

Die typischen Schwierigkeiten und „Fallstricke“ liegen in der Prüfung der bestehenden WNV und der darin festgelegten Datenlieferungspflichten und Endschaftsbestimmungen; sie liegen insbesondere in der Auswertung der vom Konzessionär gelieferten (belastbaren oder nichtbelastbaren) Daten zum Netz, sie liegen in der Wirtschaftlichkeitsanalyse und der Kaufpreisermittlung. Und wenn schließlich mehrere Bieter im Rennen sind: in der Analyse und Bewertung der Angebote, in der Erstellung von Term-sheets/Eckpunkten für die Verträge, in der in den Gemeindeordnungen geforderten Marktanalyse sowie in der Verhandlungsführung mit den Bietern – immer funktional zu den Zielen und Strategien der Kommune. Keinesfalls sollte eine Kommune sich auch zu früh für einen der Bieter entscheiden, weil sie sonst Verhandlungsmacht aufgibt, die ihr aus dem Wettbewerb der Bieter zuwächst. Und nicht zuletzt sind die Entscheidungskriterien rechtzeitig und gleichermaßen an die Bieter zu kommunizieren. Fachkundige Unterstützung bedarf es auch bei der Gestaltung

und Verhandlung der Verträge selbst (je nach Geschäftsmodell z.B. WNV plus Gesellschaftsvertrag plus Dienstleistungsverträge). Höchst unterschiedliche und individuelle Beteiligungsmöglichkeiten einschließlich zukünftiger Beteiligungsoptionen werden regelmäßig nicht in vorhandenen Musterverträgen für WNV abgebildet. Eine verhältnismäßig hohe Anzahl gerichtlicher Streitverfahren zu in der Vergangenheit abgeschlossenen WNV zeigt jedenfalls das in der Praxis bestehende Bedürfnis nach eindeutigen und die kommunalen Interessen wirklich widerspiegelnden Regelungen. Hier ist es allemal besser, die notwendigen Regelungen in die abzuschließenden Verträge aufzunehmen, als sich nach Vertragsabschluss mit dem Vertragspartner bei späterer Vertragsbeendigung in einer oder mehreren Rechtsstreitigkeiten mit langer Dauer, ungewissem Ausgang und ggf. hohen Kosten zu begeben. Chancen und Risiken liegen solcherart in der Frage „Neukonzessionierung oder Rekommunalisierung“ dicht beieinander.

## Erfolgreich Führungskultur verändern

Durch innovative Veränderungs-Ansätze Führungskultur weiterentwickeln – Die Erfolgsstory der Stadtwerke Münster

Von Claudia Kadir, Stadtwerke Münster und Andre Stuer, hs:results

*Viele Kommunalunternehmen sind zur Zeit in einer Umbruchsituation: Zunehmender Wettbewerb durch die Liberalisierung, erhöhter Kosten- bzw. Gewinnruck von Seiten der Kommunen, sowie steigende Komplexität durch gesetzliche Auflagen machen schnelle und vielfältige Veränderungen notwendig. Das ist mit den bewährten Führungs- und Steuerungsinstrumenten nur noch bedingt möglich. In vielen Kommunalunternehmen ist daher eine Veränderung der Führungskultur erforderlich.*

Die Autoren stellen in diesem Artikel einen erfolgreich durchgeführten Veränderungsprozess bei den Stadtwerken Münster vor. Mit einem Mix aus innovativen Führungsdialogen und Feedback-Systemen wurde die Veränderung der Führungskultur bei den Stadtwerken Münster initiiert und kontinuierlich weiterentwickelt. Nach einem Jahr gibt es jetzt Ergebnisse, die sich sehen lassen können. Mit dem Ansatz der Stadtwerke Münster und von hs:results konnten gerade die kritischen Werte der vor einem Jahr durchgeführten Mitarbeiterbefragung zu Bestwerten verändert werden.

