



Mit

**CHANGE**

**MANAGEMENT**

in die Umsetzung

# WANDEL im Berufskolleg

von Michael Homeyer (B.A.U.M. Consult)

**WIE** bringt man Menschen dazu, so zu leben und zu arbeiten, dass das Klima möglichst nicht geschädigt wird? Dazu bedarf es neben der Definition und Umsetzung von Klimaschutzmaßnahmen geeigneter Rahmenbedingungen für diese Veränderungsprozesse. Und genau das ist einer der Arbeitsschwerpunkte von Michael Homeyer (48 Jahre).



Es ist 8:30 Uhr, Juni 2012, es nieselt bei 18 °C in einem NRW Mittelzentrum. Die Kreisverwaltung betreut mit ihrem Facility Management zwei Berufsschulen. Eine soll besser werden in Sachen Klimaschutz. Als Pilotprojekt. Hintergrund: Das kommunale Klimaschutzkonzept will entlang des Klimaschutzes innerhalb der nächsten 15 Jahre weitgehende energetische Autarkie erreichen. Der Hausmeister begrüßt mich. Skeptischer Blick. „Kommt mehr Arbeit auf mich zu?“, scheint Harald Mauer zu fragen (alle Namen wurden geändert). Hinter ihm begrüßen mich die beiden Kollegen aus dem Facility Management, Peter Fest und Edgar Welzer betreuen 62 kommunale Objekte. Und hassen jede Einmischung. Das ahnt auch Johann Hütter, Energiemanager des Kreises, Stabstelle mit Direktanbindung an den Landrat. Aber: Hütter is lost in space – kleines Budget und keine Macht in Form von relevanten Befugnissen, Verantwortung, Personal. Wie üblich.

Seit mehreren Jahren fokussiert sich die Beratung stark. ENERGIE heißt das Zauberwort. Offensichtlich produzieren und verhalten wir uns zwar effizienter, aber wir verbrauchen immer mehr Energie bei schnell abnehmenden fossilen Ressourcen. Durch wachsenden Technikeinsatz. Das wird dann oft „Energiesparen“ genannt, gegen jede Vernunft. Unser verschwenderischer Verbrauch treibt den Klimawandel vor allem in Gestalt der Erderwärmung an. Aber: Auch

## WAS IST EFFIZIENZ?

Effizienz kann stehen für „Dinge richtig machen“ und „Effektivität“ für die „richtigen Dinge machen“. Hohe Effizienz bei fehlender Effektivität würde dann heißen, Falsches mit letzter Hingabe und fachlich brillant zu betreiben. Oder?

Ein deutscher vierköpfiger Privathaushalt verheizt im Durchschnitt 12.000 kWh Wärmeenergie und verbraucht 4.000 kWh Strom.

wenn wir zum Klimawandel beitragen, können wir ihn lange nicht steuern. Allmachtsphantasien adé.

Ein Berufskolleg mit 100 Beschäftigten und 2.000 Schülern verbraucht 200.000 kWh Strom und 1.400.000 kWh Gasenergie jährlich. 400.000 Liter Trinkwasser werden jährlich zum Duschen erwärmt, die Photovoltaikanlage auf dem Dach produziert 125.000 kWh Stromenergie zur Einspeisung in das Netz. Energiekosten: Rund 134.000 Euro brutto pro Jahr.

**MEIN JOB:** Eine gute Grundmotivation herstellen. Den Sinn erklären, die Wichtigkeit und Dringlichkeit erläutern. Den möglichen Nutzen aufzeigen. Zeit und Arbeitsaufwand gemeinsam abschätzen. Und für Sicherheiten sorgen: Was wird sich verändern? Was wird sich nicht verändern?

**25 Prozent Verschwendung** Zu erwartende Verluste durch schlecht gedämmte Heizungszentralen und Heizungsleitungen, fehlendes und falsches Lüften sowie schlitzige Fensterrahmen und defekte und falsch bediente Heizungsthermostate: 25 %, ein gemittelter Erfahrungswert aus mehr als 20 Berufskolleg-Beratungen. Wie kann das verbessert werden?

