

Stadtgespräche

*Ein Beitrag im Rahmen des Geschäftsberichts der
Berliner Wasserbetriebe für das Jahr 2013.*



INHALT

Stadtgespräche	II – XIX
Geschäftsbericht	1 – 56
Auf einen Blick	57
Die Unternehmen der Berlinwasser Gruppe	58 – 59



Vorwort

Dr. Ulrich Nußbaum

Senator für Finanzen des Landes Berlin,
Aufsichtsratsvorsitzender der
Berliner Wasserbetriebe

Die Berliner Wasserbetriebe gehören wieder vollständig dem Land Berlin. Für die Berlinerinnen und Berliner bedeutet das zu allererst, dass die Wasserversorgung gesichert ist und nicht mehr durch private Wirtschaftsinteressen beeinflusst werden kann. Es bedeutet aber auch, dass die Wasserbetriebe noch stärker als bisher einen Mehrwert für die Stadt leisten:

- Fast 190 Mio. Kubikmeter Trinkwasser haben die Berliner Wasserbetriebe im Jahr 2013 in die Berliner Haushalte geliefert. Dabei haben die Berlinerinnen und Berliner durch die Preissenkung für die Jahre 2012/2013 durchschnittlich 13,50 Euro rückvergütet bekommen.
- Die Berliner Wasserbetriebe investieren in die Infrastruktur: Etwa 270 Mio. Euro wurden zum Erhalt und zur Erweiterung der Anlagen aufgewendet, sowohl für die Wasserversorgung als auch für die Entwässerung.
- Mit gut 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die BWB einer der größten Arbeitgeber in der Region. Fast 300 junge Menschen haben 2013 in einem von insgesamt 21 Berufen eine Ausbildung bei den Berliner Wasserbetrieben erhalten.
- Das Unternehmen steht für Gleichberechtigung: Frauen stellen bei den Wasserbetrieben rund 35 Prozent aller Führungskräfte und 50 Prozent der direkt dem Vorstand unterstellten Manager. Das sogenannte Gender Pay Gap, also den weitverbreiteten Einkommensunterschied zwischen Männern und Frauen, gibt es bei den Wasserbetrieben nicht.
- Für hervorragendes Gesundheitsmanagement und für ihr Engagement für die Teilhabe von Menschen mit Behinderung sind die Wasserbetriebe 2013 sogar preisgekrönt worden.

Die Stadt mitzugestalten – als Wasserversorger, als Arbeitgeber, als Ausbildungsbetrieb, als engagiertes Landesunternehmen – wird auch in den kommenden Jahren das wichtigste Ziel der Berliner Wasserbetriebe bleiben. Dabei ist eine der ersten Herausforderungen der nächsten Monate die Gestaltung und der Aufbau der neu gegründeten Stadtwerke unter dem Dach der Wasserbetriebe.

Für all das braucht es Ideen, neue Technologien, unkonventionelles Denken und Menschen, die für unsere Ziele brennen. Die Berliner Wasserbetriebe sind auf einem guten Weg. Einfach wird er nicht. Der Diskurs darüber ist wichtig. Wir führen ihn.

Ulrich Nußbaum

Teures Pflaster, billiger Strom



JÖRG SIMON
Vorstandsvorsitzender
Berliner Wasserbetriebe

JAN EDER
Hauptgeschäftsführer
IHK Berlin

Für die lokale Wirtschaft sind die Berliner Wasserbetriebe ein großer Auftraggeber – und die Wasserpreise ein Standortfaktor. Ein Gespräch zwischen dem Vorstandsvorsitzenden Jörg Simon und IHK-Hauptgeschäftsführer Jan Eder über Baustellenchaos, Wasser-Flatrate und die allzu großen Erwartungen an die neu gegründeten Berliner Stadtwerke.

Das Bundeskartellamt hat den Berliner Wasserbetriebe einerseits hohe Effizienz bescheinigt, aber auch moniert, dass sie Leistungen zu teuer einkaufen. Werden Sie von der hiesigen Wirtschaft über den Tisch gezogen?

SIMON Wir nutzen einerseits unsere lokale Marktmacht als großer Einkäufer. Andererseits wollen wir mit lokalen Bauunternehmen gut zusammenarbeiten. Ich glaube, dass wir sehr professionell und fair ausschreiben. Allerdings verträgt die Bauindustrie durchaus mehr Konkurrenz. Den Markt zu nutzen und zugleich zu erhalten, ist ein Spannungsfeld, zumal wir mehr als 80 Prozent unseres Auftragsvolumens regional vergeben.

EDER Die Wasserbetriebe sind für die Berliner Wirtschaft ganz wichtig, keine Frage. Und für die Vergabe von Aufträgen gibt es klare Regeln. Da wir die Wertschöpfung in der Stadt halten wollen, müssen wir konkurrenzfähig sein – also mindestens so gut wie auswärtige Bieter.

Stadtgespräch

No. 1

Jörg Simon vs.
Jan Eder

SIMON Wir vergleichen uns kontinuierlich mit anderen Wasserversorgern im Rahmen von Benchmarking. Da sehen wir, wo wir stehen, und das sieht eigentlich gut aus. Einen ruinösen Wettbewerb zu führen, täte auch uns auf Dauer nicht gut.

Je mehr die einen IHK-Mitglieder für die Wasserbetriebe bauen, desto länger stehen die anderen im Stau. Ein unlösbares Dilemma?

EDER Das Problem ist nicht die Bautätigkeit, sondern die mangelnde Koordination der verschiedenen Baustellenbetreiber. Da hat die Verkehrsverwaltung noch einen Weg vor sich. Im IT-Zeitalter macht es mich fassungslos, dass der Austausch der Akteure derart mühsam ist.

SIMON Die Koordination ist ein Problem, an dem wir mit Hochdruck arbeiten. Die Leitungsbetreiber stimmen ihre Baustellen über das Portal „Infrest“ immer besser untereinander ab. Das vom Stadtent-

wicklungssenator erlassene fünfjährige „Aufgrabe-
verbot“ für erneuerte Straßen und Wege ist zwar
sehr plakativ. Aber es zeigt, dass die Priorität des
Themas erkannt wurde.