*Nachhaltige Veränderung der Führungskultur mit einem Mix aus innovativen Führungsdialogen und Feedback-Systemen*

### Ausgangssituation – Vielfältige Veränderungsherausforderungen

Ähnliche wie vielen Stadtwerken erging es auch den Stadtwerken Münster. Im Herbst 2008 standen neben verschiedenen Organisationsveränderungen auch Wechsel auf verschiedenen wichtigen Führungspositionen an. Zudem lagen die Ergebnisse der aktuellen Mitarbeiterbefragung vor. Sie machten deutlich, dass es neben vielen guten bis sehr guten Werten Handlungsbedarf beim Thema Führungskultur gab. Die Geschäftsführung der Stadtwerke Münster entschloss sich, die Rückmeldungen der Mitarbeiter als Anlass für einen Veränderungsprozess zu nutzen.

Doch wie sicherstellen, dass der Veränderungsprozess auch schnelle und nachhaltige Erfolge zeigt? Wie sollte die Ge-

schäftsführung wissen, dass die Themen mit den richtigen Maßnahmen angegangen werden und diese auch bei den Mitarbeitern die gewünschten Effekte erzielen? Es wurde ein nachhaltiger Veränderungsprozess gestartet, der mit Hilfe


BÜRK MOBATIME

## Sportanzeigen, Uhrenanlagen, LED-Infotafeln und mehr...

• Industriehhren, Haupt- und Nebenuhren, Analog- und Digitaluhren, DCF-/GPS-Funkuhren, Werbe- und Würfeluhren, vernetzte/selbstrichtende Uhrenanlagen • Zeitsteuerung in der Gebäude- und Informationstechnik • WTD Drahtlose Zeitverteilung an digitale und analoge Funknebenuhren • ToE Zeitverteilung via NTP für Uhren, IT-Infrastrukturen, Gebäude- und Sicherheitstechnik • Digitale Anzeige- und Informationssysteme • Portable Sportdisplays, Multi-sportanzeigen, Sportanzeigesysteme • Kontroll- und Stempeluhren, Stempelkarten und Zubehör • Komplettlösungen für die elektronische Zeitwirtschaft und Zutrittskontrolle in kleinen und mittleren Betrieben bzw. Verwaltungen.



BÜRK MOBATIME GmbH Postfach 3760 D-78026 VS-Schwenningen [www.buerk-mobatime.de](http://www.buerk-mobatime.de)  
 Bitte besuchen Sie uns auf der FSB, Köln, 28. – 30.10.2009, Halle 11.1, Stand A 011

Abb. 1 Die Messung macht den Unterschied

### Mitarbeiter zu Fans des Unternehmens machen

Mit innovativer Messung die Identifikation steigern

Monatliche Pulsbefragung zum Mitarbeiter-Index MI	Klassische Mitarbeiter-Befragung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monatliche Befragungsintervalle</li> <li>▪ Befragung einer Stichprobe</li> <li>▪ Beteiligung von 90% der MA</li> <li>▪ Fokussierte Analyse mit qualitativen Antworten</li> <li>▪ Circa 5 - 7 Fragen</li> <li>▪ (Telefon-) Interview</li> <li>▪ Zeitaufwand: 10 Minuten pro MA</li> <li>▪ Eine Kennzahl: MI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ alle 1-2 Jahre durchgeführt</li> <li>▪ Befragung der Belegschaft</li> <li>▪ Beteiligung max. 50% der MA</li> <li>▪ Standardisierte Voll-Analyse durch quantitative Fragen</li> <li>▪ 60 – 90 Fragen</li> <li>▪ Fragebogen</li> <li>▪ Zeitaufwand: 30 - 45 Min. pro MA</li> <li>▪ Viele Kennzahlen mit Auswertungsmöglichkeiten</li> </ul>

Abb. 1: Auf die Messung kommt es an

verschiedener innovativer Dialog- und Feedback-Instrumente des Veränderungsmanagements innerhalb eineinhalb Jahren Erfolg vorweisen kann, die sich sehen lassen können.

