

PLANET

#Juni 2018

#we are
RESOURCEGERS

Forum

Was bedeutet es, ein
Ressourcen-Manager
zu sein?

Blick in die Zukunft

Digitaler Wandel, eine
förderungswürdige
Ressource

Galerie

Die Vision von Rude,
einem Designerteam
voller Ressourcen

So funktioniert's

Berufslaufbahn
bei Veolia

INHALT JUNI 2018

03 NOTIZEN

Von Antoine Frérot

04 MITWIRKENDE

Arthur Thoux, Isaac Getz, Rude

06 TENDENZEN/INSIDE/ZAHLEN UND FAKTEN

Der Planet, kurz gefasst.
Daten: Sind Sie ein Resourcer?

12 FORUM

Jean-Marie Lambert, Isaac Getz
Optimistisch, entschlossen, kollaborativ ...
Was bedeutet es, ein Ressourcen-Manager zu sein?

16 TALENTE

Lisa McKenzie, Zouhir Boudi, Sandrine Castano, Julia Gu, Robert Menzer, Radim Jirota

20 BLICK IN DIE ZUKUNFT

Digitaler Wandel, eine förderungswürdige Ressource

26 GEMEINSCHAFT

Im Niger haben Unternehmerinnen ihre Oase gefunden

28 SO FUNKTIONIERT'S

Jeder Mitarbeiter ist ein Talent: Berufslaufbahn bei Veolia

30 GALERIE

„Die Welt sehen, wie sie sein sollte“ – die Vision von Rude, einem Designerteam voller Ressourcen

36 FOKUS

SINGAPUR: gemischte Ressourcen
SÜDKOREA Incheon: Fortbildung und Kompetenztransfer als Antwort
auf die Herausforderungen industrieller Kunden
ECUADOR: beispielhafte Initiativen für Sicherheit am Arbeitsplatz

50 FUTURISTISCH

Das Digital Lab vor Ort

NOTIZEN



Antoine Frérot
CEO von Veolia

19. April Hauptversammlung: „Wir sind die Erben der Zukunft!“ Die Hauptversammlung 2018 war ein Meilenstein in der Firmengeschichte von Veolia. Nach einem intensiven und erfolgreichen Jahr 2017, das sich durch einen spürbaren wirtschaftlichen Aufschwung und ein solides und rentables Wachstum auszeichnete, nahm man diese Versammlung zum Anlass, in die Zukunft zu blicken und sich insbesondere mit neuen Berufen zu befassen, die mit künftigen Herausforderungen einhergehen. In diesen Berufen beschäftigt man sich mit neuen Arten der Verschmutzung, die beispielsweise die Luftqualität beeinträchtigen, oder der künftigen Verknappung von Gütern, wie zum Beispiel Nahrungsmitteln. Ergänzend zu unseren traditionellen Geschäftsbereichen werden sie für Veolia langfristig zusätzliche Wachstumsquellen darstellen. Unsere Geschäftsbereiche werden sich nach und nach weiterentwickeln, damit wir auf die neuen Erwartungen unserer Zeit reagieren, unsere Expertise erweitern und einen harmonischen Übergang von bestehenden zu künftigen Berufen ermöglichen können. Unsere Berufe existieren in jahrzehntelangen Zyklen. Heute legen wir die Grundlagen für Berufe, die in zehn oder zwanzig Jahren ausgereift sind. Unsere Erfolge, ob die von heute oder die von damals, sind das Ergebnis einer langfristigen Investition.

15. Mai Start der Werbekampagne „Potable!“ Und für Veolia steht „potable“ für „großartig“: Während Trinkwasser in zahlreichen Ländern ganz und gar nicht selbstverständlich ist, schwingt in dem französischen Wort „potable“ (auf Deutsch „trinkbar“) die Bedeutung „annehmbar, alltäglich“ mit. Trinkwasser sieht so harmlos aus und ist dennoch so schwer zu erzeugen! Wussten Sie, dass Wasser in Europa über 50 Kriterien erfüllen muss, um als Trinkwasser anerkannt zu werden? Genau diesen Widerspruch wollten wir mit unserer Werbekampagne, die wir im Mai in Frankreich

gestartet haben, deutlich machen. Unser Ziel war es, mit Humor aufzuzeigen, was sich tatsächlich hinter sauberem Trinkwasser verbirgt. Wir wollten auf die Expertise und das Engagement der 13.000 Mitarbeiter des Geschäftsbereiches Eau de Veolia in Frankreich aufmerksam machen – Mitarbeiter, die den Verbrauchern tagtäglich einen tadellosen Service bieten. Für sie wie auch für Veolia steht „potable“ für „großartig“!

5. Juni Weltumwelttag: „Plastikmüll bekämpfen“ Nach Zement und Stahl steht Plastik in der Rangliste der meistproduzierten Stoffe an dritter Stelle. Die Erfindung des Plastiks bzw. Kunststoffs gehörte zu den großen Revolutionen des 20. Jahrhunderts. Dies ging so weit, dass Plastik aus praktisch allen Bereichen des täglichen Lebens nicht mehr wegzudenken ist. Die Weltproduktion beläuft sich derzeit auf 330 Millionen Tonnen und dürfte sich bis 2050 vervierfachen. Die Recyclingrate von Kunststoff liegt jedoch bei unter 10 %, was auf eine Wirtschaft verweist, die ganz klar linear aufgebaut ist. Wenn man weiß, dass ein Drittel der Plastikverpackungen in der Natur endet und sie aufgrund ihrer Widerstandsfähigkeit 1.000 Jahre brauchen, um abgebaut zu werden, wird die Dringlichkeit der Lage deutlich! Genau für diesen Kampf wurden die Regierungen, Unternehmen und Bürger auf dem Weltumwelttag mobilisiert. Veolia möchte den Kunststoffmarkt neu erfinden und ihn zum Bestandteil einer Kreislaufwirtschaft werden lassen. Hierzu wird das Unternehmen einen weltweiten Kunststoffrecycling- und Aufbereitungsbereich errichten, um eine glaubwürdige Alternative zu fabrikneuem Kunststoff zu bieten. Man rechnet bis 2025 mit einer Verfünfachung der Umsätze in diesem Geschäftsbereich, das heißt mit einem Umsatz von 1 Milliarde Euro. Mit mehr als 250.000 Tonnen recyceltem Plastik gehört Veolia bereits jetzt zu den europäischen Marktführern für Kunststoffrecycling.

MITWIRKENDE



Chefredakteur Arthur Thoux

Direktor für interne und behördliche
Kommunikation bei Veolia

Ich war schon immer davon überzeugt, dass der Erfolg einer Strategie von dem Willen abhängt, sie umzusetzen. Wenn man also einerseits eine Mission hat, die so schön und anspruchsvoll ist wie die, sich für die Ressourcen der Welt einzusetzen, und andererseits eine so engagierte Gemeinschaft, bestehend aus 168.800 Veolia-Mitarbeitern, dann kann man einiges bewirken!

Genau das wollten wir mit unserer neuen Arbeitgebermarke #WeAreResourcers ausdrücken und bekräftigen. In dieser neuen Ausgabe von Planet möchten wir Sie dazu einladen, hinter die Kulissen von Veolia zu schauen. Mit Geschichten von Menschen, die die Welt so sehen, wie sie sein sollte. Und Projekten, die aufzeigen, dass die Ressourcen der Welt mit Optimismus, Durchhaltevermögen und einem gemeinsamen Weg erhalten werden können!

Ebenfalls in dieser Ausgabe:

Isaac Getz

Professor für Leadership und
Innovation an der Handelshochschule
ESCP Europe in Paris

Isaac Getz, der 2016 auf der FNEGE-Liste der lebenden Schriftsteller, die im Managementbereich weltweit am einflussreichsten sind, an vierter Stelle stand (einer Studie zufolge, die unter 1.600 französischen Managern durchgeführt wurde), war Gastdozent an den Universitäten von Cornell und Stanford, bevor er zur ESCP nach Paris kam. Er leitete zahlreiche Projekte, in denen es um Innovation, Kreativität, Umstrukturierung, Einbindung von Arbeitnehmern, das befreite Unternehmen und die befreite Leadership ging, und hatte über 300 Unternehmen in 30 Ländern analysiert. Als internationaler Referent und Coautor des in zwölf Ländern erschienenen Buchs „Freedom, Inc. – Liberté & Cie“ (2009) begründete er in Frankreich die Bewegung zur Befreiung der Unternehmen, ein Thema, das er in seinem letzten Buch „L'entreprise libérée!“ (2017) näher behandelt.



Rude

Ein Grafiker- und Designerduo

Seit sich Abi und Rupert Meats 1998 in einer Londoner Designeragentur begegnet sind, bilden sie sowohl privat als auch beruflich ein Paar. Vor zehn Jahren haben sie sich im Stadtteil Stoke Newington in einer ehemaligen Schokoladenfabrik niedergelassen und daraus ein Studio für Design, Illustration und Animation gemacht. Ihre Leidenschaft für Prints bewog sie zunächst dazu, eine T-Shirt-Kollektion mit Siebdruck zu entwerfen und den Concept-Store „Let's make T-shirts“ zu eröffnen. Das war der Beginn der Street-Marke Rude. Seitdem hat sich Rupert auf handentworfenen Buchdruck und maßgefertigte Kunstwerke spezialisiert, wohingegen Abi ein Animationsatelier gegründet hat.

20 Jahre später haben sich British Airways, Absolut, Transport For London, das Royal-London-Krankenhaus, die BBC, Tate, das Nationaltheater, das Technikmuseum, Amnesty International, Carnaby, Veolia, der Londoner Zoo und auch WorkSpace dem Rude-Stil verschrieben.



Eine Publikation von Veolia (30, rue Madeleine-Vionnet 93300 Aubervilliers, Frankreich)

■ Publikationsleitung: Laurent Obadia. Redaktionsleitung: Nathalie Cottard. Verlagsleitung: Anne Béchiri, Étienne Collomb. Chefredakteur: Arthur Thoux. ■ Bildgestaltung: Laure Duquesne, Gilles Hureau. ■ Bei dieser Ausgabe wirkten mit: Claire Billon-Galland, Samantha Bowles, Olivier Carlat, Frédéric Certain, Malongna Chein, Fanny Demulier, Chloé Dupond, Feryel Gadhoum, Caroline Geoffrois, Frédéric Goetz, Isabelle Hellio, Alain Klat, Nicolas Mathon, Frédérique Meeus, Amandine Racle, Gabriela Salazar, Raphaël Scheers, Florian Sicourmat, Christophe Valès. ■ Copyright: Juni 2018. Numéro ISSN: 1761-4996. ■ Bildarchiv Veolia: Juan Xavier Borja/Avatar, Alexandre Dupeyron, Olivier Guerrin, Christophe Majani d'Inguimbart, Jean-Marie Ramès, Bryan Spear, Nicolas Vercellino. Blndr, White Cherrie, Getty Images/Moment RF, Getty Images/Cultura RF, Grainge Photography Ltd, Havas Paris, Hansel Mieth/The LIFE Picture Collection/Getty Images, l'Oasis, Rude, Christian Sardet/Fondation TARA Expéditions, Marc Wattrelot/Sipa, Connie Zhou/AP/Sipa.

Herstellung: Bords de Loir ■ Künstlerische Leitung: Jean-Jacques Farré. Redaktionsteam: Clément Barry, Michel-H. Jarnard. ■ Computergrafiken: Mariette Guigal. ■ Koordination: Sylvie Roussel. Produktionsverantwortliche: Caroline Lagailarde. ■ Druck: Electrogeloz. Einband- und Innenpapier stammen aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern. ■ Verpackung und Auslieferung von Staci. ■

26.—31. AUGUST 2018, STOCKHOLM (SCHWEDEN)

Termine

WELTWASSERWOCHE

„WATER, ECOSYSTEMS AND HUMAN DEVELOPMENT“

EXPERTEN, TECHNIKER UND ENTSCHEIDER AUS VERSCHIEDENEN SEKTOREN UND LÄNDERN TAUSCHEN SICH ÜBER LÖSUNGEN FÜR DIE DRINGLICHSTEN WASSERPROBLEME AUS.



[HTTP://WWW.WORLDWATERWEEK.ORG/](http://www.worldwaterweek.org/)

TENDENZEN



10 Mio. €

Facebook wird bis 2022 weitere 10 Mio. € in die Entwicklung künstlicher Intelligenz in Frankreich investieren.

3

Google besitzt weltweit 3 Zentren für Grundlagenforschung zur künstlichen Intelligenz. Neben den Forschungszentren in Mountain View (Kalifornien) und Zürich (Schweiz) wurde im März 2018 jetzt in Paris ein weiteres eröffnet.

8,7

Neuesten Schätzungen zufolge gibt es auf unserem Planeten ca. 8,7 Millionen Pflanzen- und Tierarten; 86 % der Landarten und 91 % der Meeresarten wurden noch nicht entdeckt.

Quelle: Studie der Meeresbiologen im Rahmen des Projektes „Census of Marine Life“ zur Erforschung der Ozeane

80%

der auf Landmassen verfügbaren Biomasse sind in natürlichem Zustand im Boden enthalten. Allein Regenwürmer machen 1 bis 4 Tonnen pro Hektar aus. In intensiv angebauten Böden befinden sich lediglich 200 kg Biomasse pro Hektar.

Quelle: IPBES (die zwischenstaatliche Plattform für Biodiversität und Ökosystemdienstleistungen)

120.000

Es gibt weltweit auf einer Gesamtfläche von 19,6 Millionen km² ca. 120.000 Schutzgebiete. Dies entspricht einem Fünftel der Landmassen oder einer Fläche, die doppelt so groß ist wie der europäische Kontinent.

Quelle: HAL – Archives ouvertes

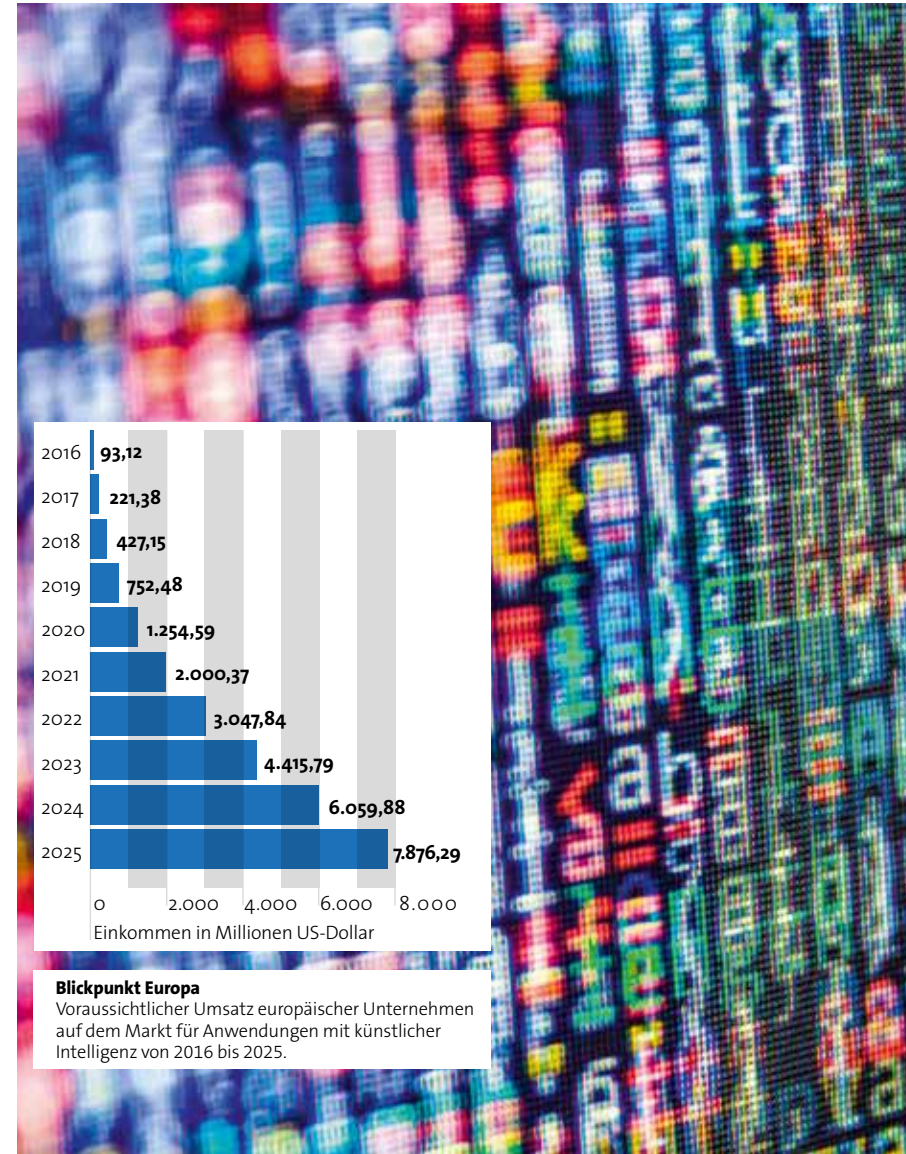
Weltumweltag 2018 mit dem Thema Plastikmüll

Im Kontext des ökologischen Notstands ist das Jahresmotto des Weltumwelttages 2018 die nachhaltige Bekämpfung von nicht recycelbarem, nicht wiederverwendbarem Plastikmüll. Ob politische Entscheider, Unternehmer oder Bürger: Jeder von uns muss zur Entwicklung alternativer Praktiken beitragen, um diesem Problem entgegenzuwirken. In diesem Jahr ist Indien am 5. Juni Gastgeberland des World Environment Day. Eine symbolische Wahl, die die Länder dazu ermutigen soll, sich noch entschiedener für Abfallrecycling einzusetzen. Die indische Regierung, die die öffentliche Gesundheit in den letzten Jahrzehnten in den Mittelpunkt der nationalen Politik gestellt hat, möchte dieses Ereignis dazu nutzen, das Umweltbewusstsein der Bürger zu stärken: Anlässlich dieses Aktionstages werden in den öffentlichen Bereichen, den Wäldern und Küstengebieten große Reinigungsaktionen stattfinden.



