



INSTITUT FÜR PERSÖNLICHKEITSORIENTIERTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG

EHRHARD FLATO & PARTNER

TRAINING & BERATUNG

## Unser spezielles Leistungsangebot für Entsorgungs- und kommunale Dienstleistungsbetriebe

Unsere Erfahrungen sind Ihr Nutzen



DESSAUER STRASSE 3 • D-34292 AHNATAL  
TEL 056 09 / 95 85 • FAX 056 09 / 65 87

[www.flato-training.de](http://www.flato-training.de) • E-MAIL: [e.flato@implus.de](mailto:e.flato@implus.de)

**Guten Tag,**

sicherlich kennen auch Sie den Spagat zwischen dem ständig steigenden Kostendruck und wachsenden Kundenanforderungen.

„Neues“ Denken aller Mitarbeiter und Führungskräfte, sowie eine kompromisslose Kundenorientierung sind notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und die Wirtschaftlichkeit zu verbessern.

Unser *implus*-Team hat durch seine Aktivitäten bei dem Eigenbetrieb 'Die Stadtreiniger Kassel' den Beweis erbracht, dass durch eine kunden- und prozessorientierte Neustrukturierung der Betriebsorganisation und verschiedener wirkungsvoll aufeinander abgestimmter Qualifizierungsmaßnahmen die gesteckten Ziele erreicht und sogar übertroffen wurden.

Durch die langjährige und intensive Zusammenarbeit mit zahlreichen kommunalen/privaten Entsorgungsunternehmen unterschiedlicher Betriebsgrößen verfügt unser *implus* Team über fundierte Branchenkenntnisse. Wir verstehen und sprechen die Sprache Ihrer Mitarbeiter. Unsere Aktivitäten haben unseren Kunden messbare und wirtschaftliche Erfolge gebracht.

Die nachfolgenden Seiten geben Ihnen einen Abriss unserer Arbeit und ermöglichen Ihnen einen Überblick über unser spezielles Leistungsangebot für Entsorgungs- bzw. kommunale Dienstleistungsbetriebe und den sich daraus für Ihren Betrieb ergebenden Nutzen.

Detaillierte Informationen leiten wir Ihnen gern zu. Oder noch einfacher - rufen Sie uns an, wir beraten Sie gern.

Mit freundlichen Grüßen



PS.: Unser aktuelles Leistungsangebot finden Sie im Internet unter [www.implus.de/flato](http://www.implus.de/flato)  
Klicken Sie uns an – wir freuen uns über Ihren Besuch.

## Die Vision unserer Arbeit

Unbestritten ist die Vision der lernenden Organisation keine Utopie, sondern ein ganz konkretes Überlebensprogramm, wie uns die Evolution der Lebewesen auf unserem Planeten zeigt. Ich bin davon überzeugt, daß die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf Dauer nur gesichert werden kann, wenn wir auch selbst dieser Vision zur Realität verhel-  
fen.

Leitmotiv meiner Arbeit als Trainer und Organisationsberater ist das uneingeschränkte persönliche Engagement, gepaart mit Fachkompetenz, Optimismus und Praxisnähe bei der Erfüllung individueller Kundenwünsche.

Der nachweisbare Erfolg unserer bisherigen Arbeit in der Organisationsberatung und im Trainingsbereich liegt in der ganzheitlichen Verantwortung für Ihr Projekt.

Mein Team und ich fühlen uns zuständig und verantwortlich für Ihre Ziele und Aufgaben.

Wir sind Ihre “Kümmerer, Ansprechpartner und Aktivisten”. Wir betreuen Ihr Projekt vom Anfang bis zum erreichten Erfolg, und wir sind erst zufrieden, wenn Sie zufrieden sind. Ihre Wünsche und Zielsetzungen sind die Basis unserer Arbeit.

Mein Team und ich möchten in Ihrem Unternehmen durch eine überzeugende Vorbildfunktion die Bereitschaft wecken, voneinander zu lernen, partnerschaftlich und fair miteinander zu arbeiten, Ziele gemeinsam zu erreichen und fähig zu sein, sich über Erfolge gemeinsam zu freuen.



*Jeder Weg beginnt mit dem ersten Schritt!  
Wir begleiten und unterstützen Sie auf Ihrem Weg zum Erfolg*

## Unser spezielles Leistungsangebot für Ihren Entsorgungs- /kommunalen Dienstleistungsbetrieb

- Prüfung und gegebenenfalls Neustrukturierung der Betriebsorganisation im Rahmen der Marktorientierung eines Entsorgungsbetriebs  
*zum Beispiel:*
  - Implementierung einer kunden- und prozeßorientierten Betriebsorganisation
- Neudefinition von Führungs- und Sachbearbeiteraufgaben im Rahmen einer Neustrukturierung der Betriebsorganisation
- Abbau der internen Schnittstellenproblematik und Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen
- Verflachung von Hierarchien / Optimierung innerbetrieblicher Abläufe
- Durchführung von Mitarbeiter-Befragungen
- Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung der Personalpolitik unter dem Aspekt des demografischen Wandels
  - Analyse Ihrer Alters- und Qualifikationsstruktur und Definition daraus abzuleitender Maßnahmen
  - Entwicklung und Implementierung von Konzepten zum Personalmarketing / Personalrekrutierung
  - Erarbeitung, Einführung und Evaluierung von Work-Life-Balance-Konzepten
- Neuausrichtung der Personalentwicklung durch die veränderten demografischen Rahmenbedingungen
  - Implementierung von Programmen zur Potenzialerkennung, -förderung und -entwicklung, z.B. die PREGO-Methode®
  - Gestaltung von Nachwuchsförder- und Traineeprogrammen
  - Zielgruppenspezifische Förderung und Entwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen z.B. Frauenförderung zur Wiedereingliederung nach der Babypause, Integration ausländischer Mitarbeiter und Schaffung interkultureller Kompetenzen
  - Qualifizierung älterer Mitarbeiter
- Definition von Führungsleitlinien und Entwicklung eines auf die Aufgaben Ihres Betriebes zugeschnittenen Führungsinstrumentariums  
*zum Beispiel:*
  - Einführung von Leistungsbeurteilungen
- Führungskräfteauditierung und -entwicklung

**Fortsetzung :**  
**Unser spezielles Leistungsangebot für Ihren  
Entsorgungs- /kommunalen Dienstleistungsbetrieb**

- Aufbau eines nachhaltig wirkenden Gesundheits- und Fehlzeitenmanagements zur Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unter dem besonderen Aspekt alternder Belegschaften
  - Reduzierung des Fehlzeitenquote
- Gestaltung von zielgruppenspezifischen Seminaren  
*zum Beispiel:*
  - Kundenorientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter
  - Führung, Kommunikation und Motivation
  - Teamtraining
  - Qualifizierung der gewerblichen Mitarbeiter
  - Verkaufs- und Telefontraining
  - Moderatorentaining
  - Einführung von KVP-Teams (**K**ontinuierlicher **V**erbesserungs-**P**rozess)

