

Das Geheimnis der Erfolgskultur

Neue Wege im Umgang mit Leistung im Betriebsbereich Klärwerk und Netze

Dirk Winkelmann

Dr., dw train

Heinz Brandenburg

Dipl.-Ing. Hauptabteilungsleiter Betrieb Klärwerk und Netze, StEB Köln, AöR

Die Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst sind bekanntlich andere als in privatwirtschaftlichen Unternehmen, wenn auch nicht immer so gravierend. Aus diesen Rahmenbedingungen bezieht der öffentliche Dienst sowohl eine gewisse Attraktivität als auch eine Berechenbarkeit und Planbarkeit sowie Sicherheit. Häufig genug implizieren diese Faktoren eine ebenfalls berechenbare, planbare und Sicherheit gewährende Leistungs- und Arbeitsbereitschaft bei denjenigen, die sich von den attraktiven Rahmenbedingungen besonders angesprochen fühlen. Die Veränderungen der Arbeitsanforderungen, die Dynamisierungen und Verdichtungen der Aufgaben sowie die zunehmende Angleichung an Arbeitsweisen aus der Privatwirtschaft fordern nun die Leistungsbereitschaft aller heraus. Doch diese Bereitschaft lässt Teams, Abteilungen und ganze Unternehmen »knirschen«, weil es angesichts wachsender Herausforderungen keine mit der Privatwirtschaft vergleichbaren Leistungsanreize gibt. Die entscheidende Frage lautet: Warum eine Leistungskultur im öffentlichen Dienst und wie kann diese aussehen?

Der Status quo: Demotivation ist an der Tagesordnung

Aktuell wird der Spalt zwischen den Leistungsträgern im Unternehmen, die diese Herausforderung nicht nur annehmen, sondern suchen, und denjenigen, die als »Normalleister« in gewohnter Weise in der Komfortzone verhaftet bleiben, immer größer. Das führt zu Spannungen und einem zusehends größer werdenden Führungsaufwand mit den Folgen, dass einerseits Überforderung die Motivation von Leistungsträgern senkt und andererseits Aufgaben und Projekte unzureichend – weil zum Teil nur von wenigen – bearbeitet werden. Eine logische Konsequenz sind demotivierte Leistungsträger.

Umrahmt wird dieser bedrohliche Kreislauf durch die stellenweise noch bestehende Kultur der »Schwachleister«, die Teams, Mannschaften, Schichten oder gar Abteilungen »dominieren«. Dabei werden Leistungsträger isoliert, denn es herrscht ein stiller Konsens über die »angemessene« Leistungserbringung. Mit Mitarbeiterbefragungen können die Antriebskräfte dieser Grundhaltung im Unternehmen transparent gemacht werden. So lassen sich unternehmenskulturelle Ist-Zustände erfassen, Ergebnisse bearbeiten und die »Unzufriedenheit« über

die Rahmenbedingungen mit wechselhaftem Erfolg verringern. Die anforderungsbezogene Leistungsbereitschaft kann damit jedoch nicht erhöht werden.

Das skizzierte Bild trifft graduell auf viele Unternehmen des öffentlichen Dienstes zu. Graduell heißt hier, dass es viele Abstufungen, Zwischenformen und Graubereiche gibt, die keine eindeutige Festlegung und Diagnose erlauben.