Junge Menschen immer stärker Berufsrisiken ausgesetzt

Die Anzahl der Todesfälle, die durch Arbeitsunfälle oder Berufskrankheiten weltweit herbeigeführt wurden, liegt bei 2,78 Millionen Menschen pro Jahr. Diese Zahl ist enorm. Die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) geht davon aus, dass die wirtschaftliche Last, die auf schlechte Sicherheits- und Arbeitsbedingungen zurückgeht, jährlich 3,94 % des weltweiten BIP (2.990 Milliarden Dollar) ausmacht. Die Daten zeigten, dass vor allem für junge Arbeitnehmer (15–24 Jahre) die Gefahr eines Arbeitsunfalls oder einer Berufskrankheit im Vergleich zu den älteren Kollegen um 40 % größer ausfällt. Der jedes Jahr am 28. April von der IAO organisierte Weltsicherheitstag („Safeday“) zur Verbesserung der Sicherheits- und Arbeitsbedingungen der Arbeitnehmer wird 2018 in einer gemeinsamen Kampagne zur Verbesserung der Sicherheit und Gesundheit junger Arbeitnehmer mit dem Internationalen Tag gegen Kinderarbeit verbunden.



Künstliche Intelligenz hat in drei von vier Unternehmen die Arbeitsweise verändert

Die internationale Studie „Leadership in the Age of AI“ zeigt, dass die Verwendung von Algorithmen in den heutigen Unternehmen bereits fest verankert ist. Dies gilt für die Verwaltung von E-Mails, die Vorhersage von Kaufabsichten der Kunden bis hin zur optimierten Verarbeitung rechtlicher Dokumente oder auch zum gezielten Einsatz von Werbeanzeigen. Mit dem Aufkommen künstlicher Intelligenz haben sich die Arbeitsmethoden geändert.

Attraktivität von Unternehmen Kriterien von Studienabgängern

Generationen Y, Z, Millennials ... wie sehen sie die Arbeitswelt? Was erwarten sie von ihren künftigen Arbeitgebern? Das von der schwedischen Agentur Universum* aufgestellte Ranking der bei Ingenieur- und BWL-Studenten beliebtesten Unternehmen ist sehr aufschlussreich. Neben einer in den meisten Ländern erwarteten hohen Vergütung stehen je nach geographischem Bereich andere Kriterien im Vordergrund. Für die Ingenieurstudenten in Kanada, Indien, Großbritannien und in den USA ist vor allem das Kriterium der Innovation ausschlaggebend. In Brasilien und in China sind Unternehmen mit guten Referenzen wesentlich für das berufliche Fortkommen. In Italien und Japan kommt es darauf an, dass ein Unternehmen eine motivierende Arbeit zu bieten hat. In Frankreich liegen 2018 ethische Kriterien weit vorne. In diesem Jahr stieg Veolia erstmals in das erste Drittel des Universum-Rankings auf. Der letzten Umfrage der Agentur Deloitte* bei Millennials zufolge ist das Kriterium der Ethik für die Berufswahl der jungen Generation sehr wichtig. Diese ist der Meinung, dass ein Unternehmen nicht nur nach seiner finanziellen Leistung bemessen werden sollte, sondern auch nach der Art, wie Talente gefördert werden, wie mit Kunden umgegangen wird und welcher Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft geleistet wird.

* Quellen: Universum (<https://universumglobal.com/rankings>), Umfrage bei 290.000 Studenten in den zwölf meistentwickelten Wirtschaftsländern der Welt, und Deloitte, „The 2016 Deloitte Millennial Survey – Winning over the next generation of leaders“.

„Es geht nicht darum,
die Zukunft vorauszusehen,
sondern sie zu ermöglichen.“

Antoine de Saint-Exupéry, Schriftsteller,
Dichter und französischer Flieger (1900–1944)

SATAWAD, DIE MOBILE UND BESONDERS SICHERE DIGITALE UMGEBUNG

Mit dem Projekt SATAWAD (Secure Any Time, Any Where, Any Device) soll die Entwicklung kollaborativer Instrumente für die Arbeitnehmer von Veolia beschleunigt und ihre Arbeitsumgebung in einer extrem sicheren Infrastruktur mobiler und dynamischer gestaltet werden. Der Schutz vor Cyber-Attacken ist für Veolia eine der größten Herausforderungen des digitalen Wandels. Das Projekt dürfte bis zum Sommer 2018 in allen Direktionen des Firmensitzes und bis Ende 2019 bei allen Mitarbeitern eingeführt worden sein. Auf der Ebene der Business Units wird das Projekt SATAWAD aktiv vorbereitet. Einige von ihnen haben bereits mit der Migration in eine neue Umgebung angefangen.

Kurzmeldungen

Gleich zweimal wurden Forschungsergebnisse der von der Veolia-Stiftung unterstützten **Expedition TARA Oceans** in der Revue Nature Communication publiziert. Das Sammeln von Planktonproben in den Ozeanen der Welt ermöglichte die Analyse von über 100 Millionen Genen, von denen über die Hälfte bisher unbekannt war.



Die Kläranlage von **Ringsend** in Irland ist Gegenstand eines umfassenden Modernisierungsprogramms, mit dem man den Bedarf im Großraum Dublin gerecht werden will. Im Rahmen einer Partnerschaft mit Irish Water nimmt Veolia an dieser Sanierung in Höhe von 80 Millionen Euro teil.

Der Bezirksrat von **Northampton** beauftragte Veolia mit dem Sammeln von Recyclingmaterial und Abfällen, der Straßenreinigung und mit Instandhaltungsdiensten auf kommunalem Gelände. Der Vertrag in Höhe von ca. 130 Millionen Pfund wurde für zehn Jahre abgeschlossen.

ACWA Power, Veolia und Dhofar International Development & Investment Holding SG (DIDIC) werden für die Oman Power and Water Procurement Company (OPWP) das Salalah Independent Water Project (IWP), das erste autonome Meerwasserentsalzungsprojekt im Gouvernement Dhofar, entwickeln.

INSIDE



VEOLIAS ENGAGEMENT FÜR EINEN GRÖßEREN FRAUENANTEIL

Veolia engagiert sich für die Gleichstellung von Frauen und Männern generell und in den Teams. Im Konzern hat man sich zum Ziel gesetzt, den Managerinnenanteil bis 2020 auf 30 % zu erhöhen. Dazu kommen Maßnahmen, die die Beschäftigung von Frauen fördern, wie zum Beispiel die „Girls on the Move Week“, die auf dem Internationalen Tag für Frauenrechte von dem französischen Partnerverband „Elles bougent“ gestartet wurden. Bei dieser Gelegenheit stellten Mitarbeiterinnen aus 22 Einheiten, die auf 10 Länder in 4 Kontinenten verteilt sind, etwa 1.000 Schülerinnen, Gymnasiastinnen und Studentinnen zwischen 12 und 24 Jahren die technischen und wissenschaftlichen Aspekte ihrer Berufe vor.



DuPont schließt mit Veolia einen Vertrag über die Modernisierung, Bewirtschaftung und Instandhaltung der Infrastruktur der zentralen technischen Dienste des Werks von Richmond, Virginia (USA) ab.



3 PROJEKTE MIT DEM STUDENT SOLIDARITY AWARD AUSGEZEICHNET

Im Juni 2018 wird die Veolia-Stiftung drei Projekte auszeichnen, die von Hochschulstudenten aus den Bereichen humanitäre Nothilfe und Entwicklungshilfe, sozialer Zusammenhalt und Begleitung auf dem Weg zur Beschäftigung, Umwelt und Schutz der Biodiversität geleitet werden. Die drei Sieger können dank dieses Preises unabhängig davon, ob sie sich in oder außerhalb von Frankreich aufhalten, die allgemeine Aufmerksamkeit auf ihre Projekte richten und diese dank der Patenschaft eines Veolia-Mitarbeiters und Subventionen konsolidieren.



INSIDE

CAMPUS VEOLIA, EINE MULTIKULTURELLE ERFAHRUNG

Zur Förderung kollaborativer Arbeitsansätze und des Austauschs bewährter Verfahrensweisen innerhalb des Konzerns stellt Campus Veolia die beiden internationalen Fortbildungsprogramme STREAM und NEST zur Verfügung. Das erste ist für asiatische Manager bestimmt, das zweite für ihre Kollegen aus Nordeuropa. Diese beiden Programme fallen in den politischen Rahmen des Personalmanagements, bei dem auf die Entwicklung von Kompetenzen in einem interkulturellen und berufsübergreifenden Kontext abgezielt wird. Der Austausch zwischen den Teilnehmern ermöglichte bereits Einblicke in die jeweiligen Tätigkeitsbereiche und stärkt den gebietsübergreifenden Networking-Teamgeist.

Ein MOOC-Onlinekurs zum ökologischen Engineering

Ökologisches Engineering beschäftigt sich mit der Bekämpfung der Schädigungen und Verschmutzung von Ökosystemen an Land und im Wasser und der Verbesserung und Diversifizierung der Dienste im Rahmen landwirtschaftlicher und städtischer Ökosysteme. In diesem Fachbereich sucht man im Gegensatz zu herkömmlichen Verfahren Lösungen, die auf lebenden Organismen beruhen. Angesichts des Erfolgs eines ersten Onlinekurses im Jahr 2017, für den über 11.000 Anmeldungen eingingen, hat die virtuelle Universität für Umwelt und Nachhaltigkeit (UVED) im April 2018 einen zweiten MOOC-Onlinekurs gestartet. Mit Unterstützung der Veolia-Stiftung werden bei diesem kostenlosen Programm 28 anerkannte Experten mobilisiert. Es richtet sich an Fachleute aus Kommunen, Planungsbüros und Unternehmen sowie an Privatpersonen. https://www.uved.fr/fileadmin/user_upload/Documents/pdf/Fiche-MOOC_IngEco.pdf

Kurzmeldungen

In der englischen Stadt St Helens in der Nähe von Liverpool wurde dank des gemeinsamen Engagements von Knauf Insulation und Veolia ein hochtechnologischer Standort für das Recycling von Glas errichtet. Hier durchlaufen jährlich 60.000 Tonnen Glas einen strengen Behandlungsprozess, um in einen energieeffizienten Dämmstoff umgewandelt zu werden.

Georgia Renewable Power

(GRP) betraute Veolia mit der Bewirtschaftung zweier neuer Standorte in Georgia (USA), die ab 2019 in Betrieb genommen werden und in denen man jährlich 500.000 Tonnen Biomasse behandeln wird. Veolia betreibt mit GRP, einem Spezialisten für die Energiegewinnung aus Geflügelexkrementen, bereits den Standort Lumberton in North Carolina.

Der weltweit führende Halbleiterhersteller Intel

vergab an Veolia erneut den Preis 2017 für den besten Lieferanten (Preferred Quality Supplier – PQS). Diese Auszeichnung bestätigt, dass man bei Veolia die hochgesteckten Leistungsziele im Hinblick auf kontinuierlichen Fortschritt und Qualitätsansprüche erreicht hat.

Die Veolia-Stiftung

stellt ihre Expertise auf dem Gebiet der Abwasserreinigung und des Zugangs zu Wasser in den Dienst des neuen „Centre de Formation Polyvalent“ von Loubila in Burkina Faso. Das polyvalente Fortbildungszentrum wird vom monegasischen Roten Kreuz finanziert und vom burkinischen Roten Kreuz geleitet.

KI UND NEUE STÄDTE DER DIGITALE WANDEL DES STADTGEFÜGES

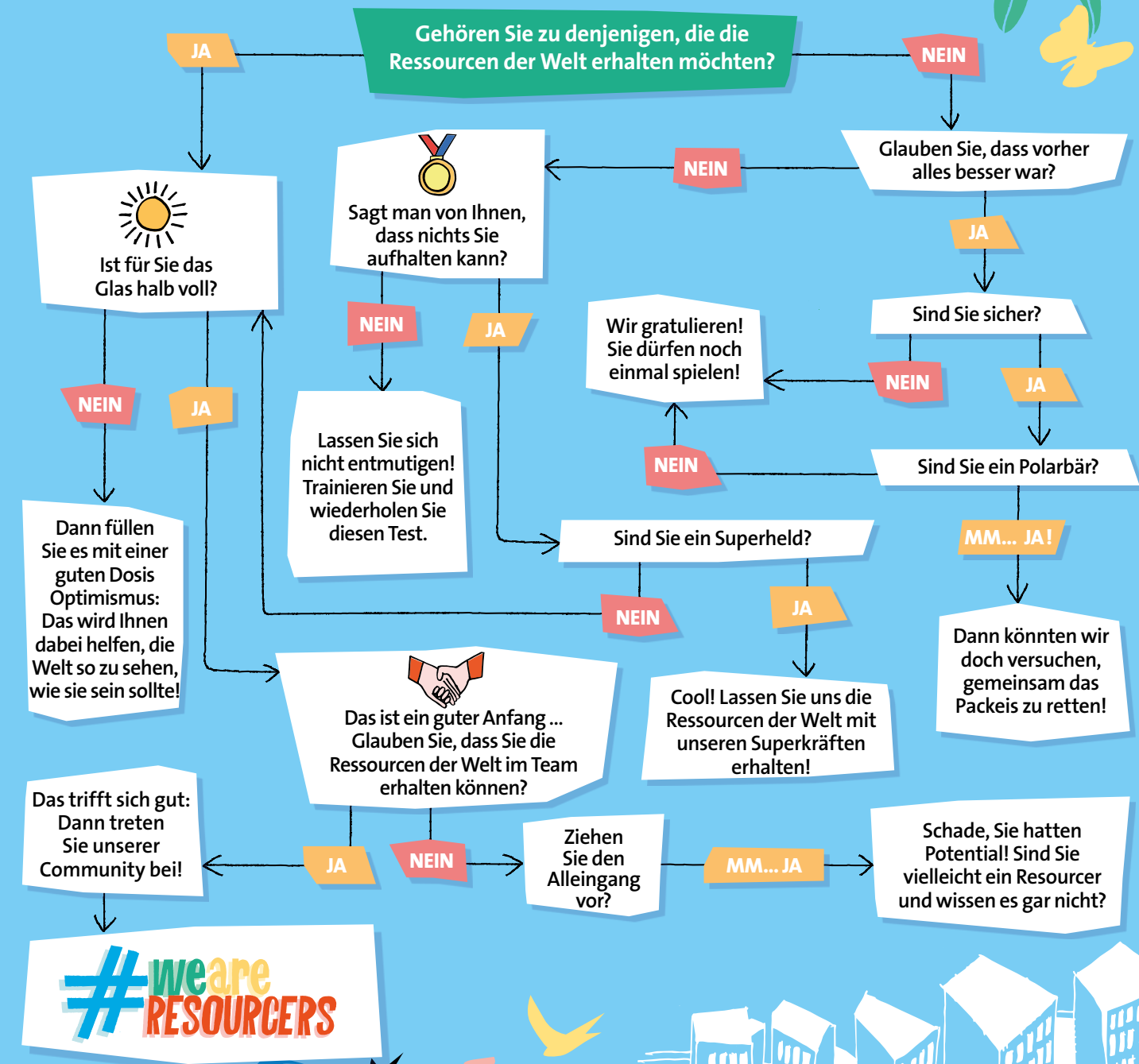
Um die Bedeutung künstlicher Intelligenz (KI) für den Wandel der städtischen Landschaft besser zu begreifen, fand im Februar 2018 auf Initiative des Veolia-Instituts in Zusammenarbeit mit The Future Society einen gemeinnützigen „think and do tank“ statt. Um schon jetzt Überlegungen zu einem Modell anzustellen, das dieser Herausforderung gerecht wird, ergriffen vier Teilnehmer das Wort: Nicolas Mialhe, Vorsitzender von The Future Society, Mathieu Saujot, Koordinator der Initiative „Lier transition numérique et écologique“ (digitalen und ökologischen Wandel miteinander verbinden) des IDDRI, Julien Hendrickx, Professor an der polytechnischen Hochschule École polytechnique de Louvain, und Claire Falzone, CEO von Nova Veolia, einer Tochtergesellschaft, in der man sich auf die Entwicklung innovativer Dienste spezialisiert hat.



