

green transformation bei hanse wasser

Seit 1999 ist die hanseWasser Bremen GmbH (hanseWasser) als eines der ersten privatisierten Abwasserunternehmen Deutschlands tätig. hanseWasser versteht sich als Umweltdienstleistungsunternehmen für die Stadtgemeinde Bremen und den norddeutschen Raum.

hanseWasser

Mit rund 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreibt das Unternehmen das 2.300 Kilometer lange Bremer Kanalnetz und reinigt auf ihren zwei Kläranlagen in Seehausen und Farge jährlich rund 51 Millionen Kubikmeter Abwasser aus Bremen, den benachbarten Gemeinden sowie für industrielle Kunden. Energieeffizientes Arbeiten und der Einsatz von regenerativen Energien sind für den Umweltdienstleister zentrale Themen. Für 2013 ist der energieautarke Betrieb der Kläranlage am Standort Seehausen geplant und für 2015 die CO₂-Neutralität des gesamten Unternehmens hanseWasser. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde das Klimaschutz- und Energieeffizienzprojekt kliEN aufgelegt.

Das Unternehmen gestaltet den Weg zu diesem Ziel bewusst als strategischen Transformationsprozess, der praktisch alle Bereiche im Unternehmen berührt. Neben technischen Maßnahmen geht es auch um Kulturwandel und das eigene Produktspektrum.

Vorbild: hanse wasser

Fakten: Das Wichtigste auf einen Blick

Unternehmen:	hanseWasser Bremen GmbH
Branche:	Abwasserentsorgung, Umweltdienstleistung
Umsatz 2011:	83,1 Mio. EUR
Mitarbeiter 2011:	379
CO ₂ -Emissionen 2011:	11.694 t CO ₂ /a
CO ₂ -Emissionsminderungen 2011 gegenüber 2009:	rund 4.000 t/a, entsprechend 25%

Wie läuft der Prozess einer „green transformation“ bei hanseWasser genau? Dieser Frage ging energiekonsens in einem Gespräch mit Uwe Dahl und Mike Lilienthal nach.

» *Was waren Anlass und Motivation des Veränderungsprozesses hin zu Klimaschutz als strategischem Schwerpunktthema bei hanseWasser?*

Für uns als Umweltdienstleister der Stadt Bremen sind Klimaschutz und Energieeffizienz sehr wichtige Themen. Die Abwasserentsorgung ist zwar elementarer Bestandteil einer jeden Stadt, gleichzeitig aber auch immer sehr energieintensiv. Sowohl aus ökologischen als auch ökonomischen Gründen ist es für uns wichtig, energieeffizient zu arbeiten und regenerative Energien einzusetzen. Darüber hinaus positionieren wir uns mit dieser Einstellung auch innerhalb unserer Branche. Umweltschutz bedeutet für uns natürlich auch das Wahrnehmen von unternehmerischer Verantwortung.

» *Ein hoher Anspruch. Wie setzen Sie das im Unternehmen um?*

Die unterschiedlichen Motivationsebenen spiegeln sich auch in der Struktur wider, die wir unserem Klimaschutz- und Energieeffizienzprojekt KliEN gegeben haben. Es ist in drei Teilprojekte gegliedert:

- / KliEN Business: Abwasserentsorgung wirtschaftlich und energieeffizient gestalten
- / KliEN Innovation: mit klimaschonenden Dienstleistungen wachsen
- / KliEN Responsibility: unternehmerische Verantwortung übernehmen

» *Was sind Ihre Ziele?*

Wir kommunizieren insgesamt sieben Ziele zu unserem Veränderungsprojekt KliEN. Sie merken an der Anzahl, dass es ein vielschichtiges Projekt ist. Stichworte zu den Zielen sind: Null CO₂ im Unternehmen bis 2015, 20% weniger Energieverbrauch, etablieren einer Klimaskulturschutzkultur, mehr klimafreundliche Produkte, höhere Umsetzungsgeschwindigkeit, unternehmerische Verantwortung tragen und 100 Ideen entwickeln.

