

TOOLBOX

Ressourceneffizienz

Wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen kommt

von Jens Clausen und Roland Pätzold

www.ressourceneffizienz-beteiligung.de

Inhaltsverzeichnis

Seite

- 1 Vorwort
- 2 Ressourceneffizienz steigern – eine gemeinsame Aufgabe

TOOLBOX

- 4 Ressourceneffizienz Tool 1: Zielgruppe Betriebsräte
Wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen kommt
- 6 Ressourceneffizienz Tool 2: Zielgruppe Management
Sensibilisierung für das Thema Ressourceneffizienz
- 8 Ressourceneffizienz Tool 3 Zielgruppe Beschäftigte
Einbindung der Beschäftigten
- 10 Ressourceneffizienz Tool 4: Prozessanalyse
Ressourceneffizienz in der Produktion
- 12 Ressourceneffizienz Tool 5: Abfallmanagement
Ressourceneffizienz in der Abfallwirtschaft
- 14 Ressourceneffizienz Tool 6: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
KVP-Sonderaktion durchführen

20 Jahre Engagement für Arbeit und Umwelt

- 16 Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
- 16 Impressum

Vorwort



Egbert Biermann
Mitglied des geschäftsführenden
Hauptvorstandes der IG BCE
Vorstandsvorsitzender der Stiftung Arbeit
und Umwelt der IG BCE

Liebe Leserin, lieber Leser,

folgende Fragen werden immer häufiger gestellt: Wie gehen Betriebe vor, um sparsam mit Rohstoffen und Materialien umzugehen? Welche Rolle spielen dabei die Beschäftigten und die Betriebsräte? Gibt es „Werkzeuge“, mit denen betriebliche Prozesse angestoßen und unterstützt werden können? Deshalb haben wir zu Beginn dieses Jahres wichtige Beispiele aus der Praxis in unserer Broschüre „Beteiligungsorientierte Ressourceneffizienz“ veröffentlicht. So haben wir dazu beigetragen, gute Initiativen zu verbreiten, in der Hoffnung, dass sie Ansporn sind, vergleichbare Projekte auf den Weg zu bringen. Dabei sind wir aber nicht stehengeblieben.

Deshalb halten Sie nun die „Toolbox Ressourceneffizienz“ in Händen. Sie enthält eine breite Palette von konkreten Handlungshilfen. Alle sollen Sie dabei unterstützen, das Thema Ressourceneffizienz aktiv in Ihr Unternehmen zu tragen. Die einzelnen Module können separat oder parallel genutzt werden. Sie bieten vielfältige Ansatzpunkte für die Arbeit vor Ort. Zusätzlich wird auf der Projekt-Internetseite www.ressourceneffizienz-beteiligung.de ergänzendes Material bereitgestellt.

Das Projekt, in dem diese beiden Veröffentlichungen erfolgt sind, verfolgt auch das Ziel, der stetigen Kostensenkungsdiskussion zu Lasten der Beschäftigten eine andere Richtung zu geben. Es konnte aufgezeigt werden, dass in der Steigerung der Material- und Rohstoffeffizienz sehr viel ungenutztes Potenzial liegt, um Kosten im Unternehmen zu senken und finanzielle Spielräume zu schaffen. Weiterhin konnte heraus gearbeitet werden, dass insbesondere die Beschäftigten einen erheblichen Beitrag dazu leisten können, dieses Potenzial nutzbar zu machen. Sie tragen so aktiv zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens bei.

Bei der Erarbeitung dieser Toolbox waren auch Betriebsräte eingebunden, denen ich für ihr Engagement herzlich danke. Durch ihre betriebliche und praktische Sichtweise haben sie dazu beigetragen, dass die erarbeiteten Tools in der Praxis auch genutzt werden können. Für die Erstellung der Toolbox und der vielfältigen Zusatzmaterialien danke ich den Verfassern, Dr. Jens Clausen und Roland Pätzold. Sie haben durch konzeptionelle Weitsicht, intensive Recherche und große Dialogbereitschaft ein Projektergebnis erzielt, dass sich sehen lassen kann.

Dem Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit sowie dem Umweltbundesamt danke ich für die Förderung dieses Projektes.

Hoffentlich findet diese Toolbox ihren Weg in die Betriebe und wird dort einen Beitrag dazu leisten, sorgsamer mit unseren begrenzten Ressourcen umzugehen.

Auf kritische oder auch lobende Rückmeldungen freut sich die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE, da diese hilfreich sind, um die Arbeit weiter zu entwickeln.

In diesem Sinne wünsche ich eine spannende Lektüre. ■

Ressourceneffizienz steigern – eine gemeinsame Aufgabe

Es gibt wohl kaum ein Unternehmen in dem nicht das Potenzial zur Steigerung der Ressourceneffizienz vorhanden ist. Und für die Unternehmen, die bereits Aktivitäten in diese Richtung entfaltet haben, ist die Einsparung von Rohstoffen, Materialien und Energie kein Selbstzweck. Vielmehr wurde klar erkannt, dass Investi-

wird schnell deutlich, dass Verhaltensinnovationen ebenfalls erheblich dazu beitragen können, Ressourcen einzusparen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Mitdenken und zum Mitmachen zu bringen, um Effizienzpotenziale zu identifizieren und dann auch konsequent zu nutzen, ist eine Herausforderung, der sich die Un-

ten Wohlstand, Wirtschaftswachstum, Arbeit und Umwelt bietet sich die Ressourceneffizienz als ein Thema an, das sehr positiv besetzt ist, denn Verbesserungen beim Rohstoff- und Materialeinsatz

- reduzieren die Kosten für das Unternehmen,
- steigern die Wettbewerbsfähigkeit,



tionen in diesem Bereich positive Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens haben.

Dem Thema Ressourceneffizienz kann man sich dabei auf unterschiedliche Weise nähern. Technische Innovationen sind dabei nur ein Aspekt, der als Ausgangspunkt dienen kann. Legt man den Fokus in Richtung der Beschäftigten, so

ternehmen stellen müssen, wenn sie das gesamte Ressourceneffizienz-Potenzial heben wollen. Und für Betriebsräte ist es eine Chance, der stetigen Kostensenkungsdiskussion eine neue Richtung zu geben. Die Beschäftigten haben keine passive Rolle sondern tragen aktiv zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit bei.

Als Querschnittsthema zu den Schnittstel-

- tragen zur Beschäftigungssicherung bei,
- schützen die Umwelt.

Für den Betriebsrat bietet sich hier die Möglichkeit, Prozesse zu initiieren, bei denen sich leicht Gemeinsamkeiten mit der Unternehmensleitung finden lassen. Viele dieser Prozesse laufen sehr kooperativ ab, wie in den beschriebenen Beispielen der Broschüre „Beteiligungsmo-

enterte Ressourceneffizienz“ deutlich gemacht werden konnte. Und einige Möglichkeiten, wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen kommen kann und wie der Betriebsrat dabei vorgehen kann, sind in der vorliegenden Toolbox beschrieben.

Zur Toolbox

In dieser Toolbox sind Herangehensweisen beschrieben, wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen getragen werden kann. Die ersten drei Tools beschreiben **Kommunikationswege und -möglichkeiten**.

zu begreifen. Sie dauerhaft für das Thema zu gewinnen, dafür wurden diese beiden Kommunikationstools entwickelt.

