

Wandel im Geldbeutel spüren

Dr. Thomas Kleine

strategie M

Gundula Jänicke

strategie M

Jürgen Becker

Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR

Die Folgen der Privatisierung sind nach wie vor Thema im Abwassermarkt. Beispielhaft präsentieren die Stadtentwässerungsbetriebe Köln Ihre Lösung zu mehr Wirtschaftlichkeit und Qualität. Mit modernen Führungsinstrumenten holen sie ihre Mitarbeiter ins Boot, um sich für die Zukunft zu rüsten. »Führen mit Zielen« heißt die Zauberformel, die Verbesserungspotenziale auf allen Ebenen frei setzt und in unternehmerisches Kapital umwandelt. Dass dieses Kapital zum Teil über Prämien an die Mitarbeiter zurückfließt, ist nur ein Aspekt zur Steigerung der Mitarbeitermotivation.

Die Idee: Einführung eines Prämiensystems

Zielvereinbarung, Leistungsbeurteilung und Personalentwicklungsgespräch sind die Schlagworte der neuen Führungskultur, mit der die Stadtentwässerungsbetriebe Köln (StEB) ihren erfolgreichen Kurs zu einem attraktiven, wirtschaftlich handelnden Unternehmen fortsetzen. Seit Mai 2001 hat die StEB als Anstalt öffentlichen Rechts (AöR) die Arbeit des ehemaligen Amtes für Stadtentwässerung der Stadt Köln übernommen und einen umfassenden Umstrukturierungs- und Veränderungsprozess initiiert. Dabei steht die ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit des Handelns sowie die Qualität der erbrachten Leistung im Vordergrund. Träger dieses hohen Anspruchs sind die Mitarbeiter der StEB, die mit ihrem Engagement für das Unternehmen den Erfolg langfristig sichern sollen. Unternehmen und Mitarbeiter haben sich gemeinsam auf die

Fahne geschrieben, verkrustete Strukturen aufzulösen, Prozesse zu optimieren und den hohen Standard der Kölner Abwasserbeseitigung zu halten. Gute Leistung soll sich lohnen. Wer einen aktiven Beitrag zur Entlastung der Kostenseite leistet, wird den Erfolg zukünftig im Geldbeutel spüren. Mit der Einführung des neuen Prämiensystems setzt das Management Akzente für eine moderne, zukunftsorientierte Unternehmensführung.

Die Ziele: Win-Win Situation für Unternehmen und Mitarbeiter

In Zusammenarbeit mit der **strategie M** Unternehmensberatung GmbH wurde ein System entwickelt, das die Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeitergruppen berücksichtigt, den rechtlichen Anforderungen entspricht und den Ge-

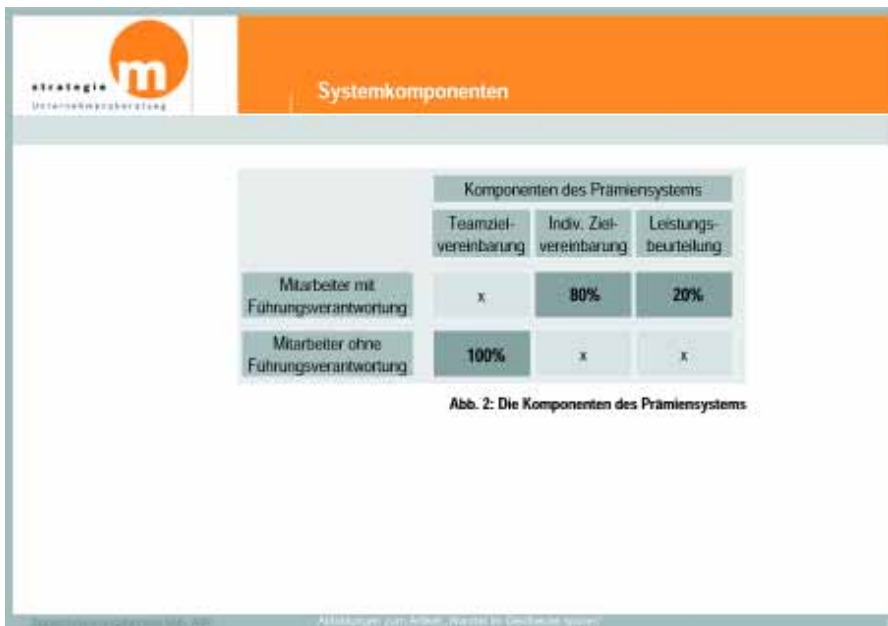
bührenzahler nicht belastet. Folgende Ziele waren bei der Konzeption handlungsleitend. Auf Unternehmensseite soll das Prämiensystem dazu beitragen, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu erhöhen und den langfristigen Erfolg abzusichern. Auf Mitarbeiterseite sollen die Leistungspotenziale, die Kreativität und Eigeninitiative der StEB Mitarbeiter stärker als bisher honoriert und gefördert werden. Gleichzeitig sollen die bereichsinterne und bereichsübergreifende Kommunikation intensiviert und die kooperative Führungskultur gestärkt werden. Um diese Ziele zu erreichen, wurden Werte wie Gerechtigkeit, Transparenz und Einheitlichkeit bei der Konzeption groß geschrieben (s. Abb.1)

