

«Investition in die Systempflege lohnt sich»

Das Tiefbauamt Winterthur, hat die F.E.E.[®]-Methode im Jahre 2010 eingeführt. Ein spezifisch designierter Q-Leiter überwacht die Prozesse. Damit ist sichergestellt, dass die Vielfalt der Anforderungen in diesem Amt mit seinen 200 Mitarbeitern adäquat gemeistert wird. Auch weitere Verwaltungsstellen in Winterthur haben den Umstieg auf die F.E.E.[®]-Methode vorgenommen.



Max Reifler ist ein Mann der Privatwirtschaft. Bevor er zur Stadtbehörde in Winterthur stiess, war er tätig in einer Unternehmung der Baubranche. Dort lernte er unter anderem auch ein papiergestütztes System der Organisationsberatung kennen. «Ich sah, das ist zwar richtig und wichtig. Aber dennoch fand ich: Ein Papierkrieg! Im Zeitalter der Informatik sollte das eleganter gehen.»

Dieses Wissen nahm Reifler mit. Als Chef im Tiefbauamt Winterthur stellte er zunächst beruhigt fest: «Unsere Prozesse waren ja eigentlich gut im Schuss. Alles hat gar nicht schlecht funktioniert. Ich hatte nie den Eindruck, unser System sei absturzgefährdet.» Bis, ja bis man dazu überging, die ganze Organisation einem Review zu unterziehen. «Wir zogen das selber durch, ohne massgebliche fremde Hilfe», berichtet Reifler über das Projekt: «Nur an drei Sitzungen zogen wir einen Coach bei.»

«Seit jener Zeit reifte aber mehr und mehr die Erkenntnis, dass wir ein Managementsystem benötigen,» berichtet Reifler weiter. Wir wollten unser Abläufe abbilden, und vor allem: Wir wollten einen

systematischen Verbesserungsprozess implementieren. Das war für uns sehr zentral.»

Reifler, der Erfahrung hatte mit einem derartigen Tool, aber auch wusste, dass er nicht wieder einen Papiertiger wollte, erforschte das Feld nach einem geeigneten System. Dabei stiess er auf die F.E.E.[®]-Methode. «Ich fand nichts Gescheiteres», berichtet er. Ihn habe die knappe Gestaltung der Prozesse mit ihrer logischen Gliederungsmöglichkeit und Integration überzeugt. «Als Anwender von Mind Mapping kommt mir diese Denkweise sehr entgegen.»

Ab 2007 wurde die F.E.E.[®]-Methode nach und nach eingeführt. Keine leichte Aufgabe: Das Tiefbauamt Winterthur ist wesentlich komplexer, als man auf den ersten Blick vermuten würde. Während herkömmliche Tiefbauämter fokussiert sind auf den Strassenunterhalt, ist in Winterthur das Feld wesentlich breiter. Neben dem Bau und Werterhalt des Strassennetzes sind auch die Entsorgung der Haushaltabfälle, der Wertstoffe und die Betreibung einer Reststoff-

Fraktal. Effizient. Einfach.

und Reaktordeponie Aufgaben, sowie der Betrieb und Unterhalt des Abwasserkanalnetzes. Dieses ist auf dem Gebiet der Gemeinde Winterthur nicht weniger als 370 Kilometer lang. Sein Wiederbeschaffungswert liegt bei über einer Milliarde Franken. Hinzu kommen die privaten Hausanschlüsse im selben Umfang.

Eine solche enorme Vielfalt erfordert Organisation. Das Management will klare Strukturen, einfache Prozesse, reibungslose Abläufe und gute Resultate. Effizienz ist ja nicht nur in der Privatwirtschaft zentral, sondern auch dort, wo es um den Einsatz von Steuergeldern geht, also in Belangen der öffentlichen Verwaltung.



200 Mitarbeiter wirken im Winterthurer Tiefbauamt in den unterschiedlichsten Tätigkeitsfeldern. Die Jobprofile sind sehr divers. Und doch sind sich in einem Punkt alle einig: Nämlich dann, wenn es um das Managementsystem geht. Reifler erläutert: «Das System der F.E.E.-Methode bringt eine grosse Unterstützung in der Führungsarbeit, sofern es kompetent aufgebaut und zuverlässig gepflegt wird.»

