

Die MVA Bonn begegnet *brennenden* Herausforderungen auf dem Abfallmarkt

Manfred Becker, Jörg Wirtgen und Bert Heinrich

1.	Entwicklungen der Märkte zwingen zu strategischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Änderungen des Unternehmens.....	107
2.	Analyse, Kommunikation, Restrukturierung und Stabilisierung.....	108
3.	Zwischenfazit	112
4.	Gerichtsfeste Dokumentation der neuen Betriebsorganisation.....	113
5.	Rechtlicher Rahmen	114
6.	Organisationsverschulden	115
7.	Absicherung gegen Haftungsrisiken.....	116
8.	Ergebnisse	117

1. Entwicklungen der Märkte zwingen zu strategischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Änderungen des Unternehmens

Bereits seit mehreren Jahren sind wesentliche Änderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld der Abfallwirtschaft zunehmend spürbar. Äußere Einflüsse, wie Mengen- und Marktverschiebungen sowie der stark zunehmende Wettbewerb in allen Marktsegmenten (Siedlungsabfall, gewerblicher Abfall, Energiemarkt) führen zu sinkenden Margen.

Gleichzeitig erfährt das Unternehmen aktive Eingriffe in die Gesellschafter- und Beteiligungsstruktur des Unternehmens, muss steigenden Ergebniserwartungen der Anteilseigner ebenso genügen, wie wachsenden politischen Druck zur aktiven Positionierung im sich wandelnden Abfall- und Energiemarkt verkraften.

Die zeitliche und teils auch inhaltliche Parallelität dieser externen und internen Konditionen hat die Geschäftsleitung der MVA Müllverwertungsanlage Bonn GmbH (MVA Bonn) Ende 2011 veranlasst, einen strategischen Optimierungsprozess zur tiefgreifenden Neuausrichtung des Unternehmens in die Wege zu leiten. Sofort war klar, dass die in diesem Vorhaben erforderlichen Veränderungen tiefgreifend sein werden und alle Unternehmensaktivitäten umfassen. Selektive Anpassungen einzelner Bereiche und Prozesse würden nicht ausreichend sein, um das Unternehmen auch mittel- und langfristig erfolgreich zu positionieren.

Von dieser Überzeugung geleitet hat sich die Geschäftsführung entschieden, neben betriebswirtschaftlichen und technischen Optimierungen, auch umfassende Anpassungen der Aufbau- und Ablauforganisation vorzunehmen und alle Veränderungen im Paket als ganzheitlichen Changeprozess in Angriff zu nehmen.

Um das Projekt erfolgreich umzusetzen, waren und sind auch weiterhin vor allem Verhaltensveränderungen aller für das Unternehmen tätigen Menschen notwendig, die mit Unterstützung externer Fachkompetenz in die Wege geleitet wurden. Aus einer Reihe von Bewerbern konnte sich dafür das Team von WM-CONSULT, Berlin qualifizieren.

2. Analyse, Kommunikation, Restrukturierung und Stabilisierung

Das Beraterteam begleitet den Changeprozess vor allem auf der strategisch-kommunikativen, aber auch auf der organisatorischen Ebene. Rollenverständnis, Erwartungshaltungen und Zielsetzungen sollten gemeinsam erarbeitet, definiert und in das operative Geschäft umgesetzt werden. Im Zentrum der Veränderungen stand infolgedessen eine Neuordnung der Organisationsstruktur der MVA Bonn. Um diese an die Anforderungen der Zukunft anzupassen, erfolgte zu Beginn des Projekts eine ganzheitliche Analyse des Unternehmens. Dazu wurden einerseits Informationen der Shareholder (Stadt und Konzern) zusammengetragen und strukturierte Interviews mit zahlreichen Stakeholdern auf verschiedenen Ebenen geführt: Unternehmensleitung, Führungskräfte, Betriebsräte sowie Mitarbeiter aller Bereiche. Ziel der Interviews war es, sowohl die wirtschaftliche Situation, die Organisationsstruktur, als auch die Unternehmens- und Führungskultur der MVA Bonn in Eigen- und Fremdwahrnehmung zu erfassen. Nach Auswertung der Interviews und Aufbereitung der gesammelten Informationen konnten mehrere Handlungsfelder identifiziert werden, wie zum Beispiel die Felder Führung, Kommunikation sowie Organisations- und Arbeitsprozesse.

Auf Grundlage dieser Bestandsaufnahme wurde die zukünftige Vision der MVA Bonn im Rahmen eines Strategie-Workshops im April 2012 entwickelt.