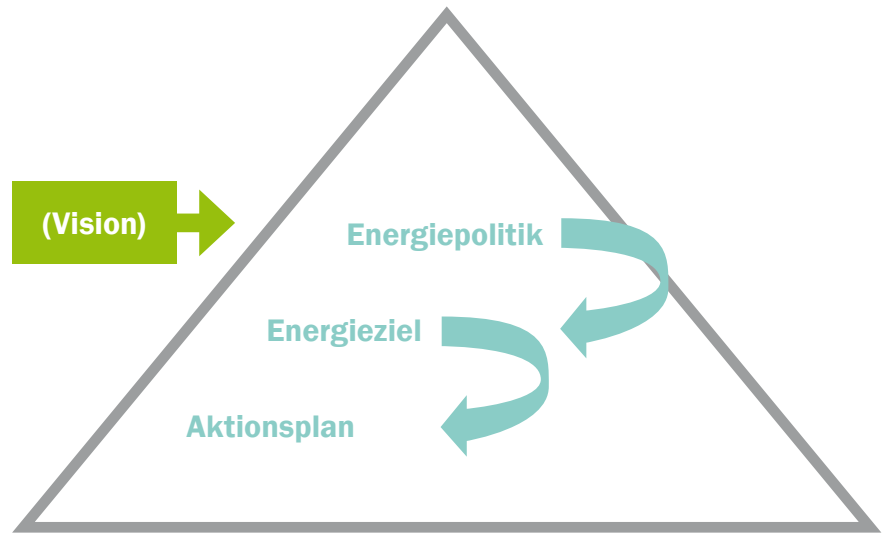


Abbildung 1: Politik, Ziele und Pläne sind nicht nur formaler Rahmen – sie binden die Leitung und die Mitarbeiter

**MEIN JOB:** Den Auftrag präzisieren. Was wurde schon getan? Was liegt noch in der Schublade? Die gemeinsamen Ziele definieren. Schwerpunkte setzen. Die Schrittfolge skizzieren.