strategie m
Unternehmensberatung

Leitende Gedanken und Ziele

<p>Wir wollen unseren Unternehmenserfolg sichern und unsere Leistung ständig verbessern!</p> <p>Dazu gehört, ...</p> <ul style="list-style-type: none">■ sich mit den Zielen des Unternehmens zu identifizieren.■ offen und vertrauensvoll miteinander zu kommunizieren.■ eine hohe Arbeitszufriedenheit zu schaffen.■ ein Umfeld für Eigenverantwortung, Leistungsbereitschaft, Kreativität und Teamarbeit zu schaffen.■ Leistungsträger / -innen zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden.■ Leistung gerecht zu honorieren.	<p>Um diese Ziele zu erreichen, soll das Prämiensystem alle Kunden zufrieden stellen!</p> <p>Das heißt, dass...</p> <ul style="list-style-type: none">■ jeder StEB-Mitarbeiter die gleiche Chance auf eine leistungsbezogene, attraktive Prämie haben soll.■ das System eine hohe Akzeptanz haben soll durch: Gerechtigkeit, Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit.■ das System einfach zu handhaben, zukunftsicher und flexibel weiterzuentwickeln sein soll.■ durch das System keine Besitzstände entstehen sollen.■ das System bestehende leistungsbezogene Regelungen integrieren soll.
---	--

Abb. 1: Die Leitenden Gedanken und Ziele des Prämiensystems



**Das System:
Mit anspruchsvollen Zielen zum Erfolg**

Kernelement des Prämiensystems ist ein unternehmensweites Zielsystem, das die Eigenverantwortung der Abteilungen stärkt und ihre Ziele in einen ganzheitlichen strategischen Rahmen einbindet. In einem gerichteten Top-down Prozess werden aus Unternehmenszielen Abteilungs- und Teamziele abgeleitet, die im Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitern für das Folgejahr vereinbart werden. Dadurch können zukünftige Herausforderungen frühzeitig kommuniziert, Ressourcen geplant und mögliche Zielkonflikte rechtzeitig aufgedeckt werden.

Für Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung hängt die Prämie zu hundert Prozent von Teamzielvereinbarungen ab (s. Abb. 2). Die starke Fokussierung des Teamgedankens dient dazu, das kooperative Verhalten und den Zusammenhalt im Team zu fördern. Jedes Jahr werden im Rahmen von moderierten Zielvereinbarungsworkshops, Ideen zur Kosteneinsparung und Leistungsverbesserung entwickelt. Handlungsleitend ist hierbei die Grundhaltung, dass in jedem Prozess und jedem Team Verbesserungspotenziale stecken, die gezielt genutzt werden können.