Nach der Festlegung einer neuen Vision und einer zu deren Realisierung erfolgversprechenden Strategie galt es nun, die nötigen Veränderungsprozesse im Unternehmen anzustoßen, zu begleiten und in Gang zu halten, um die neue Ausrichtung in alle Bereiche des Unternehmens dauerhaft hineinzutragen. Dabei waren zwei Ebenen zu beachten: zum einen die organisatorische Ebene, die sich Arbeitsprozessen und Strukturen im Unternehmen annimmt und zum anderen die Ebene der Unternehmens- und Führungskultur, welche eng mit der Motivation der Mitarbeiter und dem Faktor Kommunikation zusammenhängt.

Der Veränderungsprozess auf der organisatorischen Ebene ging – wie in den meisten Unternehmen – auch in der MVA Bonn mit personellen Entwicklungen einher, da Rollen, Funktionen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter neu erarbeitet und gestaltet werden mussten. Dabei galt es vor allem, eindeutige Verantwortungsbereiche zu definieren, die sich an den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen orientieren. Veränderungen aktiv zu begegnen und auf die Zeichen der Zeit rechtzeitig zu reagieren, beinhaltet jedoch darüber hinaus oft eine intensive Auseinandersetzung mit der vorherrschenden Unternehmens- und Führungskultur.

Auf dieser Ebene steht die langfristige Stabilisierung und Verbesserung der Unternehmensprozesse und -kultur sowie die Identifikation von Ressourcen und Potenzialen im Vordergrund, um den steigenden zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Dabei ist es essentiell, Mitarbeiter aller Ebenen von Beginn an einerseits in die Komplexität eines solchen kulturellen und strukturellen Veränderungsprozesses einzubeziehen und andererseits ein für jede/jeden möglichst fassbares Ziel zu definieren. Nur so ist es möglich, alle an der Umgestaltung des Unternehmens aktiv zu beteiligen. Dies erfordert nicht nur den Einsatz vielfältiger Methoden, sondern ein durchsetzungsstarkes Management, welches als Motor des Veränderungsprozesses fungiert. Führungskräfte und andere *Schlüsselspieler* eines ansonsten sehr von technischen Abläufen geprägten Unternehmens nehmen somit in diesem Prozess eine ebenso entscheidende wie ungewohnte Rolle ein.

Die Begleitung der MVA Bonn durch externe Unterstützung zielte insbesondere darauf ab, die Führungskräfte auf die Herausforderungen vorzubereiten und sie zu befähigen, den vielseitigen Anforderungen gerecht zu werden.

Zur Veranschaulichung der Funktionen und Herausforderungen einer Führungskraft in Zeiten der Veränderung dient das sogenannte *4-Quadrant-Model of Change*, welches in Bild 1 dargestellt ist.

Das erste Element bildet der Bereich *Navigation*. Die Führungsebene muss zunächst eine klare Struktur für den Veränderungsprozess entwickeln, das heißt sie muss die Vision und Ziele definieren sowie Richtung und Handlungsschritte des Prozesses identifizieren. Des Weiteren ist das Management verantwortlich für eine systematische Projektplanung und -steuerung sowie die Bereitstellung von Ressourcen. Dabei ist es bereits in der Planungsphase wichtig, auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Gruppen im Unternehmen einzugehen, seien es Mitarbeiter, Führungskräfte, Betriebsrat oder Gesellschafter. Die Aufgabe des Navigierens beinhaltet ausserdem die Klärung von Rollen und Verantwortlichkeiten – jeder Mitarbeiter sollte wissen, wo er mittelfristig arbeitet und für welche Themen er verantwortlich ist. Letztlich kommt es darauf an, dass die Führungsmannschaft zeigt, dass sie auch in stürmischen Zeiten das Ruder in der Hand hält und das Unternehmen sicher zu navigieren weiß. Führungskräfte sollten sich daher als aktive Gestalter des Veränderungsprozesses präsentieren.

Das zweite Element des Change-Modells umfasst den Bereich *Führung*. Hier ist es entscheidend, dass die Geschäftsführung Konsequenz im Handeln beweist. Führungskräfte sollten regelmässig eine Selbstreflexion durchführen und Feedback einholen, den Betriebsrat einbinden sowie die vorhandenen Gremien zur Entscheidungsfindung und Einholung von Informationen nutzen. Darüber hinaus ist es von grosser Bedeutung, Erfolge zu würdigen um die Mitarbeiter weiterhin zu motivieren.

Der dritte Bereich des Modells wird als *Befähigung* definiert und beinhaltet die Anpassung von Prozessen und die Unterstützung der jeweiligen Prozessverantwortlichen. Die Frage, die sich das Management hier stellen sollte, ist: Durch welche Maßnahmen und Instrumente werden die Mitarbeiter dazu befähigt, den Veränderungsprozess zu meistern? Aufgabe der Führungskräfte ist es hier, die Aus- und Weiterbildung sowie

gegebenenfalls Umschulung der Mitarbeiter voranzutreiben, Funktionen und Verantwortungsbereiche an bestimmte Mitarbeiter zu übergeben sowie das Engagement in der Gruppe auszubauen.

