

Beitrag aus der Fachzeitschrift „innovative VERWALTUNG“, Ausgabe 11/2013. Weitere Infos unter:
IV-Redaktion, Postfach 11 30, 27722 Worswede, Tel. (0 47 92) 95 52-77, E-Mail: innovative-verwaltung@kloeker.com,
Internet: www.innovative-verwaltung.de. ©2013 Springer Gabler/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Optimierung und strategische Steuerung mit System

Stadtentwässerung Stuttgart stützt ihr Handeln auf die Balanced Scorecard

Die Stadtentwässerung Stuttgart durchläuft seit Jahren einen konsequenten Optimierungsprozess. Klare Ziele, innovative Managementkonzepte und die zielorientierte Umsetzung der definierten Maßnahmen sorgen für den Erfolg des Eigenbetriebs – nicht zuletzt zum Wohle der Bürger. Als Steuerungsinstrument kommt die Balanced Scorecard zum Einsatz.



Frank Endrich
ist kaufmännischer Betriebsleiter des Eigenbetriebs Stadtentwässerung Stuttgart (SES)



Dr. Franz Metz
ist Geschäftsführer der Beratergruppe PALATINA GmbH

Die Abwassergebühren für die Bürger im akzeptablen Bereich zu halten – das ist ein zentrales Ziel der Stadtentwässerung Stuttgart (SES). Um es zu erreichen, überprüft der städtische Eigenbetrieb seit inzwischen über zwölf Jahren regelmäßig seine Strategie und achtet konsequent darauf, dass die im Rahmen der Strategieworkshops verabschiedeten Handlungsfelder und -maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden.

Beim letzten Strategieworkshop konnten die Teilnehmer – die Betriebsleitung, die Abteilungsleiter, ihre Stellvertreter und der externe Moderator – festhalten, dass die beim Vorgängerworkshop definierten 56 Ziele zu 80 % erreicht wurden. Highlights waren beispielsweise die Einführung der Materialwirtschaft durch SAP-MM, die Etablierung eines Qualitäts- und Umweltmanagements, der Relaunch der SES-Homepage, die Einrichtung eines Gesundheitszirkels und Impulse für die Führungsarbeit.

Zurückzuführen sind diese Erfolge darauf, dass seit dem ersten Strategieworkshop alle Abteilungsleiter verlässliche

Treiber des Optimierungsprozesses sind. Dadurch entstand eine motivierende Betriebs- und Führungskultur, die im gesamten Betrieb zu spüren ist. Ebenso wichtig ist, dass die Beratergruppe Palatina GmbH, die sich mit Veränderungsmanagement in der Privatwirtschaft und im kommunalen Sektor beschäftigt und von Beginn an die Strategieworkshops moderierte, der SES ein funktionierendes Steuerungsinstrument zur Verfügung gestellt hat – die Balanced Scorecard (BSC).

Basis-Instrument Balanced Scorecard

Dieses Steuerungsinstrument ermöglicht als Managementtool, die strategischen Aktivitäten der SES zu definieren und zu messen. Außerdem haben die SES-Entscheider dank der BSC stets den Überblick, wie leistungsfähig und effektiv ihr Betrieb arbeitet wird. Bei der Stuttgarter Stadtentwässerung umfasst die BSC neben der Finanzperspektive die Bereiche Mitarbeiter und Führung, Kunden und Umwelt sowie Organisation und Prozesse (siehe Tabelle Seite 15).

Die Nutzung der BSC verläuft inzwischen seit Jahren problemlos. Allerdings mussten sich die Verantwortlichen zunächst Zeit nehmen, um die im Rahmen der Strategieworkshops erarbeiteten Ziele ganz konkret zu formulieren, was anfangs mühsam war. Ziele lauten seitdem zum Beispiel: das Budget einhalten, einen digitalen Rechnungseingang entwickeln, eine Personalbedarfsplanung aufbauen oder den CO²-Ausstoß im Rahmen des Umweltprogramms reduzieren. Präzisiert werden diese Ziele dann durch entsprechende Maßnahmen.