Die drei anderen Tools sollen den Betriebsrat bei ersten Schritten zu mehr Ressourceneffizienz unterstützen. Es geht darum, sich möglichst schnell einen ersten Überblick über die **Effizienz von Prozessen** zu verschaffen (Tool 4: **Prozessanalyse**). Es geht auch darum, zu ermitteln, wo Ressourcen nicht optimal genutzt werden. Dafür gibt es das Tool 5 (**Abfallmanagement**). Und schließlich ist im Tool 6 (**Kontinuierlicher Verbes-**

sind alle in gängigen Formaten verfügbar und können frei verwendet und adaptiert werden.

Hierbei handelt es sich um eine Power-Point-Präsentation mit Hintergrundinformationen, die bspw. für Betriebsversammlungen genutzt werden können. Vorhanden sind auch Ablaufpläne für Aktionen im Betrieb (Open-Space-Veranstaltung, KVP-Sonderaktion etc.) und Kurzfragebögen (Betriebsrat, Beschäftigte etc.). Diese Sammlung von Materialien soll sukzessive erweitert werden und als eine Art Steinbruch dienen, aus dem



Zunächst muss sich der Betriebsrat selbst mit der Thematik befassen und vertraut machen, um zu verstehen, welche **Relevanz Ressourceneffizienz zur Entwicklung des Unternehmens** besitzen kann (Tool 1). Anschließend geht es darum sowohl das **Management** (Tool 2) als auch die **Beschäftigten** (Tool 3) davon zu überzeugen, Ressourceneffizienz als Chance

serungsprozess) beschrieben, wie eine **KVP-Sonderaktion** dazu beitragen kann, Ressourceneffizienz zu initiieren und dann dauerhaft im Unternehmen zu implementieren.

Ergänzt werden diese Tools um Materialien, die ausschließlich auf der Internetseite ► ressourceneffizienz-beteiligung.de verfügbar sind. Die dort abgelegten Dateien

sich jeder bedienen kann, der sich für das Thema Ressourceneffizienz interessiert und der erkannt hat, dass bei einer systematischen Besetzung dieses Themas die Beschäftigten ebenso profitieren können wie das Unternehmen.

Wir wünschen viel Erfolg bei der Nutzung der Toolbox!



Ressourceneffizienz Tool 1: Zielgruppe Betriebsräte

Wie Ressourceneffizienz ins Unternehmen kommt

Ziel

Die tägliche Arbeit des Betriebsrats geht über die reine Kontrolle betrieblicher Prozesse hinaus. Er übernimmt aktiv Verantwortung und ist an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt. Gerade im Hinblick auf den Aspekt: „Was ist gut für den Betrieb – und damit für die Belegschaft?“ Hierzu gehört auch die Etablierung des Themas Ressourceneffizienz im Unternehmen und zwar unter Beteiligung der Beschäftigten.

Bei der Frage, wie die Beschäftigten für eine aktive Mitarbeit bei der Suche nach Effizienzpotenzialen gewonnen werden können, sind Manager und Betriebsräte gleichermaßen gefordert.

Ziel ist es daher, das Bewusstsein im Betriebsrat für die Reichweite und Relevanz des Themas Ressourceneffizienz zu schaffen.

Ablauf

Überblick verschaffen

Bei der Menge der Themen die der Betriebsrat zu bearbeiten hat, ist es hilfreich, sich bei neuen Themen zunächst einmal einen Überblick zu verschaffen. Zum Thema Ressourceneffizienz gibt es eine breite Auswahl an Informationsmöglichkeiten:

a) Ressourceneffizienz: Was ist das? Was machen andere und was bringt es?

Dazu hat die Stiftung Arbeit und Umwelt

eine Broschüre herausgegeben, in der Beispiele von Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Beschäftigtenzahlen beschrieben sind. Immer mit aufgeführt sind auch die Ansprechpartner in den Unternehmen. So kann direkt und unkompliziert der Kontakt hergestellt werden, um aus erster Hand die jeweilige Vorgehensweise erläutern zu bekommen. Die Broschüre kann im Internet unter ► ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden heruntergeladen werden. Daneben wird auf der Internetseite ein PowerPoint-Vortrag mit aufbereiteten Beispielen zur Verfügung gestellt. Dieser kann frei genutzt werden, um bspw. im Betriebsratsgremium oder auf Betriebsversammlungen zu informieren. Zudem werden auf der Seite weiterführende Hinweise und Links angeboten, die eine vertiefende Beschäftigung mit dem Thema sehr vereinfachen.

b) Was läuft bei uns zum Thema Ressourceneffizienz?

Damit man sich schnell einen ersten Überblick verschaffen kann, was an welcher Stelle im Unternehmen zum Thema Ressourceneffizienz läuft, kann man sich ein paar einfache Fragen stellen. Dieser „Initialcheck“ ist ebenfalls auf der Internetseite zu finden (► Initialcheck). Wer etwas mehr Zeit aufwenden möchte, kann auch den Basischeck des VDI-Zentrum Ressourceneffizienz durchführen.



c) Ermittlung von konkreten Zahlen und Daten

Wichtig für eine erste Beurteilung, ob und wenn ja, welche Bedeutung das Thema Ressourceneffizienz im Unternehmen haben könnte, sind handfeste Zahlen. Mit Hilfe einfacher Tools, die in diesem Heft beschrieben sind (z. B. Abfall, Prozessanalyse) kann sich der Betriebsrat schnell einen Überblick verschaffen. Gleichzeitig werden bei der Nutzung der Tools bereits die Beschäftigten mit dieser Thematik konfrontiert.

d) Einbindung der Beschäftigten

Um das Potenzial auszuloten, das zu diesem Thema bei den Beschäftigten vorhanden ist, bieten sich bspw. Kurzbefragungen der Mitarbeiter an. So erhält man arbeitsplatzbezogene Informationen, mit Hilfe derer die nächsten Schritte eingeleitet werden können. Unter anderem lassen sich daraus auch Angebote für jeden Mitarbeiter hinsichtlich Fort- und Weiterbildungen entwickeln. Außerdem werden

die Beschäftigten mobilisiert, um eigene Vorschläge und Anregungen einzubringen. (► Fragebogen)

e) Was sagt das BetrVG zu diesem Thema?

In der Regel kann sich der Betriebsrat in die Prozesse im Unternehmen einbringen und hat über diverse gesetzliche Regelungen auch Einfluss auf Entscheidungen. Er kann auch eigene ihm wichtige Aspekte, die für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens Bedeutung haben, auf die betriebliche Tagesordnung setzen.

Die Fragen der Mitwirkung und Mitbestimmung lassen sich daher relativ schnell beantworten. Die Paragraphen 80 Abs. 1 Nr. 8 und 92a BetrVG bieten alles, was der Betriebsrat benötigt, um sich Handlungsmöglichkeiten und -spielräume zu erschließen. Er hat ein Initiativrecht und kann Vorschläge von Beschäftigten direkt dem Unternehmer vorstellen und mit ihm diskutieren. Es geht nämlich um die Sicherung und Förderung der Beschäftigung. Und das BetrVG bietet noch weitere Anknüpfungspunkte. Eine Zusammenstellung der Paragraphen befindet sich auf der Internetseite unter ► ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden.

Unabhängig von den gesetzlichen Regelungen kann der Betriebsrat frühzeitig in Entscheidungen über Produkt- und Prozessentwicklungen einbezogen werden, immer vorausgesetzt, dass es eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen ihm und der Geschäftsführung gibt.

Anknüpfungspunkte schaffen

Ob die Betriebsräte diese neuen Aufgaben wahrnehmen, hängt von verschiedenen Einflussfaktoren ab. Ein wichtiger Aspekt ist aber ganz sicher die persönliche Identifikation mit dem Thema und

die Bereitschaft, sich in möglicherweise neue Inhalte einzuarbeiten.