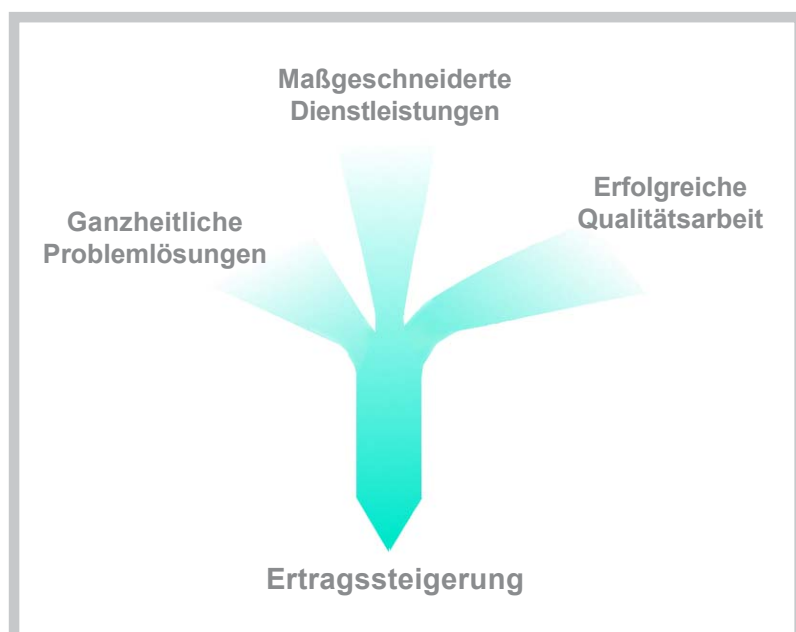
Wir unterstützen Sie bei der Erarbeitung und Implementierung von Konzepten und Maßnahmen und sorgen durch unsere bedarfsorientierte Projektbegleitung für einen hohen Umsetzungsgrad.

## Entsorgungs- und kommunale Dienstleistungsbetriebe, mit denen uns eine erfolgreiche Zusammenarbeit verbindet

- Abfallwirtschaftsbetrieb Darmstadt
- Abfallwirtschaftsbetrieb Mannheim
- Abfallwirtschaftsbetrieb des Landkreises Peine
- Abfallwirtschaftsbetrieb der Stadt Osnabrück
- Abfallwirtschaftsbetrieb Wetteraukreis
- aha Abfallwirtschaft Region Hannover
- Abfallwirtschaftsbetrieb der Stadt München - AWM
- AWB Abfallwirtschaftsbetriebe Köln GmbH & Co. KG
- AWS Abfallwirtschaft Stuttgart
- Die Stadtreiniger Kassel, Kassel
- Koblenzer Entsorgungsbetrieb
- Stadtreinigung Göttingen, Göttingen
- Stadtbetrieb Frechen
- Regionale Abfallentsorgung, Kreis Kassel
- Wirtschaftsbetriebe Duisburg
- WEB, Wilhelmshaven
- ZKE Zweckverband Kommunale Entsorgung, Saarbrücken

## Ihr Nutzen durch eine Zusammenarbeit mit unserem *implus*-Team

- Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit
- Ausrichtung des gesamten Betriebes auf eine ganzheitliche Kundenorientierung
- Eindeutige Klärung von Kompetenzen
- Beseitigung von Schnittstellenproblematiken
- Optimierung von Arbeitsabläufen
- Sicherung schneller Entscheidungswege
- Erhöhung der Mitarbeiter-Motivation, verbunden mit einer Leistungssteigerung bei allen Mitarbeitern
- Verbesserung der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter sowie Reduzierung der Fehlzeiten
- Verbesserung der Zusammenarbeit und innerbetrieblichen Kommunikation
- Imageverbesserung gegenüber den Kunden / Bürgern und der Öffentlichkeit







Am 05. Juni 2000 wurde unser Projekt  
„Kunden- und Prozeßorientierung bei den Stadtreinigern Kassel“  
im Wettbewerb um den Deutschen Trainingspreis 2000  
mit dem Certificate of Excellence durch den BDVT ausgezeichnet



## Ihre Kontaktadressen für Informationen

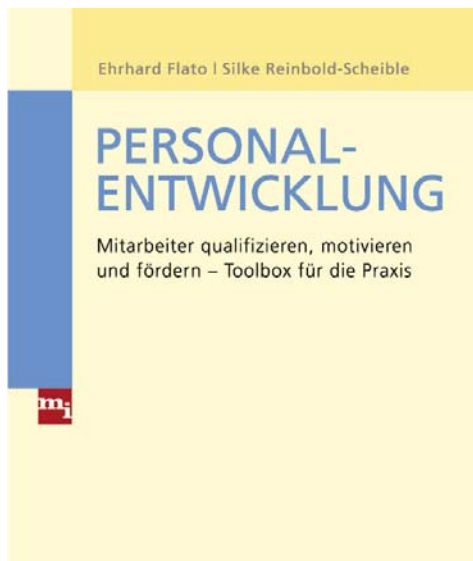


implus Training & Beratung  
Ehrhard Flato & Partner  
Dessauer Strasse 13  
34292 Ahnatal

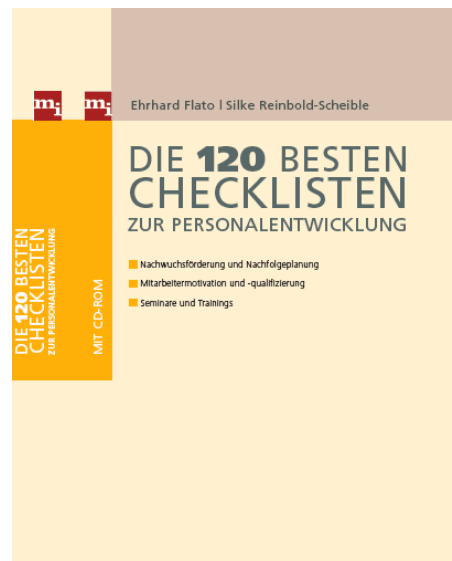
Tel. +49 56 09 - 95 85  
Fax +49 56 09 - 65 87  
E-Mail E.Flato@implus.de



[www.flato-training.de](http://www.flato-training.de)  
[www.prego-methode.de](http://www.prego-methode.de)



ISBN 3-636-03057-4



ISBN 978-3-636-03090-0

Unser praxisorientiertes Standardwerk der Personalentwicklung sowie ist seit März 2006 im Buchhandel erhältlich.

Mit dem im Juni 2007 erschienenen Buch „Die 120 besten Checklisten“ bieten wir Ihnen sofort umsetzbare Vorlagen für Qualifizierungsmaßnahmen und praktische Anwendungsempfehlungen.

Weitere Informationen finden Sie auch unter [www.pe-toolbox.de](http://www.pe-toolbox.de)

## Bildquellen

© Michel Forest - FOTOLIA  
© johnleepbs - FOTOLIA  
© redpixel -ABOUTPIXEL

## Unsere Arbeit im Spiegel der Presse





Wenn die Kolonne der Müllfahrzeuge ausrückt, sollten möglichst wenige Fahrzeuge unbesetzt bleiben - ein durchdachtes Personalmanagement sorgt für geringe Fehlzeiten.

## Abfallwirtschaftsbetriebe München betreiben innovative Personalpolitik:

# Zufriedenheit für alle

*Der kommunale Entsorger Münchens befindet sich in einem radikalen Veränderungsprozess. Vor einigen Jahren wurde stufenweise ein Betriebliches Optimierungs Programm (BOP) eingeführt, um die internen Abläufe und Prozesse effizienter zu gestalten. Parallel dazu wurde das gesamte Personal auf die strukturellorganisatorische Veränderungen vorbereitet.*

Seit Beginn des neuen Jahrtausends wissen die kommunalen Entsorgungsbetriebe, dass in absehbarer Zeit der Anschluss und Benutzungszwang der Haushalte und damit ihr Monopol aufgehoben wird. Für die Entscheider des Abfallwirtschaftsbetriebes München (AWM) stand daher fest, dass es Zeit ist, die Weichen neu zu stellen. „Wir müssen die Gesamtorganisation flexibler, kundenfreundlicher und produktiver gestalten, um nach der Liberalisierung konkurrenzfähig zu bleiben“, erklärt Thomas Schmidt Gottfreund, zuständiger Change Projektleiter im AWM. Für die Führungskräfte mit ihren insgesamt 1.350 Beschäftigten bedeutet dies, noch prozess und kundenorientierter zu denken und bürokratische Hierarchiestrukturen abzulegen.