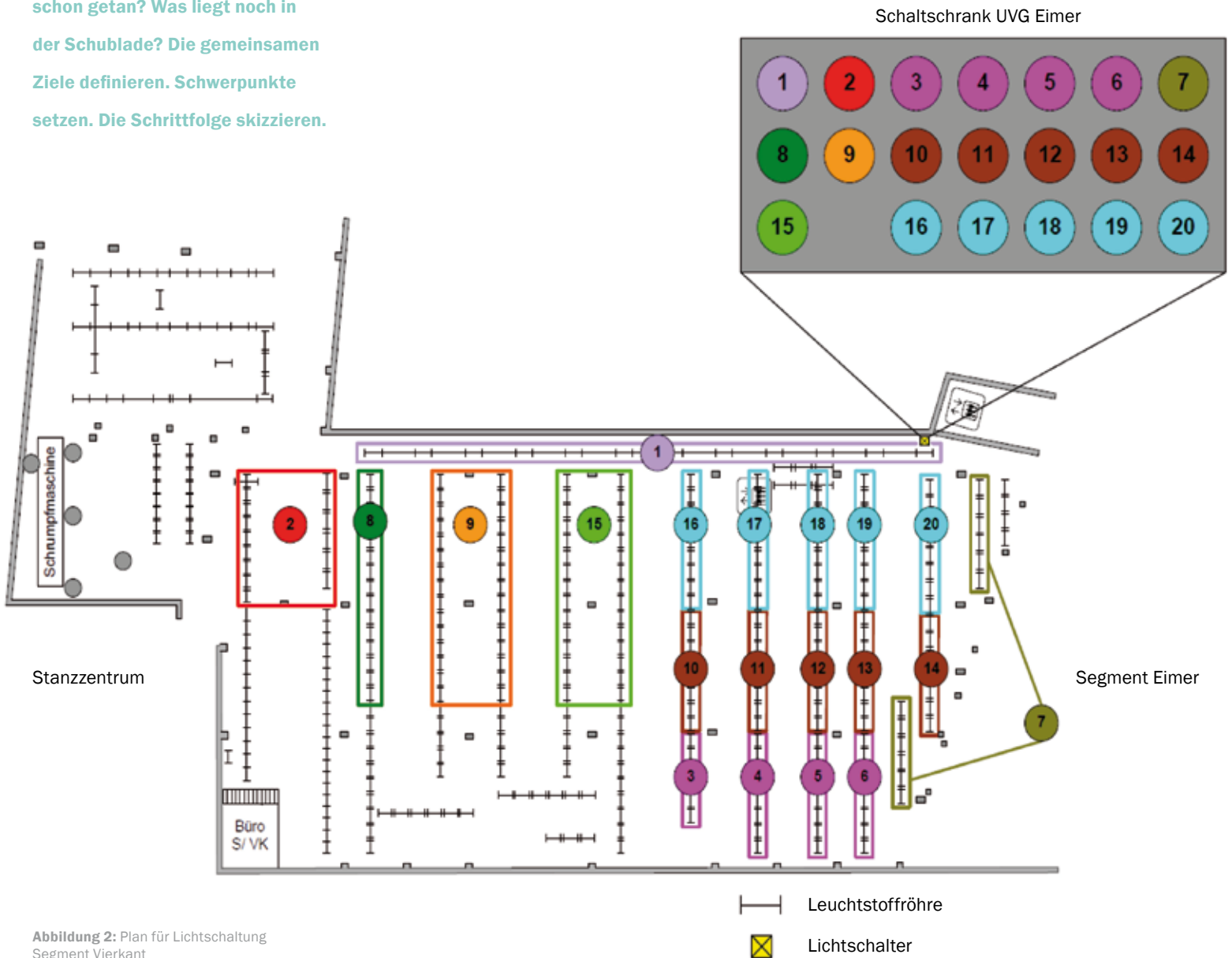


Abbildung 2: Plan für Lichtschaltung Segment Vierkant

Ich stelle mich vor. „Nein, wir gehen nicht sofort ins Gebäude los.“ Erst einmal die Projektstruktur besprechen. Wir wollen doch einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess initiieren, kein Strohfeuer. Systematische Maßnahmen finden und umsetzen, Erfolge kommunizieren, neues Verhalten verankern und nicht in alte Verhaltensweisen zurückfallen. Außerdem flächendeckend und detailtief vorgehen und prüfen. „Oder?“, oh je, so haben sich die Kollegen das nicht vorgestellt. Betriebsrundgang, den technischen Zustand scannen, hoffen, dass es nicht so schlimm wird. Bericht. Schublade. Fertig. Wie üblich.

### Der rostfreie Draht zur Leitung

„Wo ist denn der Chef?“ Fragezeichen in den Gesichtern. „Na ja, der Schulleiter.“ „Brauchen wir den?“ „Ja. Der muss das Projekt doch unterstützen.“ „Wieso?“ „Lehrer und Schüler einbinden, Technik verstehbar, Verhalten ändern.“ Ahhh. Letzte Frage vorab: „Wer ist für den Energiebezug zuständig?“ Die Stadtwerke? „Nein, ich meine hier bei der Kreisverwaltung?“ Die Stadtwerke! „Wir sind bei den Stadtwerken, und da kann man nichts machen.“ „Doch, wir können uns die Verträge mal ansehen und die Rechnungen.“ „Da kommen wir nicht ran.“ „O.K., wir regeln das dann später.“ Zum Resignieren zu früh, denke ich. Zwei Stunden später steht das Projektteam. Wir haben eineinhalb Jahre Laufzeit mit ca. acht eintägigen

## MEIN JOB:

In komplexen Organisationen wie hier mehrere Führungen (Schulleitung, Amtsleitung, Gebäudemanagement) eng anbinden, das Projekt hoch aufhängen, für Budget und ausreichend Macht des Teams werben, an das Team Servicekräfte wie den „Energieeinkäufer“ andocken.

Unterstützungen eingeplant. Die Schrittfolge wurde sorgfältig ausdiskutiert. Welzer wird koordinieren. Weitere, die mit wesentlichen Verbräuchen zu tun haben, sollen angebunden werden. Regelmäßige Teamsitzungen wurden vereinbart. Beim nächsten Mal kommt der Chef dazu.