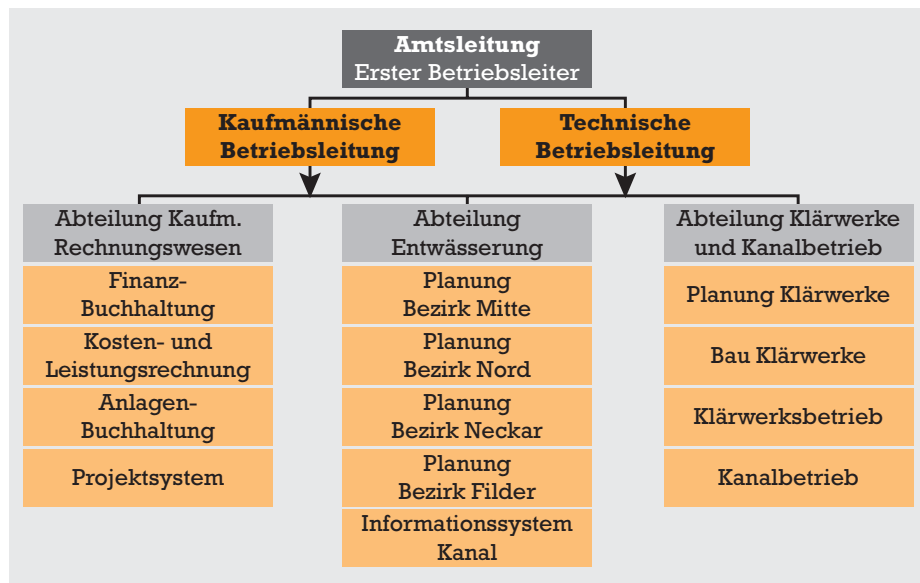
Da diese konkret und messbar sind, ist das Interesse der Entscheider, sich am Planungsprozess zu beteiligen, über die Jahre stetig gestiegen. Dadurch fällt es auch ihren Mitarbeitern leichter, ihren Teil zum Erreichen der formulierten Ziele beizutragen. Sukzessive hat sich so ein neues Dienstleistungsverständnis entwickelt, sowohl den externen als auch den internen Kunden gegenüber.

Führung soll die Zusammenarbeit verbessern

Auch wenn in den letzten Jahren viele Ziele erreicht werden konnten: Allen Beteiligten ist bewusst, dass es weiterhin Aufgaben zu lösen gilt. Beispielsweise sollen die vorhandenen Führungs- und Kommunikationsinstrumente konsequenter genutzt, die finanzpolitischen Ziele verbindlich realisiert und der SES neue Geschäftsfelder erschlossen wer-

den. Des Weiteren wird angestrebt, neue Mitarbeiter zu gewinnen und ans Unternehmen zu binden sowie die Identifikationsbereitschaft des Personals mit der Strategie und den Zielen des Eigenbetriebs zu steigern.

traktiven Arbeitgeber zu positionieren, da es infolge des demographischen Wandels immer schwieriger wird, offene Stellen mit qualifizierten Bewerbern zu besetzen und die guten Mitarbeiter an den Betrieb zu binden.



Ganz oben auf der Agenda steht daher das Thema Führung z. o. Dadurch soll die verbindliche, verlässliche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den (verwaltungs)technischen und kaufmännischen Bereichen intensiviert und optimiert werden. Damit es gelingt, dass alle an einem Strang ziehen, gilt es, das Verständnis für die Aufgaben des jeweils anderen Bereichs zu erhöhen. Ein weiteres Anliegen ist es, den Eigenbetrieb als at-

Um zu erfahren, welche Stärken und Schwachstellen der Eigenbetrieb hat, wie die Belegschaft ihren Arbeitgeber einschätzt und mit welchen Argumenten im „war for talent“ gegenüber Wettbewerbern gepunktet werden kann, wurde jüngst eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

Die Auswertung zeigt, dass die 360-köpfige Belegschaft die Stärken der SES durchaus wahrnimmt. So werden etwa die (krisen)sicheren Arbeitsplätze, der

Strategische Aktivitäten auf Basis der Balanced Scorecard

Finanzen	Mitarbeiter und Führung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Erhalt des günstigen Abwasserpreises ■ Weiterleitung bestehender Informations- und Steuerungssysteme ■ Stärkung der betrieblichen Finanzstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mitarbeitergewinnung und Bindung ■ Weiterentwicklung der Führungs- und Fachkompetenz ■ Kommunikation und Informationsfluss ■ Effiziente Nutzung von Technologien
Kunden und Umwelt	Organisation und Prozesse
<ul style="list-style-type: none"> ■ Abwasserbeseitigungskonzept 2030 ■ aktive Umsetzung neuer Geschäftsfelder ■ Umsetzung neuer Umweltmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Weiterentwicklung der Organisationsstruktur ■ Organisation eines einheitlichen Informations- und Dokumentenmanagement ■ Reflexion der Betriebsform

Teamzusammenhalt, das Betriebsklima, die Arbeitszeitflexibilität, die Aufgabenklarheit und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit für das Gemeinwohl eindeutig als Stärken geschätzt. Die Befragung deckte aber auch Verbesserungspotentiale auf. Diese betreffen insbesondere das Informations- und Kommunikationsverhalten der Vorgesetzten. Die Mitarbeiter wünschen sich zudem individuelle För-

besteht insofern, als dass die Ziele und Strategien intern umfassender darzustellen sind. Immerhin hatte sich ein Teil der Belegschaft diesbezüglich kritisch geäußert. Doch die Maßnahmen, die das ändern und die Attraktivität als Arbeitgeber weiter steigern sollen, werden nun SES-typisch formuliert und in die aktuelle Umsetzung der Strategielandkarte, die 34 Ziele enthält, aufge-

den Grad der Maßnahmen-Realisierung informiert. Die Ergebnisse fließen in den gemäß der BSC strukturierten Chancen- und Risikomanagementbericht ein, der quartalsweise erstellt wird.