„Nur wenn dieser Kulturwandel erfolgreich ist und die Beteiligten an einem Strang ziehen, gelingt der Veränderungsprozess insgesamt“, sagt der Werkleiter Helmut Schmidt.

Aus diesem Grunde arbeitet das Team um den ChangeManager seit Beginn der Umstrukturierung auf zwei Ebenen. Auf der organisatorischstrukturellen

Ebene sollen die Branchensoftware SAP Waste und das so genannte Betriebliches Optimierungsprogramm (BOP) die Effizienz erhöhen. Doch die Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die innerbetrieblichen Änderungen auch akzeptieren und umsetzen. Daher engagierte der AWM Ehrhard Flato, implus Training und Beratung, der bereits zahlreiche ChangeProjekte in Entsorgungsunternehmen begleitet hat.

### Führungsqualitäten verbessern

Die Führungskräfte spielen im Rahmen von Umstrukturierungen eine besondere Rolle. In Zeiten des Wandels sind Führungskräfte aber selbst oft verunsichert. Denn auch bei ihnen ändern sich Aufgaben, Zuständigkeiten und Rollenverständnis. Den erweiterten Anforderungen an Führung, Motivation und Kommunikation werden sie nicht auto-

matisch gerecht. „Damit die Vorgesetzten ihre Aufgaben erfüllen können, benötigen alle ein gemeinsames Führungsverständnis“, erläutert Flato. Sonst drohe die Gefahr, dass die Mitarbeiter konfus reagieren.

„Die Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel einschwören und dafür sorgen, dass sich diese damit identifizieren können“, so der Berater weiter. Daher erarbeitete das implus Team in Seminaren unmittelbar daran, ein einheitliches Führungsverständnis zu schaffen. Anschließend wurden den AWMFührungskräften in mehreren modular aufgebauten Trainingseinheiten sowohl Führungs- und Kommunikationskompetenzen als auch Mitarbeitergesprächstechniken vermittelt. Werkleiter Schmidt hatte sich zum Ziel gesetzt, die Fehlzeiten der Mitarbeiter nachhaltig zu senken. Ihm war bewusst, dass es dazu mehr bedarf als einer simplen Dienstanweisung. Daher qualifizierte Ehrhard Flato die Vorgesetzten in einem weiteren Seminar darin, wie sie erfolgreich Rückkehr als auch Fehlzeitengespräche führen und motivationsbedingte Fehlzeiten senken können, ohne den sozialen Frieden zu gefährden.

# ENTSORGA

MAGAZIN  
Abfall, Abwasser, Luft & Boden

Heft 9, September 2005

Erste Erfolge stellten sich sehr bald ein. Nach anfänglichen Widerständen verbesserte sich die Effizienz des Fehlzeitenmanagements kontinuierlich, auch die Leistungsqualität der Mitarbeiter stieg.

Was Werkleiter Helmut Schmidt besonders freut, ist die Tatsache, dass die Fehlzeiten von um die 12 Prozent auf unter 10 Prozent gesenkt werden konnten. „Jeder Prozentpunkt spart beträchtliche Kosten, erhöht unsere Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit“, so der AWM Chef. Rückmeldungen von Kunden ergaben zudem, dass der AWM bei den Bürgern weiterhin hoch angesehen ist.

## Mitarbeiterpotenziale ausschöpfen

Die Ausrichtung der Tätigkeiten an Prozessen hat zur Folge, dass es zahlreiche neue Funktionen gibt, die mit mehr Entscheidungskompetenzen und Verantwortung ausgestattet sind.



**In jeder Position geht es darum, die vorhandenen Potenziale von Mitarbeitern optimal auszuschöpfen.**

Um diese Positionen aus den eigenen Reihen kompetent besetzen zu können, sah SchmidtGottfreund die Notwendigkeit, die vorhandenen Potenziale von Mitarbeitern besser auszuschöpfen.

Die bisherigen Bezirks und Bereichsleiter etwa haben neuerdings die Funktion von Außendienstverantwortlichen. Sie steuern den operativen Einsatz der Müllwerker und Fahrer, zugleich sind sie Ansprechpartner für Bürger und Kunden. Werkleitung, Personalabteilung und Projektverantwortliche überlegten daher, wie sie die interne Bewerberauswahl für diese Positionen durchführen und wie anschließend die funktionsbezogene Qualifizierung erfolgen sollte.

Der AWM entschied sich, erstmalig die so genannte PREGO-Methode ([www.pregomethode.de](http://www.pregomethode.de)) einzusetzen. Diese Methode hat sich bereits bei der Stadtreinigung in Kassel und bei den Abfallwirtschaftsbetrieben Köln bewährt. Betrieb und Mitarbeiter profitieren.

Für die Münchner Entsorger führte das implusTeam bereits drei Seminare nach der PREGO-Methode durch. Die Merkmale des Eignungsprofils ‚Außendienstverantwortlicher‘ wurden nach Gesprächen mit einem Vertreter der Personalabteilung und mit einer Betriebschlofleitung des Einsammeldienstes exakt auf die AWMBelange zugeschnitten.

Zu Beginn absolvierten die Teilnehmer einen speziell entwickelten Persönlichkeitstest, um Stärken und Schwächen der Mitarbeiter zu analysieren und Kernaussagen zum Persönlichkeitstyp zu liefern. Bezogen auf die betrieblichen Anforderungen wurden noch ergänzende Tests zur Analyse des logischanalytischen Denkvormögens, der Kombinationsfähigkeit, des sprachlichen Ausdrucks und Darstellungsvermögens und der Kreativität durchgeführt.

In den CoachingGesprächen, zentrale Bestandteile des Programms, erörterten die Trainer mit den Teilnehmern die jeweiligen Test und Beobachtungsergebnisse. „Jeder bekommt konkrete Anleitungen und Tipps, wie er seine

Stärken ausbauen und die Schwächen besser annehmen kann“, erklärt Trainer Ehrhard Flato. Viele

AWMMitarbeiter erkannten erst jetzt so richtig, was in ihnen steckt, welche beruflichen Perspektiven sich bei m AWM aus ihren persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten ergeben könnten.

Für zusätzliche Erkenntnisse sorgten die gruppensdynamische und OutdoorÜbungen, vor allem als der Schwierigkeitsgrad sukzessive erhöht wurde. „Unsere Mitarbeiter erlebten, dass selbst anfänglich unlösbar erscheinende Aufgaben mit Kreativität, strategischer Planung, konkreter Zielsetzung sowie dem Engagement in der Gruppe gemeistert werden können“, so SchmidtGottfreund.

„Neue Aufgaben und Funktionen motivieren. Alle Mitarbeiter, die derart gefördert werden, identifizieren sich noch stärker mit uns als ihrem Arbeitgeber“, nennt Helmut Schmidt einen weiteren Grund, warum ihn Flatos Konzept überzeugt. Beide, Betrieb und Teilnehmer, ziehen ihren Nutzen aus der Maßnahme. „Der AWM erhält eine fundierte Aussage über das Eignungsprofil der Teilnehmer und somit eine sichere Entscheidungsgrundlage, wer als Außendienstverantwortlicher geeignet ist und welcher weitere Qualifizierungsbedarf besteht. Und die Teilnehmer erfahren, woran und wie sie noch an sich arbeiten können, auch um ihre, beruflichen Ziele zu erreichen“, ergänzt der Werkleiter.