*Die IHK sieht die 15-prozentige Senkung der Wasser-
tarife nur als ersten Schritt zu wettbewerbsfähigen
Preisen. Mal ehrlich, Herr Eder: Kennen Sie irgendein
Unternehmen, das seinen Standort nach den Wasser-
preisen wählt?*

EDER Wäschereien und Brauereien beispielsweise.
Wobei ich zugebe, dass jede Standortentscheidung
auf einem Gesamtpaket beruht. Niemand geht allein
wegen der Wasserpreise weg. Aber wenn außerdem
das Grundstück suboptimal liegt und die Gewerbe-
steuer anderswo niedriger ist, kann das den Aus-
schlag geben. Insofern ist Preissenkung ein großer
Schritt in die richtige Richtung. Da das Land als
alleiniger Gesellschafter immer noch mehr als
100 Millionen Euro jährlich aus den Wasserbetrieben
entnimmt, ist die politische Debatte um die Preise
noch längst nicht zu Ende. Als Nächstes werden wir
über die Abwassertarife sprechen müssen, aber auch
über die Entwicklung von Grund- und Arbeitspreisen.
Diese Aufteilung ist zwar begonnen worden, aber
aus unserer Sicht zu zaghaft.

„Der Gedanke, dass Kunden zu einem
günstigen Festpreis eine bestimmte
Wassermenge abnehmen können,
scheint mir interessant und angesichts
des in Berlin reichlich vorhandenen
Wassers legitim.“ **SIMON**

SIMON Die Weiterentwicklung des Grundpreises ist
ein wichtiges Thema, zumal unsere Kosten überwie-
gend fix sind und sich deshalb bei sinkendem
Wassergebrauch allein über einen mengenabhängigen
Preis immer schwerer finanzieren lassen.
Betriebswirtschaftlich wären jeweils 50 Prozent für
Mengen- und Arbeitspreis absolut vernünftig. Das
käme auch wasserintensiven Unternehmen zugute.
Einem Einfamilienhausbesitzer wäre ein solches
Preismodell allerdings schwer zu vermitteln; von

daher muss man dieses Thema weiterentwickeln,
aber auch beide Seiten sehen.

Was halten Sie von einer Wasser-Flatrate?

SIMON Der Gedanke, dass Kunden zu einem günstigen
Festpreis eine bestimmte Wassermenge abneh-
men können, scheint mir interessant und angesichts
des in Berlin reichlich vorhandenen Wassers legitim.
Erst recht, wenn wir uns die Entwicklung des
Verbrauchs seit der Wende anschauen: Davor hatten
die östlichen Bezirke einen täglichen Pro-Kopf-Ver-
brauch von mehr als 200 Litern. Jetzt sind sie bei
90 Litern. In den West-Bezirken sehen wir denselben
Trend, nur etwas schwächer. Dass eine Flatrate die
Nutzung stimuliert, sieht man ja daran, wie intensiv
die Leute heutzutage ihre Handys nutzen. Allerdings
wäre ein solches Modell gebührenrechtlich kaum
abzubilden.

*Das Abwassernetz ist einer der Investitionsschwer-
punkte der nächsten Jahre. Wie sanierungsbedürftig
ist die Berliner Kanalisation?*

SIMON Wir haben inzwischen rund drei Viertel
unseres Kanalnetzes untersucht. Bisher haben wir
das Netz flächenhaft saniert. Da wir mit dieser
Strategie mehr als zehn Jahre brauchen würden, um
alle schweren Schäden zu beseitigen, haben wir die
Strategie geändert. Seit 2011 nehmen wir uns gezielt
die Brennpunkte vor, so dass wir bis etwa 2017 die
bekanntesten schweren Schäden beseitigt haben
müssten. Rund die Hälfte der Fälle sind in Bearbei-
tung, einige schon saniert. Das zeigt sich auch am
Budget für die Kanalsanierung, das wir von rund
50 auf fast 90 Millionen Euro im Jahr erhöhen. Ich
bin gespannt, wie die Bauindustrie diese Heraus-
forderung meistern wird.

*Da Sie nach Vorgaben der EU auch die Klärwerke
aufrüsten müssen, sollten wir uns also auf steigende
Abwasserpreise gefasst machen?*

SIMON In die Klärwerke werden wir bis 2022 über
400 Millionen Euro investieren, um die verschärften
Grenzwerte einzuhalten. Und bei der Regenent-

wässerung errichten wir mit großem Aufwand 300.000 Kubikmeter Stauraum unter der Stadt, um die Gewässer sauber zu halten. Zwei Drittel davon sind schon fertig. Trotzdem wollen wir es schaffen, den Abwasserpreis zu senken, wahrscheinlich schon 2015.

Das klingt zu gut, um wahr zu sein. Wann wird es wieder teurer?



SIMON Die Preissenkung schaffen wir, indem wir unsere eigenen Kosten optimieren. Langfristig wird viel davon abhängen, wie sich die Grenzwerte für die Klärwerke entwickeln. Da müssen wir einen vernünftigen Kompromiss zwischen dem technisch Möglichen und dem finanziell und energetisch Sinnvollen finden. Denn Abwasser beispielsweise zur Entkeimung mit hohem Druck durch ultrafeine Membranfilter zu pressen, ist nicht nur in der Investition teuer, sondern benötigt auch sehr viel Strom.

EDER Von einem Monopolisten wie den Wasserbetrieben würde ich deshalb erwarten, dass er seine Kosten offenlegt. Maximale Transparenz kann der anstehenden Diskussion nur guttun. Nur so erkennen auch die Verbraucher den Mehrwert, den sie als Bürger bekommen. Immerhin stellen Sie den Strom für die Klärwerke ja bald selber her, nachdem der Aufsichtsrat die Gründung des Berliner Stadtwerks unter dem Dach der Wasserbetriebe beschlossen hat.

„Von einem Monopolisten wie den Wasserbetrieben würde ich deshalb erwarten, dass er seine Kosten offenlegt. Maximale Transparenz kann der anstehenden Diskussion nur guttun.“ **EDER**

SIMON Die Stadtwerkegründung ist vor dem Hintergrund einer zunehmend dezentralen Energieversorgung eine spannende Aufgabe. Allein das Lastmanagement, also die Nutzung des riesigen, aber nur kurzfristig verfügbaren Angebots von billigem Wind- und Solarstrom, ist ein Riesenthema für uns und die Wirtschaft. Das gilt auch für die Verbreitung hoch effizienter Blockheizkraftwerke und den Anschluss künftiger Neubauten an Fernwärmenetze.

EDER Das Stadtwerk kann sicher ein gutes Dach für die vielen zurzeit eher vagabundierenden Aktivitäten im Bereich der Energiewende bilden. Ich bin allerdings skeptisch, ob die Erwartungshaltung vieler Politiker und Bürger erfüllt werden kann, die meinen, dass Berlin mit einem Stadtwerk gleichzeitig Geld verdienen, preiswerten Ökostrom produzieren und die Bürger vor Energiearmut bewahren kann.