Die Vielfalt der Potenziale spiegelt sich in der Vielzahl möglicher Teamziel-

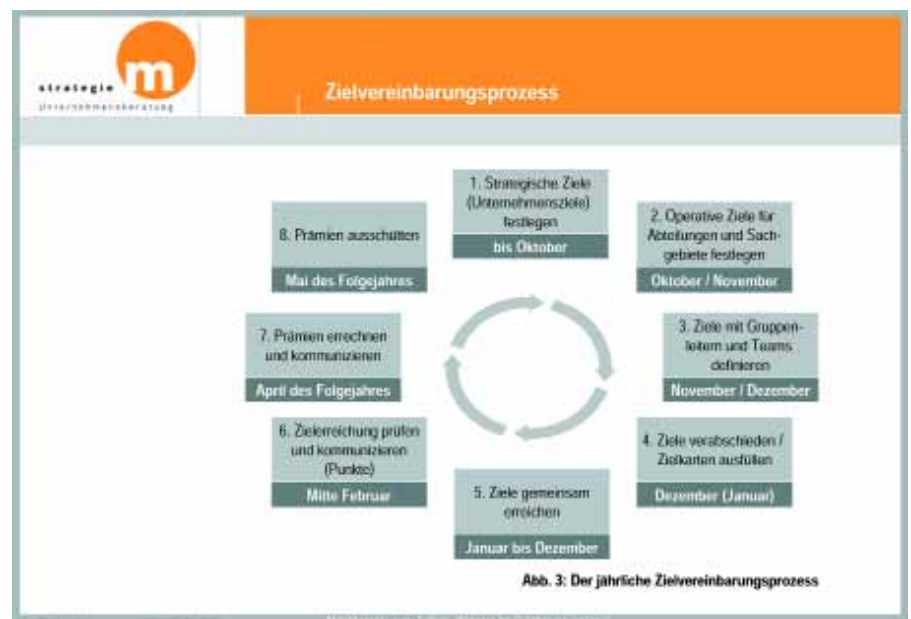
vereinbarungen wider. So kann zum Beispiel die Verbesserung der Eliminationswerte, die Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen, aber auch das Halten des guten Nachbarschaftsverhältnisses zum Ziel erklärt werden. Konkrete Einsparungspotenziale stecken in der Reduzierung des Materialaufwandes, der Betriebs- und Verwaltungskosten und dem Abbau von Überstunden – Ziele, die Mitarbeiter in den Zielvereinbarungsworkshops gemeinsam erarbeiten und über das Jahr gemeinsam erreichen.

Führen mit Zielen stellt vor allem für Führungskräfte des mittleren Managements eine große Herausforderung dar.

Sowohl die strategische Ausrichtung des Zielsystems als auch das Vereinbaren anspruchsvoller, gut messbarer Ziele erfordern eine hohe Führungskompetenz. Um die Verantwortung der Führungskräfte im Zielvereinbarungsprozess zu unterstreichen, schätzen die Vorgesetzten alljährlich die persönlichen Kompetenzen der Führungskraft im Rahmen einer Leistungsbeurteilung ein. Neben den strategischen Zielen für den Verantwortungsbereich der Führungskraft haben so auch die Qualität der täglichen Arbeit, die Sozialkompetenz und das Führungsverhalten Einfluss auf die Höhe der Prämie der Führungskraft.

**Der Zielvereinbarungsprozess:
Von der Idee zum messbaren Ziel**

Der jährliche Zielvereinbarungsprozess beginnt im dritten Quartal des Vorjahres auf der Ebene des Vorstandes. Hier werden die Unternehmensziele auf Basis der StEB Strategie und unter Berücksichtigung der laufenden Veränderungsprojekte festgelegt und mit den Hauptabteilungsleitern vereinbart. Anschließend werden die Ziele in Zielvereinbarungsgesprächen stufenweise auf Abteilungs- und Sachgebietsebene herunter gebrochen und bereichsübergreifend abgestimmt (s. Abb. 3). Um alle Mitarbeiter in den Prozess der Zielfindung



mit einzubeziehen, finden auf Teamebene moderierte Zielvereinbarungsworkshops statt, in denen neben der Führungskraft und den Teammitgliedern auch interne Kunden ihre Ideen einbringen können.