„Die Liberalisierung, sinken Einheitspreise und private Konkurrenz werden uns keine Verschnaufpause gönnen. Wir müssen unsere internen Prozesse, und unsere, Leistungen weiter optimieren“, meint Thomas SchmidtGottfreund. Die Gewinner stehen schon fest die Kunden!



## VKS-NEWS



68. Ausg. 11/2002

### Gut gekehrt

## Wie sich das städtische Reinigungsamt Kassel zu einem wettbewerbsfähigen Dienstleister wandelte

„Nur wer sich ändert, bleibt sich treu.“ Dieser Ausspruch von Wolf Biermann könnte das Motto der Stadtreiniger Kassel sein. Denn um ihre hohen Leistungsversprechen nicht zu opfern, mussten sich die 350 Mitarbeiter des mittelständischen Betriebs neu orientieren. Und das gelang ihnen eindrucksvoll. Das Unternehmen erzielt heute einen Umsatz von rund 40 Millionen € ist bei Kunden hoch angesehen und behauptet sich im Wettbewerb. „Ohne unseren intensiven Veränderungsprozess wären wir längst vom Markt verschwunden“, sagt Gerhard Halm, Betriebsleiter der Stadtreiniger Kassel und eine wesentliche Antriebskraft des Veränderungsprozesses.



Als die Stadtreiniger am 1. Januar 1993 an den Start gingen, sah es allerdings nicht unbedingt nach einer Erfolgsgeschichte aus. Schließlich hatte das ehemalige städtische Reinigungsamt in Kassel gerade die Umwandlung in einen Eigenbetrieb hinter sich. Und mit den alten Strukturen der öffentlichen Verwaltung sollten sich die Abfallprofis behaupten. „In der Abfallwirtschaft streitet sich die Konkurrenz schon lange um Mengen, die sich kaum ändern“, sagt Gerhard Halm.

Für Halm und seine Mannschaft war aber gerade diese Herausforderung der entscheidende Ansporn. Von Anfang an lautete für die Kasseler Stadtreiniger das Ziel: Die rund 200.000 Einwohner und 6.500 Firmen sollten kundennah, wirtschaftlich und serviceorientiert betreut werden. Dazu war aber zunächst die Konzentration auf das Wesentliche notwendig.

Das städtische Müllheizkraftwerk ging mit seiner Optimierung und Erneuerung in eine Städtische GmbH über. Die Belegschaft der Stadtreiniger wurde darüber hinaus auf die heutige Stärke verschlankt.

Das bestehende Leistungsspektrum aus Abfallentsorgung und Straßenreinigung wurde zudem ausgeweitet und um neue Angebote wie etwa Standplatzservice und Winterdienst erweitert.

Doch das reichte längst nicht aus, um im harten Wettbewerb zu bestehen. Vor allem weil seit dem Inkrafttreten des Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetzes 1996 gewerbliche Abfälle zur Verwertung auch privatwirtschaftlich entsorgt werden dürfen. Dem neuen Dienstleister machten zu dieser Zeit aber noch immer die alten öffentlichen Verwaltungsstrukturen zu schaffen. So fehlte etwa eine moderne Finanzbuchhaltung. Der Personalleiter Volker Gundlach: „Unsere Abrechnungen wurden noch immer kameralistisch bearbeitet.“ Und die Organisation wirkte nicht unbedingt motivierend auf die Mitarbeiter.

Unabhängig davon, ob sie in der Müllabfuhr oder Pressestelle arbeiteten, mussten sie um 7 Uhr beginnen. Veränderung war der einzige Ausweg.

„Nach Einführung der neuen Rechtsform und der Betriebssatzung blieb uns nichts anderes übrig, als die Organisationsstruktur und die internen Abläufe zu optimieren, wenn wir unser Ziel realisieren wollten“, blickt Betriebsleiter Halm zurück. Konkret hieß das: weg vom hoheitlichen Beamtentum hin zu einer bürgernahen Dienstleistungsorganisation.

Als kompetenten Partner engagierte Halm im Sommer 1996 daher den Kasseler Unternehmensberater Ehrhard Flato. Der Chef von implus Training und Beratung ist seit Jahren auf Veränderungsprojekte spezialisiert. Flatos Ist-Analyse ergab nicht nur, dass das Rechnungswesen schnellstmöglich modernisiert werden musste. Er erkannte auch, dass alle Mitarbeiter einen Mentalitätswechsel vollziehen mussten, wollten die Stadtreiniger bei den Kasseler Bürgern langfristig Erfolg haben. Darüber hinaus erarbeitete Flato mit den Stadtreinigern eine neue Betriebsorganisation. Ihre Ziele: Die Abteilungen sollten besser kommunizieren, die Abläufe transparenter werden und Verantwortlichkeiten klar definiert sein.

## VKS-NEWS



68. Ausg. 11/2002

Da dies nicht ohne die Belegschaft ging, hatte deren Einbeziehung und Schulung von Beginn an Priorität. „Wir wissen aus Erfahrung, wie wichtig es für den Erfolg eines derart komplexen Projektes ist, die Ideen der Mitarbeiter und Führungskräfte von Anfang an einzubeziehen“, weiß implusChef Ehrhard Flato. Einerseits führt die Beteiligung zu einer hohen Motivation und Akzeptanz der Veränderung. Andererseits beschleunigt es den Prozess.

Das erlebten auch die Stadtreiniger. Betriebsleiter Gerhard Halm: „Nachdem wir begonnen hatten, das gesamte Personal über die Projektziele zu informieren und in die weiteren Umsetzung einzubeziehen, war das Eis gebrochen.“ Selbst Mitarbeiter, die anfangs den Veränderungen skeptisch gegenüber standen, ließen sich einbinden. Der Grund: Sie konnten sich selbst überzeugen, dass durch das neue Vorschlagwesen ihre Ideen und Anregungen mit in die laufende Umsetzung einfließen.

Die Ende 1996 begonnenen Trainingsmaßnahmen taten ihr übriges für die breite Zustimmung. Dort werden Führungskräfte und Mitarbeiter bis heute in modernen Managementmethoden wie dem Führen durch Zielvereinbarungen, Kommunikationstechniken und Verkaufsmaßnahmen wie Telefonberatung geschult. Die Mitarbeiter der Straßenreinigung und der Müllabfuhr, die aufgrund hoher Leistungsbelastung Kundenkontakte oftmals äußerst negativ empfinden, lernten etwa, angemessener mit solchen Situationen umzugehen. Betriebsleiter Halm: „Der Erfolg dieser Seminare beruht zu einem großen Teil darauf, dass die implus-Trainer kompetent, praxisnah und sehr menschlich auf die Teilnehmer eingingen.“

Zudem wurde in den Qualifizierungsmaßnahmen kein Thema ausgelassen. Auch an sich negative Punkte wie die Fehlzeitenquote sprachen die Trainer in speziellen Seminaren an. Auf diese Weise lernten etwa die Abteilungsleiter ihre

Unsicherheit in Bezug auf dieses Thema zu überwinden. Durch so genannte Rückkehr- oder Fehlzeitengespräche können sie heute die Ursachen von Erkrankungen schneller erfassen und konsequent motivationsbedingte Fehlzeiten abbauen.