Da erwarte ich interessante Diskussionen auch zwischen manchen Sozialdemokraten und dem Finanzsenator.

„Bisher hat das Land das Ziel formuliert, bis 2050 klimaneutral zu sein, also den CO₂-Ausstoß um rund 80 Prozent zu senken.“ SIMON

Das klingt, als würden Sie lieber die Finger davon lassen.

EDER Das Land stellt für das Stadtwerk Millionen bereit. Dieser Einsatz ist nur gerechtfertigt, wenn er einen echten Gegenwert bringt, also einen Effekt im längst liberalisierten Strommarkt.

SIMON Ich verstehe die Bedenken. Trotzdem finde ich, dass das Land eine Institution braucht, die dabei unterstützt, die ehrgeizigen Ziele der Energiewende umzusetzen. Die Wasserbetriebe als Betreiber großer Solaranlagen und von Berlins einzigen Windrädern haben damit schon Erfahrung. Bisher hat das Land das Ziel formuliert, bis 2050 klimaneutral zu sein, also den CO₂-Ausstoß um rund 80 Prozent zu senken. Aber der Weg dorthin muss jetzt gegangen werden. Den Anspruch, dass sich Investitionen rechnen müssen, werden wir dafür nicht aufgeben. Quersubventionieren dürfen wir das Stadtwerk ohnehin nicht. Von daher haben unsere Wasserkunden nichts zu befürchten.

Herr Eder, im April 2011 haben Sie über den damals noch ungewissen Rückkauf der Wasserbetriebe gesagt: „Teile des Senats sind bereit, für eine lächerliche Preissenkung die Neuverschuldung des Landes weiter hochzuziehen.“ Haben Sie dem aus heutiger Sicht etwas hinzuzufügen?

EDER Damals traf das zu, weil eine viel geringere Preissenkung zur Debatte stand und für den Rückkauf der Anteile von RWE und Veolia ein deutlich höherer Preis im Gespräch war. Den hat der Finanzsenator erfolgreich heruntergehandelt. Hinzu kommt der Druck von Politik und Kartellamt, der eine deutlich stärkere Preissenkung ermöglicht hat.

Insofern haben sich die Dinge seit 2011 finanziell zum Guten gewendet.

JÖRG SIMON Jahrgang 1962, diplomierte als Ingenieur und Wirtschaftsingenieur an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen. Nach Stationen beim Energiekonzern VEBA in Gelsenkirchen und als Geschäftsführer beim Wasserversorger OEWA in Leipzig kam er 1999 nach Berlin. Hier gehörte er zunächst der Geschäftsführung der Compagnie Générale des Eaux Deutschland an (heute: Veolia Wasser). Im November 1999 wurde er Vorstandsvorsitzender der im selben Jahr teilprivatisierten Berliner Wasserbetriebe. Seit 2002 gehört er auch dem Vorstand der Berlinwasser Holding AG an.

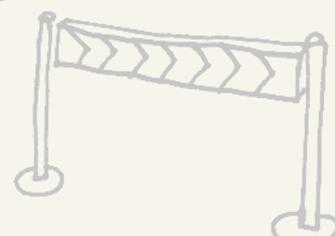
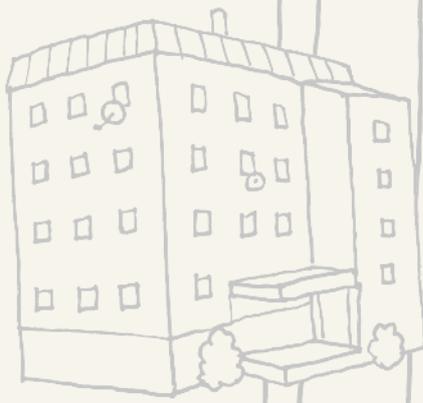
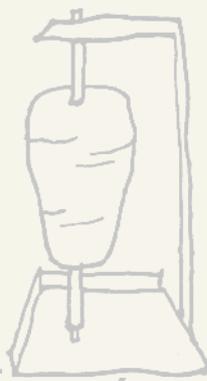
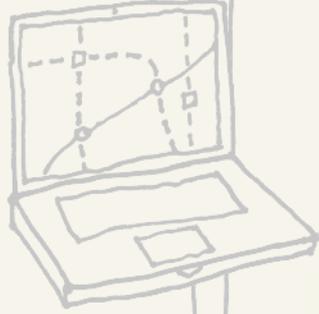
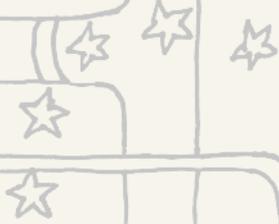
JAN EDER Jahrgang 1962, studierte Politik und Jura in Berlin, Marburg und Göttingen. Seine Karriere in der Berliner IHK begann 1992 als Referent in der Abteilung Recht und Stadtentwicklung und in der Hauptgeschäftsführung. Später wurde er Personalleiter und Geschäftsführer, 2003 schließlich Hauptgeschäftsführer der IHK Berlin.



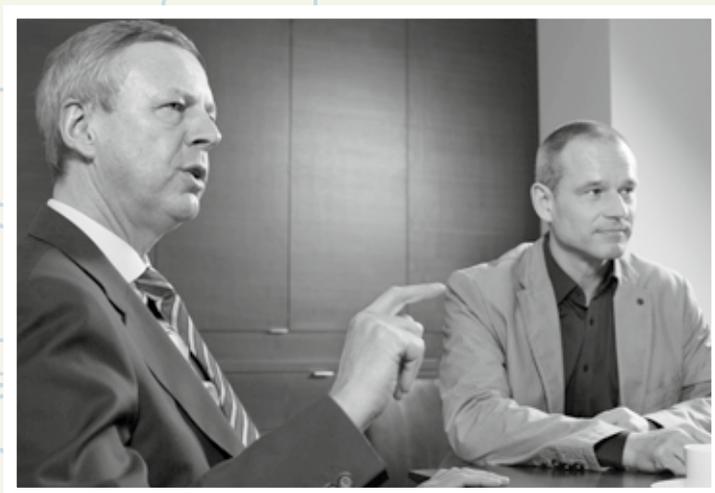
IHK



Umleitung



Wasser bleibt am besten hier



FRANK BRUCKMANN
Vorstand Finanzen
Berliner Wasserbetriebe

STEFAN RICHTER
Vorstand
Stiftung Zukunft Berlin

Die Zeit der Vergeudung muss ein für allemal vorbei sein, fordert der Umweltexperte. Wenn die einen in Berlin noch mehr Wasser sparen, müssen es die anderen buchstäblich ausbaden, erwidert der Manager. Ein Gespräch zwischen Finanzvorstand Frank Bruckmann und dem Ökologen Stefan Richter über nasse Keller, wärmendes Abwasser und die Frage, ob die nicht mehr benötigten Flächen der Wasserbetriebe lebendige Oasen sind oder totes Kapital.

