

### Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk

Klemisch, Herbert; Rauhut, Ingo; Rohn, Holger

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Klemisch, H., Rauhut, I., & Rohn, H. (2005). *Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk*. (KNI Papers, 02/05). Köln: Klaus Novy Institut e.V.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-126250>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Dr. Herbert Klemisch  
Ingo Rauhut  
Holger Rohn

Landkarte  
Kompetenzentwicklung für  
Nachhaltiges Wirtschaften im  
Handwerk

KNI PAPERS 02 / 05

September 2005

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis	3
Vorwort	4
1 Das Handwerk im Überblick: Zahlen, Fakten, Strukturen und Herausforderungen	6
2 Chancen Nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk: Woran macht sich das fest?	13
3 Aktionsfelder der Nachhaltigkeit im Handwerk	20
§ 3.1 Typologisierung des Handwerks	20
§ 3.2 Prozessorientierung im Handwerk	22
4 Modellprojekte zur Nachhaltigkeit im Handwerk	24
§ 4.1 „Ressourcen schonen – Wettbewerbsfähigkeit sichern“	25
§ 4.2 MODUL	26
§ 4.3 EcoBiente „Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten und vermarkten“	27
§ 4.4 LErnfeld Nachhaltige Energietechniken im Handwerk (LENE)	28
§ 4.5 Das Umwelt-@bo	30
§ 4.6 Chance Energie- und Umweltmarkt	31
§ 4.7 Umweltmarketing im Handwerk	32
§ 4.8 Modellprojekt „Handwerk und nachhaltiges Wirtschaften“	33
§ 4.9 InnoWerk	34
§ 4.10 MIMONA	35
§ 4.11 Kooperationen im Handwerk (Handwerkplus)	36
§ 4.12 Marketing-Offensive	37
§ 4.13 Progründer	38
§ 4.14 Modellprojekte zur Nachhaltigkeit im Handwerk vor dem Hintergrund der Prozessorientierung	39
5 Module, Instrumente, Beratungsansätze zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Handwerk	40
§ 5.1 Initialer Nachhaltigkeitscheck	41
§ 5.2 EcoDesign - EcoStrategie	42
§ 5.3 ÖKOPROFIT® – Umweltschutz mit Gewinn	43
§ 5.4 SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises	44
§ 5.5 Sustainable Excellence	45
§ 5.6 Integriertes Management für Handwerksbetriebe	46
§ 5.7 QuH UmweltSiegel des Handwerks	47
§ 5.8 Ecomapping	48
§ 5.9 Potenzialanalyse	49
§ 5.10 Module, Instrumente, Beratungsansätze vor dem Hintergrund der Prozessorientierung	50
6 Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für Nachhaltigkeit	51
§ 6.1 Qualifizierungs- und Beratungskonzept für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk – Eckpunkte	52
§ 6.2 Berufliche Kompetenzen für eine nachhaltige Entwicklung	55
§ 6.3 Exkurs: Fachberater für Nachhaltiges Wirtschaften – Auch im Handwerk?	60

Quellenverzeichnis	63
Abkürzungsverzeichnis	66
Kontakte	67

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Umsatz, Beschäftigte und Betriebsstätten im Handwerk	6
Abbildung 2: Novellierung der Handwerksordnung	7
Abbildung 3: Zugehörigkeit der Gewerbe zu den Anlagen der Handwerksordnung von 2004	9
Abbildung 4: Betriebsbestand Handwerk gesamt	10
Abbildung 5: Strukturdaten des Deutschen Bäckerhandwerks	11
Abbildung 6: Bauhauptgewerbe und Anteil des Handwerks, Juni 2004	12
Abbildung 7: Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Friseurhandwerk	12
Abbildung 8: Kategorien der Nachhaltigkeit im Handwerk nach Unternehmensprozessen	15
Abbildung 9: Typologie des Handwerks	21
Abbildung 10: Typisierte Prozessübersicht eines Maler- und Lackierbetriebes.	22
Abbildung 11: In den Modellprojekten abgebildete Unternehmensprozesse im Überblick	39
Abbildung 12: Durch die Instrumente abgebildete Unternehmensprozesse im Überblick	50
Abbildung 13: Handlungsfelder zur Qualifizierung für nachhaltiges Wirtschaften	55
Abbildung 14: Kundenauftrag als Prozess	58

## VORWORT

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung setzt die Zukunftsfähigkeit gesellschaftlicher, technischer und wirtschaftlicher Entwicklungen unter Beachtung der Erhaltung natürlicher Lebensgrundlagen als Entwicklungsziel. Die vorliegende „Landkarte Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk“ soll diese Ziele vor der aktuellen Situation des Handwerks analysieren und in knapper Form beschreiben, welche bisherigen Erfahrungen bei der Umsetzung bestehen. Die Landkarte steht im Kontext des Modellvorhabens „Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk“ und wird vom Projektteam unter Federführung der Begleitforschung kontinuierlich fortgeschrieben. Sie dient daher auch als eine Ausgangsbasis für das zu entwickelnde integrierte Qualifizierungs- und Beratungskonzept zu nachhaltigem Wirtschaften im Handwerk.

Diese Veröffentlichung richtet sich in ihrem ersten Entwurf an Praktiker der Qualifizierung und Beratung im Handwerk, aber auch an Wissenschaftler, die an den Schnittstellen von Nachhaltigkeitsforschung und Berufsbildung tätig sind.

Kapitel 1 gibt einen Überblick zur Struktur und zum Stellenwert des Handwerks in Wirtschaft und Gesellschaft, der u. a. die Bedeutung für Arbeitsmarkt und die Ausbildung herausarbeitet.

Kapitel 2 beinhaltet eine begriffliche Konkretisierung von nachhaltigem Wirtschaften, in dem es die zentralen Handlungsfelder (innerbetrieblich und marktbezogen) benennt. Daran anschließend werden vier zentrale Typen von Unternehmensprozessen herausgearbeitet, denen wiederum neun Kategorien unternehmerischer Nachhaltigkeit zugeordnet sind. Anhand dieser Kategorien werden Chancen und Risiken diskutiert, die das nachhaltige Wirtschaften nach diesem Prozessverständnis von Nachhaltigkeit Handwerksbetrieben bieten kann.

Kapitel 3 identifiziert Aktionsfelder der Nachhaltigkeit im Handwerk. Darin wird u. a. eine Typologie des Handwerks vorgenommen, die im Wesentlichen nach der Art der Auftragsvergabe und den Orten der Leistungserstellung differenziert. Eine beispielhafte Prozessübersicht für das Maler- und Lackiererhandwerk vermittelt einen Eindruck davon, wie Prozessorientierung für nachhaltiges Wirtschaften nutzbar gemacht werden kann.

Kapitel 4 beschreibt dreizehn ausgewählte Modellprojekte zur Nachhaltigkeit im Handwerk, ohne dabei einen Anspruch auf repräsentative Auswahl und Vollständigkeit zu erheben. Am Ende jeder Darstellung findet sich eine erste Übersicht, zu welchen Kategorien der Nachhaltigkeit in den Projekten gearbeitet wurde.

Kapitel 5 charakterisiert neun ausgewählte Instrumente zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften im Handwerk. Hier gilt analog zu Kapitel 4 weder der Anspruch auf Vollständigkeit noch der auf Repräsentativität. In der Struktur sind die Instrumente nach den gleichen Kategorien wie die Modellprojekte beschrieben. Die Übersichten in Kapitel 4 und 5 vermitteln so einen ersten Eindruck, welche Ansätze zur Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens schon verfügbar sind und wo noch Entwicklungs- und Forschungsbedarf besteht.

Kapitel 6 entwickelt vor diesem Hintergrund erste Ansätze eines Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes, das im Modellvorhaben entwickelt werden soll. Dr. Klaus Hahne vom

Bundesinstitut für Berufsbildung geht am Beispiel der regenerativen Energien der Frage nach, welche Kompetenzen und Qualifikationen für die Gestaltung von Lebenssituationen und beruflichen Handlungssituationen im Sinne der Nachhaltigkeit notwendig sind.

Abgerundet wird dieses Kapitel durch einen Beitrag über die Konzeption einer Qualifizierung zum Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften.

Die Landkarte wird im Rahmen des Modellvorhabens fortgeschrieben und soll in seiner Abschlussversion ein vielfältig nutzbares Dokument auch für handwerkliche Praktiker werden, das die Ergebnisse eines nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk mit viel „good practice“ dokumentiert.

Um diesem ehrgeizigen Ziel näher zu rücken, möchten wir Sie zum Dialog auffordern. Bitte teilen sie uns mit was aus Ihrer Sicht fehlt, was korrigiert und ergänzt werden sollte. Nur so können wir die Qualität der Arbeit verbessern und zu brauchbaren praxistauglichen Resultaten kommen. Alle Kontaktadressen finden Sie am Ende dieser Veröffentlichung.

Wir bedanken uns bei unseren Förderern aus dem Bundesinstitut für Berufsbildung, insbesondere bei Dr. Klaus Hahne und Konrad Kutt, die ihre Aufgabe als aktive Gestalter und Diskussionspartner wahrnehmen aber auch bei den Kooperationspartnern in den beiden nordrhein-westfälischen Umweltzentren des Handwerks sowie beim Projektbeirat und dem Kreis der Experten für die Weiterbildung im Handwerk, die alle mit ihren Anmerkungen zum aktuellen Stand der Arbeit beigetragen haben.

Vorab sei noch bemerkt, dass nicht aus Gründen der Ignoranz gegenüber geschlechtsspezifischen Bezügen, sondern aufgrund der einfachen Lesbarkeit in dieser Arbeit in der Regel die männliche Form verwendet wird.

# 1 DAS HANDWERK IM ÜBERBLICK: ZAHLEN, FAKTEN, STRUKTUREN UND HERAUSFORDERUNGEN

Dieses Kapitel gibt eine Einführung zum Stellenwert des Handwerks in Wirtschaft und Gesellschaft, sowie zu seiner Bedeutung für Arbeitsmarkt und Ausbildung.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks ist unbestritten. Herausragendes Kriterium ist dabei die hohe Arbeitsintensität im Handwerk. Daher lässt sich die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks vor allem an der Beschäftigung festmachen. Gleichzeitig ist das Handwerk mit einer durchschnittlichen Betriebsgröße von sieben bis neun Mitarbeitern von seiner betrieblichen Struktur her den kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen. Für den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin stellt das Handwerk eine Berufsausbildung bereit, die einen ganzheitlichen Kern hat. Wer sein Handwerk gelernt hat, der ist - anders als in der hocharbeitsteiligen Industrie - in der Lage, als Schlosser, Elektriker oder Bäcker in seinem Gewerbe alle Arbeiten von der Planung bis zur Ausführung zu leisten. Daraus ergeben sich ein starkes Selbstwertgefühl und Selbstständigkeit bei der Wahrnehmung der Aufgaben. Die berufliche Erstausbildung findet in der Schule, in überbetrieblichen Ausbildungsstätten und im Betrieb statt. Daher lernen die Auszubildenden bereits früh Arbeitsabläufe und Tätigkeiten in kleinen Betrieben kennen: vom Verkauf über die Buchhaltung bis zur Produktion. Die Ausbildung zum Handwerksmeister befähigt darüber hinaus zum selbständigen Führen eines Handwerksbetriebes.

**Abbildung 1: Umsatz, Beschäftigte und Betriebsstätten im Handwerk**

Jahreszahl	Umsatz	Beschäftigte	Betriebsstätten
2004	462,2	4963	887.300
2003	468,9	5100	846.588
2002	484,5	5361	843.661
2001	509,2	5648	850.696
2000	521,0	5859	858.277
1999	524,4	6036	856.279
1998	515,5	6223	850.586
1997	514,0	6382	838.766
1996	511,1	6493	823.788

\*Umsatz, Beschäftigte und Betriebsstätten (einschl. handwerkähnliches Gewerbe), Umsatz in Mrd. € (inkl. Umsatzsteuer), Beschäftigte in 1.000 (Stand: 31.12.2004; Quelle: ZDH 2005)

Das Handwerk übernimmt mit fast 900.000 Betrieben für ca. 5 Mio. Beschäftigte eine wichtige gesellschaftliche Stabilisierungsfunktion. Als "Ausbilder der Nation" bildet das Handwerk stets über den eigenen Bedarf aus. *Obwohl 12,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig abhängig Beschäftigten in Deutschland im Handwerk tätig sind, werden dort ca. 31 Prozent aller Ausbildungsplätze bereitgestellt* (ZDH 2005). Eine solide handwerkliche Grundausbildung war und ist oft die Eintrittskarte für eine Beschäftigung in der Industrie oder bei öffentlichen Arbeitgebern.

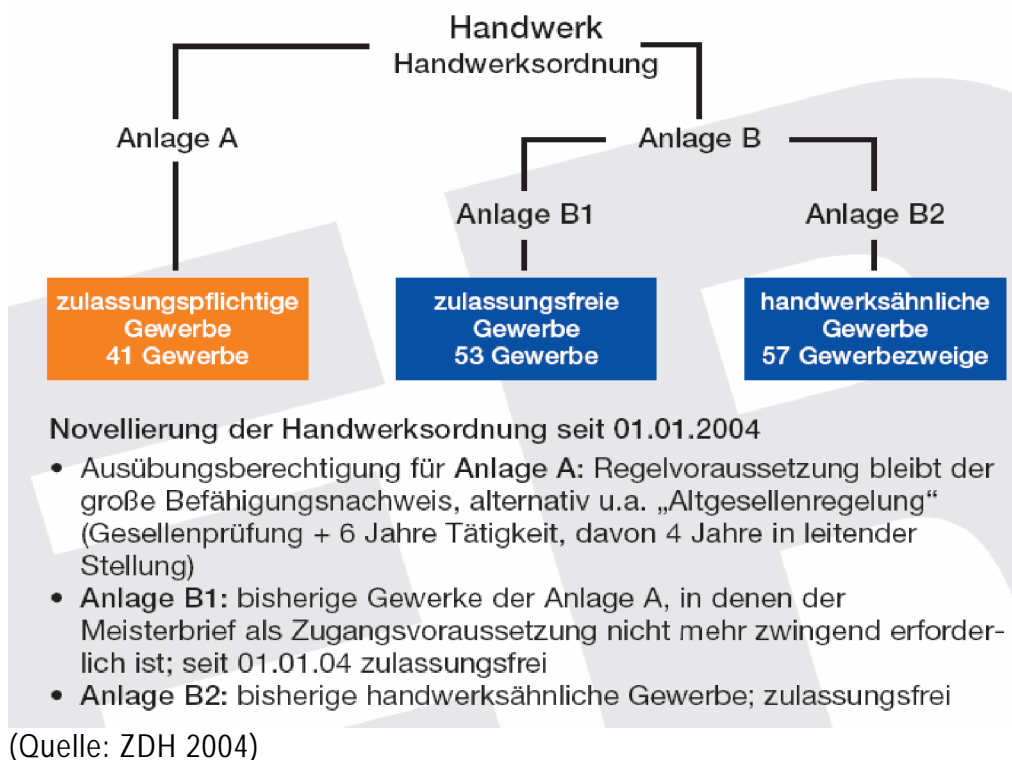
Festzuhalten bleibt weiter, dass das Handwerk oft eine hohe Bedeutung in der Region hat. Handwerksbetriebe sind nicht nur in städtischen Ballungszentren, sondern auch im ländli-

chen Raum zu finden. Hier übernimmt das Handwerk neben der Aufgabe der Nah- und Notfallversorgung der ländlichen Bevölkerung – zum Beispiel die personennahen Dienstleistungen des Friseurhandwerks oder die Reparatur eines Rohrbruches – auch die wichtige Rolle der Weiterverarbeitung und Vermarktung land- und forstwirtschaftlicher Produkte. Damit prägt das Handwerk im ländlichen Raum die wirtschaftliche Entwicklung.

Die Frage der Zugehörigkeit eines Gewerbes zum Handwerk ist in Deutschland nicht trivial abzuleiten, da diese weder durch die Zahl der Beschäftigten (wie in Frankreich) oder durch die Umsatzhöhe bestimmt wird. Vielmehr basieren viele Zuordnungen auf historischen Entwicklungen. Diese historischen Entwicklungen lassen sich beispielsweise auch anhand der Handwerksordnung (HwO) nachzeichnen, die in der Anlage A (Vollhandwerk) und Anlage B die Zugehörigkeit zum Handwerk in Deutschland regelt. Bis 1998 zählten noch 127 Gewerbe zum Vollhandwerk. Die bis Anfang des Jahres 2004 geltende Novellierung zählte 94 Vollhandwerke und 57 handwerksähnliche Gewerbe.

Mit der Zielsetzung zusätzliche Beschäftigung im Handwerk zu stimulieren, wurde die Zahl der zulassungspflichtigen handwerklichen Tätigkeiten 2004 stark reduziert. Zulassungspflichtige Gewerbe wurden unter den Aspekten der „Gefahreneignetheit“ der ausgeübten handwerklichen Tätigkeit (zum Beispiel Elektrotechniker) oder der überdurchschnittlichen Ausbildungstätigkeit (zum Beispiel Friseur) auf 41 reduziert.

**Abbildung 2: Novellierung der Handwerksordnung**





Ein in der Anlage A der Handwerksordnung aufgeführtes Vollhandwerk kann nur dann ausgeübt werden, wenn das Unternehmen von einem Handwerksmeister geleitet wird. Anders ausgedrückt: Zur Ausübung eines Vollhandwerks gemäß Anlage A der HwO ist der entsprechende Meisterbrief Voraussetzung. Die in der neuen HwO aus der Anlage A herausgefallenen Gewerbe sind nun in der Anlage B1 aufgeführt. Der Meisterbrief ist nicht mehr zwingende Voraussetzung für eine Selbständigkeit, bleibt aber weiterhin als Gütesiegel erhalten und steht für Qualität und Vertrauen. Die bisher in der Anlage B aufgeführten handwerksähnlichen Gewerbe sind in der Anlage B2 zusammengefasst. Zur selbständigen Ausübung besteht weiterhin kein Meisterzwang. Handwerkliche Nebenbetriebe sind handwerkliche Betriebe oder handwerklich tätige Betriebsteile von Unternehmen, so etwa die Werkstatt eines Autohändlers oder die organisatorisch, aber nicht rechtlich selbständige Fleischerabteilung in einem Supermarkt. Mischbetriebe sind Unternehmen, die in der Handwerksrolle eingetragen sind und sowohl der Industrie- und Handelskammer als auch der Handwerkskammer angehören können. Auch wenn die Einteilung der zulassungspflichtigen handwerklichen Gewerbe in sieben Gruppen mit der Novellierung von 2004 aufgegeben wurde, ist die Übernahme der Struktur für eine Übersicht sinnvoll:

**Abbildung 3: Zugehörigkeit der Gewerbe zu den Anlagen der Handwerksordnung von 2004**

Gewerbe, die als Handwerk betrieben werden können und Zugehörigkeit zu den Anlagen A, B1 und B2 der Handwerksordnung von 2004

Bau- und Ausbaugewerbe	Maurer- und Betonbauer (A), Ofen- und Luftheizungsbauer (A), Zimmerer (A), Dachdecker (A), Straßenbauer (A), Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer (A), Fliesen-, Platten- und Mosaikleger (B1), Betonstein- und Terrazzohersteller (B1), Estrichleger (B1), Brunnenbauer (A), Steinmetze und Steinbildhauer (A), Stukkateure (A), Maler und Lackierer (A), Gerüstbauer (A), Schornsteinfeger (A), Asphaltierer (ohne Strassenbau) (B2), Fuger (im Hochbau) (B2)
Metall- und Elektrogewerbe	Metallbauer (A), Chirurgiemechaniker (A), Karosserie- und Fahrzeugbauer (A), Feinwerkmechaniker (A), Zweiradmechaniker (A), Kälteanlagenbauer (A), Informationstechniker (A), Kfz-Techniker (A), Landmaschinenmechaniker (A), Büchsenmacher (A), Klempner (A), Installateur und Heizungsbauer (A), Behälter- und Apparatebauer (B1), Elektrotechniker (A), Elektromaschinenbauer (A), Uhrmacher (B1), Metallbildner (B1), Graveur (B1), Galvanisuer (B1), Metall- und Glockengießer (B1), Schneidwerkzeugmacher (B1), Gold- und Silberschmiede (B1), Metallsägen-Schleifer (B2), Metallschleifer und Metallpolierer (B2)
Holzwgewerbe	Tischler (A), Parkettleger (B1) Rolladen- und Jalousienbauer (B1), Boots- und Schiffbauer (A), Modellbauer (B1), Drechsler (Elfenbeinschnitzer) und Holzspielzeugmacher (B1), Holzbildhauer (B1), Böttcher (B1), Korbmacher (B1), Holzblockmacher (B2), Holzleitmacher (Sonderanfertigung) (B2), Holzreifenmacher (B2), Holzschindelmacher (B2), Holzschuhmacher (B2)
Bekleidungs-, Textil- und Ledergergewerbe	Damen- und Herrenschneider (B1), Sticker (B1), Modisten (B1), Weber (B1), Seiler (A), Segelmacher (B1), Kürschner (B1), Schuhmacher (B1), Sattler- und Feintäschner (B1), Raumausstatter (B1), Änderungsschneider (B2)
Nahrungsmittelhandwerk	Bäcker (A), Konditoren (A), Fleischer (A), Müller (B1), Brauer und Mälzer (B1), Weinküfer (B1), Fleischzerleger/Ausbeiner (B2), Innerei-Fleischer (Kuttler) (B2), Speiseeishersteller (mit Vertrieb von Speiseeis mit üblichem Zubehör) (B2)
Gesundheitshandwerke und Körperpflege sowie chemische und Reinigungsbetriebe	Augenoptiker (A), Hörgeräteakustiker (A), Orthopädietechniker (A) und -schuhmacher (A), Zahntechniker (A), Friseure (A), Textilreiniger (B1), Wachszieher (B1), Gebäudereiniger (B1), Getränkeleitungsreiniger (B2)
Glas-, Papier-, keramische und sonstige Gewerbe	Glaser (A), Glasveredler (B1), Feinoptiker (B1), Glasbläser und Glasapparatebauer (A), Glas- und Porzellanmaler (B1), Edelsteinschleifer und -graveure (B1) Photographen (B1), Buchbinder (B1), Buchdrucker; Schriftsetzer; Drucker (B1), Siebdrucker (B1), Flexografen (B1), Keramiker (B1), Schlagzeugmacher (B2)

(Quelle: Eigene nach Handwerksordnung)

Das Handwerk fasst eine Vielzahl von unterschiedlich geprägten Gewerben zusammen. Es ist damit eine sehr heterogene Gruppe. Folgt man der Einteilung in sieben Gewerbegruppen, so sind im Bereich des Elektro- und Metallgewerbes die meisten Betriebe (275.000) anzutreffen. Das betriebsstärkste Einzelhandwerk ist jedoch das der Gruppe „Gesundheits- und Körperpflege, chemische und Reinigungsbetriebe“ zuzuordnende Friseurhandwerk. Deutschlandweit existieren ca. 68.000 Friseurbetriebe (ZDH 2005).

**Abbildung 4: Betriebsbestand Handwerk gesamt**

	zulassungspflichtiges Handwerk Anlage A	zulassungsfreies Handwerk Anlage B1	Handwerksähnliches Gewerbe Anlage B2
Betriebsbestand insgesamt	595.762	102.568	189.216
Bau- und Ausbaugewerbe	152.644	29.033	58.111
Elektro- und Metallgewerbe	259.269	10.704	8.546
Holzgewerbe	42.821	7.806	45.565
Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe	113	23.942	22.719
Nahrungsmittelgewerbe	41.409	1.900	4.403
Gesundheits- und Körperpflege, chemische und Reinigungsbetriebe	93.323	14.756	43.719
Glas-, Papier-, keramische und sonstige Gewerbe	5.730	14.337	6.153

(Stand: 31. Dezember 2004; Quelle: ZDH 2005)

Trotz teilweise großer Unterschiede zwischen den einzelnen Gewerben wird zunehmend deutlich, dass das Handwerk insgesamt vor Herausforderungen steht, die es bewältigen muss. Stagnierende Inlandsnachfrage und steigender Wettbewerbsdruck sind die beiden zentralen Anforderungen:

- § *Stagnierende Inlandsnachfrage*: Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland ist charakterisiert durch eine inländische Investitions-, Innovations- und Konsumschwäche, die nur begrenzt durch eine starke Exportwirtschaft ausgeglichen werden kann. Für das binnenorientierte Handwerk sind diese gesamtwirtschaftlichen Schwächen von enormer Bedeutung, da sich in deren Folge die Inlandsnachfrage nach handwerklichen Produkten und Dienstleistungen reduziert. Öffentliche Haushalte vergeben angesichts der angespannten finanziellen Lage nur noch wenige Aufträge und bezahlen Rechnungen häufig nach dem vereinbarten Zahlungsziel. Die Sorge um den Arbeitsplatz sowie die gedämpfte Einkommensentwicklung fördern ein kostenbewusstes Verhalten bei den privaten Verbrauchern, teilweise zu Lasten der Qualität.
- § *Steigender Wettbewerbsdruck*: Der Markt für handwerkliche Produkte und Leistungen ist stark umkämpft: Die u. a. durch die Weiterentwicklung der Informations- und Kommunikationsmedien immer rasantere Verdichtung weltweiter Handelsbeziehungen, die Einführung und Erweiterung des EU-Binnenmarktes sowie die immer günstigere und komfortablere Überwindung von Raum in immer kürzerer Zeit führen auch für das überwiegend regional tätige Handwerk zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation.