Berufliche Eingliederung von Arbeitslosen mit schlechten Beschäftigungsaussichten

In Großbritannien unterstützte Veolia die Gründung eines Fortbildungsinstituts für städtische Reinigung, in dem Arbeitslose mit schlechten Beschäftigungsaussichten ein sechstägiges Schulungsprogramm durchlaufen können. Die Begünstigten werden darüber hinaus auf ein Vorstellungsgespräch vorbereitet. 2016 erhielten 35 % der Personen, die an dieser Schulung teilgenommen hatten, eine Festanstellung.

SIND SIE EIN RESSOURCER?



Bei Veolia verlassen wir uns nicht auf den ersten Eindruck. Wir denken uns Lösungen aus, wo andere Probleme sehen. Was uns miteinander verbindet, ist unsere Einstellung: **Wir sind optimistisch, wir bleiben dran und wir erreichen gemeinsam mehr.** **Resourcer sind optimistisch.** Wir sehen die Welt wie sie sein sollte. Wir wollen wissen, was möglich ist. **Resourcer bleiben dran.** Wir sind motiviert, die besten Lösungen zu finden. Für unsere Kolleginnen und Kollegen und für unsere Kunden. **Resourcer erreichen gemeinsam mehr.** Wir sind ein Netzwerk aus Ressourcern. Zusammen sind wir innovativ.

Optimistisch, entschlossen, kollaborativ ...

Was heißt es, ein Ressourcen-Manager zu sein?

Eine Begegnung.

12/13



Jean-Marie Lambert
Personaldirektor bei Veolia



Isaac Getz
Professor für Leadership
und Innovation an der
Handelshochschule ESCP Europe
in Paris

Abgesehen von seinem Fachwissen sollte die Arbeitsweise eines Managers das ganze Team inspirieren. Bei Veolia stützt sich dieses Verhalten auf drei Grundprinzipien: Wir sind optimistisch, wir bleiben dran, wir erreichen gemeinsam mehr. Dies wird in der neuen Employer Branding Kampagne von Veolia deutlich. Wie äußert sich diese Einstellung im Unternehmen und wie wird sie tagtäglich weitergegeben? Ein Dialog.

In der Employer Branding Kampagne #WeAreResourcers wird die besondere Einstellung der Veolia-Mitarbeiter hervorgehoben: „Optimistisch, entschlossen, kollaborativ.“ Wie wird dies intern wahrgenommen?

Jean-Marie Lambert: Die Werbekampagne hat bisher bei der jungen Generation von Veolia – ganz gleich, welcher Posten bekleidet wird – außerordentlich gut funktioniert. Wenn man sieht, wie sich die Menschen in den sozialen Netzwerken angesprochen fühlen, wie jeder das Wort ergreift, mithilfe von Videos über seinen Beruf berichtet, dann wird deutlich, dass die Kampagne erfolgreich ist – das überzeugt auch die Skeptiker. Wie bei jeder guten Employer Branding Kampagne Branding funktioniert dies nur, wenn sie im richtigen Moment gestartet wird, einen gewissen Einfluss auf die Gesellschaft ausübt und unsere Vision transportiert. Natürlich möchte ich das Topmanagement motivieren, aber was mich noch stärker interessiert, ist, das Personal mit ins Boot zu holen. Wenn die Mitarbeiter mitmachen, folgt auch das Management.

Isaac Getz: Wenn die Gruppe möchte, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmensvision „Ressourcen für die Welt“ übernehmen, müssen diese in einer Umgebung arbeiten können, die sich dafür eignet: Sie müssen in ihrem Handeln und ihrer Verantwortlichkeit gestärkt werden, damit diese Vision Realität wird. Hier spielt der Manager eine wichtige Rolle. Wenn er nicht die Arbeit macht, die die grundlegenden psychologischen Bedürfnisse dieser Mitarbeiter nährt, werden sie nichts zu dieser Vision beitragen.

Welche Managerpraktiken sind zu empfehlen, um den Initiativgeist im Unternehmen zu fördern?

I. G.: Ganz gleich, um welches Unternehmen es sich handelt: Die Manager müssen die üblichen Kontrollreflexe hinter sich lassen. Sie müssen sich in den Dienst ihrer Teams stellen und Bedingungen schaffen, unter denen die Arbeitnehmer selbst entscheiden können,

welche Vorgehensweise die beste ist. Mit anderen Worten: Das Schaffen einer organisatorischen Umgebung, in der die Arbeitnehmer respektvoll behandelt werden, trägt zur Entfaltung ihrer Talente bei und gibt ihnen die Möglichkeit, sich selbst zu lenken. Dies ist keine Theorie, sondern resultiert aus der Beobachtung hunderter von Unternehmen unterschiedlicher Größe aus unterschiedlichsten Sektoren, in denen man genau auf diese Weise vorging. Einige von ihnen praktizieren diese Methode bereits seit Jahrzehnten. Die Manager werden durch diesen Wandel manchmal aus dem Gleichgewicht gebracht, denn bei diesem neuen Modell sollen sie keine Befehle mehr erteilen oder Kontrollen durchführen, sondern den Mitarbeitern vertrauen und ihnen Verantwortung übergeben. Ein Teil der Manager schließt sich diesem Wandel an und beschließt, ein Resourcer, Unterstützer, Coach etc. zu werden. Doch die meisten zögern bzw. weigern sich, diese Rolle zu übernehmen. In diesem Fall müssen sie unterstützt, fortgebildet, gecoacht oder anderweitig im Unternehmen vorangebracht werden, damit sie sich in die richtige Richtung entwickeln.

J.-M. L.: Wir sind von einer Zeit, in der Geheimhaltung und Diskretion eine Voraussetzung für Macht waren und in der die obligatorischen klassischen Kommunikationskanäle zum Beispiel ein internes Magazin, das „zentrale Organ“ oder innerbetriebliche Mitteilungen waren, zu einer Situation gewechselt, in der die Mitarbeiter auf ein bisher noch nie dagewesenes Informationsniveau zugreifen und selbst ein ausgezeichnetes Analysevermögen entwickeln. Sie erwarten zum einen, dass man ihnen die Teilnahme an Entscheidungen gestattet, und zum anderen, dass das Topmanagement Entscheidungen fällt. Wir müssen folglich unsere Funktionsweisen ändern und eine innovative Managementform finden, die anspruchsvoller ist als die Managementform vergangener Zeiten. Ich denke hier zum Beispiel an die Initiative des CEO von Veolia in ...

„Management wandelt sich hin zu einer Funktion, die auf Anerkennung beruht.“

Jean-Marie Lambert

... Bezug auf den künftigen strategischen Plan. In Zukunft sind die bisher vertraulichen Überlegungen zwischen den Führungskräften auf einen Austausch über die Top 500 (die 500 Führungskräfte des Konzerns) hinaus auszudehnen. Wir sagen es offen heraus: Es muss uns gelingen, drei Arten von Neuerungen zu managen: die Neuerung, der man sich anpassen muss, die Neuerung, mit der man einverstanden ist, und die Neuerung, die man selbst initiiert. Das ist alles andere als einfach, denn es bedeutet, die ursprünglichen Managementregeln abzulegen. Einige sind dazu bereit, andere nicht. Die Herausforderung besteht darin, den Wandel mit Personen zu steuern, die der Gesellschaft auf allen Ebenen der Hierarchie vertrauensvoll erscheinen.

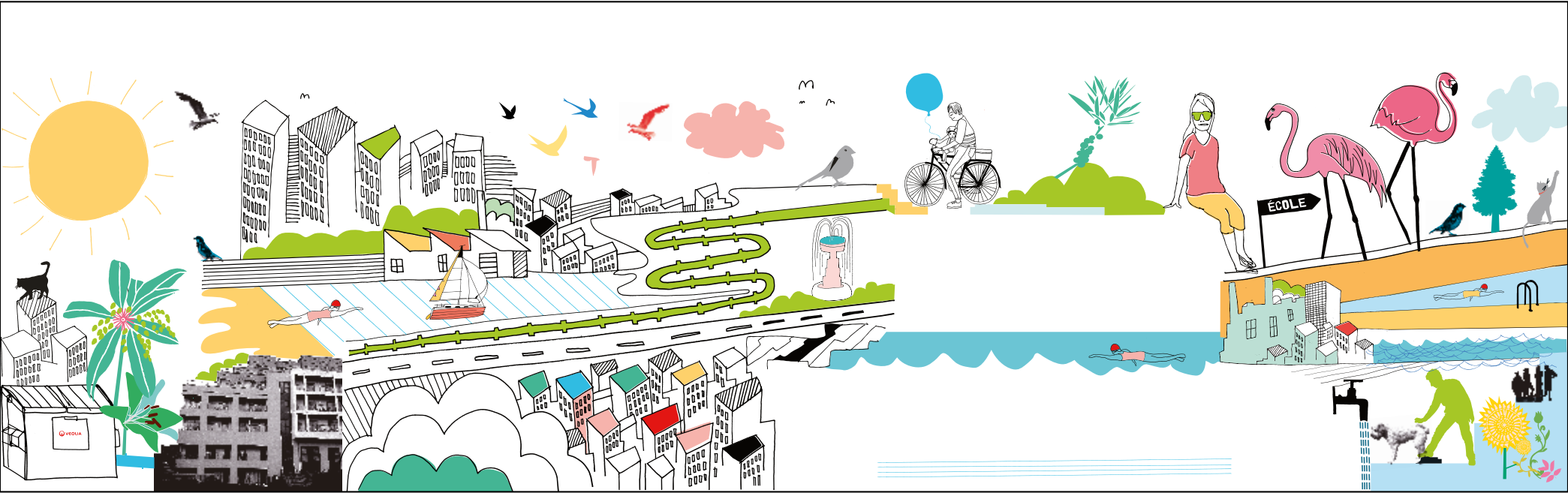
Digitale Innovationen integrieren, den Erwartungen und dem Bedarf der neuen Generationen gerecht werden ... Ist mit all diesen Notwendigkeiten nicht eine tiefgreifende Änderung der Managementkultur verbunden?

J.-M. L.: Solange alles funktioniert, gibt es auch keinen Widerstand. Die Mitarbeiter erwarten, dass diese Instrumente ihnen das Leben leichter machen. Man verzeiht es uns nicht, wenn die neu eingeführten Instrumente zur Zusammenarbeit nicht funktionieren! Doch nicht das Instrument macht die Personalpolitik des Unternehmens aus. Damit die Personalpolitik funktioniert, müssen sich die Teams umstellen. Das Management ist bereit, sie bei dieser Veränderung zu begleiten. Denn Management wandelt sich hin zu einer Funktion, die auf Anerkennung beruht. Das bedeutet, dass Veolia die Kreativität des Personals auf allen Ebenen organisiert. Will sich die Gruppe verbessern, muss sie die umfassende Innovationsarbeit vor Ort nutzen. Das bedeutet, dass man klare Strategien vor Augen haben muss – nicht nur auf Konzern-ebene, sondern auch auf Ebene der BUs. Das bedeutet auch, dass personelle und materielle Mittel bereitgestellt werden müssen, damit die Mitarbeiter mitziehen. Wir müssen in der Lage sein, alternative Stellen für Berufe anzubieten, die es künftig nicht mehr geben wird, und die Mitarbeiter für diese Berufe entsprechend ausbilden. Man nehme den Markt des Kunststoffrecyclings, auf dem Veolia derzeit Fuß fasst. Um diesen Markt zu erobern, müssen wir in drei oder vier Jahren auf personeller Ebene glaubwürdig sein. Nur durch Innovation können wir unsere Kernkompetenzen verbessern. Denn darauf wird es später ankommen! Wir haben angefangen, die Fortbildungspolitik im Konzern von Grund auf zu ändern, und konzentrieren uns inzwischen vorwiegend auf Beschäftigungsprognosen und Kompetenzmanagement.

I. G.: Digitale Praktiken sind nichts anderes als Instrumente der heutigen Zeit. Sie verändern Lernmethoden und sorgen für einen flüssigeren Austausch zwischen den Mitarbeitern und ihren Managern. Doch ohne Vertrauensgrundlage bleiben unsere Beziehungen am Arbeitsplatz unverändert. Das Gleiche

„Ganz gleich, um welches Unternehmen es sich handelt: Die Manager müssen die üblichen Kontrollreflexe hinter sich lassen“

Isaac Getz



gilt, wenn keine Zusammenarbeit gewünscht wird. Stellt sich der Manager in den Dienst seiner Teams, werden diese die digitalen Instrumente nutzen, um miteinander zu arbeiten.

Wie sehen das Engagement und die Leistung von Resourcern konkret aus? Welche inspirierenden Initiativen möchten Sie mit anderen teilen?

J.-M. L.: Viele Mitarbeiter müssten die Möglichkeit bekommen, sich auf irgendeine Weise auszudrücken und an sozialen oder humanitären Aktionen teilzunehmen. Wir müssen in der Lage sein, dieses Potenzial an individueller, ungenutzter Kreativität zu erfassen. Interessante Ideen, Meinungen und Wahrnehmungen dürfen nicht übersehen werden. Veolia muss die Arbeitsplätze inhaltlich interessanter gestalten, damit jeder auf seine Kosten kommt und solide Projekte entwickelt, die ihn motivieren, binden und mitreißen. Der Manager von morgen muss den Dingen Sinn geben, auch wenn die Arbeitnehmer keineswegs auf den Manager angewiesen sind, um sich zu engagieren, wie man in der Broschüre „Soziale Initiativen“ deutlich sieht. Ob im Bereich der Fortbildung, des gesellschaftlichen Engagements, des Gesundheitswesens oder der Integrationshilfe ... das Anliegen besteht darin, über den Konzern zu bewährten Verfahrensweisen und deren Nachahmung anzuregen. Die Kampagne #WeAreResourcers trägt dazu dabei, diese bisher etwas diffus gehandhabten Verfahrensweisen zu kanalisieren. Ich erwarte, dass man sich im Management weltweit ein Beispiel daran nimmt und den Mut aufbringt, neue Wege zu beschreiten.

Inwieweit stimmt die Einstellung eines Ressourcers, wie Veolia ihn definiert, mit der eines „befreienden Leaders“ überein?

I. G.: Ein „befreiender Leader“ kann etwa der Leiter eines Geschäftsbereichs oder einer Tochtergesellschaft sein, der auf Ebene seiner Einheit einen Weg des Wandels einschlägt, den ich „Befreiung“ nenne. Jeder hat die Verantwortung, eine Maßnahme zu ergreifen, von der er glaubt, dass sie mit der Vision des Unternehmens übereinstimmt. Dieser Unternehmensleiter führt eine neue Art der Organisation ein: neue Strukturen und neue Organisations- und Managementpraktiken zum Beispiel. Weder ein Manager noch ein Personalleiter kann die Organisation des Unternehmens ändern, wenn es nicht seine Aufgabe ist. Die Personalabteilung jedoch kann die befreite Führungskraft unterstützen, indem sie seine Expertise im Bereich der Fortbildung zur Verfügung stellt und die Manager begleitet. Insgesamt können auch HR-Experten Ressourcer werden. Vor allem können sie dabei helfen, die Einstellungs- und Beförderungsverfahren von Managern zu überarbeiten: Denn nicht mehr die Performance und die Expertise eines Bewerbers sind ausschlaggebend, sondern seine Fähigkeit, den Teams zu nutzen und sie weiterzubringen.

Die großen organisatorischen Linien des „befreiten Unternehmens“ sind „grenzenlos“. Glauben Sie, dass diese kulturellen und wirtschaftlichen Unterschiede von einem Land zum anderen berücksichtigt werden müssen, um die Ansätze entsprechend zu gestalten?

I. G.: Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass es sich um eine Organisationsweise handelt und nicht um

ein Modell. Die Organisation ist organisch und entsteht folglich im Kontext der spezifischen Kulturen und der Zeit. Bei den großen Konzernen gibt es auch kein Organisationsmodell. Sie müssen die Art der Organisation mit ihren Mitarbeitern gemeinsam in ihrem eigenen kulturellen Kontext finden. Das befreite Unternehmen ist eine Philosophie, der Glaube an das menschliche Wesen, das die Freiheit und die Verantwortung der Kontrolle und der Unterwerfung vorzieht.

