

Schwerpunkt: Abfallwirtschaft

Effizienz öffentlicher Betriebe nimmt zu

Immer mehr öffentliche Betriebe rüsten sich mit betrieblicher Leistungssteuerung und TVöD

Das zunehmende Insourcing kommunaler Leistungen entfacht kontroverse Diskussionen über die Effizienz kommunaler Betriebe und die Rechtfertigung der Daseinsvorsorge. Es gibt jedoch zahlreiche Praxisbeispiele für effiziente öffentliche Betriebe. Erfolgsfaktor ist eine betriebliche Leistungssteuerung in Verbindung mit dem neuen Tarifvertragsrecht des TVöD.

Von Dr. Stephan Küßner und
Thomas W. Kunzmann

Der Erfolg öffentlicher wie privater Organisationen entscheidet sich in der Ausgestaltung ihrer Geschäftsabläufe. Öffentliche Unternehmen sehen sich vielen Vorurteilen ausgesetzt: Fehlende Kundenorientierung, „Beamtenmentalität“, praxisferne Vorschriften und unflexible Abwicklung sind gängige Vorwürfe. Konsequenz ist der Glaube, dass private Unternehmen per se leistungsfähiger seien als öffentliche. ÖPP-Modelle oder Privatisierungen sind seit langem faktisch nicht rechtfertigungspflichtig. In jüngerer Zeit häufen sich jedoch die Praxisbeispiele für erfolgreiche öffentliche Betriebe, die kundenorientiert, mit hoher Servicequalität und gleichzeitig wirtschaftlich arbeiten. Dadurch ist der Wettbewerb zwischen öffentlicher und privater Leistungserstellung entfacht. In Zeiten zunehmender Marktkonzentration mit steigenden Preisen, wie sie in der Abfallwirtschaft immer öfter auftreten, wirkt die Möglichkeit einer effizienten Eigenleistung durch eine Kommune als Korrektiv. Was diese Betrie-

be auszeichnet, sind vor allem zwei Dinge: der Wille, betriebliche Leistungsprozesse zu beeinflussen, und innovative Modelle der Unternehmensführung unter Einbeziehung der neuen Chancen des Tarifvertrags für den öffentlichen Dienst (TVöD).

Betriebliche Leistungssteuerung

Traditionell vergleichen sich öffentliche Unternehmen entweder über Leistungs- und Kostenkennzahlen oder über Gebühren. Die Einführung der Doppik ergänzt die klassische Ausgaben-Einnahmen-Rechnung um ein Finanzmanagement, ein kaufmännisches Controlling (Plan-Ist-Abweichungen) und ein Investitions-/Projektcontrolling. Ergebnis ist eine Flut kaufmännischer Informationen zur Entscheidungsunterstützung. Eine Steuerung betrieblicher Leistungsprozesse ist damit allerdings noch nicht möglich, da die Verknüpfung der operativen Betriebsdaten mit den Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung fehlt. Mit dem Lösungsansatz „BLPS“ der Unternehmensberatung TIM Consult haben öffentliche Unternehmen aus Hessen, Nordrhein-Westfalen und dem Saarland bereits positive Erfahrungen in den Bereichen Abfallabfuhr, Straßenreinigung und Grünwesen gesammelt. Für die effektive Steuerung der operativen Bereiche sind die Abgrenzung von Produktivzeiten zu Rüst-, Anfahr- und Störzeiten sowie die Leistungsfähigkeit innerhalb der Produk-



Die Verknüpfung von betrieblichen Leistungsdaten und TVöD verbessert die Unternehmensführung und fördert die Motivation der Mitarbeiter.

tivzeit relevant. Durch die Verknüpfung von Zeit- und Tätigkeitsnachweisen mit kaufmännischen Daten sind sie in der Lage, Auslastung, Disposition und Arbeitsabläufe zielgerichtet zu optimieren. Die Integration in vorhandene ERP-Systeme war problemlos möglich.

Leistungsorientierte Vergütung

Die Tarifverträge für den öffentlichen Dienst sehen den Einstieg in eine leistungsorientierte Vergütung vor. Damit vollzieht sich ein Paradigmenwechsel im öffentlichen Dienst. Ein Teil der Bezahlung wird an die Erreichung von Zielen gekoppelt. Der Anteil variabler Vergütungsbestandteile soll steigen. Bei der Umsetzung haben die Anwender einen großen Gestaltungsspielraum. Wichtig ist, dass ein zielgerichteter Einsatz dieser Instrumente eine klare Unternehmensstrate-

gie erfordert, an der sich die Mitarbeiter orientieren können. Nur so können unternehmerisches Denken im Betrieb verankert und die Motivation der Mitarbeiter gesichert werden. Die Herausforderung besteht in der Feinabstimmung des Anreizsystems. Dieses muss sich an den betrieblichen Belangen orientieren, um die Chancen bei Führung und Motivation zu nutzen. Die Ziele müssen eindeutig, beeinflussbar und zielgerichtet sein. Einfachheit, Transparenz und Verständlichkeit schaffen Akzeptanz bei den Beteiligten.

In der Praxis stellen sich öffentliche Entscheider die Frage, wie sie Leistungen ihrer Mitarbeiter bewerten sollen. Neben Unterschieden zwischen administrativen und operativen Bereichen ist vor allem zu entscheiden, ob bzw. welche Mitarbeiter nach gleichen Maßstäben beurteilt werden können und ob die Mitarbeiter einzeln oder in Teams beurteilt werden.

Betriebe, die aus ihrem betrieblichen Steuerungssystem Ressourceneinsatz, Zeitbedarfe und Kosten kennen, können

diese Entscheidungen leichter treffen. Aus den Leistungsberichten kennen sie die tatsächlichen Verhältnisse in ihrem Betrieb. Sie können beurteilen, welche Mitarbeiter vergleichbare Tätigkeiten ausüben und kennen die Leistungsniveaus und deren betriebliche oder außerbetriebliche Ursachen. Aus der Verknüpfung mit der Kostenrechnung wissen sie, welche Prozesse den Unternehmenserfolg bestimmen.

Die Vorteile liegen auf der Hand: Ziele können passgenau formuliert, nachvollziehbar an die Mitarbeiter kommuniziert und transparent gemessen werden. Durch diese Kombination von Betriebsdaten und Vergütungssystemen lässt sich vor allem die Akzeptanz nachhaltig sichern, ohne die jedes leistungsorientierte Vergütungssystem praktisch zum Scheitern verurteilt ist.

Die Verknüpfung von betrieblichen Leistungsdaten und TVöD verbessert die Unternehmensführung und fördert die Motivation. Aktuelle Leistungsdaten, hohe Datenqualität und eine integrierte Datenbank sichern die Transparenz der Prozesse. Sie bilden die Grundlage für betriebliche Optimierungen und die schaffen eine Akzeptanz der leistungsabhängigen Vergütung. Praktikable Lösungskonzepte liegen vor und beweisen, dass öffentliche Betriebe im Wettbewerb tatsächlich bestehen können.

Dr. Stephan Küßner und Thomas W. Kunzmann sind Projektleiter bei TIM Consult in Mannheim.
s.kuessner@timconsult.de
t.kunzmann@timconsult.de