Wie sich diese Trends auf das Handwerk auswirken werden, soll im Folgenden für drei Gewerbe exemplarisch aufgegriffen und verdeutlicht werden: das Bäckerhandwerk, das Bau- und Ausbaugewerbe sowie das Friseurhandwerk.

#### *Das Bäckerhandwerk*

Die deutschen Bäcker erwirtschaften mit ca. 272.000 Beschäftigten rund 12 Milliarden Euro Umsatz (Zahlen für 2004). Produktvielfalt, Qualität und Frische zeichnen die klassischen handwerklichen Bäckereien aus. Trotzdem befinden sich die Handwerksbäcker in

einem anhaltenden Konzentrationsprozess. Dies belegen die Strukturdaten des Deutschen Bäckerhandwerks in der folgenden Abbildung.

**Abbildung 5: Strukturdaten des Deutschen Bäckerhandwerks**

	1990	1997 <sup>2)1)</sup>	2000 <sup>2)</sup>	2001 <sup>2)</sup>	2002 <sup>2)</sup>	2003 <sup>2)</sup>	2004
Unternehmen	23.626	22.256	19.813	18.888	18.169	17.580	17.178
Filialen (hochgerechnet)	16.700	24.900	27.600	28.500	29.200	29.800	30.000
Bäckereifachgeschäfte	40.326	47.156	47.413	47.388	47.369	47.380	k.A.
Beschäftigte	231.800	317.700	318.200	309.500	300.200	283.100	272.300
Davon: Auszubildende	32.689	33.137	34.884	32.988	31.482	31.481	32.968
Gesamtumsatz ohne MwSt. in Mrd. Euro	9,45	13,46	13,52	13,45	13,01	11,85	11,76
Jährlicher Durchschnittsumsatz je Betrieb in Euro	406.237	631.991	690.722	722.774	726.959	684.326	k.A.

<sup>1)</sup> Ab 1997 einschließlich neue Bundesländer.  
<sup>2)</sup> Umsatz und Beschäftigtenzahlen nach Berechnungen des Deutschen Bäckerhandwerks auf der Basis von Messzahlen des Stat. Bundesamtes, Wiesbaden.

(Quelle: Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks, 2005)

Die Zahlen verdeutlichen, wie einschneidend der Konzentrationsprozess im Bäckerhandwerk ist. Zudem gehen seit 2000 jedes Jahr etwa 10.000 Arbeitsplätze verloren. Die Gründe für diesen Konzentrationsprozess sind vielfältig. Zunehmende Filialisierung, shop-in-shop-Angebote aber auch Discountbäckereien führen dazu, dass immer weniger traditionelle Kleinbäckereien mit nur einer Produktions- und Verkaufsstätte überleben. Hier müssen neue Wege erprobt werden, wie über Qualität, das Aufgreifen neuer Trends oder das Besetzen von Marktnischen Kunden gehalten oder zurück gewonnen werden können. Angesichts der teilweise um die Hälfte billigeren Konkurrenz wäre gerade für diese Kleinbäckereien ein Preiswettbewerb aussichtslos. Hier müssen neue Wege erprobt werden, wie über Qualität, das Aufgreifen neuer Trends oder das Besetzen von Marktnischen Kunden gehalten oder zurück gewonnen werden können. Auch das Angebot von ökologischen Backwaren kann eine Erfolg versprechende Marktnische sein.<sup>1</sup>

#### *Das Bau- und Ausbaugewerbe*

Das Bauhauptgewerbe ist ähnlich dem Bäckerhandwerk einem steten Konkurrenzdruck ausgesetzt. So erwartete die Mehrzahl der Betriebe für das erste Halbjahr 2005 noch eine Verschlechterung des Geschäftsverlaufs und einen Arbeitsplatzabbau. Für die nach der Novellierung der Handwerksordnung verbleibenden zwölf Vollhandwerke spielen mehrere Faktoren eine Sonderrolle.

Erstens geht der Anteil der Bauinvestitionen am Bruttoinlandsprodukt in Gesamtdeutschland auf inzwischen 10,15 % (2004) zurück. Damit reduziert sich diese Kennziffer seit 1995 (14,37 %) um über vier Prozent und hat keine positiven Effekte auf den Arbeitsmarkt.

<sup>1</sup> Bei Verbrauchern müsse aber die Bereitschaft geweckt werden für solche Produkte auch einen höheren Preis zu bezahlen. Darauf weist Peter Becker, Präsident der Handwerkskammer Hamburg und Zentralverbandes des deutschen Bäckerhandwerks in einem Interview hin (Biomarktplatz 2003).

**Abbildung 6: Bauhauptgewerbe und Anteil des Handwerks, Juni 2004**

	Betriebe mit ... bis ... Beschäftigten					Gesamt (absolut)
	1-19	20-49	50-99	100-199	200+	
Betriebe gesamt	68.812	5.578	1.539	584	207	76.720
Darunter Anteil Handwerk (%)	67,7	84,3	74,0	61,5	49,3	52.860
Beschäftigte insge- samt	361.517	165.334	104.707	78.792	75.593	785.943
Darunter Anteil Handwerk (%)	80,1	83,6	73,6	60,4	47,9	588.671

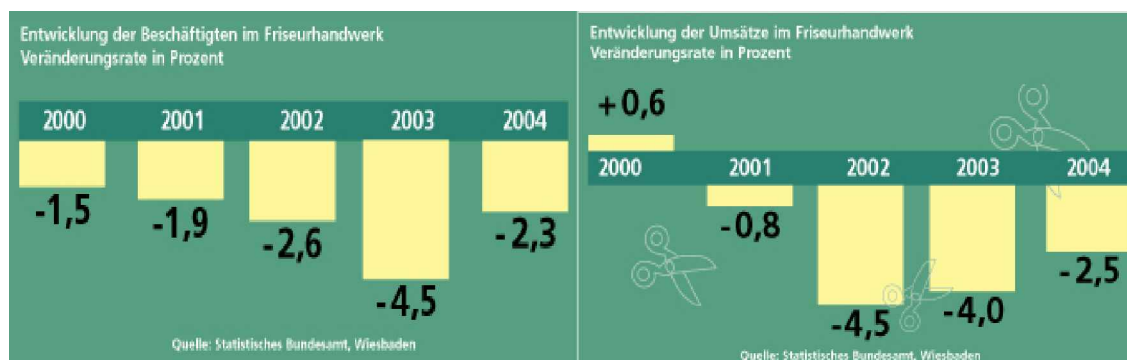
(Quelle: Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, 2005)

Zweitens gingen die Baugenehmigungen in Gesamtdeutschland zwischen Januar und November 2004 um 9,2 % im Vergleich zum Vorjahr zurück. Eine mögliche Tendenz zur verstärkten Umsetzung von Modernisierungsmaßnahmen insbesondere vor dem Hintergrund des Erneuerbaren-Energien-Gesetzes (EEG) und der Energieeinsparverordnung kommt kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben im Bauhauptgewerbe durchaus gelegen. Allerdings entscheiden sich immer mehr Gebäude- und Wohnungsbesitzer gegen eine Modernisierung, weil die handwerkliche Leistung als zu teuer erachtet wird. Die Tatsache, dass ein Handwerker, der sich seine Wohnung streichen lassen will, für eine legale Malerstunde selber fünf Stunden arbeiten müsste, ist sicherlich ein Grund für stetig zunehmende Schwarzarbeit. Handwerkliche Arbeiten schwarz erledigen zu lassen, ist für immer mehr Verbraucher ein Lösungsweg zu einer kostengünstigen Modernisierung. Die andere Möglichkeit – und das ist der dritte Faktor – ist die ‚Do-it-yourself‘-Lösung. Das Heimwerken der Verbraucher boomt ebenfalls und dokumentiert sich auch darin, dass die Bau- und Heimwerkermärkte im April 2004 einen noch nie erreichten Rekordumsatz erzielt haben (Statistisches Bundesamt 2004). Handwerksbetriebe des Bau- und Ausbaugewerbes haben es vor diesem Hintergrund zunehmend schwerer, ihre qualitativ hochwertige Leistung am Markt absetzen zu können.

#### Das Friseurhandwerk

Das Friseurhandwerk ist nicht nur das betriebsstärkste Einzelgewerbe, sondern mit seinen ca. 220.000 Vollbeschäftigten ein personalstarkes Dienstleistungsgewerbe. Seit 2000 sind allerdings sowohl die Beschäftigtenzahlen als auch die Umsätze zurückgegangen.

**Abbildung 7: Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung im Friseurhandwerk**



(Quelle: Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks, 2005)

Zwar schätzen die Verbraucher ihren Friseur als kreativen und kundenorientierten Dienstleister, aber die gesamtwirtschaftliche Lage und der damit einhergehende Konsumverzicht wirkt sich auch auf den Friseurmarkt aus. Die gleichzeitig zunehmende Konkurrenz durch neue Friseurbetriebe fordert zu immer neueren innovativen Dienstleistungsangeboten heraus. Diese Lösungen beziehen sich vielfach auf die Bereiche Wellness oder Gesundheit, in denen aktuell eine wachsende Nachfrage zu verzeichnen ist.

## 2 CHANCEN NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IM HANDWERK: WORAN MACHT SICH DAS FEST?

Eine begriffliche Annäherung und Beschreibung der Ausgangspunkte für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk durch Prozessorientierung

Das Handwerk leidet unter den im vorigen Kapitel beschriebenen Bedingungen der fortschreitenden Globalisierung, der schwachen Nachfrage aufgrund der gegebenen gesamtwirtschaftlichen Lage sowie unter gestiegenem Wettbewerbsdruck. Sich diesen Herausforderungen zu stellen, ist die wesentliche Aufgabe vor der Handwerksbetriebe heutzutage stehen. Eine Möglichkeit diesen Herausforderungen aktiv zu begegnen, besteht darin, sich die Chancen zu eigen zu machen, die sich aus der Orientierung an dem Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens ergeben. Denn Erfolg und wirtschaftliches Überleben können unter Umständen gerade durch das Entdecken von Marktnischen und neuen Geschäftskonzepten gesichert werden. Hier kann das Leitbild „Nachhaltigkeit“ eine bedeutende Rolle spielen.

Während nach der Definition im Brundtland-Bericht eine Entwicklung als nachhaltig beschrieben wird, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, 46) kann nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen als die integrierte Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte in der Unternehmensführung beschrieben werden. Es geht dabei um die Vermittlung aktiver und zukunftsorientierter Unternehmensgestaltung unter Beachtung so genannter „ökologischer Bojen“, wie es der Direktor des Umweltbundesamtes (UBA) Andreas Troge formuliert hat. In Unternehmen muss die Berücksichtigung ökologischer Bojen auf zwei Bereiche bezogen werden. Für den innerbetrieblichen Prozess ist eine Steigerung der Ressourcen- und Arbeitseffizienz gemeint. Am Markt ist damit das Nutzen und Entwickeln von neuen auf Nachhaltigkeit bezogenen Geschäftsfeldern gemeint. Wir folgen dieser Sichtweise als eine Art Arbeitsdefinition für unseren eigenen Projektansatz, der schematisch in der folgenden Abbildung dargestellt ist.



© BfNW-Handwerk

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die hier vorgenommene Differenzierung in innerbetriebliche und marktorientierte Ziele ist jedoch nicht trennscharf, sondern bedingt sich in einer Vielzahl von Aspekten gegenseitig. So sind Innovationen eine Grundvoraussetzung für die Schaffung neuer Märkte. Sie setzen aber innerbetrieblich eine systematische Weiterentwicklung voraus, die eine Umsetzung von Innovationen im Sinne neuer, eine nachhaltige Entwicklung unterstützender Produkte und Dienstleistungen erst möglich macht. Hierzu braucht das Unternehmen nicht nur Kundennähe, sondern auch eine entsprechende Management-, Ablauf- und Planungsstruktur. Letztlich sollte nachhaltiges Wirtschaften im Resultat zeigen, dass die Beachtung ökologischer und sozialer Belange im betrieblichen Ablauf mittel- bis langfristig lohnend ist, obwohl es einen kurzfristig Mehraufwand bedeuten kann.

Versucht man sich dem nachhaltigen Wirtschaften in der Unternehmenspraxis und damit auch im Handwerk nicht vom theoretischen Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Ökologie und Soziales), sondern von den betrieblichen Prozessen zu nähern, so kommt man zu vier Bereichen, die als Prozessebenen beschrieben werden können (Benedix u. a. 2003). Darin finden sich auch die beiden zentralen Aspekte der Arbeitsdefinition von nachhaltigem Wirtschaften wieder, die Management- und Marktprozesse. Ergänzt werden diese beiden Bereiche um den Prozess der Produktion und Dienstleistungserstellung sowie um den Bereich der Lernprozesse. An diesen Stellschrauben muss gedreht werden, wenn sich Unternehmen in Richtung Nachhaltigkeit bewegen wollen.

Die folgende Übersicht differenziert nach diesen vier Prozessebenen und ordnet die dahinter liegenden Kriterien neun Kategorien der unternehmerischen Nachhaltigkeit zu.

**Abbildung 8: Kategorien der Nachhaltigkeit im Handwerk nach Unternehmensprozessen**

Unternehmensprozesse	Kategorien der unternehmerischen Nachhaltigkeit	Beispiele für inhaltliche Kriterien
Managementprozesse und Führungsaufgaben	Leitbild und Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmensleitbild, Ziele und Werte wie soziale und ökologische Verantwortung nach innen und außen vermitteln</li> <li>• Problemfelder erkennen und in Strategie/Leitbild integrieren</li> <li>• Umsetzung und Aktualität des Leitbildes</li> <li>• Unternehmenskultur</li> </ul>
	Organisation und Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung handwerksangepasster integrierter Managementelemente, -systeme: Umweltmanagement, Risikomanagement, Qualitätsmanagement</li> <li>• Verankerung von nachhaltigem Wirtschaften durch Gremien, Strukturen, Personen</li> <li>• Führung als Vorbild</li> </ul>
	Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal- und Organisationsentwicklung</li> <li>• Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbeteiligung</li> <li>• Interne Information und Kommunikation (horizontal und vertikal)</li> <li>• Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> <li>• Chancengleichheit, Arbeitsklima</li> <li>• Verbesserungsvorschläge (KVP)</li> </ul>
	Finanzen und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatz, Gewinn, Auftragslage</li> <li>• Risikomanagement, Finanzmanagement, Controlling</li> <li>• Langfristige Unternehmensstabilität</li> <li>• Rechtliche Anforderungen</li> <li>• Kennzahlensysteme</li> </ul>
Produktionsprozesse bzw. Leistungserstellung	Produktion und Leistungserstellung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe</li> <li>• Arbeitsproduktivität und beste verfügbare Technik</li> <li>• Vermeidung von Abfall, Abwasser, Gefahrstoffen, Fläche, Lärm etc.</li> <li>• Einsparpotenziale durch effiziente Nutzung von Rohstoffen, Wasser und Energie</li> <li>• Nutzung regionaler Ressourcen</li> </ul>



Marktprozesse	Kunden und Produkte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktanalyse, Marktanpassung, Marketingstrategien</li> <li>• Kundenbedürfnisse erfassen und –zufriedenheit herstellen</li> <li>• Kundenorientierung: besserer Service, Kundennähe, Kundeninformation</li> <li>• Marktnahe Produktentwicklung und –anpassung u. a. durch nachhaltige Produkt- und Dienstleistungsgestaltung</li> <li>• Produktqualität</li> <li>• Transparenz des Unternehmens und seiner Produkte für den Verbraucher, z.B. Label</li> </ul>
	Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Entwicklung von Innovation</li> <li>• Kooperation mit Entwicklungspartnern: z.B. Universitäten</li> <li>• Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse bei Produktentwicklung</li> <li>• F&amp;E mit anderen Unternehmen oder Institutionen</li> </ul>
	Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern</li> <li>• Entwicklungskooperationen</li> <li>• Anbieterkooperation zur gewerbeübergreifenden Angebotsabgabe</li> <li>• Synergieeffekte durch gemeinsamen Einkauf und Entsorgung von Ressourcen</li> <li>• Auswahl der Zulieferer</li> <li>• Kooperation und offener Dialog mit den wichtigsten Anspruchsgruppen</li> <li>• Beteiligung an regionalen und überregionalen Initiativen</li> </ul>
Lernprozesse	Aus- und Weiterbildung / Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildungsplätze und Nachwuchsförderung</li> <li>• Mitarbeiterqualifizierung</li> <li>• Fachkompetenzen</li> <li>• soziale und Nachhaltigkeitskompetenz</li> <li>• Betrieb als "Lernort"</li> <li>• Personalentwicklungspläne</li> </ul>

(Quelle: Eigene)

Bei allen Gefahren der Generalisierung ist sich die Wissenschaft relativ einig, wenn es darum geht die zentralen Problembereiche des Handwerks zu beschreiben (Ax 1997, Brüggemann/Riehle 1995, Fehrenbach 1999, Klemisch 1999, Cupok 2000; Herzig u. a. 2003, WHKT o. J). Systematisiert man die zentralen Problembereiche, so liegen aber gerade in ihrer Überwindung auch die potentiellen und anerkannten Chancen einer nachhaltigen Entwicklung. Im Folgenden beschreiben wir nach der oben entwickelten Systematik noch einmal im Detail, welche Chancen und Risiken nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk bietet. Dabei wird parallel die stichwortartige Systematisierung der Übersicht präzisiert.

## I. Managementprozesse und Führungsaufgaben

*Leitbild und Strategie:* Zu einer überzeugenden unternehmerischen Handlungsstrategie gehört eine klare Definition der Führungsaufgaben mit einer entsprechenden Arbeitsteilung und ein überzeugendes Unternehmensleitbild, mit dem sich sowohl die Beschäftigten als auch die Kunden identifizieren können. Die Schwierigkeit z.B. bei Betriebsübergabeprozessen verdeutlicht, dass Handwerksbetriebe im Bereich der Unternehmensführung Nachholbedarf haben. Langfristige Planung und das systematische Management (auch Zeitmanagement) bieten Chancen der Gegensteuerung. Eine systematische Problemanalyse, die zu einer regelmäßigen Überprüfung von Leitbild und Strategie führt, scheint ein adäquates Mittel der Steuerung zu sein.

*Organisation und Führung:* Häufig herrschen im Handwerk unflexible interne Organisationsstrukturen vor, u. a. geprägt durch eine starke Orientierung auf den Eigner bzw. Meister und eine damit verbundene starke Personenfixierung bei Auftragsakquise und –abwicklung. Moderne Managementmethoden sind zumeist unbekannt. Auch eine auf Langfristigkeit ausgerichtete Strategie ist oftmals nicht zu erkennen. Hier bietet die Einführung moderner, aber handwerksangepasster möglichst integrierter Managementelemente eine Chance. Aber auch die Vorbildfunktion des Chefs oder Meisters ist von entscheidender Bedeutung.

*Personal:* Eine partizipative Personaleinbindung, der es gelingt das Know how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und systematisch zu nutzen, kann nur auf der Basis von Managementprozessen funktionieren. Leider findet bisher in zu wenigen Betrieben eine systematische Personalentwicklung statt. Vielfach sind nicht alle Beschäftigte in geeigneter Weise über die wesentlichen Aspekte des Betriebsgeschehens informiert. Dies umfasst sowohl Informationen zu den Unternehmenszielen und deren Umsetzung, die wirtschaftliche Situation des Betriebes, Information über die Anforderungen an den jeweiligen Arbeitsplatz als auch die über die üblichen Sicherheits- und Gesundheitsbestimmungen hinausgehenden Informationen. Es gilt u. a. eine Transparenz der Abläufe herstellen, um Unsicherheiten und fehlende Motivation bei der Belegschaft abzubauen. Vorsorgender Arbeits- und Gesundheitsschutz, ein gutes Arbeitsklima und Chancengleichheit der Beschäftigten sind konkrete Umsetzungsbereiche der Personalentwicklung.

*Finanzen und Rechtssicherheit:* Gute Kenntnisse über Umsatz, Gewinn, Auftragslage sind Voraussetzung für ein effektives Controlling und gleichzeitig Beitrag zu einer langfristigen Unternehmensstabilität. Ein Kennzahlensystem kann hierzu hilfreiche Orientierung bieten. Die Risikovorsorge ist ein strategisches Defizit. Das Tagesgeschäft beansprucht Handwerksunternehmen und deren Eigner/Geschäftsführung häufig so stark, dass eine strategische Risikovorsorge und systematische Minimierung von Risiken kaum stattfindet. Beispiele für auftretende Risiken sind u. a. die Berufsunfähigkeit der geschäftsführenden Person, sich abzeichnende Gesetzesänderungen, Ansteigen der Energiepreise etc. Strategisches Risikomanagement kann hier als Chance genutzt werden, um nachhaltiges Wirtschaften und das Unternehmen sichern zu können.

## II. Produktionsprozesse und Leistungserstellung

Viele Handwerksunternehmen zeigen erhebliche Defizite bei einer ressourcenschonenden Prozessgestaltung, bei der Abfallvermeidung oder der Erschließung von Recyclingmöglichkeiten, aber auch bei der Optimierung von Logistikprozesse, dem Einkauf von Materialien (Roh- und Werkstoffen), sowie deren Eigenschaften. Zu all diesen Aspekten fehlen häufig Informationen, die aber Voraussetzung sind, um ökologisch und ökonomisch effizient wirtschaften zu können.

Wenn diese *Prozesse der Produktion und Leistungserstellung* erfasst und systematisch aufbereitet werden, kann dies im Sinne einer Ressourceneffizienz stark mit ökonomischen Nutzen für den Betrieb verbunden werden. Einsparpotentiale durch die Reduzierung der Stoffströme insgesamt, durch den Einsatz von regionalen Rohstoffen oder Vorprodukten, durch die Reduzierung von Abfall und Energieverbrauch, durch den Einsatz von Maschinen mit bestverfügbarer Technik lassen sich durch die Umsetzung eines integrierten Managements, das sowohl Umweltschutz, Qualitätssicherung als auch die Arbeitssicherheit umfasst, realisieren und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) optimieren. In dieser Verknüpfung von ökologischer Optimierung mit ökonomischen Nutzen liegt eine zentrale Chance für die Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk.

### III. Marktprozesse

*Neue Produkte und Dienstleistungen* zu entwickeln und dabei die Kundennähe zu nutzen, um diese an der Nachfrage auszurichten, ist eine der Stärken des Handwerks.

Dabei lassen sich drei zentrale Geschäftsfelder beschreiben, in denen deutliche Marktchancen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen (ecom 2000) existieren:

1) Das Geschäftsfeld der öko-intelligenten Produktgestaltung orientiert sich an den Kriterien der Langlebigkeit, Qualität, Maßfertigung, Multifunktionalität, Kreislaufführung und energie- und ressourceneffizienter Konstruktion und Nutzung.

2) Im Geschäftsfeld „neue Dienstleistungen und neue Nutzungskonzepte“ sind für das Handwerk insbesondere die Aufgabenbereiche Reparatur, Wartung, Recycling und Secondhand-Handel, aber auch Contracting unter dem Motto „Nutzen statt Besitzen“ interessant.

3) Das dritte traditionelle Tätigkeiten des Handwerks berührende Geschäftsfeld kann mit dem Begriff „Wirtschaften der kurzen Wege“ umschrieben werden. Der damit gemeinte Aspekt der regionalen Nähe des Handwerks sowohl zu den Lieferanten der durch das Handwerk verarbeiteten Vorprodukte als auch die Nähe zum Kunden, also zum Markt, ist ein Hinweis auf die strukturelle Nachhaltigkeit des Handwerks. Das Handwerk kann seine Produkte und Dienstleistungen aufgrund seiner Nähe zum Kunden regional besser vermarkten. Ebenso können regionale Besonderheiten und Bedürfnisse vom Handwerk individueller, bedarfsgerechter und zeitnah erfüllt werden.

