

PRO WISSEN

Strategie und Methoden für die optimale Gestaltung eines regionalen Wissenstransfer-Prozesses zur Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in Handwerksbetrieben

D. Haiböck-Sinner, B. Hammerl

Berichte aus Energie- und Umweltforschung

1/2010

Impressum:

Eigentümer, Herausgeber und Medieninhaber:
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie
Radetzkystraße 2, 1030 Wien

Verantwortung und Koordination:
Abteilung für Energie- und Umwelttechnologien
Leiter: DI Michael Paula

Liste sowie Bestellmöglichkeit aller Berichte dieser Reihe unter <http://www.nachhaltigwirtschaften.at>

PRO WISSEN

Strategie und Methoden für die optimale Gestaltung eines regionalen Wissenstransfer-Prozesses zur Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in Handwerksbetrieben

Mag.^a Daniele Haiböck-Sinner, Mag.^a Ingrid Kaltenegger,
Dr.ⁱⁿ Gudrun Lettmayer

JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
Institut für Nachhaltige Techniken und Systeme

Mag.^a Christine Bärnthaler
bärnthaler consulting - Büro für regionale Entwicklung

Dr.ⁱⁿ Christian Krotscheck
NATAN – Technisches Büro für Verfahrenstechnik &
Regionalentwicklung, Lava Bräu Atelier für Gebräutes

Christine Ax, MA
Handwerksforscherin

Graz, August 2009

Ein Projektbericht im Rahmen der Programmlinie



Impulsprogramm Nachhaltig Wirtschaften

Im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie

Vorwort

Der vorliegende Bericht dokumentiert die Ergebnisse eines Projekts aus der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT. Sie wurde im Jahr 2000 vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften als mehrjährige Forschungs- und Technologieinitiative gestartet. Mit der Programmlinie FABRIK DER ZUKUNFT sollen durch Forschung und Technologieentwicklung innovative Technologiesprünge mit hohem Marktpotential initiiert und realisiert werden.

Dank des überdurchschnittlichen Engagements und der großen Kooperationsbereitschaft der beteiligten Forschungseinrichtungen und Betriebe konnten bereits richtungsweisende und auch international anerkannte Ergebnisse erzielt werden. Die Qualität der erarbeiteten Ergebnisse liegt über den hohen Erwartungen und ist eine gute Grundlage für erfolgreiche Umsetzungsstrategien. Anfragen bezüglich internationaler Kooperationen bestätigen die in FABRIK DER ZUKUNFT verfolgte Strategie.

Ein wichtiges Anliegen des Programms ist es, die Projektergebnisse – seien es Grundlagenarbeiten, Konzepte oder Technologieentwicklungen – erfolgreich umzusetzen und zu verbreiten. Dies soll nach Möglichkeit durch konkrete Demonstrationsprojekte unterstützt werden. Deshalb ist es auch ein spezielles Anliegen die aktuellen Ergebnisse der interessierten Fachöffentlichkeit zugänglich zu machen, was durch die Homepage www.FABRIKderZukunft.at und die Schriftenreihe gewährleistet wird.

Dipl. Ing. Michael Paula
Leiter der Abt. Energie- und Umwelttechnologien
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie

Inhaltsverzeichnis

1.	Kurzfassung	5
2.	Abstract	6
3.	Projektabriss (deutsch).....	7
4.	Projektabriss (englisch)	12
5.	Einleitung.....	16
5.1.	Ausgangslage	16
5.2.	Vorarbeiten zum Thema	16
5.3.	Beschreibung der Neuerungen gegenüber dem Ist-Stand	18
5.4.	Fokus der Arbeit	18
5.5.	Einpassung in die Programmlinie	20
5.6.	Aufbau des Endberichts.....	21
6.	Ziele des Projektes.....	22
7.	Verwendete Methoden und Ergebnisse	23
7.1.	Erhebung und Analyse	23
7.1.1.	Arbeitsdefinitionen	23
7.1.2.	Zielgruppen.....	24
7.1.3.	Analyse: Deutsche Erfahrungen mit Wissenstransfer im Handwerk	25
7.1.4.	Semi-strukturierte ExpertInneninterviews in Österreich.....	26
7.1.5.	Betriebliche regionale Bedarfsanalyse in den Pilotregionen.....	27
7.1.6.	Ergebnisse.....	27
7.2.	Strategieentwicklung für den regionalen Wissenstransferprozess in den Pilotregionen 30	
7.2.1.	Systemische Kurzanalyse der Pilotregionen	30
7.2.2.	Regionsaufstellungen.....	31
7.2.3.	Regionale Entwicklungswshops	32

7.2.4.	Ergebnisse.....	36
7.3.	Der Leitfaden PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT	36
7.4.	Diffusion.....	37
7.4.1.	Oberes Murtal.....	37
7.4.2.	Steirisches Vulkanland	38
7.4.3.	Diffusion auf der internationalen/überregionalen Ebene.....	40
8.	Detailangaben zu den Zielen der „Fabrik der Zukunft“.....	41
8.1.	Beitrag zum Gesamtziel der Programmlinie und den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung.....	41
8.2.	Einbeziehung der Zielgruppen.....	42
8.3.	Beschreibung Verbreitungs- sowie Umsetzungspotentiale.....	42
9.	Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen	43
9.1.	Fachliche Erkenntnisse für das Projektteam.....	43
9.2.	Methodische Erkenntnisse für das Projektteam.....	44
9.3.	Weiterarbeit mit den erarbeiteten Ergebnissen in den Pilotregionen.....	45
9.4.	Potentielle andere Zielgruppen.....	48
10.	Ausblick/Empfehlungen.....	49
10.1.	Chancen / Schwierigkeiten / Risiken bei der Realisierung / Umsetzung.....	49
10.2.	Empfehlungen für weiterführende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten	50
11.	Verzeichnisse	51
11.1.	Literaturverzeichnis	51
11.2.	Links.....	54
11.3.	Abbildungsverzeichnis	55
12.	Anhang.....	56

1. Kurzfassung

Die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Österreich kann hier als Vorzeigeland bezeichnet werden, technologisch sind die Weichen gestellt. Dennoch ist das Potential der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in KMU noch nicht ausgeschöpft.

Hemmfaktoren sind hier Wissens- bzw. Know-how-Defizite. Das betrifft das Wissen über vorhandene technologische Möglichkeiten, andererseits auch das Know-how, also das „Wie“ der Umsetzung. Allerdings gibt es herausragende UnternehmerInnen, die sich dieses Wissen selbst erarbeitet haben und als PionierunternehmerInnen bereits erfolgreich nachhaltig wirtschaften.

Die Grundannahme von PRO WISSEN war, dass der Transfer von Wissen und Know-how von Pionierunternehmen zu anderen KMU im Rahmen eines regionalen Wissenstransfer-Prozesses organisiert werden kann und dass dadurch ein entscheidender Beitrag zur verstärkten Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen bei KMU geleistet wird.

Ziel des Projekts war es, an die regionale Situation angepasste Strategien und Methoden für die optimale Gestaltung eines regionalen Wissenstransfer-Prozesses zu entwickeln.

In PRO WISSEN wurde mit Handwerksbetrieben gearbeitet. In zwei Pilotregionen, dem „Steirisches Vulkanland“ und dem „Oberen Murtal“, die bereits Erfahrungen bei der Vernetzung von Handwerksbetrieben haben und Interesse bekundeten, den Fokus dieser Kooperationen auf nachhaltige Wirtschaftsweise zu legen, wurden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von regionalen Wissenstransfer - Prozessen konkret untersucht.

In der ersten Projekthälfte wurden die theoretischen Grundlagen für einen regionalen Wissenstransferprozess erarbeitet. Die Herausforderung für die zweite Projekthälfte bestand darin, die Erkenntnisse aus der theoretischen Aufbereitung des Themas „Wissenstransfer zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften“ in Regionen für die Anwendung in der Praxis in den Pilotregionen aufzubereiten und regionale Wissenstransferprozesse exemplarisch zu initiieren.

Ergebnis des Projekts ist ein Praxisleitfaden der aufzeigt, wie ein regionaler Wissenstransferprozess zum Thema Nachhaltige Unternehmensführung gestaltet sein kann (Wissensmanagement auf drei Ebenen) und welche Methoden hierzu von unserer Seite für die Anwendung in der Praxis vorgeschlagen werden (die „Werkzeugkiste“).

2. Abstract

An essential part of sustainable development is the implementation of sustainable entrepreneurship. Although Austria can serve as a model for this sustainable entrepreneurship in industry, there is still a need for greater adoption of sustainable entrepreneurship by small and medium sized enterprises (SME).

Barriers to this introduction of sustainable products and services are the lack of theoretical knowledge and lack of practical know-how on the topic in SMEs: So besides the missing knowledge about technological solutions, also the way how to introduce these solutions in one's own enterprise is not known to many entrepreneurs. Nevertheless there are some outstanding entrepreneurs who gathered the necessary knowledge and experience by themselves and who are successfully working sustainably.

The basic assumption of PRO WISSEN is that SMEs may be part of a regional knowledge transfer process and thus benefit from the knowledge of pioneer entrepreneurs and get support for the introduction of sustainable products or services.

The project aimed at developing strategies and adapted methods for the optimised design of a regional knowledge transfer network between SMEs.

Among SMEs, PRO WISSEN focused on crafts enterprises: the two pilot regions "Steirisches Vulkanland" and "Oberes Murtal" which have already established networks of crafts enterprises and now intend to put an emphasis on sustainable development served as model regions. At the level of these regions, possibilities and framework conditions for such regionally embedded knowledge transfer networks were investigated.

The first half of the project was used to elaborate the theoretic basis for a regional knowledge transfer. The challenge for the second half was to adapt and apply this theoretic basis in the two pilot regions by designing individual strategies and initiating region knowledge transfer processes.

As a main project output, we produced a manual on how to design, organise and maintain a knowledge transfer process in a region - setting a focus on the introduction of sustainable products and services by SMEs and including selected methods adapted to SMEs interested in the question.

3. Projektabriss (deutsch)

Ausgangssituation/ Motivation

Innovation, partnerschaftliche Führung und Unternehmenskultur sowie gesellschaftliche Verantwortung im Sinne einer ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zählen immer stärker zu den Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Handwerksunternehmen. Die Einführung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Bestandteil nachhaltiger Wirtschaftsweise. Wissen über nachhaltiges Wirtschaften ist ausreichend vorhanden, dennoch lässt die Umsetzung in kleineren und mittleren Betrieben noch zu wünschen übrig. Hierfür gibt es viele Gründe, einer davon ist das mangelnde Know-how, wie dieses Wissen im eigenen Betrieb konkret umgesetzt werden kann. Pionier-UnternehmerInnen einer Region verfügen über ein Potential an Know-how und Wissen - allerdings wird dieses Potential in den meisten Regionen bislang zu wenig erkannt und genutzt.

Trotz der vorliegenden, umfassenden theoretischen Literatur war bisher noch kein regionaler Wissenstransferprozess entwickelt und gestartet worden, der sich gezielt dem Thema Transfer von Wissen zum „Nachhaltigen Wirtschaften“ zwischen kleinen und kleinsten Handwerksunternehmen widmet.

Inhalte/Zielsetzungen

Das Projekt PRO WISSEN untersuchte die Voraussetzungen und Möglichkeiten, um Wissenstransfer zum Thema nachhaltige Unternehmensführung auf der regionalen Ebene (zwischen Handwerksbetrieben, innerhalb von Handwerksbetrieben, mit anderen AkteurInnen in der Region) zu realisieren.

Die Basishypothese von PRO WISSEN ist, dass durch den Transfer von Wissen und Know-how von Pionierunternehmen („innovators“ und „early adopters“) zu anderen Handwerksbetrieben (KMU) in einer Region Hemmnisse bei der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen abgebaut werden können, indem Informations- und Qualifizierungsdefizite bezüglich nachhaltiger Unternehmensführung vermindert werden.

Zielebene 1: Betriebliche Ebene

Aufbau von Managementkompetenz in KMU (Handwerksbetrieben und deren PartnerInnen) für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen durch den Transfer von Wissen und Know-how.

Zielebene 2: Regionale Ebene

Aufbau und Steuerung eines ganzheitlichen Wissenstransfer-Prozesses für Handwerksbetriebe als Beitrag zur dauerhaften Stärkung der Innovationskraft ländlicher Regionen und als

Strategie für die Verminderung von Hemmnissen bei der Umsetzung nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme.

Methodische Vorgehensweise

In zwei **Pilotregionen**, die bereits Erfahrungen im Bereich von Vernetzung von Handwerksbetrieben und Interesse daran haben, den Fokus dieser Kooperationen auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu legen, wurden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von regionalen Wissenstransfer - Prozessen konkret untersucht. Für diese sollte im Rahmen des Projekts die Frage beantwortet werden, wie ein Wissens - Transferprozess optimal gestaltet werden kann und welche praxistauglichen und anwenderfreundlichen Methoden hierfür gezielt eingesetzt werden können.

1. Als Grundlage der Projektarbeit wurden folgende **Erhebungen** durchgeführt:

- a) Eine Analyse von Best Practise Beispielen von bestehenden Netzwerken in Deutschland in Hinblick auf deren Modelle, Erfolgskriterien und praktischen Nutzen mit/von Wissenstransfer
- b) eine fokussierte Erhebung bei 16 österreichischen PionierunternehmerInnen aus dem Handwerk und anderen ErfahrungsträgerInnen zu Fragen des Wissens-Transfers und zu praktischen Erfahrungen bei der Einführung nachhaltiger Produkte oder Dienstleistungen
- c) eine betriebliche regionale Bedarfsanalyse in beiden Pilotregionen: Bedarf an Wissen und Know-how zur Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in KMU sowie Qualifizierungsbedarf für einen Wissenstransfer zwischen Handwerksunternehmen (Befragung von 41 Handwerksbetrieben)

2. Für die **Strategieentwicklung** für den Wissenstransferprozess wurden durchgeführt:

- a) eine systemische Kurzanalyse (nach VESTER) der Pilotregionen: Definition der relevanten Stakeholder in den Pilotregionen, grafische Darstellung des regionalen Wirkungsgefüges
- b) Regionsaufstellungen (in Anlehnung an die *Systemische Strukturaufstellung*): Untersuchung und Darstellung der für die Pilotregionen mit ihren Akteurssystemen typischen Muster des Wissenstransfers und Prozesse zwischen regionalen Akteursgruppen
- c) Regionale Entwicklungsworkshops mit den regionalen Handwerksunternehmen (Branchenmix) und anderen regionalen Schlüsselakteuren: Aufzeigen der Rahmenbedingungen und Schwerpunkte regionaler Wissenstransferprozesse in den Pilotregionen und Start bzw. Optimierung der Prozesse.

3. Die Ergebnisse aus 1. und 2. wurden durch die Entwicklung eines **Praxisleitfadens** für Handwerksbetriebe und Regionalentwicklung für die Zielgruppen verfügbar gemacht.

Ergebnisse

- Die Ergebnisse der Recherche, der Interviews, der Strategieentwicklung auf regionaler Ebene sowie aus den Diskussionen in den Entwicklungsworkshops flossen in den Leitfaden „**PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT - Wie Handwerksbetriebe und Regionen erfolgreich Wissen teilen - Ein Praxisleitfaden**“, ein. In diesem Leitfaden werden erprobte Wege aufgezeigt, wie Wissen zum Thema Nachhaltigkeit für einen Handwerksbetrieb erarbeitet und Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben und in der Region organisiert werden kann. Der Leitfaden gliedert sich in drei Teile:
 - a) Theoretische Einführung: „Wie starte ich einen Nachhaltigkeitsprozess“, „Warum Wissen teilen für mehr Nachhaltigkeit“ und „Wie können Handwerksbetriebe und Regionen Nachhaltiges Wissen teilen“.
 - b) Die „Werkzeugkiste“ mit Anleitung zu in der Praxis bewährten Methoden für das Teilen von Wissen auf drei Ebenen dargestellt: regional, zwischenbetrieblich und innerbetrieblich.
 - c) Weiterführende Informationen zu den Themen Nachhaltigkeit im Handwerk, wie Handwerkerinnen und Handwerker lernen sowie Links und Literatur.

Der Leitfaden richtet sich an Handwerksbetriebe, die ihren Betrieb nach nachhaltigen Grundsätzen ausrichten wollen, sowie an Schlüsselpersonen der Regionalentwicklung (Regionalmanagement, LEADER-Management, Energieagenturen, etc.), die Wissenstransferprozesse in ihren Regionen starten und professionell managen wollen.

- In beiden Regionen wurden durch das Projekt Wissenstransferprozesse initiiert (Meistergespräche, Veranstaltung Murtal „Nachhaltigkeit im Handwerk“), die nun unabhängig vom Projekt weiterlaufen (siehe *Ausblick*).

Schlussfolgerungen

- Nachhaltigkeit und Wissen über Nachhaltigkeit ist im Handwerk vorhanden und wird teilweise schon gelebt: Neben der oft zitierten „strukturellen Nachhaltigkeit des Handwerks“ mit den Leitprinzipien der Lokalität und Personalität sind viele UnternehmerInnen am Thema an sich interessiert und können über ihre (regionalen) Verbindungen zu Zulieferern und Kunden die Idee der Nachhaltigkeit weitertragen. Die Herausforderung ist vielfach die Externalisierung des vorhandenen, vorwiegend impliziten Wissens, die Wertschätzung dieses Wissens und Know-hows sowie die Unterstützung bei der Intensivierung der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerksbetrieb.
- Die Pioniere sind bereit, andere an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Trotz ihrer engen personellen zeitlichen Ressourcen sind die HandwerkerInnen zu einer Teilnahme an einem regionalen Wissenstransfer bereit, sofern sich ein Nutzen abzeichnet und Gerechtigkeit im Sinne der Ausgewogenheit im Geben und Nehmen gewährleistet ist. Ihre Motive dafür sind sowohl extrinsisch wie intrinsisch.

- Die Region, in der der Handwerksbetrieb ansässig ist, und die Netzwerke, an denen er teilnimmt, haben große Bedeutung für die Identifizierung und Verbreitung neuer Ideen. Daher sollte die Arbeit mit Unternehmen direkt mit Maßnahmen der Regionalpolitik, die das Thema Nachhaltig Wirtschaften in der Region aufgreifen und ins Zentrum rücken, verbunden sein. Dazu müssen Wissenstransferprozesse seitens der Regionalentwicklung initiiert und koordiniert werden und ausreichende (finanzielle und personelle) Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
- Die HandwerkerInnen lernen überwiegend in der täglichen Arbeit im Betrieb und aus eigenen, praktischen Problemen heraus. Praktisches Wissen ist daher von größtem Wert. Einen traditionell hohen Stellenwert hat die praktische Weiterbildung im Betrieb selbst, viele Betriebe bilden selbst Lehrlinge aus. Der Wissenstransfer soll – zumindest teilweise – informell stattfinden und persönliche Kontakte und den Erwerb praktischen Wissens in den Vordergrund stellen. Dies ist bei der Gestaltung jeglicher „Lernmedien“/Didaktik zu beachten.
- Die Unterstützung der Handwerksbetriebe für die vermehrte Einführung von nachhaltiger Unternehmensführung muss auf zwei Säulen ruhen: der Unterstützung beim Auffinden und Umsetzung individueller, betrieblicher Lösungen sowie der Aufbereitung des Umfelds des Unternehmens, indem die regionale Nachfrage und Wertschätzung für nachhaltige Produkte forciert werden. Die Idee regionaler Netzwerke Gleichgesinnter über die Branchengrenzen hinweg hat sich bewährt.
- Sowohl in der Forschungspraxis als auch bei der Entwicklung von Methoden für die Zielgruppe erwiesen sich eher „unkonventionelle“ Methoden als zielführend (z.B. Regionsaufstellungen; Methoden der „Werkzeugkiste“ des Leitfadens). Im Arbeitsprozess zum Projekt wurde stark auf diverse Diffusionsmethoden gesetzt, um die Zielgruppe aktiv einzubinden (Veranstaltungen, Vorträge, Gestaltung neuer Kursserien, Medienarbeit etc.), was sich als wichtig erwies.

Ausblick

Oberes Murtal

Im Oberen Murtal wurde der Boden für das Thema Nachhaltigkeit und Werte durch PRO WISSEN aufbereitet. Es hat sich ein Team an regionalen Institutionen gebildet, das bereit ist, am Thema weiterzuarbeiten – eine Nachhaltigkeitsinitiative im Oberen Murtal. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes zur Nachhaltigkeit für die gesamte Region (Bevölkerung, Wirtschaft ...) ist in Vorbereitung. Großes Interesse ist von Seiten des Regionalmanagement Obersteiermark West als regionale Netzwerkorganisation vorhanden. Auch die Regionalstelle der Wirtschaftskammer im Murtal konnte als Partner gewonnen werden.

Das Thema fließt auch in regionale Projekte ein. Folgende Initiativen wurden bereits gestartet:

- Eine Initiative zum Thema „Ökoprotit“ für Wirtschaftsbetriebe im Oberen Murtal ist in Vorbereitung
- Ein Lehrgang zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung“ ist in Vorbereitung und wird ab Januar 2010 gestartet. Veranstalter: EU Regionalmanagement Obersteiermark West.
- Nachhaltigkeit wird ein Schwerpunktthema in der 2008 gestarteten Initiative „Lernende Region“ im Oberen Murtal.
- Die Erkenntnisse aus dem Projekt werden an Bildungsträger in der Steiermark weitergegeben (Interesse Bildungsnetzwerk Steiermark).

Steirisches Vulkanland

- Die Erkenntnisse aus dem Projekt sind in die Konzeption der „Vulkanlandakademie“ eingeflossen (eröffnet im Mai 2009). Sie beruht auf den drei Säulen
 1. Meistergespräche, Bürgermeistergespräche, Marktgespräche; Kleinveranstaltungen; Seminare und Klein-/Regionsveranstaltungen; Impulsveranstaltungen und zusätzlich internationaler Austausch; Symposien bzw. Tagungen
 2. Wettbewerbe & Auszeichnungen
 3. Innovations- & Entwicklungsprojekte in Aktionsteams; Wirtschaftsnetzwerke, sowie Verbraucher-Erzeuger-Kooperationen und Public-Private-Partnership; Verbreitung der Vulkanlandwerkzeuge (z.B. Werkzeuge der transformativen Regionalentwicklung, Politiken der Inwertsetzung)

Die Vulkanlandakademie wird im Zuge der gesamtregionalen Entwicklung im oststeirischen **Vulkanland** (mit 79 Gemeinden und 15 Kleinregionen) in den nächsten Jahren zentrale Bildungspraxis sein.

- Unter Beteiligung von Bildungseinrichtungen und/oder regionalen Trägern/interessierten Unternehmen soll die weitere Umsetzung in den Pilotregionen unterstützt werden (Prototyp eines regionalen Wissenstransferprozesses) sowie begleitend evaluiert werden.
- Während die Umweltzentren des Handwerks in Deutschland sowie einzelne Fachverbände aktiv Kooperationen unterstützen oder Handwerksbetriebe befähigen, ihre eigenen Nachhaltigkeitsstrategien zu definieren und umzusetzen, ist die Situation in Österreich derzeit in Bezug auf diese Handlungsfelder noch entwicklungsfähig. Daher sollten Machbarkeitsstudien für Servicestellen für nachhaltige Bildung auch in Österreich auf (klein)regionaler Ebene erfolgen.

4. Projektabriss (englisch)

Motivation

Innovation and partnership in business culture as well as societal responsibility (i.e. the consideration of ecological and social sustainability) are the most important success factors of crafts enterprises. The introduction of sustainable products and services is an essential part of any sustainable economic development. Knowledge on different aspects of sustainable economic development is there – nevertheless, especially in SMEs little of this knowledge and potential has been implemented so far. Many reasons for this fact have been identified, one of them is a lack of know-how concerning the concrete implementation of the existing knowledge at the own enterprise level. „Pioneer enterprises“ represent a precious potential of know-how and knowledge within any region. But – in most regions this potential has not been sufficiently used so far.

Despite of the vast existing theoretical literature on the subject, no regional knowledge transfer process (KTP) targeted on the transfer of knowledge on „sustainable economic development“ at the level of small crafts enterprises has been developed and started so far.

Content/Objectives

The project PRO WISSEN analysed the essential prerequisites and possibilities for transferring at the regional level, knowledge on „sustainable management“ between crafts enterprises, within crafts enterprises and with other regional stakeholder groups.

It was the basic assumption of the project, that a transfer of knowledge and know-how that happens between pioneer enterprises („innovators“ and „early adopters“) and other crafts SMEs of a region, could help to overcome obstacles linked to existing deficits in terms of qualification and information for „sustainable enterprises management“ that often arise when sustainable products and services are introduced.

Goals at level 1: enterprise level

- To build up management skills for the introduction of sustainable products and services within crafts SME by using knowledge and know-how transfer.

Goals at level 2: regional level

- Build up and pilot a regional KTP for crafts SMEs as contribution to the strengthening of rural regions and as strategy to reduce obstacles when introducing sustainable product service systems.

Methodology

In two pilot regions that are experienced in crafts enterprises networking and interested in focussing this cooperation on sustainable products and services, concrete possibilities and prerequisites for KTP have been examined. In the framework of this project, we wanted to answer the question how a KTP could be optimally designed, and what user friendly methods for practice could be developed/recommended to implement it.

1. The project work was based on the following research activities:

- a) analysis of best practice cases of existing crafts networks in Germany regarding their models, success criteria and practical use of knowledge transfer
- b) focussed survey among Austrian crafts „pioneer“ enterprises and other resource persons (16 in total) on issues of knowledge transfer and practical experiences with the introduction of sustainable products and services.
- c) analysis of enterprises' needs in both pilot regions: needs in knowledge and know-how concerning the introduction of sustainable products and services at SME level; needs for further qualification for a knowledge transfer between crafts enterprises (survey of 41 crafts enterprises)

2. The following steps helped develop the strategy for the KTP:

- a) Systemic analysis of the pilot regions (methodology following VESTER): Definition of relevant stakeholders, graphs to visualize the regional interrelations
- b) Regional Constellation (corresponding to the method of *Systemic Constellation/Family Constellation*): Analysis and visualization of the typical patterns of knowledge transfer and the processes between the stakeholder groups in the pilot regions.
- c) Regional development workshops together with crafts enterprises (different branches) and other regional key actors: showed up the individual framework and focuses of regional KTP in both pilot regions, and served as starting event for regional KTP processes.

3. Results of step 1 and 2 were made available for the project target groups by a manual for crafts enterprises and regional development (see below).

Results

- The results of research, interviews, strategy development at regional level and discussions during the development workshops led to the development of the guidebook **„PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT - Wie Handwerksbetriebe und Regionen erfolgreich Wissen teilen - Ein Praxisleitfaden“**. In this guidebook, proven ways are presented how to work on a sustainable performance at crafts enterprises level, and how to organise experience exchange with other enterprises in the region. The guidebook consists of three parts

- a) Theoretical introduction: „How to get a sustainable process started?“, „Why to share knowledge for sustainability?“ and „How to share sustainability knowledge within crafts enterprises and regions?“
- b) Tool box: Reality proof methods for knowledge sharing at three levels (regional, between enterprises, inside an enterprise) are presented
- c) Further information on the subjects „sustainability in crafts enterprises“, „how craftspeople learn“, links and references.

The guidebook addresses craftsmen that are looking how to orient their enterprise according to „sustainability principles“, as well as key persons in regional development (e.g. regional managers, LEADER managers, energy agencies,...) that are planning to start KTP in their regions and manage them professionally.

- In both regions, the projects helped to initiate KTP (e.g. „Meistergespräche“; Starting event „Nachhaltigkeit im Handwerk“ Murtal). These processes continue to develop independently from the project.

Conclusion

- Sustainability and Knowledge on sustainability already exist and is partly implemented in the crafts world. Crafts with their typical strong regional and personal interrelations are very often perceived as „structurally sustainable“ – beyond this, many crafts entrepreneurs show interest in the subject of „sustainability“ as such. Their relations with suppliers and customers may serve as multiplier for the idea of sustainability. The challenge in this context is to externalise the existing implicit knowledge; to get appreciation for this implicit knowledge/know-how; and to identify ways to support them in the implementation of the knowledge in their enterprise.
- Pioneers are ready to share their experiences. Despite of their scarce resources in time and personnel, craftspeople are ready to participate in regional KTP IF they are able to identify a personal benefit and IF the process is fair in terms of giving and taking. They follow extrinsic as well as intrinsic motives.
- The region and the networks a crafts enterprise is part of, are of utmost importance for the identification and dissemination of innovative ideas. Therefore, any knowledge work with enterprises should be directly linked with measures taken by regional politics to foster sustainable development inside the region. KTP should be initiated and coordinated by regional development institutions and should be provided with adequate financial and personnel resources.
- Craftspeople are predominantly learning by their daily work and out of their practical problems. Therefore, to get practical knowledge is extremely valuable to them. Practical further training on the job is of traditionally high importance. Many crafts enterprises train their own apprentices. So, knowledge transfer should to a big part happen in an informal way and placing emphasis on using personal contacts and getting practical knowledge. This should be considered when designing learning methods and didactics.

- When crafts enterprises are to be assisted in introducing sustainable management practices, this assistance may happen via two pillars: supporting enterprises in their search for individual solutions at the enterprise level; and second, in the preparation of a suitable enterprise environment, that is fostering the regional demand and appreciation for sustainable solutions and products
- In the project, unconventional methods of „learning“ proved to be effective and popular amongst users. This is true for the research process itself (Regional constellation exercise) as well as for the methods suggested to the project's target group in the guide toolbox. Additionally, the intense use of dissemination methods during the project in order to get the target group into the boat proved to be useful (events, presentations, design of new training systems, media work,...).

Outlook

- In the Upper Murtal Region, the project PRO WISSEN prepared the ground for the subject „sustainability and values“. A team of regional institutions was formed willing to continue the work on this subject in the frame of a „sustainability initiative Upper Murtal“. The development of a holistic sustainability concept for the entire region is in sight. Strong interest in this process was expressed by the regional management Obersteiermark West as regional networking partner.
- All findings of the project were incorporated in the concept of the „Vulkanland Academy“(founded May 2009), which is based on three pillars with the elements:
 1. Master talks; mayor talks; market talks; small and regional events and seminars; impulse setting events and international exchange; symposia and conferences.
 2. Competitions and awards
 3. Action teams carrying out innovation and development projects; business networks, producer-consumer-cooperation, PPPs; dissemination of specific „Vulkanland“ tools

The „Vulkanland Academy“ will be a central aspect of further education for craftspeople as an element of the regional development in Eastern Styria Vulkanland (79 communities and 15 small regions being included).

- The implementation of the regional KTP in both regions should further on be supported by educational institutions, regional institutions and interested enterprises. This „prototype“ of a KTP should also be evaluated regularly.