Stadtgespräch No. 2

Frank Bruckmann vs.
Stefan Richter

Herr Richter, soll man als Berliner Wasser sparen?

RICHTER Mit natürlichen Ressourcen sollte man in jedem Fall sparsam umgehen. Wasser zu sparen, ist ökologisch sinnvoll. Zum einen ist die Wasserförderung ein massiver Eingriff in Natur und Landschaft, weil dadurch beispielsweise Moore trocken fallen. Außerdem wird viel Energie benötigt: etwa 1,5 Kilowattstunden für einen Kubikmeter Frischwasser und ebenso viel für die Abwasserklärung. Andererseits haben wir in der Region keinen Wassermangel, so dass wir auf große Sparkampagnen verzichten können.

BRUCKMANN Global ist es sicher sinnvoll, Wasser zu sparen. Aber wenn in Berlin der Wassergebrauch auf einen Schlag sinkt, würden zwar die Wasserbetriebe Energie sparen. Aber statt unserer Pumpen würden andere anlaufen – nämlich die von Hausbesitzern, Feuerwehr und Unternehmen wie Siemens. An vielen Stellen in der Stadt laufen die Keller voll. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie dramatisch das für die Betroffenen ist.

Das steigende Grundwasser hat ja bereits den Keller des Roten Rathauses erreicht. Wer zum Sparen auffordert, muss also auch sagen, wie viel Grundwassermanagement sich Berlin leisten soll.

RICHTER Das Grundwasser stand schon früher so hoch wie heute, auch wenn das viele Jahre her ist. Das Thema betrifft jeden, der hier baut...

BRUCKMANN ...und erst recht jeden, der hier vor 50 Jahren gebaut hat. Der hatte das Problem damals nämlich nicht, sondern hat es jetzt. Ich glaube, als öffentliches Unternehmen sollten wir den Leuten nicht einfach sagen: Das ist euer Problem und geht uns nichts an, denn ihr hättet das mit dem Grundwasser ja wissen müssen.

RICHTER Die Lösung kann aber nicht sein, wieder so viel zu fördern wie in den 1990er Jahren, damit das Grundwasser sinkt. Außerdem stehen die meisten Wasserwerke nicht dort, wo es am stärksten in die Keller drückt, sondern in den ökologisch wichtigen Feuchtgebieten an den Rändern der Stadt.

BRUCKMANN Nicht nur da. Würden wir z.B. unsere Wasserwerke Spandau oder Kaulsdorf außer Betrieb nehmen, stiegen in den Siedlungen ringsum sofort die Pegel. Davon abgesehen ist es unsere Aufgabe, Trinkwasser zu liefern und Abwasser abzuholen. Wir werden von unseren Kunden nicht dafür bezahlt, Keller trocken zu halten.

Sie könnten doch dafür werben, dass die Leute es mit dem Wassersparen nicht übertreiben. Gerade nach der Rekommunalisierung hätten Sie gute Argumente dafür.

BRUCKMANN Wir sind uns einig, dass ein so hoher Wasserabsatz wie in den 1990ern nicht wiederkommen wird und auch nicht sinnvoll wäre. Deshalb machen wir auch keine Kampagne, in der wir die Leute auffordern, mehr Wasser zu nutzen.

„Moment! Wir verkaufen schon jetzt Dünger, den wir im Klärwerk Waßmannsdorf gewinnen, zwei Tonnen pro Tag.“ **BRUCKMANN**

Dabei spräche viel dafür: Sie müssten Ihre zu großen Kanäle nicht mehr aufwendig spülen, die Keller würden wieder trocken, und das Geld, das die Berliner mit ihrer Wasserrechnung bezahlen, bleibt in der Stadt.

BRUCKMANN Aber eine solche Kampagne würde nicht durchdringen. Die Grundhaltung, Wasser zu sparen, ist weltweit verbreitet, und die Deutschen sind Sparweltmeister. Was die Kanäle betrifft, sind sie nach der Wende in der Tat eher für eine Stadt mit fünf Millionen Einwohnern gebaut worden – wie so vieles andere in jener Zeit auch. Aber wir können nicht Tausende Kilometer Kanalnetz wieder erneuern, damit das Abwasser schneller durchströmt. Außerdem wächst Berlin ja jetzt tatsächlich.

RICHTER Langfristig muss es aber ein klares Ziel sein, die Infrastruktur an den Wasserbedarf anzupassen und nicht umgekehrt. Wo ohnehin gebaut wird, muss das berücksichtigt werden. Es gibt dafür schließlich Technik wie „Inlining“, also die Verlegung

kleinerer Rohre in alten, überdimensionierten Kanälen.

BRUCKMANN Wir nutzen schon Inlining-Verfahren, vor allem, um alte Leitungen zu sanieren, ohne die Straße aufgraben zu müssen. Aber ich komme noch mal auf die Energie zurück. Abwasser benötigt nicht immer nur Energie beim Pumpen und Klären, sondern kann auch selbst welche liefern. In Lichtenberg haben wir eine Druckrohrleitung, die also immer mit Abwasser gefüllt ist, mit einem Abzweig



versehen. Der ist von Wärmetauschern umgeben, die die Ikea-Niederlassung dort im Winter beheizen und im Sommer kühlen – nur mit der Energie des Abwassers. So etwas funktioniert nicht überall, aber es zeigt, was möglich und sinnvoll ist.

RICHTER Umso mehr müssten sich die Wasserbetriebe darum kümmern. Das gilt nicht nur für Energie, sondern auch für Ressourcen wie Phosphor. Noch ist der Import billiger als die Rückgewinnung aus Klärschlamm. Aber mittelfristig können wir uns als rohstoffarmes Land solche Vergeudung nicht mehr leisten. Da müssen sich auch die Wasserbetriebe viel stärker engagieren als bisher.

BRUCKMANN Moment! Wir verkaufen schon jetzt Dünger, den wir im Klärwerk Waßmannsdorf gewinnen, zwei Tonnen pro Tag. „Berliner Pflanze“ heißt das, und es ist so einzigartig, dass wir es als Patent angemeldet haben. Die Kosten dafür haben wir übrigens dank der großen Nachfrage schon wieder rein.

