

Erfahrungsbericht

Ständig an Konkurrenzfähigkeit feilen

Stadtentwässerung Stuttgart im permanenten Optimierungsprozess

„Nur wenn wir uns ständig weiterentwickeln, verhindern wir, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit wieder nachlässt.“ So lautet das Credo von Frank Endrich, dem kaufmännischen Betriebsleiter der Stadtentwässerung Stuttgart (SES), die seit Jahren einen konsequenten Optimierungsprozess durchläuft. Klare Ziele, innovative Managementkonzepte und die konsequente Umsetzung der definierten Maßnahmen ermöglichen den Erfolg des Eigenbetriebs, auch zum Nutzen der Bürger.

Das Erfolgsgeheimnis besteht letztlich aus einer Strategie, die alle zwei Jahre den Umfeldbedingungen angepasst und bis ins Detail umgesetzt wird, erklärt Endrich. Der kaufmännische Betriebsleiter der SES hat schon unter dem Vorgänger des aktuellen Amtsleiters, Wolfgang Schanz, intern einen Prozess in Gang gesetzt, der die Effektivität und Effizienz des Eigenbetriebes Jahr für Jahr nachhaltig verbessert.

Eine Selbstverständlichkeit sei dies nicht. Denn in kommunalen Betrieben gelte insbesondere die Umsetzung von Strategien als ein zentraler Schwachpunkt. Dies wissend engagierte die SES-Betriebsleitung gleich zu Beginn des Vorhabens Dr. Franz Metz, Geschäftsführer der Beratergruppe Palatina GmbH, Rülzheim, als Berater und Prozessbegleiter, so Endrich, der von Anfang an ein starker „Treiber“ des Prozesses war.

Abteilungsleute einbinden

Ende 2001 fand unter Metz' Moderation die erste Strategiesitzung statt, an der neben dem kaufmännischen Betriebsleiter auch die Abteilungsleiter und deren Stellvertreter teilnahmen. Gemeinsam entwickelte man die Strategie, legte die Ziele und die Handlungsfelder fest, um dann ein Konzept zu erarbeiten, wie die Strategie bzw. die Ziele umgesetzt werden könnten. Alle Abteilungsleiter einzubeziehen, habe sich als gute Entscheidung erwiesen, denn so seien sie zu verlässlichen Partnern geworden. Zudem entstand eine motivierende Betriebs- und Führungskultur, die sich in der gesamten SES ausgewirkt hat.

Als Steuerungsinstrument nutzte man bei SES die Balanced Score Card (BSC). Dieses Mittel eigne sich ideal, um die strategischen Aktivitäten einer Organisation zu definieren und zu messen, um damit den Entscheidern stets einen Überblick zu bieten, wie lei-

stungsfähig und effektiv ihr Betrieb gemanagt ist, erklärt Dr. Metz. Bei der Stadtentwässerung umfasst die BSC neben der Finanzperspektive auch die Bereiche Mitarbeiter und Führung, Kunden und Umwelt sowie den Bereich Organisation und Prozesse.

Wie sich in den Strategie-Workshops, die bei der Stuttgarter Stadtentwässerung mindestens alle zwei Jahre stattfinden, zeige, gab es bei der Einführung und der Umsetzung der BSC keine Probleme. Denn die im Rahmen des Strategieworkshops erarbeiteten Ziele werden sehr konkret formuliert, erläutert Endrich, der einräumt, dass dies teilweise sehr mühsam und zeitintensiv sei. Die Ziele lauteten z. B.: das Budget einhalten, einen digitalen Rechnungseingang entwickeln, eine Personalbedarfsplanung aufbauen oder den CO₂-Ausstoß im Rahmen des Umweltprogramms reduzieren.

Da die Ziele nicht abstrakt, sondern greifbar und messbar seien, sei das Interesse der Entscheider, sich am Planungsprozess zu beteiligen, über die Jahre stetig gestiegen, berichtet Endrich. Und den Mitarbeitern fällt es leichter, die formulierten Ziele zu erreichen. Beispielsweise entwickelte sich sukzessive ein neues Dienstleistungsverständnis gegenüber den externen wie den internen Kunden.