While in Germany “environmental centres” for crafts and some associations are active in supporting cooperation and help crafts enterprises to define and implement their own sustainability strategies, the situation in Austria is still to be improved. Feasibility studies for regional „service points for sustainable education“ in Austria are recommended.

5. Einleitung

5.1. Ausgangslage

Was macht ein erfolgreiches Handwerksunternehmen im 21. Jahrhundert aus? Innovation, partnerschaftliche Führung und Unternehmenskultur sowie gesellschaftliche Verantwortung im Sinne einer ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit zählen immer stärker zu den Erfolgsfaktoren von erfolgreichen Handwerksunternehmen. Die Einführung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen ist ein wesentlicher Bestandteil nachhaltiger Wirtschaftsweisen. Österreich kann hier als Vorzeigeland bezeichnet werden, technologisch sind die Weichen gestellt.

Wissen über nachhaltiges Wirtschaften ist ausreichend vorhanden, dennoch lässt die Umsetzung in kleineren und mittleren Betrieben noch zu wünschen übrig. Hierfür gibt es viele Gründe, einer davon ist das mangelnde Know-how, wie dieses Wissen im eigenen Betrieb konkret umgesetzt werden kann.

Andererseits gibt es herausragende KMU, die als PionierunternehmerInnen über (selbst) erarbeitetes und erfahrenes Wissen um die Bedeutung nachhaltiger Unternehmensführung verfügen. Oftmals wird dies allerdings erst durch persönliche Krisen des/der Unternehmers/in (z.B. Krankheiten, Schicksalsschläge) ausgelöst (Quelle: Tagung „Landschaft des Wissens 2006“, Weißensee). Die PionierunternehmerInnen nehmen sich Zeit für strategische Fragestellung, sie bilden Netzwerke und führen innovative und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen ein. Sie stellen ein Potential an Know-how und Wissen dar - allerdings wird dieses Potential bislang in den meisten Regionen zu wenig erkannt und genutzt.

5.2. Vorarbeiten zum Thema

Die Bedeutung des Handwerks für Strategien der Nachhaltigkeit wurde im deutschsprachigen Raum Mitte der 90er Jahre aufgearbeitet und öffentlich diskutiert (Ax 1997, Fehrenbach 1999, Klemisch 2005). Daran anknüpfend wurde das Thema in verschiedenen Studien aufgegriffen, weiterentwickelt und untersucht (z.B. Rumpf 2003). Es ist heute unbestritten, dass die Nähe zum Kunden, die Bedeutung für die Nahversorgung, die Verankerung der Betriebe in der Region und ihre Einbindung in regionalisierte Stoffkreisläufe, ihre Bedeutung für die Ausbildung, die regionale Identität und für den Arbeitsmarkt das Handwerk zu einem wichtigen Partner für nachhaltige regionale Wirtschaftsweisen macht. Man spricht hier oft von der sogenannten „strukturellen Nachhaltigkeit des Handwerks“ (Rumpf 2003).

Die Bedeutung von Handwerk im Kontext Nachhaltiger Regionalentwicklung wurde in Theorie und Praxis in verschiedenen Forschungsvorhaben für die Bereiche Ernährung, Nachhaltige

Nutzungsstrategie oder Nachhaltigen Konsum untersucht. Für den Erfolg des ökologischen Landbaus und eine gesunde Ernährung ist in den letzten Jahren die handwerkliche Weiterverarbeitung von immer stärkerer Bedeutung¹.

Das Thema regionale Kooperation und Netzwerke ist in den letzten Jahren im Rahmen von Modellversuchen systematisch Gegenstand von Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (u.a. Kipp 2007, Nix 2005, Schöne 2000).

Für die Frage nach den Möglichkeiten, Lernen auf der regionalen Ebene zu organisieren, sei auf die umfassende Literatur zum Konzept der „lernenden Region“ und deren zahlreichen Anwendungsbeispielen in verschiedenen Europäischen Regionen verwiesen. Gemäß Scheff (2001) wurden bereits 2001 mehr als 1.600 Entwicklungsprojekte der Europäischen Initiativen „ADAPT and Employment“ durchgeführt, die man unter diesen generischen Begriff subsumieren kann.

Im Rahmen des Impulsprogramms Nachhaltig Wirtschaften wurden bereits wichtige wissenschaftliche Arbeiten, insbesondere in den strategischen Fragestellungen unter den Themen „Einbeziehung von Akteursgruppen“, „Abbau von Umsetzungshemmnissen“ bzw. „Entrepreneurship und Nachhaltigkeit“ geleistet. Diese Ergebnisse fließen in die Erstellung der Erfolgskriterien für erfolgreiche Wissenstransfer-Prozesse ein.

Damit das Nachhaltigkeitspotenzial des Handwerks für das Ziel einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise zum Tragen kommen kann, müssen Handwerksunternehmer in die Lage versetzt werden, das Thema Nachhaltigkeit als Gegenstand der Unternehmensführung, der strategischen Marktausrichtung und Kommunikation zu verstehen und es in wirtschaftliche Erfolge umzusetzen. Dabei spielen Kooperationen², Produktionsnetzwerke bzw. Dachmarken eine immer wichtigere Rolle.³

Um die Marktposition von Handwerksbetrieben zu stärken und zu stabilisieren, werden heute vermehrt Kooperationen in Form von regionalen Betriebsnetzwerken als Teil einer strategischen Unternehmensplanung gebildet. Hinsichtlich erfolgreicher Kooperationen im Handwerk gibt es bereits zahlreiche wissenschaftliche Studien und praktische Erfahrungen. Wissenstransfer ist bisher allerdings noch kein vordringliches Thema von Handwerks-Kooperationen.

Erfolge mit nachhaltigen Produkten und Unternehmenskonzepten werden beispielhaft von PionierunternehmerInnen und Unternehmensnetzwerken in Deutschland, Österreich und Eu-

¹ <http://www.schweisfurth-stiftung.de/lebensmittelhandwerk.html>

² www.kooperationswissen.de, www.netto-forum.de, www.massschuh-galerie.de; www.projekt-gewerk.de

³ Landschaft des Wissens e.V. (Hg.), Strategien des Handwerks, Sieben Porträts außergewöhnlicher Projekte in Europa Neue Kooperationsmodelle für das Handwerk der Zukunft, Hauptverlag 2006, www.landschaft-des-wissens.at

ropa vorgelebt. Dabei spielt Österreich mit einer großen Zahl außergewöhnlich erfolgreicher nachhaltiger Handwerksbetriebe in der Praxis eine herausragende Rolle, verfügt jedoch nicht über die Strukturen, die – ähnlich wie die Umweltzentren des Handwerks in Deutschland – die Regionen und Unternehmen mit gezielten Transfer- und Kompetenzzentren unterstützen. Im Modellvorhaben „Kompetenzen entwickeln; Qualifizierungs- und Beratungskonzepte zum nachhaltigen Wirtschaften im Handwerk“ kooperieren Umweltzentren des Handwerks in Deutschland bei der Entwicklung von Qualifizierungswerkzeugen für nachhaltige Unternehmensführung. Die relevanten Handlungsebenen, die dabei bearbeitet werden, sind Managementprozesse und Führungsaufgaben, Produktionsprozesse, Marktprozesse bzw. Lernprozesse.

5.3. Beschreibung der Neuerungen gegenüber dem Ist-Stand

Im Projekt PRO WISSEN stand die Idee, im Rahmen eines regionalen Wissenstransferprozesses den direkten Wissenstransfer zwischen Handwerksunternehmen unterschiedlicher Branchen zu ermöglichen und die Erfolgsfaktoren zu untersuchen im Vordergrund. Trotz der vorliegenden, umfassenden theoretischen Literatur und trotz zahlreicher praktischer Projekterfahrungen mit den Themen „Einführung von Nachhaltig Wirtschaften für KMU bzw. im Konkreten in Handwerksunternehmen“, zum „Konzept der Lernenden Regionen“, „betriebliches Wissensmanagement“ und zum Stellenwert, den „Kooperationen und Netzwerke“ speziell für KMU spielen, ist nach unserem Wissensstand bisher noch kein **regionaler Wissenstransferprozess** entwickelt und gestartet worden, der sich gezielt dem Thema **Transfer von Wissen zum „ Nachhaltigen Wirtschaften“ zwischen kleinen und kleinsten Handwerksunternehmen** widmet.

5.4. Fokus der Arbeit

Im Fokus des Projektes steht die Untersuchung der Möglichkeiten, Wissenstransfer zum Thema nachhaltige Unternehmensführung auf der regionalen Ebene (zwischen Betrieben, innerhalb von Betrieben, mit anderen AkteurInnen in der Region) zu realisieren.

Die Basishypothese von PRO WISSEN ist, dass durch den Transfer von Wissen und Know-how von Pionierunternehmen zu anderen Handwerksbetrieben (KMU) in einer Region Hemmnisse bei der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen abgebaut werden können. Die Grundlage der Idee des Projekts stammt aus Rogers und seiner Arbeiten zur Diffusion von Innovationen (2003). Für die Verbreitung von Innovationen spielen insbesondere „innovators“ und „early adopters“ eine entscheidende Rolle, indem sie neue Ideen in ein soziales System wie die Regionen bringen bzw. als Vorbilder für andere UnternehmerInnen fungieren.

Durch die Organisation eines Wissenstransfer-Prozesses auf regionaler Ebene sollen Informations- und Qualifizierungsdefizite bezüglich nachhaltiger Unternehmensführung vermindert und die Einführung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen forciert werden.

Wissen hat immer einen praktischen Erfahrungshintergrund und entsteht sozusagen in der gemeinsamen Praxis der Akteure (der Lernenden, der Lehrenden) in den Regionen. Die gemeinsame Erfahrung sollte im Rahmen von PRO WISSEN durch kontinuierliche Einbindung der Zielgruppen erreicht werden. Es wurden partizipative Workshops organisiert, in denen gemeinsam mit allen Beteiligten die Rahmenbedingungen für den Wissenstransfer zwischen KMU in den Regionen erarbeitet wurden. Aspekte des formellen Lernens wurden ebenso beleuchtet wie informelles Lernen abseits institutionalisierter Bildung.

Handwerksbetriebe leisten einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung in ländlichen Regionen. Handwerksbetriebe sind eingebettet in regionale Strukturen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie besonders nah bei ihren Kunden sind und zu diesen gute und oft langjährige persönliche Beziehungen und ein entsprechendes Vertrauensverhältnis haben.

Daher haben sie ein nicht zu unterschätzendes Potential, Informationen über nachhaltige Neuerungen weiterzugeben sowie Meinungen bei ihrer Zielgruppe zu bilden und zu festigen. Nachhaltige Neuerungen können Produkte, Dienstleistungen aber auch generell die Aktivierung des regionalen Wirtschaftskreislaufes mit Auswirkungen wie der Verbesserung des regionalen Angebots, der Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen vor Ort und insbesondere von positiven Umweltauswirkungen durch das Prinzip der nahen Wege bedeuten.

Den vielfältigen wechselseitigen Abhängigkeiten wurde im Projekt PRO WISSEN Rechnung getragen, indem auch andere regionale „key stakeholder“ (Schlüsselakteure aus der Region) neben den regionalen UnternehmerInnen in verschiedene Projektschritte eingebunden wurden (z.B. Teilnahme an den Entwicklungsworkshops).

In zwei **Pilotregionen**, die bereits Erfahrungen im Bereich von Vernetzung von Handwerksbetrieben und Interesse daran haben, den Fokus dieser Kooperationen auf nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu legen, wurden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für die Gestaltung von regionalen Wissenstransfer-Prozessen konkret untersucht. Für diese sollte im Rahmen des Projekts die Frage beantwortet werden, wie ein Wissens-Transferprozess optimal gestaltet werden kann und welche praxistauglichen und anwenderfreundlichen Methoden hierfür gezielt eingesetzt werden können.

Folgende **Forschungsfragen** wurden im Zuge des Projektes bearbeitet:

- Welches Wissen ist für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in KMU (und speziell Handwerksbetrieben) nötig?
- Welche Informations- und Qualifizierungsdefizite gibt es bei den beteiligten Zielgruppen? Was muss also zum Thema des Wissenstransfers-Prozesses gemacht werden?

- Wie kann der regionale Wissenstransfer-Prozess optimal gestaltet werden, sodass bestehende Defizite erkannt und vermindert werden und Handwerksbetriebe vom Wissen der anderen profitieren können (Strategieentwicklung inkl. organisatorischer Maßnahmen und begleitender Maßnahmen)?
- Welche Methoden können von den UnternehmerInnen für den Transfer von Wissen und Know-how herangezogen bzw. generiert werden (Methoden des formellen sowie informellen Lernens)?
- Welchen Beitrag kann die Region bzw. welchen Betrag können andere regionale Akteure und Bildungseinrichtungen leisten?

5.5. Einpassung in die Programmlinie

Schwerpunkt der vierten Ausschreibung war das Thema Produkte und Produkt-Dienstleistungssysteme. Das Projekt bezog sich auf die Themenstellung 5.4 der 4. Ausschreibung („Strategische Fragestellungen“) mit Fokus auf „Strategien zur Überwindung von Hemmnissen und zur Minimierung von Risiken bei der Umsetzung von Produkt-Dienstleistungssystemen entlang der Wertschöpfungskette (u. a. organisatorisch)“. Der Beitrag des Projekts ist vor allem darin zu sehen, dass dem funktionierenden Wissenstransfer auf regionaler Ebene zwischen KMU, aber auch zwischen wissenschaftlichen Einrichtungen und KMU u. a. eine entscheidende Bedeutung für den Erfolg für die Einführung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen zugeordnet wird. Die Grundidee von PRO WISSEN ist es, dass durch den Transfer von Wissen und Know-how zwischen KMU Hemmnisse in der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen abgebaut werden können. Die Entwicklung einer Strategie für den optimalen Wissenstransfer in einer Region inkl. Erstellung geeigneter Methodensets und Konzeption organisatorischer Rahmenbedingungen dient dazu, das vorhandene Ideen-, Kreativitäts- und Problemlösungspotential von Unternehmen und anderen regionalen key stakeholders zu bündeln und auf nachhaltige Lösungen hin zu fokussieren.

Das Projekt PRO WISSEN geht einen Schritt hinter die konkrete Umsetzungsplanung zur Einführung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen zurück und widmet sich der Frage, wie die Innovationsbereitschaft von KMU erhöht und eine persönliche Transformation der UnternehmerInnen erreicht werden kann. Damit werden Vorarbeiten geleistet, um „Innovations-sprünge“ im Bereich Produkte und Produkt-Dienstleistungssysteme durch den Wissenstransfer zwischen einzelnen Betrieben/KMU zu ermöglichen (Entwicklung praxistauglicher Methoden um die Ideen, Kreativität und Problemlösungskapazitäten von unterschiedlichen Akteu-rInnen bestmöglich für die Produkt/Dienstleistungsentwicklung nutzen zu können, Organisation des Wissenstransfer-Prozesses).

5.6. Aufbau des Endberichts

Im folgenden Kapitel werden die gesetzten Ziele und Forschungsfragen spezifiziert. Danach erfolgt eine detaillierte Beschreibung der Vorgangsweise im Projekt, der eingesetzten Methoden sowie der daraus resultierenden Ergebnisse. Die einzelnen Unterkapitel folgen dem Projektaufbau nach Arbeitspaketen. Kapitel 7 setzt sich mit den Leitprinzipien Nachhaltiger Technologieentwicklung auseinander, einer Diskussion der Einbeziehung relevanter Zielgruppen (Handwerksbetriebe, Regionalentwicklung) und einer Abschätzung des Verbreitungs- sowie Umsetzungspotentials der Ergebnisse. Die Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen beinhalten die fachlichen Erkenntnisse des Projektteams aus der Arbeit am Projekt PRO WISSEN und skizzieren die geplante Weiterarbeit mit den erarbeiteten Ergebnissen in den beiden Pilotregionen. Abschließend werden im Kapitel 9 die Chancen bei der Umsetzung regionaler Wissenstransferprozesse diskutiert und Empfehlungen für den weiterführenden Forschungsbedarf dargelegt.

6. Ziele des Projektes

Die Ziele des Projektes wurden auf 2 Ebenen angestrebt:

Zielebene 1: Betriebliche Ebene

Aufbau von Managementkompetenz in KMU (Handwerksbetrieben und deren PartnerInnen) für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen durch den Transfer von Wissen und Know-how.

Zielerreichung: Gemeinsam mit regionalen UnternehmerInnen wurden Methoden für den Wissenstransfer entwickelt. Dabei werden funktionierende Methoden erforscht und flexible nachhaltige Methodensets erarbeitet. Diese ermöglichen es einem größeren Kreis an interessierten UnternehmerInnen und Start-Ups, betriebsinterne Innovationen einzuführen, um in weiterer Folge ihr Angebot um nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu erweitern.

Zielebene 2: Regionale Ebene

Aufbau und Steuerung eines ganzheitlichen Wissenstransfer-Prozesses für Handwerksbetriebe als Beitrag zur dauerhaften Stärkung der Innovationskraft ländlicher Regionen und als Strategie für die Verminderung von Hemmnissen bei der Umsetzung nachhaltiger Produkt-Dienstleistungssysteme.

Zielerreichung: Im Rahmen des Projektes wurden unter Einbeziehung von UnternehmerInnen und anderen regionalen key stakeholders Erfolgskriterien für die Einführung dieses Wissenstransfer-Prozesses erarbeitet. Dabei wurden insbesondere folgende Bereiche beleuchtet:

- Organisation des Prozesses
- Erfolgreiche Initiierung des Prozesses
- „Regeln“ für die PartnerInnen im Prozess
- Begleitende Maßnahmen zur Absicherung des Prozesseserfolges

In zwei unterschiedlichen Pilotregionen wurden Möglichkeiten und Rahmenbedingungen für Wissenstransfer-Prozesse mit dem Ziel der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen untersucht.

7. Verwendete Methoden und Ergebnisse

7.1. Erhebung und Analyse

Als Grundlage der Projektarbeit wurde eine fokussierte Erhebung bei (österreichischen) PionierunternehmerInnen aus dem Handwerk und anderen ErfahrungsträgerInnen zu Fragen des Wissens-Transfers und zu praktischen Erfahrungen bei der Einführung nachhaltiger Produkte oder Dienstleistungen durchgeführt. Eine Analyse von Best Practise Beispielen von bestehenden Netzwerken in Deutschland in Hinblick auf deren Modelle, Erfolgskriterien und praktischen Erfahrungen mit Wissenstransfer und den dabei erzielten Nutzen ergänzte die Recherche in Österreich. Zusätzlich wurden betriebliche regionale Bedarfsanalysen in den Pilotregionen durchgeführt, um den Qualifizierungsbedarf unter den dort ansässigen Handwerksbetrieben zu erheben.

Die folgenden Fragestellungen waren zu beantworten:

- Wie kommen UnternehmerInnen zum nötigen Wissen, um nachhaltig wirtschaften zu können?
- Welche Wege des Wissenstransfers funktionieren aus deren Erfahrung gut, welche nicht?
- Welche Bedeutung haben Netzwerke?
- Welche Rolle spielt die Region, in der der (innovative) Betrieb ansässig ist?

Die detaillierten Ergebnisberichte aus den genannten Arbeitsschritten in Erhebung und Analyse wurden bereits dem Zwischenbericht im Anhang beigefügt.

7.1.1. Arbeitsdefinitionen

Das Projektteam erstellte folgende Arbeitsdefinitionen für „Nachhaltiges Wirtschaften“, ein „nachhaltiges Handwerksprodukt“ bzw. für „Wissenstransfer“:

Nachhaltiges Wirtschaften: Das World Business Council definiert „Nachhaltiges Wirtschaften“ als *die Schaffung von Produkten und Dienstleistungen mit konkurrenzfähigen Preisen, die die Bedürfnisse der menschlichen Gesellschaft für eine bessere Lebensqualität erfüllen und gleichzeitig und fortschreitend die Umwelteinwirkungen und Ressourcenintensität über den gesamten Produktlebenszyklus verkleinern mindestens bis zu einem Niveau, das mit der jeweils gesicherten Tragfähigkeit der Erde verträglich ist* (WBCSD 1993, geändert).

Ein nachhaltiges Handwerksprodukt

- wird hergestellt unter Berücksichtigung ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien für den gesamten Produkt-Lebens-Zyklus (Rohstoffnutzung, Herstellung, Transport, Nut-

zung und End of Life bzw. die gesamte Dauer der Dienstleistung [inkl. Planung, Durchführung und Nutzung]),

- erfüllt das Kriterium der Regionalität (regionale Rohstoffe, regionale Verarbeitung und regionale Vermarktung - kurze Transportwege, Wertschöpfung in der Region, Beschäftigung/Arbeitsplatzsicherung) sowie der regionalen Authentizität (regionale Kulturträgerschaft).
- bei Lebensmitteln ist zusätzlich das Kriterium der biologischen Produktion (nach EU-VO 2092/91) (Gentechnik, Pflanzenschutz- und Düngemittel, genetische Vielfalt, Ressourcen) erfüllt.

Wissenstransfer ist die wechselseitige Kommunikation zwischen „WissensgeberIn“ und „WissensnehmerIn“. Der Wissenstransfer durchläuft unabhängig vom Umfang des Wissens immer die Phasen *Initiierung*, *Informationsfluss* und *Integration*. Bei der Initiierung wird der Wissenstransfer initiiert, bei der Informationsflussphase findet die tatsächliche Transaktion des Wissens (der Informationsfluss) statt und in der dritten Phase wird das neu transferierte Wissen überprüft und in die bestehende Wissensbasis integriert. (www.wikipedia.org, verändert). Für PRO WISSEN wird als vierte Phase die Umsetzung des neu erworbenen Wissens im Betrieb hinzugefügt. Wissenstransfer geht nicht (nur) in eine Richtung, sondern ist im Idealfall ein gegenseitiges Geben und Nehmen.

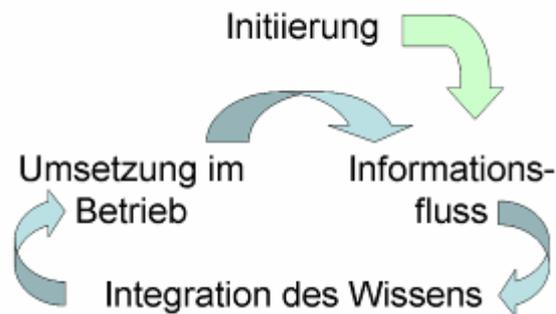


Abbildung 1: Phasen des Wissenstransfers (Haiböck-Sinner)

7.1.2. Zielgruppen

Der Fokus wurde gezielt auf Handwerksbetriebe/KMU gerichtet aufgrund der wichtigen Rolle, die diese für die regionale, nationale und EU - Wirtschaft spielen (vgl. Argumentation 7. Rahmenprogramm der EU: IV Kapazitäten – Forschung zugunsten von KMU: „KMU sind das Rückgrat der europäischen Wirtschaft. Sie sollen eine Schlüsselkomponente des Innovationsystems und ein wesentliches Element bei der Umwandlung von Wissen in neue Produkte; Verfahren und Dienstleistungen sein.“)

Die Zielgruppe des Projektes PRO WISSEN sind kleine Handwerksbetriebe mit bis zu 50 Angestellten. Die Größe der Betriebe ergibt ganz unterschiedliche Rahmenbedingungen, denen die KMU auch in Bezug auf Wissensmanagement, Wissenstransfer oder Lernen unterworfen

sind (z. B. Budget für Fortbildung, Zeitressourcen der MitarbeiterInnen etc.). Allgemeine Aussagen über alle KMU (Kleinst- bis mittlere Unternehmen) zu treffen ist nur bedingt möglich. Daher wurde die Projektarbeit soweit wie möglich auf Kleinst- und Kleinunternehmen bis max. 50 MitarbeiterInnen beschränkt.

Ein **Handwerksbetrieb** im Projekt PRO WISSEN erfüllt folgende Kriterien:

- Gewerbebetrieb, dessen Produktion überwiegend handwerklich passiert
- Von einem Handwerker/in (Meister/In) geführter Betrieb
- Produktion handwerklicher und kulinarischer Produkte
- Einteilung nach Branchen der WKO bzw. § 94 GeWO

Die Unterscheidung Industrie/Handwerk und Gewerbe erfolgt nach Art und Organisation der Tätigkeit im Betrieb gemäß § 7 GeWO.

Als Zielgruppen waren für die Umsetzung insbesondere bestehende Handwerksbetriebe aus unterschiedlichen Branchen (um die Ergebnisse übertragbar zu machen) sowie innovative Start-Ups im Handwerksbereich relevant. Auf einen angemessene Frauenanteil (mind. 25%) auf der Führungsebene der teilnehmenden Unternehmen wurde explizit Wert gelegt.

Der Handwerksbetrieb wird ganzheitlich als „Gesamtsystem“ betrachtet. Daher werden auch seine Teilsysteme wie folgt miteinbezogen.

Betriebsebene:

- Die Meisterin/der Meister selber (als InhaberIn des Unternehmens)
- MitarbeiterInnen des Unternehmens
- Angehörige – insbesondere in den Betrieb eingebundene EhepartnerInnen
- KooperationspartnerInnen (Zulieferer, Handwerksbetriebe)

Betriebsumfeld:

- Regional relevante Institutionen – VertreterInnen von Regionalentwicklungsinitiativen oder –programmen wie LEADER+ oder EU-Regionalmanagement
- Gebietskörperschaften und Förderstellen
- Wirtschaftskammer
- Bildungseinrichtungen und arbeitsmarktrelevante Stellen

7.1.3. Analyse: Deutsche Erfahrungen mit Wissenstransfer im Handwerk

Die Erhebung umfasste Recherchen vor Ort (Initiative „Unser Land“) sowie Desktop-Recherchen und Lektüre.

7.1.4. Semi-strukturierte ExpertInneninterviews in Österreich

Es wurden 15 qualitative leitfadengestützte Interviews mit a) UnternehmerInnen und b) ExpertInnen zu Fragen des Wissenstransfers und des „Nachhaltig Wirtschaftens“ in ganz Österreich durchgeführt.

Die InterviewpartnerInnen wurden im Projektteam nach folgenden Kriterien ausgewählt:

a) UnternehmerInnen

- Größe des Betriebs: Kleinst- und Kleinunternehmen bis max. 50 MitarbeiterInnen wurden bevorzugt
- Beschränkung auf Handwerk: siehe Definitionenliste, Einteilung nach Branchen der WKO bzw. § 94 GeWO; die Unterscheidung Industrie/Handwerk und Gewerbe erfolgt nach Art und Organisation der Tätigkeit im Betrieb gemäß § 7 GeWO
- Innovationstypen (Rogers 1995): Innovators (venturesome, cosmopolitan, daring, risky) sowie early adopters (respected opinion leaders, local elites, successful). Die Zielgruppe in AP1 sind Pioniere (innovators and early adopters) in Bezug auf die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen und/oder Wissenstransfer (in Netzwerken).
- Beteiligung an Netzwerken: Diese ermöglicht die Untersuchung des Einflusses des Netzwerkes auf den Betrieb und das informelle Lernen durch Netzwerke.
- InterviewpartnerInnen halten entscheidende Positionen in den Unternehmen. Zumeist wurden die Gespräche mit dem/der GeschäftsführerIn bzw. InhaberIn des Unternehmens geführt. War es nicht der/die GeschäftsführerIn selbst, der/die befragt werden konnte, so fanden die Gespräche mit MitarbeiterInnen statt, die bereits längjährige Erfahrungen in den Unternehmen haben und an entscheidenden Positionen in den Unternehmen tätig sind (Prokurist, Leiterin F&E).

b) Die **ExpertInnen** sollten ein möglichst breites Spektrum an Erfahrungen mit formellem sowie informellem Wissenstransfer im Bereich „Nachhaltig Wirtschaften“ abdecken, um das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu können. Aus diesem Grund wurden Gespräche geführt mit

- einem Vertreter einer Interessenvertretung (Wirtschaftskammer Österreich), zuständig für die Sparte Gewerbe und Handwerk, Initiator des Qualitätshandwerks Tirol
- der Geschäftsführerin eines Ausbildungslehrgangs für akademische GründerInnen, der unter anderem „Sustainability Skills“ beinhaltet
- einem Unternehmensberater
- einer Mitarbeiterin einer Verwaltung, zuständig für ein Netzwerk von nachhaltig wirtschaftenden Wirtschaftsbetrieben (ÖKOPROFIT®)
- den beiden ProjektpartnerInnen von PRO WISSEN, zuständig für die Pilotregionen, deren Aussagen als Basis für die weitere Projektarbeit aufgenommen wurden.

Die Interviews wurden im Zeitraum April bis Juli 2008 durchgeführt und transkribiert. Die Befragung wurde qualitativ mittels eines flexibel eingesetzten, teilstandardisierten Interviewleitfadens durchgeführt. Für beide Zielgruppen (UnternehmerInnen/ExpertInnen) wurden ange-

passte Leitfäden entwickelt. Die Teilstandardisierung erlaubte es den InterviewerInnen, in Bezug auf Frageabfolge, Fragenformulierung, Nachfragen etc. flexibel zu bleiben. Die Fragen waren bewusst unterschiedlich spezifiziert, um bei einzelnen Aspekten breite Artikulationschancen für die Befragten zu ermöglichen. Die Auswertung der Interviews wurde in Anlehnung an die Auswertungsstrategie von Christiane Schmidt, Analyse von Leitfadeninterviews (in Flick, 2007) gewählt.

7.1.5. Betriebliche regionale Bedarfsanalyse in den Pilotregionen

Ziel war die Analyse des Bedarfs an Wissen und Know-how zur Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen in KMU sowie des Qualifizierungsbedarfs für einen erfolgreichen Wissenstransfer zwischen Handwerksunternehmen in den beiden Pilotregionen.

Für die Bedarfsanalyse wurde in beiden Pilotregionen eine mündliche Befragung von Handwerksbetrieben mit offenen und geschlossenen Fragen anhand eines vorbereiteten Interviewleitfadens durchgeführt. Lediglich im Themenbereich Methoden des Wissensmanagements im Betrieb wurde eine Ratingskala mit geschlossenen Fragen eingesetzt. Die Betriebe wurden telefonisch sowie durch Zusendung eines Informationsblattes über die Projekthintergründe im Vorfeld informiert. Die Fragen wurden bewusst nicht im Vorfeld versendet, so dass möglichst authentische Aussagen zu erwarten waren.

Im Steirischen Vulkanland wurden im Rahmen des Projektes 21 Handwerksbetriebe, im Oberen Murtal 20 Handwerksbetriebe befragt. Die Handwerksbetriebe entstammten unterschiedlichen Branchen, um so eine möglichst repräsentative Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten. So wurden unter anderem Tischler-, Hafner-, Gärtner- und Elektrotechnikmeister für die Befragung herangezogen. Für die Auswahl der Betriebe in den Modellregionen waren die Kriterien Branchenvielfalt, Aufgeschlossenheit für nachhaltige Produkte, Netzwerkzugehörigkeit, Frauenanteil, Unternehmensgröße und handwerkliche Haupttätigkeit ausschlaggebend.

