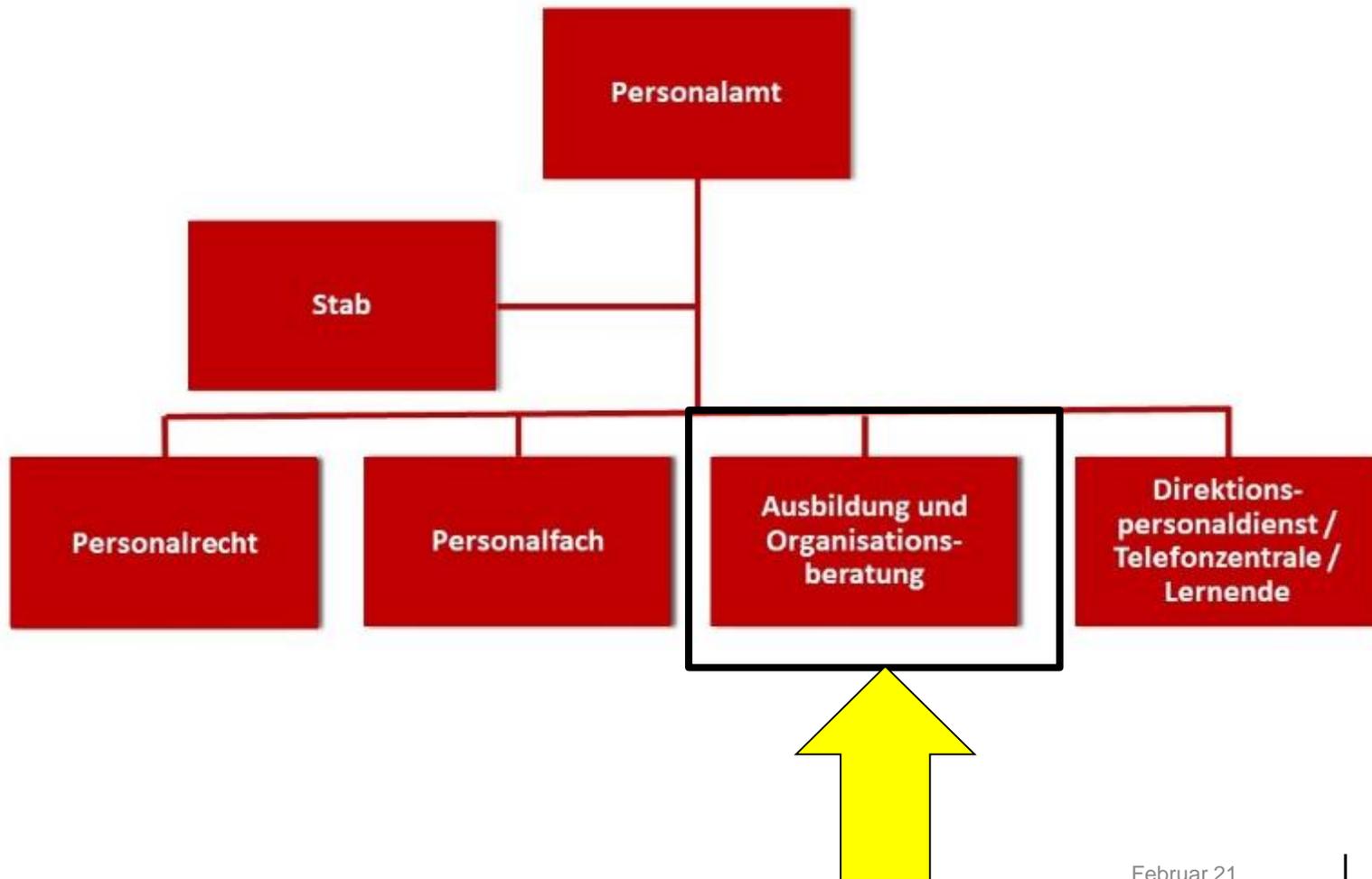


Selbstorganisation im öffentlichen Dienst: Das geht





Aber: Selbstorganisation in der Kernverwaltung?