Natürlich gibt es dazu eine detaillierte Ausformulierung und Messgrößen, die Sie beispielsweise in unserem Geschäftsbericht finden. Die präzisierten Ziele haben wir im Projektteam in einem längeren Prozess abgeleitet und vereinbart. Dann wurden sie durch die Geschäftsführung kommuniziert.

Zusammenfassend kann man sagen: Wir wollen wirtschaftliche Ziele sehr ernsthaft verfolgen, und dies gepaart mit ökologischen Vorgaben. Diese Vorgaben kann man natürlich „top down“ festschreiben. Wir aber haben gesagt, hier geht es um mehr als um die Erreichung einer Zielvorgabe, hier geht es um ein Stück Unternehmenskultur und -entwicklung. Dafür müssen wir jeden einzelnen unserer rund 400 Mitarbeiter ins Boot holen.

» *Das ist komplex. Wie überprüfen Sie das Erreichen der Klimaschutzziele?*

Es gibt monatliche Statusreports im Projektteam, bei denen die Zielerreichung durchgesprochen wird und ein regelmäßiges Controlling. Einige Projektziele sind auch in der Balanced Scorecard des Unternehmens aufgenommen und Teil der Zielvereinbarungen und Leistungsprämie der Führungskräfte. Unser Energiemanager kontrolliert die Energieziele. Für die Überprüfung der weichen Ziele im Bereich Kulturwandel und öffentlicher Wahrnehmung machen wir ein sogenanntes 360°-Feedback. Das heißt, wir messen unsere Projektwirkung im Umfeld über eine Befragung von Mitarbeitern, Kunden, NGOs und perspektivisch auch Bürgern. Das spiegeln wir dann mit der eigenen Einschätzung und überprüfen so regelmäßig unser Vorgehen.

» *Sie haben jetzt schon mehrere Promotoren für das Thema Klimaschutz erwähnt. Können Sie uns deren Rolle noch etwas näher beschreiben?*

Das Thema kam über die Geschäftsführung ins Unternehmen. Beide Geschäftsführer stehen persönlich und unternehmerisch dahinter. Das ist sehr wichtig.

Aber Promotoren waren auch schon immer viele Mitarbeiter. Wer bei einem Umweltdienstleister arbeitet, hat schon mal eine grundsätzliche Affinität zu dem Thema.

Ein weiterer wichtiger Promotor wurde seit Mitte 2009 unser Vollzeit-Energiemanager. Ende 2011 ist dann ein 5-köpfiges KliEN-Projektteam dazu gekommen und seit Mitte 2012 noch 15 Klimabotschafter als Promotoren. Die Botschafter leiten auch die Energieteams und es gibt einen stetigen Austausch mit dem Projektteam. Und dann haben wir einen externen Berater für den Organisationsentwicklungsprozess. Das ist praktisch auch ein Change-Agent, der nach innen wirkt.

» *Sie erwähnen Energieteams. Was ist das?*

Wir haben bestimmte Themenfelder wie Abwasserreinigung, Mobilität, Verhaltensänderung etc. definiert, für die dann je ein Botschafter in der Entwicklung und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen zuständig ist. Zur Unterstützung hat er ein Team von i.d.R. zwei weiteren Mitarbeitern, die das Thema neben ihrem Kerngeschäft eigeninitiativ begleiten.

» *Und die Botschafter? Wie haben Sie die passenden Menschen gefunden und wie nehmen sie ihre Aufgaben wahr?*

Es war uns wichtig, Menschen für diese Funktion zu gewinnen, die ohnehin eine Nähe und Überzeugung für das Thema Klimaschutz haben und das authentisch ausstrahlen können. Zudem sollten sie aufgeschlossen, gestaltend und auch kommunikativ sein. Wir haben bewusst keine Führungskräfte gewählt und auch auf eine gute Verteilung aus allen Bereichen geachtet.

Es gab dann eine zweitägige Schulung zum Projektstart und kurz danach einen ersten aktiven Einsatz im Rahmen der Startveranstaltungen an den Standorten, bei denen die Botschafter Thementische moderiert haben. Anschließend ging es mit den Energieteams in die Bewertung, Ausformulierung und Umsetzung der gesammelten Ideen. Die Botschafter werden das Projekt und den Kulturwandel über eine längere Zeit begleiten. Es gibt regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch und Ergebnisbericht.