*Marketing:* Die wenigsten Handwerksbetriebe verfügen über eine vernünftige Außendarstellung, geschweige denn eine Marketingkonzeption. Dies gefährdet aber zentral die langfristige ökonomische Existenz. Darüber hinaus besteht vielfach Unsicherheit darüber, welche Marketingstrategie für die aktuelle oder die zukünftige Kundengruppe tragfähig ist.

*Innovation:* Innovationen sind eine Grundvoraussetzung für die Schaffung neuer Märkte. Viele Handwerksunternehmen sind jedoch eher traditionell orientiert und neuen Entwicklungen gegenüber wenig aufgeschlossen. Eine systematische und proaktive Entwicklung und Umsetzung von Innovationen, wie sie gerade im Sinne neuer, eine nachhaltige Entwicklung unterstützender Produkte und Dienstleistungen erforderlich ist, findet zumeist nicht statt.

*Kooperation:* Kundennähe und -freundlichkeit lässt sich oft günstiger über Angebote aus einer Hand (Komplettangebot) herstellen. Kleinteilige, nur gewerbespezifische Angebote sind dagegen häufig ein Markthemmnis. Darüber hinaus bedarf Kooperation aber des Anschubs und der Moderation. Hier sind Handwerksbetrieben enge Grenzen gesetzt.

#### IV. Lernprozesse

Eine strategische Qualifizierung und Personalentwicklung ist für den Bestand und das Fortkommen eines Unternehmens unerlässlich. Das beinhaltet Fragen wie Art und Umfang des Personals, notwendige (weitere/neue) Qualifikationen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Organisation der Arbeitsabläufe etc. Eine zielgerichtete Qualifizierung findet jedoch aufgrund fehlender Zeitressourcen sowie geringer Kenntnis der geeigneten Angebote nur selten statt.

Angestrebtes Ziel für nachhaltige Lernprozesse ist sowohl die systematische Erfassung der vorhandenen Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten, eine Erfassung der Qualifizierungswünsche als auch eine Transparenz der Qualifizierungsangebote. Soll nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben umgesetzt werden, muss der Betrieb zum Lernort für nachhaltiges Denken und Handeln werden. Hier haben Handwerksbetriebe als traditionelle Erstausbilder gute Chancen ihre Verantwortung im Sinne der Vermittlung von sozialen Kompetenzen und von Fachkompetenzen zu nutzen, die dem Unternehmen nach der Ausbildung durch die Übernahme erhalten bleiben können.

### 3 AKTIONSFELDER DER NACHHALTIGKEIT IM HANDWERK

Darstellung gewerbeübergreifender Ansatzpunkte nachhaltigen Wirtschaftens über die Typologisierung von Handwerksberufen und eine Orientierung an den in Betrieben ablaufenden Prozessen (Prozessorientierung).

Auf Basis der im vorigen Kapitel beschriebenen aktionsfeldbezogenen Definition von nachhaltigem Wirtschaften stellt sich die Frage, wie man Ansatzpunkte zur verstärkten Umsetzung in Handwerksbetrieben finden kann. Die bereits angesprochene Vielfalt des Handwerks scheint am Einzelfall orientierte Lösungen nahe zu legen. Nichtsdestotrotz lassen sich für die 151 Handwerksberufe, die in den Anlagen A und B der Handwerksordnung aufgeführt sind, auch gewerbeübergreifende Ansatzpunkte finden, die belegen, wie Aspekte und Chancen eines nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk erfolgreich umgesetzt werden können. Denn: Allen Handwerksberufen gemeinsam ist, dass ihre Tätigkeiten in einen betrieblichen Ablauf integriert sind. Ein erster notwendiger Ansatzpunkt ist in der Frage des tatsächlichen betrieblichen Ablaufs zu sehen. Für die Betrachtung der Gewerbe ist es daher sinnvoll, diese unter den Aspekten der Auftragsvergabe sowie den Orten der Leistungserstellung zu typologisieren. Dies wird im Kapitel 3.1 hergeleitet.

Trotz aller Unterschiede, die zwischen den Gewerben in Bezug auf die Auftragsvergabe, die Orte der Leistungserbringung sowie die Inhalte der angebotenen Produkte und Dienstleistungen festzustellen sind, kann man für eine Vielzahl auf den ersten Blick unterschiedlicher Handwerksbetriebe eine Abfolge ähnlicher Prozesse finden. Betrachtet man also Prozesse, so wird es sehr viel einfacher, gewerbeübergreifende Ansatzpunkte zur Einbeziehung nachhaltigen Wirtschaftens in Handwerksbetriebe zu finden. Das Kapitel 3.2 befasst sich daher mit den Grundlagen der Prozessorientierung im Handwerk.

#### 3.1 TYPOLOGISIERUNG DES HANDWERKS

Jede handwerkliche Tätigkeit in der Erstellung und im Angebot von Produkten und Dienstleistungen hat ihren Ursprung in der Auftragsvergabe durch einen Kunden oder Kundenkreis. Allerdings muss man unterscheiden, ob die Produkte und Dienstleistungen im direkten Kundenauftrag erstellt werden – beispielsweise der Friseurbetrieb, der den Haarschnitt nur direkt am Kunden durchführen kann, oder die KfZ-Werkstatt, die eine Reparatur nur durchführen kann, wenn der Kunde sein Auto vorbeibringt und den Auftrag zur Durchführung beispielsweise einer Reparatur am Auto geben muss -, oder ob der Handwerksbetrieb mit der Produktion seiner Produkte in Vorleistung tritt. Dies ist zum Beispiel beim Bäckerhandwerk der Fall, der in der frühen Nacht seine Brötchen backt, um diese am Tag in seinen Verkaufsfilialen vorrätig zu haben.

Ein zweites wesentliches Unterscheidungsmerkmal ergibt sich aus der Frage nach den Orten der Leistungserstellung. Grundsätzlich kann man bei den Orten der Leistungserbringung unterscheiden zwischen: (i) den Verkaufsräumen, (ii) der Werkstatt, (iii) beim Kunden und/oder (iv) auf einer Baustelle. In unterschiedlicher Kombination lassen sich die handwerklichen Gewerbe hier einordnen. Eine offene Typologisierung unter den beiden genannten Aspekten (Art der Auftragsvergabe und Leistungserstellung sowie die Orte der Leistungserstellung) enthält die folgende tabellarische Übersicht:

**Abbildung 9: Typologie des Handwerks**

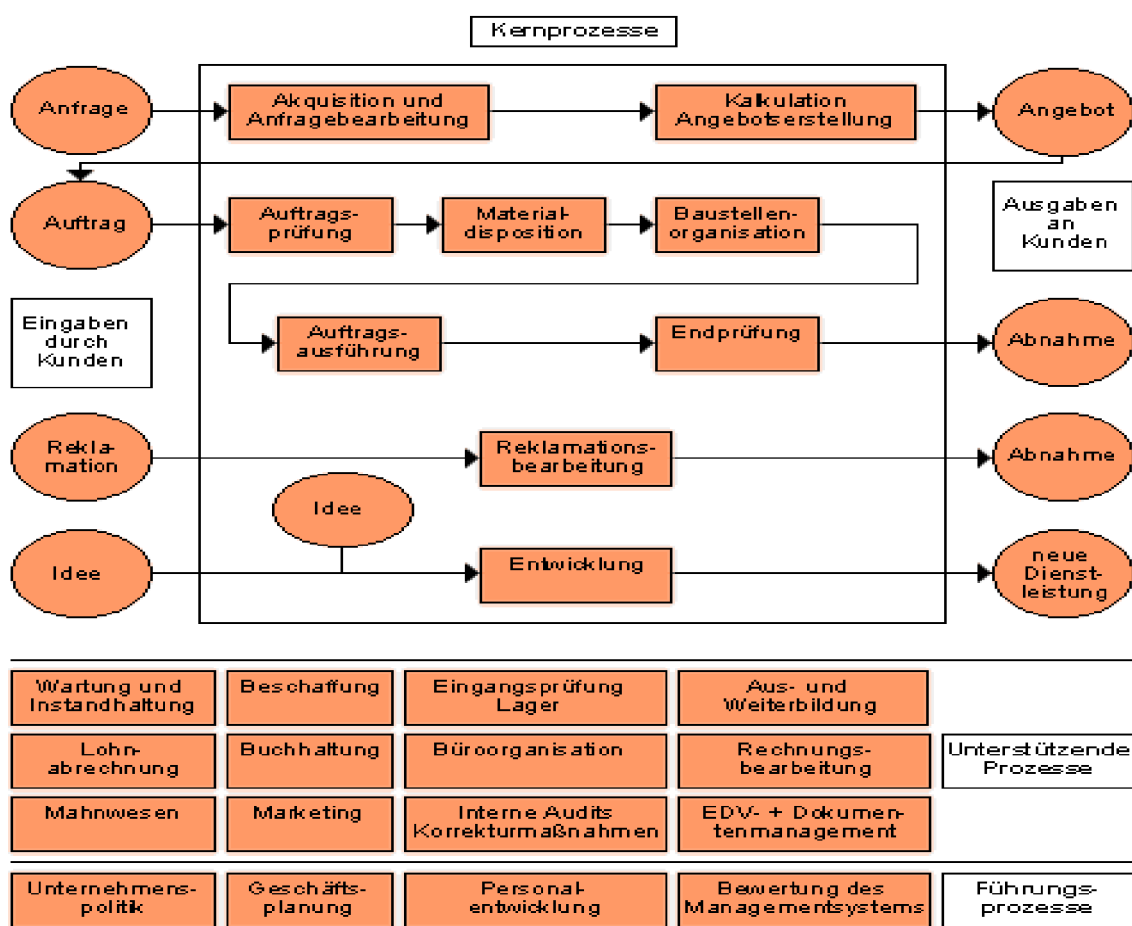
Art der Auftragsvergabe und Leistungserstellung	Orte der Leistungserstellung	Gewerbe als Beispiel
Produkte & Dienstleistungen im Kundenauftrag	Dienstleistung am Kunden in Verkaufsräumen	<i>Friseur</i>
		<i>Augenoptiker</i>
	Werkstatt	Zahntechniker
	Werkstatt & beim Kunden	<i>Tischler</i>
	Werkstatt mit Verkauf	<i>KFZ-Techniker</i>
		Schuhmacher
	beim Kunden & Verkauf	<i>Installateur u. Heizungsbauer</i>
	Beim Kunden	<i>Elektrotechniker, Maler</i>
	Auf der Baustelle	<i>Zimmerer</i>
		Maurer & Betonbauer
Produktion im Betrieb	Metallbauer	
Kein Kundenauftrag	Produktion im Betrieb & Verkaufsräume	Metzger
		<i>Bäcker</i>
		Goldschmied

Quelle: Eigene

### 3.2 PROZESSORIENTIERUNG IM HANDWERK

Um gewerbeübergreifende Ansatzpunkte zur Einbeziehung nachhaltigen Wirtschaftens in den einzelnen Betrieben herauszuarbeiten, ist die Betrachtung betrieblicher Abläufe von Handwerksbetrieben in Prozessen sinnvoll. Von einem Prozess lässt sich im Allgemeinen sprechen als eine in zeitlicher und logischer Abfolge zueinander stehende Verknüpfung von Tätigkeiten, durch die Eingaben (»Inputs«) in Ergebnisse (»Outputs«) umgesetzt werden. Damit sind nicht nur die rein stofflichen Prozesse gemeint, sondern auch Informations- und Dienstleistungsflüsse sowie Führungs- und Administrationsabläufe. Um die Vorteile einer Prozessorientierung zu verdeutlichen, soll dies im Folgenden exemplarisch an Prozessübersichten für das Maler- und Lackierer-Handwerk dargestellt werden.

**Abbildung 10: Typisierte Prozessübersicht eines Maler- und Lackiererbetriebes.**



Quelle: [www.handwerk-nrw.de/management](http://www.handwerk-nrw.de/management)

Wesentlich für die Erstellung einer Prozessübersicht, die den betrieblichen Ablauf eines Unternehmens abbilden soll, ist die Einteilung der Geschäftsprozesse in Kern-, Unterstützungs- und Führungsprozesse. Bei einem Maler- und Lackiererbetrieb beispielsweise beginnen die Kernprozesse mit der Anfrage eines Kunden. Auf Grundlage der Anfrage kann dann ein Angebot für die nachgefragte Dienstleistung (z.B. Fassadenanstrich eines Gebäudes) erstellt werden. Erteilt der Kunde den Auftrag, beginnt die Feinplanung (Auftragsprüfung, Materialdisposition) und anschließend die Ausführung des Auftrages. Nach der Endprüfung erfolgt die Abnahme durch den Kunden. Analog lassen sich Kernprozesse für

die Bearbeitung von Reklamationen sowie die Entwicklung oder Bereitstellung neuer Produkte und Dienstleistungen definieren.

Unterstützende Prozesse – Prozesse also, die die Betriebsbereitschaft und die kontinuierliche Ausführung der Kern- und Führungsprozesse sicherstellen – sind für den Maler- und Lackierbetrieb beispielsweise die Wartung und Instandhaltung der Betriebsmittel, die Beschaffung der zu verarbeitenden Farben. Auf der organisatorischen Ebene gehören hierzu die Lohnabrechnung und Buchhaltung, eine notwendige Büroorganisation samt Rechnungsbearbeitung und Mahnwesen unterstützt von einem EDV- und Dokumentenmanagement. Das Marketing als Unterstützungsprozess dient der notwendigen Akquisition neuer Aufträge und unterstützt somit den Führungsprozess der Geschäftsplanung. Interne Audits sowie die Feststellung notwendiger Korrekturmaßnahmen helfen der Unternehmensleitung bei der Bewertung des Managementsystems. Weitere Aufgaben der Unternehmensleitung sind die Festlegung der Unternehmenspolitik und die Personalakquisition zur Bearbeitung der Aufträge sowie die damit zusammenhängende Personalentwicklung.

Vergegenwärtigt man sich beispielsweise die typischen Prozesse bei einem Friseurbetrieb, so stellt man fest, dass die wesentlichen Führungs- aber auch eine Vielzahl der Unterstützungsprozesse denen beim Maler- und Lackierbetrieb gleichen. Lediglich die Kernprozesse variieren. Üblicherweise beginnt die Dienstleistung damit, dass der Kunde nach einem Termin fragt. Sollte der Friseur ohne Terminvergabe arbeiten, wird der Kunde sofort bezüglich seines Haarschnittes und –wunsches beraten. Andernfalls wird ein Termin vereinbart. Auf Basis der Beratung entscheidet der Kunde, was getan werden soll. Der Friseur führt dann die Arbeit aus und es erfolgt eine Endprüfung.



## 4 MODELLPROJEKTE ZUR NACHHALTIGKEIT IM HANDWERK

Dokumentation einer Recherche nach Modellprojekten, zentralen Akteuren und Handlungsansätzen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Handwerk.

Dieses Kapitel beschreibt dreizehn ausgewählte Modellprojekte zur Nachhaltigkeit im Handwerk, ohne dabei einen Anspruch auf repräsentative Auswahl und Vollständigkeit zu erheben. Die Erfahrungen und Ergebnisse (zentrale Produkte) aus diesen Modellprojekten werden hier dokumentiert, um Anknüpfungspunkte für eine eigene Umsetzung im Modellvorhaben zu erhalten. Bei der Suche kann u. a. auf eine best-practice Dokumentation zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung zurückgegriffen werden (Mertineit/Exner 2003). Die Erfahrungen zeigen, dass ein ganzheitlicher Ansatz der Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung in der beruflichen Bildung bisher fehlt. In den Modellprojekten wurden vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 entwickelten Systematisierung betrieblicher Prozesse sehr unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Deren Einzelaspekte lassen sich aber durchaus für die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmenspraxis nutzen. Am Ende der Darstellung der Projekte wird jeweils eine kurze Einschätzung vorgenommen, zu welchen Aspekten schwerpunktmäßig gearbeitet wurde und zu welchen Arbeitsbereichen Handlungshilfen vorliegen. Lassen sich die ersten vier Kategorien Leitbild und Strategie (L/S), Organisation und Führung (O/F), Personal (P), Finanzen und Controlling (F/C) dem Bereich der Management- und Führungsaufgaben zuordnen, so wurden die Kategorien Kunden und Produkte (K/P), Innovation (I), Kooperation (K) dem Bereich der Marktprozesse zugeordnet. Der Prozess der Produktion und Leistungserstellung (P/L) gilt genauso wie Lernprozesse (B/Q) als eigenständige Kategorie.

Bei den Zuordnungen in der Kreuztabelle handelt es sich nicht um qualitative Bewertungen, sondern um eine erste Einordnung. Aufgrund der sehr unterschiedlichen Zugänge, Quellenlagen und Projektstände wäre eine andere Interpretation unredlich. Am Ende des Kapitels 4 werden diese Zuordnungen überblicksartig zusammengeführt. Alle Projektzuständigen seien an dieser Stelle aufgefordert für die Fortschreibung der Landkarte mit uns in Dialog zu treten, uns mit Hintergrundinformationen zu versorgen und somit die Qualität für die zweite Ausgabe der Landkarte zu verbessern (Siehe Kontakte am Schluss der Veröffentlichung).

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	X	X	X	X	X	X	X	X

Legende:

L/S: Leitbild und Strategie  
 O/F: Organisation und Führung  
 P: Personal  
 F/C: Finanzen und Controlling  
 P/L: Produktion und Leistungserstellung  
 K/P: Kunden und Produkte  
 I: Innovation  
 K: Kooperation  
 B/Q: Bildung und Qualifizierung

#### 4.1 „RESSOURCEN SCHONEN – WETTBEWERBSFÄHIGKEIT SICHERN“

Das Projekt "Ressourcen schonen – Wettbewerbsfähigkeit sichern. Vernetzung, Marketing, Produkt und Organisationentwicklung in Schreinerbetrieben" hatte die Förderung der Nachhaltigkeit im Tischlereihandwerk als Ziel. Die Projektentwicklung und Umsetzung wurde von drei Trägern realisiert: dem Wuppertal Institut für Klima Energie und Umwelt, dem Klaus Novy Institut und der Akademie Gestaltung im Handwerk Münster. Es erhielt eine Förderung im Rahmen des nordrhein-westfälischen Landesprogramms QUATRO und durch Mittel der EU (Europäischer Sozialfond). Als betriebliche Kooperationspartner beteiligten sich acht Schreinereien aus NRW. Im Laufe von 15 Monaten wurden im Wechsel von über- und innerbetrieblichen Qualifizierungs- und Entwicklungsangeboten die Schwerpunkte Betriebsorganisation, Produktgestaltung und Marketing bearbeitet:

*Betriebsorganisation: SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises)*

SAFE ist ein Instrument (vgl. 5.4), das die betrieblichen Stärken und Schwächen vor dem Hintergrund des nachhaltigen Wirtschaftens (Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation) spiegelt. Im Rahmen von in-house Workshops wird neben der Bestandaufnahme über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der betrieblichen Entwicklung eine Grundlage zur Verankerung von Zeitmanagement, Arbeitsteilung und partizipativen Elementen sowie organisationalem Lernen und Teamentwicklung geschaffen.

*Marketing: Corporate Identity - Entwicklung für nachhaltiges Wirtschaften*

CI- Entwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ist ein Modul, das die innerorganisatorischen Entwicklungen mit der Umsetzung von Marketingelementen im Rahmen der gemeinsamen Entwicklung einer Corporate Identity verknüpft. Dabei findet gleichzeitig eine Vermittlung von Basiswissen zur Umsetzung eines Marketings mit einfachen Werbemitteln sowie Marktbeobachtung und einer Marketingplanung statt.

*Nachhaltige Produktgestaltung*

Nachhaltige Produktgestaltung ist ein Modul, das die Arbeit an Produkten mit einfachen, gleichzeitig aber richtungssicheren Bewertungstools ermöglicht.

Mit Hilfe von Checklisten werden einzelne funktionelle, gestalterische, ökologische und kundenspezifische Anforderungen, die bei der Produktentwicklung gestellt werden, systematisch erfasst, beurteilt und diskutiert. Eine anschauliche Möglichkeit zur Orientierung bietet hier u. a. die Erstellung so genannter Produktprofile.

Ergebnisse und Produkte des Projektes u.a:

Orbach, Thomas / Schilde, Angela (Hg.) (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft, Wuppertal

Ansprechpartner:

Thomas Orbach, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH, Döppersberg 19, 42103 Wuppertal, Tel.: +49 (0)202-2492-171, Fax: -138, E-Mail: thomas.orbach@wupperinst.org, www.wupperinst.org

Herbert Klemisch Klaus Novy Institut, Corneliusstr. 2, 50678 Köln, Tel. ++49 (0)2 21 / 931207–15, Fax. ++49 (0)2 21 / 931207–20, E-Mail: kni@kni.de, Internet: www.kni.de

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
x	x	x		x	x	X	x	x

## 4.2 MODUL

Das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt zwischen 7/2000 und 6/2002 geförderte Projekt „Meisterteam organisiert den Umweltschutz langfristig“. (MODUL) in dem neben den 15 Projektbetrieben (Schreinereien) das ZEWU in Hamburg und future beteiligt waren startet mit dem future-Nachhaltigkeitscheck, der auf die Belange von Tischlereibetrieben zugeschnitten wurde.

In zwei Workshops mit den Projektunternehmen wurden die Prüfung einer Zertifizierung nach FSC und eine Qualifizierung zum Thema energetische Gebäudesanierung als weitere Arbeitsschwerpunkte festgelegt.

### *FSC-Zertifizierung - in der Gruppe wird's günstiger*

Da das FSC-Siegel das einzige weltweit gültige Zeichen für eine nachhaltige Waldbewirtschaftung ist, das neben den ökologischen auch ökonomische und soziale Faktoren in die Kriterien einbezieht, sah die MODUL-Gruppe die Chance, mit ihrem Hauptarbeitsstoff Holz zu einem weltweit greifenden Waldschutz beizutragen und dies auch nach außen zu dokumentieren. Mit der Entwicklung eines Gruppenzertifizierungsverfahrens ergab sich zudem die Möglichkeit, diesen Schritt in einem finanzierbaren Rahmen umzusetzen. Mit dem Zertifizierungsunternehmen und den Betrieben wurde das erste deutsche Gruppenzertifizierungsverfahren für Verarbeitungsbetriebe entwickelt und in 13 Betrieben umgesetzt. Das Meisterteam übernahm die Gruppenleitung und damit Überwachungs- und Dokumentationspflichten und entlastete so die Betriebe.

Durch die Gruppe konnten die besonderen Belange an der Schnittstelle Handwerksbetrieb - Kunde als Handlungsfelder im FSC neu erkannt werden. Neben der Bündelung von Betrieben auf der Verarbeiterseite konnte durch die Gruppe auch auf der Beschaffungsseite die Entwicklung einer Logistikkette angeschoben werden.

### *IBE = Initialberater für energetische Gebäudesanierung - Beratung bringt's*

Gemeinsam mit dem Kooperationspartner ZEWU in Hamburg und in Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern Münster und Hannover, entwickelte das Meisterteam eine 4-tägige Schulung, die eine kompakte Einführung in das Thema energetische Gebäudesanierung bietet. Inhaltlich orientiert er sich am großen Kurs "Gebäudeenergieberater im Handwerk" (240 bis 260 Stunden). Mit seinem Zeit- und Kostenanteil stellt dies für viele Betriebe eine Hürde dar. Der Kurs wurde so konzipiert, dass er jeweils freitags und samstags stattfinden konnte, so dass die teilnehmenden Handwerker nur zwei Arbeitstage dafür einsetzen mussten. Neu an dem Kurs ist der gewerkeübergreifende Ansatz. Die Schulung hat das gesamte Gebäude von der Heizung über die Wanddämmung bis zum Dachaufbau im Blick. Damit bietet dieser Kompaktkurs einen Überblick über die gesamte Thematik und ermöglicht es den teilnehmenden Handwerkern, zunächst "Vokabeln" aus den angrenzenden Gewerken zu lernen bzw. aufzufrischen und dann zu entscheiden, ob ein tieferer Einstieg ins Thema sinnvoll ist, um z.B. eine Kooperation mit Gebäudeenergieberatern einzugehen. Das Konzept des Kurses wurde vom ZEWU inzwischen auch auf andere Gewerke (Schornsteinfeger) übertragen.