Die Ergebnisse wurden zu drei Themenblöcken zusammengefasst: die Bereiche Nachhaltigkeit, Ausbildungsmöglichkeiten und Lernprozesse im Handwerksbetrieb wurden damit getrennt ausgewertet. Die Auswertung erfolgte wieder teils qualitativ und teils quantitativ. Die Interpretation erfolgte immer mit Fokus auf Nachhaltigkeit, Lernprozesse und Wissenstransfer.

7.1.6. Ergebnisse

Die Interviews im Rahmen des Projekts mit über 60 HandwerkerInnen und NetzwerkexpertInnen haben einen guten Einblick verschafft, wie Handwerksbetriebe lernen. Grundsätzlich kann gesagt werden: Alle HandwerkerInnen lernen und teilen Wissen ganz individuell.

Beim Wissenstransfer stehen die UnternehmerInnen an erster Stelle. Sie sind der relevante „Filter“, durch den alle Informationen in das Unternehmen gelangen. Die für sie relevanten Milieus, Netzwerke und Peergroups spielen für das Verhalten der UnternehmerInnen eine zentrale Rolle. Pioniere sind als Vorbilder in der Lage, Orientierung zu geben und anzuspornen.

nen. Die Einbindung der MitarbeiterInnen und deren Schulung sind für den nachhaltigen Erfolg dieser Unternehmensentwicklung eher früher als später wichtig.

Oft wird das „Lernen“ nicht geplant, und geschieht unbewusst oder „zufällig“, z.B. durch ein Gespräch mit der Kundschaft oder KollegInnen während einer Veranstaltung. Die Bedeutung des Zufalls sowie das ständige Gebot des „Augen- und Ohren-Offenhaltens“ werden von HandwerkerInnen immer wieder betont. Die Unternehmen nutzen dabei die unterschiedlichsten Informationsquellen. Welche Informationsquelle gewählt wird, ist abhängig vom erwarteten Nutzen, da Zeit und Geld meist knapp sind.

Die HandwerkerInnen lernen überwiegend in der täglichen Arbeit im Betrieb und aus der eigenen praktischen Erfahrung bzw. aus bestehenden Problemen heraus. Praktisches Wissen ist daher von größtem Wert. Einen traditionell hohen Stellenwert hat die praktische Weiterbildung im Betrieb selbst, viele Betriebe bilden daher selbst Lehrlinge aus.

Wichtig sind zwischenmenschliche, direkte Kontakte mit FachkollegInnen, KundInnen, LieferantInnen und (Meister-)KollegInnen aus anderen Branchen. Direkte Kontakte mit Menschen sind eine traditionelle Stärke vieler Handwerksunternehmen. Das für das Handwerk so wichtige praktische Erfahrungswissen kann oft nur von Angesicht zu Angesicht an konkreten Beispielen weitergegeben werden. Alle Methoden, die den direkten Kontakt ermöglichen, sind daher besonders Erfolg versprechend. Dabei müssen gar keine eigenen Schulungen oder Kurse organisiert werden, viel eher werden informelle Kontakte gesucht, z.B. das Gespräch nach einer Veranstaltung in der Region, der Stammtisch, aber auch Exkursionen oder Betriebsbesuche.

Hier setzen auch regionale Netzwerke an: der größte Nutzen, welcher sich aus der Teilnahme an Netzwerken ergibt, ist für viele HandwerkerInnen der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen.

Die selbständige Weiterbildung durch Bücher und Fachzeitschriften ist ebenfalls von großer Bedeutung. Recherchen über Internet gewinnen zunehmend an Bedeutung für das Lernen im Handwerksbetrieb, da es schnell, breit diversifiziert und leicht verfügbar ist. Es übernimmt zudem immer mehr die Funktion, das nachhaltige Angebot der Handwerksunternehmen in der Region sichtbar werden zu lassen.

In den Interviews hat sich gezeigt: HandwerkerInnen sind bereit, ihr Wissen mit anderen KollegInnen zu teilen und an diese weiterzugeben, zum Beispiel im Rahmen von Netzwerken, in Projekten oder bei Veranstaltungen (Stammtischen, Kurse, Konferenzen). Gerechtigkeit im Sinne der Ausgewogenheit im Geben und Nehmen muss aber gewährleistet sein.

Niederschwellige Angebote wie z.B. Ökoprofit®, die beim Kostenbewusstsein der UnternehmerInnen ansetzen, die Verbreitung von Best Practice-Beispielen, der sichtbare ökonomische oder „gesellschaftliche“ Erfolg von Pionierunternehmen spielen v.a. dann eine Rolle, wenn die Unternehmen weder „umweltsensibel“ noch intrinsisch („von innen her“) motiviert sind.

Zusammenfassend lässt sich sagen:

Zu Beginn jeden Wissenstransfers muss der/die Chefin überzeugt werden, nur dann wird das Unternehmensmanagement nach nachhaltigen Kriterien ausgerichtet. Dies geschieht am besten durch direkte, persönliche Ansprache. Pioniere können hier wichtige Impulse setzen und als Vorbilder fungieren. Als Stimulanz dient der ökonomische und soziale Nutzen (Kostensparnis, Erschließung neuer Märkte, Akzeptanz, Wertschätzung).

Der Wissenstransfer selbst soll – zumindest teilweise – informell stattfinden und persönliche Kontakte in den Vordergrund stellen. Der Erwerb von praktischem Wissen sollte zentral sein.

Die Region, in der der Betrieb ansässig ist, und die Netzwerke, an denen der/die UnternehmenIn teilnimmt, haben große Bedeutung für die Identifizierung und die Verbreitung neuer Ideen. Daher sollte die Arbeit mit Unternehmen direkt mit Maßnahmen der Regionalpolitik, die das Thema Nachhaltig Wirtschaften in der Region aufgreifen und ins Zentrum rücken, verbunden sein. Dazu müssen Wissenstransferprozesse seitens der Regionalentwicklung initiiert und koordiniert werden und ausreichende (finanzielle und personelle) Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse der ExpterInneninterviews bzw. der betrieblichen regionalen Bedarfsanalysen in den Pilotregionen sind diesem Bericht als Anhang beigefügt.

7.2. Strategieentwicklung für den regionalen Wissenstransferprozess in den Pilotregionen

Durch einen optimal gestalteten Wissenstransfer zwischen den Handwerksbetrieben und anderen regionalen Akteuren soll ermöglicht werden, dass KMU vom Wissen und Know-how der Pionierunternehmen profitieren und somit Hemmnisse für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen bei diesen vermindert werden (organisatorische Maßnahmen, begleitende Maßnahmen). Für einen solchen Wissenstransferprozess wurden - abgestimmt auf die Rahmenbedingungen - geeignete Strategien entwickelt.

7.2.1. Systemische Kurzanalyse der Pilotregionen

Zur Vorbereitung der Regionsaufstellungen und Konkretisierung der zu stellenden Frage wurden zusätzlich *systemische Analysen* der Pilotregionen durchgeführt. Diese dienten dazu, die relevanten Stakeholder in den Pilotregionen für regionale Wissenstransferprozesse zu definieren und das regionale Wirkungsgefüge graphisch darzustellen.

Die systemische Analyse basiert auf den Arbeiten von Frederik Vester und hat ihren methodischen Hintergrund in der Kybernetik. Sie wird in der Organisationsentwicklung erfolgreich von Beratern angewendet, die eine systemische Ausbildung haben. Es gibt keinen direkten Zusammenhang zur Familientherapie nach Hellinger.

Mit der Systemischen Analyse kann in einem ersten Schritt der Status Quo eines sozialen Systems analysiert werden. Die Akteurskonstellationen, das Beziehungsgefüge und die Wirkkreise zwischen den Akteuren werden sichtbar. Dieses Vorgehen liefert Hinweise darauf, wie ein System „funktioniert“ – welche Regeln im System gelten. Sie beschreibt und qualifiziert die Parameter, Personen, Wirkmechanismen, Regeln, Rückkopplungen, die das System ausmachen und hilft die wichtigsten Stellgrößen (Personen, Regeln, Einflussgrößen) herauszuarbeiten und zu verstehen. Diese Analyse liefert Entscheidungsgrundlagen für die Interventions-Szenarien. Die systemische Analyse liefert Hinweise auf die Fragestellungen, die im Rahmen der geplanten Regionsaufstellung beantwortet werden können.

Im Projekt PRO WISSEN ging es um die Erfassung und Qualifizierung objektiv erfassbarer und „weicher“ Parameter sowie der relevanten Akteure, die für den Erfolg oder Misserfolg der Zielerreichung in jener Region relevant sind, in der Handwerksbetriebe künftig nachhaltige Produkte und Dienstleistungen anbieten sollen.

Auf einem großen Stück Papier wird die soziale Beziehungsstruktur abgebildet. Auf diese Weise kann die notwendige Systemdefinition und Systemabgrenzung unterstützt werden oder stattfinden. Die Fragestellungen sind:

- Wer gehört noch dazu?
- Wo ist die räumliche Grenze, wo ist die Systemgrenze?

- Was und wer soll mitbetrachtet werden, was nicht mehr?

Ziel des Arbeitsprozesses ist es, ein Bild davon zu erhalten, welche Interventionen in komplexen Systemen möglich sind, welche Interventionen in das System in die erwünschte Richtung bewegen können, und welche Parameter, Akteurskonstellationen sinnvollerweise beeinflusst oder aktiviert werden sollen.

Die systemischen Analysen der Wirksysteme in den beiden Pilotregionen gaben einen Hinweis auf die relevanten Akteure für einen regionalen Wissenstransferprozess, die in den Regionsaufstellungen berücksichtigt wurden. Sie wurden von den ProjektpartnerInnen Bärnthaler und Krotscheck durchgeführt.

7.2.2. Regionsaufstellungen

Muster von Wissenstransfer-Prozessen sind nicht auf den ersten Blick erkennbar oder von außen analysierbar. Um die für die Pilotregionen mit ihren Akteurssystemen typischen Muster des Wissenstransfers genauer zu untersuchen, entschlossen sich die ProjektpartnerInnen zur Arbeit mit Regionsaufstellungen zu beiden Regionen, um so neue Perspektiven und Erkenntnisse für die weitere Projektarbeit zu erlangen.

Regionsaufstellungen sind geeignet, um unbewusst ablaufende Prozesse zwischen regionalen Akteursgruppen sichtbar und in weiterer Folge steuerbar zu machen. Die Methode lehnt sich methodisch an die *Systemische Strukturaufstellung* an. Fragestellung für die Aufstellungen war, wie sich erfolgreiches Handeln und Wissen um nachhaltige Qualität in Produkten und Dienstleistungen innerhalb und zwischen handwerklichen Kleinbetrieben sowie im Regionalzusammenhang weiter verbreitet.

Die Aufstellungsmethode kommt ursprünglich aus der Familientherapie (wesentliche Vertreter sind Bert Hellinger und Virginia Satir). Sie dient dazu, das System (Familie) sowie die Verflechtung seiner Mitglieder darzustellen, Systemdynamiken zu verdeutlichen und systemische Hindernisse zu lösen. Diese Methode wird aufgrund ihrer hohen Lösungskompetenz auch mit großem Erfolg in Organisationen, bei vielschichtigen Konfliktfällen (Mediation) und in den letzten Jahren auch in der Regionalentwicklung angewandt. Die Methode wurde ausgewählt, da sie in hohem Maße geeignet ist, die komplexen Systemdynamiken in Wissenstransfer - Prozessen (Netzwerken) sehr anschaulich darzustellen.

In der Praxis gibt es eine Fragestellerin/einen Fragesteller. In unserem Fall waren es die beiden ProjektpartnerInnen aus den Pilotregionen.

Die Leitfrage, die im Zentrum der Aufstellungen stand, war: Wie kann man einen Wissenstransferprozess im Oberen Murtal/Vulkanland bestmöglich initiieren, damit möglichst viele HandwerkerInnen (KMU) motiviert werden, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen einzuführen bzw. ihr Unternehmen (oder Leben) auf das Thema Nachhaltigkeit auszurichten?

Weitere Fragen:

- Wen muss man beteiligen? Wer sind die Schlüsselpersonen bzw. –institutionen?
- Wer (welche Institution/Person) kann/sollte Träger eines Nachhaltigkeitsprozesses im Handwerk sein? (Regionalentwicklung und die Betriebe selbst)
- In welchen Beziehungen stehen die Akteure zueinander - Wirkungszusammenhänge?
- Welche Systemelemente beeinflussen KMU Handwerker tatsächlich nachhaltig?
- Welche Art von Intervention in das System macht Sinn und ist effektiv?

Eine detaillierte Beschreibung der Praxis von Regionsaufstellungen würde den Rahmen dieses Endberichts sprengen. Wir verweisen hier auf die folgende Homepage: www.regionsaufstellungen.de

Die Ergebnisse aus den systemischen Analysen und der Regionsaufstellungen sind dem Bericht als Anhang beigelegt.

7.2.3. Regionale Entwicklungsworkshops

Aufbauend auf den Ergebnissen der Regionsaufstellungen fanden im Frühjahr 2009 regionale Entwicklungsworkshops mit den regionalen Handwerksunternehmen (Branchenmix) und anderen regionalen Schlüsselakteuren statt. Ziel war es, gemeinsam mit VertreterInnen der beiden Regionen die Rahmenbedingungen und Schwerpunkte regionaler Wissenstransferprozesse in den Pilotregionen zu definieren und die Prozesse zu starten bzw. zu optimieren.

- Im Oberen Murtal hat es bis dato keinen regionalen Entwicklungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit gegeben. Aus diesem Grund wurde eine große öffentliche Veranstaltung organisiert, die das Thema der Region nahebringen sollte. Hierzu wurden diejenigen Stakeholdergruppen eingeladen, die basierend auf der Regionsaufstellung als wesentlich erkannt worden sind.
- Im Vulkanland wurden bereits in der Vergangenheit zahlreiche Initiativen der Nachhaltigkeit (im Handwerk) und gemeinsames Lernen gesetzt. Daher war die Zielsetzung hier, gemeinsam mit VertreterInnen aus der Regionalentwicklung Stärken und Schwächen zu diskutieren. Die UnternehmerInnen wurden in anderen Veranstaltungen (den Meistergesprächen, die parallel zum Projekt bereits eingeleitet wurden) eingebunden.

Oberes Murtal

Am 13. März 2009 fand in Zeltweg die Veranstaltung „Zukunftsfähiges Handwerk im Murtal“ statt. Ziel dieser Veranstaltung war es, den anwesenden HandwerkerInnen am Beispiel von PionierunternehmerInnen aus dem Murtal, aber auch von Best-Practise Beispielen aus Österreich Mut und Lust auf die Themen Nachhaltigkeit und Innovation zu machen. Nach einer Pro-

jektpräsentation des Forschungsprojektes PRO WISSEN und theoretischen Impulsen zum Thema wurden regionale Pioniere auf das Sofa zu Interviews gebeten, um aus ihren Erfahrungen mit Nachhaltig Wirtschaften zu berichten. Danach erfolgte eine moderierte Diskussion als „World Café“. Die Leitfrage zum World Café lautete: Wie können wir nachhaltigen Wirtschaften im Oberen Murtal lernen und umsetzen? Zum Abschluss wurde den Anwesenden die Möglichkeit gegeben, ihr Interesse an verschiedenen Weiterbildungsangeboten anzumelden, wie z.B. Lehrgang, Stammtisch und Erfahrungsaustausch sowie fachliche Vorträge und Workshops.

Insgesamt war die Veranstaltung, die im Rahmen des Projektes PRO WISSEN stattfand, ein wesentlicher Anstoß, um im Oberen Murtal eine Nachhaltigkeitsinitiative zu starten. So konnten Verbündete für die Veranstaltung wie Regionalmanagement Obersteiermark West (EUREM), WKO Regionalstelle, Energieagentur Obersteiermark gefunden werden. Insbesondere mit dem EUREM, welches eine wichtige regionale Vernetzungsinstitution im Oberen Murtal ist, entstand eine fruchtbare Zusammenarbeit. Eine wesentliche Erkenntnis war, dass die Vernetzung von Wirtschaft – Wissenschaft – Regionalentwicklung – (Bevölkerung) Sinn macht.

Der Einladung sind 30 Personen (davon 10 Referenten und Veranstalter) gefolgt, davon ca. 40 % HandwerkerInnen. Die restlichen Personen waren regionale MultiplikatorInnen, 1 Bürgermeisterin, BeraterInnen und ForscherInnen.

Bei der Veranstaltung wurden unterschiedliche Methoden des Wissenstransfers angewendet. Bewährt haben sich: Vortrag, Interview, Kleingruppe (World Cafe), Vernetzungsgespräche

Es entstand eine sehr gute, offene Grundstimmung, unterschiedliche Blickwinkel zum Thema Nachhaltigkeit wurden eingebracht. Ein ehrliches Miteinander wurde möglich. Die InterviewpartnerInnen (PionierInnen) sprachen offen über ihre Schwächen und gaben wertvolle Tipps. Die Unternehmerinterviews gaben einen guten Einblick auch in die „echten“ Herausforderungen eines Nachhaltigkeitsprozesses.

Erkenntnisse aus den Interviews der PionierInnen beim Workshop im Oberen Murtal sind:

- Wichtig ist das soziale Miteinander im Betrieb, die Mitarbeiter
- Unternehmer müssen sich Zeit freischaufeln
- Nachhaltigkeit muss langfristig wirtschaftlich etwas bringen, sonst greift sie nicht
- Strategische Planung des Nachhaltigkeitsprozesses ist wichtig
- Es fehlen weibliche Qualitäten im (Bau)Handwerk – Entscheidungen werden von den Müttern und Freundinnen getroffen – müssen auch angesprochen werden
- Politische Unterstützung ist wichtig – wir brauchen Politiker von der Basis!
- Infrastruktur (Erreichbarkeit) ist ein wichtiges Thema

- Die Gesprächsrunden (World Cafe) waren zu kurz um echten Austausch zu ermöglichen – 1. Runde 20 min.
- Die Regionen können voneinander lernen: Vulkanland – Oberes Murtal

Die Region hat die Einladung zur Nachhaltigkeit angenommen. Der Tenor der Veranstaltung war: „Die Zeit ist reif für Nachhaltigkeit!“

Neue Ideen, die durch das Projekt im Oberen Murtal entstanden sind:

1. Regionales Kernteam (Motor) bilden zum Thema
2. Ökoprotit Beratung starten
3. Nachhaltigkeitslehrgang für das Handwerk starten
4. Stammtische – Unternehmengespräche anbieten
5. Regionale Handwerksprodukte weiter forcieren



Abbildung 2: Impressionen aus dem Entwicklungsworkshop Oberes Murtal (Bärnthaler)

Vulkanland

Am 18.3. 2009 fand der Entwicklungsworkshop im Vulkanland statt. Ziel war, die Erfahrungen des Vulkanlandes mit Wissenstransfer zu zeigen und damit einen Input für die Erarbeitung der Strategie für den regionalen Wissenstransferprozess zu geben. Die methodische Breite der Regionalentwicklung im Vulkanland sowie die zahlreichen bereits gesetzten Initiativen zum Wissenstransferprozess geben hilfreiche Informationen zur Auswahl geeigneter Methoden für den Leitfadens (siehe 6.3.). Dass es Wissenstransfer-Prozesse gibt, die in der Vergangenheit bereits gut funktioniert haben, zeigen die Beispiele „Stabstelle Wissensmanagementsystem“ und „Regionbinnenmarketing“ des Vulkanlandes. Zielfragen für die anschließende Diskussion waren: Wie kann man einen Wissenstransferprozess im Vulkanland bestmöglich initiieren, damit möglichst viele HandwerkerInnen (KMU) motiviert werden, nachhaltige Produkte und

Dienstleistungen einzuführen bzw. ihr Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit auszurichten? Könnten solche Ansätze in der Region Zukunft haben? Wie können wir noch besser voneinander lernen?

Neue Ideen, die durch das Projekt im Vulkanland entstanden sind:

1. Meistergespräche (B2B)
2. Vulkanlandakademie



Abbildung 3: Impression aus dem Entwicklungsworkshop Vulkanland (JR)

7.2.4. Ergebnisse

In beiden Regionen wurden durch das Projekt bereits Wissenstransferprozesse initiiert (Meistergespräche, Veranstaltung Murtal „Nachhaltigkeit im Handwerk“). Die Erfahrungen aus diesen Veranstaltungen flossen zum einen in die Weiterarbeit dieser gestarteten Prozesse in den Pilotregionen ein (siehe Kapitel „Weiterarbeit mit den erarbeiteten Ergebnissen“), zum anderen lieferten sie wertvolle Informationen für die Methodenauswahl im Leitfaden als „Anregungen für RegionalentwicklerInnen“ (siehe nächstes Kapitel).

Fragen und Vorschläge aus den Regionalveranstaltungen für den weiteren Wissenstransferprozess (WTP):

- Wie kann man (neben der Zielgruppe “Betriebe“) die Bevölkerung „ins Boot holen“? →Vorschlag eines Kundenbildungs- bzw. Kundenbindungsprogramms (Bsp.: Wohlfühlabende bei Unternehmen wie z.B. im Vulkanland durch Fa. Knaus praktiziert)
- Derzeit hat die Zielgruppe Politik noch keine Basisbedeutung im Prozess. Welche Rolle soll die Politik haben? Welche Anreize können geschaffen werden? →Bildungsangebote an PolitikerInnen können „greifen“ (Bsp. Vulkanland: gestartet wurde mit 5 bis 10 % der PolitikerInnen, heute sind es ca. 20 – 30 %) mit den richtigen Methoden: Schulungen, Vorträge in Gemeinderäten etc.
- Wie wird die Zielgruppe Interessensvertretungen erreicht? Bsp. Vulkanland: „Institutionenkooperation“ erfolgt in Form von regelmäßigen Treffen
- Was kann die Aufgabe einer regionalen Vermittlungsstelle bzw. eines Wissenspools sein? (z.B. Vermittlung von Forschungsergebnissen oder Wartung einer Datenbank)
- Gibt es die Möglichkeit langfristiger Finanzierungen, wie es für einen WTP sinnvoll wäre? Derzeit werden auf Landesebene vor allem Projekte gefördert, nicht derartige langfristige Vorhaben

7.3. Der Leitfaden PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT

Die Erkenntnisse aus der Recherche, den Interviews, der Strategieentwicklung auf regionaler Ebene sowie aus den Diskussionen in den Entwicklungsworkshops sind in die Erarbeitung des Endprodukts des Projekts, den Leitfaden, eingeflossen.

In diesem Leitfaden „**PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT - Wie Handwerksbetriebe und Regionen erfolgreich Wissen teilen - Ein Praxisleitfaden**“ werden erprobte Wege aufgezeigt, wie Wissen zum Thema Nachhaltigkeit für einem Handwerksbetrieb erarbeitet und Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben und in der Region organisiert werden kann. Damit sollen interessierte Handwerksbetriebe und Regionen beim Übergang zum nachhaltigen Wirtschaften unterstützt werden.

Der Leitfaden PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT gliedert sich in drei Teile:

1. Theoretische Einführung in die Themen „Wie starte ich einen Nachhaltigkeitsprozess“, „Warum Wissen teilen für mehr Nachhaltigkeit“ und „Wie können Handwerksbetriebe und Regionen Nachhaltiges Wissen teilen“.
2. In der „Werkzeugkiste“ werden in der Praxis bewährte Methoden für das Teilen von Wissen auf drei Ebenen dargestellt: regional, zwischenbetrieblich und innerbetrieblich.
3. Danach werden interessierten Leserinnen und Lesern weitere Informationen zu den Themen Nachhaltigkeit im Handwerk, wie Handwerkerinnen und Handwerker lernen sowie weiterführende Links und Literatur – zum Weiterlesen geboten.

Der Leitfaden richtet sich an Handwerksbetriebe, die ihren Betrieb nach nachhaltigen Grundsätzen ausrichten wollen, sowie an Schlüsselpersonen der Regionalentwicklung (Regionalmanagement, LEADER-Management, Energieagenturen, etc.), die Wissenstransferprozesse in ihren Regionen starten und professionell managen wollen.

Ein Entwurf des Leitfadens wurde sowohl HandwerkerInnen als auch RegionalentwicklerInnen aus den beiden Pilotregionen mit der Bitte um Anmerkungen, Kommentare, etc. vorgelegt. Dies führte zu zahlreichen konstruktiven Rückmeldungen.

Die ursprüngliche Idee, die Rückmeldungen im Rahmen eines Feedback-Workshops einzuholen, hat sich nicht bewährt, da sich die Betroffenen (vor allem die HandwerkerInnen) für eine solche Veranstaltung nicht die Zeit nehmen können. Daher wurden sie persönlich und individuell angesprochen und ihr Feedback direkt eingeholt. In den beiden Regionen wurden im Juni 2009 sieben HandwerkerInnen und fünf RegionalentwicklerInnen um ihr Feedback zum Leitfaden persönlich befragt. Die Rückmeldungen aus dem Oberen Murtal und dem Vulkanland wurden in weiterer Folge in den Leitfaden eingearbeitet.

Die gelayoutete Endfassung des Leitfadens ist ein zentrales Ergebnis dieses Forschungsprojekts und wurde diesem Endbericht im Anhang beigefügt.

7.4. Diffusion

Der Diffusion der Projektergebnisse wurde in diesem Projekt ein eigenes Arbeitspaket gewidmet. Neben den bereits in den vorstehenden Kapiteln beschriebenen Aktivitäten in den beiden Pilotregionen (Entwicklungsworkshops, Feedback-Workshop) wurden für die Öffentlichkeitsarbeit des Projekts folgende Aktivitäten gesetzt:

7.4.1. Oberes Murtal

Das Projekt wurde in Gesprächen und Workshops mit regionalen MultiplikatorInnen aus Handwerk und Regionalentwicklung sowie der Öffentlichkeit mittels Medienberichten präsentiert.

Folgende Aktivitäten wurden im Oberen Murtal zur Verbreitung der Projektergebnisse gesetzt:

- Kurzpräsentation beim Meistertreffen der Meisterstrasse am 18.6.07 in St. Peter ob Jdgb.
- Präsentation am 31.1.08 bei der Klausur der Meisterstrasse Holzwelt in St. Lambrecht
- Info im Email-Newsletter der Meisterstrasse Holzwelt am 9.6.08
- Ausführliche Projektpräsentation beim Meistertreffen (ca. 20 Handwerksbetriebe) der Meisterstrasse am 27.10.08 in Murau
- Kurzinfo in ca. 35 informellen Gesprächen (u.a. mit Vorstandsmitgliedern der Leaderregionen Holzwelt, Zirbenland, regionalen MultiplikatorInnen, HandwerkerInnen, WKO, Regionalmanagement)
- Presseausendung im Rahmen des Workshops im Murtal in AP3 am 13.3.2009
- Ausführliche Projektpräsentation und Präsentation der Ergebnisse der Befragung im Oberen Murtal beim Infoworkshop am 13.3.09
- Folgeworkshop am 22.6.09 mit HandwerkerInnen und regionalen MultiplikatorInnen zur Entwicklung eines Nachhaltigkeits-Lehrgangs für Handwerksbetriebe im Oberen Murtal (Veranstalter: Regionalmanagement)
- Das Projekt wird nach Fertigstellung des Leitfadens im Newsletter des Bildungsnetzwerk Steiermark (ergeht an MultiplikatorInnen der Steirischen Erwachsenenbildung) sowie im Rahmen eines Netzwerktreffens in Graz im Herbst 2009 persönlich vorgestellt.
- Der fertiggestellte Leitfaden wird per Email im Oberen Murtal an ca. 300 Handwerksbetriebe, Gemeinden und MultiplikatorInnen in der Regionalentwicklung verteilt.
- Ca. 150 Stück Leitfäden werden in der Region durch C. Bärnthaler sowie das Regionalmanagement verteilt.

Im Oberen Murtal konnte aus dem Projekt heraus ein Nachhaltigkeitsprozess im Handwerk gestartet werden.

7.4.2. Steirisches Vulkanland

Die Diffusion der Projektergebnisse und die Öffentlichkeitsarbeit im Steirischen Vulkanland ist auf drei Zielgruppen bezogen: (a) die Regionalentwicklungs-GmbH und der Vorstand des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes; (b) die breite Öffentlichkeit (über die Medien) und (c) die Newsletterempfänger des Portals Vulkanland (ca. 400 gewerbliche Betriebe der Region) www.vulkanland.at.

Regionalentwicklung

Die Ergebnisse und die Schlussfolgerungen für das Vulkanland aus der Betriebsbefragung wurden in der internen Klausur des Vorstandes des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes am 6.10.2008 präsentiert und diskutiert. Die Ergebnisse fließen in die Ausbildungsstrategie im Prozess der „Europäischen Handwerksregion“ ein.

Von November 2008 bis Jänner 2009 wurde in Kooperation mit dem „Haus der Region“ (Bildungshaus des Steirischen Vulkanlandes) die Ausbildungsstrategie für Unternehmer und Landwirte (Regionalwirtschaft) zum Konzept der „Vulkanland Akademie“ weiter entwickelt. Das gegenständliche Projekt lieferte dazu wertvolle Grundlagen.

Am 27. Jänner 2009 fand im Haus der Region die Schulung der LeiterInnen der kleinregionalen Arbeitsgruppen zum Thema Regionalwirtschaft & Ausbildung statt. Dort wurden qualitativ Projektergebnisse eingeflochten und die Vulkanland Akademie vorgestellt. Am 11. März 2009 fand im Unternehmen e-Lugitsch, Gniebing, ein Meistergespräch zum Thema Nachhaltigkeit und betriebliche Weiterbildung mit dem Titel „Nachhaltigkeit in der betrieblichen Praxis“ statt. Im Rahmen dessen berichtete Christian Krotscheck über die Ergebnisse der PRO WISSEN-Erhebung bei Meisterbetrieben, wie Weiterbildung in der betrieblichen Praxis stattfindet und was davon Betriebe & Region lernen können“. ⁴

Am 29. April 2009 wurde die Vulkanland Akademie dem Vorstand des Vereins zur Förderung des Steirischen Vulkanlandes vorgestellt. Christian Krotscheck stellte als Ausgangspunkt den neuen Zugang zu Lernen in der Praxis dar (siehe 8.3.)

Medienarbeit

Am Freitag, den 24.10.2008 Haus der Region die erste regionale Pressekonferenz zum Thema „Qualifizierungs-Pioniere im Handwerk“ im Rahmen des Projektes statt. Nach intensiven Meister-Interviews zum Thema Qualifizierung und Weiterbildung in Handwerksbetrieben präsentierten wir erste Ergebnisse des Projektes aus der Region Vulkanland. Dabei wurden die Themen durch Vulkanlandobmann LAbg. Josef Ober und Regionalwissenschaftler Dr. Christian Krotscheck vorgestellt und mit den regionalen Pressevertretern diskutiert.