Der Wandel zeigte sich aber nicht nur in der Einführung der Trainings. Durch die neue Organisation spürten alle Mitarbeiter ihn vor allem sehr schnell im Alltagsgeschäft. Denn ab dem ersten Januar 1997 begann für die Stadtreiniger eine neue Ära in der Kundenbeziehung. Um die Bürger gezielter zu betreuen, etablierte Halm drei neue regionale Servicecenter. Seitdem stehen die Stadtreiniger montags bis freitags fast rund um die Uhr von 6:30 bis 18 Uhr für Anfragen zur Verfügung. Gleichzeitig wurden die Unternehmensstruktur vereinfacht und Abteilungen zusammengelegt. Die Führungskräfte der einzelnen Abteilungen sind nun direkt an Betriebsleiter Halm angebunden. Die Vorteile dieser Maßnahmen sind vielfältig. Neben einer flexibleren Auftragsbearbeitung förderte das Zusammenführen von Kostenrechnung und Controlling etwa ein kostenbewussteres Handeln der Mitarbeiter. Die Implementierung der Abteilung Vertrieb führte zu einer offensiveren Vermarktung. So sehen die Mitarbeiter nun ihre Aufgabe nicht nur in der spezialisierten Abfallberatung, sondern auch in der Vermittlung aller angebotenen Leistungen an private und gewerbliche Kunden.

Das Ergebnis kann sich sehen lassen: „Wir haben beispielsweise im vergangenen Winter über 1000 private Winterdienstaufträge abgewickelt“, betont Halm nicht ganz ohne Stolz. „Und unsere Qualität so wie unser Image ist nun so gut, dass wir unseren Wirkungsradius auch auf das Umland von Kassel ausdehnen konnten.“

Die Motivation seiner Leute steigerte er durch eine freiere Arbeitsgestaltung. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen heute allen eine eigenverantwortliche Einteilung ihrer Aufgaben. Wie gut der Veränderungsprozess bei den Mitarbeitern ankam, zeigten eine Befragung Mitte 1999 und mehrere daran anschließende Workshops. Mehr als zwei Drittel der Stadtreiniger waren mit den bisher erzielten Ergebnissen sehr zufrieden und bewerteten die Zusammenarbeit mit den Kunden als positiv.



## VKS-NEWS



68. Ausg. 11/2002

Auf der anderen Seite deckte die Umfrage noch etliche Herausforderungen auf. Personalleiter Gundlach: „Vor allem in der Führungskräfteentwicklung gibt es noch Defizite und wir haben längst nicht alle Potenziale unserer Leute ausgeschöpft.“ Nach einer Leitbildentwicklung, in der die Förderung der Mitarbeiter eines der Hauptziele des Unternehmens darstellt, entschied Halm sich 2001 deshalb erneut für den Einsatz von Berater Flato.

Gerade von den Juroren des Bundesverbandes der Deutschen Verkaufsförderer und Trainer für sein Stadtreinigerprojekt mit dem Oscar der Branche, dem Certificate for Excellence 2000, ausgezeichnet, sollte Flato die Kasseler erneut voranbringen. Der Veränderungsexperte hatte zu diesem Zeitpunkt gerade die Prego-Methode entwickelt. Mit ihr kann er die tatsächlichen Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitern ermitteln.

Bis zur Umsetzung des Konzeptes dauerte es allerdings noch mehr als ein Jahr. Erst nach einer genauen betriebsinternen Zielfestlegung haben die Stadtreiniger beschlossen, welche Mitarbeiter an den Schulungsmaßnahmen teilnehmen und wie genau ihre Bedürfnisse in den Trainings erfasst werden sollten. „Wir entschieden uns letztlich, die Prego-Methode auf alle Mitarbeiter anzuwenden und nicht nur auf die Führungskräfte“, erläutert der Personalleiter Gundlach den langen Entscheidungsprozess. Schließlich sei es in allen Abteilungen und Hierarchieebenen wichtig, die Potenziale der Mitarbeiter zu entwickeln und zu wissen, wer für welche Funktion am besten geeignet sei.

Im September 2002 waren alle Fragen geklärt und Berater Flato konnte die ersten neun Stadtreiniger zu einem intensiven Seminar begrüßen. Drei Tage lang machten sich die Mitarbeiter aus allen Abteilungen die verschiedensten Facetten ihrer Stärken und Schwächen bewusst.

Anhand eines von Flato und seiner Teampartnerin Silke Reinbold entwickelten Persönlichkeitstests, zahlreichen Gruppensowie Outdoorübungen und einem begleitenden Coaching wurden die besonderen Fähigkeiten und Potenziale der Teilnehmer erkennbar und besprochen. In einem abschließenden Gutachten wurden die Ergebnisse dann zusammengefasst. „Es war sehr anstrengend, aber am Ende war mir klar, welche Rolle ich in einer Gruppe spiele und was ich bei den Stadtreinigern erreichen will“, berichtet eine Teilnehmerin über ihre Erfahrungen.

Weitere Seminare mit 30 weiteren Mitarbeitern sind bereits vereinbart. Betriebsleiter Halm ist aber schon nach der ersten Veranstaltung von dem Ergebnissen beeindruckt: „Die Teilnehmer haben nicht nur mehr über sich, sondern auch über die anderen erfahren und damit die Kommunikation zwischen den Abteilungen erheblich verbessert. Das kommt letztlich unseren Kunden zu Gute.“ Den zu Beginn des Veränderungsprozesses gesetzten Zielen ist der Chef der Stadtreiniger damit einen weiteren Schritt näher gekommen.

Aber auch so kann sich der vor zehn Jahren noch für unmöglich gehaltene Veränderungsprozess sehen lassen. Durch die Einführung der neuen Betriebsorganisation hat sich das ehemalige kommunale Amt in ein konkurrenzfähiges Dienstleistungsunternehmen verwandelt. Die wirtschaftlichen Ergebnisse und die hohe Zufriedenheit der Kunden sprechen für sich. Aber auch die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, bestätigt den eingeschlagenen Weg.

Die Stadtreiniger um Betriebsleiter Halm sind damit ein Vorzeigebispiel, wie die Abfallentsorgung bürgernäher und kundenorientierter angeboten werden kann. Voraussetzung war die in diesem Fall die optimale Organisationsform des Eigenbetriebes, die ein flexibles Handeln ermöglicht. Richtig angepackt, kann aus der Notwendigkeit der kommunalen Haushalte zu sparen, somit also durch- aus eine Tugend werden.





## Gesteigerter Selbstwert

08-2001

Kundenorientierung für Müllwerker und Straßenreiniger ist möglich:

***Sie stehen den Kunden am nächsten und haben dennoch wenig Kontakt: Straßenreiniger und Müllwerker auf der einen und Bürger auf der anderen Seite geraten regelmäßig aneinander. Die Stadtreiniger von Göttingen schulen jetzt ihr Frontpersonal im Sinne besserer Kundenbeziehungen.***

Auch für die kommunalen Entsorgungsbetriebe gilt: Konsequente Kundenorientierung ist eine der wichtigen Zauberformeln. Doch mit der kunden- und prozessorientierten Ausrichtung der Betriebsorganisation allein ist es nicht getan. Dessen war sich Uwe Kausch, Werksleiter bei der 'Stadtreinigung Göttingen' bewusst, auch wenn seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit drei Jahren auf die erfolgreiche Zertifizierung nach DIN ISO 9001 und EfbV stolz sein können und seine Werker, ausgestattet mit Visitenkarten und Namensschild auf dem Arbeitsanzug, schon lange identifizierbare, positive Kundenkontakte pflegen.