Für Klärwerke gilt die Faustregel: je gründlicher, desto teurer und energieintensiver. Als Finanzvorstand müssten Sie demnach im Dauerstreit mit den Umweltingenieuren liegen.

BRUCKMANN In der Tat. Wenn wir überall die vierte Klärstufe einführen, ist unsere Energieeinsparung der letzten Jahre wieder aufgezehrt. Außerdem wird es nach jetzigem Stand der Technik so teuer, dass es auch die Kunden spüren werden. Wir arbeiten daran, das zu dämpfen: Schon jetzt gewinnen wir fast die Hälfte der in den Klärwerken benötigten Energie an Ort und Stelle – mit den Windrädern in Schönerlinde beispielsweise, aber auch mit Solaranlagen und Klärschlammverbrennung.

RICHTER Die vierte Klärstufe ist nicht nur gesetzlich gefordert, sondern für Berlin auch absolut sinnvoll, weil viele Anwohner davon hochgradig profitieren.

Wirklich sauberes Abwasser ist also wichtiger als Energiesparen?

RICHTER Ich würde es anders formulieren: In diesem Fall ist der zusätzliche Energieaufwand es wert.

Wo ist das Geld eigentlich besser investiert: in supermoderne Klärwerke oder in perfekte Rückhaltesysteme, die Abwasser von Spree und Landwehrkanal fernhalten?

RICHTER Was die Reinheit der Gewässer betrifft, ist das Regenwassermanagement extrem wichtig. Da reicht es nicht, große zentrale Stausysteme zu bauen. Noch besser wäre, das Regenwasser gar nicht erst in die Kanalisation laufen zu lassen, sondern vor Ort versickern zu lassen. Die Wasserbetriebe müssten das viel stärker forcieren. Ich bin froh, dass wir im Projekt „Spreecity“ der Stiftung Zukunft Berlin jetzt darüber reden.

In der Großstadt ist aber nicht überall Platz, das Regenwasser auf Gründächern oder Wiesen zu lassen.

RICHTER In der Innenstadt haben wir dafür die Spree, in die das Wasser problemlos eingeleitet werden kann. Aber selbst neue Großprojekte wie die O2-World werden so gebaut, dass das Regenwasser in die Kanäle läuft, obwohl die Spree direkt vor der Tür fließt. Solcher Unsinn muss endlich aufhören.

BRUCKMANN Deshalb sind private Investoren wichtige Partner für uns, zumal wir beim Neubau solcher Großprojekte auch unsere Infrastruktur erweitern müssen, was vielleicht nicht immer in diesem Umfang sein muss.

„Noch besser wäre, das Regenwasser gar nicht erst in die Kanalisation laufen zu lassen, sondern vor Ort versickern zu lassen.“ RICHTER

Im Programm „BWB 2020“ ist von naturnaher Wasseraufbereitung als Unternehmensziel die Rede. Steckt dahinter die Botschaft, dass das Abwasser sauberer werden muss, damit das Berliner Trinkwasser so gut bleibt wie bisher?

BRUCKMANN Nein. Wir wollten da nur noch mal aufschreiben, dass das bisherige System, das Wasser im Stadtgebiet zu fördern und ohne irgendwelche

Zusätze zu den Kunden zu leiten, unter allen Umständen langfristig beibehalten wird. Das ist ja einzigartig.

RICHTER In der Tat. Deshalb sollten auch die Wasserschutzgebiete weder veräußert noch verbaut werden – auch wenn manche Wasserwerke zurzeit nicht mehr gebraucht werden. Wir müssen uns diese Reserve erhalten. Das hervorragende Berliner Grundwasser darf keinem kurzfristigen Kalkül geopfert werden.

BRUCKMANN Da sind wir uns einig.

Nun gehören den Wasserbetrieben riesige Flächen wie die Rieselfelder im Spandauer Süden, aber auch um die Wasserwerke herum. Soll ein kommunales Unternehmen solche Areale behalten?

BRUCKMANN Was die Rieselfelder von Karolinenhöhe in Spandau betrifft, haben wir die Nutzungsmöglichkeiten mit allen Beteiligten untersucht und festgestellt, dass wir als Wasserbetriebe sie wirklich nicht mehr brauchen.

RICHTER In diesen Böden sind Schadstoffe gebunden. Die öffentliche Hand hat die Pflicht, sie zu sanieren, um das Grundwasser zu schützen. Zugleich muss sie darauf achten, dass die Flächen für die Region sinnvoll genutzt werden.

BRUCKMANN Dazu müssen uns die Rieselfelder aber nicht gehören. Als wir vor Jahren angefangen hatten, dort über Windräder und Plantagen für Bioenergie nachzudenken, sind wir auf erbitterten Widerstand im Bezirk gestoßen.

Also eher totes Kapital als Tafelsilber?

BRUCKMANN Wir haben ja auch andere Flächen, die wir nicht mehr brauchen. Die vermarkten wir nach Möglichkeit, weil sie uns – und damit unsere Kunden – sonst nur Geld kosten. Aber wir verhökern nichts, nie. Das Radialsystem an der Holzmarktstraße ist ein gutes Beispiel: Wir haben das mit Gewinn verkauft, und es ist ein toller Kulturstandort geworden. Und in Falkenberg am nordöstlichen Stadtrand entwickelt der Bezirk Marzahn-Hellersdorf auf einem

solchen Gelände jetzt den größten Industriepark der Stadt.

Herr Richter, als Geschäftsführer der Grünen Liga haben Sie den Wasser-Volksentscheid vor drei Jahren maßgeblich forciert. Jetzt hat Berlin die Wasserbetriebe für mehr als 1,2 Milliarden Euro zurückgekauft. War das den Aufwand wert?

RICHTER Ja, und zwar schon deshalb, weil das Thema Wasser so sehr ins öffentliche Bewusstsein gerückt ist. Ich sehe die Wasserbetriebe jetzt als Anwalt des Gemeinwohlinteresesses, wenn es ums Wasser geht. Nun zählen nicht mehr nur die Gewinne, sondern Partnerschaften und Netzwerke zum Wohle der Stadt.

BRUCKMANN Auf diese Punkte legen wir auch großen Wert. Deshalb wollen wir auch unseren Beirat stark aufwerten, dem die profiliertesten Umweltextperten der Region angehören. Diesen Beirat binden wir beispielsweise vor Grundstücksverkäufen ein. Das ist ja auch klüger, als sich in irgendetwas zu verkämpfen.

