

# VKS | NEWS

Zeitschrift der Sparte Abfallwirtschaft  
und Stadtreinigung VKS des VKU



# Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Ehrhard Flato, Ahnatal



Quelle: Helmut J. Salzer / pixelio.de

Die betroffenen Personen müssen sich über die Veränderungen in Unternehmen einigen. Offene Kommunikation dazu ist wichtig. Die Abbildung zeigt eine Skulptur von Fritz Nuss in den Strümpfelbacher Weinbergen.

**Kommunale Entsorgungsbetriebe stehen, auch seitens der Politik, unter dem Zwang, ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern, und damit unter einem stetigen Veränderungsdruck. Welche Grundregeln zu beachten sind, damit nötige Anpassungsprozesse erfolgreich umgesetzt werden können, erklärt Branchenkenner und Berater Ehrhard Flato.**

Schon die alten Fugger wussten: „Nichts ist beständiger als der Wandel.“ Und da diese Erkenntnis auch heute noch gilt, sind kommunale Entsorgungsbetriebe gut beraten, aus der Not eine Tugend zu machen und ihr Veränderungsmanagement zu op-

timieren. Während das Management in den kommunalen Dienstleistungs- und Entsorgungsunternehmen meist klug und weitsichtig die Weichen für Veränderungen stellt, sind es oftmals die mittleren und unteren Führungsebenen sowie die Mitarbeiter, die den Implementierungsprozess „ausbremsen“ und entsprechende Vorhaben scheitern lassen. Damit das nicht passiert, sind folgende Erfolgsfaktoren zu beachten.

### Zielklarheit und offene Kommunikation

Eine zentrale Aufgabe der Führungskräfte ist es, den Mitarbeitern zu kommunizieren, warum die Verände-

rung notwendig ist, welche Ziele verfolgt werden und wie sie bei der Umsetzung unterstützt werden. Achtung: Offenheit und Ehrlichkeit sind Grundvoraussetzungen für das Gelingen von Change-Prozessen. Insbesondere Eingriffe in Organisationsstrukturen, etwa das Zusammenlegen kleiner Betriebsstätten zu größeren Einheiten, erzeugen neben „Gewinnern“ nämlich auch „Verlierer“. Thematisiert werden muss daher nicht nur, weshalb Anpassungen erforderlich sind, sondern auch, was diese für den Einzelnen bedeuten.

Wer das versäumt, riskiert bereits zu Beginn des Prozesses, dass Skepsis und Widerstände den Projekterfolg gefährden. Auch die Personal- bzw. Betriebsräte sind daher frühzeitig einzubeziehen. Wenn jeder Beteiligte auch während der Implementierungsphase stets weiß, welche Ziele aktuell verfolgt werden, was bereits erreicht wurde und was noch zu tun ist, erkennen alle: Es gibt nur einen Weg – den gemeinsamen. Darum geht es.

### Einbindung der Betroffenen

Betroffene zu Beteiligten zu machen – das ist also die Leitformel, die zu beherzigen ist. Nur so lassen sich die verbreiteten Beharrungskräfte und Ängste in Belegschaften überwinden. Erleichtert wird dies, wenn auch die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter ernst genommen und – wo es möglich ist – auch umgesetzt werden. Widerstände und Skepsis lassen sich auf diese Weise wirksam minimieren und die Begeisterung für das Neue messbar steigern. Das lässt sich am Beispiel des „aha“, dem Zweckverband Abfallwirtschaft der Region Hannover, belegen.

Die aha-Geschäftsführung beabsichtigte, die Betriebstechnik neu zu strukturieren und die Straßenreinigung zu optimieren. Dazu wurden Projektgruppen eingerichtet, in denen Führungskräfte, Mitarbeiter und Personalräte gemeinsam mit externer Moderation entsprechende Konzepte erarbeiteten, in die die Erfahrungen

der Beteiligten einfließen. Auf diese Weise wurde erreicht, dass die deutliche Mehrheit der betroffenen Mitarbeiter die Änderungen akzeptierten und mittrugen. Der anfängliche Zeitaufwand relativierte sich sehr rasch, da – anders als in Projekten, die von oben „durchgedrückt“ werden – ein hoher Umsetzungsgrad erreicht werden konnte.