Mitarbeiter haben verstanden, dass dies der Strategie des Unternehmens Sinnhaftigkeit und eine neue Perspektive verleiht.

Jean-Marie Lambert

„Ressourcen für die Welt“ setzt voraus, dass man Lösungen und Synergien zwischen den Berufen schafft. Wie begleiten die Personalabteilungen die Manager bei der Umsetzung dieser Ziele?

J.-M. L.: Die Wichtigkeit des Versprechens, „der Ressourcen für die Welt“, hatte das Management schnell begriffen. Auch die Mitarbeiter haben verstanden, dass dies der Strategie des Unternehmens Sinnhaftigkeit und eine neue Perspektive verleiht. Der Exekutivausschuss von Veolia schloss sich der Aussage dieser Kampagne voll und ganz an, wodurch sie an Wert gewinnt. Auch die Corporate-Dimension hat bei der Bewertung der Führungskräfte großes Gewicht. Zudem werden dadurch die Indikatoren der Gruppe angekurbelt. Es entsteht ein großes Solidaritätsgefühl. Inzwischen nehme ich weniger den Slogan, „Ressourcen für die Welt“ oder das Erfordernis, Veränderungen herbeizuführen oder Maßnahmen zu ergreifen, wahr, sondern die Notwendigkeit, die Ideen zu verankern, indem sie von jedem einzelnen Mitarbeiter getragen werden. ■

TALENTE

Ganz gleich, was ihr Fachgebiet, ihr Beruf oder das Land ist, in dem sie arbeiten: Die 168.800 Mitarbeiter von Veolia tragen tagtäglich dazu bei, die Ressourcen der Welt zu erhalten. Sie sind optimistisch, sie bleiben dran und erreichen gemeinsam mehr. Sie sehen die Welt so, wie sie sein sollte, und nicht nur, wie sie ist. Sie bilden die Gemeinschaft der Ressourcer.

Begegnung mit Ressourcern weltweit



Lisa McKenzie

Leiterin des Bereichs Strategie im Geschäftsbereich Water, Großbritannien.

Abwasser? Ich sehe eine Energiequelle!

Lisa McKenzie zeichnet sich durch ihre große Entschlossenheit und ihre mentale Stärke aus, die insbesondere durch ihre Erfahrung als Reservistin bei der Royal Air Force herrührt. Seit 2014 steht die junge Britin an vorderster Front, um sich den logistischen Herausforderungen der neuen Kläranlage von Seafield, der größten Abwasseraufbereitungsanlage Schottlands, zu stellen. Mit der Modernisierung dieser Anlage, die täglich 800.000 Menschen versorgt, wurden auch die Umweltleistungen optimiert. Lisa zufolge zeichnen sich die Mitarbeiter an diesem Standort durch eine Einstellung aus, die mit Ausdauer, Methodik und Teamfähigkeit beschrieben werden kann. Ideale Voraussetzungen, um in besonders schwierigen und unerwarteten Situationen Lösungen zu finden.

Zouhir Boudi

Leiter des Standorts Recyclage & Valorisation des Déchets, Frankreich.

Ein Mülleimer? Ich sehe nur wertvolle Materialien!

Zouhir Boudi arbeitet als Standortleiter im Entsorgungsbereich von Veolia in Frankreich tagtäglich an der Seite der Geschäftsleute des 2014 eröffneten Einkaufszentrums „Terrasses du Port“ in Marseille. Mit Diplomatie und Ausdauer sensibilisiert er sie für die verschiedensten Schritte des Recyclings. Mit konkreten Aktionen, wie zum Beispiel dem Sammeln der organischen Abfälle der Restaurants mit einem mobilen Bioabfallwagen, der Anregung einer Abfalltrennung bei den Einzelhandelsmitarbeitern und hier und da aufklärenden, sensibilisierenden Worten machte er Recycling zum zentralen Anliegen des Einkaufszentrums. Dank Zouhir werden inzwischen 75 % der vor Ort produzierten Abfälle verwertet, so dass die „Terrasses du Port“ zu einem Einkaufszentrum wurden, das in Sachen Umwelt Maßstäbe setzt.





Sandrine Castano
Managerin der Einsatzabteilung Eau,
Ostfrankreich.

**Nichts weiter als ein
technisches Instrument? Ich
sehe darin eine Gelegenheit,
besser zusammenzuarbeiten!**

Ein ganz neues, intelligentes Wasserbewirtschaftungssystem durchdenken, das ist die Herausforderung, der sich Sandrine Castano als Leiterin des Veolia-Supervisionszentrums Hublo stellt. Diese kartographische Überwachungsvorrichtung, die vor vier Jahren für die Metropole Lyon entwickelt wurde, ermöglicht die kontinuierliche Echtzeitanzeige von Wasserdaten. Tausende von Sensoren, die an den Anlagen befestigt wurden, werden zu einer extrem einfachen Benutzerschnittstelle. Mit diesem System können Lecks in Echtzeit erkannt, hohe Kosten vermieden, gezielte Eingriffe geplant und Verschwendung eingeschränkt werden. Sandrine ist stolz auf dieses System und den Nutzen, den es der Gemeinschaft bringt. Ihrer Meinung nach fand zwischen den Berufsgruppen eine Öffnung statt, die eine ideale Grundlage für Teamarbeit ist und das Reaktionsvermögen verbessert.



Robert Menzer
Niederlassungsleiter, Berlin Brandenburg,
Deutschland.

**Gewerbeabfälle? Ich sehe
Ressourcen**

Vor acht Jahren wurde Robert Menzer mit dem ehrgeizigen Projekt betraut, eine seit Jahren stillgelegte Anlage umzubauen. Die Aufgabe: Einen Projektplan zu entwickeln, um am Standort Ersatzbrennstoffe als alternative Energieträger herzustellen, die in der Industrie z.B. anstelle von Kohle eingesetzt werden. Der heutige Niederlassungsleiter des Standorts Berlin Brandenburg im Geschäftsbereich Entsorgung verantwortet inzwischen sechs Standorte und 170 Beschäftigte. Ihm und seinem Team ist es gelungen, der 2010 von Veolia übernommenen Anlage neues Leben einzuhauchen. Dabei blieb ein Leitgedanke stets im Vordergrund: neue Lösungen zu finden und dabei möglichst Ressourcen zu schützen. Heute läuft die Anlage reibungslos und produziert aus Gewerbeabfällen und Klärschlamm Ersatzbrennstoffe, um fossile Brennstoffe zu ersetzen. „So übernehmen wir nicht nur die sicherere Entsorgung von Abfällen, sondern verwerten diese gleichzeitig sinnvoll und hochwertig“, sagt Menzer.

Julia Gu

Vizepräsidentin des Departments Wasser, China.

**Prozesse? Ich sehe neue
Kompetenzen!**

Julia Gu leitete das Projekt zur Modernisierung des Wasserversorgungssystems im Geschäftsviertel von Pudong in Schanghai. Wie? Indem sie einfallsreich war und die Kompetenz und das Know-how ihrer Teams mit der rasenden Entwicklung der Stadt in Einklang brachte. So wurden Techniker, die mit einem Smartphone vertrauter waren als mit einem Computer, dazu aufgefordert, die Wasserzähler abzufotografieren und die Fotos an das Steuerungszentrum der Gruppe zu senden. Diese Initiative fand bei den Technikern großen Anklang und führte außerdem zu einer Verbesserung der Ablesegenauigkeit von 70 auf 98 %.



Radim Jirota
Stellvertretender Direktor am
Standort Most, Tschechien.

**Ein stillgelegtes Bergwerk?
Ich sehe ein Naturreservat!**

Radim Jirota wollte schon immer einen Beruf, in dem er seine Verbundenheit mit der Natur zum Ausdruck bringen konnte. Fest entschlossen, die Ökosysteme seines Landes zu schützen, schloss er sich einem Expertenteam an, das ein Tagebaubergwerk einer neuen Zweckbestimmung zuführen sollte. In der Wasserreserve von Bettynka, die sich durch ihre große Biodiversität auszeichnet, hinterließ das Bergwerk nach seiner Schließung ein großes Loch. Um diesen Standort intelligent zu sanieren, haben Radim und sein Team den Hohlraum mit Schlamm ausgekleidet, der in einer benachbarten Kläranlage behandelt worden war. Anschließend sorgten sie dafür, dass er sich mit Regenwasser füllte. Nach und nach wurde die Reserve von Bettynka zu einem Ort, der allen offensteht. Stolz liegt in der Stimme Radims, wenn er über den Naturlehrpfad berichtet, der von seinem Unternehmen finanziert wurde und auf dem Kinder unberührte Natur entdecken können.



DIGITALER WANDEL EINE FÖRDERUNGSWÜRDIGE RESSOURCE

Wie könnte die Welt von morgen aussehen? Stellen wir uns das Veolia von morgen vor, ausgestattet mit einem „twin digital“, einer digitalen Nachbildung aller materiellen Bestände, angefangen von Kläranlagen bis hin zu Energierückgewinnungsanlagen. Die Digitalisierung gilt als vierte industrielle Revolution, Grund genug also, diese Kultur sowohl im Konzern als auch bei den Kunden fest zu verankern. Soweit zum Fahrplan der Veolia-Resourcer.



Data Science, Cloud, Internet der Dinge, Start-ups - sämtliche... Attribute der Digitalisierung werden mobilisiert, um dem ambitionierten Vorhaben von Veolia zu dienen. Der Prozess läuft und zeigt bei der Umgestaltung des Businessmodells und der Arbeitsweise der Mitarbeiter seine erste Wirkung. Ziel ist dabei, besser auf die Kundenbedürfnisse des Marktes einzugehen.

„Bei Veolia, wo man ohne

Umschweife in das Zeitalter der Digitalisierung eingestiegen ist, stellt man den Benutzer, ob extern oder intern, in den Mittelpunkt der digitalen Kultur“, erläutert Estelle Brachlianoff, die für digitalen Wandel zuständige Leiterin des Gebiets Großbritannien und Irland. Erster Schritt: Sektorenübergreifend wurden ca. 5.000 Mitarbeiter, Kunden und Endverbraucher (Nutzer der Wasser- oder Abfallsammeldienste) befragt, wie sie die Digitalisierung wahr-

nehmen. Man wollte ihre Erwartungen verstehen, um besser darauf eingehen zu können.

Eine ganz neue Kundenerfahrung

Oberste Priorität haben bei diesem Umgestaltungsprozess die Kunden: Ihr Arbeitsalltag soll durch das Anbieten von Diensten, die präzise auf ihren Bedarf zugeschnitten sind, leichter gestaltet werden. Die Einführung von Kundenmanagementinstrumenten

(CRM), basierend auf künstlicher Intelligenz und automatischen Lernprozessen, wird dieser Zielsetzung gerecht. In den USA haben diese Technologien eine Verbesserung der Interaktion mit den Kunden ermöglicht, da so deren Erwartungen besser erfasst und verstanden werden konnten. Die Digitalisierung ermöglicht darüber hinaus eine Erweiterung unseres Kundenangebotes. Veolia Water Technologies hat beispielsweise Aquavista, ein innovatives Instrument zur Kontrolle und Verwaltung von Wasserbehandlungsanlagen, in Echtzeit entwi-

ckelt. Ein automatisches Warnsystem ermöglicht die Verringerung der Einsatzdauer bei Störungen. Die Betriebsdaten werden für die Wartung genutzt. Aquavista ist in Europa und in den USA bereits im Einsatz und wird derzeit in Asien eingeführt. Ein weiterer innovativer Dienst ist das Leistungskontrollzentrum Hubgrade, das auf über 300.000 intelligenten Sensoren beruht, welche die Daten Tausender von Standorten in Echtzeit zu 15 digitalen Plattformen in 13 Ländern weiterleiten. Diese Daten dienen der kontinuierlichen Optimierung der Energieleistungen der ...

„Daten sind der Rohstoff des 21. Jahrhunderts“

Estelle Brachlianoff,
Direktorin von Großbritannien
und Irland bei Veolia.

Fragen an Estelle Brachlianoff,
Direktorin von Großbritannien und Irland bei Veolia.

„Eine digitale Roadmap für die Strategie des Konzerns“



Was erhoffen Sie sich von der Digitalisierung bei Veolia?

Die Digitalisierung ist kein Ziel an sich. Die eigentliche Frage ist, welche Instrumente wir zur Verfügung haben möchten. Was ist so wichtig an Digitalisierung, dass wir sie in den Mittelpunkt unserer Strategie stellen? Wie kann man auf den Marktbedarf am besten reagieren und unseren Mitarbeitern die Arbeitsweise erleichtern? Diese neuen Mittel sollen uns eine beweglichere, schnellere Wertschaffung für unsere Kunden ermöglichen und unsere gemeinsamen Erfahrungen optimieren. Funktionen, die durch Digitalisierung ermöglicht wurden, scheinen schnell unverzichtbar. Könnte man heute noch auf Amazon, Uber, Airbnb und viele andere Applikationen verzichten? Intern sind wir auf der Suche nach einer größeren Arbeitseffizienz und der Fähigkeit, unsere Stärken besser zu nutzen, um den Vorsprung vor den anderen

zu halten. Die Digitalisierung des Konzerns sollte als eine kulturelle Dimension und nicht nur als technische Errungenschaft wahrgenommen werden.

Mit welchen Kompetenzen möchten Sie die Digitalisierung vorantreiben?

Die Kompetenzen stehen bereits zur Verfügung, selbst wenn für die Umsetzung unserer digitalen Roadmap, vor allem im Bereich der Daten, zusätzliche Talente erforderlich sind. Diese Talente gehören oft der neuen Generation an. Um sie anzuziehen, benutzen wir die Regeln und Kommunikationskanäle, die von den Millennials bevorzugt werden, daher auch unsere starke Präsenz in den sozialen Netzwerken, auf Twitter, Instagram und Facebook. Unser Hashtag #WeAreResourcers wird dieser Logik gerecht. Er gibt dem, was wir bei Veolia tun, Sinn, und gerade das wird von den jungen Generationen erwartet.

Warum räumen Sie dem Thema der Daten eine vorrangige Stellung ein?

Für Unternehmen, die sich weiterentwickeln

und wettbewerbsfähig bleiben möchten, sind Daten als bedeutendster Rohstoff des 21. Jahrhunderts ein Muss. Ebenso wie bei natürlichen Ressourcen, die unsere Gruppe erhalten und schützen möchte, müssen auch Daten extrahiert, verfeinert, verbreitet und intelligent genutzt werden. Merkmale, die immer wieder an den Begriff des Resourcers erinnern. Ein Grund mehr, die Besten auf unserem Gebiet zu sein.

Inwiefern prägt die Digitalisierung die Managerkultur bei Veolia?

Die Digitalisierung beeinflusst nicht nur die Technologie, sondern symbolisiert eine neue Kultur. Durch die Veränderung der Kommunikationsweisen lockert sie die traditionelle Pyramidenorganisation und fördert transversale Wechselwirkungen dort, wo vorher zwischen Gebieten, Einheiten und Firmensitz eine weitgehend vertikale Kommunikation stattfand. Unsere Teams sind alles andere als zögerlich und nehmen dieses neue Paradigma positiv an, wie die intern durchgeführten Umfragen ergaben. Das sind beste Voraussetzungen für einen Erfolg.



Digitalisierung Alle dabei

Die betriebsinterne Umfrage zur Digitalisierung wurde von den befragten Mitarbeitern mit Begeisterung aufgenommen. Es wurden weitere Maßnahmen ergriffen, um möglichst viele Mitarbeiter in den Digitalisierungsprozess der Gruppe einzubeziehen: Der digitale Pass, der allen offensteht, ist ein Online-Programm, mit dessen Hilfe man sich mit einem manchmal schwer verständlichen digitalen Wortschatz vertraut machen kann. Ca. 1.000 Arbeitnehmer haben ihn bereits genutzt. Das Zertifikat für digitalen Wandel richtet sich an Arbeitnehmer, die mit der Digitalisierung bestens vertraut sind, und konnte bereits für 200 Mitarbeiter ausgestellt werden. Das Schulungsprogramm Disrupt (siehe Fokus Seite 44) soll als Ansporn für junge Talente dienen, über Lösungen für geschäftliche Aufgabenstellungen nachzudenken. Das Modul Accelerate schließlich ist für Manager bestimmt und bietet einen strategisch ausgerichteten Inhalt an: Die grundlegenden Herausforderungen sollen besser erkannt und die Umstellung auf digitale Methoden erleichtert werden. Es dient der Einführung eines fließenden Managements und flexibler Arbeitsmethoden und soll Kommunikation zum Instrument einer effizienteren, einflussreicheren Business-Strategie machen.

men Fernablesungen des Wasserverbrauchs durchgeführt hatte, erweitert ihre Expertise auf den Strom- und Heizölverbrauch. Sie entwickelt außerdem Lösungen im Abfallbereich. Auf diesem Markt hat das Unternehmen Füllsensoren für Müllfahrzeuge entwickelt, um den Sammeldienst in Echtzeit zu optimieren. Mit einem installierten Bestand von 3 Millionen vernetzten Zählern und einem enorm hohen, täglich gesammelten Datenstrom wird Birdz insbesondere dem Bedarf intelligenter Städte gerecht. Ein weiterer, nicht zu verachtender Vorteil der Digitalisierung ist die Fähigkeit, die Zusammenarbeit innerhalb der Organisationen zu verbessern. Bei Veolia ermöglicht das Projekt SATAWAD (siehe Seite 9) jedem Mitarbeiter, ganz gleich, wo er sich weltweit befindet, auf alle Daten zuzugreifen, die ihm auch im Büro zur Verfügung stehen. Telearbeit wird dadurch begünstigt und die Kommunikation zwischen Gebieten und Einheiten erleichtert.

