

## Kommunale Abfallverwertungsanlage in Bonn – Der Aufsichtsrat als Motor von Veränderungen

Christian Gold

Vor dem Hintergrund wesentlicher Veränderungen im Markt- und Wettbewerbsumfeld der Abfallwirtschaft, der Erfüllung eines hohen Anspruchs an den Klima- und Umweltschutz bei gleichzeitiger Beibehaltung wettbewerbsfähiger Verbrennungspreise besteht bei kommunalen Abfallverwertungsanlagen kontinuierlich Handlungsbedarf im Hinblick auf Weiterentwicklung und Optimierung – daran gibt es im Aufsichtsrat der MVA Bonn schon seit vielen Jahren kein Zweifel.

Einigkeit herrschte schon früh bei den Aufsichtsratsmitgliedern darüber, dass langfristig angelegte Strategien aus zwei Gründen nötig sind: Einerseits um den Fortbestand des kommunalen Unternehmens zu sichern und gleichzeitig den Auftrag der Daseinsvorsorge bei sich kontinuierlich ändernden Rahmenbedingungen sicherzustellen.

Nicht nur das Verändern der Organisationsstruktur des Unternehmens, sondern die umfassende Neuausrichtung des Betriebes mit einem ganzheitlichen Ansatz war eine große Herausforderung.

Was ist das Besondere am Veränderungsprozess dieses kommunalen Unternehmens? Der unbefristete, groß angelegte Change Prozess findet in enger und aktiver Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung der MVA und dem Aufsichtsrat statt. Anders als in den meisten Kommunen, in denen sich der Aufsichtsrat in vielen Fragen weitestgehend auf die Expertise von Fachleuten verlassen, bilden sich die Mitglieder des Aufsichtsrates ihre eigene Meinung. Um kontinuierlich auf dem neuesten Stand zu sein und die nächsten Schritte der Veränderungen zu planen, gehen die Aufsichtsratsmitglieder zum Beispiel vier Mal im Jahr in Klausur. Unter der Moderation der auf Energiethemen spezialisierten Managementberatung WM Consult GmbH (Berlin) werden in Workshops strategische wie umweltpolitische und wirtschaftliche Fragen mit Blick auf die Zukunft des kommunalen Abfallverwertungsunternehmens behandelt und diskutiert. Damit haben die Bonner in den vergangenen Jahren gute Erfahrungen gemacht. Die enge Abstimmung zwischen allen Stakeholdern und die aktive Mitarbeit des Aufsichtsrates auf dem Weg, gemeinsam die kommunale Abfallverwertung auf lange Sicht zukunftsfit und profitabel zu machen, ist in der Branche sicherlich selten.

### Ausgangslage/Geschichte

Die ersten Überlegungen zur Errichtung einer neuen Müllverwertungsanlage in Bonn liegen 35 Jahre zurück. Bonn war damals Regierungssitz und befand sich zu diesem Zeitpunkt in einem Wachstumstrend: Die Anzahl der Einwohner, deren Konsumverhalten

und auch die Produktivität des Gewerbes stiegen permanent. Die Stadtentwicklung musste forciert werden, um alle öffentlichen Aufgaben noch erfüllen zu können, insbesondere denen der Ver- und Entsorgung und des öffentlichen Nahverkehrs. Im Prinzip war die Situation nicht ungewöhnlich für eine Stadt mit knapp 300.000 Einwohnern, wenn nicht diese mittelgroße Stadt gleichzeitig als Bundeshauptstadt außergewöhnlich hohe infrastrukturelle Kriterien zu erfüllen gehabt hätte. Eine der Folgen war eine ständig wachsende, zu entsorgende Abfallmenge bei höchstmöglicher Autarkie und Entsorgungssicherheit für den Regierungssitz. Die Entscheidungsträger standen vor der Frage, wie zukünftig die Abfälle der Bundeshauptstadt zuverlässig entsorgt werden sollten. Die Aufnahmekapazität der stadtnah gelegenen Deponie war nahezu erschöpft, an eine Erweiterung nicht zu denken. Tatsächlich wurde der Deponiebetrieb Ende der Achtziger – also noch vor Inbetriebnahme der MVA – eingestellt.

