

JANUAR 2012

# Im Fokus: Energieeffizienz und Umweltmanagement

## Interne Auditoren trafen sich zum Erfahrungsaustausch

In über 300 kleinen und mittleren brandenburgischen Unternehmen wurden in den vergangenen fünf Jahren Projekte zur Kompetenzentwicklung mit und für Managementsysteme durch die RKW Brandenburg GmbH umgesetzt. Das Landesministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie fördert diese durch Mittel aus dem Europäischen Sozialfonds. Um die Nachhaltigkeit zu sichern, werden in den Projekten auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als interne Auditoren für ihre Unternehmen ausgebildet. Sie unterstützen sachkundig die fortlaufende Weiterentwicklung der Managementsysteme und halten den kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Gang. Mehr als 180 interne Auditoren wurden innerhalb der Projekte bisher ausgebildet. Viele halten Kontakt zu den Experten des RKW-Berater-netzwerkes b:net und nehmen an Weiterbildungsveranstaltungen teil. Bereits zur Tradition ist der jährliche Erfahrungsaustausch geworden, zu dem

sich Interne Auditoren diesmal am 24. November in Potsdam trafen. Im Fokus der Weiterbildung stand das Thema Kostenreduktion durch Energieeffizienz und Umweltmanagement. Altan Dayankac, DGQ Sales Manager Business Development und Auditor für die Normen ISO 9001, 14001, 16001 und 22000, gab einen Überblick und Hinweise für die praktische Umsetzung. Die RKW Brandenburg GmbH bietet im kommenden Jahr ein spezielles Projekt „Energieeffizienz“ für KMU an. Außerdem diskutierten die Teilnehmer über das Prinzip Fairness gegenüber Mitarbeitern und Kunden als Grundlage für den langfristigen Unternehmenserfolg und informierten sich über die Auswirkungen der aktuellen Revision der Auditnorm DIN EN ISO 19011. Der Tag, so das Fazit, vermittelte praxisnah Wissen für die Herausforderungen des kommenden Jahres, in dem die Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter verbessern und Umsatzzuwächse erreichen wollen.



In Gruppendiskussionen nutzten die Internen Auditoren die Gelegenheit zur Diskussion über aktuelle Änderungen in den Normen und Standards und zum Austausch von Erfahrungen.



# Interne Audits für Energieeffizienz und Umweltmanagement

## Altan Dayankac, DQS Sales Manager Business Development und Auditor für 9001, 14001, 16001, 22000

„Führen Sie das interne Audit nicht für uns Auditoren durch, sondern für die Zukunftsfähigkeit Ihrer Unternehmen!“ Diesen dringenden Rat gab Auditor Altan Dayankac den internen Auditoren am Ende seines Vortrags mit auf den Weg. „Wenn Ihr Unternehmen es nicht schafft – andere werden es schaffen!“

Zwar schien das Thema „Kostenreduzierung durch Umweltmanagement und Energieeffizienz“ auf den ersten Blick nur einen Teilbereich der Unternehmenssteuerung zu betreffen, doch richtete der Vortragende seinen Fokus auf die Komplexität der hiermit verbundenen Energiepolitik, die auch von kleinen und mittleren Unternehmen gefordert wird. Ein Managementsystem ohne Energiepolitik könne künftig nicht existieren, und die heutzutage oft gebrauchten Schlagworte reichten keinesfalls aus. Vielmehr müsste das Top-Management sich mit den Normforderungen konkret auseinandersetzen. Nicht nur rechtliche Forderungen gelte es einzuhalten, sondern auch Vorgaben von Verbänden und Kunden – oder die eigenen Ziele, die oftmals mit wenig Konsequenzen in Unternehmensleitbildern formuliert sind.