### Der Startpunkt – Kritische Bereiche in der Führungskultur

Die zentralen Handlungsthemen waren durch eine umfassende Mitarbeiterbefragung schnell identifiziert. Bei den Themen „Bürokratieabbau“, „Information durch die Führungskräfte“ und „Image“ gab es bei der Befragung die kritischsten Ausschläge. Der Geschäftsführung war wichtig, frühzeitig

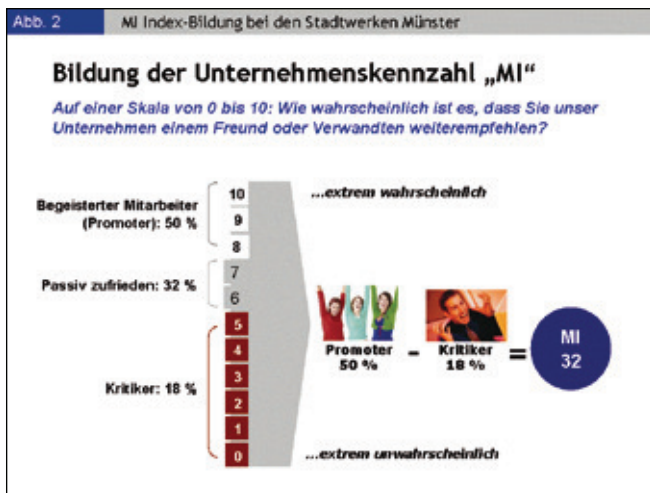


Abb. 2: Aus den Einzelfragen der Pulsbefragungen kann eine Unternehmenskennzahl „Mitarbeiter-Index (MI)“ abgeleitet werden

sicher zu sein, die richtigen Maßnahmen zur Veränderung der zentralen Handlungsfelder anzugehen. Auf der Suche nach einem geeigneten Controlling-Instrument kam der Kontakt zu hs:results zustande. Schnell entstand die Idee, in drei Schritten den Veränderungsprozess zu starten.

1. durch Tiefeninterviews mit einer Stichprobe der Belegschaft wurden die zentralen Handlungsfelder analysiert und von den Mitarbeitern Vorschläge für Veränderungen erfragt
2. Gemeinsam mit der Geschäftsführung wurden die Vorschläge gesichtet, priorisiert und Erfolg versprechende Maßnahmen abgeleitet
3. Zur Sicherstellung einer erfolgreichen Umsetzung der

Maßnahmen wurden monatliche Kurzbefragungen von Mitarbeitern initiiert, um zeitnah die Wirkung der umgesetzten Maßnahmen zu messen und ggf. nachsteuern zu können.

Aus der Mitarbeiterbefragung ließen sich zwar die zentralen Handlungsfelder ableiten, unklar war allerdings bei manchen Themen, was der Mitarbeiter kritisiert. Was meint er genau, wenn er dem Unternehmen einen kritischen Bürokratiewert zurechnet? Wie sollte aus seiner Sicht eine gelungene Information durch die Führungskräfte aussehen? Was schafft Identifikation? Um die Sicherheit zu haben, in die richtige Richtung zu gehen, wurden in 60 einstündigen Tiefen-Interviews mit Mitarbeitern aus allen relevanten Bereichen, die notwendigen Informationen ermittelt.

Gleichzeitig wurde in den Interviews ein Vorläufer des später genutzten monatlichen Messinstrumentes auf Herz und Nieren getestet.

### Mit monatlichen Puls-Befragungen der Mitarbeiterschaft Veränderungen der Führungskultur sichtbar machen und sicher stellen

Die große Anzahl der Ideen aus den Tiefeninterviews zu bündeln, thematisch zuzuordnen, zu priorisieren und der Geschäftsführung zu präsentieren war Aufgabe einer Projektgruppe. In Workshops fand eine intensive Auseinandersetzung mit der Stimmung der Mitarbeiter statt. Darauf basierend wurden Vorschläge entworfen, diskutiert, verworfen oder akzeptiert. In enger Abstimmung mit verschiedenen Gremien und dem Betriebsrat wurden dann Maßnahmen verabschiedet.

