



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 ERFARENEN 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.

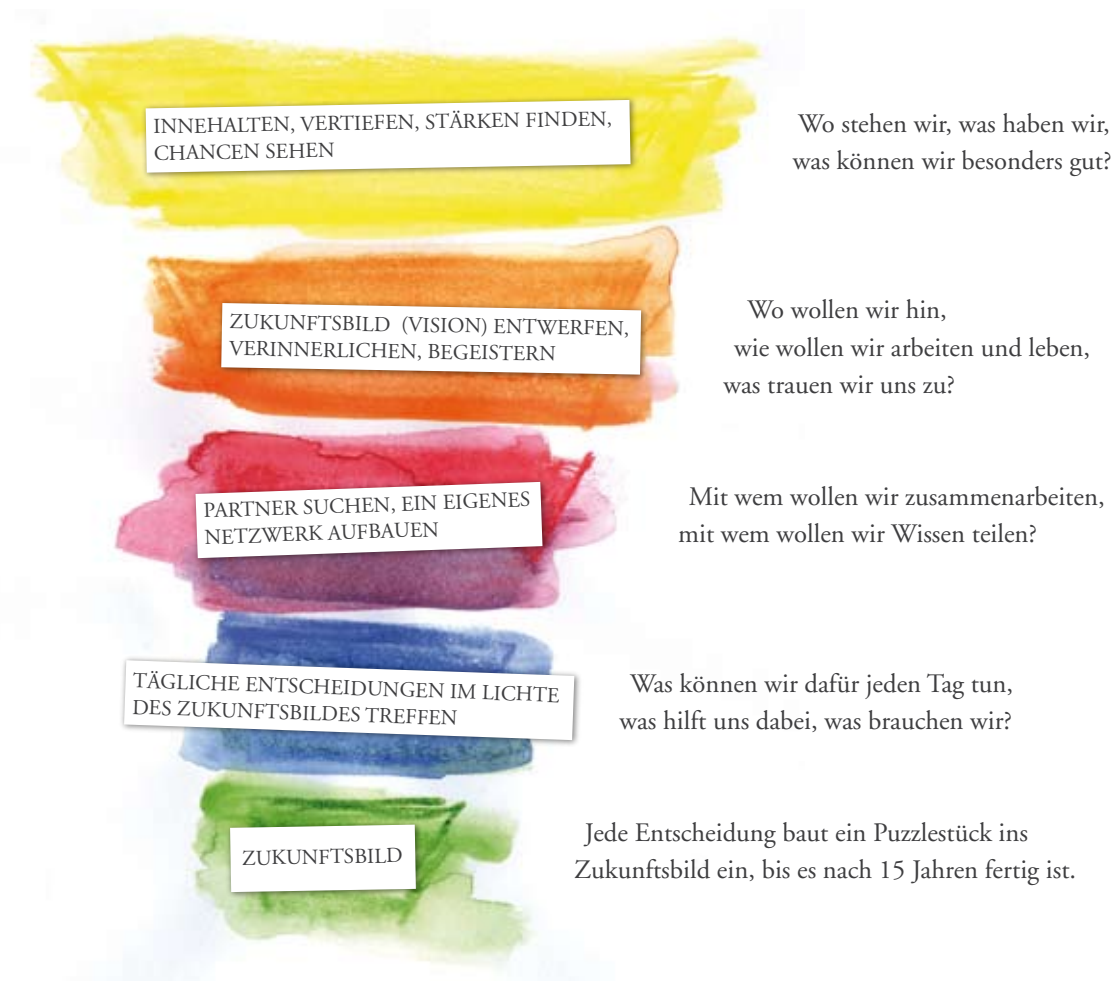
2. Entwurf des Zukunftsbildes: In dieser kreativen Phase bilden Sie ab, wie Sie z.B. in 15 Jahren wirtschaften und leben wollen. Dieses Zukunftsbild - das weder eine Unterforderung noch unerreichbar sein sollte - vereint Ihre vorhandenen Talente mit abschätzbaren Entwicklungen.

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, Vertriebschienen) 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 Ökoprotit® 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: Alteingebaute 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