### Steuerermäßigungen: Es geht um viel Geld

Altan Dayankac ist in der Deutschen Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen (DQS GmbH) als Sales Manager Business Development tätig. In seinem Vortrag stellte er die Forderungen an ein nachhaltiges Wirtschaften und die Klimaschutzziele voran: „Der Weltklimarat hat 2007 die Ziele 20% Energieeinsparung, 20% Senkung des Kohlendioxidausstoßes bis 2020 formuliert. In Deutschland ist ab 2013 vorgesehen, Steuerermäßigungen und Kostenrückerstattungen für Unternehmen beim Energieverbrauch von dem Vorhandensein eines zertifizierten Energie-Management-systems nach ISO 50001 oder der Zertifizierung nach EMAS abhängig zu machen“, erklärte er. „Für Unternehmen, die über 10 Gigawattstunden jährlich verbrauchen, ergibt sich ein zwingendes Interesse an der Einführung von Energie-Management-systemen.“ Doch auch ohne diesen politischen Druck spricht alles dafür: Erfahrungen mit EMS besagen, dass schon mit relativ geringen Investitionen bis zu 30 % der Energiekosten innerhalb von drei Jahren eingespart werden können. Allein schon organisatorische Maßnahmen können beachtliche Reduzierungen bewirken, wenn man die großen Energieverbraucher identifiziert und bewusst beeinflusst. Im



Altan Dayankac.

Leitfaden des Bundeswirtschaftsministeriums für die Implementierung der DIN EN 16001 für Energie-Managementssysteme sind dazu interessante Aussagen enthalten. Vieles deckt sich in dieser Norm mit der für Umwelt-Managementssysteme, DIN EN ISO 14001. „Das ist kein Zufall, sondern ein Indiz dafür, dass ein Managementsystem aus einem Guss sinnvoll und notwendig ist“, so Dayankac. „Dieses integrierte Managementsystem lässt sich auch ideal in einem Zug auditieren, wobei im Audit Qualitätsmanagement, Energie- und Umweltmanagement im Zusammenhang betrachtet werden.“

### Normen im Vergleich

Allerdings wird die europäische Norm EN 16001 im April 2012 definitiv durch die neue, weltweit gültige ISO-Norm 50001 ersetzt. In seinem Vortrag legte Dayankac dann nicht nur die Inhalte der aktuellen Norm dar, sondern verwies in einem Vergleich insbesondere auf die Formulierungen der künftig geltenden 50001. Dabei nutzte er den PDCA-Zyklus



Aufmerksam verfolgten die Teilnehmer den Vortrag des Experten.

als Systematik zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) zur Veranschaulichung. Charakteristisch für beide Normen ist, dass sie an vielen Stellen Elemente enthalten, die zu einem bewussten Umgang mit Energie auffordern. Dies beginnt mit der Formulierung einer Energiepolitik durch die Unternehmensleitung. Im Schritt „Plan“ werden zunächst die relevanten (also Energie-) Aspekte ermittelt und überprüft: Verbrauchsmessung, Identifikation von Personen, die Einfluss auf die damit verbundenen Prozesse haben, sowie Verbesserungsmöglichkeiten. Eine Liste mit Möglichkeiten zur Energieeinsparung wird erstellt. Zum „Plan“ gehört die Formulierung von strategischen und operativen Zielen der Energiepolitik, die eindeutig definiert und messbar sein müssen. Rechtliche Verpflichtungen und Forderungen zum Beispiel von Kunden und Verbänden gelte es zu ermitteln und die Konsequenzen daraus abzuleiten. „Es geht nicht darum, Gesetze abzuschreiben, sondern die Maßnahmen zu benennen, mit denen sie erfüllt werden“, so der Auditor. „Dabei muss man sich auch darüber im Klaren sein, dass im Ernstfall jemand im Unternehmen haftet.“

#### **Vereinfachen und veranschaulichen**

„Do“ – der zweite Schritt: Hier ist zunächst zu beachten, was die Norm zur Dokumentation fordert. Auch dabei gilt, dass es handhabbar sein muss: „150 Seiten Dokumentation helfen im Alltag meistens nicht“, so Altan Dayankac. Wenn es möglich ist, aus zehn Verfahrensanweisungen eine zu machen, oder das wesentlich in einem Bild zu veranschaulichen, sollte das genutzt werden. Bilder können außerdem in Firmen mit nicht deutschsprachigen Mitarbeitern ein wichtiges Instrument darstellen.“ Denn die Mitarbeiter müssen natürlich Kenntnisse des EMS besitzen, um es anzuwenden. Eine hinreichende Schulung des Top-Managements ist gefordert, Mitarbeiter sollen Gelegenheit zur Beschäftigung mit dem Thema haben, um Vorschläge für die Verbesserung einzubringen.