Zum Beispiel AOB: Selbstorganisiert seit 2019





Erkenntnis 1: Selbstorganisation wirkt deeskalierend – Konflikte gibt es immer, aber sie motten weniger





Erkenntnis 2: Über-selbstorganisieren Sie nicht – Zurückhaltung im Governance-Talk hilft

Reflexionstermin

4-6 Wochen

Reflexionstermin

Governance-Dok (3 Seiten)

- ✓ Selbstorganisation:
Grundsätze
- ✓ Kollektive Bereichsleitung:
Erwartungen von uns an uns
- ✓ Individuelle Führungsrollen



Erkenntnis 3: Verteilte Führungsrollen bedeuten immer noch gewisse Ungleichheiten – das ist OK

Rolle	Aufgaben	Zeichnungsberechtigungen
Personalgewinnung	Rekrutierungsprozess leiten (Ausschreibung bis Anstellung)	Wiederbesetzungsantrag / Antrag für eine neue Stelle
Personaleinführung	Einführung neuer Mitarbeitender umsetzen, Probezeit neuer Mitarbeitender managen, Probezeitgespräch (5 Wo. vor Ablauf)	Probezeitvereinbarung, ggf. Verlängerung Probezeit
Personalbeurteilung und -entwicklung	Kollegialen Personalbeurteilungsprozess leiten (Zielvereinbarungen bis PB-Gespräche), Umsetzung der PB-Resultate managen (Stufenanstieg, Prämien, Beförderungsprozess, Weiterbildung, Massnahmen)	Zielvereinbarungen, Gesprächsprotokolle
Arbeitszeitmanagement	Arbeitszeit managen (Visieren Arbeitszeit, Massnahmen bei Über- und Unterzeit)	E3 visieren (Vorgesetztenrolle), Antrag Überträge
Gesundheitsmanagement	Absenzen managen (Arztzeugnisse empfangen, Krankheitsfälle führen, Begleitung im Langzeitfall), BGM Themen managen	Divers (Personalrechtliche Massnahmen)
Konfliktmanagement	Konfliktmanagementprozesse leiten (Moderation, Massnahmen), ggf. Disziplinarprozess leiten (Mahnung in PB veranlassen bis Entlassung)	Zwischen- und Arbeitszeugnisse (Einzelunterschrift)
Austrittsmanagement	Wissenssicherung managen, Zeugnisprozess leiten	Rechnungsvisierung
Finanzverantwortung	Finanzielle Ressourcen des Bereichs inkl. Budgetierung leiten, Einhaltung des Produkte-Gruppenbudgets und finanziellen Vorgaben sicherstellen	
Bereichsentwicklung	Governance und Prozesse des Bereichs organisieren und entwickeln, Planungsprozess der AOB-Aktivitäten, Schwerpunkte und Zeitressourcen koordinieren	
Bereichsvertretung	Bereich in Gremien, Steuergruppen o.ä. repräsentieren ("Aussenministerium")	