Den vierten Quadranten des Modells bildet das Element *Identifikation*. Hier ist das zentrale Ziel, das Engagement und die Bereitschaft der Mitarbeiter, Teil des Veränderungsprozesses zu sein, zu entwickeln. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte für eine effektive und tragfähige Kommunikation sorgen. Entscheidungen der Managementebene müssen zeitnah kommuniziert werden; gleichzeitig sollten Bedenken, Ideen und Wünsche der Mitarbeiter Gehör finden. Als Mittel können beispielsweise Mitarbeitergespräche, Gruppenworkshops und spezifische Zielvereinbarungen eingesetzt werden. Transparenz und Partizipationsmöglichkeiten bilden hier den Schlüssel zum Erfolg.

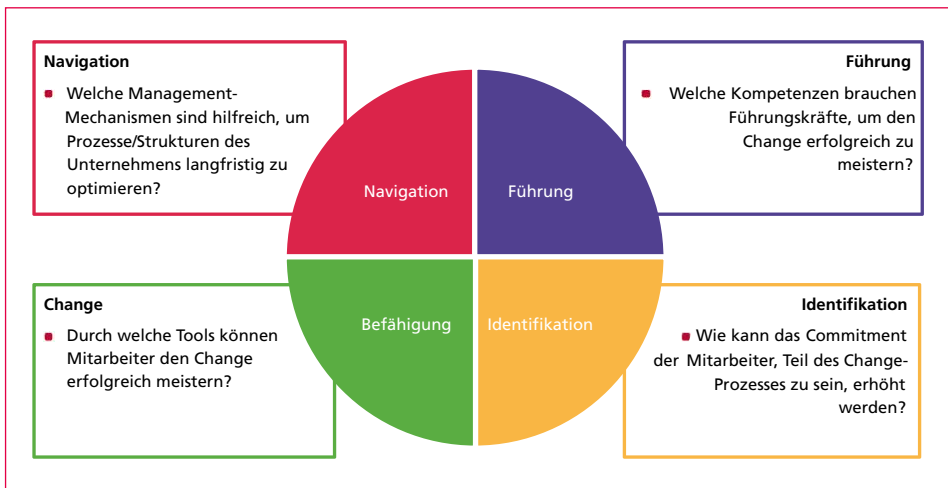


Bild 1: 4-Quadrant-Model of Change

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass Führungskräfte eine tragende und eine treibende Rolle in jedem Veränderungsprozess eines Unternehmens einnehmen, denn durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten sind sie es, die die Grundlage, Richtung und Geschwindigkeit für das weitere Vorankommen schaffen.

Das beschriebene Modell zeigt die Vielschichtigkeit ihrer Anforderungen: Führungskräfte müssen nicht nur die notwendigen Veränderungen strategisch planen und umsetzen, sondern auch die Mitarbeiter bei der Bewältigung der Veränderungen begleiten und unterstützen sowie Sicherheit und Orientierung in Zeiten des Wandels geben. Dies zu bewältigen ist keine einfache Aufgabe, denn Führungskräfte sind gleichzeitig gefordert, das operative Tagesgeschäft aufrecht zu erhalten. Nicht zuletzt müssen Führungskräfte auch ein Vorbild für ihre Mitarbeiter sein und ihr Engagement im Veränderungsprozess täglich vorleben.

Im Rahmen des Changeprojektes konnten sowohl Führungskräfte als auch Belegschaft der MVA Bonn sich die entsprechenden Kompetenzen gemeinsam erarbeiten. In diversen Workshops und Coachings entwickelten die Berater mit allen beteiligten Personen das nötige Handwerkszeug, um die Zukunft der MVA Bonn erfolgreich mitzugestalten.

Dabei wurden zwei Ziele angestrebt: Erstens der Anstoß eines Erkenntnisprozesses und dadurch die Bereitschaft zur Veränderung; sowie zweitens die zielgruppenspezifische Befähigung der Belegschaft zur aktiven Unterstützung, zum Leben des Veränderungsprozesses. Auf dem Programm standen daher Führungsworkshops für die Geschäftsleitung, Schichtleiter, sowie andere leitende Positionen, Kommunikationsworkshops auf verschiedenen Ebenen, Mitarbeiter-Workshops zur Aktivierung der gesamten Belegschaft, ein Seminar für den Betriebsrat sowie zwei Workshops mit Vertretern der Stadt und des Konzerns.