Im Bericht zeigt eine einfache Darstellung in Form einer Ampel, welche Aufgaben in den vier Bereichen Finanzen, Organisation und Prozesse, Mitarbeiter und Führung sowie Kunden und Umwelt im grünen Bereich sind, oder – bei Farbe Rot –, wo akuter Handlungsbedarf und Nachsteuerungsbedarf besteht. Als zum Beispiel einmal der Erfolgsfaktor „Ausblick Investitionscontrolling“ auf Rot stand, war klar, dass die Investitionsmittel für das Folgejahr unzureichend waren. Das Rot-Signal bewirkte eine zeitnahe Situationsanalyse. Anschließend wurde ein Gemeinderatsbeschluss herbeigeführt, der die zusätzlichen Investitionsgelder freigab.

Schon wenn die Bewertung eines Erfolgsfaktors auf Gelb steht, beobachten die Führungskräfte sehr aufmerksam, welche Konsequenzen daraus abzuleiten sind. Denn dieses Wissen ermöglicht es, die Zielausrichtung regelmäßig kritisch zu hinterfragen und Probleme offen zu diskutieren. So wird die Voraussetzung dafür geschaffen, dass derart komplexe Veränderungsprozesse tatsächlich funktionieren. Die SES veranstaltet zudem bis zu dreimal im Jahr „Transfertage“. In diesen Workshops wird entschieden, ob ein Projekt abgeschlossen ist, weil das Ziel erreicht wurde, oder ob es weiter verfolgt werden muss.

Angesichts der positiven Entwicklungen, die der konsequent verfolgte Optimierungsprozess ermöglicht hat, haben inzwischen auch die übergeordnete Einheit der SES, das Tiefbauamt, ebenso wie das Hochbauamt und das Amt für öffentliche Ordnung der Landeshauptstadt Stuttgart ähnliche Veränderungs- und Optimierungsprozesse auf den Weg gebracht.

Weitere Informationen erhalten Sie bei der **Stadtentwässerung Stuttgart, Frank Endrich, E-Mail: Frank.Endrich@stuttgart.de**, oder bei der **PALATINA GmbH, Dr. Franz Metz, E-Mail: f.metz@bg-palatina.de**. ●

Wie strategische Ziele erreicht werden können

- Alle Führungskräfte sollten in den Planungsprozess einbezogen werden.
- Gemeinsam wird eine klare, nachvollziehbare Zielkonzeption entwickelt.
- Es ist ein Steuerungsinstrument wie die Balanced Scorecard zu etablieren.
- Neben der Unterstützung durch die Amtsleitung bedarf es eines internen Treibers.
- Die Verantwortlichkeiten (Federführung, Prozessverantwortung, Umsetzungsverantwortung) sind klar zu definieren. Insgesamt liegt die Umsetzungsverantwortung bei allen Führungskräften.
- Der Prozess sollte kompetent von einem erfahrenen externen Berater moderiert werden.
- Die Ziele müssen den Mitarbeitern nachvollziehbar vermittelt werden.
- Die Kontrolle der Zielumsetzung muss regelmäßig erfolgen.
- Es bedarf einer offenen Diskussionskultur, insbesondere in den Workshops und in den Transferworkshops.
- Ein Projekt ist ein laufender, regelmäßiger Prozess, der „am Leben zu halten“ ist.

dermaßnahmen, die Möglichkeit zur Teilnahme an außerbetrieblichen Veranstaltungen und mehr Mitsprachemöglichkeiten.

Andererseits ist so viel Vertrauen zu den Vorgesetzten da, dass nahezu alle Mitarbeiter überzeugt davon sind, dass sie mit diesen jederzeit über Probleme sprechen können. Die meisten Führungskräfte seien außerdem offen für neue Ideen und Verbesserungsvorschläge. Der überwiegende Anteil der Belegschaft kommt daher gern zur Arbeit und fühlt sich mit der SES emotional verbunden, da sie den Eigenbetrieb als kompetenten, modernen und zukunftsorientierten Arbeitgeber empfinden, den sie auch in ihrem sozialen Umfeld empfehlen.

Die Befragungsergebnisse zeigen also: Die SES befindet sich auf dem richtigen Weg. Nicht zuletzt die Geschäftszahlen belegen das. Handlungsbedarf

genommen. Zu diesen Handlungsmaßnahmen gehören zum Beispiel die Einführung systematisch geführter Mitarbeitergespräche, die intensivere Nutzung bestehender Informationskanäle und ein verbesserter Austausch mit den Mitarbeitern.

Konsequentes Controlling

Zurzeit werden die Handlungsfelder in bewährter Weise operationalisiert und in die entsprechende Balanced Scorecard übertragen, um die Projekt-Fortschritte messbar zu machen. Eine Stärke der BSC ist es, dass man mögliche Probleme bei der Umsetzung von Maßnahmen frühzeitig erkennen kann, da die Zielstände, wie es bei der SES üblich ist, regelmäßig kontrolliert werden. Jeder Zielverantwortliche erstellt alle drei Monate einen Bericht, in dem er die Führungskräfte über