Hat der Betriebsrat Ressourceneffizienz auf seine Agenda genommen, stellen sich unmittelbar neue Fragen.

a) Wie bekommt man das Thema ins Unternehmen?

Persönliches Engagement kann und muss bei Betriebsräten vorausgesetzt werden. Für neue Themen, insbesondere solche, die nicht unbedingt zum Hauptarbeitsbereich eines Betriebsrates gehören, ist es aber hilfreich, wenn man im Betrieb nach „Koalitionen oder Verbündeten“ sucht, denen das Thema selbst am Herzen liegt und die es mit ihren Möglichkeiten platzieren können.

Um Informations- und Dialogprozesse im Unternehmen anzustoßen und zu begleiten bieten sich auch die im ► Tool „Kommunikation mit Beschäftigten“ beschriebenen Möglichkeiten an.

b) Welche Instrumente können genutzt werden?

Aktivität kann der Betriebsrat an verschiedenen Stellen entfalten. Dazu gehören u. a.:

- Status Quo des Ressourcenverbrauchs ermitteln; Selbsttätig (► vgl. Tools zum Abfall und zur Prozessanalyse) oder durch Abruf vorhandener Daten in den entsprechenden Abteilungen,
- Ressourceneffizienz als Themenschwerpunkt in die vorhandenen Ausschüsse einbringen, bzw. einen neuen Ausschuss dazu bilden,
- Betriebsvereinbarungen treffen (► vgl. KVP-Tool),
- Effizienz-Projekte des Managements aktiv begleiten und sich als Gesprächspartner in diesem Kontext etablieren,
- Eigene Projekte zu Ressourceneffizienz

durchführen, bspw. KVP-Sonderaktion (► vgl. KVP-Tool) und Ergebnisse kommunizieren

- Betriebsversammlung nutzen, um Ressourceneffizienz als Thema zu etablieren, bzw. eigene BV dazu durchführen
- Darüber hinaus sind alle Module, die in diesem Heft beschrieben sind und die dazu auf der Internetseite ► ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden verfügbaren Ergänzungen (Fragebögen, Präsentationsdateien, Links etc.) geeignet, sich selbst das Thema Ressourceneffizienz zu erschließen und einen gangbaren Weg zur Umsetzung im eigenen Unternehmen zu finden.

Beispiel Klöckner Pentaplast GmbH & Co. KG

Seit ca. fünf Jahren hat der Betriebsrat das Thema Ressourceneffizienz auf der Agenda. Getragen von persönlichem Engagement und der Erkenntnis, dass in einem engen Markt alle Optionen zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden müssen, um die Arbeitsplätze zu erhalten, wurde das Thema kontinuierlich bearbeitet. So konnten nach und nach auch Entscheidungsträger im Unternehmen davon überzeugt werden, dass Ressourceneffizienz ein Baustein zur Entwicklung des Unternehmens sein kann.

Ergebnis

Der Betriebsrat erkennt, dass durch die systematische Bearbeitung des Themas Ressourceneffizienz der stetigen Kostensenkungsdiskussion eine neue Richtung gegeben werden kann. Die Position der Beschäftigten wird gestärkt und sie können aktiv zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und somit ihres Arbeitsplatzes beitragen. ■



Ressourceneffizienz Tool 2: Zielgruppe Management

Sensibilisierung für das Thema Ressourceneffizienz

Ziel

Unternehmen stehen im Wettbewerb und müssen stetig ihre Produktivität steigern bzw. die Kosten senken um rentabel zu wirtschaften. Dass die eingesetzten Ressourcen wie Energie, Material oder Rohstoffe erhebliche Potenziale für Effizienzsteigerungen und somit Kostensparnisse beinhalten, ist bekannt. Eine systematische Einbindung der Beschäftigten um diese Potenziale zu heben, ist in den meisten Unternehmen aber noch keine gängige Praxis.

Ressourceneffizienz wirkt nur dann effektiv, wenn sie Bestandteil der Unternehmensstrategie ist und auf allen Ebenen verankert wird. Dies setzt voraus, dass Geschäftsleitung und Beschäftigte gut informiert und sich der Problematik bewusst sind.

Ziel ist es einerseits, das Management systematisch mit dem Thema Ressourceneffizienz zu konfrontieren, um eine Sensibilisierung zu erreichen und andererseits Strukturen zu schaffen, die eine dauerhafte Präsenz und Bearbeitung des Themas gewährleisten

Ablauf

Ressourceneffizienz als Wettbewerbsfaktor begreifen

Ein Unternehmen hat vor allem ökonomische Interessen. Daher ist es zunächst wichtig, deutlich zu machen, dass Res-

sourceneffizienz einen Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit leisten kann. Die Entscheidungsträger im Unternehmen müssen nach und nach davon überzeugt werden, dass Ressourceneffizienz ein Baustein zur Entwicklung des Unternehmens sein kann. Dies kann auf zwei Ebenen erfolgen.

1. Allgemein

Als erster Schritt kann ein Informationspaket rund um Ressourceneffizienz zur Verfügung gestellt werden (► im Internet unter ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden).

Hervorzuheben ist auch, dass Energie- und Ressourceneffizienz in der deutschen und der europäischen Politik zukünftig einen höheren Stellenwert einnehmen werden. Es ist damit zu rechnen, dass sich auch die Anforderungen an die Unternehmen diesbezüglich verändern werden. Antizipiert man diese Entwicklung und stellt frühzeitig die Weichen kann man zusätzliche Wettbewerbsvorteile generieren.

2. Unternehmensspezifisch

Weitaus wichtiger aber ist die Konkretisierung der Bedeutung von Ressourceneffizienz für den eigenen Betrieb. Dazu können die Erkenntnisse die mit Hilfe anderer Tools (► Abfallmanagement, Prozessanalyse, KVP-Sonderaktion etc.) gewonnen wurden, aufbereitet und

dargestellt werden. So kann nachvollziehbar gezeigt werden, dass im Unternehmen Ressourceneffizienz-Potenziale bestehen. Idealerweise gewinnt man die Abteilungsleiter aus den entsprechenden Bereichen als „Verbündete“ bei der Platzierung des Themas Ressourceneffizienz. Kommen zeitgleich und abgestimmt von den Fachabteilungen entsprechende Vorschläge zum effizienteren Umgang mit den eingesetzten Ressourcen, kann das die Bereitschaft der Betriebsleitung erhöhen, die Vorschläge einer genaueren Prüfung zu unterziehen.

Beispiel Klöckner Pentaplast GmbH & Co. KG

Durch eine enge Kooperation des Betriebsrats mit Verantwortlichen in der Abteilung Forschung und Entwicklung konnte das Thema Ressourceneffizienz platziert werden, da auf diesem Wege starke Argumente wie technische Machbarkeit und Sinnhaftigkeit mitgeliefert wurden. Die Einbindung der Beschäftigten funktioniert über ein bestehendes System im Intranet. So müssen dort alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einmal im Monat einen Fortbildungsbau- stein bearbeiten, wie z. B. zum Thema Energieeffizienz.

Dies ist insbesondere auch deshalb wichtig, da Maßnahmen zur Rohstoff- und Materialeffizienz oft Veränderungen der Pro-

dukte oder einen Eingriff in die laufenden Prozesse bedeuten. Eine Vorstellung, vor der viele Unternehmer zurückscheuen, getreu dem Motto: „never change a running system“.