Die Workshops zum Thema Führung beinhalteten neben einer Strategierunde der Geschäftsleitung auch Treffen für die Schichtleiter, die eine zentrale Rolle im Betriebsablauf der MVA Bonn spielen. Die Teilnehmer lernten in diesen Workshops neue Führungsinstrumente und -methoden kennen und konnten ihre Kommunikationsfähigkeiten schulen. In den Mitarbeiterworkshops hingegen ging es vor allem darum, Verständnis für die Hintergründe und Zusammenhänge des Veränderungsprozesses im Hinblick auf den Markt, die betriebswirtschaftliche Situation und die Eigentümerverhältnisse des Unternehmens zu schaffen. Darüber hinaus wurden gemeinsam verschiedene Handlungsfelder und konkrete Maßnahmen ausgearbeitet, um die jeweiligen Arbeitsbereiche während des Veränderungsprozesses zu unterstützen.

Durch dieses Vorgehen konnte eine Aktivierung aller Mitarbeiter für das Projekt *MVA 2016* erreicht werden. Auch der Betriebsrat der MVA Bonn erhielt Unterstützung in Form von Workshops hinsichtlich seiner besonderen Informations- und Kommunikationsaufgaben. Darin wurde unter anderem die Rolle des Betriebsrates im Veränderungsprozess analysiert und das weitere gemeinsame Vorgehen abgestimmt. Nicht zu vergessen sind außerdem die mit Vertretern der Stadt und des Konzerns Stadtwerke Bonn durchgeführten Workshops, denn als institutionelle Rahmengerber sind diese für den zukünftigen Erfolg der MVA Bonn mitentscheidend.

Die Arbeit in Teams ist eine erfolgreiche Methode, um alle Beteiligten während des Veränderungsprozesses mit einzubeziehen und das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. Neben der Arbeit in Gruppen fand jedoch auch eine individuelle Unterstützung der Führungskräfte in Form von Coachings statt. In diesem Rahmen konnten die Führungskräfte der MVA Bonn ihren persönlichen Umgang mit Herausforderungen im Veränderungsprozess sowie ihre eigene Rolle und Betroffenheit diskutieren. Der Coach diente dabei als Sparringspartner und Inputgeber. In regelmäßigen Sitzungen konnten so die persönlichen Kompetenzen und Handlungsspielräume erweitert und die Leistungen insgesamt gesteigert werden.

Ein zentraler Bestandteil der Arbeit der Berater war außerdem die Entwicklung eines Kommunikationskonzepts für den Veränderungsprozess innerhalb des Unternehmens. Eine präzise, schnelle und ebenso kurzgefasste wie beständige Kommunikation ist

für jedes Unternehmen unerlässlich. Insbesondere in Zeiten der Veränderung, die oftmals mit Unsicherheit und daraus geborenen Fehlinterpretationen und Gerüchten einhergehen, ist es von großer Bedeutung, dass das gesamte Personal sowie der Betriebsrat über Entscheidungen und beschlossene Maßnahmen, vor allem aber auch über Notwendigkeit, Sinn und Inhalt der Prozesse informiert werden. Das neu entwickelte Kommunikationskonzept der MVA Bonn beinhaltet daher regelmäßige Informationen über die aktuelle Marktsituation, die betriebswirtschaftliche und technische Position, die Situation der Gesellschafter sowie die Ergebnisse einzelner Workshops. Das Bild 2 zeigt die unterschiedlichen Phasen des Kommunikationskonzeptes.

Zu Beginn wurden sogenannte Kommunikatoren ausgebildet, die im Laufe des Prozesses eine systematische, einheitliche und schnelle Kommunikation zwischen Führungskräften, Betriebsrat und Mitarbeitern im gesamten Konzern sicherstellen sollen.

Im Anschluss wurde die Belegschaft eingebunden und alle zentralen Zielgruppen spezifisch in den Kommunikationsfluss integriert.