### Nachhaltigkeitsleitlinien verabschiedet

Der Nachhaltigkeitscheck für Tischlereien wurde in 15 Betrieben zur Schwachstellenanalyse eingesetzt. Eine Weiterentwicklung für den betrieblichen Einsatz ist vorgesehen. Die Gruppe hat Nachhaltigkeitsleitlinien verabschiedet, die das Engagement der Betriebe nach außen dokumentieren und einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess festschreiben. Eine Fortführung der inhaltlichen Projektaufgaben durch die Modul-Gruppe (mindestens dreimal im Jahr) war geplant.

Ansprechpartner: Meisterteam LGF GmbH & Co. KG, Rotenhäuser Str. 12, 21109 Hamburg (www.meisterteam.de).

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
				x	x		x	

### 4.3 EcoBIENTE „NACHHALTIGE GÜTER ERFOLGREICHER GESTALTEN UND VERMARKTEN“

Um die Vermarktungschancen für nachhaltige Güter zu verbessern, haben sich die Beteiligten am Projekt EcoBiente – „Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten“ zum Ziel gesetzt, ein attraktives und zielgruppenadäquates Design sowie entsprechende Werbe- und Marketingstrategien zu entwickeln.

Gefördert durch das Bundesforschungsministerium haben die Agentur für nachhaltiges Design, econcept (Köln), das Institut für sozial-ökologische Forschung (ISOE), Frankfurt am Main und das Klaus Novy Institut, Köln, das Vorhaben durchgeführt. Das Forschungsteam arbeitete mit drei Unternehmen und einem Unternehmensnetzwerk zusammen.

In der ersten Projektphase wurde ein Leitfaden für Gestaltung und Vermarktung entworfen, der den Unternehmen grundsätzliche Kenntnisse über Produktsprache und Zielgruppenmodelle vermittelt. Mit Hilfe von Checklisten und Workshops ging es für die beteiligten Betrieben darum, ihre bisherigen Zielgruppen zu verstehen und zu beschreiben, um so die Richtung für eine künftige Zielgruppenansprache zu finden.

In der zweiten Phase hatten alle Projektpartner die Aufgabe, Produktentwürfe in Form von Prototypen zu erstellen. Der Firma Baufritz gelang es bereits Anfang 2004 Entwürfe für neue Häuser vorzulegen, die neue Zielgruppen ansprechen können. Mit vier neuen Hausmodellen soll in Zukunft beispielsweise die potenzielle Kundschaft der „Etablierten“ gezielt angesprochen werden. Die Modelle wurden im Januar 2004 auf der Möbelmesse in Köln ausgestellt – das ISOE führte mit Gästen der Möbelmesse qualitative Interviews zur Attraktivität durch. In der darauf folgenden empirischen Phase wurde dann eine weitere Gruppe bauwilliger, potenzieller Interessenten für ökologische Holzhäuser befragt.

In der letzten Projektphase wurden sämtliche Produktentwürfe (Häuser, Möbel) der Praxispartner empirisch getestet. Auch der Internetauftritt und das gesamte Corporate Design wurde hinsichtlich Attraktivität und Akzeptanz in der Zielgruppe untersucht und die Ergebnisse den Praxispartnern präsentiert. Das Institut für sozial-ökologische Forschung hat –

auf Basis der qualitativen Befunde – ein Zielgruppenmodell entwickelt, das sich auf das Design im Bereich ökologisches Bauen und Wohnen bezieht. Zentrales Ergebnis ist ein Praxisbericht für Unternehmen (Klemisch u. a. 2005).

Ansprechpartner/Innen:

Angelika Simbriger, Klaus Novy Institut, Corneliusstr. 2, 50678 Köln

Tel.: 0221 - 931207-13 www.kni.de

Ursula Tischner, econcept, Mainzer Str. 23, 50678 Köln

Tel.: 0221-42026-76 www.econcept.org

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
x					x	x		x

#### 4.4 LERNFELD NACHHALTIGE ENERGIETECHNIKEN IM HANDWERK (LENE)

LENE wird als erster Modellversuch im Schwerpunkt "Nachhaltigkeit in der beruflichen Bildung" seit Juni 2001 gefördert. Ziel von LENE ist die Integration nachhaltiger Energietechniken in die Ausbildung im Handwerk. Hierzu sollen exemplarische Lerneinheiten zu verschiedenen nachhaltigen Energietechniken (Themen: energieeffiziente Lüftungstechnik, Photovoltaik, Blockheizkraftwerke mit Biotreibstoffen und Brennstoffzellen, Solarthermie) entwickelt und erprobt werden. Ausbildungspraktiker sollen für die Nutzung dieser Lerneinheiten modellhaft qualifiziert und die Lerneinheiten (auf CD-ROM) und ein Ausbilderleitfaden verbreitet werden. LENE will einen Beitrag dazu leisten, dass nachhaltige Energietechniken auf der ordnungspolitischen Ebene stärker verankert und zum selbstverständlichen Bestandteil der Berufsausbildung im Handwerk werden.

Die Lerneinheiten zielen zunächst auf den bestehenden ordnungspolitischen Rahmen und verstehen sich dabei als ein Angebot, aus dem - je nach den Interessen und Schwerpunktsetzungen der örtlichen Innungen, Kammern und Bildungseinrichtungen - Bausteine ausgewählt und in die bestehenden Bildungsbereiche integriert werden können. Sie sollen so angelegt sein, dass ihr Qualifizierungspotential gerade unter den Voraussetzungen der Neuordnung später noch weiter ausgeschöpft werden kann. Die Lerneinheiten sollen sowohl Grundlagen für die spätere Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen, wie sie zunehmend angeboten und anerkannt werden (wie z. B. die "Fachkraft für Solartechnik"), legen, als auch modular so aufgebaut sein, dass sie (je nach Umfang der Teilnahme) bereits eine Zusatzqualifizierung innerhalb der Ausbildung ermöglichen. Die Lerneinheiten sind als eine erste Qualifikationsebene bezogen auf nachhaltige Energietechniken zu verstehen, die auch die zukünftige Weiterbildungsbereitschaft erhöht. Im Rahmen einer Weiterbildung können die hier erworbenen Qualifikationen dann später erweitert und vertieft werden. Gelernt wird u. a. am konkreten Beispiel einer Auftragsabwicklung.

Die Inhalte von LENE sind:

- § Entwicklung und Erprobung eines Gesamtsystems abgestimmter Lerneinheiten zum Themenbereich nachhaltiger Energietechniken auf CD-Rom
- § Entwicklung und Erprobung einer handlungsorientierten Methodik bezogen auf nachhaltige Energietechniken, verbunden mit der Orientierung an Realaufträgen unter Einbeziehung von örtlichen Handwerksbetriebe und Herstellern
- § Erarbeitung und Erprobung eines übergreifenden Leitfadens für Ausbilder (und Lehrer)
- § Entwicklung und Erprobung von Lerneinheiten, die eine lernortübergreifende Vermittlung unterstützen bzw. ermöglichen
- § Integration der Thematik nachhaltige Energietechniken in bestehende überbetriebliche Lehrgänge
- § Schaffung von Voraussetzungen für die Einführung aufeinander abgestimmter zertifizierbarer Zusatzqualifizierungen zum Themenbereich nachhaltige Energietechniken innerhalb der Ausbildung

Eine Verbesserung der Kooperation der Lernorte soll im hier skizzierten Modellversuch insofern berücksichtigt werden, als für die zu erprobenden Lerneinheiten, so weit möglich, ein integriertes, lernortübergreifendes Curriculum entwickelt wird. Dieses baut auf einer Analyse der spezifischen Leistungspotenziale der konkret einbezogenen Lernorte und der zu erwartenden Voraussetzungen der Akteure zur Umsetzung der Lernortkooperation auf. Bisher vorhandene Ansätze einer Lernortkooperation sollen erweitert werden. Ein besonderes Gewicht soll dabei auf die direkte Einbeziehung von Betrieben gelegt werden.

Ansprechpartner: Jugendwerkstatt Felsberg, Sälzerstraße 3a, 34587 Felsberg,  
Regina Ulwer, Tel. 05662/9497-29, E-Mail: regina.ulwer@jugendwerkstatt-felsberg.de  
Paul Dippel, Tel. 05662/9497-27, E-Mail: paul.dippel@jugendwerkstatt-felsberg.de.  
Internet: www.modellversuch-lene.de

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
					x		x	x

#### 4.5 DAS UMWELT-@BO

Ziel dieses Projektes des Zentrums für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf, das von der Deutschen Stiftung Umwelt (DBU) gefördert wird, ist die Entwicklung und Verankerung eines E-Mail-basierten Aktionsmodells "Empfehlungen und Arbeitshilfen zum betrieblichen Umweltschutz". Dabei geht es um das Aufschließen für Sinn und Zweck von Managementmethoden, die Sensibilisierung der Akteure in den Betrieben und die Routinierung der Beschäftigung mit betrieblichen Umweltschutzthemen.

Ausgehend von verschiedenen Untersuchungen zum Leseverhalten von Handwerksunternehmern und Internetgewohnheiten sollen die Unternehmen auf der Basis eines E-Mail-Abonnements Empfehlungen und Arbeitshilfen zum betrieblichen Umweltschutz erhalten.

Im Vordergrund steht die Bemühung um ein Informationssystem, das erheblich von den üblichen Strukturen und der üblichen sprachlichen Fassung von Leitfäden zum Thema Umweltmanagement abweicht. Es wird sich jeweils um kurze und knappe E-Mail-Texte handeln, die eine lockere, Aufmerksamkeit erregende oder auch nachdenklich stimmende Überschrift besitzen und direkt beim Lesen Neugierde erzeugen.

Da mit dem Umwelt-Abo eine strukturierte Vorbereitung auf die Teilnahme an einem Umweltmanagementsystem nicht intendiert ist, kann von den üblichen, systematischen und den Unternehmer aufgrund des hohen Formalismus eher überfordernden Aufrissen abgewichen werden. Die Strukturierung der E-Mails soll den Grundbedürfnissen der Handwerksunternehmen nachgeordnet werden, so dass ein hoher Verwertungsgrad assoziiert wird. Hierfür wurden folgende acht Kategorien mit Bezug zum Umweltschutz identifiziert: Finanz- und Förderprogramme, Produktions- und Dienstleistungsdesign, Marktchancen, Organisation, Motivation, Ökonomie, Risikominimierung, Kundenorientierung.

Bei dem vorliegenden Vorhaben werden die initiiierenden Inhalte durch die Nutzung des hochgradig interaktiven und medial anspruchsvollen Mediums Internet direkt dem Betrieb zugestellt. Der mittlerweile hohe Nutzungsgrad des Internets in den Handwerksbetrieben und die Akzeptanz dieses Mediums sprechen für diesen methodischen Ansatz.

Laufzeit: 01. Oktober 2003 - 31. März 2006

Projektträger: Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf

Handwerkszentrum Ruhr, Mülheimer Str. 6, 46049 Oberhausen

Ansprechpartnerin: Gabriele Poth, Telefon: (02 08) 8 20 55 - 55

Telefax: (02 08) 8 20 55 - 77, E-Mail: poth@uzh.hwk-duesseldorf.de

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	x			x	x			

#### 4.6 CHANCE ENERGIE- UND UMWELTMARKT

Ziel des Projektes "Chance Energie- und Umweltmarkt" war die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder für Handwerksbetriebe in den Marktfeldern Umweltschutz und Energietechnik. Das Projekt wurde im Rahmen des Ziel-2-Programms NRW aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Der Markt für Umweltschutzgüter und -dienstleistungen verzeichnete in den vergangenen Jahren zum Teil zweistellige Zuwachsraten. Auch für die zukünftige Entwicklung dieses Wirtschaftsbereiches liegen positive Prognosen vor. Viele der Betriebe haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen mit einem deutlichen Schwerpunkt im Ruhrgebiet. Um die Unternehmenspotenziale von Handwerksbetrieben weiter zu stärken, sollen die Angebote im Umweltmarkt stärker ausgebaut werden. Wichtige Marktfelder im Handwerk sind zum Beispiel: verstärkter Einsatz regenerativer Energien, Wärmepumpen, Modernisierung von Heizungs- und Lüftungsanlagen, Wärme- und Schalldämmarbeiten, der Einbau von wasser- oder energieeinsparenden Einrichtungen, Angebot des Maschinenbaues im Bereich Abfallentsorgung, Abwasser- und Abluftbehandlung, sowie Anlagen zum Umgang mit Gefahrstoffen.

In Zusammenarbeit mit zehn Projektpartnern aus Fachverbänden und Handwerkskammern wurde ein vielseitiges Angebot für Handwerksbetriebe geschaffen. Zahlreiche Aktivitäten von der Beratung bis hin zur Unterstützung bei der Suche nach Kooperationspartnern bzw. der Beteiligung an internationalen Messen konnten dem Handwerk den Weg auf diesem zukunftsfrächtigen Markt ebnen. Hierzu gehören u. a. :

Infoabende, Diskussionsforen, Round Table Gespräche, einzelbetriebliche Beratung, Zwischenbetriebliche Kooperationen, Netzwerke, Technologietransfer, Weiterbildungsveranstaltungen, Marketingstrategien, Öffentlichkeitsarbeit, Produkt- und Dienstleistungsverzeichnis, Datenbanken und ein Internetportal.

Die Partner waren im Einzelnen die Handwerkskammern Aachen, Dortmund, Münster, die baugewerbliche Verbände Nordrhein, der Dachdecker Verband Nordrhein, der Fachverband des Tischlerhandwerks NRW, der Maler- und Lackiererinnungsverband Nordrhein, der Fachverband Sanitär Heizung Klima Nordrhein-Westfalen, der Landesinnungsverband des Schornsteinfeger-Handwerks NRW und das Öko-Zentrum NRW in Hamm.

Laufzeit: 10. Mai 2001 - 31. März 2004

Projektträger: Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf

Handwerkszentrum Ruhr, Mülheimer Str. 6, 46049 Oberhausen

Ansprechpartnerin: Gabriele Poth, Telefon: (02 08) 8 20 55 - 55

Telefax: (02 08) 8 20 55 – 77, E-Mail: poth@uzh.hwk-duesseldorf.de

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auch auf der Internetplattform [www.umweltmarkt.org](http://www.umweltmarkt.org).

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
					x	x	X	



## 4.7 UMWELTMARKETING IM HANDWERK

Entscheidend für Verbraucher, sich für umweltgerechtes Bauen zu entscheiden, ist eine kompetente Beratung. Dabei sind Handwerker gefragt. Diese verfügen zwar über die nötigen Fachkenntnisse, vermarkten diese aber oft nicht gut genug. „Umweltmarketing im Handwerk“ heißt deshalb das Projekt, das das Umwelt- und Transferzentrum (UTZ) der Handwerkskammer zu Leipzig im Auftrag und mit finanzieller Förderung der Deutschen Stiftung Umwelt (DBU) durchführt.

Bis März 2007 werden Maßnahmen entwickelt und umgesetzt, die den Verbraucher für ökologisch orientiertes Bauen sensibilisieren sollen. Zudem wird ein elektronischer Katalog zu umweltgerechten Produkten und Dienstleistungen erstellt. Die Mitarbeiter des UTZ untersuchen dafür zuerst die bestehende Angebotspalette und die tatsächliche Nachfrage. Die Ergebnisse der Befragung von Handwerksbetrieben, Verbrauchern und Experten bilden die Basis für gezielte Marketingaktivitäten.

Auf Messen, in Veranstaltungen zu umweltgerechtem Bauen sowie in individuellen Beratungen können Verbraucher sich einen Überblick über die Möglichkeiten des gesunden und ökologisch orientierten Wohnens verschaffen. Für die Unternehmen bietet das UTZ Seminare und Workshops an, in denen Fach- und Marketingkompetenz vermittelt werden. Die Teilnehmer erarbeiten dabei eigene Konzepte für ihre Produkte und Dienstleistungen.

Schließlich werden Broschüren zum Umweltmarketing sowie Informationsblätter verfasst. Außerdem wird eine Wanderausstellung zum Thema ökologisches Bauen entwickelt, die die Handwerksbetriebe für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen können.

Neben dem UTZ sind in das Projekt auch zehn Handwerksunternehmen, Vertreter der Verbraucherzentrale Sachsen sowie der Universität Leipzig und der Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig eingebunden.

Ansprechpartner: Handwerkskammer zu Leipzig, Umwelt- und Transferzentrum  
 Thomas-Müntzer-Gasse 4b, 04687 Trebsen  
 Leiter: Rainer Hauk Tel.: (03 43 83) 6 12 – 28 Fax: (03 43 83) 6 12 – 20

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
					x			x

#### 4.8 MODELLPROJEKT „HANDWERK UND NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN“

Wirtschaftliche Stärkung durch die Integration von Nachhaltigkeit und Ressourceneinsparungen sind zentrale Ziele eines Modellprojekts im Kreis Stormarn. Zusammengefunden haben sich dazu 18 Handwerksbetriebe eines Gewerbegebiets. Durch die räumliche Nähe ist eine Vernetzung der Betriebe möglich, die damit Synergieeffekte erzeugen kann. Das in vier Stufen angelegte Projekt wird durch das Ministerium für Umwelt, Naturschutz und Landwirtschaft des Landes Schleswig Holstein und durch weitere regionale und überregionale Projektpartner unterstützt. Hierzu zählen der Fachbereich Umwelt/Agenda 21-Büro des Kreises Stormarn, die Wirtschafts- und Aufbaugesellschaft Stormarn, die ortsansässige Kreishandwerkerschaft, die HWK Lübeck und die Investitionsbank Schleswig-Holstein.

Unterstützung erfährt das Projekt durch das Land Schleswig-Holstein, das in seiner Nachhaltigkeitsstrategie einen Schwerpunkt auf den Bereich „Arbeiten und Produzieren“ legte. Das Land fördert deshalb das Modellprojekt zu einem Anteil von 75%. Die Förderung nachhaltiger Entwicklung liegt ebenfalls im Interesse des Kreises Stormarn, der sich durch den Beitritt zum Klimabündnis und den Beschluss zur lokalen Agenda 21 in der Verantwortung zur Initiierung nachhaltiger Entwicklung sieht. Einen weiteren Hintergrund für das Modellprojekt bildet die schwierige wirtschaftliche Situation im Handwerk, die die Identifikation von Einsparpotenzialen durch eine Reduktion des Ressourceneinsatzes und die Kooperation der Betriebe viel versprechend erscheinen lassen.

Das Leitmotiv des Modellprojektes ist mehr Wirtschaftlichkeit durch mehr Nachhaltigkeit und Ressourceneinsparungen. Hierzu sollen die betrieblichen Verbräuche in den Bereichen Energie-, Wasser und Abfall reduziert werden. Die Verminderung von CO<sub>2</sub>-Emissionen soll unterstützt werden durch die Vernetzung der Handwerksbetriebe. Deshalb stehen in der ersten Projektstufe die Analyse der Energie- und Wasserverbräuche, der Abfall- und Abwassersituation, des Einkaufs, der Gefahrstoffe und des betrieblichen Transports sowie die Entwicklung von Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung an. Zudem sollen Schnittstellen zu anderen Handwerksbetrieben identifiziert werden, die in der zweiten Projektstufe durch eine Kooperation z.B. im gemeinsamen Einkauf oder der Abfallentsorgung vernetzt werden. Diese Schnittstellen werden in der dritten Projektphase in der betrieblichen Organisation verankert. Ein Teil der Betriebe funktioniert dabei als stabile Keimzellen, durch die andere Betriebe im Umfeld integriert und motiviert werden sollen. Ziel der letzten Stufe ist der Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Anlehnung an EMAS II, um betriebliche Organisation und Umweltschutzleistung der Betriebe unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten weiter zu optimieren.

An dem Projekt (Laufzeit: Januar 2004 – Dezember 2005) beteiligen sich 18 Handwerksbetriebe verschiedener Gewerke aus Reinfeld sowie der städtische Bauhof.

Projektträger: Kreis Stormarn, Gebäude B, Mommsenstr. 13, 23843 Oldesloe

E-Mail: [umwelt@kreis-stormarn.de](mailto:umwelt@kreis-stormarn.de)

[www.kreis-stormarn.de/service/fachbereiche/umwelt/handwerk.html](http://www.kreis-stormarn.de/service/fachbereiche/umwelt/handwerk.html)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
				x			x	

## 4.9 INNOWERK

Das Projekt InnoWerk möchte die Unternehmenskultur im Handwerk innovationsförderlich gestalten und hat dabei den Schwerpunkt auf den Kunden als Impulsgeber für betriebliche Veränderungen gelegt. Die Kundenbeziehung des Handwerksbetriebs ist deshalb auch der zentrale Bestandteil des vom Arbeitsbereich Arbeits-, Betriebs- und Umweltpsychologie der Universität Hamburg durchgeführten Projektes. Die im Projekt entwickelten Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung sollen dauerhaft in der Meistervorbereitung, der Qualifizierung von Führungskräften im Handwerk und bei betrieblichen Einzelberatungen umgesetzt werden. Beteiligt an InnoWerk sind die Handwerkskammer Hamburg, das Institut für Technik der Betriebsführung Karlsruhe sowie einzelne Handwerksbetriebe.

### Zielsetzung

Wie können Innovationen im Handwerk gefördert werden? Wie werden Innovationsimpulse innerhalb der Kundenbeziehung aufgenommen und in neue kundenorientierte Produkte transferiert? Diesen zentralen Fragen geht das Projekt InnoWerk nach. Der aktuelle Forschungsstand zu Innovationen im Handwerk verweist einerseits auf strukturelle Voraussetzungen im Unternehmen und andererseits auf Aspekte der Unternehmenskultur. In einer Bestandsaufnahme identifiziert das Projekt solche innovationsförderliche und – hemmende Faktoren und legt ein besonderes Augenmerk auf die Rolle der Mitarbeitenden von Handwerksbetrieben. Ihnen wird eine besondere Funktion im Innovationsprozess zugeschrieben, da sie durch ihren persönlichen Kontakt an der Schnittstelle zwischen Betrieb und Kunden arbeiten. InnoWerk bezeichnet dies als die „Innovationsschnittstelle“. Zentral ist deshalb die Entwicklung und Erprobung von Modellen zur Personal- und Organisationsentwicklung, die es Handwerksbetrieben ermöglicht, eine innovationsförderliche Unternehmenskultur aufzubauen. In Kooperation mit der Handwerkskammer Hamburg und dem Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe sollen die im Projekt entwickelten, praxisnahen Instrumente umgesetzt werden. Dies sollen u. a. sein:

- Multimedia Lernmittel zum selbst gesteuerten Lernen
- Qualifizierungsbausteine in Form von Seminaren und Workshops
- Beratung und Prozessbegleitung für die Anpassung an betriebliche Strukturen
- Zielgruppenspezifische Feedbacksysteme
- Aufbau eines Innovationsforums als Anlauf- und Beratungsstelle für Handwerksbetriebe

Laufzeit: 01.05.2005 – 30.04.2008

Projektträger: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Bonn

Förderer: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Ansprechpartner: Stephanie Wöste, Handwerkskammer Hamburg, GFA-Gewerbeförderungsakademie,

Telefon: 040-35905764 E-Mail: swoeste@hwk-hamburg.de

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	X	X			X	X		X

## 4.10 MIMONA

MIMONA steht als Abkürzung für „Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit“ und ist ein Projekt des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.) in Kooperation mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE). Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt fördert das Projekt, das durch das Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V. wissenschaftlich begleitet wird (Laufzeit: 01.04.2004 – 31.03.2006). MIMONA identifiziert die Motivation der Mitarbeiter eines Unternehmens als zentralen Faktor für das Gelingen der Ausrichtung eines Unternehmens an der Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. MIMONA macht in einer internetbasierten Datenbank Beispiele aus der Unternehmenspraxis öffentlich zugänglich, die sich im Bereich der Mitarbeiter bezogenen Motivation und Kommunikation zu nachhaltigem Handeln positiv bewährt haben. Für andere Unternehmen sollen diese erfolgreichen Praxisbeispiele Möglichkeiten aus den Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales aufzeigen und als Impulsgeber dienen, um nachhaltige Maßnahmen im eigenen Betrieb zu implementieren. Maßnahmen die überwiegend oder ausschließlich auf die ökonomische Situation des Unternehmens ausgerichtet sind und keinen Beitrag in den beiden anderen Dimensionen leisten, werden in der MIMONA-Datenbank nicht berücksichtigt. MIMONA stellt lediglich, sofern dies möglich ist, die ökonomischen Auswirkungen von Maßnahmen der Wirkungsdimensionen Ökologie und Soziales dar.