» *Wie erzeugen Sie die Motivation bei Mitarbeitern und Führungskräften und bewegen diese zur Mitarbeit?*

Die Motivation war bei vielen schon da. Umwelt ist für uns als Umweltdienstleister ja ohnehin unser Thema. Hinzu kommt, dass das Thema auch wirtschaftlich für uns Sinn macht. Ein wichtiger Aspekt ist, dass die Geschäftsleitung voll dahinter steht. Als ich als kaufmännischer Geschäftsführer neu ins Unternehmen kam, habe ich mit meinem Geschäftsführerkollegen Jörg Broll-Bickhardt gemeinsam entschieden, die Projektleitung dieses für hanseWasser strategisch wichtige Veränderungsprojekt selbst zu übernehmen. Mein Stellvertreter im Projekt ist mit Mike Lilienthal ein technischer Bereichsleiter. Auch diese „Manpower“ und das damit klare Interesse der Führung motiviert sehr zu Mitarbeit. Außerdem gibt es viele interaktive Projektbestandteile. Das erhöht die eigene Identifikation.

Wir hatten Workshops im erweiterten Führungskreis, Informationen in der Hauszeitung und Startveranstaltungen an allen drei Hauptstandorten, bei denen die Mitarbeiter auch zum Mitmachen aufgerufen waren und eigene Ideen eingebracht haben. Das hat gut geklappt.

Für unsere 11 Energieteams, die jetzt an der Umsetzung der Maßnahmen arbeiten, haben sich neben den Klimabotschaftern nochmal rund 20 Mitarbeiter freiwillig zur Mitarbeit gemeldet. In regelmäßigen Statustreffen stellen wir fest, da wird neben der normalen Arbeit mit viel Energie an den Klimaschutzthemen gearbeitet.

Aktuell starten wir noch mit einem zweijährigem Aktionsprogramm für alle Mitarbeiter zu Klimaschutz in verschiedenen Bereichen (Mobilität, Licht, Heizung, Ernährung etc.). Im Büro und auch zu Hause. Das motiviert doppelt.

» *Was sind für hanseWasser die Erfolgsfaktoren für „green transformation“?*

Wir sind noch nicht am Ziel, können aber sagen, was uns aus heutiger Sicht wichtig scheint:

- / das Thema als Organisationsentwicklungs-Projekt begreifen und steuern und nicht als eine reine Umsetzung technischer Maßnahmen

- / eine strukturierte Analyse der Ausgangssituation, der Potenziale und darauf aufbauend eine Zieldefinition

- / die hohe Identifikation der Geschäftsführung mit dem Thema

- / der Einsatz von Botschaftern und Energieteams im Unternehmen, um Potenziale zu heben und einen Kulturwandel anzustoßen

- / das Messen und Controlling der Ergebnisse

- / die laufende und offene Kommunikation über die Arbeiten und Erfolge im Projekt

» *Welche Rolle spielt die Kommunikation? Wie berichten Sie über Ihr Engagement und binden Sie Ihre Stakeholder ein?*

Wir haben kliEN zum Thema unseres aktuellen Geschäftsberichts gemacht. Gleichzeitig sorgt die Veröffentlichung unserer EMAS-Umwelterklärung für ein hohes Maß an Transparenz und fördert den aktiven Dialog mit der Öffentlichkeit. Die externe Kommunikation über das Projekt kliEN, Maßnahmen und Erfolge, werden wir in 2013 über verschiedene Kommunikationskanäle weiter ausbauen.

Intern kommunizieren wir schon heute deutlich mehr. Denn wir werden nur erfolgreich sein, wenn wir unsere Mitarbeiter ins Boot kriegen. So berichten wir in unserer Mitarbeiterzeitschrift „rohrpost“ regelmäßig über das Thema. Im Intranet gibt es regelmäßig aktuelle Meldungen und einen eigenen kliEN-Bereich zur Nachverfolgung. Und seit 2009 veröffentlichen wir jährlich einen internen Energiebericht.