Insbesondere besteht die Möglichkeit der Chats zwischen Mitarbeitern, auch wurden gemeinschaftliche Bereiche geschaffen. Es handelt sich um eine neue Art der Zusammenarbeit, die besonders beweglich ist und mehr Anreize bietet. „Unser Auftrag ist spannend!“, räumt Estelle Brachlianoff ein. „Wir müssen bestehenden Initiativen eine Richtung geben, ihnen zu Sichtbarkeit verhelfen und sie beschleunigen. Eine Richtung geben insofern, als sie auf unsere Gesamtstrategie ausgerichtet sein sollen. Durch die Sichtbarkeit entsteht ein Dialog, findet ein Austausch über bewährte Verfahren statt und Talente werden gebunden. Aber auch nach außen hin sollen die besten Partner angezogen und unsere Innovationsfähigkeit präsentiert werden. Eine Beschleunigung streben wir deshalb an, weil Digitalisierung beweglich und schnell ist. Wenn wir nicht all das nutzen, was uns bereits zur Verfügung steht, werden es andere tun.“ ■

••• Anlagen und deren Auswirkungen auf die Umwelt. Die automatische Regulierung des Klimatisierungssystems beispielsweise kann mithilfe der von Sensoren übermittelten Informationen über die Belegungsrate der Räumlichkeiten erfolgen. Über die Digitalisierung wird auch den Erwartungen der Mitarbeiter entsprochen. Durch die Entwicklung von vernetzten Präventionsmitteln konnte SARP, eine auf Abwasserreinigung und Hygiene spezialisierte Veolia-Tochter, auf die Sicherheitsbedenken der Mitarbeiter in risikobehafteter Umgebung reagieren. Brillen mit Augmented Reality, Ausrüstungen mit Toxizitätssensoren, mitgeführte Kameras oder auch Armbänder

ermöglichen den Bedienern, permanent mit der Zentrale in Kontakt zu stehen und bei einem Vorfall alarmiert zu werden.

Dem Beispiel der Start-ups folgend

Veolia stützt sich bei den Bemühungen um eine schnelle Verinnerlichung der digitalen Kultur auf eine Reihe von Methoden, die der Welt der Start-ups entlehnt wurden, wie zum Beispiel auf das agile Projektmanagement. Bei dieser Methode werden Ideen in einem engen Umkreis getestet und ihre Umsetzbarkeit schnell

U-Start überzeugt

Das von Veolia in Deutschland initiierte Projekt U-Start begünstigt eine enge Zusammenarbeit mit den Start-ups und hat schon jetzt seine Funktion als Beschleuniger unter Beweis gestellt. Ähnlich wie die Applikation Wastebox, die den Unternehmen des Tiefbaus eine schlüsselfertige Lösung zur Behandlung ihrer Abfälle vorschlägt. Nach einer praktischen Testphase von sechs Monaten wird jetzt die professionelle Version dieses Programms entwickelt, von Veolia in das Hubcycle-Projekt integriert und in mehreren Ländern eingeführt. Ein weiteres Beispiel: der POC (Akronym für Proof of Concept oder Machbarkeitsnachweis) für den Schwingungssensor mit eingebauter Intelligenz, der von dem französischen Start-up-Unternehmen Cartesiam entwickelt wurde. Er ist in der Lage, bei einer vorausschauenden Instandhaltung Warnmeldungen zu empfangen. Er wurde an drei Standorten in Deutschland getestet. Mehrere Einheiten der Gruppe zeigten ein starkes Interesse daran, den Sensor in ihr Betriebssystem zu integrieren.

und kostengünstig beurteilt, um eine erweiterte Anwendung in Betracht zu ziehen. Die Tests werden in sogenannten Digital Labs durchgeführt, digitalen Laboren, die die Form von Kompetenzzentren annehmen können und mit einem Netzwerk aus Experten unterschiedlicher Disziplinen, zum Beispiel aus den Bereichen Data Science, Datenanalyse, maschinelles Lernen oder Cloud, vernetzt sind. „Mit dieser Methode entstand in Großbritannien innerhalb von drei Monaten eine Versteigerungsplattform für Produzenten und Benutzer organischer Abfälle, genannt Bio-Trading“, erklärte Chloé Dupont, Leiterin für digitalen Wandel bei Veolia Großbritannien und Irland. Diese Win-win-Beziehungen mit

den Start-ups werden bei Veolia weltweit gefördert. In Deutschland soll mit der Initiative U-Start (siehe Kasten) die Dauer der Markteinführung neuer Lösungen im Bereich der Kreislaufwirtschaft, des Klimaschutzes und der Ressourceneffizienz verkürzt werden.

Dem Rohstoff Daten Vorrang einräumen

Daten sind zu einem Rohstoff geworden, der oft über das Internet der Dinge gesammelt wird. Sie sind bei Veolia ein zentrales Element im Prozess der Digitalisierung. Birdz, eine Tochter von Veolia, die als erstes Unterneh-



Im Niger haben Unternehmerinnen ihre Oase gefunden

In Afrika stützt sich die französische NGO Empow'Her zur Sensibilisierung der Bevölkerung für Umweltprobleme weitgehend auf Frauen, denn sie sind auf diesem Kontinent die treibende Kraft im Bereich Unternehmertum. Im Niger gründete Empow'Her deshalb gemeinsam mit Veolia einen Ort, wo man sich dem Unternehmertum von Frauen widmet: Oasis.

Oasis in Niamey ist ein ganz besonderer Ort: Dieser 1.000 m² große Bereich, der nach umweltverantwortlichen Prinzipien gebaut wurde, dient solidarischen Zwecken. Er wurde im Januar 2018 von Doktor Lalla Malika Issoufou, der First Lady des Niger, eingeweiht und ist für Frauen bestimmt, die ihr eigenes Unternehmen gründen möchten – dort können sie ihre Projekte ausarbeiten. In Räumlichkeiten, die speziell zur Fortbildung von Unternehmerinnen und Coworking konzipiert wurden, gibt es einen Schulungsbereich, eine Bibliothek und einen Vorführungsraum.

Nach dem Beispiel der Recyclerie, des umweltverantwortlichen Ortes, der 2014 in Paris gegründet wurde und mit dem Veolia als Hauptpartner zusammenarbei-

tet, wurde die Entwicklung des Oasis-Konzepts von den Gebieten Afrika und Mittlerer Osten getragen und von der Veolia-Stiftung gefördert. Die mit Sonnenkollektoren ausgestatteten Gebäude sind elektrisch autonom und wurden aus gesammeltem Material gebaut und dekoriert, wie zum Beispiel recyceltem Kunststoff, Zeitungen, Dürrholz, alten Reifen, Konserven, Stoffen, Zeitungsausschnitten oder auch Aluminiumplatten. Dank der Initiative von Empow'Her können die Unternehmerinnen von Oasis ihr Projekt anhand von Marktstudien, Marketingplänen und mithilfe juristischer Ratschläge vorantreiben.

Die Gründer dieses Programms möchten in den nächsten drei Jahren ca. 10.000 Frauen fortbilden und 15 ihrer Projekte besonders hervorheben.

Empow'Her in Niger

➤ **Empow'Her**, eine von Soazig Barthélemy gegründete NGO mit Sitz in Paris, konzentriert sich auf die soziale und wirtschaftliche Selbstständigkeit von Frauen in ca. zehn Ländern.

- Durch die Ausarbeitung von Programmen, die auf die Probleme der Region abgestimmt sind, konnte Empow'Her bisher ca. 1.000 Frauen bei der Gründung und Fortführung ihres Unternehmens unterstützen und begleiten.
- Einer Studie von Empow'Her und den lokalen NGOs im Niger zufolge hatten 75 % der Unternehmerinnen des Landes keinen Zugang zu Bildung, 90 % von ihnen äußerten jedoch den Wunsch danach.

<https://empow-her.com/fr/>

12.–14. SEPTEMBER 2018, SAN FRANCISCO (USA)

Termine

GLOBAL CLIMATE ACTION SUMMIT

„HÖHERE ZIELE“

IN DER DYNAMIK DER PARISER ABKOMMEN EINT DIESER INTERNATIONALE KLIMAGIPFEL STÄDTE, WISSENSCHAFTLER, BÜRGER UND UNTERNEHMEN AUS ALLER WELT. DAS ZIEL: DIE ZAHLREICHEN ERFAHRUNGEN MITEINANDER TEILEN UND SICH VON STAATEN INSPIRIEREN LASSEN, DIE SICH BESONDERS STARK FÜR DEN KLIMASCHUTZ EINSETZEN.



[HTTPS://GLOBALCLIMATEACTIONSUNMIT.ORG/ABOUT/](https://globalclimateactionsunmit.org/about/)

Jeder Mitarbeiter ist ein Talent: Berufslaufbahn bei Veolia

Bei Veolia gilt jeder Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens als Talent. Diesem Prinzip folgend möchte Veolia seine Mitarbeiter fördern und ihre Fähigkeiten auf den Bedarf der Einheiten abstimmen.

Diese Grundhaltung prägt die Personalpolitik des Konzerns. Es geht also darum, den Bedarf an Kompetenzen im Unternehmen auf die Entwicklungswünsche der Mitarbeiter abzustimmen. Damit dies gelingt, hat man bei Veolia Prozesse, Methoden und Instrumente eingeführt, die die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu Tage bringen und eine Organisation begründen, die die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Konzerns sichtbar und möglich macht.

Die Mitarbeiter sollen ihre Fähigkeiten entfalten und sich beruflich weiterentwickeln können. Dieses Anliegen gehört zu den neun CSR-Versprechen von Veolia, wobei dem beruflichen Fortkommen und der internen Mobilität Vorrang eingeräumt wird. Bei der Umsetzung dieses Vorhabens setzt man auf Transparenz und gibt deshalb für Manager weltweit den Newsletter Joblink mit einem Überblick über das Gesamtstellenangebot heraus. Darüber hinaus hat man einen einheitlichen Beurteilungsbogen für Mitarbeiter eingeführt, in dem jeder Manager beim jährlichen Beurteilungsgespräch die Kompetenzen und Leistungen der Mitarbeiter auf der Grundlage einer gemeinsamen Sprache und einheitlicher Kriterien bewerten kann. Dabei werden unter anderem die

Werte von Veolia berücksichtigt. Mithilfe dieses Spektrums an Methoden können die Manager die berufliche Entwicklung der Teams bestmöglich lenken und Resourcer an das Unternehmen binden. Die Manager sind umso motivierter, als die geschickte Förderung von Talenten bei ihrer eigenen Leistungsbeurteilung ein wichtiges Kriterium ist. Für die Personalabteilung von Veolia trägt diese Maßnahme dazu bei, Berufslaufbahnen zu managen, die Kompetenzen und die Motivation der Mitarbeiter zu erkennen und diese zu mobilisieren, indem man sie auf ihrem Berufsweg begleitet. Um diese Personalpolitik konkret umzusetzen, laufen seit 2016 zwei Entwicklungsprogramme: Accelerate (siehe Blick in die Zukunft, Seite 25) für Manager im Geschäftsbereich Informationssysteme und Telekommunikation (IS&T) und Disrupt (siehe Fokus, Seite 44) für junge Talente der Millennials-Generation. „Wir möchten eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit und ergänzen deshalb unsere Programme mit Cross-Talent-Initiativen, in denen die Resourcer der jeweiligen Geschäftsbereiche aufgefordert werden, sektorenübergreifend zusammenzuarbeiten“, erklärt Samantha Bowles, stellvertretende Leiterin für internationales Personalmanagement bei Veolia. „Jeder Mitarbeiter ist ein Talent. Seine berufliche Laufbahn bei Veolia ist unsere Priorität.“ ■

Eckdaten

11.500: Auflage des zweimonatlich herausgegebenen Management-Newsletters *Joblink*.

7.427: Anzahl der Beförderungen bei Veolia, die sich aus den Maßnahmen für berufliche Weiterentwicklung 2017 ergaben.

TALENTFÖRDERUNG BEI VEOLIA

Talentpool

Das Karrieremanagement auf Konzernebene erfolgt in der Personalabteilung der Geschäftsbereiche. Ziel ist es, einen Gesamtüberblick über die Talente in den Geschäftsbereichen zu bekommen, ihre Kompetenzen hinsichtlich des spartenspezifischen Bedarfs zu erkennen und zu fördern und ihr berufliches Fortkommen zu unterstützen. An der Spitze dieser internationalen Dynamik stehen die Personalmanager der Geschäftsbereiche. Sie arbeiten eng mit den Personalchefs der Länder und Einheiten zusammen.

Entwicklungsprogramme

Zweck dieser internationalen Programme, die von der Direktion für Personalmanagement über die entsprechenden Personaldirektionen der Geschäftsbereiche gelenkt werden, ist es, die Talente der Gruppe zu erkennen und sie an das Unternehmen zu binden. Mitarbeiter können dank dieser Programme ihre Sparte und ihre jeweilige Aufgabe besser kennenlernen, die Strategie und Vision von Veolia begreifen, sich mit Kollegen weltweit austauschen und Einblick in künftige Entwicklungen bekommen.

Die Methode ECHOS Kollektive Bewertung von Mitarbeitern, Organisationen und Strukturen

Bei den ECHOS-Zusammenkünften (ECHOS: Évaluation collective des hommes, des organisations et des structures), die alle 18 Monate in den Direktionen und Ländern/Einheiten stattfinden, erhalten die Verantwortlichen der Einheiten einen Gesamtüberblick über die Organisation ihrer Einheiten, um Talente besser entdecken und offene Stellen belegen zu können. An den ECHOS-Zusammenkünften nehmen der Direktor der Einheit, seine direkten Mitarbeiter und die Ansprechpartner der Personalabteilungen teil. Man erstellt eine Übersicht über Mitarbeiter und Stellen, ermittelt den Fortbildungsbedarf und die Entwicklungsmöglichkeiten und arbeitet einen Aktionsplan aus.

Das jährliche Beurteilungsgespräch

Der Mitarbeiter legt im jährlichen Beurteilungsgespräch seine beruflichen Entwicklungswünsche dar und zieht Bilanz über seinen bisherigen Werdegang. Anhand der bei diesem Gespräch herangezogenen einheitlichen Bewertungskriterien, die auch Veolia-Werte beinhalten, kann der Manager den Resourcer objektiv beurteilen.