Dann beginnt der erste Scan. Ich schaue nach oben. Thema Beleuchtung. „Wie hoch schätzen sie den Anteil im Gebäude am Gesamtstromverbrauch?“ Keiner kennt den Gesamtverbrauch, geschweige denn die Beleuchtungskosten. Was nun? Erklärungen zur Beleuchtungstechnik: T8-Systeme, spröde Röhrenfassungen, unverspiegelt, ca. 15 Prozent flackern oder gehen nicht mehr an. Da sparen wir Strom, lacht Mauer. Kommt drauf an, entgegnete ich. Locker 100 Wattstunden für ununterbrochene Startversuche des Vorschaltgerätes, maximal 200 Wattstunden. Mauer staunt. Systematische Erfassung der Leuchtmittel steht an. Eine Lichtkarte (siehe Abb. 2: Plan für Lichtschaltung). Wer kann unterstützen? Ein Physikkurs? Können wir Lehrer mit ins Boot holen? Oder Schüler? „Hören Sie bloß auf“, stöhnt Mauer. Ich gehe zum Angriff über. „Für mich ist der Objektbetreuer DIE Gelenkfunktion für das Gelingen oder Misslingen des Projekts. Er ist Kümmerer, „Mädchen für alles“, gibt Fehler, Mängel und Verbesserungsvorschläge weiter, hält Kontakt zu Schülern, Lehrern, Leitung und Facility.“ Mauer staunt weiter. Verborgene Rollen und ihre Verantwortungen wollen sichtbar gemacht werden. Mehr Transparenz nicht nur bei Energieverbrauch.

### Ziel bis 2016: Senkung des Verbrauchs um 35 Prozent

Eine halbe Stunde später landen wir in der Heizungszentrale. Steuerung, Pumpen, Wärmedämmung, zentrale Warmwasserversorgung. 1.850 kW Gasbrennwert- und 1.250 kW atmosphärischer Kessel. Der soll in Kürze durch einen Holzpellet-Kessel ersetzt werden. Die ermittelten Potenziale werden an Ort und Stelle grob abgeschätzt, Jobs vergeben, Termine anvisiert. Von zentraler Bedeutung ist der Aufbau einer Klimakarte, die differenzierte Solltemperaturen für 16.500 Quadratmeter beheizter Kollegfläche ausweist. Derzeit verbraucht

## MEIN JOB:

Maßnahme-Chancen skizzieren, Impulse geben durch grobe Budget/Profit-Schätzungen, auf Widerstände achten und in den Prozess integrieren. Alle mitnehmen: Überzeugungstäter, frühe Umsetzer bis zu den Zauderern. Schule hat Multiplikatorfunktion. Eine Wirkung in Lehrbetriebe und Privathaushalte.

die Heizung 115 kWh pro Quadratmeter im Jahr. Wir stimmen ein strategisches Ziel ab: 75 kWh/m<sup>2</sup> bis 2016.

Abschied. Ich bin müde. Eine Menge neuer Kontakte, die Gruppendynamik verstehen, Überzeugungsarbeit leisten, Widerstände auflösen, Wege skizzieren. Die Truppe schaut freundlich. Hätte ich nicht gedacht. Welzer ist aufgeschlossen: „Beim nächsten Mal haben wir die Steuerung im Griff, aber das mit dem hydraulischen Abgleich für die Pelletheizung, ich weiß nicht.“ „Holen Sie ihre Instandhaltung dazu, dann schätzen wir das Potenzial ab und Sie stellen 2013 das Budget in den Haushalt, oder?“ Geht doch.

Zweiter Vor-Ort-Termin, kurz vor den Sommerferien: Vier Stunden fortgesetztes Scanning. Dann die Abschlussrunde. Schulleitung und Abteilungsleiter Facility sind im Boot. „Kennen Sie Ihr kommunales Klimakonzept?“ „Nein.“ Ich beginne mit dem Einfädeln des Klimawandels. Reiße den Horizont auf, mache die Konsequenzen unseres Handelns deutlich, rufe die verborgenen globalen Wechselwirkungen unserer Verschwendung ins Bewusstsein. „Was halten Sie von einer Veranstaltung mit Ihren Schülern? Eine breite Information, um den Sinn des Projektes zu kommunizieren, Ihre Schüler zu identifizieren und mitzunehmen?“ Ein erster Schritt Richtung Verankerung einer neuen Unternehmenskultur.



