




Jens Harmeier, Ludger Pautmeier


TÜV Media

# Wie der Energiemanager Fehler bei der Einführung eines Energiemanagementsystems vermeidet

- Leseprobe -

### Übersicht über die Arbeitshilfen

 kalkulationsschema\_enms\_einfuehrung.xls

Das Klammersymbol  im Text verweist auf die entsprechende Datei im Anhang.

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0141-6

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, 2016  
Gesamtherstellung: TÜV Media GmbH, Köln  
[www.tuev-media.de](http://www.tuev-media.de)

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken der TÜV Rheinland Group.  
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung durch das Unternehmen.

Die Inhalte dieses E-Books wurden von Autoren und Verlag nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

# Wie der Energiemanager Fehler bei der Einführung eines Energiemanagementsystems vermeidet

In diesem Beitrag stellen wir Ihnen Fehler vor, die bei der Planung, Vorbereitung, Einführung, Zertifizierung und Weiterentwicklung eines EnMS in der Praxis immer wieder zu beobachten sind, und geben Ihnen wichtige Hinweise, wie Sie diese Fehler vermeiden können.

### Arbeitshilfe:

- Kalkulationsschema „Kosten- und Zeitplanung EnMS-Einführung“

Autoren: Jens Harmeyer

Ludger Pautmeier

E-Mail: [harmeyer@arcor.de](mailto:harmeyer@arcor.de)  
[info@pautmeier.de](mailto:info@pautmeier.de)

## 1 Welche grundsätzlichen Fehler sind bei der Einführung und Zertifizierung eines EnMS zu beobachten?

Ein hohes Maß an Unzufriedenheit ergibt sich oftmals schon dadurch, dass keine Klarheit über das Ziel der Einführung und Zertifizierung eines EnMS besteht. Daher ist zunächst grundsätzlich zu klären, ob das EnMS

### Unterschiedliche Zielsetzungen

- ausschließlich zu dem Zweck eingeführt wird, die Normforderungen der ISO 50001 zu erfüllen und das Zertifikat zu erlangen, um z.B. gesetzliche Anforderungen nach EDL-G zu erfüllen oder Steuererleichterungen zu erlangen (in diesem Fall geht es dem Unternehmen nicht um ein effektives Energiemanagement, sondern ausschließlich um das Zertifikat), oder ob es
- mit dem strategischen Ziel eingeführt wird, Energiekosten einzusparen und die Energieeffizienz des Unternehmens signifikant zu verbessern.

**Fehlerklassen** Unabhängig von der Zielrichtung können bei der Einführung und Zertifizierung des EnMS zwei Fehlerklassen unterschieden werden, projektbezogene und normbezogene Umsetzungsfehler:

- Die **projektbezogenen Umsetzungsfehler** beziehen sich insbesondere auf das Gesamtprojekt „Einführung und Zertifizierung des EnMS“, also auf die Projektorganisation, auf die Planung und Durchführung der einzelnen Projektschritte sowie auf die Abstimmung des EnMS mit anderen Managementsystemen.
- Die **normbezogenen Umsetzungsfehler** entstehen hingegen bei der Analyse der einzelnen Forderungen der ISO 50001 sowie bei der Planung und Umsetzung der Maßnahmen, mit denen die Normforderungen erfüllt werden sollen.

Im Folgenden werden im Abschnitt 2 die wichtigsten projektbezogenen und im Abschnitt 3 die wichtigsten normbezogenen Umsetzungsfehler beschrieben, die in der Praxis immer wieder zu beobachten sind. Danach erfolgt jeweils eine Darstellung von Möglichkeiten, Maßnahmen und Wegen, wie sich diese Fehler vermeiden lassen.

### **2 Die 10 häufigsten projektbezogenen Fehler bei der Einführung des EnMS nach ISO 50001**

Die projektbezogenen Fehler betreffen zum einen die Integration der relevanten EnMS-Prozesse in die Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens. Sie beziehen sich aber auch auf die anschließende Phase der Zertifizierung und die Phase nach der Erstzertifizierung.

## 2.1 Fehler 1: Geschäftsleitung steht nicht hinter dem Projekt „Einführung eines EnMS“

### Worum geht es?

In der Praxis tritt häufig das Problem auf, dass die Geschäftsleitung zwar die Einführung eines EnMS und die anschließende Zertifizierung beschließt, dieses Vorhaben jedoch danach nicht weiter kommuniziert und fördert. Die Gefahr eines solchen Verhaltens besteht insbesondere dann, wenn die Einführung nicht freiwillig erfolgt, sondern unter dem Druck des Gesetzgebers.

### Mission Statement

Um bei den Führungskräften und Mitarbeitern ein hohes Maß an Akzeptanz für das EnMS zu erzielen, hat die Geschäftsleitung eine Selbstverpflichtung bezüglich der Entwicklung und Verwirklichung des EnMS und der ständigen Verbesserung der Wirksamkeit dieses Systems abzugeben und nachzuweisen. Bei dieser auch als „Mission Statement“ bezeichneten Selbstverpflichtung handelt es sich um ein ausdrückliches Bekenntnis zum Thema Energieeffizienz. Dieses Bekenntnis ist insbesondere deshalb so wichtig, weil die Geschäftsleitung die Ressourcen für die Implementierung des EnMS freizugeben hat. Dies wird sie nur dann tun, wenn sie ohne Vorbehalte hinter dem Projekt „Einführung und Zertifizierung des EnMS nach ISO 50001“ steht.