Organisationsentwicklung in der Hauptabteilung Betrieb Klärwerk und Netze

Seit Gründung der Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR (StEB) hat der Betriebsbereich Klärwerk und Netze durch eine prozessorientierte Organisationsentwicklung, den Aufbau einer transparenten Kosten- und Leistungserfassung sowie eine konsequente Umsetzung technischer und betriebswirtschaftlicher Optimierungen Betriebsstrukturen geschaffen, die denen modern geführter Unternehmen der Privatwirtschaft entsprechen. Die hierzu zwangsläufig erforderlichen grundlegenden Änderungsprozesse waren eine starke Herausforderung für die Mitarbeiter. Die vorgenannten allgemeinen Randbedingungen des öffentlichen Dienstes fanden sich bei den StEB und insbesondere in der entsprechenden Hauptabteilung aufgrund der starken Veränderungsprozesse sehr ausgeprägt wieder. Dies zeigte sich in den Ergebnissen einer Mitarbeiterbefragung durch eine geringe Beteiligung und überwiegend negative Bewertung vor allem seitens der gewerblich tätigen Mitarbeiter. Auch die im Anschluss daran ausgeprägte und praktizierte Unterstützungskultur und eine Vielzahl von Workshops mit befragten Betroffenen brachten keine unmittelbare Veränderung der als kritisch empfundenen Befragungsergebnisse mit sich.

Obwohl die StEB mit einem modernen Projektmanagement sowie einem erprobten Performance Management (Zielvereinbarungs- und Beurteilungssystem) eigentlich alle Voraussetzungen für eine Leistungskultur besitzen, zeigte sich in der Analyse ein ganz anderer Hebel, an dem es anzusetzen galt, um die Philosophie einer Erfolgskultur im Betriebsbereich zu etablieren. Deutlich wurden vier Ebenen der Veränderung und Entwicklung. Sie werden in Abbildung 1 aufgezeigt.



Abb. 1: Die vier Ebenen der Entwicklung

- Wegfall uneingeschränkter Unterstützungskultur, die keine Motivation fördert
- Adressierung der persönlichen Grundhaltung jedes Einzelnen als der erfolgsrelevante Faktor (Ebene drei)
- Stärkung der Führungs- und Rückhaltkultur auf übergreifenden Führungsebenen
- Einheitliches Verständnis von »Erfolgskultur«, zum Beispiel: meinen Beitrag erhöhen: persönliche Bereitschaft und Grundhaltung; Steigerung meiner inneren Motivation; Stärkung von leistungsbereiten Mitarbeitern; Synchronisierung moderner Führungsinstrumente mit modernen Unternehmensanforderungen (u. a. Sanktionierung); Empowerment, Eigenverantwortung und Flow in der Arbeit stärken.

Analyse der Veränderungsbedingungen

Der Zusammenhang der vier Ebenen erklärt sich schnell: Die Ebenen zwei bis vier beschreiben die weichen, schwer steuerbaren Faktoren für die Erfüllung der Anforderungssituation auf Ebene eins. Entscheidend ist nun, auf welcher Ebene Führungskräfte häufig agieren: Auf Ebene eins (Anforderungssituation, Rahmenbedingungen) steuern sie durch Zielvorgaben und passen Rahmenbedingungen (Aufgaben, technische und personelle Ausstattung, Anforderungsprofile) gegebenenfalls an, um auf Ebene zwei (Fähigkeiten) durch Weiterbildung zu unterstützen. Auf Ebene drei (persönliche Grundhaltung) bewirken Führungskräfte (häufig negative) emotionale Reaktionen, indem sie auf Ebene eins die Anforderungen verändern und durch Appelle emotionale Reaktionen zu verringern versuchen. Ebene vier (Persönlichkeit/Potenzial) ist hingegen schwer zugänglich und fällt im Führungsprozess fast weg, weil Testsysteme zur Evaluierung erforderlich wären. Dies würde eine systematische Personalentwicklung voraussetzen.

Der Hebel im Projekt »Erfolgskultur« lag in einer verstärkten und gleichzeitig veränderten Koppelung von Ebene drei (Grundhaltung) mit Ebene eins (Anforderungssituation) durch die Fragestellung, wie jeder Mitarbeiter persönlich angesichts wachsender Anforderungen mit seiner Komfortzone umgeht. Leistungsträger beantworten diese Frage anders als »Normalleister« oder »Schwachleister«, die häufig bei gesteigerten Anforderungen mit Ablehnung bis hin zur Leistungsverweigerung bzw. »Dienst nach Vorschrift« reagieren.