## DIE DREI DREIER:

Der Aktionsraum des betrieblichen Energiemanagers wird dominiert durch Normen (EnEV, ISO 50001 etc.), steuerrechtliche Erleichterungen für produzierende Betriebe und die Grenzen der Veränderungsbereitschaft und Möglichkeiten (Geld, Macht, Motivation). Nutzen entsteht durch Kostensenkung, die veränderte Unternehmenskultur und die interne und externe Kommunikation der Erfolge.

**27.000 Euro im ersten Jahr** Das betriebliche Spielfeld „Energiepotenziale“ besteht aus drei Größen (siehe Tab. 1: Handlungsdreieck). Wir können erstens im Bereich Energieeinkauf, zweitens beim Mitarbeiterverhalten und drittens beim technischen Equipment die Situation verbessern. Klar? Lange nicht, in der Regel konzentrieren sich die Anstrengungen im technischen Bereich. Mitarbeiterverhalten ändern? Abwehrende Gesten: „Hat nichts gebracht, zu mühsam.“ Energieeinkauf: „Das macht der Einkäufer.“ Oder: „Wir haben keinen Einfluss. Energie wird zentral eingekauft.“

Tabelle 1: Handlungsdreieck

Handlungsdreieck		Die drei Dreier	
Potenziale	Technik	Erzeugung und Beschaffung	Verhalten
Aktionsraum	Norm	(Steuer-)Recht	Veränderungsprozess
Nutzen	€	Neue Kultur	Marketingchancen

Ein Jahr später, letzter Vor-Ort-Termin: Erste Verhaltensänderungen seitens der Schüler „Richtig lüften“ führten zum Einbruch der Heizenergieverbräuche. Während im Winter bis zu 30 % der Fenster „auf Kipp“ standen, ermittelte das Schülerteam CALMEFF (Close-Air-Leaks-for-more-efficiency) an drei winterlichen Stichtagen 5 %. Diese späten Umsetzer der gewünschten Veränderung wurden konsequent persönlich angesprochen. Schulleitung und Schulamte vereinbarten die Neuauflage des eingeschlafenen Fifty-Fifty-Projektes, eine Teilhabe des Fördervereins an den erzielten monetären Erfolgen. Der Aktionsplan umfasst inzwischen 42 Maßnahmen, ein Verbesserungszirkel setzt halbjährlich Projekte auf und arbeitet den Plan ab. Die Leitungen rechnen mit monetären Einsparungen in Höhe von 27.000 Euro im ersten Jahr.

**Klimaschutz leben ist eine innere Haltung** Fazit: Der Klimaschutz erzeugte neue Bilder in den Kolleg-Köpfen. Weit über die technische Optimierung und die gefüllte Kasse des Fördervereins hinaus haben mehr persönliches Bewusstsein, Einsicht in globale Wechselwirkungen und gemeinschaftliches Umsetzen dauerhafte Verhaltensänderungen mit Außenwirkung bis in die Lehrbetriebe hinein bewirkt. Alte Glaubenssätze wie „Das bringt ja sowieso nichts“ wurden aufgelöst. Neue Regeln „Pro Stunde fünf Minuten stoßlüften“ eingeführt. Lehrinhalte wurden angepasst und das Thema hoch aufgehängt.

Was zeigt uns das Change Management? „Klimaschutz leben“ ist eine innere Haltung und Kompetenz zugleich. Die Umsetzung braucht Zeit. Denn allein aus dem Blickwinkel der Hirnphysiologie betrachtet werden mit jedem veränderten Verhalten auch vollkommen neue Synapsenschaltungen eingerichtet, müssen neue Loipen gespurt und alte verlassen werden. Auch die Lerntheorie

zeigt uns diese Binsenweisheit (siehe Abb. 3: Stufen der Kompetenzbildung).

Aber wo Einklang zwischen Denken, Wort und Tat hergestellt ist, beginnt Glaubwürdigkeit und Authentizität. Sie gründen auf einem neuen inneren Wertesystem, das sich in der Unternehmenspolitik, den Zielen und letztlich dem Aktionsplan und den umgesetzten Maßnahmen spiegeln sollte.