Die Wirksamkeit der Maßnahmen wurde durch monatliche Pulsbefragungen von repräsentativen Stichproben der Mitarbeiter überprüft. Die Beteiligung von über 90% der Belegschaft, machte deutlich: die monatliche Pulsbefragung ist nicht nur für die Führungskräfte ein gewinnbringendes Instrument: „Mit den monatlichen Befragungen kommen wir mit den Mitarbeitern in einen guten direkten Dialog“, sagt Dr. Müller-Tengelmann, kaufmännischer Geschäftsführer der Stadtwerke Münster.

### Schnelle Umsetzung durch Abteilungs-Kurz-Workshops

Als weiteren Erfolgsfaktor im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden Abteilungs-Mini-Workshops genutzt, um die Rückmeldungen der Mitarbeiter auf Abteilungsebene in die Praxis umzusetzen. Hier wurden in den 2-3-stündigen Veranstaltungen je Abteilung Ergebnisse vorgestellt, mögliche Maßnahmen diskutiert und verabschiedet. Damit wurde sichergestellt, dass die Mitarbeiter neben den Befragungen auch in der täglichen Diskussion einbezogen wurden. So konnte die Anonymität der Befragung gewahrt werden und gleichzeitig die Ideen an den richtigen Stellen ankommen. Der Veränderungsprozess wurde damit vom Management auf die Mitarbeiter-Ebene gebracht und in einen fruchtbaren Dialog transformiert.

### Persönliche Kommunikation der Geschäftsführung – Town-Hall-Meetings und Runde Tische nutzen

Sehr gelobt wurde von den Mitarbeitern die direkte Kommunikation der Geschäftsführung. Dies waren einerseits begleitend zur Durchführung des Veränderungsprozesses durchgeführte Mitarbeiterversammlungen. In diesen „Town-Hall-Meetings“

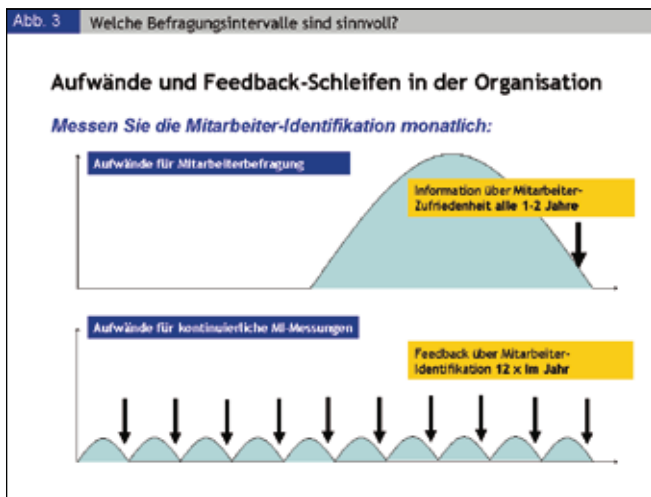


Abb. 3: Mit regelmäßigen Feedbackschleifen frühzeitig wissen, ob Veränderungen erfolgreich sind.

wurden die Mitarbeiter direkt von der Geschäftsführung informiert. Die Botschaften der Geschäftsführung waren damit für die Mitarbeiter authentisch erlebbar.

Ebenso positiv kam die Einführung von Runden Tischen bei den Mitarbeitern an. Hier saßen zufällig ausgewählte Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen im direkten Gespräch mit den Geschäftsführern an einem Tisch. Für beide Seiten war dieser Dialog ein Gewinn.

### Durch Führungs- und Kulturwerkstätten Impulse setzen und Kompetenzen aufbauen

Die Führungskräfte arbeiteten in zwei unterschiedlichen Lernsystemen am Aufbau einer Führungskultur, die die notwendigen Veränderungen optimal unterstützt. In den Kulturwerkstätten traf sich die Geschäftsführung mit den Prokuristen um die Leitlinien der Veränderung zu diskutieren, zu planen und zu verabschieden. Hier wurden die grundlegenden Muster der Führungskultur analysiert und entscheidende Impulse für deren Fortentwicklung gesetzt. So wurde hier deutlich, dass die große Zahl notwendiger Veränderungen eine noch größere Eigeninitiative, Zielorientierung und Vertrauenskultur braucht. Die Führungswerkstätten dienten den Abteilungsleitern als Praxisaustauschforum. Hier fand ein sehr konstruktiver

und lösungsorientierter Dialog an konkreten Themen der beteiligten Führungskräfte statt. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie die notwendige Weiterentwicklung der Führungskultur praktisch im Arbeitsalltag erreicht werden kann.

