

## Nah am Menschen: Neues Kennzahlensystem der Leipziger Wasserwerke

Ver- und Entsorger setzen verstärkt auf Kennzahlensysteme, um die Unternehmen zu steuern und ihre Ziele zu verfolgen. Wenn die Systeme funktionieren sollen, brauchen sie die breite Akzeptanz der Mitarbeiter. Doch daran scheitert es häufig. Die Folge: Das Kennzahlensystem wird im Laufe der Zeit immer weniger genutzt und versandet schließlich. Ähnliche Erfahrungen mussten auch die Leipziger Wasserwerke in der Vergangenheit machen. Deshalb etablieren sie ein System, das die ganze Belegschaft mitnehmen soll. Das scheint zu gelingen.

Die deutsche Wasserwirtschaft ist mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert – demographischer Wandel, verändertes Nutzungsverhalten, marode Kanalnetze und vieles mehr. Zunehmend setzen die Ver- und Entsorger auf Kennzahlensysteme, um auf Veränderungen zu reagieren und die Unternehmen zielorientiert zu steuern. Die Systeme informieren die Verantwortlichen, ob sie auf dem gewünschten Weg sind und initiierte Maßnahmen die geplanten Effekte bringen. Doch die vorhandenen Daten über ein klar strukturiertes Kennzahlensystem im Betrieb nutzbar zu machen und es am Leben zu erhalten, ist ein schwieriges Unterfangen. Häufig stoßen Kennzahlensysteme von Anfang an auf geringe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und werden in der Folge immer weniger verwendet.

Ähnliche Erfahrungen haben auch die Leipziger Wasserwerke in der Vergangenheit gemacht. Trotzdem entschieden sie

2014, gemeinsam mit dem Dienstleister Tilia GmbH einen neuen Anlauf zu wagen. Als eines der größten Mehrspartenunternehmen der deutschen Wasserbranche sind die Leipziger Wasserwerke im kommunalen Auftrag für die Trinkwasserversorgung und Abwasserentsorgung von mehr als 640 000 Einwohnern der Stadt Leipzig und der Mitgliedsgemeinden des Zweckverbandes Wasser und Abwasser Leipziger Land zuständig. Dazu betreibt die Leipziger Wasserwerke Gruppe mit rund 806 Mitarbeitern fünf Wasserwerke, 25 Kläranlagen und 6343 Kilometer Leitungsnetz.

„Wir wollten ein Berichtswesen einführen, das nah an den Menschen ist. Es soll sich nicht an dem ausrichten, was sein kann und was geht, sondern konsequent daran, was gebraucht wird“, sagt Mathias Mucha, Bereichsleiter Unternehmenssteuerung und Organisation der Leipziger Wasserwerke. „Die Mitarbeiter



Alle Bilder © Leipziger Gruppe

Die Sanierung der Kanäle steht bei den Leipzigern im Fokus der Investitionstätigkeiten. Zum Controlling des Kanalsanierungsprogramms helfen etwa die Werte „Sanierte Kanallänge in Kilometer“ und „Sanierungsrate in Prozent“ weiter. Sie werden im Kanalsanierungsbericht, einem Teilbericht des Kennzahlensystems, erfasst.

müssen schließlich tagtäglich damit arbeiten und wir wollten alle dauerhaft bei der Stange halten. Deswegen sollte das System nicht zu kompliziert sein, sondern einfach, praktikabel, nachvollziehbar und nutzbar. Dem bisherigen Feedback der Kollegen nach haben wir diese Ziele erreicht.“

### Dorthin gehen, wo die Zahlen entstehen

Bereits zuvor hatte es bei den Leipziger Wasserwerken Versuche gegeben, ein einheitliches Berichtswesen im Unternehmen zu etablieren. Erkanntes Problem: Die Prozesse zur kennzahlenbasierten Unternehmenssteuerung waren top-down angelegt. Sie wirkten nur von oben nach unten. Die Kennzahlen orientierten sich stark am Informationsbedarf der oberen Führungsebene. Vom Management mit „Balanced Scorecard“ und einem Ampel-System flossen Informationen in die einzelnen Bereiche und Fachbereiche. Das System war sehr stark auf Reporting ausgerichtet, tiefer in den Strukturen war der Mehrwert nicht mehr gegeben oder wurde nicht als solcher erkannt. Daher stieß es bei den Mitarbeitern auf wenig Zuspruch. Datenkonsistenz und einheitliche Kennzahldefinitionen lagen nicht im gemeinsamen Interesse der Nutzer. Im Ergebnis nahm der Nutzwert des Systems schnell wieder ab und es verschwand teilweise in der Versenkung.