Derzeit sind in der auf [www.mimona.de](http://www.mimona.de) zugänglichen Internetdatenbank 300 Maßnahmenbeispiele zusammengetragen, die nach Anwendungsfeldern der Mitarbeitermotivation zu Nachhaltigkeit systematisiert sind. Am Ende des Projektes soll die Datenbank mindestens 500 Praxisbeispiele beinhalten. Zudem können die Beispiele nach den Wirkungsbereichen der Maßnahmen Ökologie und Soziales sowie nach alphabetisch geordneten Firmennamen durchsucht werden. Die Datenbank differenziert nach folgenden Anwendungsfeldern: Materielle /finanzielle Anreize, Personalentwicklung, Partizipation und Teamwork, Events, Kommunikation und Information, Arbeitsgestaltung, Sicherheit und Vorsorge, Gemeinnütziges Engagement, Vorbildfunktion.

Ein dokumentiertes Unternehmensbeispiel von Motivationsmaßnahmen der Kategorie Arbeitsgestaltung ist die Einführung der Vier-Tage-Woche in einer Schreinerei. Das Modell führt zu einer optimalen Auslastung der Werkstatt. Die wöchentliche Arbeitszeit der Beschäftigten liegt bei 38 Stunden, die durch die Arbeitszeit von 6.30 Uhr bis 17.00 Uhr mit einer täglichen Stunde Pause auch in vier Tagen erreicht wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter profitieren von dem innovativen Arbeitszeitmodell, da sie einen zusätzlichen Wochentag gewinnen, um sich um Familie und Privates zu kümmern.

Projektträger: Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.) in Kooperation mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE  
 Ansprechpartner: Herr Dieter Brübach, B.A.U.M. e.V., Asternstr. 16, 30167 Hannover  
 Telefon: 0511-1650021 Telefax: 0511-7100583; E-Mail: [B.A.U.M.Hannover@t-online.de](mailto:B.A.U.M.Hannover@t-online.de)  
 Weitere Informationen: [www.mimona.de](http://www.mimona.de)

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	X	x						

#### 4.11 KOOPERATIONEN IM HANDWERK (HANDWERKPLUS)

HandwerkPlus war ein Projekt der Landes-Gewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH) und unterstützte Kooperationen im Handwerk. Das vom Land Nordrhein Westfalen und der Europäischen Union geförderte Projekt hatte das Ziel, Handwerksbetrieben bei der Umsetzung von Kooperationen Hilfestellungen anzubieten. Hinter dem Projektansatz steht die Überzeugung, dass die gezielte Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben eine Erfolg versprechende Strategie ist, um dem wachsenden Wettbewerbsdruck zu begegnen. Im Projektzusammenhang entstand eine Fülle von Hilfsmitteln und Materialien in den verschiedensten Medien. Die meisten Materialien sind aktuell auf der homepage der LGH unter [www.handwerkplus.de](http://www.handwerkplus.de) aufbereitet und hinterlegt.

Als CD existiert darüber hinaus ein Beratungsleitfaden „Kooperationen im Handwerk“, auf dem ein systematisches Vorgehen zur Herstellung von Kooperationen in sieben Beratungsmodulen dargestellt wird. Grundlegende Informationen zur Kooperation, Bestandsaufnahme im Betrieb, Partnersuche, Kooperationsmanagement I (Aufbau und Etablierung), Kooperationsmanagement II (Konsolidierung und Entwicklung) Marketing und Erfolgskontrolle sind die Bestandteile des Leitfadens, der um ein Kapitel zu den rechtlichen Grundlagen und um eine Mustervereinbarung ergänzt wird. Daneben existiert für Kooperationsberater und Begleiter von Kooperationsprozessen ein Wegweiser zur Zusammenarbeit, der analog zum Beratungsleitfaden in sechs Workshops zur Kooperation führt. Wie Kooperationen in der Praxis aussehen, wird sowohl auf der homepage dokumentiert und ist mit Stand 2004 in einer best practice Dokumentation veröffentlicht worden.

Veröffentlichungen:

LGH (Hg.) (2004): Erfolgreiche Kooperationen – Porträts aus dem NRW Handwerk, Düsseldorf

LGH (Hg.) (o.J.): Wegweiser zur Zusammenarbeit. In sechs Workshops zur Kooperation, Düsseldorf

Weitere Informationen unter : [www.handwerkplus.de](http://www.handwerkplus.de)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
					X		x	

## 4.12 MARKETING-OFFENSIVE

Das Projekt „Marketingorientierte Unternehmensentwicklung im Handwerk und in kleinen Unternehmen“ in der Trägerschaft des Baden-Württembergischen Handwerkstages (BWHT) firmiert zu Recht auch unter der öffentlichkeitswirksamen Bezeichnung „Marketing-Offensive“. Mehr als tausend Handwerksbetriebe partizipierten an dem Projekt. Weitere Projektpartner waren 7 Handwerkskammern, 9 Kreishandwerkerschaften und 5 Fachverbände. Als Marketing-Experten wirkten dreizehn Berater mit. Das Projektmanagement oblag der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand – BHWM GmbH, einer Beratungsgesellschaft des BWHT.

Das dreijährige Projekt (Laufzeit: 15.09.2001 – 31.08.2004) verfolgte das Ziel innerhalb des Handwerks die Bewusstseinsbildung und Nutzung von Marketing relevanten Konzepten zu verankern. Hierzu wurden in Workshops individuelle Marketingkonzepte für Inhaber von Handwerksbetrieben und kleinen Unternehmen erarbeitet. Zu Beginn des Projektes standen 11 initiale Marketing-Foren, die sich als eintägige Veranstaltungen zur Einführung über das Projekt und der Vermittlung von Basiswissen an Personen aus dem Handwerk aus allen Gewerken richteten. Einen wichtigen Anteil im Projekt stellten auch die zielgruppenspezifisch ausgerichteten, Marketing-Trainings, die im Zeitraum von 2002 – 2004 stattfanden. Für 5 verschiedene Mitarbeitergruppen wurden Marketing-Trainings mit Hilfe eines Modulsystems Mitarbeiter je nach Stellung in der Führungshierarchie, ihrer Tätigkeit in Produktion, Handel oder kaufmännischer Verwaltung sowie nach gewerkespezifischen Besonderheiten in Marketingthemen geschult. Zur fachlichen Konzeption dieser Schulungen befragte die Projektleitung mittels Workshops zu Beginn die beteiligten Handwerksunternehmer, welche Themen sie hierfür als besonderes vordringlich bewerteten sowie welche Wissenslücken bei den Mitarbeitergruppen zu schließen seien. Im selben Zeitraum wurden 20 Marketing-Workshops durchgeführt, an denen 213 Betriebe teilnahmen. Die Veranstaltungen wurden von einem Beraterteam sowie vor Ort von den beteiligten Handwerksorganisationen durchgeführt.

Wichtige Inhalte stellten Grundlagen der Unternehmensführung (Leitbild, Ziele, Führungsgrundsätze), Interne Betriebsstrukturen (Auftragsbearbeitung, Mitarbeiterführung, Persönlichkeit und Teamarbeit, Datenbanken), Kundenbeziehungsmanagement (Serviceleistungen, Kundenbefragungen, -bindung, -gewinnung), Marketing und Werbeinstrumente sowie das Erscheinungsbild des Unternehmens (Corporate Design, Mitarbeiterverhalten) dar. Das Projekt „Marketingorientierte Unternehmensentwicklung im Handwerk und in kleinen Unternehmen“ verfügt zwar über keinen projektimmanenten Nachhaltigkeitsbezug, bietet aber durch seine breite Themenabdeckung vielfältige Bezugspunkte.

Projektträger: Baden-Württembergische Handwerkstag e.V. (BWHT)  
 Ansprechpartnerin: Mariangela Toso, BWHT, Heilbronner Str. 43, 70191 Stuttgart  
 Telefon: 0711-263709162; Telefax:0711-263709262; E-Mail: mtoso@handwerk-bw.de  
 Weitere Informationen: <http://marketing.handwerk-bw.de>

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	x	x			x			x

#### 4.13 PROGRÜNDER

Die Unternehmensnachfolge war bereits in den letzten Jahren und wird auch in Zukunft eine wichtige wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Thematik in der Bundesrepublik Deutschland sein. Allein in Nordrhein-Westfalen (NRW) ist in den nächsten fünf Jahren jedes achte Unternehmen (insgesamt rund 90.000) vom Generationenwechsel betroffen. Im Handwerksbereich steht sogar jeder dritte Betrieb zur Unternehmensübergabe an. Rund ein Viertel aller zu übergebenden Unternehmen verfügt jedoch über keine Planung für eine wirtschaftlich und personell geordnete Nachfolgeregelung.

Viele Unternehmensübergaben werden unter Zeitdruck durchgeführt, so dass oft erst nach der Übergabe vorhandene Probleme - und nicht selten damit verbundene ungeplante Folgeinvestitionen - erkannt werden. Die frühzeitige Berücksichtigung der relevanten Aspekte birgt eine Reihe ökonomischer Nutzenpotenziale sowohl für die Übergeber als auch für die Übernehmer in Bezug auf die Attraktivität des Verkaufsangebotes, die Kaufpreisverhandlungen, Nachfolgeinvestitionen, das Rating der Banken im Blick auf die Kreditwürdigkeit etc. Deshalb ist es sowohl für den Übergeber als auch für den Übernehmer wichtig, frühzeitig mit den Vorbereitungen für eine Übergabe zu beginnen. Gerade Aspekte der Produktsicherheit und des betrieblichen Arbeits- und Umweltschutzes werden - neben persönlichen, fachlichen und wirtschaftlichen Fragen - im Vorfeld der Unternehmensübergabe häufig vernachlässigt, dies jedoch oft mit erheblichen Konsequenzen. In NRW ist ein so genanntes ProGründer-Netzwerk entstanden, das Prozesse der Unternehmensnachfolge unterstützt. Das Projekt erhielt 2002 - 2004 eine Anschubförderung und wird auch aktuell mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes NRW gefördert.

Damit Übergeber und Übernehmer mehr über Chancen und Risiken der Unternehmensnachfolge erfahren, macht das ProGründer-Netzwerk relevante Beratungs- und Informationsangebote unter [www.progruender.de](http://www.progruender.de) zugänglich. Das Portal gliedert sich in drei Bereiche:

- § Das interaktive Online-Werkzeug des "Investitions-Checks" sowie die beiden interaktiven Screening-Werkzeuge des "Quick-Checks Gründung" und "Quick-Checks Nachfolge" - helfen bei der Planung von Gründungs- und Nachfolgeprozessen wichtige Arbeits-, Umwelt- und Qualitätsaspekte zu berücksichtigen.
- § Die "Nützlichen Werkzeuge" - stellen einfach anwendbare Online-Tools zur Verfügung, mit denen Existenzgründer sowie Unternehmensübergeber und -übernehmer zum Beispiel die eigene Arbeitssituation, Gesundheit und Persönlichkeit einschätzen sowie Fördermittel, Businessplan und Finanzplanung gestalten können.
- § Das "Info-System Unternehmen" liefert Informationen zu Existenzgründung und Unternehmensnachfolge aus dem Internetangebot kompetenter Institutionen.

Ansprechpartner: Dr. Thomas Langhoff, prospektiv GmbH, Friedensplatz 6, 44135 Dortmund  
 Telefon: 0231/556976-18; Telefax: 0231/556976-30

Literatur: Langhoff, Thomas u. a. (2004): Der pro:gründer Investitions-Check, Dortmund  
 Weitere Informationen unter: [www.progruender.de](http://www.progruender.de)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	X	X	X	X	X			X

#### 4.14 MODELLPROJEKTE ZUR NACHHALTIGKEIT IM HANDWERK VOR DEM HINTERGRUND DER PROZESSORIENTIERUNG

**Abbildung 11: In den Modellprojekten abgebildete Unternehmensprozesse im Überblick**

Betrieblicher Prozess	L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
Modellprojekte									
„Ressourcen schonen – Wettbewerbsfähigkeit sichern“	x	x	x		x	x	x	x	x
MODUL					x	x		x	
EcoBiente „Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten und vermarkten“	x					x	x		x
LErnfeld Nachhaltige Energietechniken im Handwerk (LENE)						x		x	x
Das Umwelt-@bo		x			x	x			
Chance Energie- und Umweltmarkt						x	x	x	
Umweltmarketing im Handwerk						x			x
Modellprojekt „Handwerk und nachhaltiges Wirtschaften“					x			x	
InnoWerk		x	x			x	x		x
MIMONA		x	x						
Kooperationen im Handwerk (Handwerkplus)						x		x	
Marketing-Offensive	x	x	x			x			x
Progründer		x	x	x	x	x			x

Legende: L/S: Leitbild und Strategie; O/F: Organisation und Führung; P: Personal; F/C: Finanzen und Controlling; P/L: Produktion und Leistungserstellung; K/P: Kunden und Produkte; I: Innovation; K: Kooperation; B/Q: Bildung und Qualifizierung



## 5 MODULE, INSTRUMENTE, BERATUNGSANSÄTZE ZUR UMSETZUNG VON NACHHALTIGKEIT IM HANDWERK

Dokumentation einer Recherche nach Modulen, Instrumenten und Beratungsansätzen zur Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen.

Nach der Verabschiedung der Agenda 21 in Rio 1992 (BMU 1997) setzte zunächst auf wissenschaftlicher Ebene eine Indikatorendiskussion darüber ein, was unter nachhaltiger Entwicklung zu verstehen sei. Ohne dass die wissenschaftliche Diskussion als abgeschlossen gelten kann, wurde diese in eine in den 90er Jahren beginnende Instrumentenentwicklung für die unternehmerische Umsetzung eingespeist. Im Rahmen der betrieblichen Nachhaltigkeitsentwicklung lassen sich mehrere Stränge aufgreifen, die Handwerksbetrieben befähigen können, sich in Richtung Nachhaltigkeit zu entwickeln.

Dies sind zum einen Tools, die beim Aufbau von adäquaten Managementsystemen behilflich sind, Tools zur Bearbeitung einzelner betrieblicher Themen und Aufgaben zum anderen so genannte Selbstbewertungstools, die den Unternehmen eine schnelle Selbstverortung vor dem Hintergrund nachhaltigen Wirtschaftens ermöglichen. Darunter werden Indikatorensets gehandelt, die Unternehmen und ihren Managern oder Beschäftigten die Möglichkeiten einer schnellen Status-Quo-Analyse ermöglichen. Es handelt sich dabei teilweise um Weiterentwicklungen von Managementtools wie der Balanced Scorecard (BSC) oder dem Excellence Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM), teilweise handelt es sich aber auch um Neuentwicklungen, die vor allem aus ökologischen Diskussions- und Arbeitszusammenhängen entstanden sind.

Was ist davon für Handwerksbetriebe nutzbar? Viele der bislang entwickelten Instrumente sind von der Zielrichtung eher auf KMU oder größere Unternehmen ausgerichtet, eigenständige Ansätze für das Handwerk sind bislang nur sehr eingeschränkt vorhanden.

Handwerksbetriebe werden sich weder an Ratings beteiligen, noch selbständig eine Nachhaltigkeitsberichterstattung aufbauen und pflegen. Die Erfahrungen mit der Erstellung von Umwelterklärungen im Rahmen der Einführung von Umweltmanagementsystemen belegen, dass dieses Instrument Handwerksbetriebe einerseits überforderte, andererseits auch nicht den erwarteten Werbeeffect beim Kunden erreicht hat. Dieser Nutzen ist auch von Nachhaltigkeitsberichten im Handwerk kaum zu erwarten.

Insofern geht es zunächst um eine betriebsinterne Kompetenzentwicklung zum Thema. Hier bieten sich als Einstieg vor allem kurze knappe und verständliche Checks an, z. B. der INC. Hier kann sich der Betriebsinhaber oder Meister, möglicherweise aber auch der interessierte Auszubildende selbst informieren. Will man diesen Sensibilisierungsschritt auf einen ganzen Betrieb übertragen und die Mitarbeitenden daran partizipieren lassen, eignet sich z.B. SAFE als betriebliches Planungsinstrument vor dem Hintergrund nachhaltigen Wirtschaftens.

## 5.1 INITIALER NACHHALTIGKEITSCHECK

future e.V., Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH, Universität Witten/Herdecke - DKNW, und Wuppertal Institut

Der INC wurde entwickelt, um insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) der Ernährungswirtschaft einen einfachen Einstieg in die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens zu ermöglichen. Ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem unternehmensindividuellen Handlungskonzept ist eine Analyse der Ist-Situation. Mit dem INC wird ein erster Nachhaltigkeitsstatus des Unternehmens festgestellt.

Der Initiale Nachhaltigkeitscheck wird online, anonym und kostenfrei vorgenommen und ist mit einem geringen Zeitaufwand von etwa 30 Minuten verbunden. Das INC-Konzept minimiert so die Hemmschwelle zu einer ersten inhaltlichen Auseinandersetzung und berücksichtigt insbesondere die knappen Zeitressourcen der Betriebspraktiker in KMU.

Die Grundidee des INC besteht darin, Unternehmen für das nachhaltige Wirtschaften zu sensibilisieren und zur Weiterbeschäftigung mit dem Thema anzuregen. Dabei wird auf eine alle Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens umfassende Detailanalyse verzichtet.

Der Check ist als Selbstbewertung konzipiert, die für Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beauftragte wie Beschäftigte von KMU aus der Ernährungswirtschaft durchführbar ist. In erster Linie richtet er sich jedoch an Führungskräfte, da diese aus ihrer Position heraus über die besten Möglichkeiten verfügen, nachhaltiges Wirtschaften als Thema im Unternehmen zu etablieren.

Der INC strukturiert nachhaltiges Wirtschaften in sieben Themenbereichen: Produkte und Kundenorientierung, Produktion und Transport, Personal, Unternehmensorganisation, Kooperation und Innovation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzen und Strategie. Der Aufbau des INC folgt damit nicht dem Drei-Säulen-Modell des nachhaltigen Wirtschaftens, fragt also nicht nacheinander Aspekte aus dem ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich ab. Vielmehr orientieren sich die abgefragten sieben Themenbereiche an den Managementsystemen und Handlungsfeldern der betrieblichen Praxis. Die Themenbereiche entsprechen so der Sprache der Unternehmen. Die Struktur lehnt sich dabei an moderne Managementinstrumente an, wie z.B. dem Excellence-Modell der EFQM und verschiedenen praxisbewährten Nachhaltigkeitskonzepten und -instrumenten.

Vom August 2003 bis Ende Mai 2005 haben 230 Vertreter aus Unternehmen den INC online ausgefüllt. Insgesamt wurde der INC von ca. 400 Anwendern durchgeführt.

Merten, Thomas; Westermann, Udo; Rohn, Holger; Baedeker, Carolin; Gessner, Christian: Der Initiale Nachhaltigkeitscheck - Wissen wo Ihr Unternehmen heute steht! Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen. In: kompakt (Hrsg.)(2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft  
Weitere Informationen finden sich unter: [www.kompakt.net](http://www.kompakt.net)

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	X	X	X	X	X	X	X	X

## 5.2 ECODSIGN - ECOSTRATEGIE

### econcept

Vorhandene EcoDesign-Konzepte wurden speziell für das gestaltende Handwerk in dem Modellprojekt „Ökologische Innovationen und ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben (ÖKIP)“ mit 15 verschiedenen Handwerksbetrieben weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang ist ein Set von drei Instrumenten als Hilfestellungen für KMU entstanden: EcoStrategie, EcoDesign und Materialdatenbank.

Hauptanliegen von EcoStrategie ist eine Stärken/Schwächenanalyse des Unternehmens und der Produkte hinsichtlich Nachhaltigkeit/Ökologie und Marktfähigkeit vorzunehmen. Ziel ist es, Handlungsbedarf zu ermitteln. EcoDesign als zweites Element beinhaltet einen lebenszyklusweiten Ökologiecheck für Produkte, um Schwachpunkte im Produktdesign zu identifizieren und gezielt zu verbessern. Dieser Check überprüft Umwelteigenschaften der entwickelten Produkte und ermittelt Verbesserungspotentiale. Eine Materialdatenbank bietet ergänzend eine Hilfestellung zur Auswahl nachhaltiger Materialien, Vermeidung umweltschädlicher bzw. problematischer Materialien (zweifelhafte Herkunft etc.).

Die EcoStrategie Checkliste umfasst eine Überprüfung aller relevanten Unternehmensbereiche.

Ablauf: Checklistenbefragung oder Selbsteinschätzung, Bewertung, Ermitteln der größten Handlungsbedarfe, Einstieg in nachhaltige Unternehmensführung/Produktgestaltung.

Als Effekte werden benannt: Prozess- und produktlebensphasenübergreifendes Denken, Integration von Umweltaspekten, Schwächen der Organisation erkennen, Verbesserungen planen, Integration von Umwelt- und Sozialaspekten

EcoDesign beruht methodisch auf einem Fragebogen mit gut/mittel/schlecht Bewertung und ist vor und nach einem Entwurf einzusetzen, um ein Produkt in allen Bereichen des Lebenszykluses ökologisch zu optimieren

Effekte: Urteilsfähigkeit über eigene Entwurfstätigkeit stärken, für vernetztes lebensphasenübergreifendes Denken sensibilisieren. Produkte ökologischer gestalten können.

Literatur: Tischner, U. u. a. (2000): Was ist Eco-Design, Frankfurt  
 Weitere Informationen unter: [www.econcept.org](http://www.econcept.org)

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	X			X	X			

### 5.3 ÖKOPROFIT® – UMWELTSCHUTZ MIT GEWINN

#### Stadt Graz und für Deutschland B.A.U.M

Das ÖKOPROFIT® Konzept stammt aus Graz (Österreich) und wurde in Deutschland seit 1998 insbesondere von B.A.U.M. als ökologischem Unternehmensverband aufgegriffen. Die zentrale Argumentation für Unternehmen besteht darin durch ÖKOPROFIT® Kosten zu reduzieren, u. a. durch den Einsatz integrierter Umwelttechnik. Das Besondere an ÖKOPROFIT® sind die praxiserprobten Materialien, das Arbeiten in einer Gruppe von Unternehmen sowie die enge Kooperation mit Partnern innerhalb einer Kommune.

Ein ÖKOPROFIT®-Projekt läuft wie folgt ab:

1. Gewinnung von 10 - 15 Betrieben am Ort oder in der Region
2. Aufbau einer Projektgruppe mit regionalen Kooperationspartnern
3. Öffentlichkeitswirksame Auftaktveranstaltung
4. 8 bis 10 Workshops zu allen umweltrelevanten Themen
5. Individuelle Vor-Ort-Beratung in den Betrieben
6. Auszeichnung der Betriebe in einer Abschlussveranstaltung

Bundesweit haben bisher über 1.000 Unternehmen ÖKOPROFIT® erfolgreich durchgeführt, davon allein in Nordrhein-Westfalen ca. 500. Dabei wurde die 8-fache Summe der Kosten für die Betriebe allein im ersten Jahr eingespart und Investitionen in 12-facher Höhe ausgelöst. Eine Besonderheit, die den Erfolg in NRW sicherlich befördert, ist eine nicht unerhebliche Förderung des Landes für die Durchführung. Die Anzahl der teilnehmenden Handwerksbetriebe wird auf 10-20% geschätzt, so die Auskunft von Johannes Auge Geschäftsführer von B.A.U.M Consult GmbH in einem Expertengespräch (4/2005).

ÖKOPROFIT® ist ein eingetragenes Warenzeichen der Stadt Graz. Die Nutzungsrechte für ÖKOPROFIT® werden in Deutschland von der Landeshauptstadt München und der Landeshauptstadt Graz gegen eine Gebühr an andere Kommunen weitergegeben.

Weitere Informationen unter: [www.oekoprofit-graz.com](http://www.oekoprofit-graz.com) oder [www.baumgroup.de](http://www.baumgroup.de)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
			X	X				

## 5.4 SAFE – SUSTAINABILITY ASSESSMENT FOR ENTERPRISES

Wuppertal Institut für Klima Umwelt und Energie, Klaus Novy Institut

SAFE ist ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Es wurde von Wuppertal Institut und Klaus Novy Institut im Rahmen des ADAPT-Projektes „Lokal handeln - systemweit denken“ entwickelt.

SAFE ist ein mitarbeiterorientiertes, dialogisches Selbstbewertungsinstrument, das großen Wert auf die Beteiligung der Beschäftigten aller Bereiche und Ebenen legt. Für den Selbstanalyseprozess wird ein SAFE-Team gebildet, das aus sechs bis 20 möglichst repräsentativ ausgewählten Mitarbeitern besteht (bei kleinen Unternehmen bis 20 Mitarbeitern sollte die komplette Belegschaft teilnehmen).