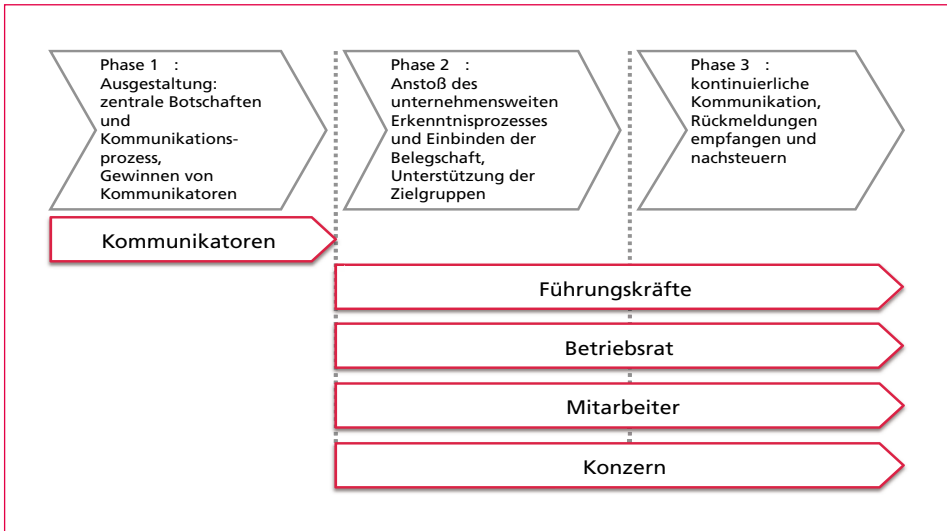


Bild 2: Kommunikationsphasen mit den beteiligten Zielgruppen

3. Zwischenfazit

Die Ergebnisse der durchgeführten Maßnahmen im Rahmen der Begleitung durch die externen Berater sind inzwischen innerhalb des Unternehmens deutlich spürbar – so berichten viele Mitarbeiter über mehr Partizipationsmöglichkeiten, einen besseren Informationsfluss sowie eine allgemeine Verbesserung des Arbeitsklimas. Gleichzeitig spiegeln sich die Veränderungen positiv in den betriebswirtschaftlichen Zahlen wider: Die Umsatzrendite ist von 13,3 Prozent im Jahr 2011 auf 23,9 Prozent im Jahr 2014 gestiegen.

Zum jetzigen Zeitpunkt befindet sich die MVA Bonn auf einem erfolgreichen Weg, denn der Veränderungsprozess wurde rechtzeitig begonnen und kann somit nachhaltig gestaltet werden. Aus Sicht der Führungskräfte der MVA Bonn wird in Zukunft ein weiteres Vorantreiben des Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung sein. Eine Schärfung der Schnittstellen zum Konzern und zu potenziellen kommunalen wie privaten Partnern steht dabei ebenso im Vordergrund wie die interne Arbeit im Hinblick auf die Kommunikation und Akzeptanz des Veränderungsprozesses innerhalb der Belegschaft.

Dieses Thema wird aktuell von einer Arbeitsgruppe angegangen, die in Workshops die Dauerhaftigkeit des Veränderungsprozesses *in die Köpfe* der Belegschaft transportieren möchte. Denn zwei Dinge sind inzwischen allen Beteiligten klar:

- Nur gemeinsam als Team sind Veränderungen zu bewältigen und
- nichts ist beständiger als die Notwendigkeit zur Veränderung.

4. Gerichtsfeste Dokumentation der neuen Betriebsorganisation

Nachdem die organisatorischen und personellen Veränderungen zum Großteil umgesetzt wurden, mussten die geänderten und neuen Abläufe gerichtsfest dokumentiert werden.

Die Aufbau- und Ablauforganisation einer Organisation ist generell schriftlich zu dokumentieren, um einem eventuellen Vorwurf des Organisationsverschuldens entgegen zu wirken. Außerdem läuft das Unternehmen bei mangelnder Dokumentation der neuen Prozessabläufe Gefahr, nach und nach in alte Gewohnheiten, alte Strukturen zurück zu fallen. Eine exakte Dokumentation der Organisation und deren regelmäßige Überprüfung sind also sehr wichtig. Trotzdem bleibt erfahrungsgemäß gerade diese wichtige Maßnahme bei vielen organisatorischen Veränderungsprozessen unberücksichtigt, insbesondere dann, wenn der Wandel Fahrt aufnimmt und sich erste Erfolge zeigen. Die Organisationsmitglieder wähnen sich auf dem richtigen Weg, die neuen Abläufe und Aufgaben spielen sich (zunächst) ein. Jedoch spiegelt zu diesem Zeitpunkt der in den Betriebs- und Organisationsdokumenten dargestellte Stand noch die *alte Welt* wider – auch im Projekt der MVA Bonn war dies so.

Anders als viele andere Unternehmen hat die Geschäftsführung der MVA Bonn sich ein zweites Mal im Veränderungsprozess dafür entschieden, externe Fachkompetenz in Anspruch zu nehmen, um auch diese Lücke zu schließen. Für diese wichtige Aufgabe fiel die Wahl zur Unterstützung auf die Firma Enlite.

Die Management- und Technologieberater aus Berlin haben nachweisbare Erfahrung im Aufbau und der Pflege von integrierten Managementsystemen sowie der dazugehörigen aufbau- und ablauforganisatorischen Regelungen zu bieten. Die Geschäftsleitung der MVA Bonn sah darin einen wichtigen Erfolgsfaktor zur kompetenten und schnellen Unterstützung.

Zunächst verschafften sich die Berater einen Überblick durch Sichtung vorhandener Dokumente und Analyse der mittlerweile eingespielten neuen Aufgabenbereiche und Prozesse.