Austausch konstituieren

Um mit der Geschäftsführung regelmäßig zum Thema Ressourceneffizienz ins Gespräch zu kommen, bietet sich die Einrichtung eines Arbeitskreises bzw. eines Ausschusses oder die regelmäßige Thematisierung in einem bestehenden Arbeitskreis oder Ausschuss an. Derartige ist im BetrVG vorgesehen und hat für Betriebsräte den Vorteil, dass sie schneller auf wesentliche Informationen zugreifen können. Zudem stärkt der direkte Austausch die Vertrauensbasis zwischen den Sozialpartnern und es lassen sich schneller verbindliche Ergebnisse erreichen.

Beispiel Rhein Chemie Rheinau GmbH

Betriebsleitung und Betriebsrat stehen in einem ständigen Dialog. So gibt es beispielsweise einen Technologieausschuss, in dem alle technischen Änderungen und die Auswirkungen auf die Arbeitsplätze mit dem Betriebsrat beraten werden. In einem Lenkungsausschuss werden neben Fragen des Arbeits-, Gesundheits-, und Umweltschutzes regelmäßig auch alle Maßnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz gemeinsam abgestimmt. Außerdem finden wöchentliche gemeinsame Begehungen in allen Bereichen des Unternehmens statt.

Verantwortlichkeiten schaffen

Die Verantwortung für Umweltschutz und Arbeitsschutz ist in Unternehmen häufig bereits bei den Führungskräften veran-

kert, die so Einfluss auf die Prozesse nehmen. Das Thema Ressourceneffizienz hier anzusiedeln ist konsequent. Die Zuordnung des Themas z. B. zu Umweltschutz oder Produktionsleitung sollte dazu führen, dass wie bei allen wichtigen Themen auch zur Ressourceneffizienz regelmäßig der Status erhoben und besprochen wird, dass Ziele gesetzt, Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Die wiederkehrende Thematisierung führt dazu, dass Ressourceneffizienz genauso wie Energieeffizienz als wesentliches Ziel im Bewusstsein aller Beschäftigten dauerhaft verankert wird.

Beispiel Gazima GmbH

Nachdem die Mitarbeiter entsprechend sensibilisiert und geschult waren, wurden regelmäßige Effizienz-Workshops durchgeführt. Die hier erzielten Erkenntnisse wurden schrittweise umgesetzt. So wurde ein Last- und Energiemanagement eingeführt. Sämtliche Hauptverbraucher werden elektronisch überwacht und ggf. so gesteuert, dass keine zusätzliche Spitzenlast entsteht. Außerdem werden sukzessive die alten Leuchtstoffröhren durch energiesparende Gasdampf Lampen ersetzt.

Aktuell wird ein Energiemanagementhandbuch nach DIN EN ISO 50 001 erstellt.

Die Übernahme von Verantwortung endet aber nicht bei den zuständigen Führungskräften. Auch der Betriebsrat trägt Verantwortung für die Entwicklung des Unternehmens, umso mehr wenn es darum geht einen Prozess anzustoßen, der so weitreichende Wirkungen entfalten kann wie Ressourceneffizienz.

Es sollte daher innerhalb des Betriebsratsgremiums mindestens eine Person als

Ansprechpartner für diesen Teilbereich bestimmt werden. So erhält das Thema eine entsprechende Verbindlichkeit und der Austausch mit den Verantwortlichen der Arbeitgeberseite erhält einen klaren Rahmen.

Dass die Unternehmer grundsätzlich ein entsprechendes Engagement des Betriebsrates zu würdigen wissen, zeigte bereits 2006 eine von der Hans-Böckler-Stiftung geförderte Studie*:

Wenn im Betrieb Veränderungen anstehen, erlebt das Management die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat mehrheitlich als positiv. Die Arbeitnehmervertreter gehen häufig konstruktiv vor: 69 Prozent der Geschäftsführer attestieren ihnen, Veränderungen mit eigenen Vorschlägen zu begleiten. Diese aktive Gestaltungsrolle nimmt mit steigender Betriebsgröße zu: In Betrieben mit 10 bis 19 Beschäftigten bescheinigt das Management seinem Betriebsrat zu 64 Prozent eigene Vorschläge, bei 500 und mehr Beschäftigten sind es 77 Prozent. Betriebsräte bestätigen im Großen und Ganzen die gute Kooperation. (Böckler impuls, 8/2006)

Ergebnis

Das Unternehmensmanagement begreift Ressourceneffizienz als Möglichkeit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und ergreift aktiv Maßnahmen, um das Thema im Unternehmen zu implementieren. Gemeinsam mit dem Betriebsrat wird ein Prozess initiiert, um die Beschäftigten einzubinden und ihr Potenzial zur Identifizierung und Umsetzung von Ressourceneffizienz-Maßnahmen zu nutzen. ■

* Quelle: Ludger Pries, Axel Hauser-Ditz, Markus Hertwig: Betriebliche Interessenvertretung in Deutschland – Survey und Strukturanalyse (BISS)



Ressourceneffizienz Tool 3 Zielgruppe Beschäftigte

Einbindung der Beschäftigten



▲ Fotos: Frank Schinski

Ziel

In den meisten Unternehmen ist man daran interessiert, stetig Verbesserungen bei den Produkten und in der Produktion einzuführen. Die dauerhafte und kontinuierliche Einbindung der Mitarbeiter bei der Identifikation und bei der Erschließung von Ressourceneffizienz-Potenzialen ist eine wesentliche Voraussetzung dafür. Dabei kommt es zunächst darauf an, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter davon zu überzeugen, dass es sinnvoll ist, Ressourceneffizienz als Thema zu begreifen, das dabei hilft ihren Arbeitsplatz zu sichern und bei dem sie eine aktive Rolle einnehmen können. Das Tool zur Mitarbeiterkommunikation unterstützt diesen Prozess.

Ablauf

Allgemeine Betriebs-öffentlichkeit herstellen

Ressourceneffizienz sollte im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit werden. Dafür müssen die Voraussetzungen geschaffen werden und im ersten Schritt allen Beschäftigten die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit vom schonenden Umgang mit den eingesetzten Ressourcen dargelegt werden.

Dazu bietet die Thematisierung im Rahmen einer Betriebsversammlung oder, noch besser, eine eigens hierfür einberufene Betriebsversammlung den entsprechenden Rahmen. Die Einbindung des

Arbeitgebers ist zwingend erforderlich (► Tool 2: Zielgruppe Management) Es muss klar erkennbar sein, dass Management und Betriebsrat an einem Strang ziehen. Es geht darum, den Mitarbeitern zu zeigen, dass sie eine wesentliche Rolle dabei spielen, den Ressourcenverbrauch zu optimieren. Ihr Handeln sichert in erster Linie die eigenen Arbeitsplätze, trägt in der Konsequenz aber auch zu mehr Umweltschutz bei.

Wichtig dabei ist, dass konkret gezeigt wird, wie und in welcher Form sich die Mitarbeiter einbringen können. Dazu können einfache Beispiele aufbereitet und dargestellt werden, nach Möglichkeit aus dem eigenen Unternehmen und mit Menschen, die bekannt sind. Alternativ können auch Beispiele aus der Broschüre „Beteiligungsorientierte Ressourceneffizienz“ genutzt werden, die sie im Internet unter ► ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden herunterladen können. Und natürlich muss der Ablauf leicht verständlich und vor allem leicht anwendbar sein:

- Wie ist die weitere Vorgehensweise, wenn ich Ressourceneffizienz-Potenzial erkannt habe?
- Gibt es klar definierte Ansprechpartner für Ressourceneffizienz?
- Mit wem kann ich mich austauschen?
- Gibt es eine Prämie für Vorschläge?