### GF als Promotor

Das Mission Statement gilt jedoch nicht nur für den Beschluss eines EnMS, sondern auch und gerade für die Einführungsphase. Dazu gehören die Formulierung einer Energiepolitik und die Überwachung und Förderung des Projektfortschritts zumindest in groben Zügen. Wichtig ist darüber hinaus, dass die Geschäftsleitung bei allen Mitarbeitern ein Bewusstsein hinsichtlich der energiebezogenen Leistung des Unternehmens schafft und Energiemanagement als Führungsaufgabe begreift. Wenn die Geschäftsleitung sich klar zum EnMS be-

kennt und als Promotor wirkt, lässt sich außerdem die Einführungszeit des Projekts „ISO 50001“ erheblich verkürzen.

### 2.2 Fehler 2: Mangelnde Identifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern

#### Worum geht es?

Bei der Einführung eines EnMS tritt häufig das Problem auf, dass sich die Führungskräfte und Mitarbeiter mit diesem Projekt nicht genügend identifizieren [1]. Ursachen dafür können beispielsweise sein, dass

- die Betroffenen nicht vom Sinn und Nutzen des EnMS überzeugt sind,
- der Aufbau und der Projektfortschritt im Unternehmen nicht genügend an alle Beteiligten kommuniziert werden und/oder dass
- das Tagesgeschäft Vorrang hat.

#### Überzeugung und Kommunikation

Um eine hohe Identifikation der Führungskräfte und Mitarbeiter zu erreichen, sollte von vornherein dafür gesorgt werden, dass diese vom Sinn eines EnMS überzeugt und dass abweichende Meinungen und Vorstellungen vor Beginn des Projekts diskutiert werden. Außerdem ist sicherzustellen, dass die Betroffenen während des Projektablaufs nicht nur über den Projektstatus in ausreichender Weise informiert werden, sondern dass sie darüber hinaus ihre Anregungen und Kritikpunkte jederzeit äußern können und dass diese im weiteren Projektverlauf berücksichtigt werden. Bei der Überzeugung und Kommunikation ist insbesondere die Kompetenz des Energiebeauftragten gefragt.

## 2.3 Fehler 3: Keine Klarheit über den Einführungspfad

### Worum geht es?

In nicht wenigen Unternehmen, die die Einführung und Zertifizierung eines EnMS ins Auge fassen, besteht kaum eine Vorstellung über die grundsätzlichen Möglichkeiten einer Einführung und die Vor- und Nachteile, die damit verbunden sind.

So lassen sich in Abhängigkeit von der Anzahl der beteiligten Mitarbeiter, der Anzahl und Bedeutung der betroffenen Prozesse, dem Ausmaß der Veränderung und dem vorgesehenen Zeitraum des Projekts die in Tabelle 1 jeweils mit ihren Vor- und Nachteilen dargestellten Einführungspfade unterscheiden.

Tabelle 1: Pfade zur Einführung eines EnMS nach ISO 50001 [2]

| Strategie                          | Merkmale  | Vorteile   | Nachteile  |
|------------------------------------|---|--|--|
| pilotierte Einführung              | Piloteinführung in einer Region und in einem Funktionsbereich                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>• keine Fehlerwiederholung</li><li>• sehr hohe Sicherheit</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• zeitintensiv</li><li>• evtl. unkoordinierte Vorwegnahme</li></ul>  |
| Step by Step (regional gestaffelt) | die Einführung erfolgt sukzessive bzw. überlappend in den einzelnen Regionen bzw. Niederlassungen | <ul style="list-style-type: none"><li>• Erfahrungsgewinn</li><li>• sukzessive Optimierung</li><li>• Ausbildung von Multiplikatoren</li><li>• hohe Sicherheit</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• hohe Abhängigkeit von der ersten Einführung</li><li>• lange Einführungszeit</li><li>• Synchronisationsbedarf</li></ul> |

| Strategie                               | Merkmale   | Vorteile   | Nachteile   |
|---|--|--|---|
| Step by Step<br>(funktional gestaffelt) | die Einführung erfolgt sukzessive bzw. überlappend in den einzelnen Funktionsbereichen (z. B. nur in den Produktionsbereichen) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsgewinn</li> <li>• sukzessive Optimierung der Einführung</li> <li>• hohe Sicherheit</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Ablauforganisation können nur wenige Organisationseinheiten isoliert betrachtet werden</li> <li>• Synchronisationsbedarf zwischen Organisationseinheiten</li> </ul> |
| Big Bang                                | die Einführung erfolgt gleichzeitig in allen Regionen und Funktionen   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• schnellste Variante</li> <li>• keine „Unruhe“ im Unternehmen</li> <li>• Produktivnahme ganzer Prozesse</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• evtl. Fehlerwiederholung</li> <li>• schwierige Konsolidierung</li> <li>• hohe Belastung</li> <li>• geringe Sicherheit</li> </ul>   |

**2.4 Fehler 4: Planloses Vorgehen bei der Einführung des EnMS**

**Worum geht es?**

Bei der Einführung eines EnMS – insbesondere dann, wenn kein kompetenter externer Berater hinzugezogen wird – ist immer wieder zu beobachten, dass nicht methodisch und systematisch vorgegangen wird. Dies ist auch nicht verwunderlich, wenn im Unternehmen noch keinerlei Erfahrungen mit der Implementierung eines EnMS bestehen.

**Systematisches Vorgehen nach einem Phasenschema**

So empfiehlt es sich, in den in Tabelle 2 dargestellten acht Phasen vorzugehen. Dieses Phasenschema, in dem die wichtigsten Projektschritte dargestellt sind, bezieht sich sowohl auf die Einführungs- und Zertifizierungsphase, als auch auf die EnM-Aktivitäten, die im ersten Jahr nach der Erstzertifizierung anfallen.