Die Ablaufenkung verlangt unter anderem, Energieeffizienz schon bei der Beschaffung zum Maßstab zu machen. Kriterien für Betrieb und Instandhaltung sind durchzusetzen, bei Veränderungen auf Energieeffizienz zu achten und vor allem das Thema intensiv zu kommunizieren. Ressourcen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen bestimmt und gesichert werden. Die Norm richtet den Fokus auf Beteiligung: als Voraussetzung für Nachhaltigkeit wird angesehen, dass die gesamte Organisation auf Energieeffizienz ausgerichtet wird.

#### **Intensive Kommunikation ist entscheidend**

Check: Noch stärker als beim Umweltmanagement wird Wert auf das Messen und Prüfen gelegt. Messpläne, die Genauigkeit und Reproduzierbarkeit von Messungen spielen hier eine große Rolle – durch Kalibrieren und Eichen von Messmitteln, auch durch Einschalten externer Prüflabors gilt es die Ergebnisse zu verifizieren. Die Einhaltung rechtlicher Vorschriften ist Gegenstand dieser Phase, beim Feststellen von Nichtkonformität sind Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen einzuleiten. Eine zentrale Rolle spielen die internen Audits. „Leider wird hier oft vieles falsch gemacht“, diese Erfahrung hat Altan Dayankacs als Auditor gemacht. Viele interne Auditoren besitzen nicht die nötige Qualifikation, auch in der Norm ist diese nicht scharf definiert. Häufig werden nur Prozesse angesehen, alte Checklisten erneut abgehakt, anstatt die Wirksamkeit des Managementsystems insgesamt zu betrachten. „Das interne Audit soll eine Möglichkeit sein, die Organisation zusammenzufassen, zu prüfen und besser zu werden“, erklärte Dayankac. „Damit kann theoretisch alles zum Thema im internen Audit werden – Ihre Kompetenz und Ihre Verantwortung ist es, dies im Interesse der Zukunftsfähigkeit Ihres Unternehmens auszuwählen.“ Im Ergebnis sollte der Managementreview konkrete Aussagen zu möglichen Verbesserungen für die Geschäftsführung bieten.

# Fairness als Erfolgsprinzip

## Managementsysteme mit dem Geist im „Haus Unternehmen“ betrachtet

„Mit einem QM-System ist es wie mit der Küche: Die exklusive Ausstattung sagt noch nichts darüber, wie tatsächlich gekocht wird und ob das Essen auch schmeckt.“ Dr. Annerose Giewoleit liebt anschauliche Vergleiche und bringt die Dinge gerne auf den Punkt. Ein ganz zentraler ist beim Thema Managementsysteme der Umgang miteinander: „Fairness ist auch in der Wirtschaftswelt ein Erfolgsfaktor – keine Gefühlsduselei“, sagt die erfahrene Beraterin und Trainerin. Doch nicht selten wird Fairness als Schwäche ausgelegt. Das Vorurteil lautet: Erfolgreiche Firmen setzen sich auf Kosten anderer durch. Das sieht Dr. Giewoleit völlig anders: „Für mich ist Fairness in der Wirtschaft die entscheidende Strategie des 21. Jahrhunderts“, erklärte sie. „In Diskussionen über neue Technologien erinnere ich gerne daran, dass es auch noch die Menschen gibt, die das alles entwickeln und umsetzen.“

### Der Zusammenhang von Führung und Erfolg

Bei der Debatte über den Mangel an Fach- und Führungskräften werde vernachlässigt, dass die Aussicht auf stetige Überlastung nicht zur Übernahme von Verantwortung motiviert. Während sich auch Dr. Giewoleit in ihrer Beratertätigkeit anfangs auf Prozesse und Hardfacts bei der Gestaltung von QM-Systemen konzentrierte, hat sie sich inzwischen konsequent den Zusammenhängen von