Eine Herausforderung besteht darin, aus den Verbesserungsvorschlägen aller Beteiligten eine Hand voll gut messbarer Ziele abzuleiten. Dazu werden die Vorschläge anhand folgender vier Perspektiven systematisiert (in Anlehnung an die Balanced Scorecard):

- Finanzperspektive
- Markt- und Kundenperspektive
- Prozessperspektive
- Mitarbeiterperspektive

Die Aufgabe besteht darin, aus der Vielfalt möglicher Einsparungs- und Verbesserungspotenziale die wichtigsten Jahresziele zu identifizieren. Diese sollen anspruchsvoll, messbar und von den Mitarbeitern beeinflussbar sein. Daher diskutieren Führungskraft und Team gemeinsam die Messgrößen für die Jahresziele und bestimmen, wann ein Ziel zu 50%, 100% und 150% erreicht wird. Anschließend werden die vereinbarten Ziele auf Zielkarten dokumentiert und abteilungsübergreifend in so genannten Abstimmungskonferenzen diskutiert.

Ziel ist es, die Transparenz der Zielvereinbarungen durch interne Kommunikation und ein unternehmensweit einheitliches System von Zielkarten zu erhöhen (s. Abb. 4). Jeder Mitarbeiter hat damit die Möglichkeit, die Ziele anderer Teams und Abteilungen einzusehen und das Anspruchsniveau der Zielvereinbarungen zu vergleichen. In der Regel werden einmal festgelegte Ziele unterjährig nicht korrigiert. Alle Mitarbeiter tragen somit das unternehmerische Risiko, dass bestimmte Ziele aufgrund unvorhersehbarer Einflussgrößen nicht erreicht werden können. Um dieses Risiko zu minimieren, werden drei bis sechs Ziele vereinbart, die in ihrer Bedeutung gewichtet sind. Die Verantwortung für die Zielerreichung tragen Führungskraft und Team gemeinsam.

nr.	Perspektive	Ziel	Messgröße	Definition der Zielerreichung						Grad der Zielerreichung		
				Basis	50%	75%	100%	125%	150%	Ergebnis	%	Punkte
1	C	Eliminationswarte verbessern	Prozent Frachtabbau (Eospart)	97%	95%	96%	97,2%	97,7%	98%			
2	A	Sachkosten reduzieren	Euro KSG	Wunschjahr	+10%	+5%	Wunschjahr	-5%	-8%			
3	D	Arbeitssicherheit verbessern	Anzahl Arbeitsunfälle	16			-10%					
4	B	Nachbarschaftsverhältnis halten	Anzahl Beschwerden	2	/	4	2	0	/			
5	E	Leistungsbeurteilung	Mittelwert Beurteilung	/	2,5	3,0	4,0	4,5	5,0			

Bemerkungen:

A Finanzperspektive B Marktperspektive
 C Prozessperspektive D Mitarbeiterperspektive E Leistungsbeurteilung

Gesamtpunkte: _____

Die Prämie: nur für messbare Erfolge

Eine Rahmenbedingung bei der Konzeption des Prämiensystems bestand darin, die Prämien für die StEB Mitarbeiter nicht auf den Schultern der Gebührentzahler auszutragen. Gesucht wurde ein System, das sich aus wirtschaftlich messbaren Erfolgen finanziert und den Gebührentzahler entlastet. Das Prinzip ist einfach: je mehr Unternehmensziele erreicht und Kostenblöcke reduziert werden, desto höher ist das Prämienfondsvolumen. Der Prämientopf der StEB ist damit vom Unternehmensergebnis abhängig und wird jedes Jahr neu mit der Zielerreichung jedes einzelnen Mitarbeiters verrechnet: je höher die Zielerreichung des Teams bzw. der Führungskraft und je höher die Anwesenheit, desto größer ist die Prämie. Das bedeutet, dass Prämien jeweils das messbare Ergebnis eines Jahres belohnen. Schon im nächsten Jahr kann die Situation anders aussehen, wenn neue Ziele vereinbart werden. Die wirtschaftliche Lage und die Situation des Gesamtunternehmens, in Relation zum eigenen Handeln, treten deutlich stärker in das Bewusstsein des Einzelnen. Das führt dazu, dass sich alle Mitarbeiter für das Unternehmen einsetzen – ein Effekt, der das Zugehörigkeitsgefühl stärkt und die Unternehmenskultur positiv beeinflusst.