„Beim neuen Kennzahlensystem verfolgten wir von Beginn an den entgegengesetzten Weg – konsequent bedarfsorientierter Informationsfluss von unten nach oben“, berichtet



Alexander Redeker, zuständiger Projektleiter und Prokurist der Tilia GmbH. „Wir haben an der Basis begonnen – dort, wo die Kennzahlen entstehen. Die Mitarbeiter haben wir zuerst gefragt: Was sind die Werttreiber, die ihr für die tägliche Arbeit braucht? Welche Zahlen benötigt ihr, um zu sehen, ob es wie gewünscht läuft? So sind etwa beim Trinkwasser Brunnenverfügbarkeit oder die Qualität des Trinkwassers wesentliche Parameter.“

ter Informationsfluss von unten nach oben“, berichtet Alexander Redeker, zuständiger Projektleiter und Prokurist der Tilia GmbH. „Wir haben an der Basis begonnen – dort, wo die Kennzahlen entstehen. Die Mitarbeiter haben wir zuerst gefragt: Was sind die Werttreiber, die ihr für die tägliche Arbeit braucht? Welche Zahlen benötigt ihr, um zu sehen, ob es wie gewünscht läuft? So sind etwa beim Trinkwasser Brunnenverfügbarkeit oder die Qualität des Trinkwassers wesentliche Parameter.“



PV-Anlage auf dem Dach der KA Markkleeberg. Die Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien ist eines der Nachhaltigkeitsziele der Leipziger. Die Monats- und Jahresberichte Energiemanagement sind ebenfalls Teilberichte des Kennzahlensystems. Sie stellen eine zentrale Grundlage für die externe Überprüfung und Zertifizierung des Energiemanagementsystems nach ISO DIN 50001 dar.



Dr. Ulrich Meyer, Technischer Geschäftsführer der Leipziger Wasserwerke, beobachtet eine hohe Akzeptanz für das neue Kennzahlensystem.

Die direkte Ansprache schlug ein. Sie förderte rege Dialoge unter den Mitarbeitern der verschiedenen Bereiche. In einigen Abteilungen herrschte hinsichtlich ihrer Steuerungskennzahlen bereits mehr Transparenz, in anderen weniger. Für alle stellte sich die Frage, welche Zahlen steuerungsrelevant für das Tagesgeschäft sind und wie bereits

vorhandene Reports diesem Anspruch gerecht werden. Eine grundsätzliche Inventur der Steuerungskennzahlen war die Folge, bei der auch ausgemustert wurde. Gleichzeitig entstanden neue steuerungsrelevante Kennzahlen, die bislang nicht so im Fokus lagen. Ein weiterer Effekt der Diskussion: Bei näherem Hinsehen stellten sich zuvor als unproblematisch geltende Zahlen zum Teil als unsauber definiert heraus und Ursachen für das eine oder andere Missverständnis wurden sichtbar.

### Transparenz ist keine Bedrohung

Im nächsten Schritt klärten die Verantwortlichen von Tilia die Bedürfnisse und Anforderungen des Managements. Wie sollten Kennzahlen präsentiert und aufbereitet werden? Welche Kennzahlen braucht das Management überhaupt für die Unternehmensführung? Welche Informationen sind auf welcher Ebene steuerungsrelevant und müssen fehlerfrei verfügbar sein? Der Technische Geschäftsführer Dr. Ulrich Meyer: „Das ist unserer Meinung nach auch ein Grund für die heutige Akzeptanz des Systems: Alle Ebenen wurden von Beginn an unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse miteinbezogen und konnten sich ausführlich einbringen.“ Anforderungen des Reportings und steuerungsrelevante Aspekte konnten zusammengeführt werden.