Über Fortschritte und Erfolge ist unbedingt regelmäßig zu berichten: Intranet, Betriebs-/Werkszeitung, Schwarzes Brett, E-Mail etc. Es wird deutlich, dass es dem Unternehmen wirklich ernst ist und nicht

nur irgendein Thema, dass gerade angesagt ist, halbherzig betrieben wird. Die dauernde Präsenz von Ressourceneffizienz im Arbeitsalltag und die wiederholte Hervorhebung der Notwendigkeit Ressourcen sparsam einzusetzen, führt zur Normalität.

Ideen finden und ausarbeiten

Nicht jeder Bereich im Unternehmen ist gleichermaßen von Ressourceneffizienz betroffen und nicht jeder kann in gleichem Maße auf den Ressourcenverbrauch Einfluss nehmen.

Eine erprobte Möglichkeit, dem Austausch über ein Thema einen Rahmen zu geben und systematisch Ideen zu produzieren ist die Durchführung von Open-Space Veranstaltungen. Einen beispielhaften Ablauf für eine Open-Space Veranstaltung finden sie ebenfalls im Intranet unter ressourceneffizienz-beteiligung.de/aktiv-werden. Die Veranstaltung soll in der Regel während der Arbeitszeit stattfinden und dient dem Austausch der Beschäftigten untereinander. Ziel ist, in kurzer Zeit mit einer großen Zahl von Menschen zum umfassenderen Thema Ressourceneffizienz wesentliche Potenziale zu identifizieren und lösungsorientiert zu bearbeiten.

Mit der Methode wird in der Regel in kurzer Zeit eine große Vielfalt von konkreten Maßnahmen produziert. Je nach Zielsetzung und Durchführungsart kann am Ende der Open Space Veranstaltung eine Handlungsplanung stehen, die die Umsetzung der entstandenen Projektideen konkretisiert.

Für zentrale Ideen und Projekte sollte die Möglichkeit für alle geschaffen werden, sich aktiv einzubringen. Allein die Fragen und Anmerkungen eines Bereichs-Externen verhelfen zu einem veränderten Blick auf die Prozesse und können neue

Ansatzpunkte für die Beschäftigten vor Ort schaffen. Zentrale Projekte und Ideen können daher auch im Intranet veröffentlicht werden. Schafft man zusätzlich die Möglichkeit, die Projekte in einem Blog zu kommentieren, fördert dies den Austausch und das Entstehen neuer Ideen.

Individualisieren

Der vorgenannten Instrumente richten sich ganz allgemein an alle Beschäftigten. Je undifferenzierter aber kommuniziert wird, desto weniger fühlen sich die Kolleginnen und Kollegen direkt angesprochen. In einem weiteren Schritt geht es darum zielgerichtet jeden Beschäftigten zu erreichen. Soweit es sich darstellen



lässt, sollte die Kommunikation daher personalisiert werden. E-Mails und Intranet bieten Möglichkeiten dafür. Die direkte Ansprache durch den Ressourceneffizienz Verantwortlichen ist eine weitere Option. Darüber hinaus ist die Ansprache auf Abteilungs- oder Gruppenebene sinnvoll. Jeder Bereich hat seine spezifischen Abläufe und ist mit dem Einsatz unterschiedlicher Ressourcen konfrontiert. Es ist zu verdeutlichen, wie Ressourceneffizienz in dem jeweiligen Bereich aussehen kann.

So wird sichergestellt, dass jeder Beschäftigte das Thema auch wirklich auf seinen Arbeitsplatz bezieht. Wichtig ist, dass eine aktive Auseinandersetzung der Beschäftigten mit dem Thema erfolgt und nicht nur das Verarbeiten von Informationen. Um alle Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zu informieren und die kontinuierliche Weiterbildung sicher zu stellen, kann das Intranet des Unternehmens genutzt werden. Individuelle Kommentare im Ressourceneffizienz-Blog involvieren Beschäftigte aus anderen Bereichen und fördern den Austausch. Das bestimmende Ziel dieses Prozesses ist die Förderung von persönlichen Initiativen!

Feedback

Werden Vorschläge zur Ressourceneffizienz eingereicht, ist sicherzustellen, dass die Einreicher möglichst schnell ein Feedback zu ihrem Vorschlag bekommen. Das unterstreicht, dass es dem Unternehmen ernst ist und steigert somit die Motivation der Beschäftigten mit zu machen.

Wird etwas umgesetzt, ist möglichst konkret darzustellen, wie der Prozess abgelaufen ist, was getan wurde, wer beteiligt war, welche Ressourcen eingespart wurden und welche Auswirkungen finanziell zu erwarten sind.

Nachrichten im Intranet zu solchen Fortschritten zeigen allen, dass etwas passiert und animieren zum eigenen Tun.

Ergebnis

Die Beschäftigten wissen, worum es bei Ressourceneffizienz geht. Sie begreifen sie nicht als eines von vielen Themen oder gar als einmalige Aktion, sondern als permanenten Prozess, der dazu beiträgt, dass ihre Arbeitsplätze gesichert werden und der einen wirksamen Beitrag zum Umweltschutz leistet. ■

Ressourceneffizienz Tool 4: Prozessanalyse

Ressourceneffizienz in der Produktion

Ziel

Jeder Fertigungsprozess, in dem entweder viele oder aber besonders wertvolle Ressourcen eingesetzt werden, kann Ansätze zur Steigerung der Ressourcen- und damit meist der Kosteneffizienz bieten. Das Tool zur Prozessanalyse bietet einen einfachen Rahmen, um eine grobe Analyse von Fertigungsabläufen vorzunehmen und Hinweise auf Ressourceneffizienzpotenziale zu entdecken.

Ablauf 1: Datenerhebung

Die Prozessanalyse untersucht nach dem Input-Output-Schema die betrieblichen Arbeitsabläufe und -prozesse. Hier werden Stoffe und Energien, bezogen auf einen einzelnen Fertigungsprozess, erfasst. Dadurch soll der Betriebsablauf transparenter gemacht sowie eine Lokalisierung von Schwachstellen und Optimierungspotentialen ermöglicht werden.

Durch eine Abschätzung oder Messung der jeweiligen Mengen lässt sich erkennen, wie wertvolle Ressourcen sich u. U. nicht in Produkte verwandeln, sondern als Abfälle, Abluft oder Abwasser enden und letztlich nicht nur im Einkauf, sondern auch in der Entsorgung den Kostenbogen belasten.

Ablauf 2: Ursachenanalyse

Um zu klären, was man besser machen kann, ist es meist einfacher zunächst die Art und Menge der Ressourcen zu ermitteln, die sich nicht in Produkte verwandeln. Ist das Wissen um die Einflussfaktoren und die betrieblichen Einflussmöglichkeiten komplex oder nicht präsent, eignet sich die Ishikawa-Methode („Fischgräten-diagramm“), um gemeinsam im Team ein vollständiges Bild über die Handlungsspielräume des Unternehmens, der einzelnen Abteilungen und der Mitarbeiter

zu erarbeiten. Die Methode ist zeitlich durchaus aufwendig, ermöglicht aber eine gute Einbindung der Beschäftigten in den Prozess. Mitmachen sollten alle, die an einem Fertigungsprozess in der Produktion, der F & E oder der Fertigungsplanung beteiligt sind.

Begonnen wird mit einer Frage, die mit „Warum“ das betrachtete Problem genauer definiert. Da viele Fragen der Ressourceneffizienz in engem Zusammenhang mit Stoff- und Energieströmen stehen, wird nach den Ursachen für Menge und Qualität dieser Ströme gefragt. Schließlich liegen Verbesserungsmöglichkeiten sowohl in der Reduzierung der Mengen, als auch in der Substitution durch andere Stoffe.