Diese Bestandsanalyse zeigte klar auf, was die Geschäftsführung der MVA Bonn bereits vermutet hatte: Es bestand akuter Handlungsbedarf zur Nachführung der Betriebsdokumentation, um sich im Falle eines Vorkommens oder Unfalls vor dem Vorwurf eines möglichen Organisationsverschuldens zu schützen. Eine weitere Erwartung sollte sich später ebenfalls bestätigen: Die Möglichkeit zur Verschlankung der im Laufe der Jahre recht umfangreich und komplex gewordenen Dokumentation.

5. Rechtlicher Rahmen

Der rechtliche Rahmen zur persönlichen Verantwortung von Führungskräften hält sowohl zivilrechtliche als auch strafrechtliche Instrumentarien bereit. Das Bild 3 enthält einen Überblick über beide Rechtsgebiete.

Während das Zivilrecht die Haftung gegenüber geschädigten Dritten oder gegenüber dem eigenen Unternehmen regelt (i.d.R. kommt hier Schadenersatz oder Arbeitnehmerregress in Betracht), liegt die Verantwortung der Führungskraft nach dem Strafrecht gegenüber dem Staat, vertreten durch die Staatsanwaltschaft bzw. gegenüber entsprechenden Behörden. Die drohenden Sanktionen können von Bußgeldern und Geldstrafen bis zu Freiheitsstrafen und Berufsverboten reichen.

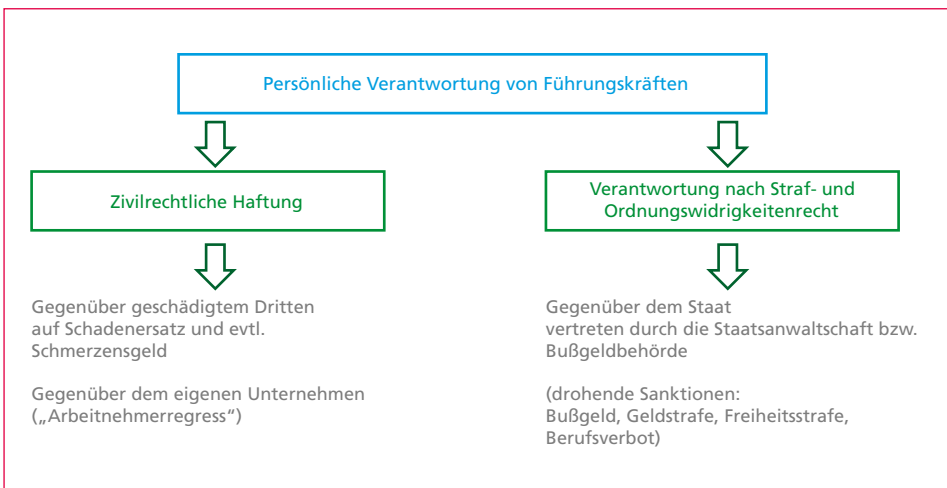


Bild 3: Persönliche Verantwortung von Führungskräften

Bei zivilrechtlichen Haftungsfragen muss sich der Unternehmer, bei Gesellschaften mit beschränkter Haftung der Geschäftsführer, grundsätzlich das Fehlverhalten seiner Mitarbeiter zurechnen lassen. Nur bei entsprechender Betriebsorganisation kann er

sich exkulpieren. Hierzu ist es jedoch notwendig, z.B. hinreichende Sorgfalt bei der Auswahl, Anleitung und Überwachung von Mitarbeitern walten zu lassen sowie diese Sorgfalt auch nachweisbar zu machen.

Bei strafrechtlichen Haftungsfragen besteht diese Möglichkeit zur Exkulpierung nicht unmittelbar. Jedoch kann das persönliche Haftungsrisiko erheblich gesenkt werden, wenn die Betriebs- und Anlagendokumentation sorgfältig gepflegt, aktuell und transparent nachweisbar ist. Bei allfälligen Vorkommnissen ist die Rechtsposition zur Abwehr von möglichen strafrechtlichen Ansprüchen deutlich verbessert, wenn eine möglichst lückenlose Dokumentation der delegierten Aufgaben und Verantwortlichkeiten vorhanden ist. Das Bild 4 stellt den Sachverhalt im Überblick dar.