### Sehr positive Resonanz bei den Mitarbeitern und Betriebsrat

Von den Mitarbeitern gab es auch für die Einführung der Pulsbefragungen durchweg gute Noten. Nicht zuletzt führte die gute Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat bei der Gestaltung der Puls-Befragung zum Erfolg. Die Stimmung in der Belegschaft fasst der Betriebsrats-Vorsitzende Heinz Röhrich zusammen: „Es gab nur sehr wenige kritische Stimmen in der Belegschaft. Die Grundstimmung spricht sehr für die monatlichen Mitarbeiterbefragungen, die ja nicht zuletzt auch von dem Betriebsrat mit initiiert wurden.“

### Glaubwürdige Kommunikation von Projekterfolgen in den Mitarbeiter-Medien

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Durchführung des Projektes war die kontinuierliche Information der Mitarbeiterschaft über den Stand und Fortlauf des Projektes durch die Führungskräfte und die Unternehmenskommunikation. Neben Artikeln in der Mitarbeiterzeitung und in der wöchentlichen Intranet-Postille „Intern aktuell“ unterstützten die Führungskräfte den Veränderungsprozess auch durch eine regelmäßige Durchsprache aktueller Entwicklungen und Ergebnisse der verschiedenen Dialog- und Feedback-Systeme in den Abteilungsrunden.

### Der Erfolg nach einem Jahr – Bestwerte in kritischen Bereichen

Einhalb Jahre nach der ersten Mitarbeiterbefragung wurde in einer verkürzten schriftlichen Gesamtbefragung der Erfolg des Veränderungsprozesses verifiziert. Deutlich wurde dabei, dass in den drei untersuchten kritischen Werten „Bürokratieempfinden“, „Image der Produkte und des Unternehmens“ und „Information der Führungskräfte“ Bestwerte erreicht werden konnten. Die Steigerung dieser Werte wird vor allem auf den konzentrierten Veränderungsprozess und den stetigen Dialog mit den Mitarbeitern zurückgeführt.

Weitere Informationen unter: [www.hs-results.com](http://www.hs-results.com).

## VEWA-Studie zu Wasser- und Abwasserpreisen in sechs EU-Staaten:

### Deutsche Wasser- und Abwasserpreise im europäischen Vergleich angemessen

#### Preisvergleich unter Berücksichtigung von Subventionen sowie EU-weit verbindlichen Leistungs- und Qualitätsstandards

Was zahlen Verbraucher in Europa tatsächlich für Wasser und Abwasser? Wie viel müssten die Haushalte in europäischen Ländern darüber hinaus bezahlen, wenn die rechtlichen Vorgaben der Europäischen Union im Bereich der Wasserwirtschaft ähnlich wie in Deutschland auch in anderen EU-Mitgliedstaaten vollständig umgesetzt würden? Diese Fragen analysiert die vom Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) in Auftrag gegebene Studie „VEWA - Vergleich Europäischer Wasser- und Abwasserpreise“.

„Das Ergebnis der Studie ist eindeutig: Bei Annahme eines

ähnlichen, von der EU vorgegebenen Qualitäts- und Leistungsniveaus und gleichzeitiger Berücksichtigung aller Subventionen zahlen Verbraucher in Deutschland pro Kopf und Jahr gemessen am verfügbaren Einkommen für ihre Wasserversorgung und Abwasserentsorgung nicht mehr als Verbraucher in England/Wales, Frankreich, Österreich und den Niederlanden“, erläuterte Martin Weyand, Hauptgeschäftsführer Wasser/Abwasser des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) heute in Berlin anlässlich der Vorstellung der Studie. Die VEWA-Studie berücksichtigt neben den bloßen Preisen auch Subventionen und europä-