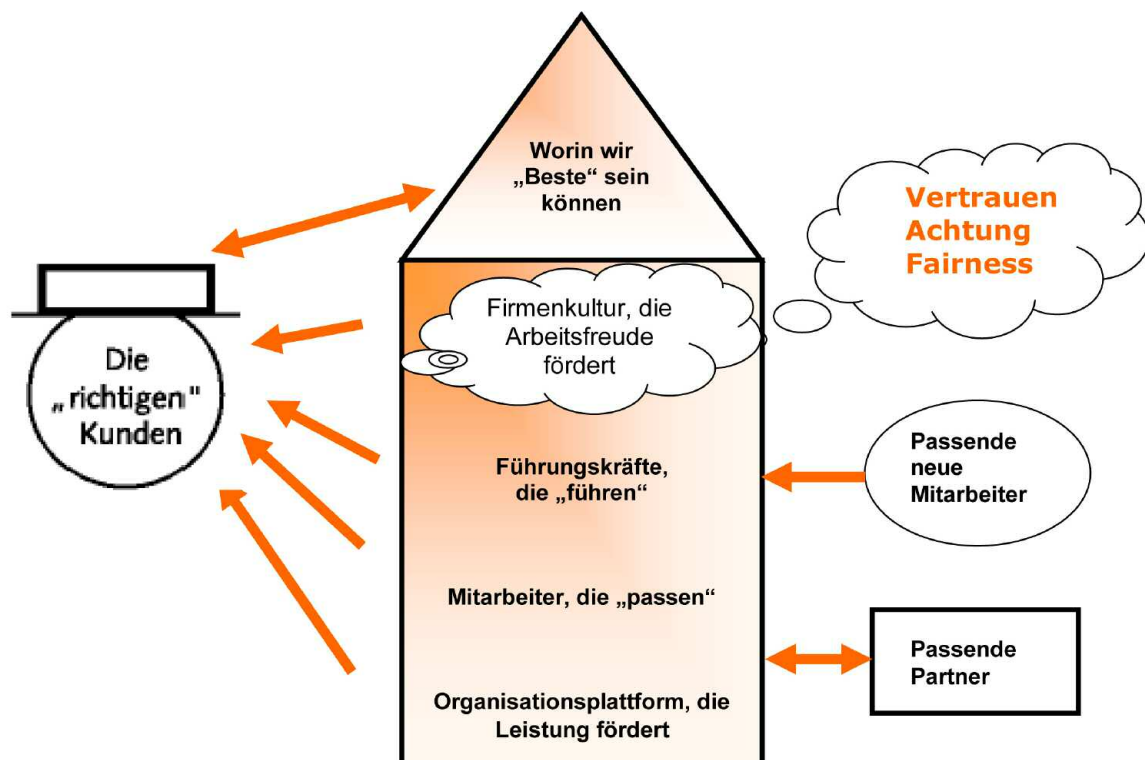
Führung und Erfolg zugewandt. „Das ist nicht nur ein sozialer Aspekt, sondern betrifft direkt die oberste Führungsebene“, sagt sie. Gemeinsam mit Prof. Dr. Dagmar Hentschel gründete sie eine Beratungs-GbR, in der das „anda-Konzept“ umgesetzt wird. Anda, das bedeutet auf schwedisch „Geist“, auf chinesisches „harmonisch, erfolgreich“ – es sind aber auch die Anfangsbuchstaben der Vornamen der beiden. Und auf spanisch heißt anda: „Lauf los!“