Wie die Einführung konkret ablief, beschreibt Peter Eggenberger, Berater der F.E.E.-Methode und als externer Coach im Einsatz: «Gemeinsam mit den Prozessverantwortlichen wurden zuerst die Anforderungen an die Prozesse festgelegt. Es folgte die Festlegung der Q-Daten für den Qualitätsstandard und danach die Verfassung der Ausführungsbeschriebe mit der Dokumenten-Integration.»

Seit Einführung der F.E.E.-Methode wird zwar nicht alles völlig anders gemacht als zuvor. Aber man habe viele Prozesse durchleuchtet. «Das war übrigens eine kreative Angelegenheit und sehr interessant.» Und neu wird konsequent und systematisch darauf geachtet, dass die Stellvertretungen geregelt sind. Vor allem aber habe die Einführung der F.E.E.-Methode eine beruhigende Sicherheit geschaffen. Alles ist bestens dokumentiert. Das Know How liegt zentral, für alle greifbar, die es benötigen. «Wir sind nun auch besser darauf vorbereitet, wenn jemand aus dem Tiefbauamt austritt und sein ganzes Wissen mitnimmt.»

Die Mitarbeitenden hätten auf die Einführung mehrheitlich positiv reagiert. Mehr noch: Anfängliche vereinzelt vorhandene Skepsis habe im Laufe der Zeit sogar in besondere Motiviertheit umgeschlagen. Am meisten zu reden gab der implementierte Verbesserungsprozess. «Wir mussten sicherstellen, dass die Controlling-Instanz die in Sitzungen beschlossenen Verbesserungen auch verfolgt und sicherstellt, dass die Angelegenheiten nicht versanden. «Das war und ist eine Herausforderung bei uns.» Heute hat jeder Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz Zugriff auf die Software der entsprechenden winFEE mit dem Zugriff auf die notwendigen, aktuell gültigen Dokumente. Und Eggenberger ergänzt: «Die Einfachheit der angewendeten F.E.E.-Methode und die integrierte winFEE haben zum Erfolg wesentlich beigetragen.»

Im April 2011 wurde ein Audit durchgeführt zur Kontrolle der Prozesse. So gerüstet, konnte im September 2011 die Zertifizierungsstelle Swiss TS ISO 9001 und ISO 14001 erzielt werden. Dies, obwohl bei der Methodenwahl und Einführung das Thema ISO nicht im Vordergrund gestanden hatte.

Reifler zieht somit alles in allem ein klar positives Fazit und empfiehlt: «Diese Investition in die Systempflege lohnt sich allemal.» Der Ansatz des Tiefbauamtes mit der F.E.E.-Methode habe verwaltungsintern sogar Schule gemacht. «Nicht zuletzt auf unseren Rat hin arbeiten nun auch andere Bereiche bei der Winterthurer Stadtverwaltung auf diese Weise.»

Prozessorientierte Führungs- und Organisationssysteme: Wirkungsvoll dank der F.E.E.-Methode.

(F)raktal: Das Fraktal ist der Prozessbaustein der F.E.E.-Methode. Der Natur entlehnt, lässt er sich beliebig skalieren. Alle Organisationen lassen sich in dieser Weise darstellen. Die F.E.E.-Methode ist branchenunabhängig, universell einsetzbar und seit 20 Jahren erfolgreich im Einsatz in mittlerweile über 500 Organisationen.

(E)ffizient: Die F.E.E.-Methode eliminiert Leerläufe und systemische Fehler aller Art. Anforderungen an Prozesse werden umfassend definiert und anschliessend die Qualitätsdaten als Prozessmessgrössen festgelegt. Die Definition der Prozessausführung erfolgt flexibel, zusammen mit den Mitarbeitenden. Das bedeutet: Die richtigen Dinge richtig tun.

(E)infach: Die F.E.E.-Methode ist einfach zu verstehen und leicht anzuwenden. Bei Mitarbeitenden und Management geniesst das Führungs- und Organisationssystem nach der F.E.E.-Methode eine hohe Akzeptanz, denn es stellt den Menschen in den Mittelpunkt.