FRANK BRUCKMANN Jahrgang 1959, ist Diplom-Kaufmann. Nach wissenschaftlicher Arbeit an der Gerhard Mercator Universität Duisburg übernahm er leitende Positionen im Controlling von Ruhrgas und RWE, bevor er als Prokurist zum Mobilfunkanbieter Mannesmann wechselte. Seit 2001 ist er Finanzvorstand der Berliner Wasserbetriebe und seit 2002 Vorstandsvorsitzender der Berlinwasser Holding AG.

STEFAN RICHTER Jahrgang 1965, hat Elektronik studiert und war von 1992 bis 2013 in leitenden Positionen bei der Grünen Liga Berlin tätig, seit 2001 als Geschäftsführer. Daneben engagierte er sich im Stiftungsrat der Stiftung Naturschutz Berlin und im Leitungskreis des Forums Umwelt und Entwicklung, einem Zusammenschluss deutscher NGOs. Ende 2013 wechselte er in den Vorstand der Stiftung Zukunft Berlin.

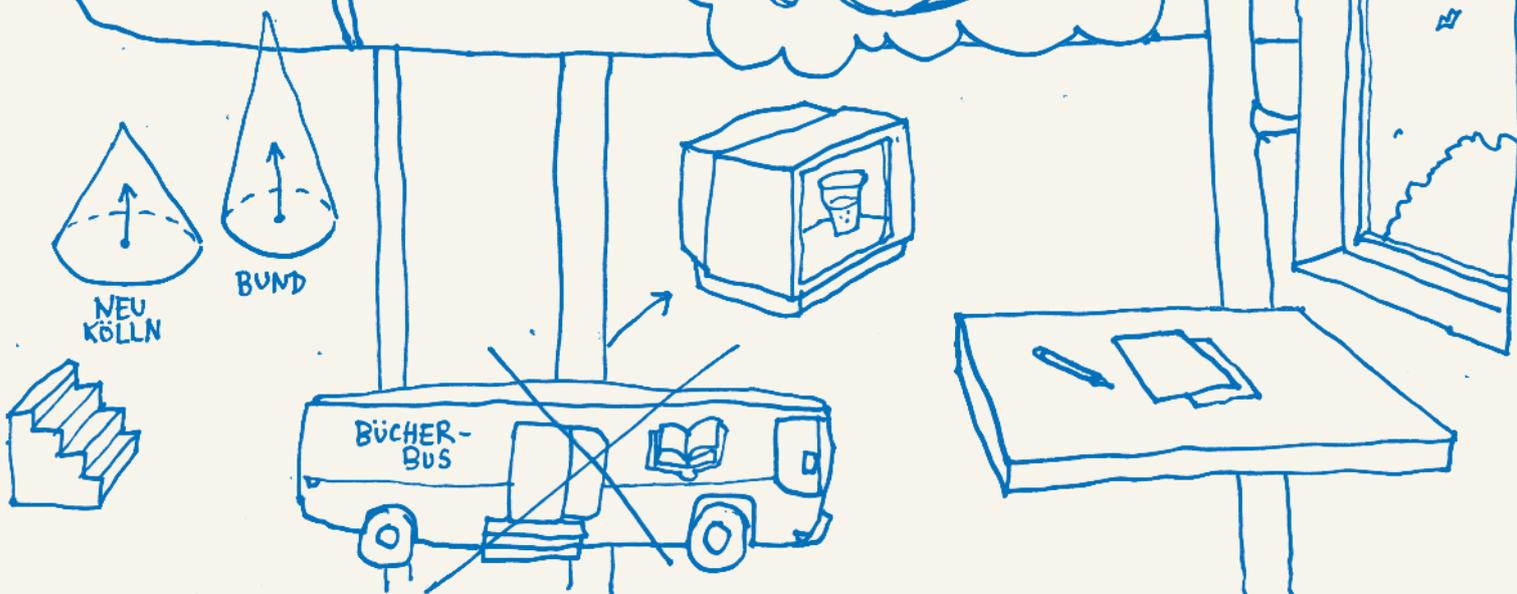


Gute Arbeit in schlechten Zeiten



NORBERT SCHMIDT
Vorstand für Personal und Soziales
Berliner Wasserbetriebe

HEINZ BUSCHKOWSKY
Bezirksbürgermeister des Berliner
Bezirks Neukölln



Personalpolitik in Berlin ist manchmal wie Karneval, sagt Heinz Buschkowsky. Doch das Lachen ist ihm vergangen angesichts der Rahmenbedingungen. Im Gespräch mit Personalvorstand Norbert Schmidt diskutiert Deutschlands berühmtester Bezirksbürgermeister darüber, ob die Jugend von heute noch zu retten ist und warum es für Führungskräfte schwieriger ist, die guten Mitarbeiter zu belohnen anstatt der schwachen.

Das Land Berlin und seine Unternehmen haben seit den 1990ern fast durchweg Personal abgebaut. Die Folge sind Arbeitsverdichtung, hohe Krankenstände und Verluste an Know-how. Ist da etwas kaputtgemacht worden, das sich jetzt kaum noch reparieren lässt?

BUSCHKOWSKY Einen kausalen Zusammenhang zwischen Personalpolitik und Krankenständen sehe ich nicht. Anders ist das bei der Arbeitsfähigkeit. Es war sträflich, dass die Personalpolitik des Landes lange Zeit nach der Maxime lief: „Nur ein eingesparter Mitarbeiter ist ein guter Mitarbeiter.“ Insofern ist es schon ein wenig verlogen, angesichts der gegenwärtigen, gleichwohl vorhersehbaren Pensionierungswelle überrascht zu tun. Die Geburtsjahrgänge der Mitarbeiter waren ja nicht geheim und in den Datensätzen der Personalabteilungen ablesbar. Berlin hat die Binsenweisheit, dass Leute, die in den Ruhestand gehen, auch ihr Wissen mitnehmen, schlicht ignoriert. Für einen Wissenstransfer benötigt man rechtzeitig Nachwuchs.

Stadtgespräch No. 3

Norbert Schmidt vs.
Heinz Buschkowsky

SCHMIDT In der Tat. Wir haben in den vergangenen Jahren viel körperlich schwere Arbeit automatisiert und damit auch viele Stellen abgebaut. Und weil wir kaum eingestellt haben, liegt unser Durchschnittsalter jetzt bei 50 Jahren. Inzwischen stellen wir auch wieder spürbar ein, vor allem aus der eigenen Ausbildung. Aber auf das Wissen der gestandenen Leute können und wollen wir nicht verzichten. Deshalb zielt unser Gesundheitsmanagement voll darauf, Mitarbeiter nicht nur fit, sondern auch langfristig im Unternehmen zu halten.

Befinden wir uns bereits in der Talsohle, oder steuert die Verwaltung erst auf eine Katastrophe zu?