Die Entscheidungsträger sahen sich vor einer weiteren Herausforderung mit Blick auf die boomende Stadt: Der in der Bevölkerung tief sitzende Schock der ersten spürbaren Energiekrise hatte auch einen enormen Nachfrageanstieg nach Fernwärme ausgelöst. Die in Bonn installierten Erzeugungskapazitäten waren an ihre Grenzen gestoßen und mussten dringend erweitert werden. Was also lag näher, für beide Probleme eine gemeinsame Lösung zusammen zu entwickeln? So entstand die Müllverwertungsanlage neben dem bestehenden Heizkraftwerk Nord, nahe am Herzen der Stadt – eine durchaus nicht übliche Lage für eine derartige Anlage.

Wichtig war den kommunalen Entscheidungsträgern insbesondere auch in der Folgezeit, dass sie *Herr im eigenen Hause* bleiben. Kontrolle und Entscheidungshoheit über den Betrieb der Anlage sollten – und sollen bis heute – zur Vermeidung überproportionaler Belastungen in der Hoheit der Stadt bleiben.

Auf engstem Gelände entstand in der Folge eine Anlage mit drei Verbrennungslinien, von denen nur zwei gleichzeitig betrieben werden durften. Die dritte Standby-Einheit diente der Sicherstellung der jederzeitigen Entsorgungssicherheit.

Im Ergebnis wurde freiwillig eine Anlage mit deutlich niedrigeren Grenzwerten beantragt als gesetzlich gefordert gewesen wären. Damit wurde u.a. das Ziel verfolgt, die notwendige Akzeptanz in der Bevölkerung zu verbessern. Außerdem sollte die Bundeshauptstadt über die modernste MVA Europas verfügen. Beides ist gelungen – allerdings mit nicht zu vernachlässigenden Konsequenzen im Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit. 1992 ging die Anlage mit höchstem technischen Standard, aber eingeschränkter Auslastung, in den Regelbetrieb.

Bei der Konzeption der Anlage war von steigenden Abfallmengen ausgegangen worden. Da die Bundeshauptstadt aber auch in puncto Vermeidung und stofflicher Wiederverwertung von Abfällen Vorreiter sein wollte, trat das Gegenteil ein, und die Auslastung des Betriebes entwickelte sich von Anfang an zu einem ständig wachsenden Problem, dem 1996 durch Abschluss eines Auslastungsvertrages mit der Firma Trienekens begegnet wurde. Hierdurch wurde die Auslastung der damals betriebenen zwei Öfen gesichert.

Spätestens mit Umsetzung des Berlin/Bonn Gesetzes war allen Verantwortlichen klar, dass die Vorhaltung einer Stand-by-Einheit zur Gewährleistung der Entsorgungssicherheit der Stadt Bonn nicht mehr erforderlich und auch wirtschaftlich nicht mehr tragbar war. Demgegenüber waren aufgrund des Deponierungsverbots der TAsi für 2005 und die Folgejahre andernorts nicht unerhebliche Kapazitätsengpässe zu erwarten. Deshalb und zur Öffnung der MVA Bonn für den sich rasant entwickelnden Gewerbeabfallmarkt wurde in Jahr 2000 die Genehmigung zum gleichzeitigen Betrieb aller drei Öfen beantragt. Aus politischer Sicht war dies ein gravierender und schwieriger, bis heute nicht unumstrittener Schritt. Die Genehmigung durch die Bezirksregierung erging 2001.

Mit der Aufnahme des Drei-Linien-Betriebs begann eine neue Ära für die MVA Bonn als Unternehmen. Der aktive Eintritt in den Gewerbeabfallmarkt zur Auslastung der dritten Linie gelang durch Aufbau einer intensiven kommunalen Kooperation mit der AWL, der späteren aeva Leverkusen. Die erfolgreichen gemeinsamen Bemühungen zur Auslastung der beiden Anlagen in Leverkusen und Bonn führten 2007 zur Gründung der Vertriebsgesellschaft Returo Entsorgungs GmbH. Sie vermarktet u.a. die freien Kapazitäten beider Unternehmen vorwiegend im Gewerbeabfallbereich und sichert seitdem erfolgreich die Vollaustattung beider Anlagen. In Bonn begann damit die Verlängerung der Wertschöpfungskette und innerhalb des Stadtwerkekonzerns der Ausbau der Abfallverwertung zu einer eigenständigen Sparte, der später noch eine Schlackeaufbereitungsgesellschaft und der Aufbau eines Entsorgungszweckverbands folgen sollten.

### **Herausforderungen waren**

- Kostensenkung in allen Segmenten; konkret: Einsparungen um etwa 20 %,
- Erlössituation verbessern,
- Akzeptanz im Umfeld verbessern,
- Generationenwechsel im Personalpool bewältigen,
- Personal fördern und fordern: Kostenbewusstsein, Kostenverantwortung, Kundenorientierung und Führungsstärke entwickeln,
- Zusammenarbeit im Konzern verbessern und
- Vertragspartner finden.

