



## Newsletter

artec | Forschungszentrum  
Nachhaltigkeit  
Wuppertal Institut



# 3

Ausgabe 1/2011

Liebe Leserin, lieber Leser,

haben Sie sich auch schon einmal mehr oder weniger heimlich dabei ertappt zu denken: „Das ist wie immer: Es wird was angestoßen und dann verläuft es wieder im Sand!“?

In unseren Gesprächen stellen wir immer wieder fest, dass es viele Hemmnisse auf dem Weg zu Veränderungen gibt und dass diese sich doch auch hin und wieder ähneln, sei es in mangelnder Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, fehlender Zeit, vorschneller Entscheidungen oder auch aufgrund unbedachter äußerer Faktoren. Umso spannender ist es für uns jedoch zu entdecken, wie Berater/innen und Unternehmer/innen Wege gefunden haben, die Gefahr von Hemmnissen zu erkennen und sie klug zu umgehen. Schließlich gibt es auch immer Faktoren in einem Unternehmen, die Veränderungen positiv beeinflussen und voranbringen. Wie viel Anteil weiche Faktoren an Veränderungen haben, scheint hier eine zentrale Frage zu sein.

Susan Bremer, Gründerin der Firma „Kupfer.Rot“, hält in unserer neuen Rubrik „Aus der Praxis“ fest, dass unnötige Demotivation Veränderungen schnell hemmen kann. Fühlt sich ein Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin mit den Ideen in einem Prozess nicht berücksichtigt, wird er/sie sich in Zukunft mit Ideen zurückhalten und das Potenzial ist verschenkt. Außerdem stellen wir Ihnen in diesem Newsletter zwei weitere Unternehmen vor, die in der Forschung unmittelbar an unserem Projekt beteiligt sind.

In der Rubrik „Aktuelles“ geben wir Ihnen einen kurzen Einblick in das derzeitige Projektgeschehen. Wir wünschen Ihnen einen schönen Herbstanfang und bedanken uns für Ihr Interesse am Projekt RessourcenKultur!



Holger Rohn



Sebastian Klinke

Holger Rohn

Wuppertal Institut  
für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Sebastian Klinke

artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit,  
Universität Bremen

## Unternehmensporträts

### Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH

Wasser ist eine der wichtigsten Ressourcen auf der Erde und seine Einsparung bzw. sinnvolle Verwendung wird immer wichtiger für die Menschheit. Um hierfür einen Beitrag zu leisten, gründete Werner Neumann 1999 gemeinsam mit seiner Frau die Neumann & Co. Wasserzähler Glaubitz GmbH, nachdem sie sich schon einige Jahre mit der Problematik beschäftigt hatten. Schwerpunkt des 30 Personen starken Unternehmens sind Herstellung und Export (95 %) von Wasserzählern und anderen Messgeräten zur Verbrauchsbestimmung von Energieträgern. Exportiert werden diese größtenteils nach Russland, in das Baltikum, in die Ukraine ebenso wie nach Südafrika und Mexiko, wo mit ortsansässigen Service- und Vertriebsfirmen zusammengearbeitet wird. Ein weiterer Teil des Firmenspektrums sind Reparatur und Regenerierung der Wasserzähler – so arbeitet auf dem Firmengelände zugleich die „Staatlich anerkannte Prüfstelle für Messgeräte für Wasser WR 10“.

Das Motto des Unternehmens „denn Innovation ist erst der Anfang“ wird in der regen Neuentwicklung im bei Dresden gelegenen Glaubitz sichtbar. Schwerpunkt dabei waren kundenspezifische Anforderungen in den Exportmärkten. Ab 2008 machte sich auch im Unternehmen die Wirtschaftskrise bemerkbar. Das Familienunternehmen wurde mit rückläufigen Exportzahlen konfrontiert und entdeckte in dieser schwierigen Zeit neue Märkte und Wege für sich. Neben der Erfüllung von Großaufträgen aus Russland begann man in Glaubitz, aufbauend auf den Erfahrungen aus den Besonderheiten der Exportmärkte, neues elektronisches Zubehör für die Messgeräte zu entwickeln. Neben dem klassischen Wasserzähler finden sich so innovative Geräte wie das Pre-Payment-System aquaCONTUR oder der Messkoffer aquaINSPECT nebst Software, aber auch eine optische Abtastung für M-Bus- und Impulsmodule, die erfolgreich in Deutschland und westeuropäischen Ländern verkauft werden. Bei den Neuentwicklungen achtet man nicht nur auf Ressourceneffizienz, sondern auch auf Nachhaltigkeit und Verbraucherschutz.