Mit der Fragestellung, wie jeder sich persönlich den beruflichen Anforderungen stellt, wird schlicht die Führungsrichtung geändert. Dabei werden nicht länger »mangelnde« Rahmenbedingungen als »Grund« mangelnder Leistungsbereitschaft analysiert, sondern die »Vorzeichen meiner persönlichen Grundhaltung, Antriebskräfte und Bereitschaft« in den Blick genommen. Das heißt: Im Zentrum steht die Frage, wo meine persönlichen Hebel für (meinen) Erfolg im Unternehmen liegen.

Auf Basis der Grundidee, die Ebene drei zu adressieren und zu verändern, wurden folgende zentrale Ansatzpunkte erarbeitet:

In drei Schritten zum Erfolg

Vor dem Hintergrund des erklärten Ziels der Hauptabteilung, im Rahmen bestehender Möglichkeiten Erfolgskultur zu etablieren und wirkungsvoll umzusetzen, wurde das Projekt in drei wesentliche Schritte unterteilt (siehe dazu Abbildung 2). Im ersten Schritt wurden die Anforderungsbereiche festgelegt, in denen es um die persönliche Grundhaltung geht. Diese umfassen die Aspekte Ziele und Aufgaben, Anerkennung und Wertschätzung, Identifikation, Fortschritt und Zukunft der StEB, Gesundheit und Arbeitssicherheit, persönliche Grundhaltung sowie

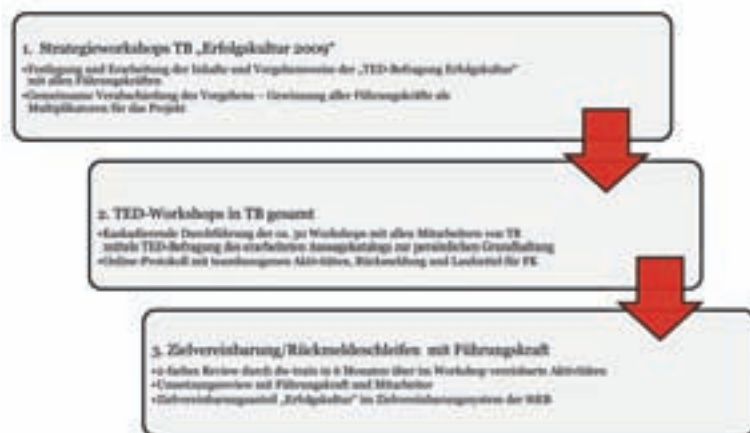


Abb. 2: Projektverlauf

in Schritt zwei wurden diese sieben Bereiche nun mittels 52 relevanter »Ich-Aussagen« in einen Aussagenkatalog gebracht. Dazu wurden mit Hilfe anonymer TED-Abfragen kaskadierende Workshops (Führungskraft-Mitarbeiter) über alle Führungsebenen des Gesamtbereiches hinweg durchgeführt. Die eintägigen Workshops lieferten somit bereits 90 Minuten nach Beginn der Befragung eine EDV-gestützte Auswertung, inwieweit sich das Team bzw. jeder einzelne zu den Themen verhielt. Anschließend wurden in Gruppendiskussionen Brennpunkte identifiziert und bearbeitet. Somit entschied das Team, welche Ergebnisse für die eigene Kultur Relevanz besitzen. Abbildung 3 liefert ein Beispiel für die daraus resultierenden unterschiedlichen Ergebnisse.