„Anything goes“ war einmal. Der globale Wertewandel wird –wie jeder Veränderungsprozess - von Widerständen begleitet. „Mensch“ bleibt grundsätzlich lieber in der Komfortzone und ignoriert Dringlichkeit, Notwendigkeit und Wichtigkeit klimafreundlichen Wirtschaftens. Seine Abwehrmechanismen sind vielfältig.

### Vom Umgang mit Widerständen:

„Das Energieversorgergeschäft will ja auch verdienen.“

„SUV sind sicherer, ich fahr ja so viel.“

„Die wollen uns was wegnehmen.“

„Wer nicht in die Ferne fliegt, hat Angst vorm Abenteuer oder verpasst sein Leben.“

„Die Afrikaner sind weit weg und können die Zeche zahlen.“

„Ich erleichtere mein Gewissen durch Zahlung an ATMOSFAIR.“

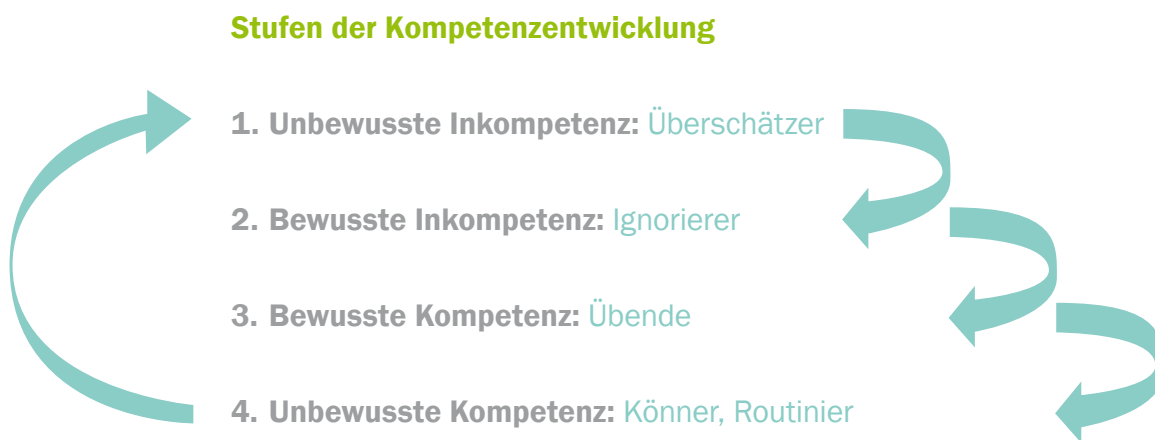
Widerstände brauchen Raum.

Sie bleiben.

Sie geben wichtige Hinweise für die Steuerung.

Sie verbessern den eigenen Prozess.

Abbildung 3: Stufen der Kompetenzentwicklung



(in Anlehnung an Albert Bandura)

### Aber wir haben klare Jobs:

**Lernen**, die eigene Betroffenheit wahrzunehmen.

**Lernen**, die Wechselwirkungen unseres Verhaltens zu erkennen.

**Lernen**, zu motivieren. Statt zu bedrohen, bestrafen, bestechen.

**Lernen**, Maß zu halten und sogenannten Komfort zu hinterfragen.

**Lernen**, zu handeln und dadurch die Chancen des Klimawandels zu erkennen.



Mein Name ist Michael Homeyer. Und bis ich 75 bin, habe ich in 200 Betrieben die Rahmenbedingungen für betriebliche Veränderungsprozesse verbessert. Das ist mein persönliches, strategisches Ziel. Für den Klimaschutz. Und Ihr Ziel? ■

**„Wer nicht weiß, wohin er segeln will, für den ist kein Wind der richtige.“**

(Lucius Annaeus Seneca)

### Kontaktdaten:

**Michael Homeyer**  
Senior Consultant  
B.A.U.M. Consult

Sachsenweg 9  
59073 Hamm

Tel.: 02381 / 307 21 – 164

E-Mail: [m.homeyer@baumgroup.de](mailto:m.homeyer@baumgroup.de)