### Ostec Oberflächen- und Schichttechnologie GmbH

Bei der Oberflächen- und Schichttechnologie GmbH – oder kurz OSTEC – legte man bereits von Anfang an Wert auf eine gute Mischung in allen Bereichen. 1994 gründeten die Ingenieure Mathias Hoffmann und Torsten Blum das Unternehmen mit einem qualifizierten Team aus erfahrenen Praktikern und Wissenschaftlern der TU Dresden. Die OSTEC Oberflächen- und Schichttechnologie GmbH in Klipphausen ist als Dienstleister für die Wärme- und Oberflächenbehandlung von Metallteilen für verschiedenste Branchen wie Automobil- und Bahnzulieferer sowie des Maschinen- und Anlagenbaus tätig. Dabei wird das komplette Spektrum der üblichen Wärmebehandlungsverfahren wie z.B. Einsatzhärten, Nitrieren, Vergüten und Induktionshärten am Markt angeboten.

Innovatives Denken soll bei allen Prozessen praktische Neuerungen im Interesse des Kunden/der Kundin ermöglichen. Die Optimierung technologischer Prozesse findet bei OSTEC nicht nur unter wirtschaftlichen und qualitativen Gesichtspunkten statt, sondern zugleich unter Berücksichtigung von Umweltaspekten.

Technologisch bedingt kommen notwendigerweise große Mengen an Energie in Form von Erdgas und Elektroenergie, Prozessgase sowie Prozesswasser zum Einsatz. Da dieser Bedarf an Prozesseinsatzstoffen einen entscheidenden Kostenfaktor für das Unternehmen darstellt, ist es ständige Aufgabe, alle Technologien und Prozesse auf Materialeffizienz und Wirtschaftlichkeit der eingesetzten Ressourcen zu überprüfen, Optimierungspotential aufzuzeigen und entsprechend in die Praxis zu überführen. Im Unternehmen selbst wurde 2008 nach einer Beratung durch Jürgen Voigtländer von der BTI Dresden in den Bereichen Frischwasser, Verbrauch technischer Gase sowie Energieverbrauch ressourceneffiziente Veränderungen durchgeführt. Dabei wurden Prozesse mit Materialeffizienzdefiziten identifiziert und Verbesserungsmaßnahmen ermittelt und eingeleitet. So konnte z.B. durch den Einsatz moderner Messtechnik der Verbrauch an technischen Gasen gesenkt werden.

#### Kontakt

Werner Neumann  
 Neumann & Co. Wasserzähler  
 Glaubitz GmbH

Telefon: 035265 -64940  
 E-Mail: w.neumann@  
 neumann-glaubitz.de



#### Kontakt

Torsten Blum  
 Ostec Oberflächen- und Schicht-  
 technologie GmbH

Telefon: 035204-79190  
 E-Mail: torsten.blum@ostec-meissen.de



## Hintergrundberichte

### Rückspiegelungen an die Interviewpartner

Im Juli war es soweit: Unsere Partnerunternehmen, in denen das RessourcenKultur-Projektteam in den letzten Monaten Geschäftsführer/innen, Arbeitnehmer/innen sowie externe Berater/innen zu den Themen Ressourceneffizienz, Innovationen und betrieblichen Vertrauenskulturen interviewt hat, bekamen nun die Ergebnisse in unternehmensbezogenen Auszügen zurückgespiegelt. Die Anonymität der befragten Arbeitnehmer/innen blieb dadurch gewährleistet, dass nur allgemeine Aussagen, die aus allen Antworten generiert wurden, wiedergegeben wurden. Ziel ist es, in einem weiteren Schritt auf Basis der Auswertungen Handlungsoptionen für eine RessourcenKultur zu entwickeln, die sich als fördernd sowohl für die Umsetzung von Ressourceneffizienzmaßnahmen darstellen als auch für betriebliche Vertrauenskulturen, um nachhaltige Veränderungsprozesse zu unterstützen.