ABSTIMMUNG DER BERUFLICHEN WÜNSCHE DER MITARBEITER AUF DEN BEDARF DER EINHEITEN

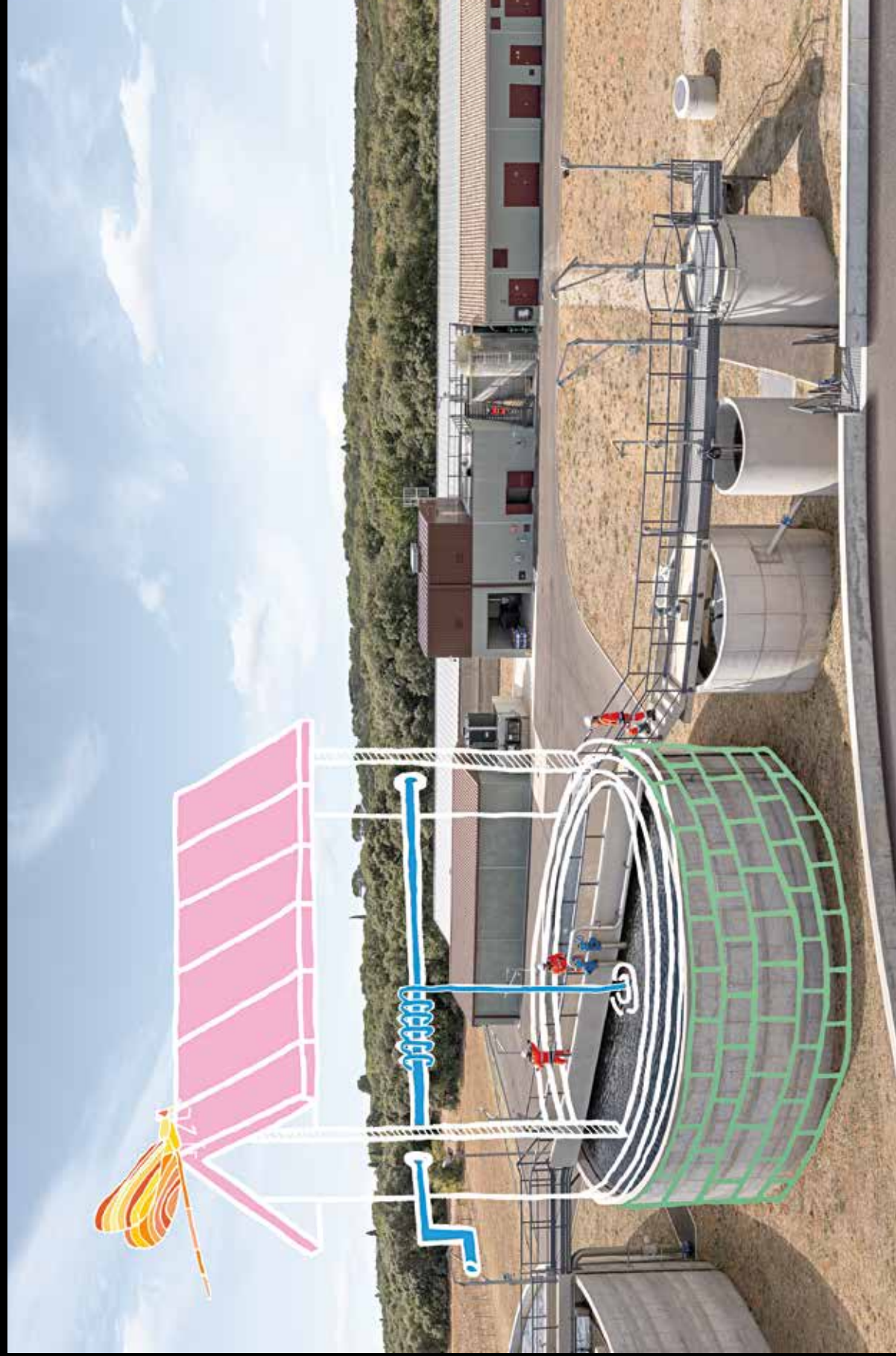
„Die Welt so sehen, wie sie sein sollte“

Die Vision von Rude, einem Designerteam voller Ressourcen

Am 19. April 2018 startete Veolia die neue Werbekampagne #WeAreResourcers. Zweck der Kampagne: die besondere Einstellung der 168.800 Veolia-Mitarbeiter, genannt Resourcer, unterstreichen. Sie sind optimistisch, sie geben niemals auf und schreiten immer gemeinsam voran. Sie sehen die

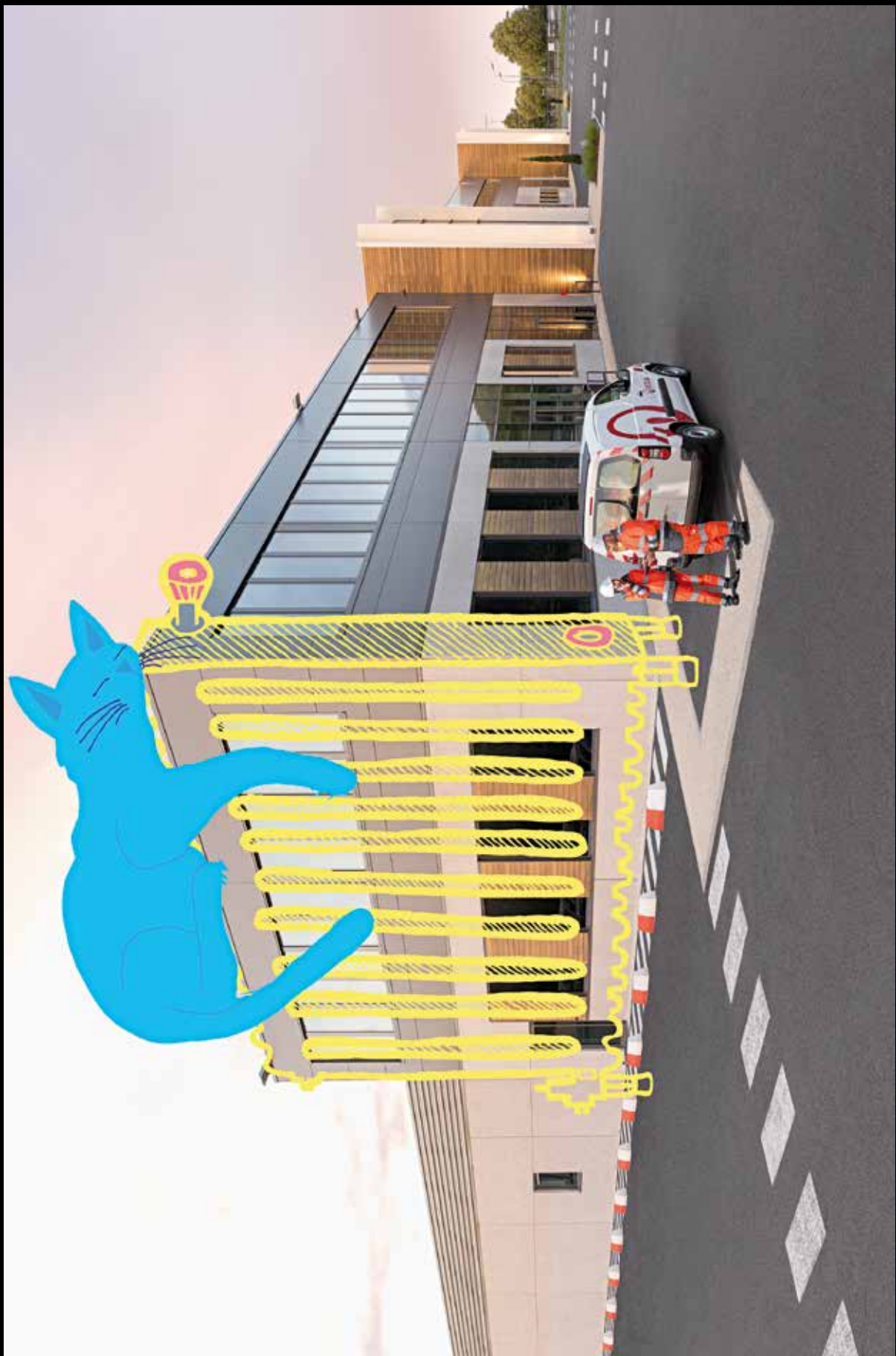
Welt so, wie sie sein sollte, und nicht nur, wie sie ist. Auf diese Weise tragen sie tagtäglich dazu bei, die Ressourcen der Welt zu erhalten. Um diese Werbekampagne besonders lebendig zu gestalten, wandte sich Veolia bereits zum dritten Mal an das Londoner Künstlerduo Rude. Ihr einzigartiger Federstrich

zeigt die Welt, wie Resourcer sie sehen: Anstatt Abfällen sehen sie wertvolle Ressourcen, anstatt Abwasser neuen Rohstoff und anstatt Abwärme eine neue Wärmequelle. Eine optimistische Vision, die durch den fröhlichen, positiven Stil von Rude auf natürliche Weise veranschaulicht wird.



Resourcer zu sein bedeutet, Abwasser als neuen Rohstoff zu sehen.

Resourcer zu sein bedeutet, Abfall als neuen Rohstoff zu sehen.



Resourcer zu sein bedeutet, Abwärme als neue Wärmequelle zu sehen.

Resourcer zu sein bedeutet, sich neue Lösungen für Wasser, Abfälle und Energie auszudenken.



Sie hatten bereits 2015 mit Veolia zusammengearbeitet. Worum ging es damals? Wir haben mit Veolia zum ersten Mal 2015 zusammengearbeitet, als man den Slogan „Für die Ressourcen der Welt“ lancierte. Für die damalige Werbekampagne, die von Havas Paris geleitet wurde, hatten wir Stadtviertel französischer Städte, wie zum Beispiel Marseille oder Bordeaux, aber auch asiatischer oder amerikanischer Metropolen, wie Singapur und Milwaukee, gezeichnet. Ende 2015, als die UN-Klimakonferenz in Paris stattfand, entwarfen wir eine neue Illustrationsreihe für eine zweite Werbekampagne, die die Lösungen von Veolia zur Bekämpfung der Klimaerwärmung aufzeigen sollte. Diese Illustrationen wurden sogar für eine Freske in der Pariser U-Bahn an der Station Franklin Roosevelt benutzt. Außerdem wurde ein Werbefilm damit gedreht, der auf diversen französischen und

paneuropäischen Kanälen zu sehen war. Inwiefern hatte Sie die neue Werbekampagne 2017 inspiriert? Wir fanden es von Anfang an interessant, bei diesem Projekt Grafik und Fotografie miteinander zu kombinieren! Das ist eine originelle Vorgehensweise. Hier konnten beide Kunstarten geschickt miteinander kombiniert werden. Es war eine spannende Aufgabe, mit relativ einfachen grafischen Darstellungen eine freundliche, ja vertraute Atmosphäre entstehen zu lassen. Dies war umso faszinierender, als ein Unternehmen wie Veolia weltweit ganz unterschiedliche Lösungen anbietet. Ich finde, Simplität ist ein passendes Mittel, um die Botschaften von Veolia effizient zu vermitteln. Warum entschied man sich für Ihre visuelle, sehr intensive und lebendige Welt? Wir haben schon immer viele Farben verwendet, was sich für

diese Art von Werbekampagne sehr gut eignet. Ich denke, es ist wichtig für Veolia, mit einer groß angelegten Werbekampagne, die schnell erfasst werden kann, ein möglichst breites Publikum anzusprechen. Deshalb haben wir uns auch für schlichte Grafiken entschieden; das funktioniert sehr gut.

Was bedeutet es für Sie – abgesehen von dieser Werbekampagne –, einen Kunden wie Veolia zu haben? Es ist sehr angenehm, Kunden, deren Arbeit man schätzt und mit denen man auf einer Wellenlänge liegt, zu begleiten. Für uns gestaltet sich die Zusammenarbeit mit einer Marke wie Veolia sehr positiv, denn es ist ein Unternehmen, das nach effizienten Umweltlösungen sucht. Wir engagieren uns seit mehreren Jahren für karitative Projekte in England, wodurch unsere Tätigkeit einen sehr erfüllenden Aspekt bekommt.



Werdegang

Rude ist das Pseudonym des britischen Künstlerduos in London, das auch im privaten Leben unzertrennlich ist. 1998, nur wenige Monate nachdem sie sich in einem Designstudio im Westen Londons begegnet sind, gründeten Rupert Meats und Abi Williams die Marke Rude. Als Grafiker, Illustratoren und Designer entwarfen sie zunächst Kleiderkollektionen und Objektreihen, bei denen Siebdruck und Grafiken miteinander kombiniert wurden. Seit 20 Jahren überzeugt ihr witziger und lebendiger Stil renommierte Kunden, wie z. B. NGOs, kulturelle Institutionen wie Tate, Musiklabels, T-Shirt-Designer, Krankenhäuser.

https://www.youtube.com/watch?v=zAAmaa1Bm_Q



Singapur

36/37

Die Leiterin von Veolia Singapur, Chieh Inn Tan, hat einen beruflichen Werdegang hinter sich, der zahlreichen Frauen bei Veolia als Beispiel dient. Sie ist stolz darauf, sich in einer beruflichen Umgebung, die mehrheitlich aus Männern besteht, durchgesetzt zu haben. Um solche Erfolge zu unterstützen, hat man beim Veolia 2014 das Programm WIL (Women in Leadership) gestartet. Es handelt sich um eine Ferncoaching-Maßnahme, die Frauen dabei hilft, effizienter zu arbeiten und ihre Sichtbarkeit im Unternehmen zu steigern.

Gemischte Ressourcen

Chieh Inn Tan

ist eine Frau in einer verantwortungsvollen Position, die sich in einem mehrheitlich männlichen Berufsumfeld – dem der Finanzen und des Managements – bewegt. Sie ist überzeugt davon, dass es keine Aufgaben gibt, die eine Frau nicht bewältigen könnte. Auch hat sie die Gleichstellung von Männern und Frauen zu einer Priorität gemacht, insbesondere in den operationellen Berufssparten. Sie ist außerdem sehr stolz darauf, die erste Lkw-Fahrerin eingestellt zu haben. Darüber

hinaus hat sie bei Veolia Singapur ein Programm zur Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen, genannt W@VES, eingeführt. Ursprünglich war es eine Kurzform für Women@Veolia Environmental Services, inzwischen steht es jedoch für We@Veolia Singapur als Zeichen für eine globale Förderung der gemischten Beschäftigung. Für Chieh Inn Tan sind das Hinwirken auf einen Mentalitätswandel und die Unterstützung der Frauen bei ihrer Berufswahl Angelegenheiten, die alle etwas angehen. „Ich kann ...



Herausforderung

› Förderung der Gleichstellung von Männern und Frauen im Unternehmen.

Ziel

› Erhöhung des Frauenanteils an Technikerinnen, Ingenieurinnen, Wissenschaftlerinnen, aber auch Managerinnen.

Veolias Lösung

› Einführung der Programme WIL, WEDO und Women@Work.



... nur eins sagen: Dort, wo einige zuerst das Geschlecht sehen, sehe ich zuerst das Talent.“

Zunahme der gemischten Beschäftigung durch WIL

Das Programm WIL (Women in Leadership) wurde bei Veolia Nordamerika 2014 eingeführt, um die gemischte Beschäftigung in den Teams zu fördern.

Nach knapp zwei Jahren war es geschafft: 2016 wurden über 30 Mitarbeiterinnen von Veolia Nordamerika aus unterschiedlichen Berufssparten in das Programm aufgenommen. In neun Monaten nehmen die Teilnehmerinnen an sieben Ferncoachingsitzungen teil, in denen eine Reihe von Problemen im Zusammenhang mit der beruflichen Entfaltung angeschnitten wird: das Gleichgewicht zwischen Berufs- und Privatleben, Kommunikation

und Selbstvertrauen, Effizienz am Arbeitsplatz oder auch internationale Mobilität. Ein ideales Hilfsmittel zur Steigerung der Flexibilität, Effizienz und Reaktivität der Teilnehmerinnen ist die digitale Coachingplattform, über die die Sitzungen abgehalten werden. Während des gesamten Prozesses ist der Manager voll und ganz in die Organisation dieser Sitzungen eingebunden. Mittels spezieller Besprechungen richtet er einen Rahmen ein, in dem jede

Frau ihre Fortbildung in einem optimalen Kontext fortsetzen kann.

WIL – überzeugende Ergebnisse

Ein Jahr nach der Einführung von WIL in Nordamerika wurde das Programm in Großbritannien und Irland eingeführt. Es brachte in Kürze überzeugende Ergebnisse: Zwischen 2014 und 2016 wurden dreimal mehr Frauen befördert als vorher. Sie alle hatten an dem Coaching teilgenommen. Ein gutes Ergebnis, das den globalen Fortschritt der gemischten Beschäftigung bei Veolia veranschaulicht. Dort nahm der Anteil der 2017 eingestellten Frauen um 33 % zu. Im gleichen Jahr erreichte der Frauenanteil in der Gruppe 20,71 %, was im Vergleich zum Vorjahr eine Steigerung von 10 % (35.000 Frauen) ausmachte. Um diese positive Entwicklung aufrechtzuerhalten und die Zahlen zu optimieren, wird WIL seit Frühjahr 2018 in Europa, in Afrika und im Mittleren Osten eingeführt. In der neuen Version finden zwei Sitzungen zu je 20 Personen statt, eine auf Französisch und eine auf Englisch. ■



Frauen und Energie Elektrikerinnen in Belgien

Um die gemischte Beschäftigung bei Veolia nachhaltig zu entwickeln, ist der Zugang von Frauen zu technischen Berufen ein wesentlicher Faktor. Aus diesem Grund hat man bei Veolia Belgien beschlossen, Frauen in den Berufsgruppen der Energiedienste auszubilden, einer Sparte, die mehrheitlich von

Männern belegt wird. Mithilfe der Einrichtung Bruxelles Formation durchliefen zwölf junge Frauen im Alter von 18 bis 30 Jahren 2016 eine 1-jährige Ausbildung zur Elektrikerin. 2017 hatten sieben von ihnen ihre Ausbildung beendet und bei Veolia einen Vertrag unterzeichnet. An dem neuen Ausbildungszyklus 2018 nehmen zwölf

Frauen teil, die bereit sind, sich der ersten Einheit von Elektrikerinnen anzuschließen. Gleichzeitig organisiert Veolia Belgien regelmäßig das jährliche Event Women@Work. Am Standort der Schlachthöfe von Anderlecht kann man dort ein weibliches Publikum antreffen (junge Frauen, die umschulen), das sich für typisch

männliche Berufe interessiert. Am 24. April 2018 waren auf diesem Event, das inzwischen zum dritten Mal stattfand, 18 Unternehmen präsent, die den Frauenanteil in technischen Berufen erhöhen möchten, sowie Schüler aus mehreren Schulen von Brüssel in Umgebung. Die Aktionen stießen auch seitens der Medien und der Politik

auf großes Interesse. Der Personalmanager von Veolia Belgien wurde aufgefordert, in Begleitung der ersten Riege junger Elektrikerinnen das Projekt auf einer Zusammenkunft der Kommission zur Gleichstellung von Männern und Frauen und zu den Rechten der Frau im Europäischen Parlament vorzustellen.