» *Holen Sie sich auch Rückmeldungen von außen?*

Wie schon vorab erwähnt, werden wir regelmäßig ein 360°-Feedback durchführen. Eine wichtige Frage an unsere Stakeholder ist hier: Tun wir, was wir sagen und sagen wir, was wir tun? Und damit binden wir die Stakeholder auch gleich ins Projekt ein.

» *Sie haben eingangs das Teilprojekt „Innovation für klimafreundliche Dienstleistungen“ erwähnt. Was tun Sie hier?*

Der erste Schritt ist für uns das Erstellen von CO₂-Fußabdrücken unserer klimaschonenden Dienstleistungen. Damit werden Optimierungspotenziale deutlich und greifbar. Perspektivisch werden wir auch noch neue Dienstleistungen mit noch höheren CO₂-Vorteilen für unsere Kunden entwickeln. Noch ist Klimaschutz aber in vielen Ausschreibungen leider kein Vergabekriterium. Da ist noch Entwicklungsarbeit am Markt zu leisten.

» *Sie wollen Ihre größte Kläranlage schon 2013 komplett klimaneutral betreiben. Mit welchen Maßnahmen wollen Sie das schaffen?*

Um die Kläranlagen umweltverträglich mit Energie zu versorgen, wird das Klärgas aus den Faulbehältern zum Antrieb von Gasmotoren verwendet. Unser Ziel ist es dabei, einen möglichst hohen Wirkungsgrad bei der Stromerzeugung zu erreichen. Deshalb erneuern wir die bestehende BHKW-Anlage auf der Kläranlage Seehausen komplett. Durch die Errichtung einer Windkraftanlage konnte die regenerativ erzeugte Strommenge bereits um ca. 5 Mio. kWh/a gesteigert werden. Das ist rund ein Viertel unserer Eigenenerzeugung. Ein Teil des Klärgases (ca. 20 %) wird daneben auf der Kläranlage Seehausen in direkt angetriebenen Verdichtern zur Luftbereitstellung für die biologische Stufe eingesetzt bzw. zu Winterzeiten in einer Kesselanlage direkt in Wärme umgesetzt.

Seit 2010 wurde durch Betriebsoptimierungen im Bereich der Schlammwässerung

der mittlere Trockenrückstandsgehalt des zu entsorgenden Klärschlammes deutlich gesteigert. Dadurch wird weniger Wasser transportiert und der Treibstoffverbrauch reduziert.

» *Was hat hanseWasser im Bereich Klimaschutz bisher erreicht? Können Sie einige Highlights nennen?*

Unsere CO₂-Emissionen werden wir 2012 gegenüber dem Bezugsjahr 2009 schon um 30% gesenkt haben und wir sind zuversichtlich, in 2013 tatsächlich unsere große Kläranlage in Seehausen klimaneutral betreiben zu können.

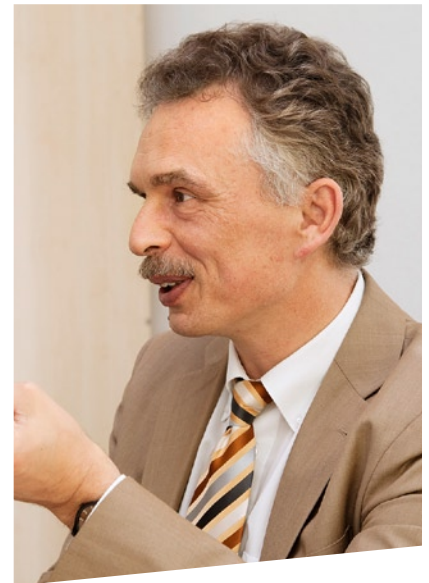
Von dem im Jahr 2012 von hanseWasser verbrauchten Strom sind bereits über 70% regenerativ erzeugt.

Wir unterstützen unsere Mitarbeiter auch privat dabei, Klimaschutz umzusetzen und fördern Energieberatungen für deren Eigenheim. Das ist etwas ganz Besonderes.

Und wir freuen uns über die Auszeichnung zum Klimaschutzbetrieb CO₂ -20 (2011), der initiative umwelt unternehmen, unsere Aufnahme in die Klimafreunde Bremen und über die 2012 erlangte höchste europäische Auszeichnung für betrieblichen Umweltschutz: die EMAS Urkunde.