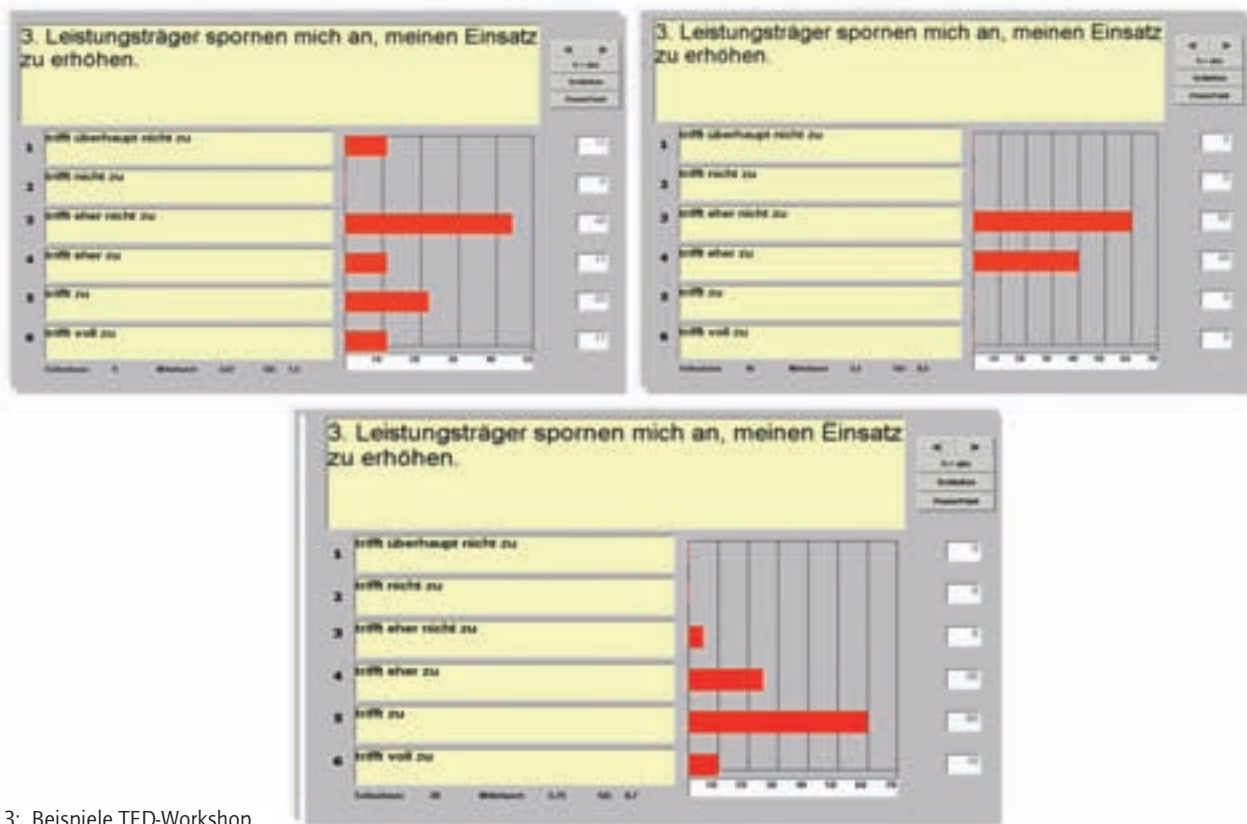


Abb. 3: Beispiele TED-Workshop

Sicherlich sind diese drei beispielhaften Ergebnisse schon an sich interessant, weil sie zeigen, wie unterschiedlich leistungsstark Mitarbeiter sein können bzw. sich von einer solchen Eigenschaft »anstecken« lassen. Relevant für den einzelnen Workshop war allerdings etwas ganz anderes: Wie gehen alle Beteiligten mit dem Ergebnis um? Identifiziert das Team das vorliegende Ergebnis überhaupt als relevant, will man überhaupt über Leistung diskutieren? Was fordert das Team von sich? Will man anerkennen, dass es einen unterschiedlichen Umgang mit Leistungsträgern gibt? Wissen im Team alle, wer oder sogar was ein Leistungsträger ist?