Ja zu WEDO!

Über das Netzwerk WEDO möchte man auch Männer für die Sache gewinnen. Dabei werden drei Ziele verfolgt: die berufliche Gleichstellung von Männern und Frauen, eine ausgewogene Verteilung der Geschlechter innerhalb der Berufsgruppen und an den Betriebsstätten und eine gleichmäßige Verteilung im Management.

Diese 2016 eingeführte Initiative soll die Männer weltweit über verschiedene Programme, wie zum Beispiel WIL oder Women@Work (siehe gegenüberliegende Seite), in die Veolia-Politik der gemischten Beschäftigung einbinden. Von den USA über Irland, Deutschland bis nach China wird WEDO inzwischen in 49 Ländern angewendet und passt sich an

unterschiedlichste Umgebungen, Kulturen und Besonderheiten an. Bei den Treffen der Mitarbeiter zum Thema Geschlechterverhältnis bilden sich kleine Gruppen – mehrheitlich Frauen – die in Workshops zusammenarbeiten. Dabei werden unterschiedliche Themen angesprochen. Zwei Jahre nach der Einführung des Programms umfasst WEDO

2.200 Mitglieder mit praktisch gleichem Frauen- und Männeranteil: 1.120 Frauen versus 1.080 Männer. Die digitale Plattform WEDO bietet zahlreiche Gesprächsthemen zur konkreten Anwendung der gemischten Beschäftigung im Unternehmen: Sie wurde Tausende von Malen aufgerufen und über 600 Mal von Mitarbeitern kommentiert.



Incheon

SÜDKOREA

Fortbildung und Kompetenztransfer als Antwort auf die Herausforderungen industrieller Kunden

Die Industriekunden von Veolia müssen sich zunehmend verschärften Wettbewerbs- und Nachhaltigkeitsbedingungen stellen, die immer globaler werden. Ihr Bedarf wird deshalb immer komplexer. Standardlösungen reichen dabei längst nicht mehr aus. Inzwischen sind maßgerechte Lösungen gefragt, bei denen berufliche, technische und fachliche Aspekte aller Art zu berücksichtigen sind. Als Reaktion auf diese neue Situation verfolgt man bei Veolia seit Jahren eine Fortbildungspolitik, die unmittelbar auf die Bedürfnisse des Marktes abgestimmt ist und zwecks Begünstigung des Kompetenztransfers immer flexibler wird. Auf fünf Kontinenten wird dieser Ansatz durch die Fortbildungsstätten Campus Veolia verkörpert. In Asien setzt man im ITTC (Industrial Technical & Training Center) von Südkorea tagtäglich die Fortbildungspolitik des Konzerns um.



ECKDATEN DES ITTC

1.400 Fortbildungsteilnehmer pro Jahr

60.000 Wasserproben, die jährlich im zentralen Labor im Auftrag von Veolia und auswärtiger Kunden untersucht werden.

Herausforderung

› Begleitung der Entwicklungsstrategie von Veolia auf Industriemärkten.

Ziel

› Entwicklung maßgerechter Lösungen mit Alleinstellungsmerkmal zur Deckung des immer komplexeren Bedarfs unserer Kunden.

Veolias Lösung

› Eine Politik der Fortbildung und des Kompetenztransfers, die über ein Campusnetzwerk in allen Kontinenten angewendet wird.

Circa 50 Kilometer

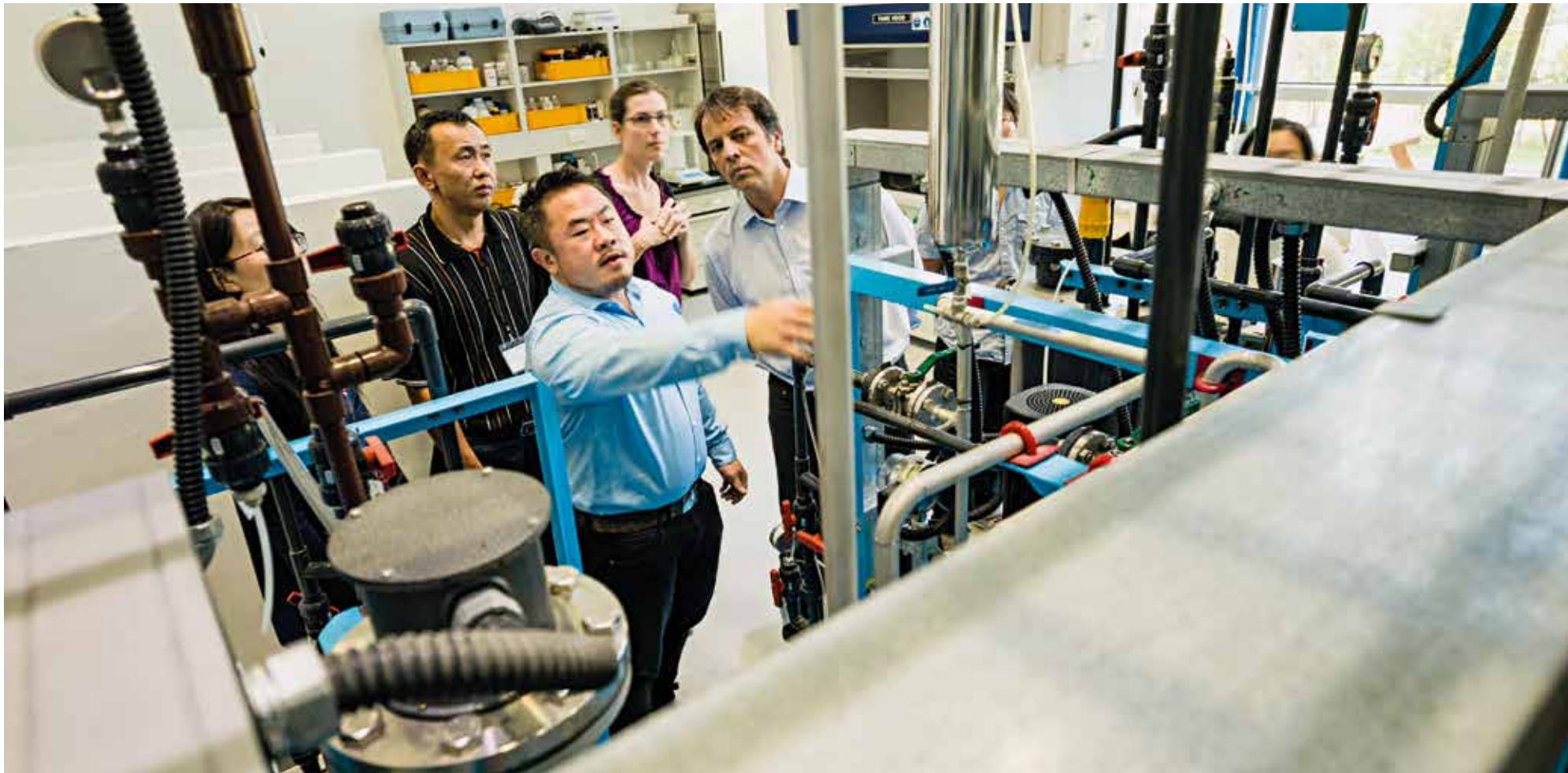
von Seoul entfernt erstreckt sich die Freihandelszone Incheon über eine Fläche von 20.000 Hektar. Hier gründete Veolia 2013 das neue Fortbildungszentrum für Asien, das ITTC. Auf diesem 3.300 Quadratmeter großen Campus widmet man sich ausschließlich der Fortbildung im Bereich industrieller Wasserdienstleistungen. Für den Konzern, der seit 2000 in Südkorea präsent ist, ist der Wassersektor sehr wichtig: Nachdem Veolia einen ersten Wassermanagementvertrag an einem petrochemischen Standort von Hyundai Petrochemicals unterschreiben konnte, festigte das Unternehmen die Präsenz an allen drei koreanischen Standorten von Hyundai Electronics, das inzwischen zu SK Hynix, einem Halbleiterspezialisten und Großabnehmer für ultrareines Wasser, wurde.

Im Dienste der industriellen Strategie

Schon vor der Eröffnung des ITTC hatte Veolia drei Fortbildungszentren in Asien. Sie befinden sich alle in China (Schanghai, Zhuhai und Changzhou). Auf diesen Campussen ist man auf die Berufe des städtischen Wassersektors spezialisiert. Ergänzend zu diesen Maßnahmen wurde im Rahmen der Entwicklungsstrategie von Veolia auf den industriellen Märkten das ITTC gegründet. Dieses Zentrum umfasst industrielle Piloteinheiten mit hochtechnologischen Laboren. Die Fortbildungsmodule werden im Hinblick auf die Problematik der Industriekunden erstellt. Auf diesem Wege entstand ein in Asien einzigartiges Wasseranalyselabor, wo im Auftrag von Veolia und anderer Kunden jährlich 60.000 Proben Wasser untersucht werden.

Fortbildung und Kompetenztransfer

Im ITTC wird außerdem der Kenntnisstand der Veolia-Mitarbeiter geprüft, um ihren Schulungsbedarf zu ermitteln und ihnen die Möglichkeit zu geben, die erforderlichen industriellen Fachkompetenzen zu erwerben. Ziel ist eine gemeinsame Nutzung von Wissen, Infrastrukturen oder auch ein einheitliches Anlagenmanagement. „Im ITTC bildet Veolia Veolia fort“, erläutert



Olivier Carlat
Direktor für soziale
Entwicklung und
Arbeitsbeziehungen

One Veolia: Fortbildung zur Bündelung von Kompetenzen

Welchen Platz nimmt Fortbildung in der Veolia-Strategie ein?

Fortbildung ist die DNA von Veolia, deshalb spielt sie eine entscheidende Rolle bei unserem neuen Konzept One Veolia, dessen Erfolg weitgehend auf unserer Fähigkeit beruht, Talente an das Unternehmen zu binden, Kompetenzen auszubauen und den Wissenstransfer zu beschleunigen. Dies sind die wesentlichen Achsen unserer Fortbildungspolitik.

Wie werden die Fortbildungsprogramme auf den Marktbedarf abgestimmt?

Unsere Fortbildungsprogramme beruhen auf einer Zusammenschaltung sämtlicher betroffenen Direktionen. Sie werden in enger Zusammenarbeit mit den lokalen operativen Einheiten ausgearbeitet und über unsere Campusse, die auf neun Länder verteilt sind, sowie Partnerschaften, insbesondere mit den Universitäten oder Hochschulen in Frankreich, China und Polen, angewendet. Diese Vielfalt führt dazu, dass unsere Fortbildungsprogramme den Erwartungen unserer Kunden weltweit entsprechen. Das Programm Smart Growth zeigt dies sehr schön auf. Es wurde mit dem Ziel entwickelt, dass Teams auf ihrem heimischen Markt Lösungen einführen können, die andernorts auf der Welt ausgearbeitet wurden. In Südkorea kam es bereits zur Anwendung. Hier ist auch SPARK zu nennen, ein Programm, das sich unsere polnischen Teams ausgedacht haben, um den Wissenstransfer von einer auf die andere Generation zu fördern und somit das Kompetenzniveau den Kunden gegenüber zu halten.

Wie wird das Resourcer-Konzept in die Fortbildungspolitik von Veolia integriert?

Die Resourcer-Grundeinstellung wird durch Integrationsseminare in allen unseren Fortbildungsprogrammen vermittelt. Fachkenntnisse und Kompetenzen werden so weitergegeben, dass jeder Veolia-Mitarbeiter das Gefühl bekommt, zu den Kundenlösungen beizutragen und bei den globalen Herausforderungen der Nachhaltigkeit mitzuwirken. Genau das verkörpert den Gedanken von „Gemeinsam voran“, der die Resourcer ausmacht!

ECKDATEN

72 % der **168.800** Veolia-Mitarbeiter haben 2017 an einer Fortbildungsmaßnahme teilgenommen. Bis 2020 sollen **75 %** erreicht werden.

545 Trainer und Mitarbeiter

13 Veolia-Campus-Einheiten in **9** Ländern

... Malongna Chein, Direktorin für Fortbildung und Innovation bei Veolia China. „Dies gibt die Richtung unserer Fortbildungskultur vor, einer Kultur, in der jeder im Unternehmen für die Weiterentwicklung des anderen und folglich für den Wissenstransfer in ganz Asien verantwortlich ist.“ Das ITTC bietet ein umfassendes Spektrum an Programmen an. 2017 waren es 19. Sie betreffen die Steuerung von Kühlsystemen, die Optimierung der Arbeitsumgebung, Energieeffizienz und Vertragsmanagement im Hoch- und Tiefbau, eine Einführung in die Abfallbehandlung und vieles mehr. Darüber hinaus gibt es das Programm EMPOW’HER/WIL – oder man organisiert Besuche auswärtiger Delegationen (des Energiekonzerns Woongjin, Hynix, der Universität Paris-Dauphine usw.). Als Zeichen einer Öffnung werden im Zentrum auch Fortbildungsprogramme für den Kompetenztransfer an industrielle Partner bzw. Vertragspartner von Veolia angeboten.

Kontinuierliche Beurteilung der Fähigkeiten

Im ITTC stützt man sich auf die Weiterentwicklung der Fortbildungsprogramme und der ultramodern ausgestatteten Einheiten, um den Veolia-Mitarbeitern die wichtige Funktion einer kompetenzbasierten Fortbildung, genannt CBT (Competency Based Training), begreiflich zu machen. Sie beruht auf der kontinuierlichen Beurteilung der Mitarbeiter und ermöglicht das Erkennen von Wissenslücken, um diese

Disrupt, der Elan der Kreativität

15 junge Talente aus den Fachbereichen Kommunikation, Human Resources, Informationssysteme und Telekommunikation, Sicherheit, Technik und Performance fanden sich Ende 2017 in Birmingham ein, um dort an einem neuen Fortbildungsprogramm teilzunehmen. Sie reisten aus Mexiko, Großbritannien, USA, Frankreich und Italien an. Bei dem Programm „Disrupt“ sind die Teilnehmer aufgefordert, sich digitale Lösungen für spezifische Probleme des Konzerns zu überlegen. Am Ende dieser ersten Zusammenkunft, wo man sich den Themen Abfälle und Abwasser widmete, nahmen die jungen Talente an einer Übung teil, die ihnen die Möglichkeit gab, ihr Netzwerk zu erweitern, ihre beruflichen Kenntnisse zu verbessern und sich mit innovativen Methoden, wie Design Thinking oder Lean Start-up, vertraut zu machen. Auch für Veolia ist dieser Ansatz interessant, denn jungen Talente warten mit jeder Menge Ideen auf. Die zweite Veranstaltung von Disrupt fand im April 2018 in Paris statt und hatte den Fokus Unfallforschung in den Berufssparten des Wassersektors. Eine dritte Veranstaltung ist für Mitte November 2018 in Kuala Lumpur, Malaysia, vorgesehen.



gezielt schließen zu können. Über dieses zentrale Anliegen des ITTC wird konzernweit in allen Einheiten informiert.