» *Herr Dahl, Herr Lilienthal, was ist für Sie das Besondere des Klimaschutzengagements von hanseWasser?*

Dass wir die Klimaneutralität wirklich komplett aus eigener Kraft erreichen wollen, also ohne jede Kompensation. Und dass wir das als Veränderungsprojekt aufsetzen und zu einem Teil der Unternehmenskultur machen. Wir gehen also nicht rein technisch vor, sondern nehmen die Menschen mit. Das ist für uns ein ganz besonderer und ungewöhnlicher Ansatz für die Energiewende, aber wir sind davon überzeugt, dass es nur so nachhaltig funktioniert.



Motoren der Veränderung:

Kurzportrait der Interviewpartner Uwe Dahl und Mike Lilienthal

Uwe Dahl ist seit 2011 kaufmännischer Geschäftsführer der hanseWasser Bremen GmbH und Projektleiter im kliEN-Projekt.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft war Herr Dahl in unterschiedlichen Managementfunktionen bei der Siemens AG tätig. Anschließend war er 12 Jahre in verschiedenen Funktionen bei der swb AG, zuletzt als Kaufmännischer Geschäftsführer der swb Erzeugung.

Mike Lilienthal ist Bereichsleiter Abwasserwerke der hanseWasser Bremen GmbH und stellvertretender Projektleiter im kliEN-Projekt. Herr Lilienthal ist ausgebildeter Ingenieur für Schiffsbetriebstechnik und seit 1991 bei hanseWasser. Er war zuvor Betriebsleiter der Kläranlage Farge, Leiter der Betriebs- und Verfahrenstechnik und Leiter der Instandhaltungstechnik Anlagen.

Das Interview führte für energie-konsens Dr. Cornelis Rasmussen im Oktober 2012.

Der green transformation Praxistipp

energiekonsens und hanse wasser raten:

Wenn Sie Klimaschutz in der Unternehmenskultur verankern wollen, machen Sie engagierte Mitarbeiter zu Klimabotschaftern. Und treffen Sie Ihre Wahl sorgfältig, denn gute Multiplikatoren können über Ihren Umsetzungserfolg entscheiden.

Uwe Dahl: „Die Botschafter sind unsere Change-Agents, um den Kulturwandel im Unternehmen zu erreichen. Die Botschafter sind Vorbilder, sie sollen aufklären, vermitteln, verbreiten, Maßnahmen anregen und auch umsetzen. Es ist eine besondere Wertschätzung, durch die Geschäftsführung zum Botschafter berufen zu werden. Klar ist aber, die innere Überzeugung ist die absolute Voraussetzung zur Mitarbeit.“

Vertiefende Informationen zum Klimaschutz bei hanseWasser:

Umwelterklärung 2012:
<http://www.hansewasser.de/sixcms/detail.php?id=3679>

Geschäftsbericht 2011, Klimaschutz unternehmen: <http://www.hansewasser.de/sixcms/detail.php?id=205>

Kontakte:

hanseWasser Bremen GmbH
Uwe Dahl, Mike Lilienthal
Schiffbauweg 2
28237 Bremen
dahl@hanseWasser.de,
lilienthal@hanseWasser.de

energiekonsens – die Klimaschützer
Michael Pelzl
Am Wall 172/173
28195 Bremen
pelzl@energiekonsens.de



grüne Managementkompetenz für zukunftsfähige Unternehmen

green transformation ist ein deutschlandweit einzigartiges Weiterbildungs- und Beratungsangebot für energieeffizienten Ressourceneinsatz im Sinn des unternehmerischen Klimaschutzes auf Prozess- wie Produktebene. Das von der Nationalen Klimaschutzinitiative des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit geförderte Pilotprojekt wendet sich an zukunftsorientierte Unternehmen, die einen strategischen Klimaschutzansatz entwickeln wollen. green transformation fördert eine neue Generation von Führungskräften und Unternehmen, die von fundiertem, interdisziplinärem Prozesswissen profitieren, das zu erfolgreichem klimagerechten Handeln befähigt.

Ein Projekt von



Gefördert durch:



Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit



DIE BMU KLIMASCHUTZ-INITIATIVE