Die insgesamt rund 30 Workshops lieferten darauf sehr unterschiedliche Antworten. Skizzenhaft gesprochen: Gute Ergebnisse unterstützen das Team und verstärken die Leistungsbereitschaft. Schlechte Ergebnisse und ein kritischer Umgang mit dem Ergebnis setzen neben Teampotenzialen insbesondere die persönliche Grundhaltung frei, weil man sich nun endlich einmal mit Leistung beschäftigt. Ist ein Team hingegen mit einem schlechten Ergebnis zufrieden, setzte die Moderation im Workshop ein, um die persönlichen Auswirkungen einer solchen Haltung zu thematisieren und zu konfrontieren. Gleichzeitig kennzeichnet sich ein solches Team gleich als Problemfall, das man im Auge behalten muss und aktiviert die übergreifende Rückhaltkultur zum Thema Führung, damit die verantwortliche Führungskraft nicht allein mit diesem Leistungsproblem steht.

Im weiteren Verlauf des Workshops wurden dann im Dreischritt-Verfahren die vom Team ausgewählten Ergebnisse diskutiert:

1. Wie ist die wahrgenommene Ist-Situation der abgefragten Aussage?

2. Welchen Effekt bzw. Zielerreichungsraum wollen wir erreichen? (wie sähe es anders aus, wenn das Ergebnis verbessert wäre bzw. wie sähe es aus, wenn es für uns besser wäre?)

3. Welche Hebel können wir als Team ansetzen, um uns zu verbessern und den Zielerreichungsraum zu erreichen?

Das oben bereits genannte Beispiel verdeutlicht die Vorgehensweise: Hier wurden Hebel zur Leistungssteigerung je nach Team gefunden, die teilweise soweit gingen, dass die Leistungsbeurteilungen aus dem Mitarbeitergespräch in offener Teamrunde diskutiert wurden, um das Leistungsgefälle im Team offen anzugehen. Andere Teams taten sich hingegen schwer damit, sie verfielen in Rahmenbedingungen oder Diskussionen zur Grundausstattung des öffentlichen Dienstes. Derartige Teams konnten keine konkreten Hebel identifizieren, um sich zu verbessern, auch weil es ihnen an Veränderungskompetenz mangelt. Ein interessanter Effekt der Erfolgskultur wird diesbezüglich die Sog-Wirkung sein, die eintritt, wenn sich das Umfeld solcher Teams und Mitarbeiter erfolgsrelevant verändert, sprich: wenn andere Teams leistungsstärker werden und besser funktionieren.

Die Ergebnisse der drei Schritte wurden jeweils protokolliert. Die verantwortliche Führungskraft besprach mit dem Moderator im Anschluss des Workshops qualitative und quantitative Bewertungen, sie bekam Rückmeldung und Coachinghinweise, wie die weiter zu präzisierenden Ziele der unter »Hebel« identifizierten Aktivitäten des Teams erarbeitet und umgesetzt werden können. Zu diesem Zweck wurde ein »Laufzettel« eingesetzt, der alle relevanten Aktivitäten und Inhalte des Projektes »Erfolgskultur« steuert und dokumentiert.

In Schritt drei wurden telefonisch oder per Mail im Abstand



Abb. 4: Instandhaltungsteam im Großklärwerk Köln-Stammheim

von drei und sechs Monaten Rückmeldungen vom Moderator mit der verantwortlichen Führungskraft eingeholt, um die Aktivitäten zu monitoren. Kaskadierend wurde auch hier wieder jede Führungskraft nach Ergebnissen und Fortgang der Erfolgskulturaktivitäten gefragt. Um das Projekt wirkungsvoll im operativen Tagesgeschäft zu verankern, war die Einbettung in das bestehende Zielsystem notwendig. Dabei wurden die Aktivitäten der Workshops in smarte, wenn auch weiche Ziele für Führungskräfte oder Teams formuliert und mit einem Punktesystem hinterlegt, um die Umsetzung attraktiv, spürbar und verbindlich zu machen.

Fazit: Und was bleibt?

Das dargestellte Vorgehen mit Workshops, TED-Umfrage und dem Ansatz, die Verantwortung für Veränderungen und Verbesserungen im Team zu etablieren und nicht länger nur an die nächste Führungskraft zu richten, war für viele Teilnehmer neu und ungewohnt. Daher liegt nahe, dass die Methode nicht immer erfolgreich war.