Die Einführung: Ein Weg mit Stolpersteinen

Der Weg vom geschriebenen Konzept zum gelebten Prämiensystem ist wie bei allen langfristigen Veränderungsprozessen lang und holprig. Schon in der Konzeptionsphase wurden daher der Personalrat sowie Vertreter aller Abteilungen einbezogen. Ebenso wichtig war die regelmäßige Information des Vorstandes und der Mitarbeiter über den Projektfortschritt. Die Einführung des neuen Systems bindet zunächst viele Ressourcen, die sich aber langfristig im Erfolg des Prämiensystems niederschlagen. Schon heute wissen die Projektteammitglieder, dass der Zielvereinbarungsprozess nur dann den Prämientopf speisen kann, wenn er von Führungskräften und Mitarbeitern akzeptiert und gewissenhaft verfolgt wird.

Um die Akzeptanz des Systems sicherzustellen und den Skeptikern den Wind aus den Segeln zu nehmen, wurde ein umfassendes Kommunikations- und Schulungskonzept entwickelt. Ziel ist es, das Prämiensystem als neues Steuerungs- und Führungsinstrument zu implementieren und mit anderen Führungsinstrumenten wie dem StEB Qualitätsmanagement und dem StEB Personalentwicklungsgespräch zu verknüpfen. Auch hier kommt den Führungskräften eine bedeutende Rolle als Multiplikatoren des Systems zu. Ihre Aufgabe

ist es, Ziele strategisch vorzudenken, kooperativ zu vereinbaren und den Weg der Zielerreichung verantwortungsvoll zu begleiten. In enger Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und **strategie M** werden die Führungskräfte geschult und auf ihre neue Aufgabe vorbereitet – ein Ansatz, der das Management in seiner Schlüsselfunktion stärkt und die Führungskultur des Hauses positiv weiterentwickelt.

Das Fazit: Für die Zukunft gerüstet

Mit dem neuen Prämiensystem bereiten sich die Stadtentwässerungsbetriebe Köln auf zukünftige Herausforderungen vor. Die Unternehmenslenker nutzen die hohe Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter, um die Effizienzpotenziale im Unternehmen unter Mitwirkung aller

auszuschöpfen. Grundlage dieses Veränderungsprozesses bildet das Bewusstsein, dass der Erfolg maßgeblich durch die Menschen im Unternehmen bestimmt wird. Nur wenn Mitarbeiter Verantwortung für Ihren Arbeitsbereich übernehmen, gelingt es, Prozesse zu optimieren und das Engagement jedes Einzelnen zu erhöhen. Das Prämiensystem leistet damit einen wertvollen Beitrag, die Leistungsträger der StEB langfristig zu binden und das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Das System ist stabil genug, um unternehmensweite Standards zu setzen und damit in Zeiten der Verunsicherung die notwendige Orientierung zu schaffen. Gleichzeitig ist das System flexibel genug, um kontinuierlich weiterentwickelt zu werden und damit neuen Anforderungen gewachsen zu sein.

strategie M – die Unternehmensberatung mit dem besonderen Blick für Menschen im Unternehmen



■ Effizienz steigern

- Strategieentwicklung
- Prozessoptimierung
- Organisationsentwicklung
- Veränderungsmanagement

■ Motivation erhöhen

- Leistungsorientierte Vergütung
- Arbeitszeitmodelle & Sabbaticals
- Mitarbeiterbeteiligungsprogramme
- Karrieresysteme

■ Potenziale erschließen

- Potenzialanalyse & Assessment Center
- Management Audit
- Mitarbeiterbeurteilungssysteme
- Mitarbeiterbefragungen & Interviews

■ Zusammenarbeit fördern

- Einführung von Führungsinstrumenten
- Team- und Führungskräfteentwicklung
- Gestaltung der Unternehmenskultur
- Coaching von Führungskräften

Wir entwickeln ganzheitliche Lösungen für Ihren Unternehmenserfolg!

strategie M Unternehmensberatung GmbH • An der Alster 82 • 20099 Hamburg • Tel: 040/25 32 83 40 • www.strategie-m.de