⁴ Die Firma e-Lugitsch hat als erstes steirisches Energieunternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht bereits im Jahr 2005 veröffentlicht. Hinter dem etwas sperrigen Begriff „Nachhaltigkeit“ verbirgt sich eine langfristige Philosophie mit Wertschätzung für MitarbeiterInnen, KundInnen und Umwelt. Im Betrieb wurde z.B. umgesetzt: die Lugitsch Akademie / Lehrlingsausbildung, der MitarbeiterInnenclub, die Umweltleitlinien; das Nachhaltigkeitsteam, Gesundheit & Arbeitsschutz, der Vulkanlandstrom oder die betriebliche Weiterbildung (im Schnitt fast 6 Ausbildungstage pro MitarbeiterIn im Jahr)

Am 20. Mai 2009 wurde die „Vulkanland Akademie“ offiziell im Rahmen eines Pressegesprächs gegründet. Die überparteiliche Initiative wurde von LABg. Ing. Josef Ober, LABg. Anton Gangl, Bgm. Kurt Deutschmann, Bgm. Karl Lenz, Marianne Müller-Triebl sowie fachlich von Dr. Beatrix Lenz und Dr. Christian Krotscheck vorgestellt. Der Gründungsakt der Vulkanland Akademie wurde mit regionalen Medienvertretern vor Ort begangen.

Newsletter

Sobald der Praxis-Leitfaden des Projektes vorliegt, wird dieser über den Mailverteiler des Vulkanlandes an ca. 400 Handwerksbetriebe als PDF Dokument verteilt werden. Zusätzlich wird allen Betrieben, die aktiv am Projekt teilgenommen haben, eine gedruckte Version als Dankeschön zugeschickt.

7.4.3. Diffusion auf der internationalen/überregionalen Ebene

Die Beschreibung des Projekts wurde in deutsch und englisch auf die Homepage der JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH gestellt:

<http://www.joanneum.at/de/fb1/nts/projekte/pro-wissen.html>;

Das Projekt wurde am 27. Oktober 2008 durch Fr. Mag. Ingrid Kaltenegger auf dem vom BMVIT (Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie) und von der Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG) organisierten Vernetzungsworkshop der 4. Ausschreibung der Programmlinie "Fabrik der Zukunft" (Session C) präsentiert.

Das Projekt wurde durch Fr. Mag. Daniele Haiböck-Sinner auf der 13. Internationalen Konferenz „Sustainable Innovation 08“, 28. Oktober 2008 in Malmö vorgestellt. www.cfsd.org.uk/events/tspd13.

8. Detailangaben zu den Zielen der „Fabrik der Zukunft“

8.1. Beitrag zum Gesamtziel der Programmlinie und den sieben Leitprinzipien nachhaltiger Technologieentwicklung

Das Projektvorhaben wurde im Bereich „Strategische Fragestellungen“ eingereicht, d.h. die Stärkung der österreichischen Forschungs- und Entwicklungskompetenz im Bereich „Nachhaltige Technologieentwicklung“ erfolgt mittelbar insofern, als ein Beitrag zur Stärkung nachhaltiger Produkt-/Dienstleistungssysteme geleistet wird.

Wissenstransfernetzwerke auf regionaler Ebene erhielten das erforderliche „Handwerkszeug“ und das „Gewusst-Wie“ (organisatorisch, Prozessgestaltung, Methodenset und erforderliche Begleitmaßnahmen), um Strategien zum Abbau von Hemmnissen bei der Entwicklung von nachhaltigen Produkt- Dienstleistungssystemen auf regionaler Ebene umsetzen zu können. Sowohl auf betrieblicher als auch auf regionaler Ebene wird dadurch die nachhaltige innovative Lösungsfindung unterstützt.

Diese mittelfristig zu erwartende Stärkung des Angebots (und der Nachfrage) nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen befolgt die Leitprinzipien einer nachhaltigen Technologieentwicklung, insbesondere

- Effizienzprinzip: durch das Wissen und Know-how, das den UnternehmerInnen durch Wissenstransfer bereitgestellt wird, wird diesen die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen erleichtert. „Umwege“, die von Wissensdefiziten herrühren (aber auch persönliche Krisen o. ä.) können damit vermieden werden.
- Prinzip der Sicherung von Arbeit, Einkommen und Lebensqualität: Regionen brauchen starke, erfolgreiche Klein- und Mittelunternehmen. Handwerksbetriebe leisten einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung in ländlichen Regionen und garantieren qualifizierte Arbeitsplätze. Sie haben darüber hinaus ein nicht zu unterschätzendes Potential, um Informationen über nachhaltige Neuerungen weiterzugeben sowie Meinungen bei ihrer Zielgruppe zu bilden und zu festigen. Daher sind sie besonders dazu geeignet, um entsprechende Neuerungen bekannt zu machen.
- Prinzip der Einpassung, Flexibilität, Adaptionfähigkeit und Lernfähigkeit: die Wissenstransfer-Prozesse, die in PRO WISSEN initiiert werden, bauen auf regionalen Gegebenheiten und Strukturen auf (z. B. regional bereits bestehende KMU Netzwerke oder regionale Bildungsangebote). Der Wissenstransfer kann und soll über diese organisiert werden. Wissen und Know-how als neuer wichtiger Produktivfaktor auch für KMU soll durch einen dynamischen Prozess für regionale Handwerksbetriebe nutzbar gemacht werden.

8.2. Einbeziehung der Zielgruppen

Die relevanten Zielgruppen, ihre Interessen und Bedürfnisse wurden in allen Arbeitsschritten des Projekts direkt, d.h. durch Befragung, Tiefeninterviews, Workshops, Feedbackeinholung zu den Produkten des Projektes, bzw. indirekt, d.h. mittels Systemanalyse und Regionsaufstellungen eingebunden.

Besonderer Wert wurde auf funktionierende und kontinuierliche Informations- und Kommunikationsflüsse während der Projektlaufzeit gelegt (siehe Kapitel Diffusion) sowie auf die Praxis-tauglichkeit, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit des erarbeiteten Praxisleitfadens PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT. In den beiden Pilotregionen wurden bereits während der Projektlaufzeit Wissenstransferprozesse zum Thema Nachhaltigkeit im Handwerk eingeleitet und erste konkrete Maßnahmen gesetzt, z.B. die Organisation der Meistergespräche im Vulkanland oder der Start eines regionalen Nachhaltigkeitsprozesses im Oberen Murtal, indem dem Angebot von Workshops und Lehrgängen zum Thema Nachhaltigkeit im Handwerk besonderer Stellenwert eingeräumt wird.

8.3. Beschreibung Verbreitungs- sowie Umsetzungspotentiale

In den beiden Pilotregionen wurde die Umsetzung der erarbeiteten Erkenntnisse bereits begonnen (siehe Kapitel 9.3.).

Die Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt können auf dreierlei Weise Verbreitung finden:

- a) Praxisleitfaden: Der Praxisleitfaden wurde in einer Auflage von 500 Stück gedruckt. Er wird durch die Projektpartner in ganz Österreich verteilt, und insbesondere in den beiden Pilotregionen bei regionalen Veranstaltungen aufgelegt. Eine online-Version des Leitfadens auf den Homepages der Projektpartner und auf Homepages in den Pilotregionen bietet allen Interessierten die Möglichkeit zum Download der digitalen Version.
- b) Über Wissenstransferprozesse in anderen österreichischen Regionen (siehe Kapitel 9.4.).
- c) Über eine institutionelle Verankerung im Sinne der in Deutschland seit Jahren bestehenden Umweltzentren (siehe Kapitel 10.2.)

9. Schlussfolgerungen zu den Projektergebnissen

9.1. Fachliche Erkenntnisse für das Projektteam

Nachhaltigkeit und Wissen über Nachhaltigkeit ist im Handwerk vorhanden und wird teilweise schon gelebt

Neben der oft zitierten „strukturellen Nachhaltigkeit des Handwerks“ mit den Leitprinzipien der Lokalität und Personalität sind viele UnternehmerInnen am Thema interessiert. Die Herausforderung ist vielfach die Externalisierung des vorhanden vorwiegend impliziten Wissens, die Wertschätzung für das vorhandene Wissens und Know-how sowie die Unterstützung bei der Intensivierung der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerksbetrieb. Mit HandwerkerInnen (bzw. KMU) arbeiten ist effektiv, da diese über ihre (regionalen) Verbindungen zu Zulieferern und Kundschaft die Idee der Nachhaltigkeit an viele weitertragen können.

Die Bereitschaft der Betriebe zum Wissensaustausch ist vorhanden

Die Pioniere sind bereit, andere an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen. Trotz ihrer engen personellen zeitlichen Ressourcen sind die HandwerkerInnen an einer Teilnahme an einem regionalen Wissenstransfer interessiert, sofern sich ein Nutzen abzeichnet. Motive beinhalten extrinsische Motive durch ökonomische Nutzen (Kostensparnis, neue Absatzmärkte), sozialen Gewinn (Wertschätzung und Anerkennung, Gemeinschaft) sowie intrinsische Motivation.

Vorgangsweise auf drei Ebenen

Die Forschungsarbeit in PRO WISSEN auf zwei Zielebenen - der betrieblichen und der regionalen - hat sich bewährt. Die Unterstützung der Handwerksbetriebe für die vermehrte Einführung von nachhaltiger Unternehmensführung muss auf zwei Säulen ruhen: der Unterstützung beim Auffinden und Umsetzung individueller, betrieblicher Lösungen (u. a. technischer) sowie der Aufbereitung des Umfelds des Unternehmens, indem die regionale Nachfrage und Wertschätzung für nachhaltige Produkte forciert werden (Schaffung eines regionalen Absatzmarkts für die Produkte). Die Idee, regionale Netzwerke von Gleichgesinnten über die Branchengrenzen hinweg zu gründen, hat sich bewährt.

Individuelle regionale Strategieentwicklung

Im Zuge der Projektarbeit kristallisierte sich mehr und mehr heraus, dass es keine universell einsetzbare Strategie für Wissenstransfer in unterschiedlichen Regionen gibt. Adäquate Lösungen müssen für diverse Rahmenbedingungen und Entwicklungsstufen gefunden werden. Die Organisation eines regionalen Wissenstransferprozesses wird auf den allgemeinen Erkenntnissen aus dem Projekt PRO WISSEN über „Lernen von Handwerksbetrieben“ basieren, die Schwerpunktsetzung und konkrete Ausgestaltung muss regional angepasst und gemeinsam mit den regionalen Stakeholdern entwickelt werden. Die Betriebe müssen unterschiedlich mittels unterschiedlicher Methoden abgeholt werden. In jedem Fall braucht es einen (Pro)Motor der Entwicklung.

9.2. Methodische Erkenntnisse für das Projektteam

Verwendung von Methoden wie Regionsaufstellungen forcieren

Die angewendete Methode der Regionsaufstellung hat sich gut bewährt. Bei der Aufstellung sind Hintergründe und Prozesse transparent geworden, die durch eine kognitive systemische Analyse allein nicht deutlich werden konnten. Wir empfehlen dies daher auch für weitere Forschungsfragen im regionalen Kontext, insbesondere wenn es um Zusammenhänge und Beziehungsmuster zwischen Organisationen geht. Näheres unter www.regionsaufstellungen.de

Methodenvielfalt

Die methodische Vielfalt im Projekt war gegeben und wurde als sehr positiv empfunden: v. a. Regionsaufstellungen ergänzten als Gegenpol die angewandten analytischen Methoden.

Integration einer Pilotumsetzung in die Grundlagenforschung

Nur so kann sichergestellt werden, dass der wichtige, weiterführende Schritt der konkreten Umsetzung der theoretischen Erkenntnisse nicht fehlt, sondern die erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse die Grundlage für die weitere Projektarbeit wie in PRO WISSEN in den Pilotregionen bilden.

Beteiligung von umsetzenden Institutionen im Projekt

Die Beteiligung regionaler umsetzungsorientierter Institutionen und Personen innerhalb des Forschungsprojekts PRO WISSEN hat sich bewährt. Wir empfehlen bei ähnlichen Forschungsprojekten, unbedingt regionale Institutionen bzw. regional tätige und bekannte Personen (BeraterInnen) vor Ort als Veranstalter von Workshops, für Aussendungen an Betriebe etc. in das Projekt einzubinden. Damit ist die regionale Anbindung des Projektes gegeben und eine höhere Akzeptanz und bleibende Wirkung möglich.

Die Forschungseinrichtungen generell stärker in die Regionalentwicklung einbinden. Mehr gegenseitiger Impuls (z.B. zwischen den Regionen, zwischen Forschungsprojekten)

Unsere Empfehlung ist, die Forschung stärker in die Regionalentwicklung einzubinden sowie den Wissensaustausch UNTER den Regionen zu forcieren. Jede Region hat ihr eigenes Know-how und Erfahrungen. Von diesem könnten auch andere in ihrer Entwicklung gezielt profitieren. Forschungseinrichtungen könnte hier die Rolle eines/r WissensmanagerIn und eines/r Mittlers/in unter den Regionen (Beispiel PRO WISSEN) zukommen.

Begleitforschung/Evaluierung des Nachhaltigkeitsprozesses

Begleitend zum Nachhaltigkeitsprozess empfehlen wir, Forschung und Evaluierung einzusetzen, um die Ergebnisse zu sichern und weiterzuführen.

Feedbackworkshop

HandwerkerInnen und RegionalentwicklerInnen waren gern für die Teilnahme am Projekt in unterschiedlicher Form (z.B. Interviews und/oder der Teilnahme an den Entwicklungworkshops) bereit. Die Unternehmen konnten aber nicht für die Teilnahme an einem Feedbackworkshop gewonnen werden. Das (substantielle und sehr konstruktive) Feedback der UnternehmerInnen wurde daher effizienter und effektiver in Form von persönlichen oder telefonischen Befragungen eingeholt.

9.3. Weiterarbeit mit den erarbeiteten Ergebnissen in den Pilotregionen

Im **Oberem Murtal** konnte als strategischer Partner für den Feedbackworkshop das EU Regionalmanagement Obersteiermark West gewonnen werden.

Als Folge der Kooperation entstand aus dem Projekt heraus eine Nachhaltigkeitsinitiative im Oberen Murtal. So wird ein Lehrgang für HandwerkerInnen im Oberen Murtal entwickelt, die ihren Betrieb nachhaltig entwickeln und innovieren möchten.

Weiters wird ein Lehrgang „Ökoprofit“ für Unternehmen im Oberen Murtal angeboten. Das Thema „Nachhaltigkeit“ und „Zukunftsfähigkeit“ stößt in der Region grundsätzlich auf offene Ohren in der Wirtschaft. Vermutlich wirkt auch die aktuelle Wirtschaftskrise als Katalysator beim Umdenken der Unternehmer.

Wichtige regionale Schlüsselpersonen (Wirtschaftskammer, Regionalmanagement, Leadermanagement) konnten für das Thema und in weiterer Folge als Projektträger für weitere Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit gewonnen werden.

Am 22.6.09 wurde im Schloss Gabelhofen/Fohnsdorf ein Folgeworkshop mit HandwerkerInnen und regionalen Multiplikatorinnen zur Entwicklung eines Nachhaltigkeitslehrgangs für Handwerksbetriebe im Oberen Murtal veranstaltet (Veranstalter: Regionalmanagement)

Im Oberen Murtal ist der Boden für das Thema Nachhaltigkeit und Werte durch PRO WISSEN aufbereitet. Auch hat sich ein Team an regionalen Institutionen gebildet, das bereit ist, am Thema weiterzuarbeiten. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Konzeptes zur Nachhaltigkeit für die gesamte Region (Bevölkerung, Wirtschaft...) ist naheliegend. Großes Interesse ist von Seiten des Regionalmanagement Obersteiermark West als regionale Netzwerkorganisation vorhanden.

Vulkanland

Die Erkenntnisse aus dem Projekt sind in die Konzeption der Vulkanlandakademie eingeflossen (eröffnet im Mai 2009). Im Mittelpunkt steht das Lernen in der Praxis:

- neuer Blick für „Lehrende“: Kollegen, MitarbeiterInnen, Lehrlinge und KundInnen & Freunde
- neuer Blick für das „Lernumfeld“: im Betrieb, am Arbeitsplatz, in der Region (auf den Spuren der Vulkane), in der Landschaft; auf Exkursion
- neuer Blick auf das „Lernen“: ermöglichen statt „Wissen stopfen“; motivieren zum eigenen Suchen, Wettbewerbe; Lernen am/im Projekt – Doppelnutzen von Innovation und Vertrauenskultur

Die drei Säulen der Vulkanland Akademie, die als Dach und gemeinsamer Begriff für Bildung im Vulkanland fungieren werden, sind:

- Säule 1: Meistergespräche, Bürgermeistergespräche, Marktgespräche; Kleinveranstaltungen; Seminare und Klein-/Regionsveranstaltungen; Impulsveranstaltungen und zusätzlich internationaler Austausch; Symposien bzw. Tagungen
- Säule 2: Wettbewerbe & Auszeichnungen

- Säule 3: Innovations- & Entwicklungsprojekte in Aktionsteams; Wirtschaftsnetzwerke, sowie Verbraucher-Erzeuger-Kooperationen und Public-Private-Partnership (mit Kleinregionen & Gemeinden); Verbreitung der Vulkanlandwerkzeuge (z.B. Werkzeuge der transformativen Regionalentwicklung, Politiken der Inwertsetzung)

Das Konzept der Vulkanlandakademie weicht von den Angeboten traditioneller Bildungsanbieter ab durch neue Wege in der Vermittlung (Pädagogik, Didaktik) und eine Flexibilisierung der Lernorte. Die Ausbildung findet ausschließlich im praktischen Kontext statt, learning by doing in Kleingruppen aus Unternehmernetzwerken sowie Verbraucher-ErzeugerInnen-Kooperationen, fachliche Inspiration durch Vorträge und Exkursionen als Impulse und als ein wesentlicher Bereich die Ermöglichung direkter Kontakte von MeisterIn zu MeisterIn. Die folgende Abbildung zeigt die einzelnen Elemente, auf denen die Vulkanlandakademie ruht.

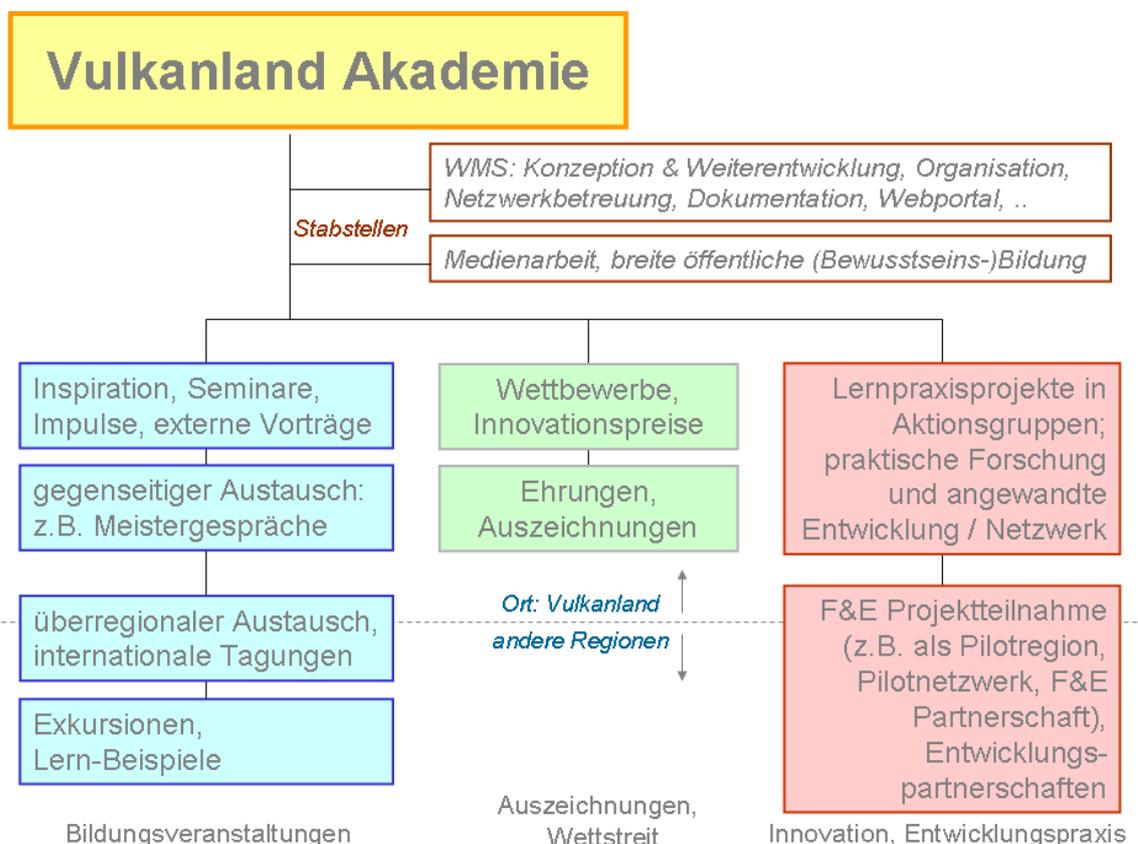


Abbildung 4: Elemente der Vulkandlandakademie (Krotscheck)

Die Vulkanlandakademie wird im Zuge der gesamtregionalen Entwicklung im **Vulkanland** (mit 79 Gemeinden und 15 Kleinregionen) in den nächsten Jahren Bildungspraxis im Regionalentwicklungsprozess im Vulkanland bleiben.

Das aufgrund des Projektes konzipierte „Meistergespräch“ (ein Element der Vulkanlandakademie) wurde mittlerweile 4mal im Vulkanland kostenlos für UnternehmerInnen durchgeführt. Es war in vielerlei Hinsicht „erfolgreich“:

1. Mit ca. 2 Stunden an Organisationsaufwand und ca. 150€ Buffetkosten und ca. 4 Stunden „Begleitaufwand“ (ergibt in Summe ca. 550€ Kosten) ist es eine schlanke, einfache Veranstaltung;
2. Bei bisher 20 bis 30 TeilnehmerInnen wurde ein gutes Echo in der Unternehmerschaft erzielt. Man lernt gern voneinander, sieht neue Betriebe, bekommt Einblick in die einzelnen Lebens- und Innovationsphilosophien, und das Gespräch dient dem ungezwungenen Austausch über Branchen hinweg.
3. Unterschwellig schwingt vor Ort (im Betrieb) immer auch der Faktor Identifikation und Bezug zum Umfeld/zur Region mit; es wird im Austausch die Beziehung Mensch-Region an praktischen Beispielen deutlich.
4. Die „MeisterreferentInnen“ erfahren eine Aufwertung ihrer Leistungen, lernen sich auszudrücken und erkennen das Besondere in ihrer Arbeit (Ausgangspunkt für eigene Inwertsetzung).

9.4. Potentielle andere Zielgruppen

KLASSISCHE BILDUNGSANBIETER: Es stellte sich heraus, dass insbesondere Bildungseinrichtungen für Erwachsenenbildung potentielle weitere Zielgruppen für das Projekt sind. Die Ergebnisse aus den Interviews mit den HandwerkerInnen sind interessant für diese Einrichtungen, um bedarfsgerechte Bildungsangebote für das Handwerk zu entwickeln. Das Projekt PRO:WISSEN kann hier insbesondere auch für klassische Bildungsanbieter Impulse bieten, wie „Lehrgänge“ mit der Chefetage und für Nachhaltigkeit zu gestalten sind.

Eine erfreuliche Folge aus dem Projekt ist eine Anfrage des Bildungsnetzwerks Steiermark, in dem alle relevanten steirischen Erwachsenenbildungseinrichtungen beteiligt sind, hinsichtlich der Projektergebnisse. Die öffentlichen Veranstaltungen zogen auch BeraterInnen und TrainerInnen, die mit Kleinunternehmen arbeiten, an. Auch für diese Gruppen sind die Projektergebnisse relevant. Zu den geplanten Bildungsangeboten (siehe Kap. 8.2.) und Lehrgängen werden auch benachbarte Regionen bzw. über die Wirtschaftskammer auch steiermarkweit KMU eingeladen.

ANDERE REGIONEN: Die Idee eines regionalen Wissenstransfers zum Thema Nachhaltigkeit kann unter der Prämisse, dass jede Strategie für einen regionalen Wissenstransfer immer auf die Rahmenbedingungen der jeweiligen Region angepasst werden muss, und auf Basis der allgemeinen Ergebnisse des Projekts (siehe Kapitel Ergebnisse) auch auf andere Regionen übertragen werden. Wie an anderer Stelle bereits hingewiesen, ist es wichtig, einen oder mehrere Promotoren der Entwicklung zu haben, die den Prozess verkörpern. Wir weisen hier gern auf das Kapitel „Anregungen für RegionalentwicklerInnen“ im Praxisleitfaden hin. Die Art und Weise der adäquaten, zielgerichteten Bildung für Kleinbetriebe und das Konzept der Vulkanland Akademie sind besonders für andere Regionen interessant und relevant.

10. Ausblick/Empfehlungen

10.1. Chancen / Schwierigkeiten / Risiken bei der Realisierung / Umsetzung

Chancen liegen darin, die Betroffenen aus Handwerk und Regionalentwicklung im Rahmen von Agenda-/Beteiligungsprozessen frühzeitig ins Projekt bzw. in Aktivitäten einzubeziehen. Es hat sich bewährt, die Handwerksbetriebe bei der Entwicklung einer bedarfsgerechten Qualifizierung einzubinden. Damit werden die potentiellen KundInnen zu SpezialistInnen. Die Betriebe kennen ihre eigenen Schwächen und ihren Bedarf sehr gut.

Eine große Chance für die Integration nachhaltiger Inhalte ins Wirtschaften liegt in der Regionalisierung der Bildung. Wie sich in der Praxis gezeigt hat, kann Bildung in Kleinunternehmen getrennt von den Geschäftsprozessen, der Umgebung (Region) oder der Praxis nicht effektiv zum Ziel führen. Im Prozess einer regionalen Entwicklung baut sich Vertrauenskultur, Anteilnahme und Initiative auf, die in den gängigen Ausbildungsschemata nicht erreicht werden können.

Auch die Art und Weise, wie Weiterbildung gefördert wird (vgl. Beschäftigungspakte, Bildungsscheck, WIFI, LFI, ...) müsste im Lichte dieser Ergebnisse überdacht werden, da die klassische Schulung oder Lehrveranstaltung für das Thema Nachhaltigkeit nicht zielführend ist.

Eine **Schwierigkeit** in der Umsetzung der Projektergebnisse ist die zeitliche Verfügbarkeit der beiden Zielgruppen. Umdenkprozesse brauchen Zeit und freie Kapazitäten. Diese können Kleinunternehmer im Handwerk oft sehr schwer aufbringen, da sie oftmals sehr stark im operativen Geschäft eingebunden sind. Das gleiche gilt für RegionalentwicklerInnen, die oftmals eine Vielzahl an Aufgaben und Projekten gleichzeitig bewältigen müssen.

Risiken bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsprozessen liegen in der Auswahl der Personen, die als Motor wirken. Hier bedarf es speziell erfahrener, engagierter NetzwerkmanagerInnen. Die Zielgruppe der HandwerkerInnen ist selbstbewusst und anspruchsvoll und verfügt über sehr knappe Zeitressourcen. Sie erwartet effizientes professionelles Vorgehen.

10.2. Empfehlungen für weiterführende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten

Unsere Empfehlungen für weiterführende Entwicklungsarbeiten beschränken sich mit Bedacht auf Unterstützungsarbeiten für Umsetzungen, da wir diese als entscheidend dafür ansehen, den Prozentsatz nachhaltiger Handwerksunternehmen in Österreich zu erhöhen.

Diese Unterstützung beinhaltet unter anderem:

- die Förderung von Regionalentwicklungsprozessen in anderen Regionen unter deren Rahmenbedingungen und unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus dem Projekt
- weitere Unterstützung der Umsetzung in den Pilotregionen im Sinne der Umsetzung eines Prototyps unter Beteiligung von Bildungseinrichtungen und/oder regionalen Trägern, wo unter der finanziellen Beteiligung interessierter Unternehmen ein Wissenstransfer-Prozess prototypisch entwickelt und umgesetzt sowie begleitend evaluiert wird.
- finanzielle Förderungen auch seitens nachhaltigkeitspezifischer und/oder traditioneller Wirtschaftsförderprogramme, die auch überbetriebliche Entwicklungen zum Thema Nachhaltigkeit verstärkt auf ihre Agenda setzen wollen.
- Machbarkeitsstudien für Servicestellen für nachhaltige Bildung auch in Österreich auf (klein)regionaler Ebene (Schaffung institutioneller Angebote am Beispiel der Umweltzentren in Deutschland⁵). Während die Umweltzentren des Handwerks in Deutschland sowie einzelne Fachverbände es sich inzwischen zur Aufgabe gemacht haben, Kooperationen anzubahnen und zu unterstützen oder Handwerksbetriebe zu befähigen, ihre eigenen Nachhaltigkeitsstrategien zu definieren und umzusetzen, ist die Situation in Österreich derzeit in Bezug auf diese Handlungsfelder noch entwicklungsfähig.