### Workshops zur Strategie- und Instrumentenentwicklung

Im Projekt RessourcenKultur geht es nach der Erhebungsphase nun immer stärker um die Entwicklung von Projektprodukten für die Praxis. Dazu gehört auch die Entwicklung eines Instrumentenkoffers, der die Unternehmer/innen und Ressourceneffizienzberater/innen unterstützen soll, Ressourceneffizienzinnovationen mit Hilfe von vertrauensförderlichen Maßnahmen umzusetzen. Um die Praxispartner des Projekts an der Entwicklungsphase zu beteiligen, wird derzeit ein Workshopkonzept entwickelt. Zusammen mit den Praxispartnern sollen dabei erste Ansätze für Handlungsoptionen, Methoden und Instrumente diskutiert werden. Darauf aufbauend wird unter anderem eine Handreichung mit Handlungsoptionen entwickelt werden.

### Das artec – Forschungszentrum Nachhaltigkeit, Universität Bremen und das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt und Energie, laden ein zur „Konferenz RessourcenKultur“ am 21. und 22. Juni 2012

Auf der zweitägigen Konferenz werden mit Vertreter/innen aus Wissenschaft und Praxis die Themen des Projekts RessourcenKultur – betriebliche Vertrauenskultur, Innovationen für Ressourceneffizienz und deren gegenseitige Auswirkung aufeinander in Podiumsdiskussionen, Vorträgen und Workshops diskutiert und weiterbearbeitet. Themen hierbei werden sowohl die Spannungsbögen zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis als auch die Wechselwirkungen zwischen Vertrauenskulturen und Innovationen zur Ressourceneffizienz sein. Die präsentierten Beiträge werden in einem Tagungsband der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

## Aus der Praxis

### Susan Bremer, (Kupfer.Rot), Beraterin

*RessourcenKultur: Was fällt Ihnen spontan zu folgender Aussage ein: „Das ist wie immer: Es wird was angestoßen und dann verläuft es wieder im Sand!“?*

**Susan Bremer:** Zum Glück nicht immer aber dennoch zu oft: Ein Potential wird erkannt, eine grobe Idee geäußert und dann schnell dagegen argumentiert. Das geschieht in den Prozessen mal früher und mal später. Mal mit geringeren Einbußen und oft auch mit größeren Verlusten bezüglich der Ressourcen. Bei der Bemessung der Verluste werden jedoch sehr unterschiedliche Parameter angesetzt und einige, wie zum Beispiel: Faktor Mensch-Motivation, werden oft gar nicht erst bedacht.

*RessourcenKultur: In welchen Bereichen haben Sie entweder genau diese oder auch die gegenteilige Erfahrung gemacht?*

**Susan Bremer:** Dieser Fakt begegnet uns in der industriellen Produkt- und Prozessentwicklung immer wieder. Sicher ist es genau aus diesem Grund richtig, für die Verbesserung von Produkten oder Prozessen den externen Sachverstand in ein



#### Kontakt

Susan Bremer  
 Kupfer.Rot

Telefon: 0351-7958663

E-Mail: susan.bremer@kupfer-rot.de

Unternehmen zu Hilfe zu holen, deren Blick nicht verstellt wird durch Gewohnheiten, Abteilungsgrenzen oder Alltägliches.

Meine Mitarbeiter sind dazu angehalten, auf die „Zwischenzeilen“ zu achten, Details aufzunehmen und vor allem: Zuzuhören. In Innovationszirkeln und Workshops gilt bei uns z.B. eine Regel immer: dass jeder Gedanke zählt. Da ist das Motto: Jagen, sammeln und filtern. Erst der kreative Prozess, der nicht gebremst werden soll, und im Nachgang die Analyse und Argumentation des sachlichen Für und Wider.