### Die eigene Strategie finden und verfolgen

Die Unternehmen, die sich zum Loslaufen entschließen, werden durch Dr. Giewoleit zunächst zum Nachdenken über das eigene Unternehmen angehalten, versinnbildlicht durch ein Haus. Weder Geschäftsführungen noch Mitarbeiter sind auf ein solches Nachdenken eingestellt: keine Zeit für Strategie. Doch wer nicht strategisch denkt und handelt, verschenkt nicht nur Potenziale und geht unnütze Risiken ein – er verhält sich zwangsläufig auch unfair. Unfair gegenüber den Mitarbeitern, die ohne klare Vorgaben ihr Leistungsvermögen nicht ausschöpfen können, unfair gegenüber den Kunden, die im Ernstfall keinen verlässlichen, berechenbaren Partner haben, unfair letzten Endes auch gegenüber sich selbst, denn die ständige Überlastung ist ein Ergebnis eigenen Unvermögens im Management.



Welche Faktoren fördern, welche hemmen Fairness? Dr. Annerose Giewoleit (3. v. r.) in einer Gruppendiskussion.



Das eigene Haus „mittelständisches Unternehmen“.

Anhand von einfachen Fragestellungen lernen Geschäftsführungen, ihr „Haus“ Unternehmen gedanklich neu zu bauen: Wo kann ich Bester sein? Wie finde ich die „richtigen“ Kunden? Wie Führungskräfte, die führen? Welche Mitarbeiter passen zum Unternehmen? Was sind die passenden Partner. Die Basis, das Kellergeschoss bildet die Organisationsplattform, die Leistung befördert. In diese muss intensive Gestaltungsarbeit investiert werden – sie entfaltet ihre Wirksamkeit jedoch nur, wenn die zuvor genannten Fragen konsequent gestellt und beantwortet werden.

#### Ähnliche Erfahrungen in anderen EU-Ländern

Diese Vorgehensweise, das anda-Konzept, wurde durch die Giewoleit&Hentschel GbR in einem Leonardo-Projekt mit Partnern in mehreren Ländern weiter entwickelt und vertieft. Unternehmensverbände in Schweden, Finnland, Polen, Frankreich und Italien waren beteiligt. „Die Südländer haben sich dabei schneller auf eine andere Denkweise eingestellt, im Norden war die Diskussion sachlicher und rational“, berichtet Dr. Giewoleit. „Aber alle in Europa haben im Prinzip das gleiche Problem.“ Die Finnen fragten irgendwann „Woher sollen wir die Zeit für ein solches Konzept nehmen?“ Genau darum geht es. Führungsinstrumente dafür existieren, in Großunternehmen werden sie bei der Unternehmensstrategie angewandt. Vieles lässt sich auf die Bedingungen kleiner und mittlerer Unternehmen herunterbrechen und nutzen. Auch brandenburgische Unternehmen wie zum Beispiel

die MEB Meyenburger Elektrobau GmbH oder die EBK Krüger GmbH in Teltow haben das Konzept umgesetzt, die Geschäftsführer sind heute engagierte Verfechter einer strategisch orientierten, auf Fairness beruhenden Unternehmenspolitik.

#### Klare Zuständigkeiten und Vorbildwirkung

In drei Gruppen entwickelten die Teilnehmer des Erfahrungsaustausches anschließend Ansatzpunkte für eine positive Antwort auf die Frage: Wie gewinnen Sie Zeit für die Arbeit mit Ihren Kunden und mit Ihren Mitarbeitern? Die Vorschläge reichten von konsequentem Delegieren von Verantwortung und einem Zeitmanagement bis zur Motivation, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Die Geschäftsführung müsse sich ihrer Vorbildwirkung bewusst sein und danach handeln, so hieß es bei der Arbeitsgruppe 3. Klaus Wachtel, Verantwortlicher für das QM-System in der GALFA Industriegalvanik GmbH Finsterwalde, hob die Kommunikation hervor: Die Firmenstrategie muss bekannt sein, klare Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen seien unumgänglich. Die Übertragung von Verantwortung sei ja nicht nur Last, sondern stärke das Selbstwertgefühl.

#### Klare Werteorientierung schaffen

„Erfolg sollte nicht auf die Umsatzzahlen reduziert werden, auch nicht auf den Ertrag“, bilanzierte Dr. Giewoleit abschließend. Sie lädt dazu ein, in sieben Schritten nach dem anda-Konzept Ziele zu setzen und bewusst Unternehmen aufzubauen, in denen eine klare Werteorientierung herrscht.