Zentraler Bestandteil des SAFE-Prozesses ist die Status-quo-Analyse auf Grundlage eines Fragebogens. In der Basisversion wurden 12 Unternehmensbereiche aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation aus Mitarbeiterperspektive unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten analysiert. Eine auf das Handwerk (Schreiner-/Tischlereien) angepasste Version wurde im Rahmen eines QUATRO Projektes entwickelt (vgl. 4.1). Die aktuelle Entwicklung integriert die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte des Wirtschaftens in die klassischen betriebswirtschaftlichen Bewertungsraster. Hier wurden zehn wesentliche Bereiche identifiziert, zum Großteil bekannt aus der EFQM-Systematik. Aus diesen Bereichen werden jeweils zehn Aussagen mittels Schulnoten bewertet. Zusätzlich gibt es auf dem Fragebogen Raum für frei formulierte Verbesserungsvorschläge.

Alle Teilnehmer füllen einen eigenen Bogen aus. Auf einem Spinnennetzdiagramm werden dann die Durchschnittswerte der Benotungen aller Teilnehmer für die jeweils abgefragten Bereiche eingetragen, ebenso wie die Streubreite der Bewertungen, da eine starke Streuung hier Uneinigkeit und Diskussionsbedarf enthüllt. Auf einem weiteren Spinnennetzdiagramm wird mittels roter und grüner Karten ein detailliertes Stärken-/Potenziale-Profil erstellt. Möglichst zeitnah zur Auswertung der Fragebögen findet dann mit allen Beteiligten ein Zukunftsworkshop statt, auf dem die Ideen der Beschäftigten auf den Tisch kommen und in konkrete, verbindliche Handlungsvorhaben übersetzt werden. Selbiges geschieht mit den Verbesserungspotenzialen, nachdem im Plenum ausdiskutiert worden ist, wie die Stärken des Unternehmens weiter ausgebaut und die Defizite behoben werden können.

Die Anzahl der Anwendungen von SAFE liegt über 25. Die Anzahl der durch nationale und internationale Multiplikatoren (z.B. Niederlande, Lettland, Mittelamerika) durchgeführten Unternehmensprojekte liegt nicht vor.

Das Instrument kann und wird branchenübergreifend angewendet. Erfahrungen liegen im Bereich Handwerk und Ernährung vor, zu denen es auch spezifische Materialien gibt.

Literatur: Baedeker, C. / Heuer P. / Klemisch H. / Rohn, H. (2002):, Handbuch zur Anwendung von SAFE - Sustainability Assessment For Enterprises, Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung; Wuppertal  
Weitere Informationen unter [www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe) oder [www.kni.de](http://www.kni.de)

### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	X	X		X	X	X	X	X

## 5.5 SUSTAINABLE EXCELLENCE

### *Sustainable Excellence Group*

Sustainable Excellence ist ein Managementsystem, das auf der Systematik der EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbaut. Diese Systematik identifiziert fünf so genannte Befähigerkriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) und vier Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse).

Mit Hilfe des EFQM-Modells sollen Unternehmen "nachhaltige Spitzenleistungen" auf allen Managementebenen erzielen. Jährlich zeichnet die EFQM solche Leistungen mit dem European Quality Award (EQA) aus. Er bewertet die Fähigkeit von Unternehmen, angesichts verschärfter internationaler Wettbewerbsbedingungen, rascher Innovations sprünge und ständig wechselnder Arbeitsprozesse überragende Ergebnisse für Kunden, Share- und Stakeholder zu erzielen.

Für Sustainable Excellence wurde die EFQM-Struktur beibehalten, der Katalog der Unterkriterien jedoch um einige nachhaltigkeitsrelevante Indikatoren erweitert, um ihn noch stärker auf nachhaltiges Wirtschaften auszurichten. Bei der jüngsten Überarbeitung ihrer Systematik hat die EFQM viele dieser von der Sustainable Excellence Group eingearbeiteten Ergänzungen übernommen.

Bestandteile des Sustainable Excellence-Prozesses sind die Schulung der Prozessbeteiligten in der EFQM-Systematik, die Selbstbewertung nach dem um Nachhaltigkeitsaspekte bereicherten EFQM-Modell, die Priorisierung von Handlungsfeldern und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dabei sollen die gelernten Methoden angewendet und die Strategie weiterentwickelt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstetigen.

Der Sustainable Excellence-Ansatz wurde im Rahmen des Nürnberger Netzwerks COUP21 als nachhaltigkeitsorientierter Bewertungsansatz auf Basis des EFQM-Modells entwickelt. Aus diesem Projektzusammenhang heraus hat sich die Sustainable-Excellence Group gegründet. Eine Weiterführung und -entwicklung des Ansatzes erfolgt derzeit im Rahmen des Sustainable Excellence Projektes, das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert wird.

Der Sustainable Excellence Ansatz richtet sich an Unternehmen aller Größenordnungen. Umsetzungen liegen auch im Handwerk vor, wobei die Eignung für dieses Klientel einer genaueren Überprüfung bedarf. Insgesamt arbeiten derzeit etwa 40-50 Unternehmen mit dem Sustainable Excellence Modell.

Literatur: European Foundation for Quality Management (Hg.) (2003): Die Grundkonzepte der Excellence, Brüssel

Merten, Thomas; Lörcher, Michael; Ebert, Werner (2002): Exzellent nachhaltig wirtschaften. Das Nachhaltigkeits-EFQM-Modell im Praxistest; in: Unternehmen & Umwelt, 2/02, S. 24-25

Weitere Informationen unter: [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de) und [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	X	X	X	X	X	X	X	X

## 5.6 INTEGRIERTES MANAGEMENT FÜR HANDWERKSBETRIEBE

### Westdeutscher Handwerkskammertag

Im Rahmen eines Modellprojektes des Westdeutsche Handwerkskammertages wurde ein Konzept für Handwerksbetriebe entwickelt, das die Einführung eines integrierten Managementsystems erleichtern soll. Den Hintergrund stellen dabei steigende Anforderungen an die Betriebe in Qualitätssicherung, Arbeits- und Umweltschutz dar. Zur systematischen Bearbeitung dieser Anforderungen müssen Unternehmen Ordnungsstrukturen einführen und Betriebsabläufe regulieren. Um den parallelen Aufwand in den jeweils einzelnen Betriebsbereichen zu vermeiden und Synergien nutzbar zu machen, ist es das Ziel des integrierten Managements, diese Ordnungsstrukturen für Qualitätssicherung, Arbeits- und Umweltschutz in einem Managementsystem zu vereinen. Hierdurch ergeben sich für das Unternehmen Vorteile in der Prozessoptimierung, der betrieblichen Organisation und der Marktpositionierung.

Im Auftrag des Westdeutschen Handwerkskammertages entwickelten zwei Unternehmensberater und ein Rechtsanwalt ein Konzept, in dem Bewusstsein, dass nicht ein einziges Managementsysteme auf jedes beliebige Unternehmen übertragbar ist. In Workshops wurden Unternehmen auf Grundlage des Konzeptes beraten und bei der Einführung eines integrierten Managementsystems begleitet. Die hierbei gewonnenen Erfahrungen wurden in die Verbesserung und Anpassung des Konzeptes einbezogen.

Das Konzept zur Einführung integrierter Managementsysteme in Handwerksbetrieben, stellt das Hauptergebnis des Projektes dar. Das Modell wurde in Anlehnung an das 19-Faktoren-Modell der St. Galler-Schule entwickelt.

Zur Verwendung und Übertragbarkeit setzt sich das Konzept aus Pflicht-, Wahl- und Individualmodulen zusammen. Von grundsätzlicher Bedeutung und deshalb in allen Betrieben umzusetzen sind die Pflichtmodule. Die Wahlmodule decken Bereiche ab, die sich mit spezifischen Gewerken und Normvorgaben oder mit Methoden und Verfahren beschäftigen, sie werden je nach Bedarf in den Betrieben angewandt. Die Individualmodule richten ihr Augenmerk auf die spezifische Ausgangslage von Unternehmen.

Das Konzept wird durch Berater und Dozenten der Handwerkskammer in Form von Workshops, Inhouse-Schulungen und Individualberatungen umgesetzt.

#### Literatur und Quellen

Zur Umsetzung des Konzeptes ist ein „Leitfaden zur Einführung integrierter Managementsysteme in Handwerksbetrieben“ erschienen. Zudem wurden die Praxiserfahrungen kleiner und mittlerer Unternehmen als Best-Practice-Beispiele zusammengetragen und veröffentlicht

Weitere Informationen unter: [www.handwerk-nrw.de/management](http://www.handwerk-nrw.de/management)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	x	x		x				

## 5.7 QUH UMWELTSIEGEL DES HANDWERKS

### *Bayerischer Handwerkstag*

Der Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksunternehmen (QuH) ist eine freiwillige Umweltgemeinschaft bayerischer Handwerksbetriebe, die im Rahmen des Umweltpaktes Bayern finanziell gefördert wird. Der „Umweltpakt Bayern – Nachhaltiges Wirtschaften im 21. Jahrhundert“ basiert auf einer Vereinbarung zwischen der Bayerischen Staatsregierung und der bayerischen Wirtschaft, vertreten durch die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw), der Bayerischen Industrie- und Handelskammertag (IHKT), dem Bayerischen Handwerkstag (BHT) sowie etwa 50 weiteren Verbänden, die am 23. Oktober 2000 unterzeichnet wurde.

#### Zielsetzung

QuH ist ein Umweltsiegel für Handwerksbetriebe, das Unternehmen aller Gewerke den Einstieg in das Umweltmanagement erleichtern soll und sich an EMAS und der Zertifizierung nach ISO 14001 orientiert. Die von der Landesgewerbeanstalt (LGA) und der Handwerkskammer Mittelfranken entwickelten 12 Teilnahmekriterien für QuH sind allerdings deutlich reduziert und speziell auf das Handwerk ausgerichtet. Um das QuH-Siegel zu erlangen, muss ein Betrieb beispielsweise jährlich eine Maßnahme durchführen, die eine seiner Umweltauswirkungen verringert. Zudem müssen die Betriebe Unterlagen über Input/Output, Gefahrstoffe, Betriebsanlagen, Mitarbeiterschulungen und die Regelungen der Zuständigkeiten im betrieblichen Umweltschutz in einem so genannten Umweltordner dokumentieren. Ein Betrieb, der alle Teilnahmekriterien erfüllt, erhält das QuH-Siegel am Ende einer etwa sechs Monate dauernden Projektphase, die meist im Rahmen der lokalen Agenda 21 in Kooperation mit der Handwerkskammer durchgeführt wird. Hierzu erfolgt eine Bestandsaufnahme und Schwachstellenanalyse betrieblicher Umweltauswirkungen. Weiterhin werden die Betriebe durch die Handwerkskammer Mittelfranken beraten sowie in vier Workshops zu den Anforderungen und Umsetzungsmaßnahmen von QuH geschult. Die Vergabe des QuH-Logos und die Überwachung der Teilnahmekriterien erfolgt durch die LGA InterCert GmbH, mit der die Unternehmen einen Überwachungsvertrag für zwei Jahre schließen müssen.

Die Betriebe profitieren in verschiedenen Bereichen durch QuH. Weitere Vorteile ergeben sich für die Betriebe in den Segmenten Kundenbindung, Marketing, Umwelt, Rechtssicherheit, Motivation und Innovation sowie der Gefährdungsabschätzung.

#### Literatur

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2005): Schritt für Schritt ins Umweltmanagement: Beispiel Umweltsiegel des Handwerks, Berlin

Bayerischer Handwerkstag (Hg.): Der Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe (QuH)

Weitere Informationen: [www.quh.de](http://www.quh.de), [www.umweltpakt.bayern.de](http://www.umweltpakt.bayern.de)

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	x	x		x			x	



## 5.8 ECOMAPPING

### Ecoconseil Entreprise SCRL

Aus der Überzeugung, dass Visualisierung ein praktikables Instrument sei, um Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) umzusetzen, hat der Brüsseler Umweltberater Heinz Werner Engel das Konzept „Ecomapping“ (= Umwelt-Abbild, Kartierung) entwickelt. Ecomapping erlaubt KMU, mit wenig Aufwand eine innerbetriebliche Umweltbestandsaufnahme durchzuführen. Hauptzielgruppe von Ecomapping sind Produktionsbetriebe mit weniger als 25 Mitarbeitern. Die lizenz- und kostenfreie Basisversion von Ecomapping besteht aus einem Werkzeugkasten (Toolbox) mit Umweltkarten (Ecomaps), Checklisten, Formularen und Arbeitsmethoden. Papier und Kopierer genügen, um eine maßstabsgerechte Ecomap (Ökokarte) des Unternehmens herzustellen und jährlich zu aktualisieren. In der Grundrissabbildung (Map) werden die Nutzungsareale eingezeichnet (zum Beispiel Lager, Produktion) und diesen dann die ermittelten Umweltdaten zugeordnet. Für verschiedene Umweltmedien wie Wasser oder Boden wird eine Ecomap erstellt, die einen Überblick über den Umweltzustand im Unternehmen bietet. Umweltverhalten und Praktiken werden bei einer Betriebsbegehung bewertet und die Ursachen ermittelt, aus denen sich Handlungsbedarf ergibt – zum Beispiel „Verhalten“, „Ausrüstung“, „Prozesse“ oder „Kenntnisse“.

Die Ecomaps erleichtern viele Arbeitsschritte bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems, etwa bei der Umweltprüfung, bei der Fortbildung der Mitarbeiter, bei der internen und externen Kommunikation, bei der Berichterstattung oder bei Audits. Der modulare Aufbau erlaubt die schrittweise Einführung eines Umweltmanagement.

Deshalb wurde aufbauend auf Ecomapping das Konzept „Ecomapping EMAS Easy“ (EMAS Easy) zur Einführung von Umweltmanagementsystemen entwickelt. Durch die Umwandlung von raumbezogenen Umweltdaten aus Ecomapping in prozessorientierte unterstützt EMAS Easy Betriebe darin, ein an EMAS und ISO 14001 orientiertes Umweltmanagementsystem (UMS) schrittweise einzuführen. Der Ansatz sieht eine dokumentierte Gruppenprüfung vor, gefolgt von einer halb- oder ganztägigen Prüfung in jedem Betrieb. Den Auditvorgang übernehmen klassische Auditoren. Die Umwelterklärung beschränkt sich auf zwei Seiten, enthält nach Auskunft des Initiators jedoch alle von EMAS geforderten Informationen. Für die regelmäßige Messung und Überwachung der Umweltleistungen gibt es das Formular „Eco Quick-check“. Zwei belgische Kleinbetriebe (CEDEVAR und RETRIVAL) wurden damit im Jahr 2003 erfolgreich EMAS-zertifiziert.

Wichtigste Hilfsmittel sind ein Erst-Check, Input-Output-Analysen und Mitarbeiterbefragung.

Literatur: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2005): Schritt für Schritt ins Umweltmanagement: Beispiel ECOMAPPING, Berlin

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
	x	x		x			x	

## 5.9 POTENZIALANALYSE

### RKW Nordwest

Hauptziel ist die strategische Unternehmensentwicklung und der Aufbau von Innovationsfähigkeit in KMU. Das Instrument will dabei helfen, wichtige Entwicklungspotentiale im Unternehmen zu erschließen. Dabei kann auf die Durchführung in ca. 20 Unternehmen zurückgegriffen werden.

Die Potentialanalyse ist ein Werkzeug, mit dem Modernisierungsverständnis und Innovationsdynamik in kleinen und mittleren Betrieben (bis 70 Beschäftigte) initiiert und etabliert werden können. Es geht dabei von den wichtigsten Faktoren nachhaltigen Wirtschaftens aus, macht Potenziale und Risiken sichtbar und zielt auf eine strategische Unternehmensentwicklung.

Das Vorgehen ist beteiligungsorientiert, geht aber bewusst den Weg über die Führung in das Unternehmen. Denn hier liegen oftmals die Entwicklungshemmnisse für kleine und mittlere Betriebe. Strategische Ziele und (Innovations-)Leitbilder existieren zwar in den Köpfen der Unternehmerinnen und Unternehmer, sie werden aber nicht explizit formuliert und mit den Beschäftigten kommuniziert. Als Folge mangelt es an einer konsequenten Orientierung an strategischen Zielen verbunden mit der Gefahr, dass Innovationsaktivitäten im Tagesgeschäft untergehen.

Die Beschäftigtenbeteiligung erfolgt durch Mitwirkung bei der Analyse, bei der Erstellung eines betrieblichen Handlungsplanes und durch Mitwirkung in Innovationsteams. Wesentliches Element ist die Gründung von hierarchieübergreifenden Innovationsteams mit entsprechender Schulung.

Inhalte: Profilierung der Potenziale und Risiken bei Produktentwicklung und Absatz, Kundenbindung, Verbesserung der Leistungsprozesse, Ausbau der Kompetenzen und Unternehmensführung. Methode: Dialogorientierte Analyse, strategische Positionierung, Projektmanagement, Arbeit im Team. Ablauf: Potentialcheck zur Erfassung der Unternehmenspotentiale, Erstellung eines betrieblichen Handlungs- und Aufgabenplanes, Einrichtung einer Projektsteuerung, strukturierte Umsetzung des Handlungsplanes

Der Nutzeneffekt des Instrumentes liegt im Verstehen der Abläufe im Unternehmen, der Bewertung von Problemen im Ablauf; der Entwicklung eigener Problemlösestrategien sowie der Kooperation im Team. Durch zielführende Moderation und eine Fortschrittsbewertung wird eine gestaltende Mitwirkung an der Unternehmensentwicklung ermöglicht.

Literatur: Dahmer, H.-J.; Flocken, P.; Kraushaar, A.; Lauenstein, T. (2001): Stetige Innovation von Produkten und Prozessen als Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung von kleineren Unternehmen. Projektbericht ProInVent. Düsseldorf

Flocken, P.; Potentialanalyse die der Bäckerei Hoenen GmbH, in: factory 02/2005, S.12

#### Abgebildete Unternehmensprozesse

L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
X	X	X		X	X	X		

5.10 MODULE, INSTRUMENTE, BERATUNGSANSÄTZE VOR DEM HINTERGRUND DER PROZESSORIENTIERUNG

**Abbildung 12: Durch die Instrumente abgebildete Unternehmensprozesse im Überblick**

Module, Instrumente und Beratungsansätze	L/S	O/F	P	F/C	P/L	K/P	I	K	B/Q
Initialer Nachhaltigkeitscheck	X	X	X	X	X	X	X	X	X
EcoDesign - EcoStrategie		X			X	X			
ÖKOPROFIT® – Umweltschutz mit Gewinn				X	X				
SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises	X	X	X		X	X	X	X	X
Sustainable Excellence	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Integriertes Management für Handwerksbetriebe		X	X		X				
QuH UmweltSiegel des Handwerks		X	X		X			X	
Ecomapping		X	X		X			X	
Potenzialanalyse	X	X	X		X	X	X		

Legende:

L/S: Leitbild und Strategie; O/F: Organisation und Führung; P: Personal; F/C: Finanzen und Controlling; P/L: Produktion und Leistungserstellung; K/P: Kunden und Produkte; I: Innovation; K: Kooperation; B/Q: Bildung und Qualifizierung

## 6 WEITERBILDUNG UND KOMPETENZENTWICKLUNG FÜR NACHHALTIGKEIT

Darstellung von exemplarischen Ansätzen zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk.

Aus der Zusammenschau der Modellprojekte (Kapitel 4 und Abb.11) sowie der Module, Instrumente und Beratungsansätze (Kapitel 5 Abb. 12), lässt sich erkennen, dass es sich nicht um einen weißen Fleck oder gar eine „tabula rasa“ handelt, wenn wir uns mit den Facetten nachhaltigen Wirtschaftens im Handwerk beschäftigen. Dies gilt auch, wenn man sich von der klassischen Definition und Herangehensweise über das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit löst und zu einer Betrachtungsweise gelangt, die die dargestellten Vorhaben unter dem Aspekten der Bearbeitung unternehmensbezogener Prozesse beurteilt, wie hier geschehen.

Es zeigt sich, dass bisher kein durchgängiges Instrumentarium vorliegt, das alle notwendigen Aspekte eines nachhaltigen Wirtschaftens abdeckt und dabei kleinst- und kleinunternehmenstauglich, also handwerkstauglich ist. Insbesondere Finanzen und Controlling aber auch der zentrale Bereich der Leitbild und Strategieentwicklung scheinen wenig bearbeitet zu sein. Ähnliches gilt für die Bereiche Kooperation und Innovation, aber auch für den Bereich der Qualifizierungsprozesse. Deshalb stellt sich um so mehr die Frage wie ein Qualifizierungs- und Beratungskonzept aussehen muss, das für Handwerksbetriebe geeignet ist.

Aus welchen Bausteinen kann sich ein solches Qualifizierungsmodul zusammensetzen? In diesem Kapitel werden erste Eckpunkte hierzu aus Sicht der Projektpartner des Modellversuchs formuliert (6.1). Daran anschließend beschreibt Dr. Klaus Hahne, der für das BIBB dieses Modellvorhaben fachlich begleitet, aus einer vorwiegend handwerklichen Praxis, wo Ansätze einer Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften liegen. Das Handlungsfeld der regenerativen Energien und der Gebäudesanierung bilden den praktischen Hintergrund. Einen Ausblick, wie ein aktuell entwickeltes Qualifizierungsmodul für nachhaltiges Wirtschaften unterhalb der Ebene der Hochschulbildung aussehen kann, gibt die Beschreibung der Ausbildung zum Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften (6.3.). Hier finden sich, so darf vermutet werden, am ehesten Anknüpfungspunkte für die Umsetzung in ein an Bedarfen des Handwerks ausgerichtetes Qualifizierungsmodul.

Welche Inhalte muss eine Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für Kleinst- und Kleinunternehmen des Handwerks aber umfassen? Einige Ansatzpunkte hierzu sollen im Folgenden aufgezeigt werden.

## 6.1 QUALIFIZIERUNGS- UND BERATUNGSKONZEPT FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM HANDWERK – ECKPUNKTE

Eine Vielzahl von Weiterbildungskonzepten sind seit Mitte der 1980er Jahre erstellt worden. Die Erstellung erfolgte zum einen im Förderbereich des Bundesinstituts für Berufsbildung (»Umweltschutz in der beruflichen Bildung«), zum anderen aber auch für den Bereich des Handwerks durch die zehn Umweltzentren der Handwerkskammern. Obwohl sich diese Weiterbildungskonzepte überwiegend am nachsorgenden Umweltschutz orientieren (vgl. BMBF 2002, S. 19) und damit nur einen Teil der Aspekte abdecken, die ein nachhaltiges Wirtschaften für wirtschaftlich tätige Organisationen ausmachen, sind diese Weiterbildungskonzepte eine gute Ausgangsbasis für die Aktivitäten im Rahmen des Modellversuchs.

Es ist Ziel des Modellversuchs „Berufsbildung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk“, im Rahmen eines Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes neben den ‚technischen‘ Aspekten von Umweltschutz und Nachhaltigkeit auch Aspekte der nachhaltigen Unternehmens- und Betriebsführung zu integrieren. Hierzu gehören dann insbesondere Aspekte wie zum Beispiel Prozessmanagement, Betriebsorganisation, Personalmanagement, »Innovationskultur«, Marketing oder Kundenorientierung. Diese führen in der jeweils individuell zu gestaltenden Zusammenstellung für einen Betrieb dazu, dass umwelt- und gesundheitschonend, aber auch ökonomisch erfolgreich gewirtschaftet werden kann. Durch diesen Ansatz kann ein Handwerksbetrieb – auch vor dem Hintergrund eines zunehmend intensiver werdenden Wettbewerbs – nachhaltig im Sinne von dauerhaft erfolgreich wirtschaften. Es geht also auch darum, aufzuzeigen, dass Ökonomie und Ökologie nicht im Widerspruch stehen, sondern gerade für die kleinen und mittelständischen Unternehmen des Handwerks ein erhebliches Potenzial an so genannten Win-Win-Situationen beinhalten.

Die oben genannte Notwendigkeit der individuellen Gestaltung und Anpassung von erlernten Maßnahmen im Rahmen eines Qualifizierungskonzeptes bedeutet für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks – dies zeigen die Erfahrungen aus einer Vielzahl von Modellvorhaben zur Qualifizierung – einen gleichzeitigen Beratungs- und Betreuungsbedarf, um insbesondere nachhaltige Umsetzungserfolge zu erreichen. Ein Qualifizierungskonzept muss demzufolge ein Beratungskonzept integrieren.