Illustration aus Governance-Dok: Individuelle Führungsrollen

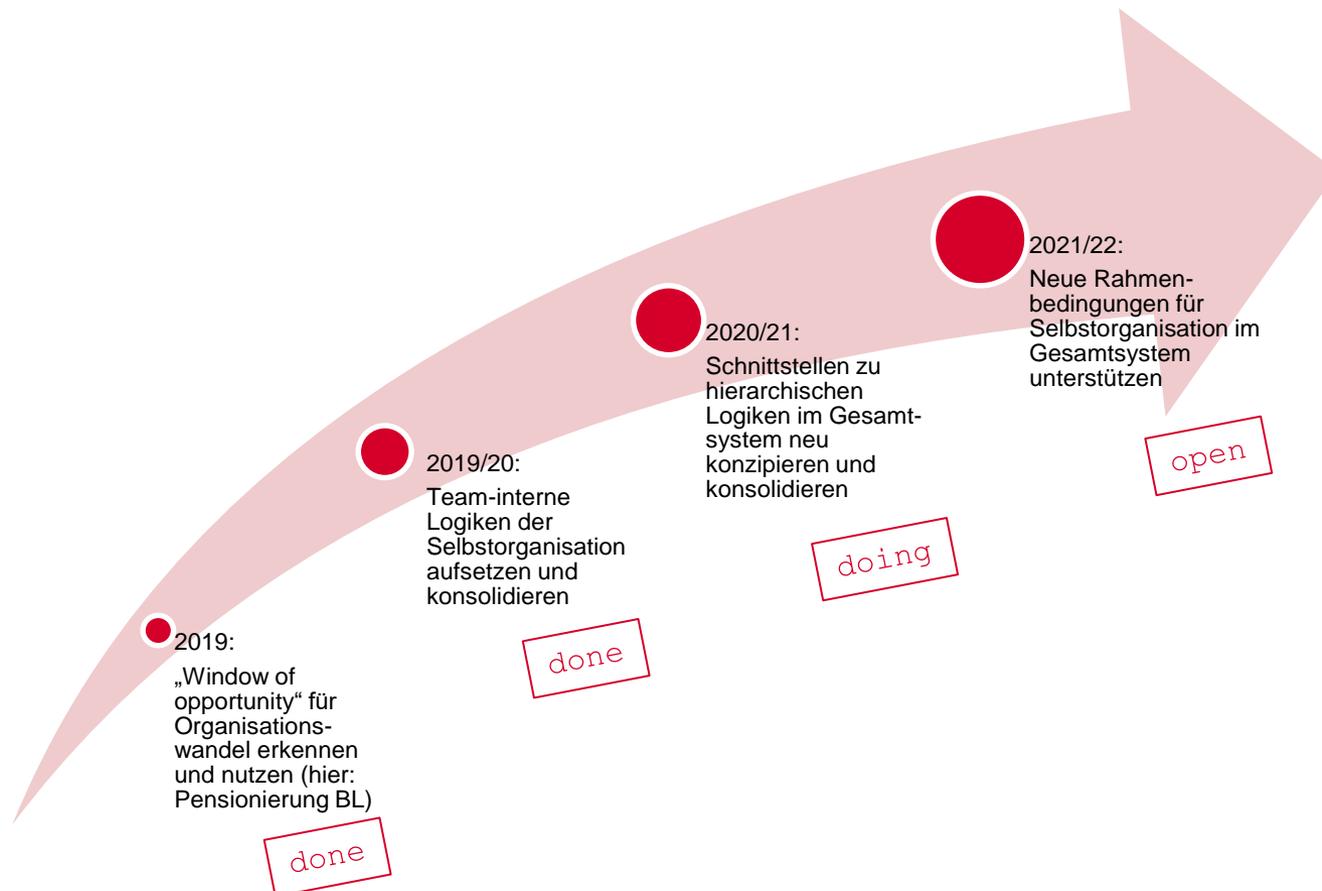


Erkenntnis 4: Selbstorganisation in die Hierarchie zu übersetzen ist zentral – werden Sie anschlussfähig





Erkenntnis 5: Starten Sie klein, aber vor allem: Starten Sie





Stadt Bern

Personalamt



Vielen Dank für die Aufmerksamkeit – bleiben wir in Kontakt!

dominik.moesching@bern.ch

Dominik Mösching, Dr.rer.soc. HSG
Personal- und Organisationsentwickler

Stadt Bern
Direktion für Finanzen, Personal und Informatik
Personalamt, AOB
Bundesgasse 33
3011 Bern
Telefon: +41 (0)31 321 73 39
www.bern.ch
www.aob.bern.ch



Anhang: Generelle Grundsätze der Selbstorganisation bei AOB (inkl. Verweise auf inspirierende Konzepte)

- Selbstorganisation bedeutet, dass die Mitglieder einer Organisation eigenständig entscheiden, wie sie ihre Arbeit am besten erledigen (1. Stufe), nach welchen Standards und wie die Arbeit bewertet und kontrolliert wird (2. Stufe) und welche Arbeitsinhalte, Ziele und Art der Bearbeitung im Hinblick auf die gemeinsamen Ziele überhaupt realisiert werden (3. Stufe). Dabei werden die Führungsrollen flexibel auf verschiedene Personen aufgeteilt.
- Zwecke der Selbstorganisation sind unter anderem mehr Flexibilität, mehr Transparenz, mehr Motivation durch Befähigung und Beteiligung, Ressourcenschonung, eine höhere Dienstleistungsqualität und eine höhere Resilienz von Organisation und Mitgliedern in komplexen Kontexten.
- Es gibt zahlreiche Modelle und Konzepte der Selbstorganisation. Das AOB-Modell wurde auf den eigenen Kontext massgeschneidert und orientiert sich insbesondere an der «evolutionären Organisation» (Frederic Laloux, Reinventing Organizations). Weitere Inspirationsquellen sind Holokratie (Robertson), Soziokratie 3.0 (Bockelbrink, David und Priest), Cynefyn (Snowden), agile Unternehmensentwicklung und kollegiale Führung (Oestereich und Schröder) sowie die Ansätze von Slade (Going Horizontal), Dignan (Brave New Work) und McChrystal (Team of Teams).