⁵ siehe <http://www.umweltzentrum.de/www/umweltzentrum/uzh/weitereumweltzentren/>

11. Verzeichnisse

11.1. Literaturverzeichnis

Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg (Hg)., S. Fehrenbach, Nachhaltigkeit im Handwerk; Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung, Nr. 123 / Mai 1999, Arbeitsbericht (Link)

Ax, C. 1997: Das Handwerk der Zukunft - Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften, Birkhäuser Verlag, Basel, Berlin

Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Killich, S., Loose, A. 2007: Netzwerkmanagement: Mit Kooperationen zum Unternehmenserfolg, Mai 2007, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage

BIBB, Modellvorhaben Kompetenzen entwickeln, Qualifizierungs- und Beratungskonzept zum nachhaltigen Wirtschaften im Handwerk

Cook, M. B. et al. 2006: The transfer and application of Product Service Systems: from academia to UK manufacturing firms, Journal of Cleaner Production 14, 1455 – 1465

Diekmann, Andreas 2005: Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 14. Auflage, Reinbek bei Hamburg

Drossou, O., Krempl, S. 2006: Open Innovation, Freier Austausch von Wissen als soziales, politisches und wirtschaftliches Erfolgsmodell, Heise-dpunkt, Hannover

Fischer A., Hahne K. (Hg.) 2007: Strategien und Umsetzungspotenziale einer Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung, 14. Hochschultage Berufliche Bildung 2006, Bertelsmann Verlag

Gerhards, S., Trauner B. 2007: Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, Pocket Power, Hanser

Gerstberger, W. 2006: Nachhaltige Regionale Innovationssysteme -Anforderungen an die Institutionen- und Wissensgenese; in: Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, DUV, 10.1007/978-3-8350-9332-4, 2006

Gigerenzer G. 2007: Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. Bertelsmann, Gütersloh

Hahne K., Kompetenzen und Berufe im Bereich nachhaltiger Energienutzung und der erneuerbaren Energien, Quelle: Website Bundesinstitut für Berufsbildung Berlin, <http://www.bibb.de/de/20399.htm>

Haiböck-Sinner, D., Kaltenecker, I., Bärnthaler, C. 2008: Regional Inter-Company Knowledge Transfer – a means for the implementation of sustainable entrepreneurship in small and medium sized crafts enterprises, Sustainable Innovation 08, Proceedings, S. 105 - 110

Handwerkskammer Hamburg (Hg) 2007: Stephanie Wöste, Lust auf Kunden und Innovationen? Praxisergebnisse der Handwerkskammer Hamburg zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskultur im Handwerk, Ergebnisbericht Forschungsvorhaben InnoWERK

Klemisch, H., Rauhut, I., Rohn, H. 2005: Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk, Klaus Novy Institut e. V., 02 /05

Kilian D., Krismer, R., Loreck, S., Sagmeister A. 2006: Wissensmanagement. Werkzeuge für Praktiker, Universitätsverlag Innsbruck

Lehrstuhl für Umweltmanagement Lüneburg (Hg) 2003: Christian Herzig, Anke Rheingans-Heintze, Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk

Kipp, D. 2007: Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen – Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung (Link)

Kreis Stormarn, HWK Lübeck (Hg) 2006: Abschlussbericht zum Modellprojekt Handwerk für nachhaltiges Wirtschaften Nachhaltigkeit und Ressourcenschutz in Gewerbegebieten des Kreises Stormarn mit dem Handwerk

Howaldt, J., Kopp, R., Flocken, P. (Hg.) 2001. Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung - Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit, Gabler

HWKT (Hg) 2007: IN ZUKUNFT? HANDWERK! Ergebnisse der Zukunftswerkstatt Handwerk NRW, Düsseldorf

Jacoby, Klaus-Peter; et.al. 2005: Umweltkommunikation im Handwerk. Bestandaufnahme – vergleichende Analyse – Entwicklungsperspektiven; in: Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung Band 4; Stockmann, Reinhard (Hg.) Münster, Waxmann

Landschaft des Wissens e.V. (Hg.), Strategien des Handwerks, Sieben Porträts außergewöhnlicher Projekte in Europa Neue Kooperationsmodelle für das Handwerk der Zukunft, Hauptverlag 2006, www.landschaft-des-wissens.at

Lehrstuhl für Umweltmanagement Lüneburg (Hg) 2003 : Christian Herzig, Anke Rheingans-Heintze und Schaltegger, Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk, Stand der Praxis

Nix, T. 2005: Regionale Innovations- und Kooperationsförderung mit Hilfe gesteuerter regionaler Kompetenznetzwerke (Link)

North, K. et al 2006: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements (Link)

Polanyi M. 1983: The tacit dimension, Peter Smith Cloucester, Mass

Porter, M. E. 1980: Competitive Strategy, The Free Press, New York

Porter, M.E. 1985: How information gives you competitive advantage

Prognosestudie Zukunft Handwerk 2006); Der Beitrag des Handwerks im Innovationsprozess. Berlin, Studie im Auftrag des WHKT Düsseldorf

Rogers, E. M. 2003: Diffusion of Innovations, New York (5th ed.)

Rumpf, S 2003: Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk, Dissertation Universität Trier (Link)

Scheff, J. 2001: Learning regions: regional networks as the answer to global challenges, Peter Lang, Frankfurt am Main and New York, NY

Schmidt, C. 2007: Analyse von Leitfadeninterviews, in Qualitative Forschung – ein Handbuch, ed. Flick, Uwe, von Kardorff, Ernst, Steinke, Ines, 5th ed., Reinbek bei Hamburg, pp. 447 – 456

Schneider, U. 2001: Die sieben Todsünden im Wissensmanagement: Kardinaltugenden für die Wissensökonomie

Schneider, U. 2006: Das Management der Ignoranz. Nichtwissen als Erfolgsfaktor, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden

Schöne, R. 2000: Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen – Leitfaden (Link)

Schröter, D. 2004. Die Entfaltung regionaler Wissensnetzwerke, Diffusion von Wissen und Innovationen in der lernenden Gesellschaft, Hamburg

Tiemeyer, E. 2005: Qualifizierung zum Fachberater für Nachhaltiges Wirtschaften, Quelle: EQUAL Projekt Kompakt

WHKT (Hg) 2006: Chancen nachhaltigen Wirtschaftens nutzen, Informationen für Berater/-innen im Handwerk und den Handwerksorganisationen, Broschüre

ZDH (Hg) 2008: Qualitätsoffensive Handwerk, Berlin

11.2. Links

➤ **Regionale Kompetenznetzwerke Diss Nürnberg.pdf**

http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=975316737&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=975316737.pdf

(abgerufen am 31. August 2009)

Regionale Innovations- und Kooperationsförderung mit Hilfe gesteuerter regionaler Kompetenznetzwerke

➤ **Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen – Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung**

http://elib.ub.uni-osnabrueck.de/publications/diss/E-Diss706_thesis.pdf (abgerufen am 31. August 2009)

http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=986268267&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=986268267.pdf

(abgerufen am 31. August 2009)

Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen - Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung

➤ **Nachhaltigkeit im Handwerk.pdf**

<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1675/pdf/ab123.pdf> (abgerufen am 31. August 2009)

Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung

➤ **Zukunft Handwerk.pdf**

http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/publikationen/sonstige/Prognos-Studie.pdf

(abgerufen am 31. August 2009)

Studie: Zukunft Handwerk! Der Beitrag des Handwerks im Innovationsprozess

➤ **Zukunftsfähigkeit durch Handwerk.pdf**

<http://ub-dok.uni-trier.de/diss/diss50/20031104/20031104.pdf> (abgerufen am 31. August 2009)

Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und

Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk

➤ **Wissenstransfer_KMU.pdf**

<http://docserver.bis.uni-oldenburg.de/publikationen/bisverlag/2007/trawis05/pdf/trawis05.pdf#page=51> (abgerufen am 31. August 2009)

Wissens- und Technologietransfer: Analysen, Konzepte, Instrumente (KMU S.51-81)

- **Competence Development in SMEs**
<http://www.KMUForschung.ac.at/de/Projekte/CODE/Competence%20Development%20in%20SMEs.html> (abgerufen am 31. August 2009)

 - **Wissensmanagement KMU.pdf**
<http://km.aifb.uni-karlsruhe.de/fzi/kompetenzcenter/docs/WMKMU.pdf> (abgerufen am 31. August 2009)
- Chancen und Möglichkeiten zur Einführung von Wissensmanagement in KMU
- **Infos zu Regionsaufstellungen**
<http://www.regionsaufstellungen.de> (abgerufen am 31. August 2009)

11.3. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Phasen des Wissenstransfers (Haiböck-Sinner).....	24
Abbildung 2: Impressionen aus dem Entwicklungsworkshop Oberes Murtal (Bärnthaler).....	34
Abbildung 3: Impression aus dem Entwicklungsworkshop Vulkanland (JR)	35
Abbildung 4: Elemente der Vulkandlandakademie (Krotscheck)	47
Abbildung 5: Wirksystem der Regionalentwicklung im Oberen Murtal (Bärnthaler).....	68
Abbildung 6: Wirksystem der Regionalentwicklung im Vulkanland (Krotscheck).....	70
Abbildung 7: Schlussbild der Regionsaufstellung Oberes Murtal (Lukesch).....	72
Abbildung 8: Schlussbild der Regionsaufstellung Vulkanland (Lukesch).....	75

12. Anhang

Anhang 1 - Zusammenfassung der ExpertInneninterviews

Anhang 2 – Zusammenfassung der betrieblichen Bedarfsanalyse in den Pilotregionen

Anhang 3 – Ergebnis der Systemischen Analysen in den Pilotregionen

Anhang 4 – Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Regionsaufstellungen

Anhang 5 - Haiböck-Sinner, D. et al: **PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT, Wie Handwerksbetriebe und Regionen erfolgreich Wissen teilen - Ein Praxisleitfaden**

Anhang 1 - Zusammenfassung der ExpertInneninterviews

Ergebnisse ExpertInneninterviews

UnternehmerInnen

UnternehmerInnen prägen mit ihren Werthaltungen und Lebenseinstellungen die Unternehmenskultur und damit auch die Einstellung zu Wissenserwerb und Zusammenarbeit im Unternehmen. Teilweise sind die GründerInnen der Unternehmen auch nach Betriebsübergaben, noch mit ihren Idealen und Werten in den Firmen „spürbar“.

Die Befragten legen viel Wert auf Gerechtigkeit im Sinne der Ausgewogenheit des Gebens und Nehmens in Kooperationen und Netzwerken. Sie bezeichnen sich selbst als offen Neuem gegenüber, innovativ und risikofreudig, übernehmen Verantwortung nicht nur für sich selbst, sondern auch für andere und haben gelernt, mit Rückschlägen und Enttäuschungen fertig zu werden und trotzdem ihr Ziel weiterzuverfolgen. Sie haben ein klares Ziel und zeichnen sich durch Aktiv-Sein in vielerlei Hinsicht aus (im Betrieb, in der Gesellschaft, in der Region, politisch, etc.). Große Bedeutung hat für sie ihre Eigenständigkeit, viele haben eigene Initiativen gestartet (z. B. als Gründungsmitglieder von regionalen Initiativen).

Nachhaltigkeit wird mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung und in unterschiedlicher Tiefe in den Betrieben umgesetzt. Man kann hier zwischen Vorreitern („innovators“), das sind jene Unternehmen, die neue Wege der Nachhaltigkeit im Unternehmen gehen und neue Maßstäbe setzen, und jenen Unternehmen unterscheiden, die unter den ersten sind, die solche innovativen Ansätze ins eigene Unternehmen übertragen, da sie dadurch vielerlei – nicht nur ökonomischen - Nutzen sehen („early adopters“).

Das Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit resultiert für die erstgenannten aus der allgemeinen Lebenseinstellung der Befragten und ist für sie eine Art Gewissensfrage. Als Auslöser werden genannt: die Zeit (Umweltbewegung der 70/80er Jahre, Entwicklung der modernen (Welt)Wirtschaft heute), die Prägung durch das Elternhaus und das Durchleben (persönlicher) Krisenzeiten. Für die zweite Gruppe ist die Beschäftigung mit der Nachhaltigkeit eine Möglichkeit, die eigenen (Unternehmens)Ziele zu überdenken und eine umfassendere Perspektive zu bekommen.

Auffällig ist die klare Serviceorientierung in allen Unternehmen, die guten Beziehungen zur Kundschaft sind allen sehr wichtig.

Der Wissenserwerb der UnternehmerInnen ist gekennzeichnet durch schwierige Planbarkeit - auch für die UnternehmerInnen selbst – und große Individualität. Die Bedeutung des Zufalls sowie das ständige Gebot des „Augen- und Ohren - Offenhaltens“ wird mehrfach betont. Die Unternehmen nutzen dabei die unterschiedlichsten, formellen sowie informellen Wege des Wissenserwerbs. Die Informationsquelle wird dabei wohlüberlegt hinsichtlich des damit einhergehenden Nutzens ausgewählt. Eine Generalisierung ist hier nicht möglich. Im Extremfall wird der Wissenserwerb, „die Informationsflut“, ganz bewusst auf ein Minimum reduziert.

Die Mitgliedschaft in der Interessensvertretung (Wirtschaftskammer/Innung) und die dort vorhandene Infrastruktur werden im besten Fall in Form von eigens konzipierten, maßgeschneiderten Schulungen genutzt. Im schlechtesten Fall wird die Mitgliedschaft als Zwang ohne Nutzen gesehen, die zwar die Basis, das 1x1, geboten hat, über das die Befragten aber schon lange hinaus sind. Die Angebote, die die Befragten heute nachfragen würden, werden von der Interessensvertretung nicht zur Verfügung gestellt.

Die befragten UnternehmerInnen nehmen alle aktiv und/oder passiv an unterschiedlichen Netzwerken teil. Das Hauptmotiv hierfür ist zumeist Erfahrungsaustausch. Die Bedeutung dieser Netzwerke wird von den UnternehmerInnen ganz unterschiedlich beurteilt und hängt stark vom jeweiligen Netzwerk ab. Vor allem branchenspezifische Netzwerke scheinen den TeilnehmerInnen Nutzen zu bringen, da hier klare gemeinsame Ziele verfolgt werden (u. a. Erfahrungsaustausch über direkt im Unternehmen anstehende Probleme, aber auch der gemeinsame Marktauftritt etc.). Wichtig ist in diesen Fällen die ausreichende Distanz zu den potentiellen KonkurrentInnen. In diesen Netzwerken findet „horizontale Wissensweitergabe“ zwischen Gleichrangigen (meist GeschäftsführerInnen) statt, auch wenn diese ganz unterschiedliche Betriebe vertreten (KMU vs. Industriebetriebe). Ein Netzwerk wird dann als erfolgreich empfunden, wenn jedem Mitglied ein (ökonomischer oder nicht-ökonomischer) Nutzen zuteil wird und wenn es auf zwischenmenschlicher Ebene zwischen den TeilnehmerInnen „stimmt“.

Funktionieren Netzwerke in diesem Sinn, so findet meist eine Formalisierung ehemals informeller Kooperationen statt, die sich durch Rechtsform, klare Statuten, Regeln oder Kommunikationsprozesse zeigt.

Alle UnternehmerInnen haben mit Networking, Kooperationen und Wissensweitergabe negative sowie positive Erfahrungen gemacht, die stark ihre Bereitschaft für zukünftige Kooperationen beeinflussen.

Alle Befragten sind bereit, ihr Wissen zu teilen und weiterzugeben, oft allerdings unter der Prämisse, dass sie darum gebeten werden wollen. Die Weitergabe von Wissen erfolgt einerseits horizontal im Rahmen von Netzwerken, in Projekten oder bei anderen Veranstaltungen (Kurse, Konferenzen). Auch in diesem Fall zeigen „innovators“ und „early adopters“ ein anderes Verhalten: erstere bringen ihr Wissen eher in die Netzwerke ein, während zweitere eher Wissen aus den Netzwerken heraus erwerben. Andererseits erfolgt die Wissensweitergabe auch top-down im eigenen Unternehmen. Die MitarbeiterInnen werden oft nicht als Quelle, sondern vielmehr als Ziel des internen Wissenstransfers gesehen, bzw. werden manchmal auf den Wissenserwerb fachspezifischer Inhalte beschränkt. Andererseits wird betont, dass nur durch neue (jüngere) Menschen wieder neue Ideen entstehen könnten. Daher werden z. B. die Kinder der UnternehmerInnen bereits frühzeitig in den Betrieb eingebunden.

Die Region wird von den Befragten je nach primärem Anknüpfungspunkt als Geschäftsraum (Absatz, Vertrieb), als Herkunftsraum (MitarbeiterInnen, Rohstoffe) oder Raum der eigenen gesellschaftlichen sowie politischen Aktivität definiert. Auffällig ist, dass in Regionen mit langjährigen erfolgreichen Regionalinitiativen auf die dadurch entstandene Regionalabgrenzung

Bezug genommen wird, während in anderen die Standortgemeinde genannt wird oder die Abgrenzung der „Region“ nur vage erfolgt. Die Region ist – wenn ein solcher direkter Bezug gegeben ist – für die UnternehmerInnen von Bedeutung, das kann allerdings im positiven wie im negativen Sinn sein (Lage, Infrastruktur, Menschen etc.). Welche Rolle sie für das Unternehmen spielt, ist abhängig von Größe und Art des Betriebs.

Finanzielle Förderungen dienen zum Teil dem Aufbau von regionalen Netzwerken, für „innovators“ sind finanzielle Förderungen jedoch meist nachrangig. Gerade Prestigeprojekte oder Ideen, die „aus dem Herzen kommen“, spielen oft – nicht nur emotional – eine große Rolle, obwohl sie dem/der UnternehmerIn auch schlaflose Nächte bereiten können. Obwohl sie häufig sehr riskant sind, werden gerade für diese Projekte in den seltensten Fällen Förderungen in Anspruch genommen.

ExpertInnen

Die ExpertInnen stellen fest, dass der Begriff Nachhaltigkeit nach wie vor „sperrig“ und unpassend für Handwerksunternehmen sei und die Unternehmen damit selten nach Außen gehen. Explizites Wissen um Nachhaltigkeit sei teilweise noch kaum vorhanden, wodurch oft Ängste vor dem Scheitern bei der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen entstünden. Implizit sei dieses Wissen und Know-how aber sehr wohl vorhanden und werde – aufbauend auf der Handwerkstradition mit guten Stakeholderbeziehungen, hoher Produktqualität (oft unter Verwendung ökologischer, regionaler Rohstoffe) und Verankerung in der Region – oft bereits im Betrieb umgesetzt, wenn auch nicht unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“.

In der Wissensvermittlung ist ein individueller Zugang zu wählen. Darüber, wer Wissen anbietet bzw. den Wissensaustausch initiiert, herrscht keine einhellige Meinung. Klar jedoch ist, dass man Wissen und Know-how dort anbieten soll, wo der/die UnternehmerIn zu suchen beginnt. Dafür muss man vor Ort gehen. Die Region hat einen hohen Stellenwert für Handwerksunternehmen: als Standort, für den Vertrieb, für den Austausch mit anderen, aber auch zur Identifizierung und durch den Bezug auf ein vorhandenes kollektives regionales Bewusstsein. Warum die Unternehmen Wissen erwerben oder an Netzwerken teilnehmen, hat unterschiedliche Motivation, resultiert aber oft aus einem Engpass z. B. gemeinsamer Marktauftritt. Wichtig ist in jedem Fall der (geschäftliche) Nutzen für den/die UnternehmerIn.

Auffällig ist, dass die Handwerksbetriebe als bildungsorientiert, aber schulungsresistent erlebt werden: während Erfahrungsaustausch als wichtig empfunden und daher von allen ExpertInnen im Rahmen ihrer Tätigkeit organisiert wird, werden Kurse und formeller Wissenserwerb – speziell im Rahmen von Angeboten der Interessenvertretungen – nur wenig nachgefragt.

Als Methoden der Wissensvermittlung haben sich Vorträge und Exkursionen besonders bewährt. Die angebotenen nachhaltigkeitsrelevanten Inhalte sind breit gefächert (auch weil die Befragten aus sehr unterschiedlichen Zielgruppen stammen). Einigkeit herrscht aber darüber, dass die Vermittlung immer spannend sein muss und immer neue, up-to-date Informationen geboten oder zumindest neue Fragen aufgeworfen werden müssen. Praktisch gesehen sind die UnternehmerInnen schon jetzt mit Wissen und Weiterbildungsangeboten überhäuft. Es

wird eher eine Reduktion der Informationsflut als die Schaffung zusätzlicher Angebote dringend angeraten.

Zur Umsetzung von erworbenem Wissen im Betrieb, für die Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, ist kompetente Umsetzungsbetreuung in der Sprache der UnternehmerrInnen und über einen längeren Zeitraum hinweg nötig. Der Wissenstransfer muss daher Beratung und Betreuung beinhalten.

Erfolgreich ist Netzwerkarbeit für die befragten ExpertInnen, wenn die Kooperationen bzw. der Wissenserwerb und Erfahrungsaustausch zwischen den Betrieben von selbst erfolgen und die Betriebe beginnen, eigenständig nachhaltige Produkte und Dienstleistungen einzuführen.

Anhang 2 – Zusammenfassung der betrieblichen Bedarfsanalyse in den Pilotregionen

Steirisches Vulkanland

Die Gesamtergebnisse aus der qualitativen Bedarfsanalyse bei den 21 Unternehmen aus dem Vulkanland sind in Annex 4 enthalten. Zusammenfassend wird hier folgendes festgehalten:

Es besteht in der Regel kein Bewusstsein für Wissensmanagement, systematische Qualifikation oder Weiterbildung in den Betrieben. Der Wissenstransferprozess (WTP) geschieht daher unbewusst, nach Bedarf und ist grundsätzlich für die Unternehmensführung von Kleinbetrieben nebensächlich.

Wie neues Wissen oder die Qualifizierung von MitarbeiterInnen (über das „fachliche Soll“ hinaus) die Performance des Unternehmens verbessern soll, ist rational nicht fassbar und wird von der Führungsetage nicht verstanden. Nachhaltige Produkte bzw. Leistungen sind erst dann Thema, wenn es der Markt will oder wenn persönliche (Krisen-)Erfahrungen gemacht wurden, die das Weltbild der Führung ändern. Nachhaltigkeit wird im Durchschnitt als „Dauerhaftigkeit und Beständigkeit“ interpretiert.

Nachhaltigkeit ist ...

1. wirtschaftlich Überleben (grundsätzlich)
2. langfristige, freundschaftliche Kundenbeziehung
3. gutes Betriebsklima, langjährige MitarbeiterInnen
4. Qualität, Produktbeständigkeit und Regionalität (der Rohstoffe)
5. in Nischen innovieren, etwas Besonderes bieten können

Besonders die Punkte 1. bis 3. sind für die meisten UnternehmerInnen wichtig. Nachhaltigkeit wird hauptsächlich intuitiv „wirtschaftlich-sozial“ definiert.

1. Wie wird in der Regel gelernt ...
2. Autodidakt (selbstständige Bildung)
3. Gespräche (informell)
4. Schulung, Ausbildung (formell)
5. Beratung (externe, formell)

Die Betriebe lernen selber und was sich „der Chef“ beibringt, das vermittelt er auch seinen MitarbeiterInnen und verwertet es in seinen Strategien. Danach folgt der informelle Austausch mit FachkollegInnen, Lieferanten und (Meister-)KollegInnen anderer Branchen. Hier setzen auch regionale Netzwerke an: Der größte Nutzen, welcher sich aus der Teilnahme an Netzwerken ergibt, ist für viele Betriebe der Wissensaustausch mit Branchenkollegen. Weit abge-

schlagen ist die Bedeutung externe Berater, Universitäten, F&E Projekte, etc. – diese seien laut Aussagen der befragten Betriebe zu wenig praxisnah, sodass kein praktischer „Nutzen in Sicht“ sei.

Als Anforderungen an einen Wissenstransfer-Prozess (WTP) kann auf Basis der Erhebungsergebnisse im Vulkanland zusammenfassend folgendes festgehalten werden: was der „Chef“ nicht lernt, lernt keiner. Zentraler Anker im WTP ist daher der Betriebsführer/die Betriebsführerin. Diese/r lernt autodidaktisch aus Büchern & Zeitschriften bzw. von MeisterkollegInnen. Nachhaltigkeit und deren Umsetzung in die Wirtschaftspraxis sind dann ein Thema, wenn sie immer schon Thema „in der Familie“ war (also aus Tradition), oder aber weil eine persönliche Krisenerfahrung die Wahrnehmungsfähigkeit dafür öffnete. Ein WTP in Richtung Nachhaltigkeit müsste daher auch die Persönlichkeitsentfaltung ansprechen.

Aufgrund dieser Schlussfolgerungen kann eine krisenfreie Persönlichkeitsentfaltung nur durch langfristige Inspiration erreicht werden, die gleichzeitig den Selbstwert des Betroffenen stärkt. Die Würdigung „dessen was ist“ schafft jenen Selbstwert, der Entwicklung möglich macht. Die Vertiefung in das Unmittelbare/Eigene (Talente, Ressourcen, Beziehungen) macht daraufhin visionsfähig. Und Nachhaltigkeit braucht Visionen, da sie sich auf langfristige Zeiträume bezieht. In der Regel haben aber Kleinbetriebe (zu ca. 70%) keine langfristigen Zukunftsvorstellungen. Der Planungshorizont von maximal 6 Monaten und 60 Stunden- Wochen lassen diesen Raum nicht zu.

Der WTP muss daher über einen gehobenen Selbstwert im Betrieb ankern und Visionsfähigkeit fördern, damit Langfristigkeit in der unternehmerischen Entwicklung dann auch Denken im Sinne von Nachhaltigkeit ermöglicht. Die Lücken, die ein WTP im Können der Betriebsleitung schließen muss sind daher Visionsführung, Kreativität und Wertstabilität (Image, Rückgrat). Die Transferoptimierung im WTP muss über Vertrauenspersonen gehen: MeisterkollegInnen, RegionalwissenschaftlerInnen, regionale b2b Zentren u. ä.

Oberes Murtal

Die tägliche Arbeit und die Werte der UnternehmerInnen bestimmen das Unternehmensleitbild und beeinflussen ihre Definition der Nachhaltigkeit. Wesentliche Werte sind Beständigkeit, Langlebigkeit, Qualität, Wirtschaftlichkeit und vor allem Regionalität. Das Handwerk ist nachhaltig im Sinne einer regionalen Nachhaltigkeit bzw. eines regionalen Kreislaufdenkens. Es werden zahlreiche nachhaltige Produkte und Dienstleistungen in den Handwerksbetrieben erstellt und eine nachhaltige Betriebsführung umgesetzt. Dies ist für die meisten Betriebe eine Selbstverständlichkeit und wird daher auch nicht explizit nach Außen kommuniziert.

Die Motivation zur Produktion und Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen hat unterschiedliche Wurzeln. Sie wird mit der persönlichen Einstellung, den persönlichen Werten oder der persönlichen Prägung aus dem Elternhaus beschrieben. Auch die Kunden und deren Wünsche spielen eine wichtige Rolle bei der Einführung nachhaltiger Produkte in den befrag-

ten Betrieben. Bereits ökologisch klar deklarierte Pionierbetriebe beschreiben betriebliche Nachhaltigkeit als einen Prozess, der sich über viele Jahre entwickelt hat.

75 % der Betriebe sehen klare Potenziale für noch mehr Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb. An oberster Stelle steht die Ausweitung der Bio-Produktpalette, das Forcieren von Sanierungen bzw. Restaurierungen als nachhaltige Dienstleistung sowie eine nachhaltigere Rohstoffgewinnung.

Hemmnisse bei der Einführung von nachhaltigen Produkten sind erhöhte Produktionskosten, das fehlende Kostenbewusstsein des KonsumentInnen, die mangelnde Kundennachfrage und dass erforderliche Rohstoffe derzeit nicht nachhaltig erzeugt werden (können).

Die HandwerkerInnen lernen überwiegend autodidaktisch sowie aus der eigenen praktischen Erfahrung heraus. Für die Wissensgenerierung sind Gespräche mit MitarbeiterInnen und KundInnen sowie Beratung durch LieferantInnen am wichtigsten. Auch die autodidaktische Bildung durch Bücher und Fachzeitschriften ist von großer Bedeutung. Recherchen über das Internet gewinnen zunehmend an Bedeutung für das Lernen im Handwerksbetrieb, da es schnell, breit diversifiziert und leicht verfügbar ist.

Netzwerke werden gerne aktiv angenommen, soweit zeitlich möglich und wenn sie für den Betrieb von Nutzen sind. Der erwartete Nutzen besteht mehrheitlich aus Informationsgewinn, Fachaustausch, aus der Generierung von Aufträgen und der Möglichkeit, etwas zu bewegen.

Die Region hat eine große Bedeutung bei der Mehrheit der befragten Unternehmen. Sie ist DIE wirtschaftliche Basis für den Betrieb, der Lebens- und Überlebensraum.

Einen speziellen Wissensbedarf haben die Befragten im Bereich der fachspezifischen Weiterbildung der MitarbeiterInnen und UnternehmerInnen in der jeweiligen Handwerksbranche sowie in den Bereichen Organisation, Marketing und Verkauf.

Deutlich geworden ist das Interesse bei Betrieben im Oberen Murtal am Zugang zu Forschung, mit dem Ziel Produkte und Abläufe innovativ zu gestalten.

Die Meinungen über und der Bedarf an Beratung gehen weit auseinander. Sie schwanken zwischen mangelndem Bedarf bzw. schlechten Erfahrungen mit BeraterInnen und einer positiven Einstellung. Coaching wird im Gegensatz zu klassischer Beratung positiver und wirkungsvoller gesehen, da es sich stärker an den Bedürfnissen der Betriebe orientiert.

Bei der Frage nach der optimalen Schulung stellen Praxisorientierung bzw. Teilnehmerorientierung für die Befragten die wichtigsten Kriterien dar.

Die Umsetzung des erworbenen Wissens sowie der Wissenstransfer im Betrieb erfolgt in den meisten Fällen durch Mitarbeitergespräche sowie betriebsinterne Schulungen.

Aus zeitlichen Gründen wird Gelerntes leider oftmals im Betrieb nicht umgesetzt bzw. weitergegeben. Daher sollten den Betrieben geeignete Methoden an die Hand gegeben werden, die den betrieblichen Wissenstransfer erleichtern.