BUSCHKOWSKY Das Ende der Fahnenstange ist noch längst nicht erreicht. Selbst die Wenigen, die vom Land Berlin ausgebildet wurden, sind ja oft nicht übernommen worden. Großmütig hat man sie in andere Bundesländer oder in die Bundesministerien ziehen lassen. Und nun sind manche ganz erstaunt, dass es ohne Personal auch keine Dienst-

leistungen gibt – vom neuen Ausweis übers Wohngeld bis zum Knöllchen. Dazu kommt der Hang der Politik, jeden nur denkbaren Einzelfall in Vorschriften zu erfassen. Das führt zu Ausnahmen über Ausnahmen und mutierender Bürokratie. Bescheide des Jobcenters sind bis zu 180 Seiten lang. Das neueste Machwerk ist das Zweckentfremdungsverbotsgesetz: Das bedeutet in Berlin die Überwachung von 1,5 Millionen Wohnungen, ob sie als Ferienwohnung, Arztpraxis oder sonstwie gewerblich zweckentfremdet genutzt werden. Senat und Abgeordnetenhaus meinen, dass dafür 17 Leute reichen. Eine frei erfundene Zahl. Das ist keine Personalpolitik, sondern Karneval! Immerhin kann ich für mich in Anspruch nehmen, dass das Bezirksamt Neukölln mit 1600 Mitarbeitern und 100 Auszubildenden seit Jahren der größte Ausbilder unter den Bezirken ist.

SCHMIDT Was die Quote betrifft, spielen wir in derselben Liga mit rund 290 Azubis bei knapp 4500 Mitarbeitern.

„Aber wir müssen jeden Tag zu jeder Zeit gutes Wasser liefern – egal, wie viele Leute gerade krank oder im Urlaub sind.“ **SCHMIDT**

Allerdings haben auch Sie seit der Teilprivatisierung mehr als ein Viertel Ihres Personals abgebaut. Wie viel Know-how ist dadurch abgewandert?

SCHMIDT Es gibt einen entscheidenden Unterschied zwischen der öffentlichen Verwaltung und den Wasserbetrieben: Als Verwaltung hat man gewisse Spielräume, was Öffnungszeiten und Bearbeitungsfristen betrifft. Aber wir müssen jeden Tag zu jeder Zeit gutes Wasser liefern – egal, wie viele Leute gerade krank oder im Urlaub sind. Wir haben deshalb genau geprüft, was wir selber machen können und was wir extern vergeben. Entscheidend ist, dass die Arbeit getan wird. Weil wir uns in den letzten Jahren verstärkt um Motivation und Nachwuchs gekümmert haben, können wir vieles wieder selbst machen statt mit externen Partnern wie zuvor. Das ist oft sogar preiswerter. Wir nehmen auch wieder Einstellungen vor, obwohl durch den technischen Fort-

schritt viele Arbeiten automatisiert worden sind und der Wassergebrauch stark gesunken ist.

Die Automatisierung bedeutet auch, dass Sie immer mehr Ingenieure brauchen und kaum noch Hauptschulabsolventen. Das verschärft die Situation einer von Herrn Buschkowsky oft beschriebenen Klientel, die sich auf dem Arbeitsmarkt ohnehin schwer tut.

BUSCHKOWSKY Wir haben ein vielleicht zu attraktives Auffangnetz für diese Klientel. Der Satz: „Ich werde Hartzler“ kommt ja nicht von ungefähr. Als ich die Schule verließ, machten etwa acht Prozent eines Jahrgangs Abitur, weil sie von Anfang an an die Universität strebten. Heute sind es sechs Mal so viele Abiturienten. Da es meines Wissens in Deutschland keine Bildungsexplosion gegeben hat, muss sich im Bildungssystem an sich etwas verschoben haben. Vor 30 bis 40 Jahren wurde ein Hauptschüler vielleicht Installateur. Heute macht derselbe Schüler den mittleren Schulabschluss und der frühere Realschüler Abitur. Somit sind die damaligen Lernschwachen heute oft die regulären Haupt- bzw. Sekundarschüler, seit die Hauptschule abgeschafft ist. Es ist leider nicht politisch korrekt, das zu sagen. Aber diesen Absolventen fehlen häufig die Grundkompetenzen, um Installateur zu werden: Lesen, Schreiben, Rechnen. Theoretisch können bei uns auch Hauptschulabsolventen Verwaltungsfachangestellte werden. Aber sie scheitern meist im schriftlichen Test. Wir haben jahrelang versucht, sogenannte „benachteiligte Jugendliche“ gezielt mit Nachhilfe zu fördern. Aber irgendwann haben die Ausbilder und selbst der Personalrat das Handtuch geworfen. Ich verstehe, dass kleinere und mittlere Unternehmen sich aus der Ausbildung zurückgezogen haben. Sie fühlen sich überfordert, nicht nur Berufswissen zu vermitteln, sondern dazu noch zehn Jahre Bildung und Erziehung anstelle von Schule und Elternhaus nachzuholen.

SCHMIDT Man kann durchaus etwas für diese Jugendlichen tun, sofern man als Unternehmen finanziellen Spielraum hat. Bei den Wasserbetrieben stellen wir weiter ganz bewusst Hauptschüler ein, um deren Verdrängung entgegenzuwirken – auch wenn wir uns mehr als früher um sie kümmern müssen, damit sie die Prüfungen schaffen. Außer-

dem leisten wir uns den Luxus der sogenannten Einstiegsqualifizierung. Da schulen und bezahlen wir sechs bis zehn junge Leute ein Jahr lang dafür, dass sie überhaupt ausbildungsfähig werden: Deutsch, Mathe, Pünktlichkeit. Das kostet uns viele tausend Euro im Jahr. Aber zwei Drittel von denen können wir ausbilden, und am Ende kommen sie in der Mitte der Gesellschaft an. Nach meiner Erfahrung sind sie in den Prüfungen zwar nicht die Besten ihres Jahrgangs, aber auch nicht die Schlechtesten. Zu sagen, die Jugendlichen sind dumm oder faul, ist mir



jedenfalls zu einfach. Man muss es nur schaffen, sie aus der Frustrationsspirale von Hartz IV und vergeigtem Schulabschluss herauszuholen. Den Aufwand kann sich sicher nicht jedes Unternehmen leisten, aber der Stadt wäre damit sehr geholfen.

Was Hänschen nicht gelernt hat, kann Hans also doch noch lernen.