Konsequentes Controlling

Natürlich gebe es beim Umsetzen der Vorgaben auch Schwierigkeiten. Allerdings, und dies sei nach Erfahrung von Endrich eine Stärke der BSC, ließen sich diese Schwierigkeiten frühzeitig erkennen, wenn die Zielstände, wie in Stuttgart üblich, regelmäßig kontrolliert würden. Jeder Zielverantwortliche erstelle z. B. alle zwei Monate einen Bericht, in dem er die SES-Führungskräfte über den Grad der Zielrealisierung informiere. Die Ergebnisse fließen in den auf Basis der BSC strukturierten Chancen- und Risikomanagementbericht ein, der quartalsweise erstellt werde. Im Bericht zeige eine einfache Darstellung in Form einer Ampel, welche Aufgaben in den Bereichen Finanzen, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter und Führung sowie Kunden und Umwelt im grünen Bereich seien oder – Farbe Rot –, wo akuter Handlungsbedarf und Nachsteuerungsbedarf bestehe.

Ampel auf Rot

So habe beispielsweise im Bericht für das 4. Quartal 2006 der Erfolgsfaktor „Ausblick

Investitionscontrolling“ auf Rot gestanden. Damit sei klar geworden, dass die Investitionsmittel für das Folgejahr unzureichend seien. Das Rot-Signal habe eine zeitnahe Situationsanalyse bewirkt. Anschließend sei ein Gemeinderatsbeschluss herbeigeführt worden, der die zusätzlichen Investitionsgelder freigab.

Schon wenn die Bewertung eines Erfolgsfaktors auf Gelb steht, beobachteten die SES-Führungskräfte sehr aufmerksam, welche Konsequenzen daraus abzuleiten seien. Denn: „Aufmerksam zu sein, die Zielausrichtung regelmäßig und kritisch zu hinterfragen und Probleme offen zu diskutieren, schaffe die Voraussetzung, damit derart komplexe Wandlungsprozesse tatsächlich funktionieren, bestätigt Dr. Metz. Dazu nutze die SES sog. „Transfertage“, die bis zu dreimal im Jahr stattfänden. Hier werde entschieden, ob ein Projekt abgeschlossen sei, weil das Ziel erreicht wurde oder nicht.

Nur wenn wir uns ständig weiterentwickeln, verhindern wir, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit wieder nachlässt, ist Endrich überzeugt. Auch ein ständiges Fordern interner Kommunikation sei dabei unabdingbar. Geändert habe sich die Richtung Zielvorgabe. Anfänglich war sie ausschließlich top-down, aktuell würden auch die Abteilungsziele stärker in den Strategieprozess integriert.

Als Erfolg wertet der kaufmännische Betriebsleiter, dass sich die SES-Kunden weiterhin über günstige Abwasserpreise freuen könnten. Da sei es nur konsequent, dass nun die übergeordnete Einheit der SES, das Tiefbauamt, dessen neuer Amtsleiter als Abteilungsleiter den Prozess mitgestaltet habe, mit dem Prozessbegleiter einen ähnlichen Weg gehe, ebenso wie das Hochbauamt und das Amt für öffentliche Ordnung der Landeshauptstadt Stuttgart.

Checkliste mit Tipps

Auf einer Checkliste für die Erreichung strategischer Ziele in Kommunalbetrieben formuliert Dr. Metz 10 Tipps:

1. Alle Führungskräfte sollten in den Planungsprozess einbezogen werden.
2. Gemeinsam wird eine klare, nachvollziehbare Zielkonzeption entwickelt.
3. Es ist ein Steuerungsinstrument wie die Balanced ScoreCard zu etablieren.
4. Neben der Unterstützung durch die Amtsleitung bedarf es eines internen Treibers.

5. Die Verantwortlichkeiten (Federführung, Prozessverantwortung, Umsetzungsverantwortung) ist klar zu definieren. Insgesamt liegt die Umsetzungsverantwortung aber bei allen Führungskräften.

6. Der Prozess sollte kompetent von einem erfahrenen externen Berater moderiert werden.

7. Die Ziele müssen den Mitarbeitern nachvollziehbar vermittelt werden.

8. Die Kontrolle der Zielumsetzung muss regelmäßig erfolgen.

9. Es bedarf einer offenen Diskussionskultur, insbesondere in den Workshops und in den Transfertagen.

10. Ein Projekt ist ein laufender, regelmäßiger Prozess, der „am Leben zu halten“ ist.

M. G.