Dem steht gegenüber, dass dieser ungewohnte Zugang zur persönlichen Bereitschaft eines jeden Mitarbeiters einen zentralen Hebel bietet, um die persönliche Verantwortung sowie die individuelle Veränderungs- und Gestaltungskompetenz nachhaltig zu steigern und so eine insgesamt positive Wirkung auf die Unternehmenskultur zu erzielen.

Erste Ergebnisse lassen sich bereits erkennen: So haben diverse Ziele aus den Workshops durch die veränderte Adressierung von zu verbessernden Rahmenbedingungen (Ebene eins) zu persönlicher Verantwortung (Ebene drei) zu Erkenntnissen geführt, an denen weiter gearbeitet werden wird. Beispielhaft seien die folgenden Aspekte genannt:

- Schnittstellenthemen: Die Zusammenarbeit und Kommunikation mit anderen Abteilungen/Teams verbessert sich durch die gesteigerte Selbstorganisation und die Synchronisierung der Anforderungssituation durch die Beteiligten selbst.
- Teamkonflikte: Die erhöhte Selbstverantwortung der Einzelnen führt zu einer offenen Auseinandersetzung über Leistung, Leistungsträger und »Schwachleister«. Dies wiederum stärkt die Teams und die Teamleistung.
- Verständnis »Zufriedenheit«: Die Erkenntnis, dass die Wech-



Abb. 5: Inspektion im Kanalnetz

selwirkung von Rahmenbedingungen und persönlicher Befindlichkeit im Unternehmen stark von eigenen Vorzeichen geprägt ist, setzt sich durch. Zugleich wird klar, was man ändern muss, um erfolgreich zu sein.

- Identifikation mit dem Unternehmen: Der Prozess verdeutlichte zugleich, dass die Arbeit in einem öffentlichen Unternehmen kein Schicksal sein muss, das einfach hinzunehmen wäre.
- Leistungsbereitschaft und Motivation vor dem Hintergrund anerkennender und wertschätzender Unternehmenskultur: Die Tatsache, dass nicht Lob oder finanzielle Prämien, sondern persönliche Wertschätzung und Vertrauen mehr Spielraum zur Leistungssteigerung bieten als starre Rahmenbedingungen, wird anhaltend diskutiert.

So kann zusammenfassend gesagt werden, dass das Thema Erfolgskultur im Betriebsbereich Klärwerk und Netze gut platziert worden ist, die ersten Umsetzungsschritte bezüglich der gewonnen Erkenntnisse sind gemacht. Im Ergebnis wappnet sich eine ganze Hauptabteilung von ca. 360 Mitarbeitern, die eigene Skepsis über die Veränderbarkeit im öffentlichen Dienst langsam abzulegen und persönliche Sichtweisen, Bereitschaft und Erfolgsoversicht mit den erforderlichen Vorzeichen zu versehen, um vorhandene Handlungsrahmen aktiver zu nutzen.

Dass die Anstrengungen erst begonnen haben und fortgesetzt werden und dass sich das Projekt auch gegen Gewohnheiten, Ängste und Skepsis durchsetzen muss, ist nahe liegend. Ungewohnt für Projekte solcher Art ist auch nicht, dass Fehlschläge und Probleme gerade die Kultur verfestigen, die es zu überwinden gilt. Im Laufe des Prozesses aber wurden auch andere Stimmen laut und stärker in der komplexen Organisation dieser Hauptabteilung. Diese scheint gut vorbereitet auf unübersichtliche Zeiten und Anforderungen und wird nun beginnen, eine Sogwirkung zu erzielen fürs Mitmachen, Gestalten und konstruktive Verändern. Letztlich gibt es dazu kaum eine Alternative. Die bislang vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass sich über diesen neuen Ansatz zahlreiche Hebel finden lassen, um die Randbedingungen insbesondere für die im Fokus stehenden Leistungsträger positiv zu verändern.