Die Ishikawa-Frage zum Thema Lösemittelverbrauch in Druckereien beispielsweise lautet: „Warum werden die Lösemittel in dieser Art und Menge eingesetzt?“. Die Frage wird an die anwesenden Mitarbeiter gerichtet, die ihre Antworten in Schlagwörtern während ca. 5–10 Minuten auf Karten schreiben. Die Einflusskategorien sind die „Gräten“ des Diagramms (► vgl. Abbildung). Klassische Gräten sind die vier „M's“ „Mensch“, „Maschine“, „Methode“, „Material“, die bei Bedarf aber auch ergänzt oder verändert werden können. Die von den Mitarbeitern beschrifteten Karten werden den vorbereiteten „Gräten“ zugeordnet. Gleiche oder ähnliche Nennungen werden zusammengefasst und mittelbare Einflussfaktoren werden über weitere Verzweigungen deutlich

Fallbeispiel Grundierung von Holzplatten

Input

Holzplatte
Hilfsstoffe
■ Grundierlack
■ Lösemittel
Betriebsstoffe
■ Reiniger
Wasser
Energie



Output

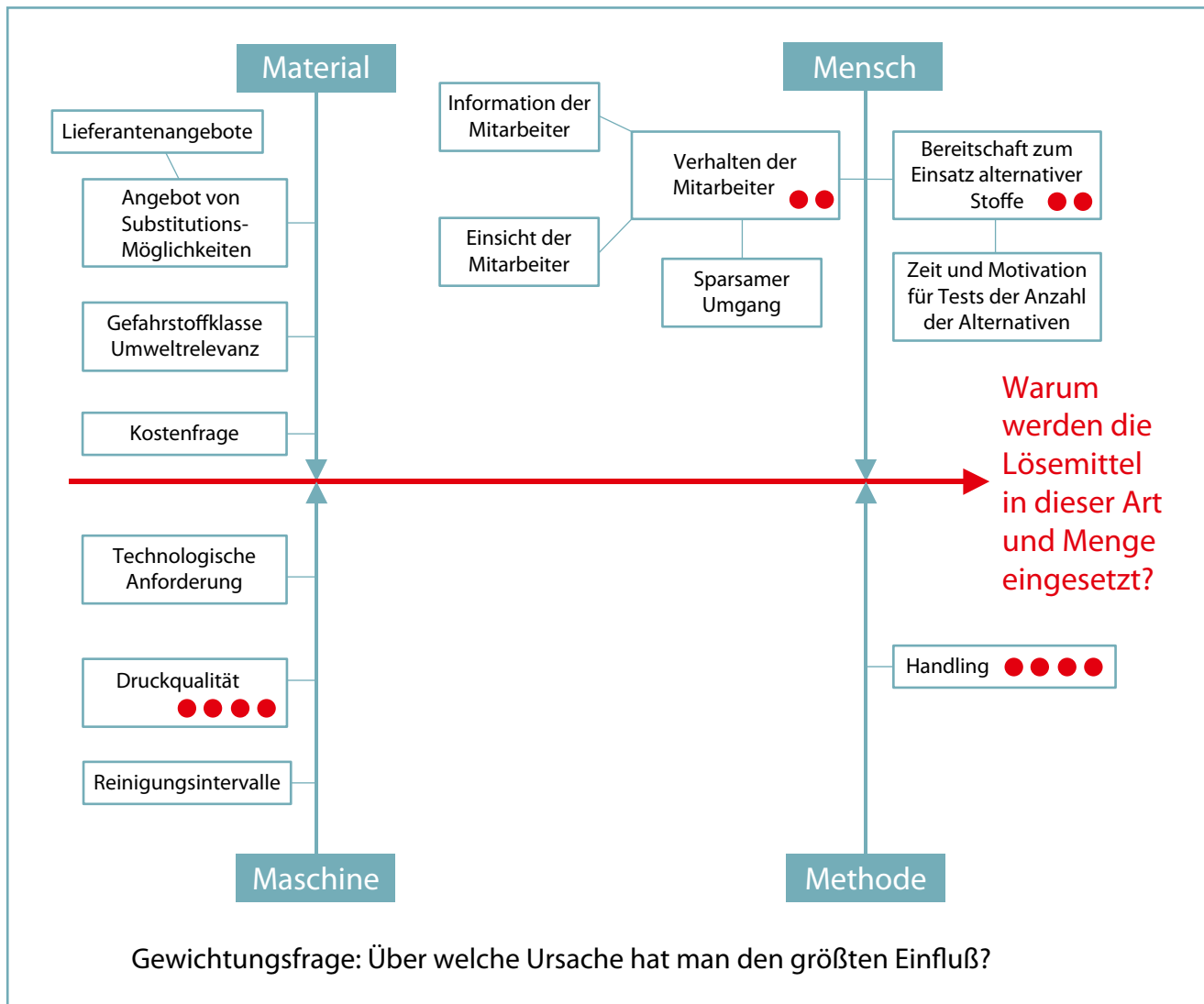
Holzplatte grundiert
Abfall
■ schlecht grundierte Platten
■ Lackreste
■ Reiniger, verunreinigt
Abluft
■ lösemittelhaltig
Abwasser
Abwärme



gemacht. So ergibt sich in der Regel eine Baumstruktur, die typisch für das Ishikawa-Diagramm ist. Das Diagramm stellt nun die verschiedenen Einflussfaktoren für die jeweilige Problemstellung dar. Im vorliegenden Beispiel aus einer Drucke-

und Qualität der eingesetzten Lösemittel am stärksten?“ Beantworten lässt sie sich z. B. durch Punktekleben. Alle Anwesenden erhalten drei (oder auch mehr) Klebepunkte und dürfen diese auf die Karten mit denjenigen Faktoren kleben,

einflussreichste Faktoren für den Lösemittelverbrauch heraus. Bei diesen Faktoren ist also anzusetzen, wenn der Lösemittelverbrauch sinken soll. Hier sind gemeinsam Möglichkeiten zu erarbeiten, entweder den Verbrauch zu senken oder



rei werden die Faktoren abgebildet, die Menge und Qualität der eingesetzten Lösemittel beeinflussen. Im Anschluss an die Darstellung kann auch eine Gewichtungsfrage zur Ermittlung der wichtigsten Einflüsse gestellt werden. Die Gewichtungsfrage lautet: „Welche Faktoren beeinflussen Menge

die sie für die wichtigsten halten. Die Karten, auf denen die meisten Punkte kleben, zeigen dadurch ihre besondere Bedeutung. Im vorliegenden Beispiel stellen sich Handling, Druckqualität, das Verhalten der Mitarbeiter und die Bereitschaft zum Einsatz alternativer Stoffe als vermutlich

andere, weniger gefährliche oder umweltschädliche Stoffe einzusetzen. **Ergebnis** Als Ergebnis des Prozesses liegt eine Priorisierung der Möglichkeiten vor, mit denen die Ressourceneffizienz gesteigert werden kann. ■

Ressourceneffizienz Tool 5: Abfallmanagement

Ressourceneffizienz in der Abfallwirtschaft



▲ Kinder lernen frühzeitig, dass Stahlverpackung kein Abfall, sondern ein Wertstoff ist
(Foto: Blechwarenfabrik Limburg)

sorger nach dem Gewicht der jeweiligen Volumeneinheit. Bitten Sie den Entsorger, zukünftig sowohl in den Rechnungen als auch den Entsorgungsnachweisen die Abfallmenge in einer Gewichtseinheit anzugeben. Dadurch ersparen Sie sich die Umrechnung. Auch die Dokumentation der Rohstoff- und Entsorgungskosten erleichtert die spätere Prioritätensetzung. Denn die Vermeidung von Abfall, der wie z. B. Lösemittel teuer eingekauft und als Abfall gleichfalls teuer entsorgt wird, spart nicht nur Ressourcen, sondern auch viel Geld.