Ein drittes Ziel neben der Entwicklung eines modularen Rahmenkonzeptes und der Integration bestehender Weiterbildungsangebote zu Umwelt, Energie und Nachhaltigkeit, besteht in der Frage der Diffusion von einzelnen Modulen in bereits bestehende umfassende Weiterbildungsangebote der Handwerkskammern im kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Bereich, wie zum Beispiel dem Betriebswirt des Handwerks. Des Weiteren sind auch Ansatzpunkte gegeben, dass einzelne Module des Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes in die Reformüberlegungen zur Meisterfortbildung, insbesondere Teil 3 und Teil 4 der Meisterprüfung Eingang finden können. Damit kann das Qualifizierungs- und Beratungskonzept Zugang zu einer ordnungspolitische Dimension finden.

Zielgruppen des Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes sind vor allem Personenkreise, denen eine Multiplikatoren-Funktion zugesprochen werden kann. Hierzu zählen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Handwerksorganisationen, d.h. insbesondere Beraterinnen und Berater der Handwerkskammern sowie das dortige Aus- und Weiterbildungspersonal. Des Weiteren sind Führungskräfte in Handwerksbetrieben angesprochen, die zum Beispiel über ihre Ausbildungsfunktion (Teil 4 der Meisterfortbildung) einen wesentlichen Einfluss auf

die Umsetzung von Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens im Betrieb haben. Ebenso sollen die einzelnen Module des Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes aber auch geeignet sein für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Handwerksbetrieben. Hauptzielrichtung im Rahmen des Modellversuchs ist vor allem die Weiterbildung. Der Modellversuch setzt damit im Handwerk auf Gesellen- und Meisterebene an.

#### *Qualifizierungs- und Beratungsinhalte*

Bei den Inhalten der Qualifizierungs- und Beratungsmodule ist zu beachten, dass es überwiegend darum geht, gewerbeübergreifende Ansatzpunkte zu finden, wie man nachhaltiges Wirtschaften in den Ablauf eines Handwerksbetriebes integrieren kann. Dabei rückt in der bildungspädagogischen Diskussion der Kompetenzbegriff in den Mittelpunkt. Im Gegensatz zum Qualifikationsbegriff setzt der Kompetenzbegriff stärker auf das individuell angelegte Potenzial zur Bewältigung künftiger Problem- und Aufgabenstellungen (vgl. 6.2). Während sich Qualifikationen als in formellen curricular strukturierten beruflichen Lernprozessen vermittelbar darstellen, werden Kompetenzen eher als im Verbund von formellen Lehr-/Lernprozessen und arbeitsintegrierten Erfahrungslernen erwerbbar gekennzeichnet. Kompetenzentwicklungen beziehen sich gewerbeübergreifend auf Handlungspotentiale und komplexe Denkformen, über die ein Individuum verfügt, um die Leitidee „Nachhaltigkeit“ zu verstehen und zu reflektieren, sie im gesellschaftspolitischen Umfeld aber auch im interkulturellen Kontext zu kommunizieren und an ihrer Gestaltung zu partizipieren, sie im persönlichen und beruflichen Wirkungskreis zu gestalten und dennoch die globale Perspektive im Blick zu behalten. Dementsprechend sind es vor allem gewerbeübergreifende Kompetenzen, die als Anforderung für ein nachhaltiges Wirtschaften Eingang in das Qualifizierungs- und Beratungskonzept finden werden.

Im Mittelpunkt einer Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften steht ein ganzheitlicher Qualitätsbegriff, der auf die Steigerung der Zukunftsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Handwerk abzielt und an dem sich eine Reihe von Aspekten nachhaltigen Wirtschaftens festmachen lassen. Beispielsweise spielt ein kostenbewusstes Arbeiten innerbetrieblich eine Rolle bei der Frage, ob Einsparpotenziale beim Verbrauch von Energie und/oder Wasser genutzt werden oder nicht. Gleichfalls bedeutsam in diesem Zusammenhang ist die Frage der Qualität. Es gehört zentral zu einer gewerbeübergreifenden Kompetenz für nachhaltiges Wirtschaften, ob beim Einkauf von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen auf qualitativ hochwertige – und damit dem ersten Anschein nach teurere – Angebote zurückgegriffen wird oder nicht. Das Denken in Prozessen ist im Bereich der Qualitätssicherung genauso entscheidend, wie beim Denken in Vernetzungen und Kreisläufen.

Es wird deutlich, dass eine »Kundenorientierung im erweiterten Sinne« und die hierfür notwendigen Kompetenzen eine entscheidende qualitativ neue Rolle im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens spielen. »Kundenorientierung im erweiterten Sinne« meint hier, dass es nicht nur die Aufgabe des Handwerksbetriebes ist, die Wünsche des Kunden zu erfüllen. Vielmehr besteht eine Chance nachhaltigen Wirtschaftens darin, den Kunden dahingehend zu beraten, ressourceneffiziente und umweltfreundliche Produkte und/oder Dienstleistungen zu erwerben. Diese stehen entsprechend für qualitativ hochwertige, langlebige und gesundheitsschonende Produkte und Dienstleistungen, die die enge Verwandtschaft traditioneller handwerklicher Tätigkeit und nachhaltiger Wirtschaftsweise eindrucksvoll belegen. Handwerksbetriebe mit ihrer zum großen Teil hohen Kundennähe können durch eine kompetente, fachgerechte und objektive Beratung beeinflussen, welche Produkte und Dienstleistungen von den Verbrauchern nachgefragt werden und so aktiv an der

gesellschaftlichen Durchsetzung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise partizipieren.

Diesem Begründungsansatz kann entgegengehalten werden, dass er zu idealistisch ist und sich die Realität heutiger Konsumbedürfnisse in Aussagen wie »Geiz ist geil« manifestieren. Folgt man jedoch den jährlichen Untersuchungen zum Umweltbewusstsein in Deutschland, die im Auftrag des Umweltbundesamtes durchgeführt werden, so sind die Deutschen nicht nur zu einem überwiegenden Teil (über 90 %) umweltbewusst, sondern würden mehrheitlich (über 60 %) auch mehr für umweltgerechte Produkte und Dienstleistungen bezahlen (vgl. Umweltbundesamt 2004). Die zu beobachtende Kluft zwischen dem vorhandenen Umweltbewusstsein und dem tatsächlichen Umweltverhalten resultiert aus einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren (vgl. Umweltbundesamt 2002, 459ff.). Aus der Sicht der Kompetenz »fachkundige, hochwertige und objektive Kundenberatung« sind dabei unter anderem folgende Punkte von besonderer Bedeutung:

- § Umweltbelastungen sind in der heutigen Zeit zwar immer noch vorhanden, aber – anders als bei den lokalen Umweltproblemen der 70er und 80er Jahre – weniger offensichtlich. Es wird demzufolge lediglich als eine »abstrakte Information« betrachtet.
- § Viele Menschen empfinden eine individuelle Ohnmacht angesichts der Größe der Umweltprobleme und der nur als gering eingeschätzten Reichweite des eigenen Handelns. Das gleichzeitige Auftreten von Bedrohungs- und Ohnmachtsgefühlen kann diffuse Ängste zur Folge haben.
- § Die heutige Zeit zeichnet sich durch eine hohe Informationsdichte aus. Menschen reagieren auf diese Reizüberflutung mit einer selektiven Wahrnehmung mit der Gefahr, dass wesentliche Informationen unbeachtet gelassen oder nicht priorisiert werden.

Handwerkerinnen und Handwerker, die die Chance nutzen, sich durch eine ebenso kompetente und objektive wie offensive und attraktive Kundenberatung für ressourceneffiziente, umweltgerechte, qualitativ hochwertige, langlebige und gesundheitsschonende Produkte und Dienstleistungen in Märkten mit zunehmendem Wettbewerb zu differenzieren – sich also Systemkompetenz aneignen –, sind zukunftsfähiger. Das Handwerk hat dabei den Vorteil, dass die Grundbegriffe traditioneller handwerklicher Tätigkeit, wie Maßfertigung, Reparatur- und Wartungsfreundlichkeit, Angebot von langlebigen und qualitativ hochwertigen Produkten, Kundennähe und Regionalbezug, sich weitgehend mit den Grundbegriffen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise decken. (Vgl. zu den Begriffen Ax 1997) Es ist allerdings nicht nur im Handwerk zu beobachten, dass die sich daraus ergebenden Chancen und Potenziale bislang kaum genutzt werden. (Vgl. allgemein Kroeber-Riel 1999)

in Qualifizierungs- und Beratungskonzept zum »Nachhaltigen Wirtschaften im Handwerk als Zukunftschance« muss diese Chancen und Potenziale aufgreifen und sich darauf konzentrieren, die zur erfolgreichen Zukunftsgestaltung notwendigen gewerbeübergreifenden Kompetenzen zu bearbeiten. Die Qualifizierungs- und Beratungsinhalte lassen sich dementsprechend in die folgenden Handlungsfelder einteilen:

**Abbildung 13: Handlungsfelder zur Qualifizierung für nachhaltiges Wirtschaften**

Handlungsfeld	Inhalt	Kernfragen
1	Information und Sensibilisierung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk	Warum überhaupt nachhaltiger Wirtschaften?
2	Bestandsaufnahme des eigenen Betriebes (Nachhaltigkeitscheck) durchführen	Wo stehen wir (der Betrieb)?
3	Potenziale und Verbesserungsmaßnahmen für nachhaltiges Wirtschaften erkennen	Was können wir tun? Was ist relevant?
4	Instrumente und Methoden zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften in die Praxis	Was müssen wir (der Betrieb) tun, um nachhaltiger zu wirtschaften? Wie können wir es umsetzen?
5	Kontinuierliche Verbesserung und Management nachhaltigen Wirtschaftens	Wo wollen wir hin? Sind wir (der Betrieb) auf dem richtigen Weg?

In diesen fünf Handlungsfeldern können sich interessierte Handwerksbetriebe und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf den Weg begeben, um nachhaltiger im Sinne der Kapitel 1 und 2 dieser Landkarte zu wirtschaften. Orientierung geben dabei Grundzügen eines schlüssigen Managementkonzeptes unter den Gesichtspunkten der Einbeziehung der Aspekte einer nachhaltigen Unternehmens- und Betriebsführung sowie eines ganzheitlichen Qualitätsbegriffes.

## 6.2 BERUFLICHE KOMPETENZEN FÜR EINE NACHHALTIGE ENTWICKLUNG

Gastbeitrag von Dr. Klaus Hahne, Bundesinstitut für Berufsbildung

Die theoretische Diskussion in der Berufspädagogik hat den Qualifikationsbegriff zunehmend durch den Kompetenzbegriff ersetzt, weil dieser anders als der Qualifikationsbegriff stärker auf das individuell angelegte Potenzial zur Bewältigung künftiger Problem- und Aufgabenstellungen zielt. Während sich Qualifikationen als in formellen curricular strukturierten beruflichen Lernprozessen vermittelbar darstellen, werden „Schlüsselqualifikatio-



nen“ und Kompetenzen eher als im Verbund von formellen Lehr-/Lernprozessen und arbeitsintegrierten Erfahrungslernen erwerbbar gekennzeichnet.

Kompetenzentwicklungen beziehen sich - eher berufsübergreifend - auf Handlungspotenziale und komplexe Denkformen, über die ein Individuum verfügt, um die Leitidee „Nachhaltigkeit“ zu verstehen und zu reflektieren, sie im gesellschaftspolitischen Umfeld aber auch im interkulturellen Kontext zu kommunizieren und an ihrer Gestaltung zu partizipieren, sie im persönlichen und beruflichen Wirkungskreis zu gestalten und dennoch die globale Perspektive im Blick zu behalten.

Qualifizierungskonzepte zielen - eher berufs- oder berufsfeldspezifisch - auf das Identifizieren und Ausgestalten von Spielräumen beruflicher Handlungssituationen in zunehmender Übereinstimmung mit dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung. Die gewerkespezifischen oder berufsfeldbreit angelegten Akteurskonferenzen im Programm einer Berufsbildung für Nachhaltige Entwicklung (BBNE) zeigten, dass Analysen energetischen Bezüge, der Stoffstränge, der Arbeitsverfahren und der Arbeitssituationen unter der Leitidee der Nachhaltigkeit - ähnlich wie zuvor im Konzept der Umweltbildung im Beruf - eine gute Basis für die Entwicklung von Qualifizierungskonzepten bieten (BMBF 2003, 8).

In der Allgemeinbildung wurde bereits die „Gestaltungskompetenz für nachhaltige Entwicklung“ als umfassendstes Bildungsziel identifiziert: „Mit Gestaltungskompetenz wird das nach vorne zeigende Vermögen bezeichnet, die Zukunft von Sozietäten, in denen man lebt, in aktiver Teilhabe im Sinne nachhaltiger Entwicklung modifizieren und modellieren zu können“ (de Haan/ Harenberg 1999, 59f). Die Gestaltungskompetenz als oberstes Bildungsziel subsumiert nach dem Orientierungsrahmen der BLK vielfältige Schlüsselqualifikationen wie z.B. die Fähigkeit zum vernetzten und problemlösenden Denken, die Partizipations-, Team-, Dialog- und Konfliktlösefähigkeit, Methodenkompetenz und die Fähigkeit zur Selbstorganisation von Lernprozessen (ebd. 57). In der Berufsbildung kommt neben der Entwicklung entsprechender beruflicher Fachkompetenzen noch die Systemkompetenz hinzu, mit der erst nachhaltiges Handeln in komplexen und vernetzten Systemen möglich wird.

Berufsbildung für nachhaltige Entwicklung kann nicht ausschließlich Sache von Instruktions- und Vermittlungsprozessen sein. Sie setzt die Befähigung zum selbständigen Planen durchführen und kontrollieren im Sinne des Konzeptes der vollständigen selbstständigen Handlung voraus und bedarf spezifischer aktivierender Lernkonzepte und -arrangements. Wie immer bei der Einführung neuer komplexer anspruchsvoller Zielsetzungen in der Berufsbildung ist eine gezielte Sensibilisierung und Weiterbildung des Aus- und Fortbildungspersonals von entscheidender Bedeutung. Kompetenzen entwickeln sich am besten in Lernsituationen, die den beruflichen Anforderungssituationen in der Arbeit möglichst ähnlich sind. Davon abgehobene Lehrgänge und darbietend vermittelnder Unterricht sind für den Erwerb solcher Kompetenzen sicher recht ungeeignet. Wettbewerbe, Projekte, Erkundungen und Aktionen sowie Lern- und Arbeitsaufträge in Bildungsstätten und Unternehmen, die Nachhaltigkeit sichtbar machen, haben sich als günstige Lernaktivitäten erwiesen, Auszubildende und Berufsschüler an nachhaltiges Handeln heranzuführen. Dies zeigt sich auch in der Good Practice-Dokumentation im BIBB-Portal "Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung". Dabei ist es kein Zufall, dass Beispiele aus den Bereichen Energie und Bauen zahlenmäßig an der Spitze stehen ([www.bibb.de/nh\\_8966htm](http://www.bibb.de/nh_8966htm)).

### Kompetenzerwerb für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk

Am Beispiel nachhaltige Energienutzung bei der energieeffizienten Gebäudesanierung im Altbau durch das Handwerk will ich handwerkspezifische Formen des Kompetenzerwerbs identifizieren

Raumwärme und Warmwasser der Privathaushalte beanspruchen in Deutschland ca. 1/3 der eingesetzten Primärenergien. Die möglichen Einsparpotentiale und die entsprechenden Emissionsminderungen sind in diesem Bereich besonders hoch. Die energetische Bewertung und Verbesserung von Gebäuden im Bestand vollzieht sich zumeist auf der Grundlage der sog. Energie-Einsparverordnung (ENEV) und wird häufig im Zusammenhang mit dem Gebäude-Energie-Pass diskutiert. Danach werden bei der energetischen Bestandsaufnahme sowohl die bauphysikalische Seite der Wärmeerhaltung als auch die heizungstechnische Seite der Wärmezeugung für Raumwärme und Warmwasser betrachtet. Die Betrachtung ermittelt eine Reihe von „Bedarfen“ zur energetischen Verbesserung des Gebäudes z.B. durch Wärmedämmung, Ersetzung von Fenstern mit ungünstigen Wärmedurchgangswerten, hydraulische und energetische Optimierung der Heizungsanlagen, kontrollierte Raumlüftung, neue Anlagen für Raumwärme und Warmwasser unter Einbezug energetischer Alternativen wie Pelletheizung, Kraft-Wärmekopplung, solare Warmwasserbereitung u. U. mit solarer Heizungsunterstützung sowie Nutzung geeigneter Flächen für Photovoltaik. So geraten auch die erneuerbaren Energien in den Blick, stehen aber immer innerhalb einer nachhaltigen Betrachtung des ganzen Gebäudes als energetischem System.

Energieeffiziente Gebäudesanierung im Altbau stellt einen entscheidenden Auftragsmarkt für das Handwerk dar (Bauhandwerker, Maler & Lackierer, SHK und Elektrohandwerk, Dachdecker usw.). Daher ist es kein Zufall, dass sich das Handwerk für diesen lukrativen Markt mit seinem besonderen Potenzial für eine nachhaltige Entwicklung schon jetzt aus eigenem Antrieb besonders interessiert.

So hat sich unter den Fortbildungsangeboten für das Handwerk der Lehrgang zum Gebäudeenergieberater als besonderer Renner erwiesen: Mehr als 5.000 Handwerker haben sich bereits in Kursen dafür qualifiziert. Wesentliches Motiv für das starke Interesse ist die begründete Erwartung, dass aus einer guten Energieberatung auch entsprechende Anschlussaufträge resultieren dürften. Eine Kurzvariante dieses Curriculums findet sich in Kursen zum „Energie-Checker“. Allerdings wird befürchtet, dass die Herkunft dieser Berater aus ihrem entsprechenden branchenbezogenen Betrieb ein nicht ganz interessenfreies entsprechendes Beratungsergebnis mit sich bringt: Der Maler empfiehlt die Dämmung, der SHK-Mann die neue Heizungsanlage usw. Daher sollen Betriebsführer von Handwerksbetrieben bei der Zertifizierung von Gebäuden mit dem Gebäude-Energiepass u. U. ausgeschlossen werden.

Ob der Einbezug von Kraft-Wärme-Kopplung, Solarthermie und Photovoltaik in der Beratung einen entsprechenden Stellenwert erhält, hängt von vielen Faktoren ab: Gewichtung in der Schulung, Interesse des Kunden und des Handwerkers, Förderungsbedingungen etc. Eine Synopse der existierenden Curricula, eine Auftrags- und kundenorientierte Strukturierung der Lehrgänge und eine bundesweite „Online-Community“ zum Thema Gebäudeenergieberatung könnten hier neue Qualität bringen, die auf eine Verstärkung der Gestaltungs- und Systemkompetenz im Handwerk zielt.

Welche Kompetenzen sind für nachhaltige Energienutzung noch gezielt zu entwickeln?

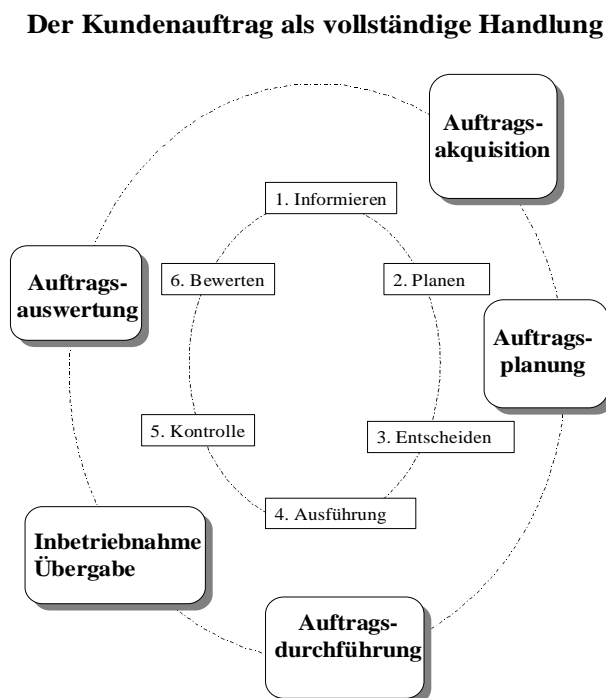
Auf der Verbreitungsebene der Endverbraucher und Hausbesitzer als Kunden des Handwerks stellt sich dar, dass der „Flaschenhals“ nicht in der technischen Entwicklung ener-

gieweffizienter Systeme bzw. Systemoptimierungen oder der Entwicklung von regenerativen Energieumwandlungen, sondern im Bewusstsein der Kunden und dem Selbstvertrauen und den Kompetenzen des beruflichen Fachpersonals im Handwerk liegt. Entscheidend ist hier also neben der Verbraucheraufklärung die Entwicklung von Gestaltungs- und Systemkompetenz in den klassischen Handwerksbetrieben.

Gestaltungskompetenz:

Damit jeder Kundenkontakt des Handwerkers aktiv für Vorschläge zur Energieeinsparung und zum Einbezug erneuerbarer Energien genutzt wird, muss der Handwerker auch zum „Mundwerker“ werden, kann er doch im Kundenauftrag nur das verkaufen und einbauen, was er vorher beraten hat. Die Gestaltung des Kundengesprächs und des Kundenauftrages im Sinne des nachhaltigen Umgangs mit Energien sollte in den meist sehr „ingenieurswissenslastigen“ Fortbildungsangeboten noch entsprechend intensiver geübt werden.

**Abbildung 14: Kundenauftrag als Prozess**



(Quelle: Eigene Darstellung)

Das vom BIBB und der Forschungsgruppe Praxisnahe Berufsbildung an der Universität Bremen entwickelte Konzept des auftragsorientierten Lernens stellt hier geeignete Lernarrangements zum Lernen in und am Kundenauftrag in der Aus- und Weiterbildung vor. Im Zentrum steht dabei der Kundenauftrag mit seinen Phasen als vollständiger Lern- und Arbeitshandlung (CD-ROM Auftragsorientiertes Lernen im Handwerk, Christiani Verlag Konstanz).

Das Handwerk lebt von Kundenaufträgen und gelungene gut dokumentierte „erfolgreiche“ Aufträge und zufriedene Kunden sind die beste Referenz für die Akquisition weiterer Aufträge. Auf der homepage erfolgreicher Solarbetriebe finden sich Sammlungen von Refe-

renzen, d.h. Fotos von installierten Solaranlagen, die schon den Blick in eine solare Zukunft erkennen lassen.

### Systemkompetenz

Die mögliche Minderung an CO<sub>2</sub>-Emissionen und die Minderung des Verbrauchs an fossilen Energieträgern durch Energieeffizienz und -suffizienz lässt sich im Bereich der Wärmezeugung (Raumwärme und Warmwasser) an der Entwicklung der Heizungstechnik, von konventionellen Heizungskesseln über optimierte Heizungsanlagen mit Brennwerttechnik, über solar Warmwasseraufbereitung, solar unterstützte Raumheizung bis zur Kraftwärmekopplung, d. h. zukünftig vor allem der Brennstoffzelle mit fossilen Energien und der Brennstoffzelle mit regenerativ z.B. solar gewonnenem Wasserstoff aufzeigen. Im Bereich der Wärmeerhaltung geht es entsprechend um bauphysikalisch fundierte Dämmsysteme bis zur transparenten Wärmedämmung, Solarbauten, Niedrig- und Nullenergiehäuser. Wärmezeugung und Wärmeerhaltung müssen miteinander systemisch abgewogen werden. Häufiges Problem des Kunden: Was kommt zuerst neue Dämmung oder Heizungserneuerung? Bei der erneuerten und optimierten Heizung kann z.B. jede spätere Maßnahme in der Wärmeerhaltung (z.B. durch Dämmung) sich als Senkung der Vorlauftemperatur und damit als Wirkungsgradverbesserung auswirken. Bei einem gut gedämmten Gebäude ist die nicht optimierte Altheizung zunächst energetisch besonders ineffizient. Aber schon eine einfache hydraulische und energetische Optimierung der Altanlage im gedämmten Gebäude kann dann ohne Auswechseln teurerer Komponenten bereits bis zu 20% zusätzliche Energieeinsparung bringen

Das Beispiel „Optimus“ steht dafür, wie man durch geschultes Systemverständnis existierende komplexe Heizungsanlagen ohne das aufwendige Auswechseln von teuren Aggregaten durch „hydraulischen Abgleich“ energetisch optimieren und zum funktionellen Faktor für Behaglichkeit werden lassen kann ([www-optimus-online.de](http://www-optimus-online.de)). Eine Experimentierwand bei der viele Fehler, die in den Altanlagen vorkommen, simuliert werden können (Luft in der Heizung, Geräuschentwicklung, der letzte Heizkörper wird nicht warm, die Heizungspumpe läuft gegen die geschlossenen Thermostaten) zeigte, wie im praktischen Experimentieren häufig verlorengegangenes „Know how“ zum hydraulischen Abgleich zurückgewonnen werden kann. Für die Handwerksfirmen eröffnet sich eine neue Kundenauftragsposition im neuen Marktsegments nachhaltiger Entwicklung, deren Kundennutzen leicht durch Argumentation zum unnötigen Energieverbrauch und zu Fehlfunktionen der Altanlage also durch Gestaltungskompetenz herausgestellt werden kann.