Doch um die Mitarbeiter auch nach Einführung dauerhaft für das System zu erwärmen, mussten vor allem die Benutzungshürden der IT so niedrig wie möglich gehalten werden – jeder sollte nach vergleichsweise kurzer Einführung auf den Zug aufspringen können. Die Bedienung musste leicht von der Hand gehen. Unter anderem deswegen baut das neue Kennzahlensystem auf bereits vorhandener IT auf. Daten können schnell und unkompliziert in frei wählbaren Zeitreihen als Excel exportiert und aufbereitet oder die Ergebnisse als standardisierte und druckfähige Berichte als PDF-Dateien ausgegeben werden. Wichtig war, kein Feature-Overload zu haben, sondern alle relevanten Informationen auf einen Blick.

Das System sollte nicht vom Menschen entkoppelt sein. Trotzdem war der neue Ansatz anfangs nicht unumstritten. Wie würde die „neue Transparenz“ angewendet? Und wie entwickelt sich die

Fehlerkultur? Diese Stimmung entspannte sich aber bald deutlich. Mathias Mucha: „Diesbezügliche Befürchtungen haben sich nicht erfüllt. Stattdessen führte die Transparenz zu fruchtbaren Diskussionen unter den Kollegen. Und das wiederum führt zu mehr Wissen über die eigenen Anlagen und die Schnittstellen der Prozesse und macht die Kollegen nachfragesicherer. Sie merken, dass Transparenz keine Bedrohung ist, wenn die Abläufe erklärbar sind. Das wirkte sich positiv aus auf Mentalität und Kultur im Unternehmen.“

### Diskutieren und motivieren

Diskussionen auf Augenhöhe unter den Mitarbeitern anzuregen, war ein erklärtes Ziel der Leipziger. Auch einzelne technische Fragen werden auf Basis des Kennzahlensystems besprochen – zum Beispiel, ob ein zusätzliches Blockheizkraftwerk einem Gasspeicher vorzuziehen ist oder nicht. Entscheidend ist dabei, wie die jeweilige Kennzahl definiert ist und woher sie kommt. So definiert ein Kaufmann die Netzlänge anders als ein Techniker. Wichtig ist vor allem, dass beide eindeutig definiert und verfügbar sind und auf dieser Grundlage festgelegt ist, welche wofür verwendet und kommuniziert wird. Das schafft Klarheit, die Menschen reden nicht mehr über verschiedene Dinge.

„Nicht zuletzt hilft das Kennzahlensystem auch, Erfolge zu zeigen, die sonst im Detail vielleicht gar nicht so sichtbar geworden wären“, sagt Mathias Wiemann, Bereichsleiter Netze. „Wir können jetzt zum Beispiel übersichtlich anhand harter Informationen dokumentieren, wie und mit welchem konkreten Beitrag zur Zielerreichung wir die zusätzlichen Mittel für die Kanalsanierung eingesetzt haben und dies auch klarer in Richtung der von uns betreuten Kommunen, der Öffentlichkeit und auch im Team kommunizieren. Das motiviert.“

2015 wurde das Kennzahlensystem erstmals mit Zahlen gefüttert und wird seitdem kontinuierlich gepflegt, aber auch noch angepasst. Mit Abschluss des vergangenen Jahres waren dann zwei vollständig gepflegte „Jahresscheiben“ als Datengrundlage im System enthalten, was die Relevanz der Auswertung von Prozesskennzahlen und unterjähriger Entwicklungen erhöht. Und auch in Bezug auf die Akzeptanz der Mitarbeiter ziehen die Leipziger ein positives Zwischenfazit. Mathias Mucha: „Das System ist eine kommunikative Brücke, es stößt Diskussionen unter den Mitarbeitern an und erhöht die Informationsdichte in der Belegschaft. Es entfaltet Steuerungswirkung auf allen Ebenen, schafft Transparenz und unterstützt uns bei der Erreichung unserer Ziele. Davon profitieren letztlich wir alle.“

### Kontakt

**Kommunale Wasserwerke Leipzig GmbH**  
**Mathias Mucha**  
 Bereichsleiter Unternehmenssteuerung / Organisation  
 Leipzig  
 Tel. 0341 969-2551  
 mathias.mucha@L.de  
 www.l.de/wasserwerke