„Kundenorientierung muss von allen Mitarbeitern verstanden und aktiv gelebt werden, also auch von den Kolleginnen und Kollegen vor Ort, die unmittelbar auf der Straße, bei der Straßenreinigung und Müllabfuhr, direkten Kundenkontakt haben“, davon ist Uwe Kausch überzeugt. Deshalb beauftragte er das Trainerteam um Ehrhard Flato, implus Training und Beratung, Ahnatal, entsprechende Trainingsmaßnahmen durchzuführen. Schließlich hatte Flato bereits bei den Stadtreinigern in Kassel seit 1997 in 16 Seminaren rund 200 Müllwerker und Straßenreiniger geschult.

Trainer Stephan nutzte sein Standing bei den Teilnehmern dazu, gemeinsam mit Ih-

**Kundennähe in der Abfallwirtschaft lässt sich trainieren - sagen die Personalberater. Da bei soll auch das Personal auf der Straße eingebunden werden.**

nen die individuellen Einstellungen zur Arbeit, zum Kunden, zum Kollegen, zum Vorgesetzten zu reflektieren und zu hinterfragen. Er legte besonderen Wert darauf zu verdeutlichen, dass auch Selbstkritik wichtig und es nicht damit getan sei, Schuldzuweisungen nach außen - an die Vorgesetzten oder Bürger - zu richten oder es permanent bei Rechtfertigungen und Erklärungen zu belassen. Wichtig, so seine Botschaft, sei es, mitunter den 'inneren Schweinehund' zu überwinden, ein gesundes Selbstwertgefühl zu entwickeln und positiv in die Zukunft zu schauen, auch wenn dies nicht immer leicht falle. Die Überzeugungsarbeit des Trainers kam an. Jedem sollte deutlich werden, dass so der Spaß an der Arbeit wächst und die Arbeit leichter und erfolgreicher zu erledigen ist.

Anschließend stand der Umgang mit den Bürgern auf der Tagesordnung. Denn gerade, wenn es hektisch zugeht, ist es wichtig zu wissen, wie man sich in jeder Situation angemessen verhält. Hilfreich beim Eintrainieren: die praktischen Übungen von Stephan, vielfach mit VideoFeedback. „Als ich mich selbst sah, wurde mir bewusst, dass es für mich und die Situation besser wäre, mich anders zu verhalten. Die Tipps des Trainers kamen auch bei meinen Kollegen gut an“, beschreibt Stefan Ahlborn, Containerfahrer, seine Erfahrung im Seminar.

Empfehlungen gab Rüdiger Stephan auch für den Umgang mit internen Problemen, beispielsweise mit Kollegen oder Vorgesetzten. Wieder wurde deutlich, wie wichtig es war, dass ein Schwerpunkt des Seminars darin bestand, sich mit zwischen-

menschlicher Kommunikation - Zuhören, Fragen, Argumentieren, konstruktiv Kritisieren bis hin zum Verständnis der Körpersprache - zu beschäftigen und intensiv zu üben.

Hierbei offenbarte sich, wie sehr sich die gewerblichen Mitarbeiter in erster Linie - und verständlicherweise - wünschen, dass Vorgesetzte wie Bürger ihre Arbeit positiv beurteilen und auch mal ein Lob aussprechen. Stephan's Anregung, nach Trainingsende Diskussionsrunden zwischen den Hierarchieebenen zu institutionalisieren, kam daher gut an. Und die Praxis zeigt, dass dabei wichtige Anstöße zur Verbesserung der Arbeitsabläufe erarbeitet und umgesetzt werden, wie Werksleiter Kausch bestätigt.

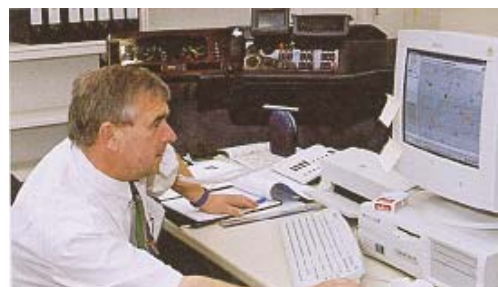
Zudem wurden die Führung, Zusammenarbeit, menschliche Akzeptanz und das Verständnis füreinander durch die Qualifizierung und die Diskussionsrunden nachhaltig verbessert.

Dadurch fanden viele gewerbliche Mitarbeiter deutlich mehr Freude an der Arbeit, was sich auch in einer sinkenden Fehlzeitenquote und einer verbesserten Produktivität ausdrücken wird. Die Identifikation mit den Zielen des Betriebes hat zugenommen.

Die anfängliche Skepsis, ob den gewerblichen Mitarbeitern mehr Kundenorientierung zu vermitteln sei, ist daher gänzlich verfliegen. Die Erfolgsberichte der Teilnehmer führten dazu, dass die Seminare aktiv nachgefragt werden. Daher wich die Zurückhaltung der Begeisterung der Teilnehmer.

Und dank der positiven 'Mund-zu-Mund-Propaganda' im Betrieb wurden bereits

acht Seminare mit Erfolg durchgeführt. „Aus Termin- und Kostengründen konnten wir leider nicht alle Teilnahmewünsche sofort befriedigen“, bedauert Uwe Kausch zwar - Doch für dieses Jahr sind weitere sechs Seminare geplant“, signalisiert er seinen Mitarbeitern



## Patient Mitarbeiter

10-2000

Fehlzeiten sind durch Motivation wirkungsvoll zu reduzieren:

*Der durch Witterung und körperlichen Einsatz bedingte Verschleiß bei Mitarbeitern der Abfuhr und der Straßenreinigung ist hoch. Wenn permanent zehn Prozent der Mitarbeiter krank geschrieben Der durch Witterung und körperlichen Einsatz bedingte Verschleiß bei Mitarbeitern der Abfuhr und der Straßenreinigung ist hoch. Wenn permanent zehn Prozent der Mitarbeiter krank geschrieben sind, steckt aber mehr im Busch als natürlicher Ausfall. Es gibt bewährte Maßnahmen, den Krankenstand zu senken. sind, steckt aber mehr im Busch als natürlicher Ausfall. Es gibt bewährte Maßnahmen, den Krankenstand zu senken.*

Die Zahlen sprechen für sich: In vielen kommunalen Entsorgungsbetrieben ist eine Fehlzeitenquote von ca. zehn Prozent bei den gewerblichen Mitarbeitern in der Müllabfuhr und Straßenreinigung keine Seltenheit. Und das hat teure Folgen: Für einen kommunalen Entsorgungsbetrieb mit je 100 Mitarbeitern in der Müllabfuhr und Straßenreinigung entstehen auf dieser Weise Fehlzeitenkosten in Höhe von DM 1.191.260,- /Jahr. Von den Kosten, die für Überstundenvergütung, Einstellung von Leiharbeitskräften oder sonstige Sachkosten, die durch Fehlzeiten bedingt anfallen, ganz zu schweigen. Damit nicht genug: Wenn Mitarbeiter ausfallen, kommt es zu innerbetrieblichen Schwierigkeiten bei der Mitarbeiterdisposition, der Beschaffung von Ersatzkräften sowie niedrigere qualitative und quantitative Leistungsergebnisse.

Wer also die Wirtschaftlichkeit entsorgender Betriebe erhöhen will, kommt nicht umhin, die enormen Einsparungspotentiale durch systematische Fehlzeitenreduzierung konsequent zu verfolgen. Und es lohnt sich, in dieser Sache aktiv zu werden.