BUSCHKOWSKY Ich rede nicht über alle Jugendlichen. Aber es gibt leider eine wachsende Zahl, die keine der früher üblichen Werte wie Höflichkeit, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit kennengelernt oder vermittelt bekommen hat. Wo kommen diese kaum ins Berufsleben integrierbaren Jugendlichen her? Hat die Gesellschaft versagt? Die Schule? Darf sich der Staat aus der Familie heraushalten, wie immer schneidig gefordert wird? Den Reparaturbetrieb bezahlt letztlich die Allgemeinheit. Meine Eltern haben mir beigebracht: Wenn du etwas haben willst, musst du was dafür tun. Und wenn es dir besser gehen soll als uns, musst du die Nase ins Buch stecken. Diese beiden Punkte sind der Kern der Grundprämisse, dass jeder für sein Leben zunächst einmal selbst verantwortlich ist.

„Meine Eltern haben mir beigebracht: Wenn du etwas haben willst, musst du was dafür tun.“ BUSCHKOWSKY

Das Sozialsystem und die Solidarität der Gesellschaft sind der Schutzschirm für Schicksalsschläge. Eigentlich ist das selbstverständlich. Tatsächlich aber stößt man mit dieser Aussage heute auf erbitterten Widerstand: „Ich habe keine Arbeit, weil das Jobcenter mir keine besorgt. Mein Kind hat schlechte Zensuren, weil die Lehrerin es nicht leiden kann, rassistisch ist, ausländerfeindlich usw.“ Als ich vor Jahren aus Geldmangel den Büchereibus in Neukölln abschaffen musste, hat mir eine Mutter geschrieben: „Wenn mein Kind nicht lesen lernt, sind Sie schuld. Wer soll denn mit dem Kind in die Bücherei fahren?“ Ich habe ihr geantwortet: „Sie, wer denn sonst?!“ Ich schlage mich permanent mit dieser Vollkasko-Mentalität herum. „Ich kann nichts dafür, der Staat ist an

allem schuld. Die Gesellschaft ist dafür verantwortlich, dass es mir gut geht.“

SCHMIDT Eine Zeitlang ging es mir auch so, dass ich nur noch die Probleme gesehen habe. Aber das liegt daran, dass man die guten Leute viel weniger sieht und hört. Ich habe für mich irgendwann beschlossen, mich nicht in den hoffnungslosen Fällen zu verkämpfen. Stattdessen versuchen wir bei den Wasserbetrieben zunehmend, die Tüchtigen zu fördern und die Willigen zu unterstützen. Im Gegensatz zu Herrn Buschkowsky habe ich allerdings das Glück, mich nicht um alle Teile der Gesellschaft kümmern zu müssen.

„Bildlich gesprochen: Eine Schreibe kraft, die aus dem Fenster schaut, hat nichts zu tun. Ein Oberregierungsrat, der aus dem Fenster schaut, denkt nach.“

BUSCHKOWSKY

Wie wird denn gute Arbeit im Bezirksamt Neukölln honoriert?

BUSCHKOWSKY Viele „Low Performer“ glauben ja, dass niemand ihre schwache Leistung bemerkt. Aber im Laufe der Zeit wird jeder für die Kollegen und die Führungskräfte gläsern. Eingeschränkte Kompetenzen führen auch zu schwacher Tarnung. Das System wird leicht ungerecht: Man gibt schwierige oder wichtige Arbeit lieber gleich denjenigen, die im Ruf stehen, sie gut zu erledigen. Während es den Drückebergern immer komfortabler geht, kriegen die Leistungsträger ständig mehr umgehängt. Bei Beamten sind erhoffte Beförderungen oder Geldprämien durchaus motivierend. Das nutze ich. Aber als Bezirksamt stehen wir am Beginn der Nahrungskette der Verwaltung. Tüchtige Leute erreichen bei uns relativ schnell das Ende der Möglichkeiten, was Beförderungen und finanzielle Anerkennung betrifft. Die Senatsverwaltungen und vor allem die Bundesbehörden haben andere Stellenkegel und können deutlich besser zahlen als wir. Bildlich gesprochen: Eine Schreibe kraft, die aus dem Fenster schaut, hat nichts zu tun. Ein Oberregierungsrat, der aus dem Fenster schaut, denkt nach.

SCHMIDT Die Frage, wie man die Leistung der Guten finanziell honoriert, ist wirklich schwierig. Noch wichtiger ist aber Aufmerksamkeit. Wer sich noch halb krank zur Arbeit schleppt und täglich ranklotzt, um den Kollegen Mehrarbeit zu ersparen und seine Sache gut zu machen, muss diese Aufmerksamkeit der Führungskräfte unbedingt spüren, um motiviert zu bleiben. Auch deshalb sind die jährlichen Mitarbeitergespräche so wichtig. Nichts ist schlimmer als eine gute Leistung, die nicht bemerkt wird.

NORBERT SCHMIDT Jahrgang 1961, ist seit 1999 Vorstand für Personal und Soziales der Berlinwasser Gruppe mit den Wasserbetrieben als Kern. Zuvor war er Busfahrer und Kraftfahrzeugschlosser bei den Berliner Verkehrsbetrieben, studierte an der Sozialakademie Dortmund und wurde Bereichsgeschäftsführer der Gewerkschaft ÖTV.

HEINZ BUSCHKOWSKY Jahrgang 1948, wechselte 1989 von der Senats- in die Bezirksverwaltung. Nach zwei Jahren als Wirtschafts- und Finanzstadtrat von Neukölln wurde der diplomierte Verwaltungswirt 1991 zum Bezirksbürgermeister gewählt. Nach anderen Ämtern wurde er es 2001 erneut und ist es bis heute. Bundesweit bekannt wurde er allerdings für seine Thesen zur besseren Integration von Migranten und sozial Schwachen in dem Brennpunktbezirk – und als Autor des Buchs „Neukölln ist überall“. Buschkowsky gehört seit 1973 der SPD an.



Wasabättriffe

BÜCHER-BUS

NEU KÖLLN

BUND

IMPRESSUM STADTGESPRÄCHE

Herausgeber

Berliner Wasserbetriebe

Idee

Stephan Natz (V.i.S.d.P.)

Gestaltungskonzept, Layout

Rohloff Design

Illustrationen Stadtgespräche

Philipp Haffner

Moderation und Redaktion Stadtgespräche

Stefan Jacobs

Redakteur beim „Tagesspiegel“, u. a. berichtet er seit Jahren über energie- und umwelt-politische Themen in Berlin.

Fotos

Joachim Donath (Stadtgespräch No. 1 und No. 2),

Jack Simanzik (Stadtgespräch No. 3)

Druck

Druckhaus Berlin-Mitte GmbH

© 2014