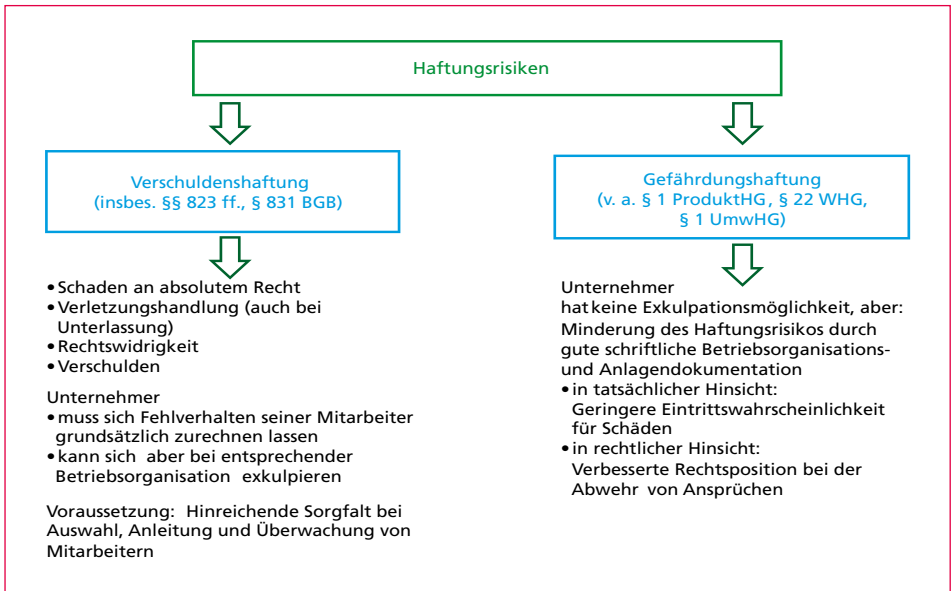


Bild 4: Mögliche Haftungsrisiken

6. Organisationsverschulden

Die Leitungsorgane eines Unternehmens, wozu im Fall der MVA Bonn die Geschäftsleitung – bestehend aus Geschäftsführung und Betriebsleitung – gehört, haben die Verpflichtung, den Betrieb so zu organisieren und zu steuern, dass Rechtsverstöße gegen Zivil-, Straf- oder Verwaltungsrecht nicht auftreten. Kann ihnen bei Verstößen eine Verletzung ihrer Organisationspflicht nachgewiesen werden, so haften neben dem jeweiligen Mitarbeiter, der den Schaden unmittelbar verursacht hat, die Leitungsorgane.

In einem Unternehmen wie der MVA Bonn mit etwa 85 Mitarbeitern sind der Betrieb und die Verwaltung stark arbeitsteilig organisiert. Technische und wirtschaftliche Bedingungen erfordern einen ganzjährigen 24-Stunden-Betrieb der Anlage, so dass die

Leitungsorgane die Aufgaben und Verantwortung für den stabilen und störungsfreien Betrieb nur durch Delegation an Mitarbeiter sicherstellen können.

Diese Übertragung von Aufgaben und Verantwortung birgt jedoch die Gefahr der oben beschriebenen Haftungsrisiken. Der einzige Weg, das persönliche Haftungsrisiko für alle Beteiligten zu minimieren, besteht im Aufbau einer möglichst rechtssicheren, häufig auch als *gerichts*fest bezeichneten, Betriebsorganisation.

7. Absicherung gegen Haftungsrisiken

Der entscheidende Ansatzpunkt ist, dass Haftung und ggf. Strafe ein nachgewiesenes Verschulden voraussetzt. Kann ein derartiges organisatorisches Verschulden (*Organisationsverschulden*) nicht nachgewiesen werden, entfallen die Haftung und damit die Strafbarkeit. Im Mittelpunkt des Umsetzungsprojektes bei der MVA Bonn stand daher die Etablierung und Dokumentation von Nachweisen, dass die Leitungsorgane des Unternehmens alle erforderlichen organisatorischen Maßnahmen ergriffen haben, um die oben skizzierten Rechtsverstöße zu vermeiden.

Besondere Bedeutung kommt dabei der Delegation von Aufgaben und Verantwortung an nachgeordnete Mitarbeiter zu. Die entsprechenden Mitarbeiter müssen ausreichend geschult und zur Bewältigung der ihnen übertragenen Aufgabe fachlich und persönlich in der Lage sein.

Der stabile Anlagenbetrieb, die sehr hohe technische Verfügbarkeitsquote und die wirtschaftlichen Kennzahlen der MVA Bonn zeigten zwar, dass die Mitarbeiter ihren Aufgaben nach wie vor vollumfänglich nachkommen. Jedoch mussten die vorhandenen Arbeitsanweisungen auf den neuen organisatorischen Kontext angepasst und aktualisiert werden. Vor allem die Anweisungen hinsichtlich des Verhaltens und der Verantwortung in Not- und Krisensituationen mussten überarbeitet werden, da sich aufgrund der aufbauorganisatorischen Veränderungen eine starke Verschiebung der Verantwortlichkeiten ergeben hatte.