Wenige Jahre später sind weitere 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 Ende 2011 veranlasst, einen strategischen Optimierungsprozess zur tiefgreifenden Neuausrichtung des Unternehmens in die Wege zu leiten. 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 Change-Prozess 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. Das Beraterteam der beauftragten WM-Consult GmbH begleitet seitdem 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 Prozesses 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 von Strategie-Workshops entwickelt.

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 und den Betriebsrat 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.

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.

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 gegebenenfalls erforderlichen 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.

Im Rahmen des Change-Prozesses konnten sich sowohl Führungskräfte als auch Belegschaft der MVA Bonn die entsprechenden Kompetenzen gemeinsam erarbeiten. In 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 im Wissen um die aktive Unterstützung und Leitung durch den Aufsichtsrat.

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 des Aufsichtsrates der MVA Bonn wird in Zukunft ein weiteres Vorantreiben des Veränderungsprozesses von entscheidender Bedeutung sein. Eine Schärfung der Schnittstellen zum Konzern, zu potenziellen kommunalen wie privaten Partnern und zur Öffentlichkeit steht dabei ebenso im Vordergrund wie die interne Arbeit im Hinblick auf die Kommunikation und Akzeptanz des Veränderungsprozesses innerhalb des Unternehmens.

### **Worin sieht der Aufsichtsrat eine Möglichkeit der Einflussnahme auf den Erfolg des Change Prozesses?**

Ein so umfassend angelegtes Projekt wie die Reorganisation der MVA ist langfristig nur dann erfolgreich, wenn die Maßnahmen breite Zustimmung und Unterstützung sowohl von allen beteiligten Stakeholdern, aus dem politischen Raum wie auch von etwaigen Bürgerinitiativen, Privatbürgern erfährt. Das ist der Grund, warum sich der Aufsichtsrat ungewohnt intensiv in den Prozess mit einbringt. Denn nur wenn dies gelingt, können die für das Fortbestehen als kommunales Unternehmen unumgänglichen Effizienzsteigerungen erreicht werden. Verhaltensänderungen erfordern ständige Aufklärung und Kommunikation. Führungsschwächen müssen aufgedeckt und behoben, die genannten Maßnahmenpakete konsequent weiterentwickelt werden. Ständige Reflektion und Erfolgskontrolle sind gefordert.

Der eingeschlagene Weg ist der einer ganzheitlichen und dauerhaften Veränderung nach innen und außen. Ein definiertes Ende wird es nicht geben. Wichtigste Voraussetzung: Es muss bei allen Beteiligten das Bewusstsein dafür entwickelt werden, dass Veränderungen nachhaltig, also kontinuierlich nötig sind.

### **Welche Ergebnisse wurden bereits erzielt?**

- QM- und Controlling-System sind implementiert und vor allem das Controlling liefert hervorragende Grundlagen für die gezielte Steuerung des Unternehmens auf allen Führungsebenen.
- Die vorgenommenen organisatorischen und personellen Maßnahmen beginnen zu greifen und zeigen erste spürbare Erfolge.
- Die Geschäftsbesorgungsverträge zur Kooperation innerhalb des Konzerns werden völlig überarbeitet;

- der Zweckverband ist gefestigt, die Mitglieder arbeiten vertrauensvoll und eng zusammen;
- das am Standort offerierbare Dienstleistungsportfolio wurde bereits deutlich erweitert.
- Die Marktposition der Returo wird u.a. durch gezielte Messeauftritte und ausländische Kooperationspartnerschaften weiter ausgebaut.
- Das Projekt NEWest hat in Politik und Verwaltung ein hohes Maß an Zustimmung erreicht. Durch die intensive Beteiligung privater Firmen werden gute Chancen auf positive Entwicklungen des Umfelds erwartet.
- Modernster Umweltschutz durch moderne Rauchgasreinigung,
- Aufbau und Erweiterung des Abfallzweckverbandes REK auf fünf Gebietskörperschaften,
- Verlängerung der Wertschöpfungskette, Gründung der refer GmbH,
- neue Geschäftsfelder aufgenommen, Klärschlammverbrennungsanlage im Gespräch,
- Sicherstellen, dass abfahrende Fahrzeuge bestmöglich gefüllt sind,
- Öffentlichkeitsarbeit zur Außendarstellung,
- Tag der Offenen Tür,
- Teilnahme an Workshops, Veranstaltungen und IFAT.