Als Anforderungen an einen Wissenstransferprozess (WTP) kann auf Basis der Erhebungsergebnisse im Oberen Murtal zusammenfassend folgendes festgehalten werden:

Rahmenbedingungen für Wissenstransferprozesse:

1. Handverlesene Gruppe von Leuten, die miteinander wollen und können
2. Kleiner, persönlicher Rahmen
3. Soziale Kontakte
4. Lustfaktor
5. Einbringen von Erfahrungen der TeilnehmerInnen muss möglich sein
6. Klares Ziel/klares Thema (Fallbeispiele)
7. Ort soll Kompetenz und Nachhaltigkeit ausstrahlen (z.B. Kloster, Werkstatt eines Handwerkers oder Kamingespräche)

Anhang 3 – Ergebnis der Systemischen Analysen in den Pilotregionen

Pilotregion Oberes Murtal

Wissenstransfer Handwerk Oberes Murtal
CB, 17.11.08

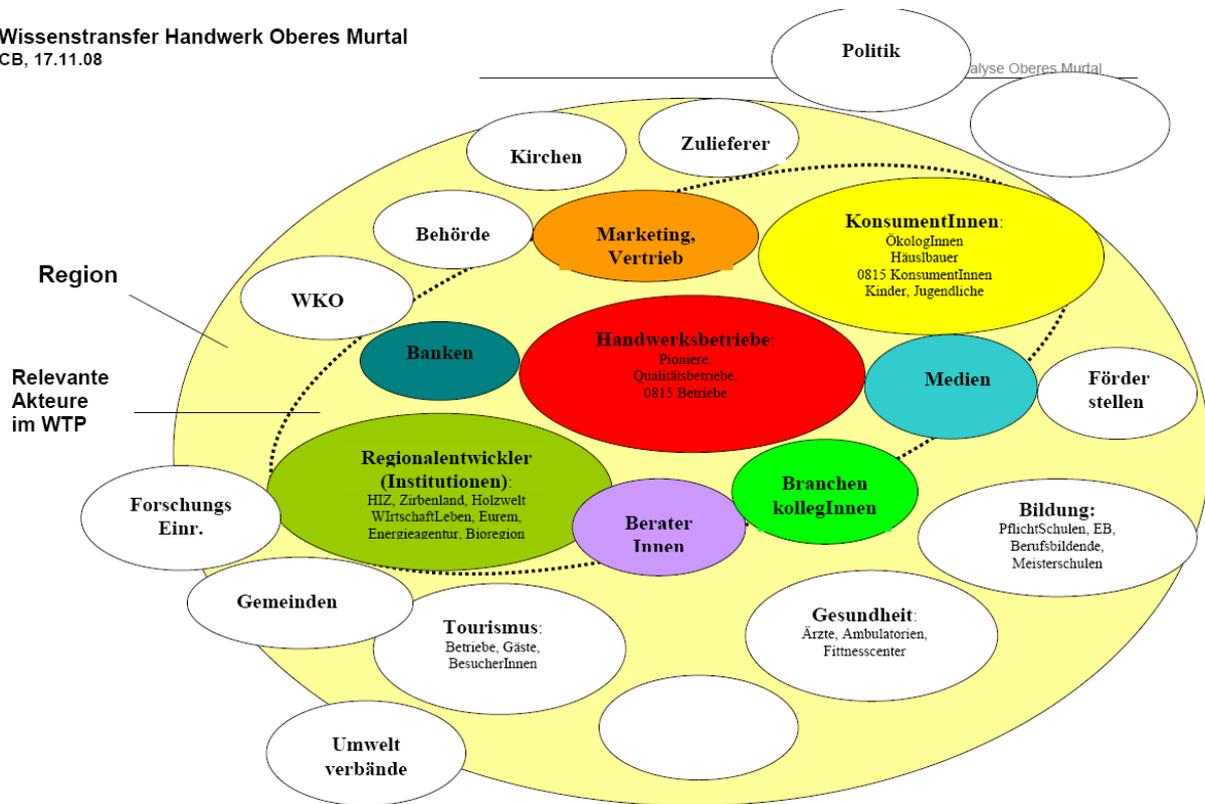


Abbildung 5: Wirkensystem der Regionalentwicklung im Oberen Murtal (Bärnthaler)

Erläuterung: Die KonsumentInnen und die regionalen Entscheidungsträger legen (noch) zu wenig Wert auf das regionale Handwerk. Zahlreiche Betriebe kämpfen ums Überleben. Die Handwerksbetriebe, deren Produktionsumfang, Vertrieb (auch Logistik) und das Marketing sind nicht konkurrenzfähig gegenüber den Großmärkten, obwohl regionale Produkte sehr wohl ein positives Image haben und zunehmend nachgefragt werden (Holzwelt, Zirbenland). Die wenigen Vertriebspartner (z.B. Feinkostgeschäfte) der Region beziehen ihre Produkte z.T. überregional, da die Dienstleistungsorientierung der Betriebe mangelhaft ist. Die Betriebe selber kämpfen mit dem Tagesgeschäft, so dass sie für Produktentwicklungen und Betriebsentwicklungsprozesse wenig Zeit und Muße haben. Einige interessierte UnternehmerInnen wollen nicht mehr produzieren, obwohl die Nachfrage da wäre; auch mangelt es ihnen an Managementqualitäten für Produktion, Vertrieb, Verkauf und Preisgestaltung.

Derzeit gibt es im Oberen Murtal nur einige wenige Betriebe, die deklariert (nach Außen sichtbar) nachhaltig unterwegs sind. Diese sind wichtige Vorbilder für die anderen Betriebe. Um Nachhaltigkeit zu fördern, müsste man bei diesen Betrieben ansetzen und deren Wissen und Erfahrung den anderen zugänglich machen. Auch Beispielbetriebe außerhalb der Region

könnten hier wertvolle Schlüssel bei der Initiierung eines Nachhaltigkeitsprozesses im Handwerk sein.

Die Wurzel der Nachhaltigkeit liegt im Denken und den Werten des Meisters bzw. der Meisterin. Es gibt zahlreiche MeisterInnen, die grundsätzlich nachhaltig denken, jedoch wenige, die einen echten Betriebsentwicklungsprozess durchgemacht haben. Dazu braucht es Mut, Zeit und die richtigen „Werkzeuge“ - evtl. auch BeraterInnen, die den willigen Unternehmer/Unternehmerin auf dem Weg begleiten. Ein Key Faktor ist sicher die Zeitkomponente. Die MeisterIn ist mit dem Alltagsgeschäft so eingedeckt, dass wenig Freiraum für neue Entwicklungen verfügbar ist.

Der Wissenstransfer erfolgt vor allem unter den Betrieben (Fachaustausch meist überregional oder in regionalen Vertrauensnetzwerken wie Meisterstrasse). Auch in (guten) Schulungen, wenn sie in Anspruch genommen werden. Das Wissen für Nachhaltigkeit und Innovation kommt aus Fachzeitschriften und Fachbüchern, auch aus der eigenen Ausbildung (Berufsschule, Meisterschule). Der Impuls für Nachhaltigkeit kommt sehr oft von den KundInnen d.h. der Nachfrage. Eine Chance können auch die „Jungen“ im Unternehmen (BetriebsnachfolgerInnen) sein. Die Region kann insofern einen Impuls geben, als sie Netzwerke fördert, in denen die nachhaltige Prozesse fördern. Fördernd könnten dabei auch die Gemeinden bzw. BürgermeisterInnen als kleinste politische Einheit sein, was derzeit noch unterentwickelt ist (z.B. Klimabündnisgemeinden). Weiters auch Geldgeber für nachhaltige Ideen (Banken), Behörden, Förderstellen (Förderprogramme, von denen es genügend gibt). Für die Förderprogramme sind eigene „Übersetzer“ erforderlich, da die UnternehmerInnen sich im „Förderdschungel“ selber nicht zurechtfinden. Diese Rolle könnten z.B. BeraterInnen übernehmen. Positive nachhaltige Aktivitäten und Beispiele sollten auch entsprechend in den Medien dargestellt werden, denn die KonsumentInnen informieren sich hauptsächlich in den Medien über Konsumgüter. Daher kommt auch den Regionalmedien eine wichtige Rolle zu. Die Medien bringen bzw. verstärken jedoch nur das, was vor Ort bereits vorhanden ist bzw. interessiert.

Derzeit sind hemmende Faktoren für die Vermarktung von regionalen Handwerksprodukten die schlechte Verfügbarkeit und Transparenz der Produkte für den Kunden (Marketing, Vertrieb), Billigpreis-Konkurrenzen, die Großmärkte mit Produkten von weit her, das mangelnde Qualitäts-Bewusstsein der KundInnen, die zeitliche Überlastung der UnternehmerInnen. Die Region Oberes Murtal hat sich bis auf zarte Versuche (Meisterstrasse) noch nicht als Handwerksregion deklariert, das Obere Murtal ist traditionell eine Industrieregion.

Pilotregion Vulkanland

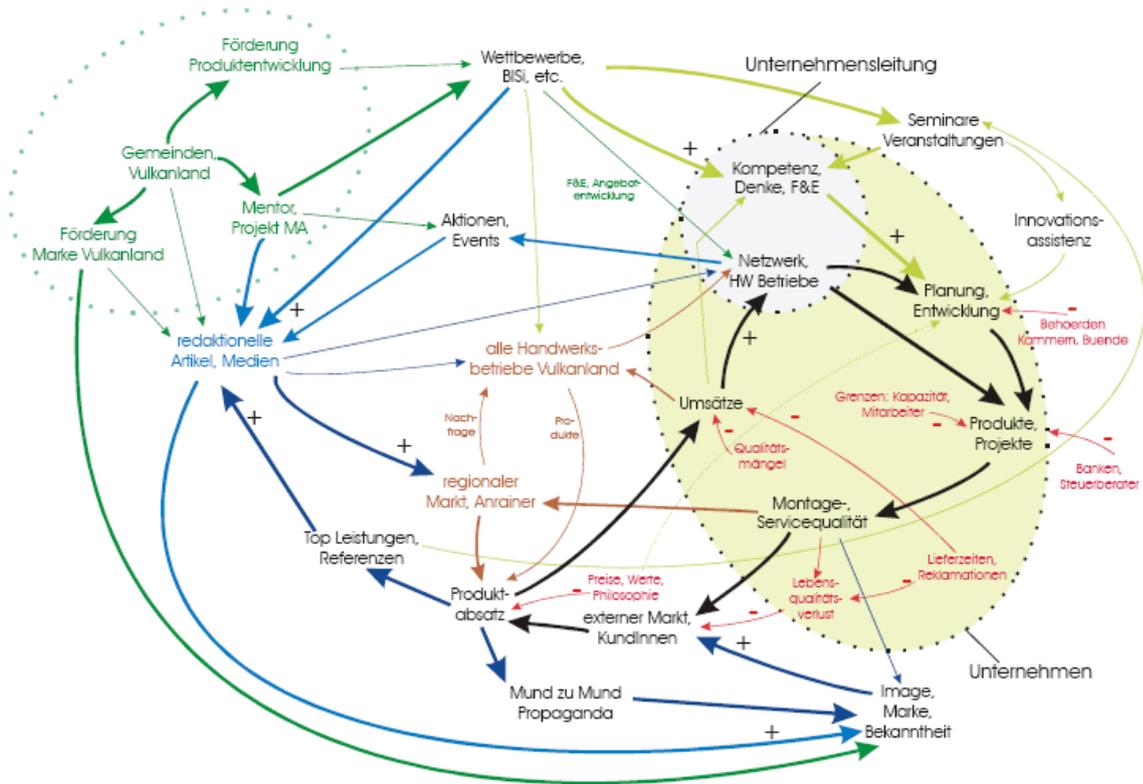


Abbildung 6: Wirkensystem der Regionalentwicklung im Vulkanland (Krotscheck)

Die gesamte regionale Struktur ist dermaßen komplex, dass ein analytischer Zugang nicht möglich ist. Je nach Persönlichkeitstyp wird „Lernen“ bei den Chefs im Handwerk ausgelöst.

Es gibt nur wenige Wirkungszusammenhänge, eher getrennte Agenden und Wirkfelder – „jeder hat seinen Kirchturm“; das Thema „Zukunft“ kommt bei der Mehrheit praktisch nicht vor – nur beim Verein Vulkanland, am Markt, bei den Pionieren. Es herrschen eher getrennte Wege der einzelnen Gruppen vor. Neuerungen kommen klassisch nur von der BH (oder Gemeinden) in Form neuer Verordnungen und Gesetze. Der Rest im System blockiert, bremst, bewahrt und belässt alles am Liebsten beim Alten.

Der Inspiration des Unternehmers folgt i.d.R. eine oftmalige Desillusionierung. Gut Ding braucht daher Weile und Beharrlichkeit über Jahre, in denen unaufhörlich Vertrauen aufgebaut und Regionalentwicklung mit Zukunft verwoben wird.

Die Stellschrauben in der Vulkanland-Entwicklung betreffen die Sichtbarkeit & das Bewusstsein (Marke, Werte, Medien, Information, Aktionen), die Inspiration zur Innovation & Weiterentwicklung (Wettbewerbe, Seminare, Veranstaltungen, Innovationsassistentz, ...), sowie direkt die Anregung der Kooperation von Unternehmen in „Aktionsgruppen“ (Netzwerke, Aktionsgemeinschaften, ARGEN, Gruppen).

Anhang 4 – Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Regionsaufstellungen

Region Oberes Murtal

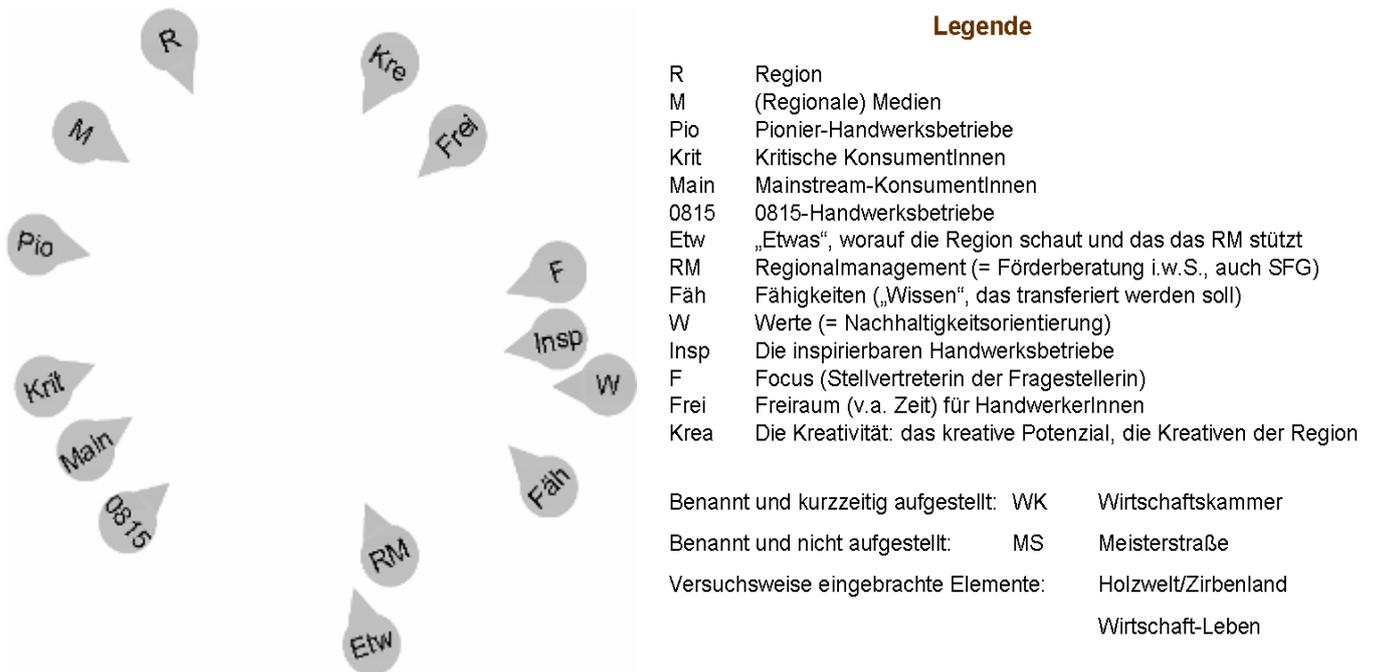


Abbildung 7: Schlussbild der Regionsaufstellung Oberes Murtal (Lukesch)

Die Region Oberes Murtal ist ein pragmatisches, zweckorientiertes Konstrukt. Die Identifizierung als Gesamtregion ist schwach. Stark wird die Vergangenheit als Industrieregion, der nach deren Niedergang aber noch kein neues, einigendes Thema gefolgt ist, erlebt. Die Nachhaltige Entwicklung könnte ein solches Querschnittsthema über die gesamte Region sein. Die Einladung zu einem regionalen Wissenstransferprozess sollte über Werte erfolgen und nicht über das Thema Nachhaltigkeit. Schon etablierte, kleinere regionale Einheiten wie die LEADER-Regionen sollen in die Entwicklung eingebunden werden.

Die geeignete Strategie lässt sich daran ablesen, wer die Fragestellerin flankiert: kreative Interventionen vorrangig auf „Inspirierbare“ ausgerichtet. Dadurch wird der regionale Wissensschatz (Fähr) mobilisierbar.

Das Regionalmanagement wirkt komplementär (Förderungen, Bildungsangebote, ...). Zuerst klammerte es sich noch an die Fragestellerin (vielleicht weil jene neu und diese schon „eingesessen“ war?), mit der Zeit gewann sie an Stärke (?) und arbeitet im Schlussbild im Dienste der Region (gegenüber).

Analog zur Vulkanlandaufstellung kann man das „Etwas“ als starke Stütze und Ressource der RM interpretieren. Im Vulkanland steht an dieser Stelle der regionale Entwicklungsverband, also die politische Trägerschaft. Das kann auch hier der Fall sein, wie mehrere StellvertreterInnen meinten. Die Repräsentantin dieses „Etwas“ kam sich nicht als Politikerin vor, sondern als „die fehlende Person“, die vor allem Kompetenz einbringt.

Die Pioniere wirken als Botschafter der Idee (Imageträger, die Region und Nachhaltigkeit repräsentieren) und wollen als solche anerkannt werden. Für die praktische Transferarbeit sind sie weniger geeignet. Sie gehören also zur „Prominenz“, und als solche können sie die Inspirierbaren auch anspornen.

Die Gesamtprojektträgerschaft könnte beim Regionalmanagement, unterstützt durch LEADER-Management und ein regionales Netzwerk an Gleichgesinnten, liegen. Wichtig sind die gezielte Ansprache der (regionalen) Medien sowie der (regionalen) Politik. Die Handwerksbetriebe können durch die Bewusstmachung vorhandener Stärken, durch Vermittlung von nachgefragten Fähigkeiten und die Diskussion von gemeinsamen Werten angesprochen werden.

Von folgender Fragestellung wurde bei der Aufstellung ausgegangen:

„Was kann ich als Regionalberaterin dazu beitragen, den Wissenstransfer zwischen regionalen Handwerksbetrieben sowie zwischen diesen und anderen regionalen Akteuren (Institutionen, KonsumentInnen etc.) in Richtung nachhaltiger Entwicklung zu verbessern?“

Einsichten für den WTP, die Veranstaltung im Rahmen von PRO WISSEN

Ich (CB) kann mehr bewegen, als ich geglaubt habe (als freiberufliche Regionalberaterin)

Ich (CB) brauche ein Netzwerk an Gleichgesinnten auf gleicher Ebene um die Verantwortung zu verteilen (andere „inspirierte“ UnternehmerInnen, die regional etwas bewegen wollen, das können auch BeraterInnen sein)

Die Identität der Gesamtregion (Oberes Murtal) ist schwach, die Region selber hat jedoch sehr wohl großes Potenzial

Die starke Identität der Vergangenheit wirkt noch (Industrieregion), ist aber bereits überholt bzw gilt nicht mehr. Etwas Neues ist (noch) nicht wirklich da. Die Nachhaltigkeit könnte das „Neue“ sein. Ist eine Querschnittsmaterie über alle Bereiche.

08/15-Betriebe und Pionier-Betrieben haben eine Diskrepanz (Distanz), sie akzeptieren sich aber gegenseitig

Wichtig für die Pioniere sind: Politik, Medien

Pioniere wollen beachtet (gewürdigt) werden, u.a. von Fokus und den Inspirierbaren

Die KonsumentInnen sind weniger wichtig in Bezug auf Nachhaltigkeit als gedacht, Wichtiger sind die Medien und der Bezug auf die Region

Die Pioniere wirken als Botschafter der Idee (Imageträger, die Region und Nachhaltigkeit repräsentieren) und wollen als solche anerkannt werden. Für die praktische Transferarbeit sind sie weniger geeignet. Sie gehören also zur „Prominenz“, und als solche können sie die Inspirierbaren auch anspornen.

Die Medien wollen „gut genährt“ werden. Es fehlen ihnen Anreize/Highlights, der Fokus soll (kann) die Medien aufmerksam machen (auf die nachhaltigen Leistungen der Inspirierbaren)

Die Konstellation zwischen Fokus und Inspirierbaren gefällt (siehe Meisterstrasse). Sie sollten behutsam ins Rampenlicht geführt werden. Die Inspirierbaren haben gutes Potenzial, aber noch wenig Zutrauen.

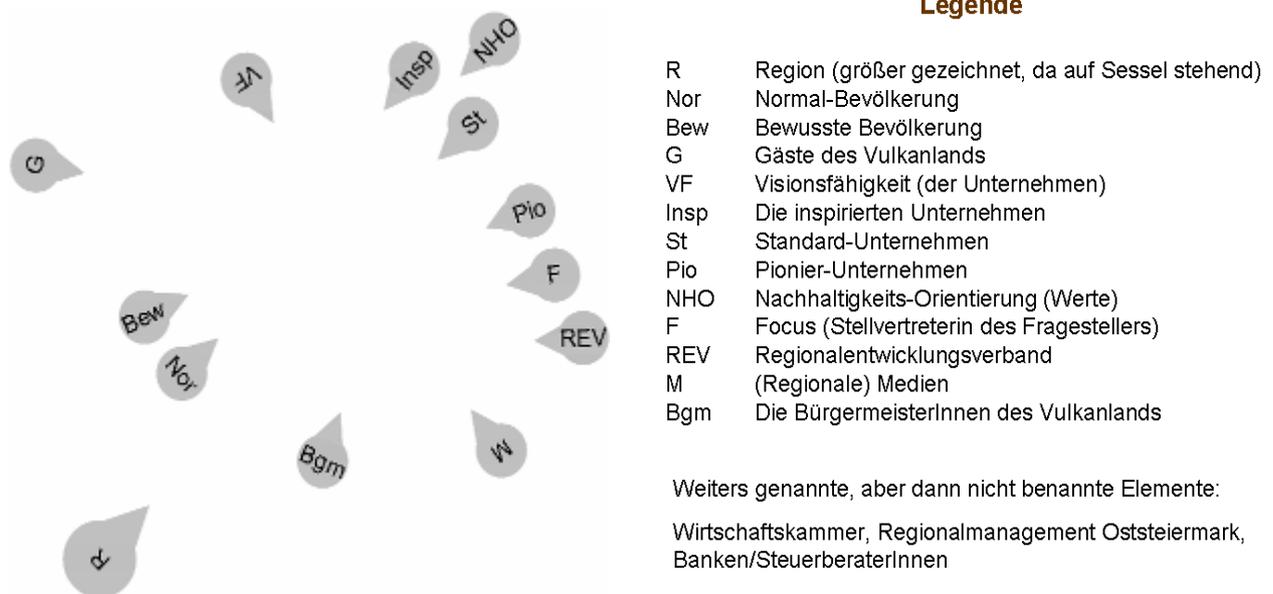
Für die Inspirierbaren ist der Spielraum wichtig, um nicht immer im Schatten der Pioniere zu bleiben. Zunächst waren sie eher lethargisch, danach gewannen sie an Bedeutung und (Selbst-) Vertrauen

Der Wert des Regionalmanagement ist nicht erkannt. Es könnte eine gewichtige Rolle beim NH Prozess spielen. Das Eurem sollte seine Rolle und Aufgabe im Dienste der Region selbstbewusst in der Region einnehmen, sich nicht hinter Förderschienen verstecken. Eine Ressource für das RM könnte ein regionaler Entwicklungsverband sein oder eine starke (nicht unbedingt politische?) Persönlichkeit sein, die Kompetenz bringt – siehe Ober/Vulkanland

Es gibt eine gute Achse zum Regionalmanagement, es braucht auch meine Qualitäten (Erfahrung, Wissen) und Unterstützung

Die KünstlerInnen können – wenn richtig eingebunden – auch zu UnterstützerInnen einer nachhaltigen Idee werden – sie sind InnovatorInnen und flexibel im Denken

Region Vulkanland

**Abbildung 8: Schlussbild der Regionsaufstellung Vulkanland (Lukesch)**

Im Gegensatz zum Oberen Murtal läuft hier die Transferarbeit stärker über die Pioniere und ihre Wirkung auf die Bevölkerung (gegenüber!). Deren Nachfrage wiederum mobilisiert die anderen Unternehmer, die sich insgesamt weniger voneinander unterscheiden. Pioniere unterstützen über das Vorbild. Die Unternehmen stehen zusammen, unabhängig von ihrem Innovationsgrad, sie bilden eine Einheit und wollen auch kooperieren. Dies ist das Resultat der letzten 14 Jahre Regionalentwicklungsarbeit. Aus dieser Nähe finden bereits Kooperationen statt, in denen jede/r seine(ihre Qualitäten einbringt, Das soll weiter gestärkt werden. Sie haben die NH (hier mehr NH als Werte!) unterstützend im Rücken.

In dieser Aufstellung hat die Region tatsächlich eine starke Eigenwirkung entfaltet. Die Region hat Strahlkraft, steht über den Akteuren und wird von allen gut gesehen. Sie wertet auch die Bevölkerung auf. Die Medien stehen im Dienste des Anliegens. Das ist ein großes Atout.

Die Nachhaltigkeit der Regionsarbeit wird gewährleistet sein, wenn die BürgermeisterInnen ihren Platz finden, sich sozusagen „freigespielt“ haben. Man muss ihnen Möglichkeiten geben, sich von selbst das zu erarbeiten, was ihnen bisher gepredigt wurde. Das impliziert auch das Risiko/die Chance, dass sie die Werte, um die es geht, anders und neu interpretieren.

Die Trägerschaft des Wissenstransfer-Prozesses kann im Regionalen Entwicklungsverband liegen. Die Bürgermeister draußen lassen aufgrund ihrer Überarbeitung, aber ständig informieren. Durch den seit 2007 gestarteten kleinregionalen Prozess wurde durch Gemeindekooperationen im kleinen Rahmen (3 bis 10 Gemeinden) die Chance auf eine neue Art der Wirt-

schaftspolitik begründet, hierdurch können Spielräume für BürgermeisterInnen und Gemeinden entstehen.

Die Nachhaltigkeit kann als solche genannt werden, jedoch (noch) im Hintergrund belassen und ev. anderes Thema für die Einladung zur Teilnahme am regionalen Wissenstransferprozess suchen.

Anhang 5 – Praxisleitfaden PRO:WISSEN:NACHHALTIGKEIT



EIN PRAXISLEITFADEN

PRO: WISSEN: NACHHALTIGKEIT

Wie Handwerksbetriebe und Regionen erfolgreich Wissen teilen



FFG

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT	4
EINFÜHRUNG ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT	7
Wie starte ich einen Nachhaltigkeitsprozess?	8
Warum Wissen teilen für Nachhaltigkeit?	10
Wie Wissen teilen für mehr Nachhaltigkeit?	12
DIE WERKZEUGKISTE	17
Wissen teilen im und um den Handwerksbetrieb	18
Wissen teilen zwischen Handwerksbetrieben	24
Wissen teilen in der Region	28
Weitere Methoden für Interessierte	34
WEITERE INFORMATIONEN	36
Nachhaltigkeit im Handwerk -Was ist das?	38
Wie Handwerker lernen	40
Anregungen für Regionalentwicklerinnen	42
Nützliche Links	44
Literaturempfehlungen zur Vertiefung	45
Das Forschungsprojekt Pro Wissen	46
Das Forschungsteam	47

Impressum: Für den Inhalt verantwortlich: Mag^a. Daniele Haiböck-Sinner, Dr. Gudrun Lettmayer, Mag^a. Ingrid Kaltenegger, JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH

Mag^a. Christine Bärnthaler, bärnthaler consulting, Dr. Christian Krotscheck, NATAN

Layout: Werbeagentur Grafikerei, www.grafikerei.com, Druck: Medienfabrik Graz, www.mfg.at

Bildnachweis : © www.vulkanland.at, shutterstock.com

Das Projekt PRO WISSEN wurde im Rahmen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ durchgeführt.

Diese Programmlinie wird im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie durch die Forschungsförderungsgesellschaft abgewickelt.

VORWORT

Was macht ein erfolgreiches Handwerksunternehmen im 21. Jahrhundert aus? Innovation, partnerschaftliche Führung und Unternehmenskultur sowie Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Umwelt zählen zunehmend zu den Erfolgsfaktoren von Handwerksunternehmen.

Herausragende Pioniere im Handwerk zeigen immer wieder, dass „nachhaltiges Wirtschaften“ funktionieren und ein Unternehmen damit zuversichtlich in die Zukunft gehen kann.

Durch das nachhaltige Wirtschaften entsteht den Betrieben vielfältiger **Nutzen**:

- Durch Effizienzmaßnahmen sinken die Fixkosten bei höherer Produktivität.
- Durch gute Mitarbeiterführung entsteht eine höhere Mitarbeitermotivation und das gesamte Unternehmen wird gestärkt.
- Produktinnovation führt zu hochqualitativen Produkten, mit denen zusätzliche Kundenschichten erreicht und das Betriebsimage verbessert werden.

Wenn Sie Ihren Handwerksbetrieb nach nachhaltigen Grundsätzen ausrichten wollen, benötigen Sie adäquates **Wissen und Know-how** über das „Wie“: über technische Möglichkeiten, über finanzielle Förderungen oder praktische Lösungen für anstehende Umsetzungsprobleme in Ihrer täglichen Arbeit.

Dieses Wissen und Know-how ist vorhanden: bei Handwerkskollegen, bei Kunden oder Zulieferern, bei Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in spe-

ziellen Ausbildungen, im Internet, bei Forschungsinstituten etc. Es geht nun darum, es zu teilen.

Wir zeigen Ihnen in diesem Leitfaden **pro:wissen:nachhaltigkeit** erprobte Wege auf, wie Sie Wissen zum Thema Nachhaltigkeit für Ihren Betrieb erarbeiten und Ihre Erfahrungen mit anderen Betrieben und in Ihrer Region teilen können.

Dadurch möchten wir Sie beim Übergang zum nachhaltigen Wirtschaften unterstützen.

Der Leitfaden **pro:wissen:nachhaltigkeit** gliedert sich in drei Teile:

1. Eine **Einführung** in die Themen „Wie starte ich einen Nachhaltigkeitsprozess?“ und „Warum Wissen teilen für Nachhaltigkeit?“ sowie „Wie Wissen teilen für mehr Nachhaltigkeit?“

2. In der „**Werkzeugkiste**“ haben wir in der Praxis bewährte Methoden für das Teilen von Wissen ausgewählt – zum Ausprobieren.

3. Danach bieten wir für interessierte Leserinnen und Leser **weitere Informationen** zu den Themen Nachhaltigkeit im Handwerk, wie Handwerkerinnen und Handwerker lernen sowie weiterführende Links und Literatur – zum Nachlesen.

Der Leitfaden richtet sich an **Handwerksbetriebe**, die ihren Betrieb nach nachhaltigen Grundsätzen ausrichten wollen, sowie an Schlüsselpersonen der **Regionalentwicklung** (Regionalmanagement, LEADER-Management, Energieagenturen, etc.), die Wissenstransferprozesse in ihren Regionen starten und professionell managen wollen.

Wir wollen Ihnen mit diesem Leitfaden Lust machen auf Innovation und Nachhaltigkeit.

Wir freuen uns, wenn Sie sich von der einen oder anderen Idee inspirieren lassen und Ihnen die ausgewählten Methoden beim Austausch von nachhaltigem Wissen weiterhelfen!

Das Autorenteam

Markus Faißt, Holzwerkstatt, Hittisau: „DIE VORAUSSETZUNG FÜR DAS GELINGEN LIEGT IN DEN WERTVOLLEN UND FEINEN ZUTATEN UND DEM ERFahrenEN KöNNEN.“



Josef Zotter, Schokoladen Manufaktur, Riegersburg: „DIE VISION HÄNGT GANZ ENG MIT DER PRODUKTENTWICKLUNG ZUSAMMEN, DAS PRODUKT ALLEINE IST ABER ZU WENIG, ES BRAUCHT EINE SEELE.“

EINFÜHRUNG ZUM THEMA NACHHALTIGKEIT

WIE STARTE ICH EINEN NACHHALTIGKEITSPROZESS?