Zur ersten Abschätzung reicht auch ein Betriebsrundgang aus, in dem zusammen mit den Beschäftigten der abfallintensivsten Bereiche die größten Abfallmengen geschätzt werden. Sind die Rohstoff- und Entsorgungskosten bekannt, so lassen sich auch die mit diesen Abfallmengen verbundenen Kosten eindrucksvoll darstellen.

Ziel

Der effiziente Einsatz von Ressourcen spiegelt sich unter anderem in den Abfallströmen wieder. Für jedes Unternehmen ist daher die Einführung eines Abfallmanagements zur Reduzierung von Abfallmengen und damit zur Steigerung der Ressourceneffizienz von Bedeutung. Die Kenntnis der Abfallströme in Ihrem Unternehmen hilft Ihnen die besonders abfallintensiven Arbeitsprozesse und -bereiche zu erkennen, die der Ansatzpunkt für Optimierungen sind.

Ablauf 1: Datenerhebung

Der erste Schritt besteht in der Erhebung von Daten zu Abfallarten und -mengen. Erfassen sie die Abfallströme in einer Liste, die sie nach der Art des Entsorgungsweges, nach Abfallgruppen und Abfallarten sortieren. Daraus ergibt sich z. B. ► nebenstehende Gliederung. Zur besseren Vergleichbarkeit sollten die Abfallmengen sinnvollerweise mit einer einheitlichen Gewichtsangabe aufgelistet werden. Liegen die Mengenangaben in m³ oder Liter vor, so fragen Sie den Ent-



Fallbeispiel

In einem Maschinenbauunternehmen wird das von den Bearbeitungsmaschinen tropfende Hydrauliköl mit Holzspänen aufgesaugt und dem Sonderabfall zugeführt. Um die Sonderabfallmenge zu reduzieren werden Ölfangwannen angebracht. Das tropfende Öl gelangt so in die Altölsammlung und wird zum Altölaufbereiter abgegeben. Diese Sonderabfallmenge sinkt um 50 %. Auch entfällt die Beschaffung von Holzspänen.

samkeit mit allen verwendeten Stoffen, niedrige Ausschussraten, weniger Stoffe, die schlecht werden oder deren Haltbarkeit abläuft: Alles dies führt in allen Branchen zu niedrigeren Abfallmengen und erhöht grundsätzlich die Ressourceneffizienz des Unternehmens. Da gleichzeitig eine gute Planung von Produktions- und Wartungsabläufen für die Abfallvermeidung wichtig ist, bietet eine diesbezügliche Überprüfung der entsprechenden Prozesse weiteres Einsparpotenzial.

Durch konsequente **Abfalltrennung** lassen sich oft große Mengen Abfall in die Wiederverwertung (Recycling) anstatt in die Beseitigung abgeben. Da die Verwertungskosten meist günstiger sind als die Beseitigungskosten, ist dies auch finanziell oft rentabel. Wichtig für eine funktionierende Abfalltrennung sind eindeutig gekennzeichnete Behälter, gute Arbeits-

Fallbeispiel

Ein Unternehmen betreibt eine Strahlanlage um Motorenteile für das Lackieren vorzubereiten. Zwei Strahlmittel können eingesetzt werden. Strahlsand kann nur einmal verwendet werden, Stahlkies kann, nach Säuberung in einem zusätzlich aufzustellenden Windsichter, 400 bis 500 mal umlaufen. Die Umstellung der Strahlanlage von Strahlsand auf Stahlkies reduziert die Menge des zu entsorgenden, mit Farbresten verschmutzten Abfalls erheblich.

anweisungen über die Zuordnung von einzelnen Stoffen zu Abfallfraktionen und möglichst umfassende Hintergrundinformationen für alle Beschäftigten.

Ablauf 2: Bewertung

Zwei wesentliche Wege können die Abfallmenge reduzieren: Abfalltrennung und Abfallvermeidung.

Die Möglichkeiten der **Abfallvermeidung** sind in den unterschiedlichen Branchen und Unternehmen sehr verschieden. Spar-

Ablauf 3: Feedback

Ermitteln Sie regelmäßig folgende Zahlen und vergleichen Sie diese mit den Vorjahreswerten:

- die gesamte Abfallmenge und die gesamten Entsorgungskosten,
- die Anteile von Wertstoffen, Abfällen zur Beseitigung und Sonderabfällen am gesamten Abfall,
- die Abfallmenge pro Produkt.

Wenn Sie die Ressourceneffizienz-Kennzahlen, z. B. die Abfallmengen oder die Abfallmengen pro Produkt viertel- oder halbjährlich aushängen, machen Sie die Erfolge bekannt und erhöhen so die Motivation zum Mitmachen (► siehe auch „Kommunikation mit Beschäftigten“).

Ergebnis

Das Ergebnis des Prozesses besteht in einer besseren Übersicht über Abfallmengen, in Ideen zur Abfallvermeidung und Abfalltrennung sowie in Kennzahlen die zeigen, wie die Ressourceneffizienz gesteigert wurde. ■

Abfallart	Menge	Rohstoffkosten	Entsorgungskosten
1. Abfall zur Beseitigung			
1.1 Siedlungsabfall			
1.1.1 Verpackungen			
1.1.2 Restmüll			
1.1.3 ...			
2. Abfall zur Verwertung			
2.1 Wertstoffe aus Siedlungsabfall			
2.1.1 Altpapier			
2.1.2 ...			
2.2 produktionsspezifische Abfälle			
2.2.1 Metallschrott			
2.3 Sonderabfälle/Reststoffe			
2.3.1 Lösemittel			
2.3.2 ...			

Ressourceneffizienz Tool 6: Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

KVP-Sonderaktion durchführen



▲ Foto: J. Schmalz

Ziel

In fast allen größeren Unternehmen gibt es ein Betriebliches Vorschlagswesen (BVW). Aber auch ein kleineres Unternehmen ist auf die guten Ideen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Ein gut funktionierendes Vorschlagswesen unterstützt die Entstehung vieler guter Ideen und fördert ihre Umsetzung in die Praxis. Die Prämie, die viele Unternehmen als Anreiz zahlen, soll dabei erreichen, dass eine Idee auch an den zuständigen Meister oder Betriebsleiter herangetragen wird. Gleichzeitig ist die Prämie ein zusätzlicher Anreiz, sich nicht nur über Probleme zu beklagen, sondern über ihre Lösung nachzudenken. Bei einer Sonderaktion wie z. B. bei Verbesserungsvorschlägen für Ressourceneffizienz kann man auch eine Mindestprämie aussetzen, so dass unabhängig von etwaigen Einsparungen jeder Verbesserungsvorschlag belohnt wird.

Ablauf 1: Verbesserungsvorschläge für Ressourceneffizienz anregen

Sonderaktionen im Verbesserungsvorschlagswesen sind verbreitet, denn sie regen „aus gegebenem Anlass“ dazu an,

Beispiel: Evonik Industries AG

Eine „Rahmenvereinbarung zur Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und Gruppenarbeit“ wurde im Werk Rheinfelden gemeinsam mit dem Betriebsrat entwickelt. Zudem wurde eine Betriebsvereinbarung zur Gruppenarbeit und zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) abgeschlossen. Ein Bestandteil dieser Vereinbarungen ist, dass alle Führungskräfte ein KVP-Einführungstraining absolvieren mussten, um sich mit wichtigen Instrumenten und Vorgehensweisen für erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Beschäftigten vertraut zu machen.

