

Beiträge zum Thema „Energiemanagement in der Praxis“ | Ausgabe: Juni 2012  
Autor: Dr. Tobias Heinen | Kontakt: heinen@grean.de

## Am besten klappt's, wenn ich nicht mitmache

Wann haben Sie das letzte Mal einen Manager aus vollem Herzen sagen hören: „Leute, macht das mal alleine – ihr könnt das besser als ich. Am besten klappt's, wenn ich nicht mitmache“?

Zugegeben – ich auch noch nicht oft. Aber trotzdem wäre dies vielleicht in der einen oder anderen Situation angebracht. Denn ein Schlüssel zum Erfolg kann in der Übergabe von Entscheidungsgewalt in die Operative liegen. Etwas förmlicher ausgedrückt: In der Dezentralisierung von Entscheidungs- und Ausführungsgewalt.

Schlägt man bei Wikipedia nach, was Dezentralisierung bedeutet, erfährt man, dass dies „einen strukturierenden Prozess“ bezeichnet, „bei dem Aufgaben von wenigen Partnern auf mehrere übertragen werden“ [1].

An welchen Stellen bietet sich eine derartige Dezentralisierung in der Produktion an? Gute Erfahrungen haben wir bspw. im Rahmen von strukturierten „Energieverschwendungs-Suchen“ gemacht. Dabei ist es Ziel, im Rahmen eines ein- oder mehrtägigen Mitarbeiterworkshops mögliche Ansätze für eine Reduzierung des Energieeinsatzes in der Produktion zu finden. Suchende sind i. d. R. die direkt tätigen Produktionsmitarbeiter. Diese kennen die

Abläufe und Probleme im Detail und finden daher schnell Ansatzpunkte für Verbesserungen. Gleichzeitig haben diese durch ihr tägliches Verhalten in der Produktion auch einen erheblichen Einfluss auf den tatsächlichen Energieverbrauch. Schließlich wird auch im Hinblick auf eine Zertifizierung eines Energiemanagements, bspw. nach der ISO 50001, eine Sensibilisierung der Mitarbeiter gefordert. Das alles sind gute Gründe, die Mitarbeiter einzubeziehen.

Nun werden Sie sich fragen, in welcher Form solch ein Workshop ablaufen kann. Dazu finden Sie einen exemplarischen Tagesablauf in Abbildung 1.

Nach einer thematischen Sensibilisierung der Mitarbeiter für die grundlegende Thematik sollte diesen Rüstzeug für die Verschwendungssuche an die Hand gegeben werden. Dazu eignen sich bspw. Checklisten, die typische Energieverschwendungen ausweisen: Leckagen an Druckluftleitungen, veraltete Beleuchtungssysteme, eingeschaltete Produktionsmittel, die nicht genutzt werden, etc. Aufgeteilt in mehrere Gruppen durchsuchen die Mitarbeiter damit die Produktion und machen alle gefundenen Verschwendungen deutlich. Hierfür eignen sich farbige Zettel, mit denen jede Verschwendung markiert wird.



Abbildung 1: Ablauf eines beispielhaften Workshops (Fotos aus Vertraulichkeitsgründen verpixelt)

In einem unserer letzten Projekte konnten auf diese Art und Weise bspw. an einem Tag mehr als 60 Hinweise gewonnen werden, an welchen Stellen in der Produktion Verschwendung lauert.

Nach der offenen Sammlung der Probleme in der Produktion sollten sich eine strukturierte Zusammenfassung der gefundenen Probleme sowie Problem-Lösungsrunden anschließen.

Dies gelingt, wenn Sie die gefundenen Probleme sowie die dazu gehörigen Lösungsvorschläge jeweils nach ihrem Umsetzungsaufwand sowie dem erwarteten Lösungserfolg clustern (vgl. a. Abbildung 2).

Einen ersten Ansatzpunkt bilden die Lösungen, die einen geringen Umsetzungsaufwand sowie

eine hohe Wirkung besitzen. Dies sind die viel besagten „tief hängenden Früchte“, deren Umsetzung sie sofort anstoßen sollten. Maßnahmen mit geringer Wirkung, gleichzeitig aber geringem Aufwand, können im Rahmen des Tagesgeschäfts verbessert werden und finden Eingang bspw. in Kaizen-Boards zur kontinuierlichen Verbesserung des Energieeinsatzes. Maßnahmen schließlich, die eine geringe Verbesserungswirkung, aber einen hohen Umsetzungsaufwand bedeuten, können als Ideenspeicher bspw. für Ersatzinvestitionen zurückgehalten werden. Gleiches gilt für alle anderen Maßnahmen, also die mit großer Wirkung und großem Umsetzungsaufwand.



Insgesamt wurden von den Mitarbeitern 61 Potentiale identifiziert und im Hinblick auf Aufwand sowie Nutzen quantifiziert. In einem nächsten Schritt wurden Lösungen erarbeitet und Verbesserungsmaßnahmen unmittelbar in den Betrieb eingesteuert.

Abbildung 2: Ablauf eines beispielhaften Workshops (Fotos aus Vertraulichkeitsgründen verpixelt)

Ganz nutzlos ist bei all dem der Manager natürlich nicht: Es hat sich als sinnvoll und förderlich erwiesen, dass die Management-Ebene bei solchen Workshops aktiv beteiligt ist. Dies steigert die Akzeptanz bei den Mitarbeitern erheblich.

Durch den beschriebenen Ansatz passiert übrigens ein zweites Gutes: Sie gehen eine Sy-

nergie von Lean und Green ein: Lean gibt die Macht an die Mitarbeiter – und hier nutzen Sie diese, um die Energieverschwendung zu reduzieren. Auf dem Weg zur energiearmen Fabrik gehen Sie also gleichzeitig noch ein gutes Stück dem Ziel der Lean Company entgegen. Sie schaffen also zwei Fliegen auf einen Streich. Und das klappt doch sicher nur, wenn Sie mitmachen, oder?

**Wenn Sie Interesse an aktuellen Themen zur Erhöhung der Energieeffizienz in der Produktion haben, besuchen Sie regelmäßig unsere Homepage (Bereich „Veröffentlichungen“) oder tragen Sie sich unter [info@grean.de](mailto:info@grean.de) in unseren Newsletter ein.**

## Quellen:

[1]

Wikipedia, die freie Enzyklopädie: „Dezentralisierung“, Abruf unter <http://de.wikipedia.org/wiki/Dezentralisierung> am 30.04.2012