Die Aktualisierung der schriftlichen Dokumentation stellte sich als eine sehr umfangreiche und zeitintensive Arbeit heraus. Angefangen beim Organigramm, über die Funktionsbeschreibungen bis hin zu Arbeitsanweisungen, Gefährdungsbeurteilungen und Prozessbeschreibungen wurden im Projekt über 600 Dokumente geprüft, angepasst, aktualisiert, ergänzt, zusammengefasst oder neu erstellt.

Nach anfänglicher Skepsis gelang es, im Wesentlichen durch die proaktive Projektkommunikation und das intensive Stakeholdermanagement, die schnelle und gewissenhafte Bearbeitung der Projektaufgaben sicherzustellen.

Um der hohen Anzahl von Dokumenten zu begegnen, wurde nach kurzer Zeit im Projektteam entschieden, jedes Dokument einem Dokumentenverantwortlichen zuzuordnen.

Die etwa 600 identifizierten Dokumente wurden somit etwa 20 Dokumentenverantwortlichen zugeordnet, die selbständig oder in Kleingruppen die Aktualisierung *ihrer*

Unterlagen durchgeführt haben. Teilweise erledigten sie diese Aufgabe alleine oder mit operativer Unterstützung durch die externen Berater.

Das Konzept der Dokumentenverantwortung hat durch die gemeinsam getroffene Entscheidung eine sehr hohe Akzeptanz gewonnen, so dass es heute in der MVA Bonn selbstverständlich ist, dass der jeweilige Dokumentenverantwortliche für die Aktualität, bzw. den Erstellungs- oder Änderungsprozess *seiner* Unterlage zuständig ist.

Zur anschließenden Prüfung und Freigabe der Betriebsdokumentation existiert ein zweistufiges Verfahren, wobei zunächst eine inhaltliche Prüfung durch den Bereichsleiter erfolgt und sich daran eine formale Freigabe durch die Geschäftsführung anschließt.

Nur freigegebene Dokumente befinden sich im Zugriff über das lokale IT-Netzwerk, so dass sichergestellt ist, dass alle Mitarbeiter stets mit den aktuellen Unterlagen arbeiten.

Die Prozessverantwortung für das Dokumenten- und Änderungsmanagement ist als Stabsfunktion bei der Geschäftsleitung angesiedelt. In einer Dokumentenmatrix werden sämtliche Dokumente zur Beschreibung der Aufbau- und Ablauforganisation sowie ihr gültiger Revisionsstand lückenlos nachgehalten.

8. Ergebnisse

Der 2010 initiierte ganzheitliche Veränderungsprozess der MVA Müllverwertungsanlage Bonn GmbH hat grosse Fortschritte gemacht und strebt einem erfolgreichen, wenn auch vorläufigen Abschluss entgegen.

Die Einbindung aller relevanten Stakeholder im Unternehmen MVA Bonn sowie im Stadtwerke Bonn Konzern stellte sich als Schlüssel für die Akzeptanz und Unterstützung aller Teilaufgaben und Arbeitspakete im Projekt heraus.

Die MVA Bonn ist heute gut für die Zukunft gerüstet. Die schlanken Prozesse und neugeschnittenen Verantwortungsbereiche sind mittlerweile eingespielt. Sämtliche Unterlagen, die für eine gerichtsfeste Dokumentation der Aufbau- und Ablauforganisation notwendig sind, sind in Kraft gesetzt. Die Gefahr von Organisationsverschulden ist damit deutlich abgeschwächt.

Dennoch ist Eines sicher: Nichts ist beständiger als die Veränderung, insofern gehen wir davon aus, dass der Prozess nur zu einem *vorläufigen Abschluss* kommt – Wir sehen uns wieder.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Karl J. Thomé-Kozmiensky (Hrsg.):
Strategie • Planung • Umweltrecht, Band 10

ISBN 978-3-944310-25-1 TK Verlag Karl Thomé-Kozmiensky

Copyright: Professor Dr.-Ing. habil. Dr. h. c. Karl J. Thomé-Kozmiensky
Alle Rechte vorbehalten

Verlag: TK Verlag Karl Thomé-Kozmiensky • Neuruppin 2016
Redaktion und Lektorat: Professor Dr.-Ing. habil. Dr. h. c. Karl J. Thomé-Kozmiensky,
Dr.-Ing. Stephanie Thiel, M.Sc. Elisabeth Thomé-Kozmiensky
Erfassung und Layout: Sandra Peters, Ginette Teske, Janin Burbott-Seidel, Anne Kuhlo,
Carolin Bienert
Druck: Universal Medien GmbH, München

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funk- sendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Sollte in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien, z.B. DIN, VDI, VDE, VGB Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden sein, so kann der Verlag keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen. Es empfiehlt sich, gegebenenfalls für die eigenen Arbeiten die vollständigen Vorschriften oder Richtlinien in der jeweils gültigen Fassung hinzuzuziehen.