

5. WANDEL IN DER ABFALLBRANCHE

5.1 INNOVATION BEDINGT TRANSFORMATION

Um den Wandel der Abfallbranche und der erzo zu verstehen, lohnt es sich, genau hinzuschauen, was eine Transformation umfasst und den Betroffenen abverlangt.

Haben Sie in der freien Natur schon mal beobachtet, wie aus einer unscheinbaren Raupe ein imposanter Schmetterling schlüpft? Dieser spannende Prozess sieht leicht aus und macht pure Freude. Bei Unternehmen geht dieser Prozess meistens nicht so einfach über die Bühne. Denn der Wandel geschieht auf mehreren organisatorischen Ebenen: auf der strategischen, operativen sowie auf der persönlichen Ebene. Führungskräfte sind dabei gleich mehrfach betroffen: als Vordenker und Verantwortliche sowie als Angestellte. Und für Mitarbeitende ist die Herausforderung ebenfalls gross, da sie oft passiv als Individuen durch den Prozess der Transformation geführt werden und nicht jedes Puzzleteil eines grossen Gesamtbilds vermittelt bekommen und im Blick haben können. Doch von vorn.

Worum geht es bei einem Wandel? Meistens besteht er aus politischen, strategischen, technologischen und kulturellen Elementen. In der Regel gibt es einen Auslöser. Das kann der Ausbruch einer weltweiten Pandemie sein, wie wir es bei Covid erlebt haben, oder die Klimakrise dringt ins Bewusstsein von Politik und Bevölkerung. Ein Auslöser sind auch disruptive Momente wie die Erfindung des Autos, welche die Kutsche ablöste, oder des Smartphones, das fast alle Geräte ersetzte, ohne die wir zuvor vermeintlich nicht lebensfähig waren: das Telefon, die Uhr, der Wecker, die Musikanlage, der Fernseher, das Radio, die Wettervorhersage, der Fahrplan, die Landkarte, unzählige Spiele usw. Plötzlich waren alle Geräte in einem kleinen Handy vereint.

Was hat das alles mit der erzo zu tun? Die Entsorgungsbranche und mit ihr die erzo stehen vor der riesigen Aufgabe Mehrwert für die künftige Nachfrage nach Energie und Ressourcen zu schaffen. Die einfachste Lösung ist Vorhandenes besser zu nutzen. Abfall und Abwasser in Energie sowie Wärme zu verwandeln und aus Rückständen wertvolle Rohstoffe zu gewinnen, welche sonst bei der Herstellung die Umwelt belasten wie zum Beispiel Phosphor. Aus Abfall wird Wertstoff.

Was bedeutet eine so tiefgreifende Veränderung der Verarbeitung und Produktion für die erzo? Wenn Technologien neu erfunden werden, muss auch die Arbeit neu organisiert werden. Die Arbeit ist nichts Abstraktes, sie wird von Menschen geleistet. Also muss sich auch der Mensch wandeln und mit ihm die Art der Zusammenarbeit. Mehr denn je zuvor entscheiden Arbeitsweisen und Arbeitskultur über den Erfolg der täglichen Arbeit. Interdisziplinäre Teams werden wichtiger – wichtiger als Individuen. Sie entlasten die Hierarchie und übernehmen mehr Eigenverantwortung bei der Ausführung ihrer Aufgaben.

Provokativ ausgedrückt: Das Team ist der Chef. Was vorher ausschliesslich zentral gesteuert wurde, muss jetzt zu einer dezentralen Aufgabe werden, bei der jede beteiligte Person ein Stück Verantwortung trägt. Macht und Expertise sind nicht mehr Synonyme: Möglicherweise hat ein Geschäftsleitungsmitglied mehr Macht. Trotzdem wird ein Projekt von einer internen Expertin geleitet. So kommt es zu Verschiebungen zwischen formeller und informeller Macht. Die Teams helfen die Organisation zu leiten.



Werden jetzt die Vorgesetzten überflüssig? Nein, denn sie übernehmen wichtige Steuerungsfunktionen: Sie treffen zukunftsfähige Entscheide, kümmern sich um Spannungsfelder, stellen die richtigen Mitarbeitenden ein, welche bereit sind, Verantwortung zu tragen, pflegen mit Kunden und Mitarbeitenden den Dialog, regeln Konflikte, lösen Probleme und vieles mehr. Und natürlich tragen sie nach wie vor die Verantwortung für die finanziellen Ressourcen – sie steuern also das Unternehmensschiff.

Ist Wandel denn steuerbar? Ja, allerdings nicht auf konkrete Sicht, sondern mit einer flexiblen und kooperativen Haltung. Jeden Tag können sich vorher unbekannte Herausforderungen zeigen - jeden Tag kann es zu neuen Priorisierungen kommen.

Was bedeutet eine Transformation für eine alteingesessene Organisation? De facto ist sie zu jedem Zeitpunkt perfekt und unperfekt organisiert. Ein Geschäftsmodell weist in eine bestimmte Richtung. Es muss aber anpassungsfähig bleiben, wenn der Markt es verlangt.

Gibt es also kein Richtig und kein Falsch mehr? Tatsächlich wird das Unternehmen unter dem Druck äusserer Umstände und innovativer Entwicklungen zu einer agilen, fitten und lernfähigen Organisation. Aus einem statischen wird ein dynamischer Betrieb. Das Unternehmen überlebt nur, wenn es Themen wie Macht und Verantwortung bewusst verteilt und laufend ausbalanciert. Die Mitarbeitenden werden vermehrt zu Mitgestaltern. Dies gelingt nur, wenn ein klarer Rahmen besteht und unausgesprochene Regeln sowie Erwartungen deutlich ausformuliert und transparent geäussert werden. So können sich Mitarbeitende immer wieder fragen: Was ist meine Bestimmung? Welchen Sinn hat meine Arbeit? Wo ist mein idealer Platz in der Firma und im Team? Wohin wird meine berufliche Reise führen; was ist mein persönliches Ziel?

Und wie lauten die Fragen an die eigene Organisation? Auch sie bleiben herausfordernd und sind auf weite Sicht dieselben wie in der Gegenwart: Wie entwickelt sich der Markt? Welche technologischen Lösungen stehen neu zur Verfügung? Welche Pionierleistungen könnten wir entwickeln? Was erwartet die bestehende Kundschaft von uns? Welche zusätzlichen Kundensegmente könnten wir gewinnen und bedienen? Welche Arbeitsschritte stehen an? Wer macht sie? Wie strukturieren wir uns? Wer übernimmt welche Rolle? Welche Ressourcen fehlen uns in unserer dynamischen Organisation?

Wie lässt sich der Wandel in einem Satz zusammenfassen? Lasst uns den Kopf im Markt der Zukunft haben und die Finger in den täglichen Aufgaben!

Alice Baumann