# Aktuelle Anforderungen an das Audit nach DIN EN ISO 19011

## Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz zur Revision der Audit-Norm

Die Audit-Norm DIN EN ISO 19011 hat sich nach und nach für alle Themen durchgesetzt, auch wenn in Unternehmen die Managementsysteme oft nach branchenbezogenen Normen wie TS 16949 (Automotiv), 13485 (Medizinprodukte) oder 9100 (Luftfahrt) zertifiziert sind. Für interne Auditoren ist es wichtig, die Inhalte der Norm zu kennen, auch, um sich auf die Anforderungen aus Sicht der externen Auditoren einstellen zu können.

### Risiken stärker im Blick

Im Dezember erschien die Revision der Audit-Norm unter dem Namen DIN EN ISO 19011:2011-12 (D/E), die wichtigsten Änderungen stellte in der Veranstaltung Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz vor. Wichtigste Neuerung: Die DIN EN ISO 19011 ist ausdrücklich für alle Arten von Managementsystemen anwendbar. Überarbeitet wurden die Begriffe zum Thema Audit sowie die Kapitel zum Management eines Auditprogramms und Audittätigkeiten. Auf normative Referenzen wurde zugunsten von Literaturhinweisen verzichtet. Die Anforderungen an die Kompetenzen des Auditors sind neu gefasst. Zu den inhaltlichen Veränderungen gehört eine stärkere Berücksichtigung von Risiken, die sich aus dem Produkt, seiner Fertigung, den Geldströmen und der Umwelt ergeben können. Aber auch Risiken im Audit selbst sollten beachtet werden.

### Zusammenhänge erkennen

Das Anliegen des Audits, Schwachstellen aufzuspüren und zu Verbesserungen beizutragen, wird deutlicher betont. „Es geht nicht darum, eine Checkliste wie bei der ISO 9001 abzuarbeiten“, erläuterte Dr. Seidlitz. „Vielmehr sollte auch beim Audit der gesunde Menschenverstand eingesetzt werden, um Zusammenhänge zu erkennen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die für das Unterneh-



Dr.-Ing. Frank-Roland Seidlitz.

men wertvoll sind.“ Neu sind auch Hinweise zur Beurteilung des Reifegrads eines Managementsystems: Faktoren, die seine Wirksamkeit beeinflussen, die Verfügbarkeit von Informations- und Kommunikationstechnik der auditierten Organisation – sie kann Auswirkungen auf die Auditmethoden haben und bis zum Audit ohne persönliche Anwesenheit des Auditors per Videokonferenz führen. Vielfach sind Formulierungen zu bekannten Inhalten präzisiert worden. Dr. Seidlitz verwies auf den Abschnitt B der Norm, der eine sehr gute zusätzliche Anleitung für Auditoren zum Planen und Durchführen von Audits enthalte. Auch in den Literaturhinweisen am Ende der Norm finden sich weitere Informationen. Die Norm ist über den Beuth-Verlag erhältlich.

## IMPRESSUM

RKW Brandenburg GmbH  
Rationalisierungs- und Innovationszentrum

V.i.S.d.P.

David-Gilly-Straße 1  
14469 Potsdam

HRB: 20316 P  
Amtsgericht Potsdam

Telefon: 0331 96745-0  
Fax: 0331 900280

Geschäftsführer:  
Dr. Ulrich Hoffmann

E-Mail: [info@rkw-bb.de](mailto:info@rkw-bb.de)  
[www.rkw-bb.de](http://www.rkw-bb.de)

**Nutzen Sie die kompetente  
Unterstützung im Projekt!**

**Über Projektinhalte, Ablauf und Förderbedingungen informieren wir gern.**

**Christine Grothe, Projektleiterin**

**Telefon: 0331 96745 -23**

**E-Mail: [christine.grothe@rkw-bb.de](mailto:christine.grothe@rkw-bb.de)**