*RessourcenKultur: Welche Treiber oder Hemmnisse haben Sie für Entwicklungen in Unternehmen ausmachen können?*

**Susan Bremer:** Treiber sind: Motivation, Freiräume, Vertrauen und Ziele. Gehemmt oder sogar ausgebremst werden Entwicklungsprojekte zum Beispiel dann, wenn die Motive für ein Vorhaben zwischen den Projektbeteiligten zu unterschiedlich sind und nicht klar kommuniziert wird. Dieses Problem kann z. B. in fach- und firmenübergreifenden Entwicklungsprojekten auftreten, insbesondere dann, wenn auf einer Seite die Motivation für die Entstehung eines marktfähigen Produktes steht, hingegen auf der anderen Seite das Interesse vor allem dem Projekt gilt. Weitere Hemmnisse in Entwicklungsprojekten sind Zeitdruck, mangelnde Kommunikation und keine klare Ziellinie.

*RessourcenKultur: Haben Sie einen besonderen Tipp gegen das „im Sand verlaufen“ von Entwicklungen?*

**Susan Bremer:** Für unsere Praxis habe ich erkannt, dass einer der wichtigsten Indikatoren für erfolgreiche Produkt- und Prozessentwicklungen die Motivation ist. Wenn der Mensch nicht „im Boot“ ist, wenn er nicht motiviert ist, sich einzubringen und wenn er kein klares Ziel vor Augen gestellt bekommt, dann wird das Projekt immer nur ein suboptimales Ergebnis erreichen – wenn überhaupt.

## Termine / Veranstaltungshinweise

### World Resources Forum, September 19–21, 2011 in Davos (Schweiz)

Das Projekt RessourcenKultur wird auf dieser Konferenz zum Thema ökonomische, politische und ökologische Implikationen des globalen Ressourcenverbrauchs vertreten sein.

### 20 Jahre Wuppertal Institut: Faktor W – Wandel als Herausforderung, 30. September 2011

Das Wuppertal Institut feiert sein 20-jähriges Bestehen, weitere Informationen unter: <http://20jahre.wupperinst.org/der-kongress/>

### SAVE THE DATE: RessourcenKultur Konferenz, 21. und 22.06.2012 in Bremen

Das Projekt RessourcenKultur stellt seine Ergebnisse zur Diskussion und bettet diese in die aktuelle Fachdiskussion um die Themen Ressourceneffizienz, Innovation und Vertrauenskultur ein.

**Wuppertal Institut  
 für Klima, Umwelt, Energie GmbH**  
 Holger Rohn  
 Tel. +49 (0)202 / 2492-245 (Sekt. -241)  
 Fax +49 (0)202 / 2492-138  
 holger.rohn@wupperinst.org

**artec | Forschungszentrum  
 Nachhaltigkeit, Universität Bremen**  
 Dr. Sebastian Klinke  
 Tel. +49 (0)421 / 218-61841 (Sekt. -61800)  
 Fax +49 (0)421 / 218-9861800  
 sklinke@uni-bremen.de

Projektlaufzeit: 09/2009 – 04/2013

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF). Förderkennzeichen 01FH09154

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
 für Bildung  
 und Forschung



ESF  
 Europäischer Sozialfonds  
 für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION



DLR  
 Projektträger im DLR  
 Deutsches Zentrum für  
 Luft- und Raumfahrt e.V.



Förderschwerpunkt  
 Balance von  
 Flexibilität und Stabilität

## Impressum

Der Newsletter wird gemeinsam vom Wuppertal Institut und vom artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit erstellt und ist das zentrale Mitteilungsorgan des Verbundprojektes RessourcenKultur.

Das Verbundprojekt „RessourcenKultur – Untersuchung von Ressourceneffizienzinnovationen und Vertrauenskulturen in KMU als Beitrag für die nachhaltige Entwicklung“, wird im Förderprogramm „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“ durchgeführt. Es ist Teil des Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“. Es wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) (Förderkennzeichen: 01FH09154).

*Vi.S.d.P*  
 Holger Rohn,  
 Wuppertal Institut für Klima,  
 Umwelt, Energie GmbH

Sebastian Klinke,  
 artec | Forschungszentrum Nachhaltigkeit  
 Universität Bremen