Denn wie die Erfahrung aus Projekten in kommunalen Betrieben zeigt: Die Fehlzeitenquote von zehn Prozent kann auf bis zu 5,5 Prozent gedrückt werden. Was das nicht nur finanziell bedeutet, dürfte klar sein. In berechneten Beispiel würde dies eine Kostensenkung von stattlichen 526.067,- DM/Jahr bedeuten. Wahrlich keine Peanuts. Weitere beträchtliche Einsparungen lassen sich durch Überstundenabbau und Reduzierung des Fremdpersonals, geringeren Verwaltungsaufwand durch Fehlzeitenbearbeitung, Personaldisposition usw. realisieren. Die

Summe der eingesparten Kosten erhöht sich somit leicht auf rund eine drei Viertel Million Mark. Außerdem: Auch im Angestelltenbereich lässt sich noch die Fehlzeitenquote erfolgreich senken.

Zu beachten ist: Die Fehlzeitenquote resultiert längst nicht allein aus dem höheren Altersdurchschnitt der Mitarbeiter einer im Vergleich zur Privatwirtschaft höheren Schwerbehindertenquote oder dem besonderen Kündigungsschutz im Öffentlichen Dienst. Und auch die Arbeitsbedingungen in einem kommunalen Entsorgungsbetrieb beeinflussen nicht über die Maßen den Krankenstand.

### Es gibt entscheidende Faktoren

Mindestens so wichtig sind Faktoren, wie z.B. das Betriebsklima, Arbeitszufriedenheit, Mitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, ein partnerschaftliches Führungsverhalten der Vorgesetzten, ein präventiver Unfall- und Gesundheitsschutz sowie die eigentlichen Arbeitsbedingungen, wenn es um Fehlzeiten geht. Häufig mangelt es an der inneren Einstellung der Beschäftigten, hapert es am Engagement und an der Konsequenz der Führungskräfte, das Problem „Fehlzeiten“ zielstrebig anzugehen. Die vermeintliche Arbeitsplatzsicherheit und der besondere Kündigungsschutz tun ein Übriges.

### Ursachenspezifische Maßnahmen

Wer nicht halbherzig die Sache angehen will, sollte, so die Erfahrungen aus Kommunalprojekten, ein Maßnahmen



Besonders die wechselnden Witterungsbedingungen setzen den Männern an der Front zu. Der traditionell hohe Krankenstand in der Abfallwirtschaft lässt sich aber durch gezielte Maßnahmen verringern.

bündel entwickeln, das auf die betriebs-spezifischen Ursachen und Gegebenheiten abgestimmt ist. Herzstück jeder Aktivität zur Fehlzeitensenkung sind individuell und situativ gestaltete Rückkehr-, Fehlzeiten- und Personalgespräche. Empfehlenswerte Maßnahme:

- **Rückkehrgespräche** sind stets unmittelbar zu führen, sobald der Mitarbeiter nach der Genesung an den Arbeitsplatz zurückkommt. Das Kümmern, Helfen und Betreuen stehen hier eindeutig im Vordergrund. Wichtig: Das Gespräch sollte der unmittelbare Vorgesetzte führen. Sollte die Krankheitsursache betriebsbedingt sein, besteht auf diese Weise die Möglichkeit, Ursachen zu analysieren und sie zu beseitigen. Weiterer Vorteil: Die Mitarbeiter spüren, dass Betrieb und Vorgesetzter ehrlich bemüht sind, sich um sie zu kümmern und es keine Jagd auf Kranke gibt.

#### Für frühzeitigen Rückkehr motivieren

- **Fehlzeitengespräche** sind erforderlich, wenn einerseits die Fehlzeitenquote

hoch ist, aber andererseits die Krankheitsursache unklar sind bzw. es Auffälligkeiten im Fehlzeitenverhalten der Mitarbeiter gibt. Diese Gespräche sollte der unmittelbare oder nächsthöhere Vorgesetzte führen. Inhalt des Gespräches ist das Fehlzeitenverhalten über einen längeren Zeitraum (ideal sind 3 Jahre). Ziel auch hier: Klärung der Ursachen. Zudem werden dem Mitarbeiter die Auswirkungen seiner Fehlzeiten erläutert und Konsequenzen aufgezeigt, wenn sich sein Fehlzeitenverhalten nicht verbessert.

- **Das Personalgespräch** ist die letzte Gesprächsinstanz. Es wird federführend von einem Mitarbeiter der Personalabteilung geführt unter Beteiligung der unmittelbaren bzw. nächsthöheren Vorgesetzten sowie einem Personalratsvertreter. Hier entscheidet sich, welche Maßnahmen eingeleitet werden, wenn sich das Fehlzeitenverhalten des Mitarbeiters nicht bessert. Vor einem möglichen Personalgespräch sollte innerhalb von zwölf Monaten nach dem ersten Fehlzeitengespräch noch ein zweites Fehlzeiten-

gespräch geführt werden.

- **Die Dokumentation** der Gespräche hat sich als Erfolgsfaktor erwiesen. Sonst kann es passieren, dass die Regelmäßigkeit der Gespräche nachlässt und vor allem die unangenehmen und zeitintensiven Fehlzeitengespräche an Bedeutung verlieren. Nicht zu vergessen: Auf diese Weise werden die Fehlzeitenursachen systematisch und lückenlos erfasst. Und das ist Voraussetzung, um sie abzubauen.

#### Eindeutige Regelungen sind Pflichten

- Die Anzeige- und Meldepflichten bei Erkrankungen sind eindeutig zu regeln. Jeder Mitarbeiter muss wissen, was er im Krankheitsfall zu tun hat. Auch die Führungskräfte müssen wissen, wie sie mit Krankmeldungen oder Verstößen gegen die Melde- und Anzeigepflicht umzugehen haben.

- Weiterhin unbekannt ist, dass krankgeschriebene Mitarbeiter ohne Verlust ihres Versicherungsschutzes vor Ablauf der Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung die Arbeit wieder aufnehmen können. Die Erfahrung zeigt: Wenn die Mitarbeiter darüber aufgeklärt werden, sinkt die Krankenquote allein schon um 0,5 - 1 Prozent.

- Ergänzend zu diesen Maßnahmen sollte eine Projektgruppe unter Einbeziehung des Personalrates und des Betriebsarztes eingerichtet werden. Ihre Aufgabe: Klärung der Fehlzeitenursachen, Entwicklung von Maßnahmen zum Ursachenabbau und begleitende Umsetzung dieser Maßnahmen. Die Umsetzung dieser Maßnahmen zahlt sich aus. Denn je nach Betriebsstruktur lässt sich im Jahresdurchschnitt die Krankenquote im gewerblichen Bereich auf fünf bis sechs Prozent und bei Angestellten wie Beamten auf drei bis vier Prozent senken. Und das kommt der Wirtschaftlichkeit, aber auch der Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit zugute.



Auf den Image-Plakaten strahlt ein Doppelgänger von Andreas Trödel als motivierter BSR-Mitarbeiter. Der echte Straßenreiniger allerdings klagt in der Illustrierten 'stern' schon über frühzeitige Verschleißerscheinungen.



AUS- UND FORTBILDUNG

VKS-NEWS



41. Ausg. 08/2000

## Das Erfolgsrezept: Konsequente Kundenorientierung

Das Stadtreiniger-Konzept von implus Training und Beratung erhielt den Trainings-'Oscar' 2000

Was 1993 mit der Umwandlung des einstigen Reinigungsamtes von Kassel in einen Eigenbetrieb der Stadt begann, ist mittlerweile zu einer richtigen Erfolgsgeschichte geworden. Nicht nur für 'Die Stadtreiniger Kassel', die es schafften, aus einem kommunalen Amt einen modernen Dienstleistungsbetrieb zu machen. Auch ihr Weggefährte und Berater, Ehrhard Flato, Inhaber von Implus Training und Beratung Kassel, konnte sich einmal mehr mit diesem Projekt profilieren. Denn nach 1998 wurde jüngst im Mai diesen Jahres Flato und sein Team erneut von den Juroren des Bundesverbandes der Deutschen Verkaufsförderer und Trainer mit dem 'Certificate for Excellence 2000', dem 'Oscar' der Branche, ausgezeichnet.