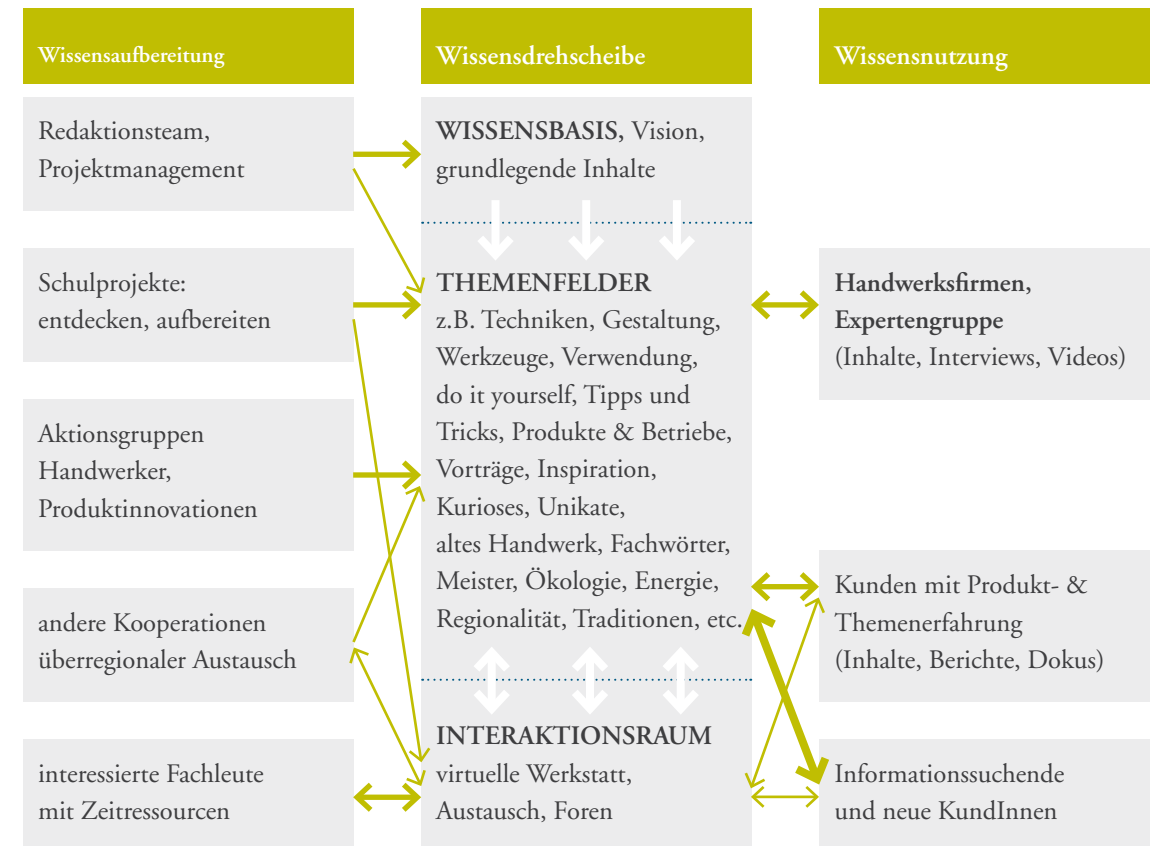
1 IDEE: Das internetbasierte regionale Wissensmanagement ist eine virtuelle Wissensdrehscheibe, die jene, die in einer Region Wissen zum Thema Nachhaltigkeit haben und zur Verfügung stellen wollen, zusammenbringt.

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:

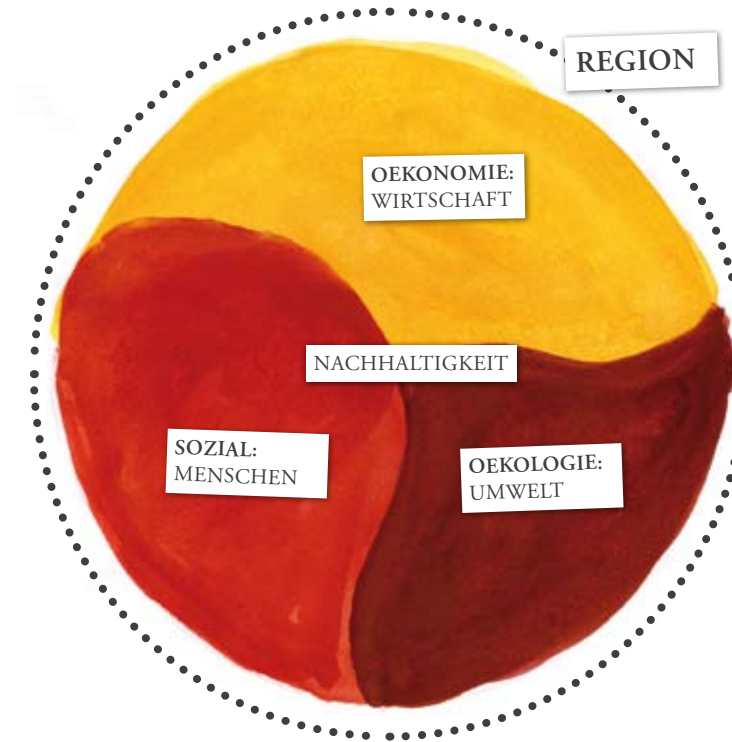
- Er sichert als oberstes Prinzip seine wirtschaftliche Grundlage.
- Er legt Wert auf gute Mitarbeiterführung, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeite-

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.baernthaler@ainet.at, www.baernthaler.at



Vulkanland: Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck
Büro für Verfahrenstechnik & Regionalentwicklung, LAVA Bräu Atelier für Gebräutes
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*