Das traditionelle Handwerk schätzt gute Kundenbeziehungen, nutzt hochwertige, regionale Rohstoffe und ist in die Region eingebunden. Dadurch arbeitet es zum Teil bereits nach nachhaltigen Kriterien, ohne dies explizit nach außen zu tragen. Für Handwerksunternehmen bieten sich also sehr gute Startbedingungen für die Neuorientierung an einer nachhaltigen Wirtschaftsweise! Aber diese Neuorientierung braucht Zeit: es ist keine Sache, die in einer Woche erledigt ist oder von heute auf morgen realisiert werden kann.

Es empfiehlt sich dabei, in vier Schritten vorzugehen:

1. Akzeptanz des Ist-Zustandes: Vertiefen Sie sich in Ihre derzeit vorhandenen Stärken und Potenziale und loten Sie Ihre Talente aus.

2. Entwurf des Zukunftsbildes: In dieser kreativen Phase bilden Sie ab, wie Sie z.B. in 15 Jahren wirtschaften und leben wollen. Dieses Zukunftsbild - das weder eine Unterforderung noch unerreichbar sein sollte - vereint Ihre vorhandenen Talente mit abschätzbaren Entwicklungen.

3. Partner suchen und ein eigenes **Netzwerk** auf- und ausbauen: Bauen Sie Ihr eigenes Netzwerk auf, das Sie motiviert und durch das **Wissen zum Thema Nachhaltigkeit mit unterschiedlichen Menschen geteilt werden kann:** im Betrieb mit den MitarbeiterInnen

und über den Betrieb hinaus mit KooperationspartnerInnen.

4. Umsetzung des Zukunftsbildes: Treffen Sie Entscheidungen so, dass sie Ihnen schrittweise die Umsetzung der Vision ermöglichen. Setzen Sie kontinuierlich Taten für die gewünschte Zukunft. Das macht man am Besten immer dann, wenn sowieso etwas ansteht. Wenn z.B. nach 2 Jahren ein neues Auto angeschafft wird, dann wird es für Treibstoffe aus erneuerbaren Energiequellen tauglich sein. Oder wenn nach 12 Jahren die Fassade zu erneuern ist, dann wird dies mit einer Wärmedämmung kombiniert.

*Helga & Wolfgang Rosenkrantz, Tischlerei, St. Peter ob Judenburg:
„NACHHALTIGKEIT IST EIN PROZESS, DER SICH ÜBER VIELE JAHRE ENTWICKELT HAT.“*



Weitere Informationen finden Sie im Kapitel: *Nachhaltigkeit im Handwerk*

WARUM WISSEN TEILEN FÜR NACHHALTIGKEIT?

Wenn Sie Ihren Betrieb auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise umstellen wollen, ist Unterstützung, Erfahrungsaustausch und gegenseitige Motivation besonders wichtig. Viele gute Gründe sprechen dafür, Wissen zum Thema Nachhaltigkeit zu teilen.

- Beim Umstieg auf nachhaltiges Wirtschaften ergeben sich oft Fragestellungen oder praktische Probleme, auf die man praxisnahe und umsetzbare **Antworten** bekommen kann: Gerade im Handwerk **entstehen Ideen** für neue, funktionierende Lösungen oftmals erst in der persönlichen Zusammenarbeit und im direkten Austausch von Angesicht zu Angesicht mit anderen, die vor ähnlichen Problemen gestanden sind.
 - Aus dem Austausch können **zukünftige gemeinsame Projekte oder gemeinsame Aufträge** entstehen.
 - **Wir sitzen alle in einem Boot** – die Erde gibt es nur einmal; d.h. es ist unsere Verantwortung, nachhaltig zu wirtschaften und die Freude sowie das Wissen dafür weiterzugeben.
 - Durch das Teilen einer „nachhaltigen“ Philosophie und Lebenseinstellung entstehen ein **wertvolles Umfeld und lebendige Beziehungen**. Durch das Teilen schaffe ich „Verbündete und Mitstreiter“; ich bilde aus und werde ausgebildet, ich motiviere und werde motiviert.
- Wichtig:** Es geht beim Wissenteilen nicht um wirtschaftliche oder betriebliche Kennzahlen und ebenso wenig um Betriebsgeheimnisse oder Informationen, die Sie von anderen unterscheiden und die Ihr besonderes Angebot ausmachen, sondern um Ideen für die tägliche praktische Arbeit, Tipps, wo man Unterstützung bekommt (Förderschienen, gute Berater, hilfreiche Weiterbildungen), aber auch um gegenseitige Motivation, auf dem Weg Richtung Nachhaltigkeit weiterzugehen.



Manfred Rebberger, Mühlviertler Holzwerkstatt, St. Peter/Wimberg: „VIEL ZEIT WIRD IN DAS MITEINANDER, DIE KOMMUNIKATION GESTECKT – WAS BRINGT’S? SEHR VIEL AUF DER BAUCH- UND GEFÜHLSEBENE, KOLLEGEN SIND FREUNDE, DIE IN NOTZEITEN OHNE ZU ZÖGERN FÜR EINEN EINSPRINGEN.“

Adolf Lercher, Hotel & Gasthof, Murau: „NETZWERKE SIND WICHTIG FÜR GESCHÄFTSBAHNUNG, AKQUISE UND ERFAHRUNGAUSTAUSCH.“

Erich Schoklitsch, Robier Baugesellschaft, Graz: „ES IST WICHTIG, IN NETZWERKEN ZU SEHEN, DASS MAN NICHT ALLEIN AUF WEITER FLUR IST, MAN KANN SICH NICHT ALLES SELBER ERARBEITEN, DAS MUSS ABER AUCH NICHT SEIN, IN SOLCHEN NETZWERKEN WIRD MAN DABEI SEHR GUT UNTERSTÜTZT.“

WIE WISSEN TEILEN FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT?

Wissen teilen bezeichnet die Weitergabe von unternehmensrelevantem Wissen zum Thema Nachhaltigkeit von einem oder mehreren WissensträgerInnen zu einem oder mehreren WissensempfängerInnen. Die Wissensweitergabe geht nicht (nur) in eine Richtung, sondern ist im Idealfall ein gegenseitiges Geben und Nehmen. Der Austausch von Wissen und Erfahrungen erfordert Kommunikationsbereitschaft und Vertrauen.



1 WISSEN TEILEN IN UND UM DEN HANDWERKSBETRIEB
(Chefin, MitarbeiterInnen, Kundschaft, Zulieferer)

2 WISSEN TEILEN ZWISCHEN BETRIEBEN
Netzwerke, Vereinigungen

3 WISSEN TEILEN IN DER REGION
Regionalentwicklung, Bildungs- /Forschungsinstitute, Interessensvertretungen, Förderungen, FachexpertInnen, BetriebsberaterInnen

Wissen zum Thema Nachhaltigkeit wird im Idealfall auf drei unterschiedlichen Ebenen mit unterschiedlichen Menschen geteilt, wie in der Abbildung dargestellt:

1. Wissen teilen in und um den Handwerksbetrieb (Chefin, MitarbeiterInnen, Kundschaft, Zulieferer)
 2. Wissen teilen zwischen Betrieben (Netzwerke, Vereinigungen)
 3. Wissen teilen in der Region (Regionalentwicklung, Bildungs- /Forschungsinstitute, Interessensvertretungen, Förderungen, FachexpertInnen, BetriebsberaterInnen)
- Für jede dieser Ebenen werden in der Werkzeugkiste ausgewählte Methoden vorgestellt.

1 - WISSEN TEILEN IN UND UM DEN HANDWERKSBETRIEB

Erwin Stubenschrott, KWB Biomasseheizungen, St. Margarethen/Raab: „WISSEN UND DIE MÖGLICHKEIT, SEINE MITARBEITERINNEN LERNEN ZU LASSEN, BEDEUTET EINE SICHERE ZUKUNFT. DAS UNTERNEHMEN MUSS DAZU DEN RAHMEN SCHAFFEN, DAS GIBT SICHERHEIT UND SICHERHEIT GIBT FREIHEIT.“

Die wichtigste Person, um neue Themen in ein Handwerksunternehmen zu bringen bzw. Änderungen zu initiieren, ist der **Chef** bzw. die **Chefin** selbst. Die Betriebe lernen, was diese sich (selbst) beibringen, denn das vermitteln sie weiter und integrieren es in die Unternehmensstrategie. In weiterer Folge müssen natürlich die **MitarbeiterInnen** auf den Weg Richtung Nachhaltigkeit mitgenommen werden. Langjährige MitarbeiterInnen haben einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf Veränderungen im Betrieb. Sie haben gutes internes Wissen, kennen die Gegebenheiten, Stärken und Schwächen und haben zum Produkt und zur Kundschaft eine gute Beziehung.

Wissen teilen kann in Mitarbeitergesprächen (Chefin-MitarbeiterIn), bei Teamklausuren oder ganz einfach im Pausengespräch und Betriebsfeiern passieren. Um Wissen teilen zu können, sind auch Beziehungen zu **KundInnen** und **LieferantInnen** wesentlich. Geeignete Instrumente hierbei können zwanglose Gespräche über Zufriedenheit mit etablierten oder neu eingeführten Produkten oder die Frage nach dem Bedarf sein. LieferantInnen sind oft Wissensbringer im Hinblick auf neue Produkte oder Verfahren. Vor allem langjährige LieferantInnen zu denen großes Vertrauen besteht, haben Einfluss, wenn es darum geht, einen Anstoß zur Nachhaltigkeit zu geben.

Beispiele: Die Firma **KWB** in St. Margarethen/Raab legt besonderen Wert auf die Aus- und Weiterbildung Ihrer MitarbeiterInnen, aber auch der GeschäftspartnerInnen und hat daher die KWB Akademie mit umfassendem Schulungsprogramm gegründet. www.kwb.at

Bei der Firma **Zeiringer GmbH** in Murau gehen alle Lehrlinge zusätzlich zur Berufsschule in die betriebseigene Persönlichkeitsschmiede, in der die jungen Menschen „soft skills“ lernen, die ihnen beim Umgang mit den Kunden helfen. www.zeiringer.net

2 - WISSEN TEILEN ZWISCHEN BETRIEBEN

Ana Schneider, Tischlermeisterin, St. Lambrecht: „DAS NETZWERK BRINGT MIR UND MEINEM UNTERNEHMEN EIN STÄRKERES AUFTRETEN AM MARKT. ES IST EINE INTERESSENSGEMEINSCHAFT, DIE ERFAHRUNGSUSTAUSCH UND WERTVOLLE SOZIALE KONTAKTE BRINGT.“

Beim Wissenteilen zwischen Handwerksbetrieben geht es vor allem um die Unterstützung der UnternehmerInnen durch Gleichgesinnte, die einen ähnlichen Prozess anstreben. Dies sind entweder branchengleiche Handwerksbetriebe, von denen keine Konkurrenz zu erwarten ist, da sie einen anderen Kundenkreis bedienen, oder Betriebe aus anderen Branchen. Von diesen können sich UnternehmerInnen emotionale Unterstützung oder praktisches Know-how für den Umgang mit anstehenden Problemen holen, oder sie

lassen sich für die Weiterentwicklung ihres eigenen Betriebes (neue Produkte, Produktionsprozesse, Vertriebsschienen) inspirieren.

Gute Möglichkeiten bieten hier **Exkursionen**, bei denen organisierte, fachspezifische Betriebsbesuche eingeplant sind. Dies kann über ein **Netzwerk** oder die Innung passieren oder auch selbst organisiert werden (z.B. im Rahmen von Städtepartnerschaften oder LEADER-Projekten).

Beispiel für ein branchengleiches Netzwerk: Acht Tischlereien im Mühlviertel (Oberösterreich) kooperieren seit 1996 im Netzwerk „Die Aufmöbler“. Von besonderer Bedeutung sind der Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Unterstützung. Dafür werden regelmäßig moderierte Netzwerktreffen und Klausuren organisiert. www.aufmoebler.at

Beispiel für eine branchenübergreifende Weiterbildung: ÖkoProfit® steht für „Ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik“. Im „Basisprogramm“ werden für 10 bis 15 Unternehmen gemeinsame Workshops sowie individuelle Betriebsberatungen angeboten. Der „Klub“ ist das Netzwerk der Grazer Ökoprofit® Unternehmen. Er bietet Unterstützung beim Übergang zum nachhaltigen Wirtschaften, mit Schwerpunkt auf Erfahrungsaustausch. www.oekoprofit.at

3 - WISSEN TEILEN IN DER REGION

Karl Schiefer, BIO - Vulkanhaus, Koblberg: „DIE WIRTSCHAFT DER REGION KÖNNTE GESTÄRKT WERDEN, INDEM DIE BETRIEBE UNTEREINANDER STÄRKER KOOPERIEREN – SPRICH SICH GEGENSEITIG VERMEHRT PRODUKTE ABKAUFEN. NUR SO KANN DIE KAUFKRAFT DER REGION GESTEIGERT WERDEN.“

Ein aktives, unternehmerfreundliches, regionales Umfeld unterstützt Nachhaltigkeitsprozesse in Betrieben. Pionierbetriebe spielen eine wichtige Rolle, indem sie mit ihrem Vorbild andere ermutigen, nachzuziehen. Die Förderinstrumentarien im Bereich Wirtschaft (Steiermark: Wirtschaftskammer, Land Steiermark, Steirische Wirtschaftsförderungsgesellschaft..., *Links zu Förderungen finden Sie auf Seite 46*)

sowie in der Regionalentwicklung bieten gute Möglichkeiten für Kooperationsprojekte. Regionale Institutionen wie LEADER- oder Regionalmanagement können hier einen wichtigen Anstoß leisten und als „Übersetzer“ dieser Instrumentarien helfen, diese auch zu nutzen.

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie ein regionaler Wissensprozess begleitet werden kann, lesen Sie hierzu die Anregungen für RegionalentwicklerInnen ab Seite 44.

Karl Hager, Natur-Bäckerei, Murau:

„LEBENSLANGES KONTINUIERLICHES LERNEN IST EINE WICHTIGE VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLG. GEMEINSAMES LERNEN IST WICHTIG FÜR DIE MITSTREITER – FÜR DIE GEMEINSAME IDENTIFIZIERUNG.“

DIE WERKZEUGKISTE



In der Werkzeugkiste empfehlen wir Ihnen ausgewählte Methoden, die sich für das Teilen von Wissen auf den drei Ebenen in der Praxis bewährt haben.

BAUSTELLENGESPRÄCHE: LERNEN AUS DER PRAKTISCHEN ERFAHRUNG

1 SITUATION: Sie haben ein Projekt, z.B. die Installationsarbeiten auf einer Baustelle, abgeschlossen und wollen aus gemachten Erfahrungen dieses Projekts lernen....

2 IDEE: Baustellengespräche oder Projekt-Abschlussgespräche sind mündliche Reflexionen über die gemachten Erfahrungen. Zweck dieser Methode ist es, die Erfahrungen der MitarbeiterInnen mit konkreten Fällen aufzuarbeiten, Gelungenes und Schwieriges zu dokumentieren, um daraus für die nächste Baustelle oder das nächste Projekt zu lernen. Es geht dabei nicht nur um die Erfolge, sondern auch um das Lernen aus negativen Erfahrungen. Durch regelmäßige Baustellengespräche kann die Qualität der Arbeit erhalten und ständig verbessert werden. Es ist zudem eine gute Methode, um ein positives Betriebsklima zu schaffen, da Konflikte vorzeitig erkannt und vermieden werden können. Die Anwendung der Methode bietet sich vor allem bei größeren Aufträgen bzw. Projekten an.

3 TEILNEHMENDE: MitarbeiterInnen, ChefIn, KundIn

4 DURCHFÜHRUNG: Die Aufarbeitung jedes Praxisfalls folgt den Schritten:

1. Kundengespräch durchführen (Feedback des Kunden über Zufriedenheit einholen, z.B. anlässlich der Überreichung der Endrechnung)
2. Betriebsintern: Besprechung des Auftrages/Projektverlaufes mit ChefIn und MitarbeiterInnen
3. Festhalten der wesentlichen Erkenntnisse (Protokoll oder Excel Tabelle)
4. Zugänglichkeit der gesammelten Erkenntnisse für alle MitarbeiterInnen sicherstellen (z.B. Ordner im Sekretariat oder elektronischer Ordner)

5 ANREGUNG:

- Wichtig ist es, hier im Vorfeld gemeinsam Spielregeln aufzustellen, um Konflikte zu vermeiden.
- Es sollte eine „ModeratorIn“ für das Gespräch ernannt werden (kann aber muss nicht der/die ChefIn sein)
- Die wesentlichen Erfahrungen werden möglichst schriftlich und für alle sichtbar festgehalten.
- Ein Kundengespräch sollte immer Teil des Prozesses sein.

KUNDEN EINLADEN: IDEENDISKUSSION

1 SITUATION: Sie wollen eine neue Produktidee, z.B. eine neues „nachhaltiges“ Gebäck in Ihrem Bäckereibetrieb vorstellen und dazu Rückmeldungen von Ihrer Kundschaft einholen...

2 IDEE: Kunden werden in den Betrieb (z.B. in die Werkstatt) eingeladen. Dabei werden bewährte und neue Produkte vorgestellt. Die Einladung kann auch unter einem bestimmten Motto stehen, z.B. „Holz trifft Glas“. Dies ist eine gute Möglichkeit zur Kundenbindung und Stammkundenpflege.

3 TEILNEHMENDE: KundInnen, BetriebsleiterIn und MitarbeiterInnen, Medien, MultiplikatorInnen (BürgermeisterIn, WirtschaftsvertreterInnen etc.)

4 DURCHFÜHRUNG:

- Planung gemeinsam mit den MitarbeiterInnen
- Einladungen versenden
- Werkstatt vorbereiten (Stehtische, Produkte, Imbiss, Firmengeschichte, betriebliches Leitbild / Vision aufhängen)
- Zeit und Ort der Durchführung an die Möglichkeiten der Eingeladenen anpassen.

5 ANREGUNG:

- Evt. kann auch eine Betriebsführung durch den/die ChefIn gemacht werden – auf jeden Fall jedoch eine kurze Betriebsvorstellung. Aufwändige Leistungspräsentationen sollten hier möglichst vermieden werden, da dies einen wirklich persönlichen Kontakt zum Kunden verhindert.
- Externe Referenten können zu einem aktuellen Thema Impulsvorträge halten.
- Man könnte einen „Workshop“ mit den KundInnen durchführen, bei dem diese ihre Ideen und Anregungen zu den Produkten oder Dienstleistungen einbringen können.
- Empfehlenswert ist die Beauftragung eines/r externen Moderators/-in, der/ die mit Feedbackprozessen Erfahrung hat.
- Organisatorisches sollte bei der Veranstaltung möglichst delegiert werden, damit der/die Chef/Chefin sich ganz um die Gäste kümmern kann.

ROLLENTAUSCH: KREATIVE LÖSUNGEN ENTWICKELN

1 SITUATION: Sie haben ein „Problem“ in Ihrer Fertigung und wollen kreativ neue Ideen für Lösungen entwickeln....

2 IDEE: Durchführung eines Rollenspiels, um neue Perspektiven auf ein betriebliches oder fachliches Problem bzw. eine Fragestellung zu bekommen. Man setzt sich dadurch gezielt aus unterschiedlichen Sichtweisen mit der Frage auseinander.

3 TEILNEHMENDE: MitarbeiterInnen, BetriebsleiterIn, eventuell auch Externe (mind. 5 TeilnehmerInnen)

4 DURCHFÜHRUNG:

- Fünf unterschiedliche Rollen werden unter den Teilnehmenden verteilt:
 - a) der/die MacherIn: hat eine Lösung für jedes Problem
 - b) der/die TräumerIn: hat endlose Phantasie
 - c) der/die KritikerIn: bringt überall „wenn und aber“ ein
 - d) der/die Konservative: ist innovationsunfreudig und gegen Veränderungen
 - e) ModeratorIn
- Diskutieren Sie fünf bis zehn Minuten lang die Problemstellung, indem Sie sie ausschließlich aus Ihrer Rolle sehen. Der/die ModeratorIn schreibt bei Bedarf entstehende Ideen mit.
- Rollenwechsel und nochmals fünf bis zehn Minuten Diskussion.
- Falls noch genügend Zeit bleibt: nochmaliger Rollenwechsel und fünf bis zehn Minuten Diskussion.

Auswertung: Wie haben Sie sich in den unterschiedlichen Rollen gefühlt? Welche Erfahrungen hat der Rollenwechsel gebracht? Inwiefern konnte das Wissen zur Fragestellung durch die getrennten Perspektiven erweitert werden? Dauer: ab 30 Minuten.

5 ANREGUNG:

- Die Rollen können auch an je zwei Personen vergeben werden. Einige TeilnehmerInnen können auch die Rolle von ZuhörerInnen übernehmen.

KOPFSTAND: KREATIVE IDEENENTWICKLUNG

1 SITUATION: Sie wollen für eine Herausforderung neue Ideen entwickeln, sind aber in eingefahrenen Denkmustern gefangen...

2 IDEE: Alteingeübte Denkmuster führen zu einer gewissen „Blockierung“, wenn es um das Finden neuer Lösungsansätze für Probleme geht. Bei dieser Methode wird versucht, dies dadurch zu verändern, dass bewusst der Blick auf die Situation verändert wird. Diese Methode bricht mit alten Routinen und öffnet neue Blickwinkel.

Beim Kopfstand wird das „Problem“ radikal umformuliert:

Beispiel: Anstelle „Wie kann das Stiegenhaus kindersicher gemacht werden?“ lautet die Frage „Was muss getan werden, um das Stiegenhaus möglichst gefährlich für Kinder zu machen?“

3 TEILNEHMENDE: MitarbeiterInnen, BetriebsleiterIn, eventuell auch Externe

4 DURCHFÜHRUNG:

1. Problem/Fragestellung benennen
2. Umformulierung des Problems in sein Gegenteil (*siehe Beispiel oben*)
3. Brainstorming (ca. 15 Minuten) zum Finden von Ideen zur neuen Frage. Die Ideen werden auf Pinnwand oder in der linken Hälfte eines großen Blattes Papier niedergeschrieben
4. Zu jeder dieser Ideen wird nun – wieder im Sinn des eigentlichen Problems – eine Gegenidee formuliert und daneben aufgeschrieben.

Dauer: ca. eine Stunde (abhängig von Anzahl der TeilnehmerInnen)

ATTRIBUTE AUFLISTEN: PRODUKTINNOVATION

1 SITUATION: Situation: Sie wollen ein Produkt, z.B. aus Ihrer Tischlerei, verbessern....

2 IDEE: Mit dieser Methode kann man existierende Produkte und Verfahren verbessern, verändern, erweitern und so zu neuen Konzepten kommen. Beginnend mit der genauen Auflistung von Eigenschaften der existierenden Produkte, Verfahren oder Strategien werden für jedes der Merkmale Abänderungen gesucht. Dadurch erfolgt eine systematische Suche nach Variationsmöglichkeiten.

3 TEILNEHMENDE: Teilnehmende: MitarbeiterInnen, BetriebsleiterIn, eventuell auch Externe (mind. drei Personen)

4 DURCHFÜHRUNG:

1. In einer Tabelle (siehe Modell unten) erfolgt die Aufgliederung eines Produktes, eines Verfahrens, einer Dienstleistung in ihre Merkmale.
2. Die derzeitigen Lösungen werden genau beschrieben.
3. Jedes der Merkmale wird in alle denkbaren Alternativlösungen abgeändert.
4. Die Varianten werden von den TeilnehmerInnen bewertet und gegebenenfalls weiterverfolgt.

MODELL:

Produkt	Merkmal	derzeitige Lösung	mögliche alternative Gestaltung
„Holztisch Johannes“	Holz massiv	Holzimport aus Asien, Italien	regionale Zulieferer; Zirbe statt Zeder; Holz-Metall-Mix;..
	Hochpreisige Tischlerarbeit	Vermarktung auf Anfrage	regionale Vermarktungsschienen inkl. Webpages nutzen (Zirbenland); Zielgruppenwerbung über Hotellerie ...

Dauer: 30 Minuten bis zwei Stunden (je nach Detaillierungsgrad)

PRAXIS- UND LERNGRUPPEN: GEMEINSAMES LERNEN

1 SITUATION: Sie wollen längerfristig gemeinsam mit MitarbeiterInnen im eigenen Betrieb oder aus anderen Betrieben Ihre Erfahrungen austauschen, z.B. zur Umsetzung von nachhaltigen Kriterien in der alltäglichen Betriebspraxis....

2 IDEE: Praxisgruppen sind freiwillige Netzwerke zwischen MitarbeiterInnen eines Betriebes oder mehrerer Betriebe. Die Verbundenheit in diesen Netzwerken entsteht durch die Tätigkeit in verwandten Bereichen, gegenseitiges persönliches Vertrauen und das Interesse, Erfahrungen auszutauschen. Durch diesen permanenten Austausch wird oft die Entwicklung von wertvollem neuem Wissen initiiert, das wiederum dem Betrieb zugute kommt. Fokussiert sich das Interesse solcher Praxisgruppen auf das Ziel, konkret Lösungen zu erarbeiten, spricht man von Praxisgruppen. Steht die generelle Wissensgenerierung und das Lernen zu einem solchen Thema im Vordergrund, spricht man von Lerngruppen.

3 TEILNEHMENDE: MitarbeiterInnen, teilweise unternehmensübergreifend (Anzahl nach oben offen)

4 DURCHFÜHRUNG UND ANREGUNG: Die Entstehung dieser Gruppen kann von der Betriebsleitung unterstützt werden – bilden müssen sie sich freiwillig! Die Förderung kann durch die Betriebsleitung geschehen mittels:

- Infrastruktur anbieten: z.B. eine eigene Plattform auf der Betriebshomepage oder geeignete Räumlichkeiten
- organisatorische Unterstützung von Aktivitäten der Gruppen bieten
- Arbeitszeit zur Verfügung stellen
- Aktive Teilnahme an Internetforen zum Themenbereich während der Arbeitszeit ermöglichen.

REGIONALE INNOVATIONSGRUPPE: KOLLEKTIVE IDEENENTWICKLUNG

1 SITUATION: Sie wollen gemeinsam mit anderen Betrieben aus Ihrer Region ein neues Produkt oder ein neues Angebot entwickeln (z.B. Tischler und Installateurin entwickeln eine Holzbadewanne, Schlosserin und Zimmerer eine Stiege)...

2 IDEE: Mehrere Betriebe finden sich zusammen, um gemeinsam ein neues Produkt oder Angebot zu entwickeln. Dazu können bei Bedarf weitere Fachleute wie z.B. DesignerInnen beigezogen werden.

Die Entwicklung kann fallweise (auftragsbezogen) passieren, aber auch ohne speziellen Auftrag, um gezielt die betriebliche Angebotspalette zu erweitern und ein „Leitprodukt“ zu entwickeln. Innovative Produkte können bei entsprechender Marktkommunikation zum Alleinstellungsmerkmal („USP“) eines Unternehmens beitragen d.h. sie machen den Betrieb unterscheidbar von branchengleichen Betrieben und geben ihm ein individuelles Profil.

3 TEILNEHMENDE: BetriebsleiterInnen von Handwerksbetrieben (RegionalentwicklerInnen, DesignerInnen, ForscherInnen)

4 DURCHFÜHRUNG:

1. Idee konkretisieren
2. HandwerkskollegInnen einladen
3. Schrittweise Planung und Umsetzung der Idee
4. Gemeinsame Vermarktung.

5 ANREGUNG:

- Es empfiehlt sich, einen Moderator oder eine Sprecherin zu bestimmen.
- Die Initiative kann auch von einer Regionalentwicklungsinstitution ausgehen.
- Eine Zusammenarbeit mit HTL oder Uni/FH kann in diesem Zusammenhang ebenfalls zielführend sein. In diesem Falle muss jedoch ein längerer Entwicklungszeitraum eingeplant werden.
- BetriebsleiterInnen sollten sich bereits kennen und vertrauen.

HANDWERKSEXKURSION: LERNEN VON DEN ANDEREN

1 SITUATION: Sie wollen nachhaltig wirtschaften, und wissen nicht, wie Sie die Umsetzung in der alltäglichen praktischen Arbeit bewerkstelligen sollen. Sie wollen sich zu diesem Thema praktische Tipps holen...

2 IDEE: Betriebe besichtigen branchengleiche oder branchenfremde Handwerksbetriebe und lernen im Rahmen von Betriebsführungen deren Arbeitsmethoden, Produkte, etc. kennen. Exkursionen können sowohl in die eigene Region („Lerne deinen Nachbarn kennen“) als auch in andere Handwerksregionen führen.

3 TEILNEHMENDE: MitarbeiterInnen und BetriebsleiterInnen von Handwerksbetrieben

4 DURCHFÜHRUNG:

1. Handwerksbetriebe aussuchen und kontaktieren
2. Kosten planen, evt. Förderung aufstellen
3. Betriebe einladen

5 ANREGUNG:

- Da HandwerkerInnen sehr gerne visuell anhand von Beispielen lernen, ist dies eine ausgezeichnete Möglichkeit des Wissenteilens. Man sollte ausreichend Zeit pro besichtigtem Betrieb einplanen (mind. 1,5 Stunden) und informelle Gespräche ermöglichen.
- Fahrgemeinschaften bilden. Bei weiterer Entfernung empfiehlt sich die Anreise mit einem gemeinsamen Bus, da dadurch bereits das gegenseitige Kennenlernen ermöglicht wird.

WISSEN TEILEN ZWISCHEN HANDWERKSBETRIEBEN

Die hier genannten Methoden können sowohl von einem Betrieb bzw. einer Gruppe von Betrieben als auch von regionalen Institutionen (LEADER-Gruppe, Regionalmanagement, Energieagentur, etc.) durchgeführt werden.

B2B GESPRÄCH („SOFAGESPRÄCH“): LERNEN VON DEN ANDEREN

1 SITUATION: Sie wollen nachhaltig wirtschaften und sich zu diesem Thema von Pionieren inspirieren lassen, aber auch von deren praktischen Erfahrungen lernen...

2 IDEE: (Pionier-) Betriebe aus der Region oder überregional machen Interessierten anhand ihres Beispiels Mut und Lust auf Nachhaltigkeit. Dies ist eine gute Möglichkeit, um von Erfahrenen zu lernen und eine Ermutigung für Interessierte, es diesen gleich zu tun.

3 TEILNEHMENDE: Pionierbetriebe, interessierte Handwerksbetriebe, ModeratorIn (InterviewerIn), Medien (Anzahl nach oben offen)

4 DURCHFÜHRUNG: Bewährt haben sich sog. „Sofagespräche“, bei denen die Pionierbetriebe in stimmungsvoller, gemütlicher Atmosphäre im Rahmen eines geführten Interviews vor Publikum über ihren eigenen Weg berichten. Durch die vertraute Atmosphäre sind die Aussagen erfahrungsgemäß ehrlich und authentisch, es werden zum Beispiel auch „Stolpersteine“ angesprochen.