Ehrhard Flato,  
implus Training und Beratung

Kundennah, wirtschaftlich und serviceorientiert zu arbeiten, so lautete die Projektzielsetzung. „Wir mussten und wir wollten weg vom 'hoheitlichen Beamtentum' hin zu einer bürgernahen Dienstleistungsorganisation“, so Gerhard Halm, Technischer Betriebsleiter bei den Stadtreinigern. Für Halm stand fest:

„Nach Änderung der Rechtsform und der Betriebsatzung ging kein Weg daran vorbei, die Organisationsstruktur und die internen Abläufe zu optimieren, wenn wir unser Ziel realisieren wollen.“ Aus diesem Grunde suchte er einen kompetenten Berater und fand ihn in der Person Ehrhard Flato. Denn dieser verfügt über entsprechende Erfahrungen aus vergleichbaren Projekten und steuerte dann gemeinsam mit Halm alle Aktivitäten.

### Bewußtseinswandel erforderlich

Die Kasseler Verantwortlichen wussten: Nur wenn sich an der Basis, im Kontakt zwischen den Stadtreinigern und den Bürgern vor Ort, das Verhalten der Mitarbeiter ändert, stellt sich der Erfolg ein. Und bis sich bei den Mitarbeitern ein Mentalitätswandel vollzog und die Bürger Kassels die Servicefreundlichkeit wahrnahmen, verging zunächst einige Zeit. Doch im Laufe der Zeit griffen die Maßnahmen von Halm und Flato. Denn es wurde auf zwei Ebenen gearbeitet: Zum einen daran, die Betriebsorganisation kunden- und prozessorientierter zu gestalten, für eine höhere Effizienz in und zwischen den Abteilungen zu sorgen, Abläufe transparenter zu machen und Kompetenzen bzw. Verantwortlichkeiten klar zu definieren. Zum anderen, und dies erwies sich als ebenso wichtig, wurden die Führungskräfte und Mitarbeiter durch Trainingsmaßnahmen auf ihre neuen Aufgaben vorbereitet.

„Wir wissen aus Erfahrung, wie wichtig es für den Erfolg eines derart komplexen Projektes ist, die Vorstellungen und Erfahrungen der Mitarbeiter und Führungskräfte von Anfang an einzubeziehen“, meint Implus-Chef Ehrhard Flato. Daher stand zunächst eine Ist-Analyse auf der Tagesordnung. Und auch Betriebsleiter Gerhard Halm bestätigt:



Betriebsleiter Gerhard Halm

„Nachdem wir begonnen hatten, das gesamte Personal über die Projektziele zu informieren und in die weiteren Umsetzung einzubeziehen, war das Eis gebrochen.“ Selbst Mitarbeiter, die anfangs den Veränderungen skeptisch gegenüber standen, ließen sich einbinden. Der Grund: Sie stellten fest, dass ihre Ideen und Anregungen mit in die laufende Umsetzung einfließen, sie erkannten ihre eigene Handschrift wieder.

Um die Verwaltungsvorgänge zu vereinfachen oder zum Teil sogar überflüssig zu machen, wurde die Betriebsorganisation mit ihren 350 Mitarbeitern deutlich 'verschlankt'. Unterhalb des Betriebsleiters gibt es nun die Führungskräfte der verschiedenen Abteilungen, z.B. für 'Technische Dienste und Beschaffung', 'Organisation, Rechnungswesen und Controlling' sowie 'Abfallwirtschaft und Verkauf'. Diese Vereinfachung bringt erhebliche Vorteile. Das Zusammenführen von Kostenrechnung und Controlling fördert ein kostenbewusstes Denken und Handeln der Mitarbeiter. Ein weiteres Beispiel: Die einstige Abteilung Abfallwirtschaft, heute Abfallwirtschaft und Verkauf,

## AUS- UND FORTBILDUNG

# VKS-NEWS



41. Ausg. 08/2000

sieht nun ihre Aufgabe nicht allein darin, die sehr spezialisierte Abfallberatung durchzuführen. Sie vermerkt zudem offensiv die neuen Leistungen der Stadtreiniger bei privaten und gewerblichen Kunden. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: „Wir haben beispielsweise im letzten Winter über 600 private Winterdienstaufträge abgewickelt“, betont Halm nicht ganz ohne Stolz. „Und unser Image ist nun so gut, dass wir unseren Wirkungsradius auch auf das Umland von Kassel ausdehnen konnten.“

### Wandel auf allen Ebenen

Bürger- und damit Kundennähe entstand wesentlich durch die Bildung dreier regional arbeitender Servicecenter. Jedes ist für ein bestimmtes Stadtgebiet zuständig, die Ansprechpartner stehen für die Bürger/Kunden montags bis freitags von 6.30 bis 18.00 Uhr zur Verfügung. Die öffentliche Anerkennung dieser Leistungen resultiert aber vor allem aus der hohen Motivation der Mitarbeiter. Wie eine Befragung des Personals zeigte, sind die Mitarbeiter mit den bisher erzielten Ergebnissen sehr zufrieden und bewerten die Zusammenarbeit als positiv. Diese Akzeptanz ist nach Ansicht von Ehrhard Flato auch darauf zurückzuführen, dass begleitende Qualifizierungsmaßnahmen stattfanden. Das damit verbundene Ziel: Die Anwendung moderner Führungs- und Managementinstrumente, z.B. Führen durch Zielvereinbarungen, aber auch fachliche Weiterbildungen wie Verkaufs- und Telefontrainings.

Der Wandel erforderte die Bereitschaft, eingefahrene Verhaltensweisen aufzugeben und neues Handeln zu lernen. Nur



ein Beispiel: Die Seminare für die gewerblichen Arbeitnehmer, die Mitarbeiter der Straßenreinigung und der Müllabfuhr, die aufgrund hoher Leistungsbelastung Kundenkontakte oftmals äußerst negativ empfinden, lernten, angemessener damit umzugehen und stets kundenorientiert zu sein. Betriebsleiter Halm dazu: „Der Erfolg dieser Seminare beruht zu einem großen Teil darauf, dass die Implus-Trainer kompetent, praxisnah und sehr menschlich den Zugang zu den Teilnehmern fanden. Dadurch war die Akzeptanz gegenüber den Inhalten, aber auch den Trainern sichergestellt.“ Auch an sich negative Themen, z.B. die Fehlzeitenquote, waren nicht tabu. Nach anfänglicher Unsicherheit und mit Hilfe spezieller Seminare lernten z.B. Abteilungsleiter, in sog. Rückkehr- und Fehlzeitengesprächen

die Ursachen von Erkrankungen zu erfassen, und die motivationsbedingten Fehlzeiten abzubauen.

Fazit: Durch die Einführung der neuen Betriebsorganisation hat sich vieles in positiver Hinsicht verändert. Dazu zählen sicherlich die wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens. Sie können sich sehen lassen. Aber auch die Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter, gemeinsam an einem Strang zu ziehen, bestätigt, dass der eingeschlagene Weg der richtige ist, und es sich lohnt, ihn weiter zu gehen. Aus der Notwendigkeit, die kommunalen Haushalte zu entlasten und zugleich bürgernäher, sprich: kundenorientierter, zu werden, kann - richtig angepackt - also durchaus eine 'Tugend' werden.