

„Vertrauen ist gut – Transparenz ist besser!“

Interview mit Susann Bremer, Ressourceneffizienz-Beraterin

Sie kennen den Ausspruch „Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser“. Wie steht es damit in den von Ihnen beratenen Unternehmen?

Vertrauen ist ein Basisbaustein für jedes Geschäft und kann nur in einem Prozess entwickelt werden. Kontrolle fördert meiner Erfahrung nach weder die Vertrauensbildung noch den Erhalt. Wir kommen als externe Berater in ein Unternehmen. Damit ist allein durch die „Komponente Unbekannt“ der hemmende Faktor „Unsicherheit“ vorprogrammiert. Nur wenn es uns früh gelingt, eine Vertrauensbasis im Projektteam aufzubauen, kann die Zusammenarbeit erfolgreich sein. Deshalb arbeiten wir z. B. mit einem transparenten Projektmanagement. Jede/-r Beteiligte wird bedarfsgerecht mit Wissen zu Projektzielen, -abläufen und -fortschritten aktuell informiert. Kontrolle wird bei uns nicht im Sinne einer stetigen Prüfung oder einer Rechenschaftsschuld gesehen – natürlich werden aber Meilensteine gemessen. Transparenz im Projektmanagement erspart viel Zeit und Aufwand für Kontroll- und Berichtswesen und fördert damit die Produktivität. Respektive gilt für uns: „Vertrauen ist gut – Transparenz ist besser“.

Wie kann die Beraterin daran mitwirken, dass in betrieblichen Veränderungsprozessen Vertrauen entsteht und erhalten bleibt?

Transparenz, Methodenkompetenz und das Gespür für die Bedürfnisse der Projektbeteiligten sind für mich in jedem Beratungsprojekt drei wichtige „Stellschrauben“. Durch Transparenz für alle Projektbeteiligten, d. h. nachvollziehbare Projektabläufe, eindeutig definierte Ziele und einen ausgeglichenen Wissensstand zwischen den Fachkräften während des Projektverlaufs, holen wir alle Beteiligten „in ein Boot“. So arbeiten wir mit jedem, der an dem Prozess beteiligt ist und „ziehen Fäden“ vom Entwicklungsbüro bis zur Fertigungshalle, dem Einkauf und der Logistik. Als Externe haben wir einen gewissen Neutralitätsbonus in den abteilungsübergreifenden Entwicklerteams. Positioniert man sich vorschnell, z. B. in Innovationszirkeln, erlischt dieser Bonus. Dafür nutzen wir unsere methodischen Kompetenzen, Informationen fachübergreifend einzuholen, wertanalytisch zu verarbeiten und im Ergebnis eine Entscheidungsbasis für unsere Auftraggeber aufzubauen, die wir anhand der Werte und Ressourcen des Unternehmens darstellen und argumentieren können. Für diese Vorgehensweise benötigen wir spezifischen Sachverstand. In unseren Beratungsprojekten, z. B. für Materialeffizienz, arbeiten wir u. a. daran, eine Win-win-Situation im Projektteam herzustellen und damit ein motivierendes Arbeitsklima zu schaffen. Meiner Meinung nach liegt in der Motivation der Fachkräfte eine der wichtigsten Ressourcen für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmen.

Wie gehen Sie damit um, dass Sie innerhalb kürzester Zeit als Beraterin den Sprung von der externen Kraft zur Vertrauensperson schaffen müssen? Welche Ressourcen-Kultur vertreten Sie in Unternehmen?

In der Startphase ist unsere Arbeit vor allem im Bereich der Vertrauensbildung intensiv gefordert. Wenn wir uns die Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen ansehen, achten wir gleichzeitig darauf, mögliche Stolpersteine für den Projektverlauf zu erkennen und frühzeitig Maßnahmen für deren Vermeidung zu entwickeln. Ist ein Beratungs- oder Entwicklungsprojekt begonnen, können sich selbst kleine Missempfindungen eines Mitarbeiters wellenförmig zu einer größeren Konfliktsituation ausweiten. Als Beraterin für Value-Management gehe ich stets von einem ganzheitlichen Ressourcensystem aus. Zur Darstellung eignet sich das Bild einer Netzstruktur, in das wir nach einer Betrachtung von Anforderungen, Zielen, Visionen, Umfeldfaktoren und Ressourcen ein Unternehmen spezifisch platzieren können. Damit schaffen wir eine nützliche Vorlage für alle zukünftigen Entwicklungsvorhaben der Unternehmen. Die „Ressource Mensch“ steht für mich im Mittelpunkt des Ressourcensystems, weil sie der Antrieb für Entwicklungen und Veränderungen ist. Alle weiteren Ressourcen sind unabdingbar mit der „Ressource Mensch“ verbunden. Wenn sich der Schwerpunkt innerhalb der Netzstruktur verändert, ziehen die anderen Bereiche nach, z. B. wirtschaftliche Folgen einer nachhaltigen Produktstrategie oder ökologische Auswirkungen einer Prozessoptimierung.

Susann Bremer, geschäftsführende Gesellschafterin der KupferRot GbR ist Ressourceneffizienz-Beraterin. Das Unternehmen ist seit Jahren ein branchenunabhängiger Entwicklungspartner der Investitionsgüterindustrie und hat das Ziel durch Entwicklungs- und Beratungsleistungen innerhalb des gesamten Produktentstehungsprozesses Kosten zu optimieren, Ressourcen zu schonen und den Wert der Produkte dennoch zu steigern (www.kupfer-rot.de).



Das Interview führte Saskia Fogler vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit der Universität Bremen, Projekt Ressourcenkultur.



„Die ‚Ressource Mensch‘ steht für mich im Mittelpunkt des Ressourcensystems, weil sie der Antrieb für Entwicklungen und Veränderungen ist. Alle weiteren Ressourcen sind unabdingbar mit ihr verbunden.“