5 ANREGUNG:

- Geeignete Räumlichkeiten und ModeratorIn (InterviewerIn) sind Voraussetzung.
- Der Interviewbereich sollte eine vertraute Atmosphäre (Wohnzimmeratmosphäre) ausstrahlen, um Offenheit zu fördern.
- Interviewfragen vorbereiten und Informationen über die Pioniere einholen (Internet bzw. Firmenhomepage ist oft eine gute Informationsquelle).



LERNWERKSTATT : ZUKUNFT : HANDWERK

1 IDEE: Um Nachhaltigkeitsprozesse aktiv im Betrieb voranzutreiben schlagen wir vor, eine Gruppe von interessierten Handwerksbetrieben in einer „Lernwerkstatt“ zusammenzufassen. Ziel dieser Lernwerkstatt ist es, die Betriebe (UnternehmerInnen) zu ermächtigen, konsequent ihren individuellen Nachhaltigkeitsprozess durchzuführen. Unterstützt werden sie von:

- KollegInnen (TeilnehmerInnen der Lernwerkstatt) durch gegenseitigen Erfahrungsaustausch,
- erfahrenen TrainerInnen, die notwendiges Fachwissen vermitteln,
- BeraterInnen, die einen Nachhaltigkeitscheck im Betrieb durchführen und den Betrieb bei der Erstellung seines individuellen Zukunftskonzeptes begleiten.

2 TEILNEHMENDE: Zielgruppe für den Lehrgang sind InhaberInnen von Handwerksbetrieben (die MeisterInnen) bzw. deren MitarbeiterInnen (leitende Angestellte).

3 DURCHFÜHRUNG: Die Lernwerkstatt besteht aus drei Säulen:

1. Betriebsübergreifende Qualifizierung
2. Betriebswerkstatt (Workshop im Betrieb)
3. Einzelbetriebliche Beratung

Wissenstransfer (Workshop)	Betriebswerkstatt	Beratung / Coaching
Training für alle Teilnehmer: Aspekte der Nachhaltigkeit, Schritte zum betrieblichen Nachhaltigkeitskonzept, Produktentwicklung / Innovation, Marketing	Zukunftskonzept partnerschaftlich erarbeiten mit MitarbeiterInnen (KundInnen) Unterstützung durch BeraterInnen	Externe Begleitung Coaching in der Betriebswerkstatt

4 ANREGUNG: Was bei der Weitergabe von Wissen in einer Lernwerkstatt mit Handwerksbetrieben zu beachten ist:

- Erfahrene TrainerInnen (und BeraterInnen), die die Sprache der TeilnehmerInnen sprechen
- Viele praktische Beispiele
- Einbeziehung des (Experten) Wissens der TeilnehmerInnen
- Guter Methodenmix (erhöht Aufmerksamkeit)
- Geeigneter ruhiger Rahmen – fernab des Betriebsalltags
- Im kleinen persönlichen Rahmen, damit Vertrauen entstehen kann (max. zwölf Personen)
- Zeiten und Dauer auf Betriebsbedarf abstimmen, Eingehen auf Firmenspezifikation.

Empfehlenswert ist es, interessierte Betriebe bereits in der Planungsphase einzuladen und das Konzept auf die Bedürfnisse der TeilnehmerInnen zu adaptieren.

Da diese Methode einen vergleichsweise hohen finanziellen Aufwand bedeutet, sollten hier nach Möglichkeit Förderungen in Anspruch genommen (z.B. aus der Regionalentwicklung wie z.B. LEADER) bzw. bestehende Lehrgänge integriert werden (z.B. ÖKOPROFIT®).

Fritz Guster, Holzbau, Stadl an der Mur: „NACHHALTIGKEIT IST LEHRLINGSAUSBILDUNG. LEHRLINGE, MITARBEITER, KUNDEN UND ROHSTOFFE KOMMEN AUS DER REGION.“

INTERNETBASIERTES REGIONALES WISSENSMANAGEMENT

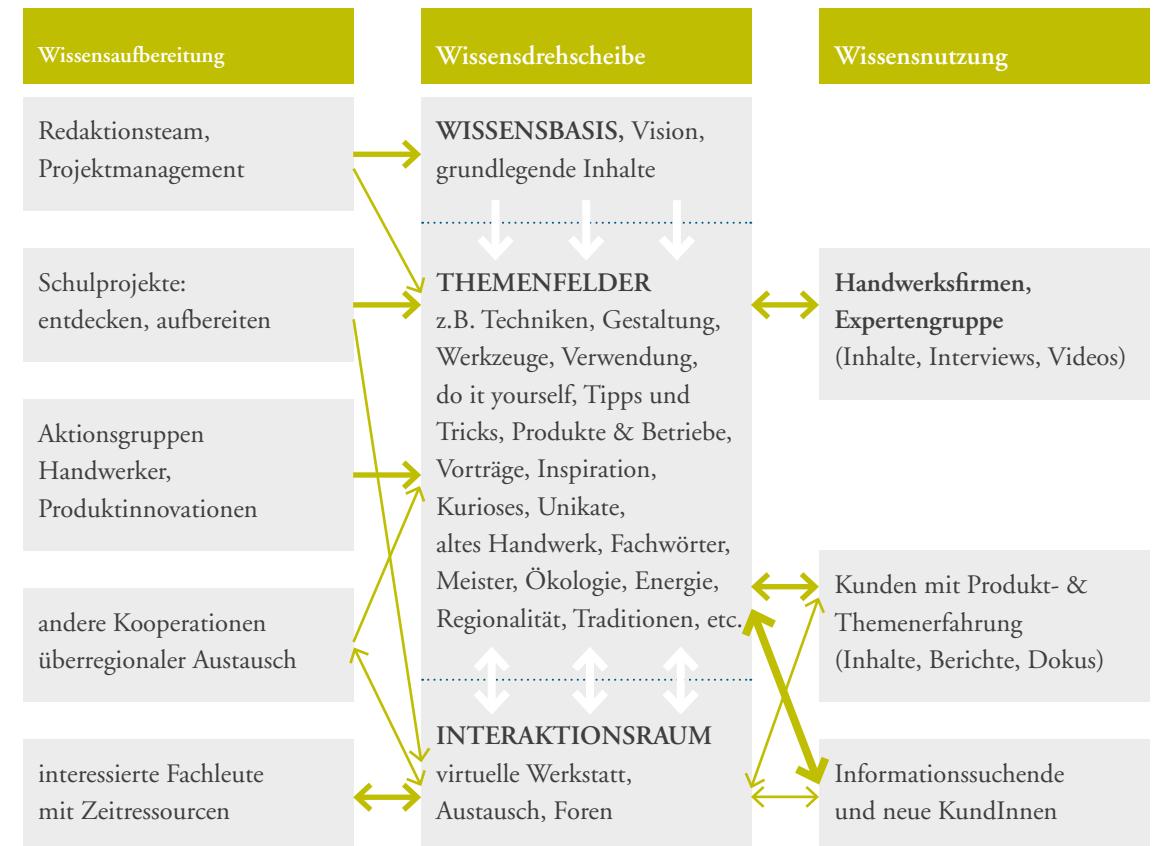
1 IDEE: Das internetbasierte regionale Wissensmanagement ist eine virtuelle Wissensdrehscheibe, die jene, die in einer Region Wissen zum Thema Nachhaltigkeit haben und zur Verfügung stellen wollen, zusammenbringt.

2 TEILNEHMENDE: WissensaufbereiterInnen wie Unternehmen, Fachleute, SchülerInnen, RegionalentwicklerInnen, (Gemeinden) mit WissensnutzerInnen wie KundInnen, Interessierten, aber auch Betrieben

3 DURCHFÜHRUNG: Das internetbasierte regionale Wissensmanagement bietet drei Bereiche unterschiedlicher Struktur (vgl. Abbildung): die fest definierten, statischen Basisinhalte, flexible Themenfelder und einen offenen, durch die BenutzerInnen online gestalteten Interaktionsraum, z.B. über ein Wiki-System. Heutzutage ist die multimediale Aufbereitung (Videos, Audiobotschaften, Bilder, Downloads) ein Muss. Möglich und sinnvoll ist auch die „Verortung von Daten“, also deren Darstellung in Karten der Region. Die Karte des Vulkanlandes ist für die kartographische Umsetzung eines internetbasierten regionalen Wissensmanagements ein gutes Beispiel (www.karte.vulkanland.at).

Wichtig für ein internetbasiertes, regionales Wissensmanagement sind:

- Offenheit und leichter Zugang, sowie hohe Motivation der Zielgruppen, sich einzubringen
- Stärkung von Identität, Partizipation, Gemeinschaftsgefühl und Innovationskraft durch die Nutzung starker Zukunftsbilder
- Freiwillige und ehrenamtliche Arbeit bei der Erweiterung; jede/r Kundige/Willige soll sich auch beteiligen können; Vernetzung von Betrieben, ExpertInnen und KundInnen/AnwenderInnen
- Aufbau einer einzigartigen Wissensplattform, d.h. „Themenführerschaft“ ist nötig.



4 ANREGUNG: Wichtig ist die Integration des regionalen Wissensmanagements ins Regionalportal.

Als aufwändige Methode kann ein internetbasiertes regionales Wissensmanagement nicht von einzelnen Betrieben selbst aufgebaut werden und benötigt daher als Projektträger z.B. einen regionalen Entwicklungsverband.

Der **Nutzen** für teilnehmende Handwerksbetriebe ist vielfältig:

1. Präsentation der Produkte und Kompetenzen des Unternehmens, dadurch Zugang zu Neukunden und Schaffung neuer, überregionaler Märkte
2. Ersatz der eigenen (zumeist selten besuchten) Website durch ein leistungsfähiges, immer aktuelles System
3. Nutzung von Werbungs- und Marketingmöglichkeiten (Veranstaltungskalender, Banner, Dokumente, Newsletter, Newsgroups, etc.)
4. Zugang zu und Austausch von Wissen mit KollegInnen oder MeisterInnen anderer Branchen; Zugang zu regionalem Wissen bzw. zu Wissen über Nachhaltigkeit; Auffinden von benötigten Kompetenzträgern, Einsatz von Kundenwissen oder spartenübergreifendem Wissen zur gezielten Produktverbesserung oder -entwicklung
5. Einsatz spezieller Werkzeuge für überbetriebliche Kooperationen (z.B. Produktentwicklung, gemeinsame Anbotslegung „aus einer Hand“, Auslastungsplanung, Personalpool)

Beispiele für internetbasiertes regionales Wissensmanagement:

<http://www.vulkanland.at/de/handwerksregion/>, <http://www.karte.vulkanland.at/>

<http://www.wissensmanagement-handwerk.de/>, <http://www.handwerk-international.de/wissensland/>

REGIONALE AUFTAKTVERANSTALTUNG

1 IDEE: Zur Sensibilisierung der regionalen Betriebe für das Thema Nachhaltigkeit empfehlen wir, eine Auftaktveranstaltung durchzuführen. Ziel ist es, Handwerksbetriebe zu motivieren, Nachhaltigkeit im Betrieb verstärkt anzuwenden.

2 TEILNEHMENDE: Handwerksbetriebe aus der Region (Pioniere, Interessierte), regionale Einrichtungen wie LEADER-Management oder Regionalmanagement, VertreterInnen aus Wirtschaft und Medien, BildungspartnerInnen, Interessierte aus den Bereichen Nachhaltigkeit und Innovation

3 DURCHFÜHRUNG:

1. Begrüßung, Einleitung
2. Impuls zu Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit im Handwerk
3. B2B Gespräche mit Pionieren aus dem Handwerk (drei Betriebe à 15 Minuten) – siehe auch „Sofagesprache“
4. Austausch in Kleingruppen (World Cafe)
5. Ausklang beim (Bio-) Buffet.

Dauer: ca. vier Stunden

WEITERE METHODEN FÜR INTERESSIERTE

Wenn Sie an weiteren Methoden für die Anwendung in Ihrem Betrieb interessiert sind, dürfen wir auf das Ergebnis eines anderen Forschungsprojekts verweisen, das Handbuch „Der innovative Backdialog“, in dem 45 Innovationsmethoden für Bäckereien beschrieben sind. Sie können diese Methoden natürlich auch in anderen Branchen einsetzen.

http://www.fabrikderzukunft.at/fdz_pdf/endbericht_0811_intoki_handbuch.pdf.

Weitere Methoden können Sachbüchern über Wissensmanagement entnommen werden, z.B. Killian, D. et al. 2006: Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker, Studia Innsbruck, ISBN: 3-901502-58-0.

Sieglinde Schelch, Hafnermeisterin, Waasen am Berg:

„JEDER OFEN WIRD NACH SEINER FERTIGSTELLUNG BETRACHTET, UM MÖGLICHE VERBESSERUNGSPOTENZIALE ZU ERUIEREN. MIT JEDEM OFEN ENTWICKELT MAN SICH EIN STÜCK WEITER.“

Josef Kern, Konfiserie, Obdach: „WEITERBILDUNG IST WICHTIG, UM GLAUBWÜRDIG ZU BLEIBEN UND UM SICH WEITER ZU ENTWICKELN.“

Heide Zeiringer, Natur-Installateurin, Murau:

„AM ANFANG WAR ES SCHWIERIG, ES GAB SEHR VIEL SKEPSIS BEI KUNDINNEN UND MITARBEITERINNEN. TROTZDEM BIN ICH ÜBERZEUGT DAVON, DEN RICHTIGEN SCHRITT GEMACHT ZU HABEN.“



Werner Lugitsch, Elektroinstallationen & -handel, Feldbach: „NACHHALTIGES HANDELN HAT UNSER UNTERNEHMEN GROSS GEMACHT. DIE ARBEIT JEDER GENERATION HAT IMMER WIEDER IN DIE NÄCHSTE ÜBERGEGRIFFEN. JEDE GENERATION WAR BESTREBT, DEN BETRIEB SO ZU GESTALTEN, DASS ER LANGFRISTIG BESTEHEN BLEIBT, UM IHN SO FÜR NACHFOLGENDE GENERATIONEN ATTRAKTIV ZU MACHEN.“

WEITERE INFORMATIONEN

NACHHALTIGKEIT IM HANDWERK – WAS IST DAS?

*Fragt man Pionierbetriebe, warum sie nachhaltig wirtschaften, so lautet die Antwort: „persönliche Einstellungen und Werte“, „Prägung durch das Elternhaus“ oder „persönliche Erfahrungen in Krisenzeiten“. Nachhaltiges Handeln resultiert also aus der allgemeinen **Lebenseinstellung** der Befragten und ist für sie eine Art Gewissensfrage. Wesentliche **Werte** wie *Gerechtigkeit, Verantwortung, Beständigkeit und Langlebigkeit, Qualität, Wirtschaftlichkeit und Regionalität* stehen dahinter.*

Nachhaltige Handwerksbetriebe schaffen Produkte und Dienstleistungen mit konkurrenzfähigen Preisen, die die Bedürfnisse der menschlichen Gesellschaft nach einer **besseren Lebensqualität** erfüllen und dabei die Umwelteinwirkungen und Ressourcenintensität über den gesamten Produktlebenszyklus so gering wie möglich halten. Nachhaltig Wirtschaften heißt aber auch, an die eigene Lebensqualität zu denken und die Arbeitszeit auf ein erträgliches Maß zu reduzieren (www.wbcds.org, geändert).

Ein erfolgreicher **nachhaltiger Handwerksbetrieb** arbeitet demnach nach folgenden Grundsätzen:

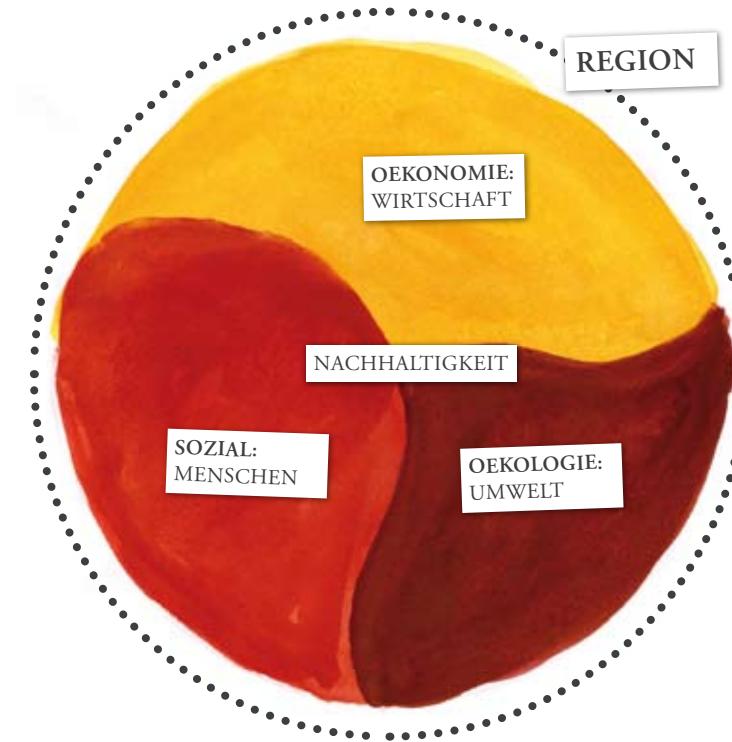
- Er sichert als oberstes Prinzip seine wirtschaftliche Grundlage.
- Er legt Wert auf gute Mitarbeiterführung, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeite-

rInnen und ein gutes Betriebsklima.

- Er pflegt seine Kundenbeziehungen und die Beziehungen zu seinem Umfeld (vor Ort, in Vereinen, etc.).
- Er schont Ressourcen, ist energieeffizient und nutzt erneuerbare Energieträger.
- Er achtet auf die regionale Einbindung und Kooperation mit anderen Unternehmen.

Besonderes Augenmerk wird auf die Qualität des Handwerksprodukts gelegt. Ein **nachhaltiges Handwerksprodukt** wird folgendermaßen definiert:

- Es wird hergestellt unter Berücksichtigung **ökologischer, ökonomischer und sozialer Kriterien** für den gesamten Produktlebenszyklus in allen Produktphasen von der Rohstoffgewinnung über die Herstellung, den Transport, die Nutzung bis hin zur Entsorgung.



Bei Rohstoffen aus der Land- und Forstwirtschaft ist zusätzlich das Kriterium der biologischen Produktion erfüllt (nach EU-VO 2092/91) Diese Kriterien entsprechen den drei „klassischen“ Bereichen der Nachhaltigkeit (siehe Abbildung).

- Die Basis für nachhaltiges Wirtschaften bildet die Region. Ein nachhaltiges Handwerksprodukt erfüllt das Kriterium der **Regionalität**: Verwendung regionaler Rohstoffe, regionale Verarbeitung, vornehmlich regionale Vermarktung (kurze Transportwege), aber auch Authentizität (z.B. regionale Identität).

WIE HANDWERKER LERNEN

Die Interviews im Rahmen unseres Projekts mit über 60 HandwerkerInnen und NetzwerkexpertInnen haben uns einen guten Einblick dazu verschafft, wie Handwerkerinnen und Handwerker lernen. Grundsätzlich kann gesagt werden: Alle lernen und teilen Wissen ganz individuell.

Oft wird das „Lernen“ nicht geplant, und geschieht unbewusst oder „zufällig“, z.B. durch ein Gespräch mit der Kundschaft oder KollegInnen während einer Veranstaltung.

Die Bedeutung des Zufalls sowie das ständige Gebot des „Augen- und Ohren-Offenhaltens“ wird von HandwerkerInnen immer wieder betont. Die Unternehmen nutzen dabei die unterschiedlichsten Informationsquellen. Welche Informationsquelle gewählt wird, ist abhängig vom erwarteten Nutzen, da Zeit und Geld meist knapp sind.

Die HandwerkerInnen lernen überwiegend in der täglichen Arbeit im Betrieb und aus der eigenen praktischen Erfahrung bzw. aus bestehenden Problemen heraus. Praktisches Wissen ist daher von größtem

Wert. Einen traditionell hohen Stellenwert hat die praktische Weiterbildung im Betrieb selbst, viele Betriebe bilden daher selbst Lehrlinge aus.

Wichtig sind zwischenmenschliche, direkte Kontakte mit FachkollegInnen, KundInnen, LieferantInnen und (Meister-)KollegInnen aus anderen Branchen. Direkte Kontakte mit Menschen sind eine traditionelle Stärke vieler Handwerksunternehmen. Das für das Handwerk so wichtige praktische Erfahrungswissen kann oft nur von Angesicht zu Angesicht an konkreten Beispielen weitergegeben werden.

Alle Methoden, die den direkten Kontakt ermöglichen, sind daher besonders Erfolg versprechend. Dabei müssen gar keine eigenen Schulungen oder Kurse organisiert werden, viel eher werden informelle

Kontakte gesucht z.B. das Gespräch nach einer Veranstaltung in der Region, der Stammtisch, aber auch Exkursionen oder Betriebsbesuche.

Hier setzen auch regionale Netzwerke an: Der größte Nutzen, welcher sich aus der Teilnahme an Netzwerken ergibt, ist für viele HandwerkerInnen der Erfahrungsaustausch mit KollegInnen.

Die selbständige Weiterbildung durch Bücher und Fachzeitschriften ist ebenfalls von großer Bedeutung. Recherchen über Internet gewinnen zunehmend an

Bedeutung für das Lernen im Handwerksbetrieb, da es schnell, breit diversifiziert und leicht verfügbar ist.

In unseren Interviews hat sich gezeigt: HandwerkerInnen sind bereit, ihr Wissen mit anderen KollegInnen zu teilen und an diese weiterzugeben, zum Beispiel im Rahmen von Netzwerken, in Projekten oder bei Veranstaltungen (Stammtischen, Kurse, Konferenzen). Gerechtigkeit im Sinne der Ausgewogenheit im Geben und Nehmen muss aber gewährleistet sein.

Bettina Reichl, Verpackungszentrum Graz: „WISSENSERWERB DURCH TUN IST AM EFFIZIENTESTEN.“

ANREGUNGEN FÜR REGIONALENTWICKLERINNEN

Regionale Institutionen nehmen als **Initiatoren** eines Nachhaltigkeitsprozesses eine **Schlüsselrolle** ein. Dieser Prozess muss von Anfang an gut gesteuert sein. Zum Thema Planung ist zu sagen: so viel wie notwendig und so wenig wie möglich, um eine gute Orientierung zu haben und dennoch flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

Wie starten?

Holen Sie zu Beginn eine Gruppe von **Promotoren** ins Boot. Das können Pionierbetriebe aus der Region sein oder andere regionale Persönlichkeiten z.B. aus der Regionalpolitik und der Regionalentwicklung. Wichtig bei der Auswahl der Promotoren ist die weitestgehende Unabhängigkeit, eine hohe Akzeptanz

dieser Personen bei den anderen Akteuren, Teamfähigkeit und eventuell Fachkenntnis im Bereich Nachhaltigkeit. Personen, Institutionen und Initiativen in der Region, die bereits im Bereich Nachhaltigkeit aktiv sind, sollen Sie ebenfalls als PartnerInnen gewinnen.

Wer kann unterstützen?

- Regionale Pionierbetriebe zur Ermutigung und als Wissensträger
- Regionale PolitikerInnen, die im Sinne der nachhaltigen Entwicklung agieren und wichtige Katalysatoren im Prozess bilden
- Regionale Vertretung der Wirtschaftskammer als MitveranstalterIn und PartnerIn im Prozess
- Energieagenturen und Umweltverbände, Naturparks
- Vertreter anderer Regionen, in denen bereits Nachhaltigkeitsinitiativen erfolgreich laufen
- (Gutes Beispiel vorstellen bzw. im Rahmen von Exkursionen besuchen)
- Forschungseinrichtungen, die Know How von außen einbringen und gegebenenfalls als „EvaluatorInnen“ dienen können
- Fachabteilungen in Kommunen oder Bezirksverwaltung (Umweltreferat, Umweltschutzbeauftragte...), Klimabündnisgemeinden
- BiologielehrerInnen, Schulen und Kindergärten mit Fachschwerpunkt.



Mit welchen Maßnahmen und Methoden?

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, wie ein regionaler Wissensprozess begleitet werden kann: So können Anreize geschaffen, Qualifizierung und Beratung angeboten, adäquate Informationen geliefert und die nötige Infrastruktur bereitgestellt werden. Bewährt

hat sich ein weitestgehender Methodenmix, um unterschiedliche Lerntypen und daher möglichst viele HandwerkerInnen anzusprechen. Einen Überblick über empfehlenswerte Maßnahmen gibt die oben abgebildete Darstellung.

NÜTZLICHE LINKS

Für alle, die im Internet zum Thema Nachhaltigkeit und nachhaltige Wirtschaftsweise näher recherchieren wollen, haben wir hier ein paar nützliche Links zusammengestellt.

Links zu Förderungen/Initiativen im Bereich „Nachhaltiges Wissen teilen“:

- ÖKOPROFIT, ÖKOlogisches PROjekt Für Integrierte UmweltTechnik: www.oekoprofit.at
- Wirtschaftsinitiative Nachhaltigkeit des Landes Steiermark: www.WIN.at
- Steirische Wirtschaftsförderung: Förderungen im Bereich Nachhaltigkeit, Kooperation, Innovation für Betriebe in der Steiermark: www.sfg.at
- Wirtschaftskammer Österreich: www.wko.at

Wichtige Links zu Nachhaltigkeit in Österreich:

- JOANNEUM RESEARCH, Institut für Nachhaltige Techniken und Systeme: www.joanneum.at/nts
- Informationen über Forschung und Technologieentwicklung aus dem Bereich Nachhaltig Wirtschaften: www.nachhaltigwirtschaften.at
- Nachhaltige Regionalentwicklung in Österreich: www.netzwerk-land.at
- Akteursnetzwerk Nachhaltiges Österreich: www.nachhaltigkeit.at
- Leitfaden „In 7 Schritten zum Nachhaltigkeitsbericht“: www.oin.at
- Betriebliche Qualifizierung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit und CSR, Liste aller Nachhaltigkeitsberichte österreichischer Unternehmen: www.asd.at
- Plattform für Unternehmen zum Erfahrungsaustausch und für gemeinsame Anliegen betreffend Umsetzung von Nachhaltigkeit und CSR: www.respect.at
- Informationen zum Thema „Nachhaltiger Konsum“ und die Aktion „Nachhaltige Wochen“: www.nachhaltigewochen.at

LITERATUREMPFEHLUNGEN ZUR VERTIEFUNG

Fehrenbach, S. 1999: Nachhaltigkeit im Handwerk.

Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung
<http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2004/1675/pdf/ab123.pdf>

Kipp, D. 2007: Regionale Innovationsförderung kleiner und mittlerer Unternehmen –

Integration von Wissenstransfer, Netzwerkmanagement und Finanzierung
http://elib.ub.uni-osnabrueck.de/publications/diss/E-Diss706_thesis.pdf

Nix, T. 2005: Regionale Innovations- und Kooperationsförderung mit Hilfe gesteuerter regionaler Kompetenznetzwerke; http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=975316737&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=975316737.pdf

North, K. et al 2006: Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements,

<http://know.unige.ch/publications/CoP-Artikel%20im%20ioMgt.PDF>

Rumpf, S. 2003: Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen,

Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk
<http://ub-dok.uni-trier.de/diss/diss50/20031104/20031104.pdf>

Schöne, R. 2000: Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen – Leitfaden

<http://www.tu-chemnitz.de/phil/ebbw/veroeffentlichungen/leitfaden.pdf>

DAS FORSCHUNGSPROJEKT PRO WISSEN

*Der Leitfaden **pro:wissen:nachhaltigkeit** wurde im Rahmen des Forschungsprojekts PRO WISSEN erarbeitet. Projektziel war die Entwicklung einer Strategie für einen regional verankerten Wissenstransferprozess zwischen Handwerksbetrieben zum Thema Nachhaltigkeit sowie die Auswahl von praxistauglichen Methoden.*

Im Rahmen des Projektes wurden mit über 60 Personen (HandwerkerInnen sowie Personen mit Erfahrungen mit Wissenstransfer für Nachhaltigkeit) Interviews geführt. Deren Erfahrungen sind in die Erstellung dieses Leitfadens eingeflossen. An dieser Stelle ein herzliches **Dankeschön** an alle, die ihre Zeit für unser Projekt zur Verfügung gestellt haben!

Den wissenschaftlichen Endbericht des Projekts sowie die Onlineversion des Leitfadens **pro:wissen:nachhaltigkeit** und weitere Informationen zum Projekt PRO WISSEN finden Sie im Internet unter:

Fabrik der Zukunft: <http://www.fabrikderzukunft.at/results.html/id5210>

JOANNEUM RESEARCH: <http://www.joanneum.at/?id=1507&L=0>

Das Projekt PRO WISSEN wurde im Rahmen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ durchgeführt. Diese Programmlinie wird im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie durch die Forschungsförderungsgesellschaft abgewickelt.

DAS FORSCHUNGSTEAM

*Für Fragen zum Forschungsprojekt PRO WISSEN und zum Leitfaden **pro:wissen:nachhaltigkeit** steht Ihnen die Projektleitung gerne zur Verfügung:*



Mag^a. Daniele Haiböck-Sinner, Dr. Gudrun Lettmayer, Mag^a. Ingrid Kaltenegger
JOANNEUM RESEARCH Forschungsgesellschaft mbH
Institut für Nachhaltige Techniken und Systeme
A-8010 Graz, Elisabethstr. 16-18, Tel.: +43 (316) 876 2411, Fax: +43 (316) 876 2430
nts@joanneum.at, www.joanneum.at/nts

Im Rahmen des Projekts wurden zwei regionale Wissenstransferprozesse zum Thema nachhaltiges Wirtschaften in zwei steirischen Pilotregionen **Oberes Murtal** (www.euregionalmanagement.at) und **Vulkanland** (www.vulkanland.at) gestartet. Diese werden auch nach Abschluss des Forschungsprojekts von zwei ProjektpartnerInnen weiter betreut. Falls Sie sich für die Erfahrungen in den Pilotregionen interessieren, wenden Sie sich bitte an unsere Projektpartner:



Oberes Murtal: Mag^a. Christine Bärnthaler
bärnthaler consulting - Büro für regionale Entwicklung
A-8750 Judenburg, Waltersdorferstr. 37, Tel.: +43 (664) 520 80 48
christine.baerenthaler@ainet.at, www.baerenthaler.at



Vulkanland: Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck
Büro für Verfahrenstechnik & Regionalentwicklung, LAVA Bräu Atelier für Gebräuertes
A-8330 Feldbach, Auersbach 130, Tel.: +43 (3152) 8575 300, Fax: DW 335
ckrotscheck@imzentrum.at, www.natan.at



PLANST DU FÜR EIN JAHR, SO SÄE KORN, PLANST DU FÜR EIN JAHRZEHT, SO PFLANZE BÄUME, PLANST DU FÜR
EIN LEBEN, SO BILDE MENSCHEN. *Kuan Tzu*