Somit kann man festhalten: Der 2010 initiierte ganzheitliche Veränderungsprozess der MVA Müllverwertungsanlage Bonn GmbH hat große Fortschritte gemacht. Als Schlüssel für die Akzeptanz und Unterstützung des Projektes war die Einbindung aller relevanten Stakeholder im Unternehmen MVA, im Konzern Stadtwerke Bonn und im Konzern Stadt Bonn im Schulterschluss mit den Mitgliedern des Aufsichtsrates.

### **Erfahrungen als Aufsichtsrat**

Die Ergebnisse des bis auf weiteres andauernden Change-Prozess bei der MVA Bonn haben ganz deutlich gezeigt, dass es sich lohnt, gemeinsam an einem Strang zu ziehen. Die bislang schon erzielten Erfolge sind das Ergebnis ausführlicher und konstruktiver Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsführung. Es ist wichtig, sich als Aufsichtsratsmitglied unternehmens- und branchenspezifisches Wissen anzueignen. Nur so ist es möglich, auch nach außen hin die Ziele verständlich zu transportieren und Akzeptanz zu schaffen.

### **Kernziele: Akzeptanz schaffen, Klimaschutz und breite Öffentlichkeitsarbeit**

Als politisch gesetztes Aufsichtsratsmitglied hat man in der Regel mehrere Hüte gleichzeitig auf. Man steht gegenüber dem Unternehmen gleichsam in der Pflicht wie allen Stakeholdern und der Politik. Wichtigstes Ziel, um mit breiter Unterstützung

das Unternehmen umweltfreundlich und wirtschaftlich zugleich langfristig zum Erfolg zu bringen, ist Akzeptanz zu schaffen. Gefragt ist hierbei auch Kompromissbereitschaft: Wirtschaftlichkeit darf nicht um jeden Preis wichtiger sein als der Umweltschutz bzw. eine Lösung, die von der Mehrheit der Stakeholder und der Öffentlichkeit mitgetragen wird.

Deshalb lohnt es sich immer, durch Transparenz und Offenheit ideologische Scheuklappen abzulegen und Kompromissfähigkeit zu zeigen. Bedacht werden muss immer, dass selbst Projekte, die in der Theorie sinnvoll und durchdacht sind, keinen Erfolg haben, wenn keine Mehrheit im Rat zustande kommt und Vorhaben von der Bevölkerung nicht mitgetragen werden. Allerdings ist hierbei im Vorfeld der öffentlichen Entscheidungsfindung Identifikation mit den Unternehmenszielen und Rückgrat in deren Vertretung in der Öffentlichkeit gefordert.

**Akzeptanzsteigerung** ist dann auch die Motivation für ein zentrales Maßnahmenpaket. Vielerorts bestehen in der Öffentlichkeit leider ungerechtfertigterweise immer noch ausgeprägte Vorbehalte oder zumindest ein ungutes Gefühl gegenüber Abfallverwertungsanlagen. Die Situation in Bonn mag an dieser Stelle noch etwas angespannter sein als andernorts, weil die Anlage aus den vorstehend bereits beschriebenen Gründen sehr nah am Stadtzentrum angesiedelt ist. Dies hat bereits bei der Planung der Anlage zu Widerstand in der Bevölkerung geführt. Der Kern dieser Bewegung ist trotz guter Erfahrungen bis heute aktiv und wirkt auch in die städtische Politik – also unmittelbar auf Stake- und Shareholder. Gerade für ein kommunales Unternehmen, das wachsen und sich strategisch für die Zukunft positionieren muss, ist aber eine möglichst hohe Gesamtakzeptanz sehr wichtig. Andernfalls besteht die Gefahr, das notwendige unternehmerische Entscheidungen nicht oder nur stark verzögert herbeigeführt und umgesetzt werden können.

Dafür ist gerade bei kommunalen Unternehmen der Abfallentsorgung, wie der MVA Bonn, **Transparenz** gegenüber der Öffentlichkeit unverzichtbar. Abfallmengen und Energieströme, Kosten und Erlöse, Emissionen und Immissionen, Arbeits- und Sozialstandards, öffentliches Engagement sind dokumentiert und einsehbar. Ein *Bermudadreieck*, in dem gesetzwidrig Abfälle *verschwinden*, gibt es gerade in der kommunalen Entsorgungswirtschaft nicht – ganz im Gegenteil.