Hintergrundinformation

Die Grundidee des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist, dass in allen Bereichen des Unternehmens und unter Einbeziehung aller Beschäftigten fortwährend Optimierungspotenziale erschlossen werden sollen. Der Betriebsrat kann von sich aus diesen Prozess initiieren: Der Paragraph 92a BetrVG gibt ihm die Möglichkeit, Vorschläge der Beschäftigten direkt dem Unternehmer zu präsentieren und mit ihm zu diskutieren. Da sich dieses Vorschlagsrecht auf alle Themengebiete eines Unternehmens bezieht, können auch Maßnahmen zur Ressourceneffizienz gezielt angestoßen werden. Zudem räumt das BetrVG dem Betriebsrat mit dem § 87 explizit ein Mitbestimmungsrecht über die Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens ein.

sich zu einem speziellen Thema Gedanken zu machen oder, was wahrscheinlicher ist, eine vielleicht für weniger wichtig gehaltene Idee aufzuschreiben und einzureichen. Die Thematisierung der Ressourceneffizienz in einer Sonderaktion des Verbesserungsvorschlagswesens macht darüber hinaus deutlich, dass das Thema wichtig ist und das Unternehmen Fortschritte erzielen will.

Ablauf 2: Verbesserungsvorschläge für Ressourceneffizienz umsetzen

Verbesserungsvorschläge sollten zügig und möglichst zusammen mit denjenigen, die den Vorschlag gemacht haben, aufgegriffen werden. So wird schnell und



sichtbar etwas verändert, was zukünftig dazu motiviert, sich beim nächsten Problem wieder etwas einfallen zu lassen.

Wichtig ist in jedem Falle eine rasche Rückmeldung zu jedem Vorschlag! Dies sollte immer in Verbindung mit einer inhaltlichen Begründung geschehen, insbesondere wenn Vorschläge nicht angenommen werden können.

Ablauf 3: Verbesserungsvorschläge für Ressourceneffizienz diskutieren

Jeder von uns weiß dass es schwierig ist,

eine Idee zur Verbesserung zu haben. Viel einfacher ist es zu erkennen, dass eine vorhandene Idee nicht so gut ist, weil es auf andere Weise noch viel besser gegangen wäre. Eigentlich entstehen so zu jeder Verbesserung noch einmal Ideen. Genauso wäre es möglich, dass jemand auf eine Idee kommt, wie man einen abgelehnten, weil nicht oder nur aufwendig umsetzbaren Vorschlag, doch noch umsetzbar gestalten kann.

Damit eröffnet sich die Möglichkeit, auch nach der Annahme oder Ablehnung von

Verbesserungsvorschlägen noch weiter zu machen. Durch Aushang oder durch Veröffentlichung auf einem Blog im Intranet könnte der Vorschlag bekannt gemacht werden, so dass auch andere darüber nachdenken und ihn ggf. noch verbessern ► siehe auch „Kommunikation mit Beschäftigten“.

Ergebnis

Das Ergebnis einer Sonderaktion des Vorschlagswesens besteht in einer möglichst großen Zahl umgesetzter Vorschläge. ■

Langlebige Waschmaschine zu gewinnen!



Sonderaktion des Verbesserungsvorschlagswesens zur Ressourceneffizienz

Vom 01.10.2013 bis zum 30.11.2013 nehmen alle Verbesserungsvorschläge, die zur Einsparung von Material oder zur Reduktion von Abfällen führen, an einer Sonderverlosung teil.

1. Preis: Langlebige Qualitätswaschmaschine im Wert von 1.200 €
2. Preis
3. Preis

Gute Ideen werden prämiert!

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

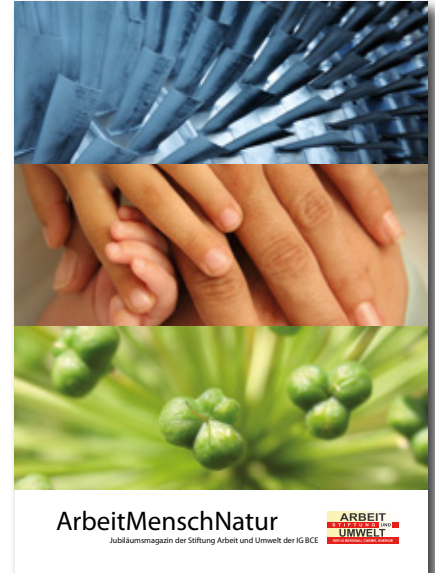
Die Stiftung Arbeit und Umwelt der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE) wurde 1990 gegründet. Seitdem engagiert sich die gemeinnützige Stiftung mit ihrem Leitmotiv „Arbeit und Umwelt“ für eine Nachhaltige Entwicklung in Wirtschaft und Gesellschaft, die wirtschaftliche, soziale und ökologische Ziele miteinander verbindet.

Hierzu verleiht die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE einen Umweltpreis und ist vorrangig konzeptionell und operativ tätig mit eigenen Projekten, Veranstaltungen und Studien zu vorsorgendem Umweltschutz, energie- und ressourceneffizientem Wirtschaften und sozial verträglichen und umweltschonenden Unternehmenskulturen.

Die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE hat bislang 10 Umweltpreise zu jeweils aktuellen Umweltthemen vergeben und mit den Erträgen des Stiftungskapitals zahlreiche Projekte gefördert sowie mit Spenden, Förderbeiträgen und Drittmitteln eigene Projekte durchgeführt.

Zum 20jährigen Bestehen hatte die Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE ihren Umweltpreis zum Thema „Energieeffizienz mit Mitarbeiterbeteiligung“ ausgelobt.

Die Stiftung Arbeit und Umwelt ist als besonders förderungswürdige, gemeinnützigen Zwecken dienende Organisation anerkannt. Spenden und Förderbeiträge werden vom Finanzamt steuermindernd anerkannt.



Weitere Informationen erhalten Sie auf unserer Homepage unter www.arbeit-umwelt.de und im Jubiläumsmagazin, das wir Ihnen gerne zusenden.

Impressum

Herausgeber:
Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
www.arbeit-umwelt.de

Konzept und Redaktion:
Roland Pätzold
Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE
und
Dr. Jens Clausen
Borderstep Institut für Innovation und
Nachhaltigkeit gGmbH
Prinz Albrecht Ring 12
30657 Hannover
www.borderstep.de

Gestaltung und Umsetzung:
SCHIRMWERK Iris Wagner
Ruhrtalstraße 45
45239 Essen-Werden
www.schirmwerk.de

Titelfotos:
Rhein Chemie, Frank Schinski, Alexander
Hofmann, Blechwarenfabrik Limburg,
Villeroy & Boch, J. Schmalz, Klöckner
Pentaplast

Druck:
BWH GmbH
Beckstraße 10
30457 Hannover
www.bw-h.de



ClimatePartner
klimaneutral
Druck | ID: 53326-1308-1016

Förderung:
Dieses Projekt wurde gefördert vom
 Bundesministerium für Umwelt,
Naturschutz und Reaktorsicherheit
 Umweltbundesamt
Die Verantwortung für den Inhalt dieser
Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

Stand: September 2013



www.ressourceneffizienz-beteiligung.de



Industriegewerkschaft
Bergbau, Chemie, Energie