### Führungskräfte als Treiber des Prozesses

Führungskräften kommt in derartigen Projekten eine zentrale Rolle zu: Außer der bereits beschriebenen Pflicht zur Kommunikation und Information haben sie auch eine Vorbildfunktion, die unmittelbar auf das Engagement der Mitarbeiter wirkt.

Des Weiteren sollten die Führungsverantwortlichen beachten, dass sich im Zuge der Veränderungsmaßnahmen auch die Anforderungsprofile verändern. Mitarbeiter benötigen in der Folge andere Kompetenzen. Aufgabe der Führenden ist es daher zu erkennen, wer aus der Belegschaft welchen Qualifizierungs- und Coachingbedarf hat und entsprechende Maßnahmen zu initiieren.

### Beteiligung fördert Identifikation

In der Regel werden Veränderungsprojekte vom Management, der Geschäftsführung oder der Werkleitung initiiert. Doch auch die Veränderung von „unten“, von den Mitarbeitern, ist möglich und kann sinnvoll sein.

Doch dazu bedarf es funktionierender KVP-Teams, eines gut gesteuerten Ideenmanagements und/oder Dialogrunden zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die Summe vieler „kleiner“ Veränderungen führt sukzessive zu einem großen Erfolg. Hervorzuheben ist, dass Möglichkeiten zur Mitgestaltung das Engagement der Mitarbeiter und deren Bereitschaft fördern, sich mit dem Betrieb und den eigenen Aufgaben zu identifizieren.

### Veränderungs- und Lernbereitschaft

Der demografische Wandel sorgt da-

für, dass sich das Durchschnittsalter der Belegschaften stetig erhöht. Das macht Veränderungsprozesse nicht leichter, eher schwieriger. Ältere Mitarbeiter indes erwarten, dass ihre Leistungen wertgeschätzt werden. Hier gilt es anzusetzen: Einerseits sind die Erfolge der Vergangenheit anzuerkennen, andererseits ist ihnen zu vermitteln, dass betriebliche Änderungen erforderlich sind, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Darüber hinaus ist bewusst zu machen, dass gegebenenfalls individuelle Kompetenzen erweitert werden müssen, um die aktuellen Herausforderungen zu meistern. Veränderungsbereitschaft setzt somit auch Lernbereitschaft voraus. Und diese

Bereitschaft sollte frühzeitig bei jedem Mitarbeiter aufgebaut werden. Qualifikationsfördernde Delegationen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Aufgabenänderungen sowie gezielte Laufbahnentwicklungen unterstützen diesen Prozess.

Strukturelle, technische und organisatorische Veränderungsmaßnahmen gelingen dann besser, wenn die davon Betroffenen und die Arbeitnehmervertreter aktiv eingebunden werden. Entscheider sollten danach handeln, um sämtliche vorhandenen Erfolgspotenziale auszuschöpfen.

Ehrhard Flato, flato | hufnagl & partner,  
Dessauer Straße 3, 34292 Ahnatal,  
E-Mail: flato@flato-hufnagl.de,  
Internet: www.flato-hufnagl.de

DIE UNIVERSITÄT STUTTGART UND KURS LADEN EIN

# ABFALL TAG 2011

B a d e n - W ü r t t e m b e r g

19. Oktober 2011 • Haus der Wirtschaft • Stuttgart

HAUS DER WIRTSCHAFT • KÖNIG-KARL-HALLE

## ROHSTOFFSICHERUNG DURCH ABFALLVERMEIDUNG UND RECYCLING

Schirmherrschaft: Franz Untersteller, Minister für Umwelt,  
Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg

Wiss. Leitung: Prof. Dr.-Ing. Martin Kranert, Universität Stuttgart

**KONTAKT UND ANMELDUNG**  
Constanze Sanwald  
Tel.: 0711.685 - 65413 • Fax: 0711.685 - 63729  
constanze.sanwald@iswa.uni-stuttgart.de  
www.uni-stuttgart.de/abfalltag

89. ABFALLWIRTSCHAFTLICHES  
KOLLOQUIUM DER UNIVERSITÄT  
STUTTGART


Universität Stuttgart





**Baden-Württemberg**  
 MINISTERIUM FÜR UMWELT, KLIMA UND ENERGIEWIRTSCHAFT