Das Instrument One Veolia

Aufgrund des Modulcharakters des inzwischen komplett auf den Wassersektor ausgerichteten ITTC können in naher Zukunft Piloteneinheiten entstehen, wo man sich auf die beiden großen Geschäftsbereiche von Veolia,

nämlich Abfallmanagement und Energiemanagement, spezialisiert. Mitarbeiter dieser beiden Berufsgruppen sind schon jetzt dabei, sich mit dem Aufbau des Campus vertraut zu machen. „Langfristig geht es darum, für den ganzen Konzern zu arbeiten“, betont Malongna Chein. „Mit dem ITTC verfügen wir über eine extrem flexible Kompetenzplattform, die für die Geschäftsbereiche von Veolia weltweit ein gemeinsames Basisprogramm anbietet und in der Lage ist, sich an die Gegebenheiten der heimischen Märkte anzupassen.“ ■



T-Park in Hongkong, anschauliches Beispiel für den Kompetenztransfer bei Veolia

Die größte Klärschlammverbrennungsanlage der Welt befindet sich in Hongkong. Für die Entwicklung des T-Parks waren zahlreiche Kompetenzen notwendig, um in begrenzter Zeit einen besonders komplexen und anspruchsvollen Leistungskatalog zu erfüllen: Die Anlage wurde in einem Gebiet gebaut, das weder an ein Abwasser- noch an ein Stromnetz angeschlossen ist, und ist absolut wasser- und energieautonom. Dem Projekt kam Veolias Fähigkeit zugute, Expertenwissen aus allen Ländern der Welt zusammenzutragen und zu vermitteln. Der T-Park ist zu einem Maßstab geworden: Der ökologische Komplex umfasst eine Grünanlage, die der einheimischen Biodiversität gewidmet ist, ein Vogelschutzgebiet, ein Bildungszentrum für Umweltberufe und einen Besucherparcours, der dazu dient, die Öffentlichkeit für Nachhaltigkeitsprobleme zu sensibilisieren.

Für Veolia ist der T-Park ein Modell, das auch auf andere Regionen der Welt übertragen werden könnte. Es erstaunt deshalb wenig, dass 100 Fortbildungsleiter im April 2018 aus Frankreich, Großbritannien und Australien an einem Seminar zur Stärkung des internationalen Netzwerks von Campus Veolia teilnahmen.



Ecuador

Beispielhafte Initiativen für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Ein gesundes und sicheres Arbeitsumfeld zu gewährleisten, das gehört zu einer der neun Nachhaltigkeitsverpflichtungen von Veolia. Im Wissen um die Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und Partnern entwickelt Veolia auf allen Ebenen des Unternehmens eine Kultur der Prävention. Interagua, eine Veolia-Tochter in Ecuador, engagiert sich in diesem Bereich besonders stark. Zu den Maßnahmen dieses Unternehmens gehören unter anderem die Gründung eines speziellen Fortbildungszentrums – La Fortaleza – und die Einführung spielerischer und origineller Sensibilisierungsmaßnahmen.

In Lateinamerika

führt die galoppierende Verstädterung zu einer Vielzahl von Aushubarbeiten und Einsätzen an den Versorgungsnetzen. Überall auf dem Kontinent entwickelt Veolia gezielte Maßnahmen, um die Teams vor den zunehmenden Risiken zu schützen.

La Fortaleza, beispielhaftes Schulungszentrum in Lateinamerika

2016 wurde La Fortaleza eröffnet. In diesem Fortbildungszentrum am Standort Sede Progreso in Ecuador wird für Mitarbeiter, die einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind, ganz gleich, ob Manager oder Bediener, ein ...



Herausforderung

➤ Ausübung der Tätigkeiten, ohne Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter und Beteiligten zu gefährden.

Ziel

➤ Perfektionierung der Maßnahmen bis hin zur kompletten Unfallvermeidung

Veolias Lösung

➤ Kontinuierliche Verbesserung im Rahmen einer Präventionspolitik für Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, basierend auf fünf Schwerpunkten, die Manager, Gesundheits- und Sicherheitsverantwortliche, Mitarbeiter und Beteiligte „auf dem Laufenden halten so“.

LA FORTALEZA, EIN SPÜRBARER ERFOLG

- 16 Fortbildungseinheiten seit der Eröffnung des Zentrums
- 333 zertifizierte Mitarbeiter (206 für Arbeiten in geschlossenem Raum, 127 für Höhenarbeiten)
- 0 Unfälle für diese Risikogruppen seit 2016
- 11 Unfälle im Jahr 2018 in allen Risikokategorien im Vergleich zu 47 im Jahr 2015

... spezieller Aufklärungskurs angeboten. Die Besonderheit des Zentrums besteht darin, dass die Kursteilnehmer unter fast realen Arbeitsbedingungen üben können. Ein effizientes Mittel, damit sich die Kursteilnehmer der Risiken bewusst werden und sich durch das Erlernen der richtigen Reflexe künftig schützen können. Die ca. 50 Einheiten umfassen den Fortbildungsseminare finden gemäß der Nomenklatur der zehn Managementstandards der Geschäftsbereiche mit erhöhtem Risiko statt, so, wie sie von Veolia definiert wurden (siehe Kasten). Für fünf dieser Standards wurden bereits spezielle Programme ausgearbeitet: Arbeiten im geschlossenen Raum, Höhenarbeiten, Grabenarbeiten, Hochdruckarbeiten und für den Verkehr am Arbeitsplatz. Sie werden ab September 2018 durch die drei neuen Module Stromschlaggefahr, Schweißarbeiten und Umgang mit gefährlichen Gütern oder Chemikalien ergänzt.

La Fortaleza macht Schule

Bei Interagua findet diese Präventionsmaßnahme auf allen Ebenen des Unternehmens für alle Mitarbeiter statt. 2017 wurde eine Übungsveranstaltung für die Mitglieder des Direktionsausschusses und die Verantwortlichen der Direktion für technische Vorgänge entwickelt, damit sich das Management der Gefahren bewusst wird, denen Bediener in geschlossenen Räumen ausgesetzt sind. Diese Fortbildung wird von drei zertifizierten Managern geleitet. Diese Sensibilisierungsmaßnahme richtet sich auch an die Unterauftragnehmer von Interagua und an die Familien der Bediener, die aufgefordert werden, den Arbeitsplatz ihrer Familienmitglieder kennen zu lernen. La Fortaleza, die in diesem Teil der Welt einzig-

artig ist, macht Schule: Schon jetzt bereitet man sich bei Interagua darauf vor, die Veolia-Mitarbeiter anderer Länder zu empfangen und diese Erfahrung mit ihnen zu teilen, um in anderen Teilen der Welt ähnliche Zentren zu fördern.

Tomas Aguas oder Sicherheit als Comic

„Wie sehen Sie sich?“ So wird die Werbekampagne betitelt, die 2016 von Interagua gestartet wurde. Sie soll die Mitarbeiter darauf hinweisen, wie wichtig das Tragen der ihnen zur Verfügung gestellten persönlichen Schutzausrüstung ist. Die Maßnahme ist das Ergebnis einer engen Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen Kommunikation und Gesundheit/Sicherheit und besteht vor allem darin, ein Comic herauszugeben, in dem Tomas Aguas, ein fiktiver Bediener, eine Art Antiheld in Sicherheitsfragen, der Protagonist ist. Er kümmert sich anfangs recht wenig um Sicherheitsvorschriften. Nach mehreren Unfällen wird er jedoch zu einem überzeugten Verfechter. Bei dieser spielerischen Herangehensweise greift man außerdem auf Akteure zurück, die Gefahrensituationen inszenieren und dabei die richtigen Sicherheitsreaktionen aufzeigen. Darüber hinaus wurden in den Spinden der Mitarbeiter die wichtigsten Regeln ausgehängt und an Stellen mit hohem Betrieb Informationsbildschirme aufgestellt. Die



Aktion war ein Erfolg: Tomas Aguas wurde zu einem Vorbild, was durch die schlüssige Botschaft der Werbekampagne bestärkt wird: „Tomas hat sich geändert. Jetzt sind Sie an der Reihe!“ ■



Frédéric Goetz
Direktor für Unfallprävention, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz bei Veolia

Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz Verpflichtet bis in die höchste Ebene

Wie sehen die wesentlichen Schwerpunkte der Gesundheits- und Sicherheitspolitik von Veolia aus?

Unser Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung in den Bereichen Prävention, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz reicht durch das Engagement des CEOs von Veolia bis in die obersten Ebenen. Veolias Präventionspolitik für Berufsrisiken beruht auf fünf Pfeilern: Einbindung sämtlicher Arbeitnehmer, Schulungen, Information und Dialog, stetige Verbesserung des Risikomanagements, Performance und Kontrolle. Die Präventionsmaßnahmen werden bereits bei der Entwicklung und beim Bau von Anlagen ergriffen, um künftigen Bedienern ein maximales Schutzniveau zu garantieren.

Was unternehmen Sie zur Prävention von Berufskrankheiten?

Wir benutzen ein Analyseinstrument, das die Anzahl der Erkrankungen erfasst und beschreibt. Es ermöglicht damit die Ausarbeitung von Ad-hoc-Präventionsmaßnahmen. Hexenschüsse und Erkrankungen des Bewegungsapparats zählen zu den häufigsten Beschwerden im Unternehmen.

Wie wird die Gesundheits- und Sicherheitspolitik auf internationaler Ebene verbreitet?

Die hierarchischen Wege werden ergänzt durch das Netzwerk der Sicherheitsverantwortlichen, das alle Länder, in denen wir präsent sind, abdeckt. Wir verfügen darüber hinaus über ein Kompetenzzentrum, dessen Zweck darin besteht, Instrumente in Übereinstimmung mit der lokalen Gesetzgebung anzubieten und sicherzustellen, dass die kulturelle Dimension bei der Einführung der Maßnahmen zur Prävention von Berufsrisiken berücksichtigt wird.



ECKDATEN

- Ca. 60 % der Veolia-Mitarbeiter haben 2017 eine Sicherheitsschulung durchlaufen
- 40 % der Schulungseinheiten in der Gruppe im Jahr 2017 betrafen das Thema Sicherheit
- 2017 wurden 90 Sicherheitsaudits vor Ort durchgeführt.
- 1,8 % weniger Arbeitsunfälle (ohne Fahrt) im Jahr 2017 im Vergleich zum Vorjahr (Veolia)
- 13,34 % weniger Arbeitsunfälle zwischen 2015 und 2017 (Veolia)

Die 10 Managementstandards für Berufe mit hohem Risiko

1. Verkehr am Arbeitsplatz
2. Arbeiten auf engem Raum
3. Umgang mit gefährlichen Gütern oder Chemikalien
4. Schweißarbeiten
5. Grabenarbeiten
6. Hochdruckarbeiten und -reinigung
7. Nutzung von Strom

* Lock out, tag out, d.h. eine Energiequelle abschalten und sichern.

8. Hebevorgänge
9. Höhenarbeiten
10. Sicherung von Anlagen (System LOTO*)

Futuristisch



Das Digital Lab vor Ort

Im Digital Lab, dem digitalen Labor des Geschäftsbereichs Wasser von Veolia France, werden digitale Instrumente entwickelt, die auf den Bedarf der Einsatzteams abgestimmt sind. Das Labor gibt es natürlich auch in mobiler Ausführung, um möglichst realistische Animationen zu erzielen. Im Labor kommen modernste Technologien zum

Einsatz, wie z. B. Augmented-Reality- und Virtual-Reality-Brillen, virtuelle Assistenten oder das IoT. Die Verwendung virtueller Realität zur Optimierung von Personalschulungen für Sicherheitsfragen oder für den Umgang mit komplizierten, ja sogar gefährlichen Anlagen oder auch zur effizienten Unterstützung bei Einsätzen in den

Versorgungsnetzen ist keine Zukunftsmusik mehr. Virtual Reality lässt den Benutzer in eine virtuelle Welt eintauchen, wohingegen die erweiterte Realität, die Augmented Reality, die reale Welt durch virtuelle Elemente (Bilder, Töne, Videos usw.) ergänzt. Ein Benutzer, der eine Virtual-Reality-Brille trägt, kann sich, wo im-

mer er gerade ist, in die virtuelle Besichtigung eines Werkes hineinprojizieren. Vor einem Schaltschrank oder einer Pumpe wird ein Techniker, der eine Augmented-Reality-Brille trägt, die interaktive Funktionsweise vor seinem Auge sehen können. Er kann außerdem mit Experten in Kontakt treten, die ihn bei Bedienvorgängen auf Entfernung an-

leiten, womit das Fehlerrisiko stark verringert wird. Über die erweiterte Realität können kilometerlange Leitungen und komplexe unterirdische Netzwerke dargestellt werden. Mithilfe der gesammelten Daten wird ein 3D-Modell erstellt, das die Leitungen räumlich so anordnet, dass ihre exakte Lage, ihr Durchmesser oder auch das Material, aus denen sie bestehen, ersichtlich sind. Eine Errungenschaft, die ungeahnte Möglichkeiten für die Vorbereitung und Optimierung von Einsätzen bietet.



Das Digital Lab, kurz gefasst

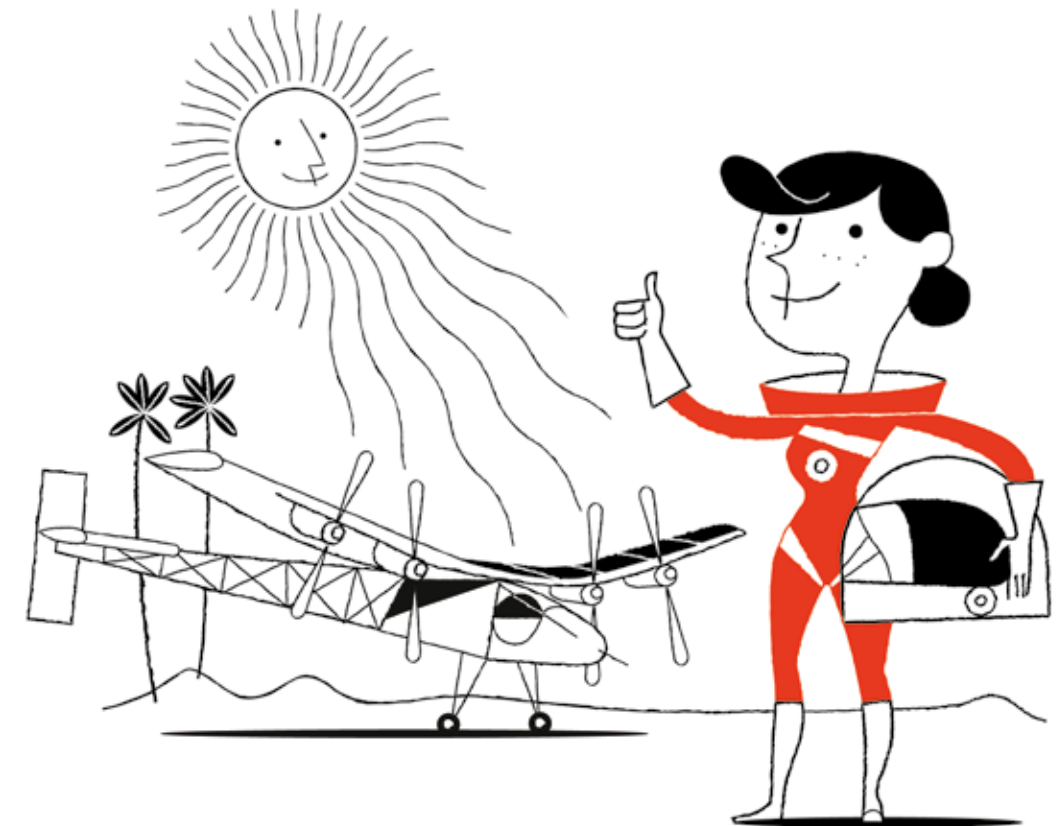
Das im Oktober 2017 im Pariser Raum eingeweihte 75 m² große modulare Labor wird drei Zielsetzungen gerecht: Es begünstigt die Entwicklung neuer Ideen anhand Methoden der Zusammenarbeit, die Erkundung und das Testen neuer Technologien und eine Innovationskultur, sowohl intern als auch extern. Im Labor finden regelmäßig Brainstormings, aber auch Entwicklungs- und Fortbildungsworkshops statt, in denen Prototypen und digitale Multisupport-Anwendungen vorgestellt werden.

OKTOBER 2018, LONDON (GROSSBRITANNIEN)

THE FUTURE OF ENERGY EMEA SUMMIT

KONVERGENZ DER ENERGIE

AUF DER KONFERENZ ZUR ZUKUNFT DER ENERGIE TREFFEN SEIT 2008 DIE AKTEURE DES SEKTORS ZUSAMMEN. DAS EVENT FÖRdert NEUE VERBINDUNGEN UND EINEN AUSTAUSCH ÜBER DIE ENERGIEPROBLEME DER GEGENWART UND ZUKUNFT.



[HTTPS://ABOUT.BNEF.COM/FUTURE-ENERGY-SUMMIT/LONDON-OVERVIEW/](https://about.bnef.com/future-energy-summit/london-overview/)



#weare RESOURCERS

AT VEOLIA, WE LIKE TO MOVE BEYOND FIRST IMPRESSIONS.

IMAGINE SOLUTIONS WHERE OTHERS SEE PROBLEMS.

SEE THE WORLD AS IT SHOULD BE, NOT AS IT IS.

JOIN THE RESOURCERS COMMUNITY AND DISCOVER THEIR JOBS

IN WATER, WASTE AND ENERGY MANAGEMENT

AT [VEOLIA.COM/EN/WEARERESOURCERS](https://veolia.com/en/WeAreResourcers)

Resourcing the world