### **Klimaschutz**

Es muss z.B. in der Öffentlichkeit immer wieder dargestellt werden, dass die Müllverwertungsanlagen jedes Jahr in Deutschland mehr als 20 Millionen Megawattstunden Energie nutzbar machen und damit mit der Energiegewinnung aus Abfällen der Einsatz fossiler Brennstoffe ersetzt werden.

Vor diesem Hintergrund sind Aktivitäten zur **Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit** unverzichtbar. In Bonn wird dabei mehr auf kleine und bescheidene dafür aber nachhaltige Schritte gebaut, denn auf spektakuläre Aktionen. Sponsoring gehört ausdrücklich *nicht* dazu.

- Intensive Zusammenarbeit mit Kindergärten sowie Schulen der Stadt und der Region – allen voran dem Tannenbusch Gymnasium, das kaum 2 km von der Anlage



entfernt liegt. Es werden regelmäßig Führungen mit Aufklärungsunterricht durchgeführt und Lernmaterialien zur Thematik Abfall und Energie zur Verfügung gestellt.

- Zusammenarbeit mit der Volkshochschule; so wurde eine ganze Veranstaltungsreihe in das Programm der VHS aufgenommen, an der die MVA Bonn intensiv mitgewirkt hat. Zum Programm zählten Vortragsveranstaltungen von Journalisten und Experten, Podiumsdiskussionen, Kunstevents und musikalische Veranstaltungen.
- Aktive Unterstützung eines Projektes zur Weiterentwicklung und Aufwertung des Stadtviertels rings um die Anlage. Das Projekt NEWest ist eine Initiative von dort angesiedelten namhaften Unternehmen zur Verbesserung des Quartiers im Hinblick auf öffentliche Wahrnehmung, Akzeptanz als Gewerbestandort und verkehrstechnische Anbindung.
- Intensive Information von Entscheidungsträgern, Stadtverwaltung, Stadtwerkekonzern, Nachbarn und der Bevölkerung.
- Internetseite inkl. Erklärvideo *Energie aus Abfall* .
- Mitarbeit in der Arbeitsgruppe *Kommunikation* des Dachverbands ITAD.
- Öffnung nach außen: Durchführen von Tagen der Offenen Tür sowie Führungen durch die Anlage.

### **Weitere Ziele der MVA, mit denen sich der Aufsichtsrat aktuell und zukünftig beschäftigen wird**

- Verlängerung der Wertschöpfungskette,
- Entwicklung neue Geschäftsfelder,
- die Erweiterung um ein Klärschlammverbrennungsanlage,
- weitere Automatisierung und Steuerung ankommender Fahrzeuge zur Stauvermeidung,
- Verkehrsreduzierung durch Sicherstellen, dass abfahrende Fahrzeuge bestmöglich gefüllt sind,
- Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit zur verbesserten Außendarstellung,
- regelmäßige Tage der Offenen Tür,
- Gestaltung des Außengeländes ,
- Aufbau eines außerschulischen Lehrorts,
- Teilnahme an Workshops, Veranstaltungen und IFAT.

## Ansprechpartner



### **Christian Gold**

Mitglied des Rates der Bundesstadt Bonn

Vorsitzender des Aufsichtsrates der MVA Bonn GmbH

Umweltpolitischer Sprecher der CDU-Ratsfraktion Bonn

AugustastraÙe 22

53173 Bonn, Deutschland

+49 0228 53497-91

[kontakt@christiangold.de](mailto:kontakt@christiangold.de)

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

Stephanie Thiel, Elisabeth Thomé-Kozmiensky, Peter Quicker, Alexander Gosten (Hrsg.):

**Energie aus Abfall, Band 16**

ISBN 978-3-944310-45-9 Thomé-Kozmiensky Verlag GmbH

Copyright: Elisabeth Thomé-Kozmiensky, M.Sc., Dr.-Ing. Stephanie Thiel  
Alle Rechte vorbehalten

Verlag: Thomé-Kozmiensky Verlag GmbH • Neuruppin 2019

Redaktion und Lektorat: Dr.-Ing. Stephanie Thiel, Elisabeth Thomé-Kozmiensky, M.Sc.,  
Dr.-Ing. Olaf Holm

Erfassung und Layout: Elisabeth Thomé-Kozmiensky, M.Sc., Ginette Teske, Sarah Pietsch,  
Claudia Naumann-Deppe, Janin Burbott-Seidel, Roland Richter,  
Cordula Müller, Gabi Spiegel

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.