Auch im Bereich der Wärmeerhaltung durch ein systemisches Verständnis bauphysikalischer Sachverhalte lässt sich ein gutes methodisches Beispiel für den praktischen Kompetenzerwerb benennen: Das Beispiel KluB (Kooperatives Lernen und Bauen) steht als Konzept für ein berufsübergreifendes Verständnis der am Bau beteiligten Akteure und Berufsgruppen ([www.bau-medien-zentrum.de](http://www.bau-medien-zentrum.de)).

Die mangelnde gewerkeübergreifende Zusammenarbeit (z.B. beim Übergang von Dach- und Wandkonstruktion), unzureichende Kenntnisse der Bauphysik und des Kombinierens unterschiedlicher Baustoffe führt zu Bauschäden, die die Gesundheit der Bewohner beeinträchtigen und Milliardenschäden in der Volkswirtschaft verursachen (vgl. den Bauschadensbericht der Bundesregierung). In sieben halben Häusern im BMZ Düren (Baumedienzentrum) werden die typischen Baufehler praktisch veranschaulicht. Der gute Wille zum Energiesparen der sich z.B. im Anbringen einer nachträglichen Wärmedämmung ausdrückt kann so bei mangelndem Verständnis der Bauphysik und des Zusammenwirkens von Konstruktionen und Baustoffkombinationen zur gesundheitsschädlichen Schimmelpilzbildung aufgrund von vermehrten Feuchtigkeitsbefall an Problemstellen führen. Das Konzept des

BMZ Düren „Nachhaltiges Bauen durch Vermeiden von Baufehlern“ wird von der DBU im KluB-Projekt (Kooperieren, Lernen und Bauen) gefördert und als Qualifizierungskonzept für nachhaltige Bauverbände in der Baubranche weiterentwickelt ([www.baufairbund.de](http://www.baufairbund.de)).

Die durch Maßnahmen in der Wärmeerzeugung und -erhaltung prinzipiell mögliche Minderung an Ressourcenverbrauch und CO<sub>2</sub>-Emissionen in der Haustechnik ist nur durch eine intensive Vermittlung von System- und Gestaltungskompetenzen des beruflichen Fachpersonals zu erreichen. Die zunehmende Energieeffizienz lässt sich nur durch Aufklärung der Kunden und damit einhergehend durch eine Zunahme an Kompetenzen und Qualifikationen auf Seiten des Handwerks realisieren. Kompetenzentwicklung und Energieeffizienz stehen also in einem Abhängigkeitsverhältnis, welches häufig in Politik und Wissenschaft übersehen wird. Oder anders formuliert: Was nicht in den Köpfen ist, wird sich auch nicht in breitem Maßstab realisieren lassen, selbst wenn die Technologie und der politische Wille vorhanden ist.

### 6.3 EXKURS: FACHBERATER FÜR NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN – AUCH IM HANDWERK?

Der folgende Exkurs zeigt am Beispiel eines Pilotprojektes die Entwicklung eines Curriculums für eine ausgewählte Zielgruppe (Studierende an den Fachschulen für Wirtschaft in NRW). Von September 2004 bis März 2005 wurde das Curriculum erprobt. Es beinhaltet eine Art Maximalprogramm, könnte aber durchaus mit einer Anpassung an den Bedarf und den Kenntnisstand im Handwerk nützlich sein.

#### Ausgangssituation und Zielgruppen für die Curriculumentwicklung

Leitbilder von Unternehmen und praktisches Handeln in den Unternehmen sind – natürlich unterschiedlich geprägt nach Branchen und Betriebsgrößen – durch eine Orientierung an Nachhaltigkeitsaspekten gekennzeichnet. Letztlich ist heute nahezu jede berufliche Tätigkeit von dem neuen Leitbild in spezifischer Weise betroffen. Darüber hinaus gibt es jedoch auch eine Reihe berufsübergreifender Kompetenzen und Qualifikationen, die es zu beachten gilt.

Unter Berücksichtigung aktueller Entwicklungen der Berufsbildungsforschung und ausgehend von konkreten betrieblichen Erfahrungen wurde in Nordrhein-Westfalen im Sommer 2003 das Pilotprojekt FANWI (Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften) gestartet. In diesem Projekt wird ein Qualifizierungskonzept erarbeitet und in Pilotform umgesetzt, das teilnehmenden Personen eine Weiterqualifizierung zum Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften ermöglichen und damit erweiterte Chancen auf dem Arbeitsmarkt eröffnen soll. Koordiniert wird das Qualifizierungsprojekt vom nordrhein-westfälischen Landesinstitut für Schule in Soest. Als Kooperationspartner im Projekt FANWI konnten gewonnen werden:

- § Berufskolleg an der Lindenstraße (BK 3), Lindenstraße 78, 50674 Köln
- § Berufskolleg Elberfeld, Bundesallee 222, 42103 Wuppertal

Referenzrahmen für die Curriculumentwicklung waren die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung – Ökonomie, Ökologie und Soziales – sowie die Zielgruppen im Pilotprojekt.

#### Bestimmung der Zielgruppe

Zur genaueren Zielgruppenbestimmung wurden verschiedene Gespräche mit Experten aus dem Bildungsbereich und der betrieblichen Praxis geführt. Geprüft wurde vor allem, ob für

eine Weiterqualifizierung kundenorientierte Sachbearbeiter, die üblicherweise team-, prozess- und projektorientiert arbeiten (beispielsweise Betriebswirte), ein besonders geeigneter Ansatzpunkt sind, das Leitbild der Nachhaltigkeit besser in der betrieblichen Praxis zu verankern. Im Ergebnis wurden diese Personen als Teilnehmer der Weiterqualifizierung präferiert, die erweiterte berufliche Fähigkeiten und Kenntnisse zur Thematik „Nachhaltiges Wirtschaften“ für die berufliche Praxis vermittelt bekommen sollen.

Als Grundidee wird mit dem FANWI-Projekt das Ziel verfolgt, in einem betrieblichen Umfeld tätige Personen zu „Experten für Nachhaltigkeitsmanagement“ zu qualifizieren. Festgehalten wurde, dass diese Personen

- § Berufstätige mit besonderer Qualifikation (als Fachkräfte in Betrieben tätig) sein sollen, die über ein bestimmtes Aufgabenprofil verfügen;
- § als Katalysatoren für den Auf- bzw. Ausbau nachhaltigen Wirtschaftens in den Betrieben agieren sollen (in Prozessen und Projekten, bei der Produktentwicklung);
- § Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Wirtschaften in den Betrieben ‚vor Ort‘ verankern können;
- § Szenarien erarbeiten und Projekte initiieren, die ein nachhaltiges Wirtschaften in den Betrieben fördern;
- § betriebliche Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens kennen und diese in der betrieblichen Praxis erfolgreich einsetzen.

Ansatzpunkt für das Pilotprojekt sind Studierende an den Fachschulen für Wirtschaft, die (meist in Teilzeitform) zu Staatlich geprüften Betriebswirten ausgebildet werden. Die Fachschulen, die auf der beruflichen Erstausbildung und/oder Berufserfahrungen aufbauen, stellen im Rahmen des Bildungsangebotes an beruflichen Schulen eine Schulform dar, in der sich junge Erwachsene fortbilden können. Das Argument für die Zielgruppenwahl: Das Studium an den Fachschulen orientiert sich an den aktuellen Qualifikationsanforderungen der Arbeitswelt. Diese Arbeitswelt ist von Wandlungen und Umbrüchen in den Produktions-, Verwaltungs- und Dienstleistungsbereichen geprägt. Berufliche Anforderungen und Berufsbilder ändern sich entsprechend. Gerade der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsthemen kommt eine immer größere Bedeutung zu.

In Kooperation mit den beteiligten Bildungsinstitutionen wurde festgelegt, dass – ausgehend von dem anvisierten Bildungsgang „Fachschule für Wirtschaft“ - die Qualifizierungsmaßnahmen zu Beginn der Teilnahme an dem Bildungsgang erfolgen sollen. In additiver und integrativer Form soll eine Anknüpfung vor allem an den Inhalten der Lernfelder des vorliegenden Lehrplans vorgenommen werden. Bezüglich des zeitlichen Umfangs wurde für die Qualifizierungsmodule ein Zeitrahmen von 160 Stunden vereinbart (davon 120 Stunden als Präsenzlernen und 40 Stunden als Distanzlernen). Eine Zertifizierung der Zusatzqualifikation soll spätestens im ersten Studienjahr möglich sein.

#### Konstruktionselemente für das Curriculum

Der Aufbau des Curriculums wurde entsprechend der Aufgabenstruktur eines Beraters für nachhaltiges Wirtschaften vorgenommen. Zu berücksichtigen war insbesondere, in welchen Prozessen und Projekten die zu qualifizierenden Personen aktiv sind. Damit wird deutlich, dass in jedem Fall auch ein handlungsorientierter Ansatz verfolgt wird.

Angestrebt wurde ferner eine Modularisierung des Qualifizierungsangebotes. Dabei sollen zunächst insbesondere berufsübergreifende Kompetenzen Berücksichtigung finden. Hierzu gehören etwa Qualifikationen wie

- § Basiswissen zum Thema nachhaltiges Wirtschaften (ausgewählte betriebswirtschaftliche Grundlagenthemen, spezielle Rechtskenntnisse, etc.)
- § Detail-Fachwissen „Nachhaltigkeitskompetenz“
- § Allgemeine Schlüsselqualifikationen (wie kostenbewusstes Arbeiten; Übernahme von Verantwortung für die ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen beruflichen Handelns; Kenntnis und Berücksichtigung von nationalen (und ggf. internationalen) Sozial- und Umwelt-Standards; schonender Umgang mit Ressourcen (Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Wasser, Energie); Vermeidung / Reduzierung von Emissionen)
- § Spezial-Qualifikationen zu ausgewählten Themenbereichen (etwa aus bestimmten Branchen wie der Ernährungswirtschaft).

Im Ergebnis werden fünf Qualifizierungsmodule unterschieden:

- § Qualifizierungsmodul 1: Netzwerk- und Systemmanagement für nachhaltiges Wirtschaften
- § Qualifizierungsmodul 2: Unternehmensleitbilder, Strategien und Zukunftsorientierung durch nachhaltiges Wirtschaften
- § Qualifizierungsmodul 3: Unternehmensinternes und unternehmensübergreifendes Prozessmanagement zur Nachhaltigkeitssicherung
- § Qualifizierungsmodul 4: Projektmanagement für Nachhaltigkeitsprojekte
- § Qualifizierungsmodul 5: Management von Information und Kommunikation

Eine Evaluation soll aufzeigen, welche Weiterentwicklungen für Fachschulen oder andere Bildungsgänge, möglicherweise auch im Handwerk denkbar sind.

Weitere Informationen:

Tiemeyer, Ernst; Qualifizierung zum Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften, in: Kompakt (Hg.) (2005); Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Klemisch, Herbert ; Evaluation von Instrumenten und Qualifizierungsansätzen für nachhaltiges Wirtschaften in: kompakt (Hg.) (2005); Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft

Oder: [www.kompakt.net.de](http://www.kompakt.net.de)

## QUELLENVERZEICHNIS

- Ax, Christina (1997): Das Handwerk der Zukunft, Basel
- Baedeker, Carolin / Heuer, Petra / Klemisch, Herbert / Rohn, Holger (2002): Handbuch zur Anwendung von SAFE, Wuppertal
- Bayerischer Handwerkstag (Hg.): Der Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksberiebe (QuH), o.O., o.J..
- Benedix, Ulf / Hammer, Gerlinde / Knuth, Jutta / Kostov, Iskra Heja (2003): EQUIB: Regionales Monitoring-System Qualifikationsentwicklung (RMQ), Monitoring Bericht 2003/1: Unternehmen auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften: Qualifikationstrends. Bestandsaufnahme und qualitative Untersuchung in Bremer und Bremerhavener Betrieben, Bremen.
- Biomarktplatz (2003): Ob Bio oder konventionell; Wichtig ist die Qualität, Biomarktplatz 3/03, S. 1-4. (unter: [www.baeckerhandwerk.de](http://www.baeckerhandwerk.de))
- BMBF (2002): Bericht der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn
- BMBF (Hrsg.) (2003): Erste bundesweite Fachtagung Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung Bonn
- BMU (Hg.) (1997): Umweltpolitik Agenda 21 Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 Rio de Janeiro, Bonn
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2005): Schritt für Schritt ins Umweltmanagement: Beispiel ECOMAPPING, Berlin
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.) (2005): Schritt für Schritt ins Umweltmanagement: Beispiel Umweltsiegel des Handwerks, Berlin
- Bundesregierung: Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung, (Kurzfassung) Berlin 2002 (unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de))
- Brüggemann, Beate / Riehle, Rainer (1995): Umweltschutz durch Handwerk?, Frankfurt
- Cupok, Uta (2000): Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke, Berlin
- Dahmer, H.-J./ Flocken, P./ Kraushaar, A./ Lauenstein, T. (2001): Stetige Innovation von Produkten und Prozessen als Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung von kleineren Unternehmen. Projektbericht ProInVent. Düsseldorf
- DKNW (Deutsches Kompetenzzentrum für nachhaltiges Wirtschaften); [www.oekoradar.de](http://www.oekoradar.de)
- ecom AG (2000): Landkarte Nachhaltigen Wirtschaftens in Nordrhein-Westfalen
- European Foundation for Quality Management (Hg.) (2003): Die Grundkonzepte der Excellence, Brüssel
- European Foundation for Quality Management (Hg.) (1999): Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel
- European Foundation for Quality Management (Hg.) (1999): Excellence bewerten, Brüssel
- Fehrenbach, Silke (1999): Nachhaltigkeit im Handwerk, Stuttgart
- Flieger, Burghard / Klemisch, Herbert: Reise in eine schöne neue (Um-)Welt – Ein Reisebegleiter zum EG-Öko-Audit für Kleinbetriebe und Handwerk, in: Klemisch, Herbert (Hg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation, Köln
- Flocken, P.: Potentialanalyse die der Bäckerei Hoenen GmbH, in: factory 02/2005, S.12
- Haan, Gerhard de / Harenberg, Dorothee (1999): Bildung für eine Nachhaltige Entwicklung – Gutachten zum Programm. BLK (Bund-Länder Kommission) Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung Heft 72, Bonn
- Handwerkskammer Düsseldorf (2004): Jahresbericht 2003, Düsseldorf
- Handwerkskammer Hamburg (1999): „Handwerk und nachhaltige Entwicklung – Der Beitrag des Handwerks zur Agenda 21“, Hamburg
- Hans Böckler Stiftung / Deutscher Handwerkskammertag: Vorteil Selbstverwaltung - Arbeitshilfe für Arbeitnehmervertreter in der handwerklichen Selbstverwaltung; Düsseldorf o. J
- Hauff, Volker (Hg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft, Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven
- Herzig, Christian / Rheingans-Heintze, Anke/ Schaltegger, Stefan (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk, Lüneburg
- Herzig, Christian / Rheingans-Heintze, Anke/ Schaltegger, Stefan / Tischer, Martin (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk, Lüneburg
- Klemisch, Herbert (Hg.) (1997): Öko-Audit und Partizipation, Köln



- Klemisch, Herbert (1999): Umweltschutz in Klein- und Handwerksbetrieben, Köln
- Klemisch, Herbert (2005): Evaluation von Instrumenten und Qualifizierungsansätzen für nachhaltiges Wirtschaften in: kompakt (Hg.): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft
- Klemisch, Herbert / Flieger Burghard; Nachhaltigkeit und Marketing im Handwerk, in: uwf 2/2001, S. 25-31
- Klemisch, Herbert / Simbriger, Angelika u. a. (2005): Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten und vermarkten – Ein Praxisbericht für Unternehmen, Köln
- Klinge, Gabriele (1997): Praktischer Lobbyismus - Umweltzentren im Handwerk, in: Ax, Christine (Hg.); Werkstatt für Nachhaltigkeit - Handwerk als Schlüssel für eine zukunftsfähige Wirtschaft, München
- kompakt (Hrsg.) (2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft
- Kutt, Konrad / Mertineit, Klaus Dieter (Hg.) (2001): Von der beruflichen Umweltbildung zur Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, Bonn
- Kroeber-Riel, W. / Weinberg, P. (1999): Konsumentenverhalten, 7. Aufl., München.
- Langhoff, Thomas u. a. (2004): Der pro:gründer Investitions-Check, Dortmund
- LGH (Hg.) (2004): Erfolgreiche Kooperationen – Porträts aus dem NRW Handwerk, Düsseldorf
- LGH (Hg.) (2004): Wegweiser zur Zusammenarbeit. In sechs Workshops zur Kooperation, Düsseldorf
- Linne, Gudrun /Schwarz, Michael (Hg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Opladen
- Merten, Thomas / Westermann, Udo / Rohn, Holger / Baedeker, Carolin / Gessner, Christian (2005): Der Initiale Nachhaltigkeitscheck - Wissen wo Ihr Unternehmen heute steht! Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen. In: kompakt (Hrsg.): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft.
- Merten, Thomas / Lörcher, Michael / Ebert, Werner (2002): Exzellente nachhaltig wirtschaften. Das Nachhaltigkeits-EFQM-Modell im Praxistest; in: Unternehmen & Umwelt, 2/02, S. 24-25
- Mertineit, Klaus Dieter/ Exner, Verena (2003): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung, München
- Mertineit, Klaus-Dieter / Nikolaus, Reinhold / Schnurpel, Ursula (2001): Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung – Machbarkeitsstudie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung; Bonn
- netz e.V. (Hg.) (1997): Ökologie und Partizipation, Bonn
- Orbach, Thomas / Schilde, Angela (Hg.) (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft
- Pelz, Thomas (2000): Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben, Düsseldorf
- Rauner, Felix / Marion Riedel (2000): Berufsbildung für den Strukturwandel im Handwerk, Berlin
- Rohn, Holger / Baedeker, Carolin / Liedtke, Christa (2001): SAFE – Sustainability Assessment for Enterprises. Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wuppertal
- Schaltegger, Stefan u.a. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, Lüneburg
- Statistisches Bundesamt (2004): Umsätze bei Bau- und Heimwerkermärkten weiter gestiegen. Pressemitteilung vom 27.10.2004. (unter: [www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p4500171.htm](http://www.destatis.de/presse/deutsch/pm2004/p4500171.htm))
- Saar-Lor-Lux Umweltzentrum der Handwerkskammer Trier (Hg.) (1996): Praxisleitfaden Schreinerhandwerk, Trier
- Theisohn, Thomas / Haybach, Helmut (1998): Umweltorientiertes Wirtschaften - Leitfaden für Tischler, Schreiner & Co., Düsseldorf
- Tiemeyer, Ernst (2005): Qualifizierung zum Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften, in: kompakt (Hg.): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Ernährungswirtschaft
- Tischner, Ursula u. a. (2000): Was ist Eco-Design, Frankfurt
- Umweltbundesamt (2002): Nachhaltige Entwicklung in Deutschland. Die Zukunft dauerhaft umweltgerecht gestalten, Berlin
- Umweltbundesamt (Hg.) (2004): Umweltbewusstsein in Deutschland 2004, Bonn
- WHKT (Hg.) (1999): Leitfaden zur Einführung integrierter Managementsysteme in Handwerksbetrieben, Düsseldorf
- WHKT (Hg.) (2000): Integrierte Managementsysteme – Praxiserfahrungen kleiner Unternehmen, Düsseldorf
- WHKT (Hg.) (2002): Nachhaltigkeit im Handwerk, Düsseldorf
- ZEWU (Hg.) (1995): Umweltschutzgemeinschaften im Handwerk, Berlin
- ZDH (Hg.) 2003: Betriebsentwicklung im Handwerk und handwerksähnlichen Gewerbe, Berlin.

ZDH (Hg.) (2004): Handwerk 2003 – Politischer Bericht, Berlin

ZDH (Hg.) (2005): Daten und Fakten, Berlin

ZDH, Strukturdaten unter [www.zdh.de](http://www.zdh.de)

Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks (2005): Handwerksbäckereien überzeugen durch Qualität und Geschmack, Pressemitteilung zur Jahrespressekonferenz vom 23.09.2005, [www.baeckerhandwerk.de](http://www.baeckerhandwerk.de).

Zentralverband des Deutschen Baugewerbes (2005): Analyse & Prognose. Bauwirtschaftlicher Bericht 2004/2005. [www.zdb.de](http://www.zdb.de).

Zentralverband des Deutschen Friseurhandwerks (2005): Zahlen und Fakten. [www.friseurhandwerk.de](http://www.friseurhandwerk.de).

#### Einige Links zur Nachhaltigkeit im Internet:

[www.baumev.de](http://www.baumev.de)

[www.bmu.de](http://www.bmu.de)

[www.econsense.de](http://www.econsense.de)

[www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

[www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)

[www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)

[www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)

[www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

[www.oekoline.net](http://www.oekoline.net)

[www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de)

## ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B.A.U.M	Bundesdeutscher Arbeitskreis für umweltbewusstes Management
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BLK	Bund Länder Kommission
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit
BSC	Balanced Scorecard
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
EFQM	European Foundation for Quality Management
EMAS	Environmental management and audit scheme (EG-Öko-Audit-Verordnung)
FANWI	Fachberater für nachhaltiges Wirtschaften
HwO	Handwerksordnung
INC	Initialer Nachhaltigkeitscheck
KMU	Klein und mittelständische Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
QuH	Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe
SHK	Sanitär Heizung Klima Handwerk
UBA	Umweltbundesamt
WHKT	Westdeutscher Handwerkskammertag
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerk
ZEWU	Zentrum für Energie, Wasser- und Umwelttechnik der Handwerkskammer Hamburg

## KONTAKTE

### Projektleitung:

Westdeutscher Handwerkskammertag, Sternwartstrasse 27-29, 40223 Düsseldorf

Dipl.-Ök. Ingo Rauhut

Tel. ++49 (0) 211/3007-722 Fax: ++ 49 (0) 211/3007-900

E-Mail: [ingo.rauhut@handwerk-nrw.de](mailto:ingo.rauhut@handwerk-nrw.de)

[www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

[www.handwerk-agenda21plus.de](http://www.handwerk-agenda21plus.de)

### Begleitforschung:

Klaus Novy Institut, Corneliusstr. 2, 50678 Köln,

Dr. Herbert Klemisch

Tel. ++49 (0) 2 21 / 931207-15, Fax. ++49 (0) 2 21 / 931207-20,

email: [herbert.klemisch@kni.de](mailto:herbert.klemisch@kni.de),

[www.kni.de](http://www.kni.de)

### Experte für Nachhaltigkeit:

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Döppersberg 19, 42103 Wuppertal

Holger Rohn / Thomas Lemken

Tel.: ++ 49 (0) 202/2492-245 Fax: ++ 49 (0) 202/2492-138

E-Mail: [holger.rohn@wupperinst.org](mailto:holger.rohn@wupperinst.org)

[www.wupperinst.org](http://www.wupperinst.org)

### Transferpartner:

Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf

Mülheimer Str. 6, 46049 Oberhausen

Gabriele Poth / Dr. Volker Becker

Tel.: 0208/82055-55, FAX: 0208/82055-77

E-Mail: [poth@uzh.hwk-duesseldorf.de](mailto:poth@uzh.hwk-duesseldorf.de)

[www.hwk-duesseldorf.de/uzh](http://www.hwk-duesseldorf.de/uzh)

### Institut für Umweltschutz der Handwerkskammer Münster

Echelmeyerstr. 1-2, 48163 Münster

Dr. Klaus Landrath / Dr. Thomas Maue

Tel.: 0251/705-1314

FAX: 0251/705-1330

E-Mail: [klaus.landrath@hwk-muenster.de](mailto:klaus.landrath@hwk-muenster.de)

[www.ifu-muenster.de](http://www.ifu-muenster.de)

### Fachliche Begleitung:

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)

Robert Schumann Platz 3, 53175 Bonn

Dr. Klaus Hahne / Konrad Kutt

Tel. 0228/107-1422, Fax: 0228/107-2961

E-Mail: [hahne@bibb.de](mailto:hahne@bibb.de) oder [kutt@bibb.de](mailto:kutt@bibb.de)

[www.bibb.de](http://www.bibb.de)



Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**

- Forschen
- Beraten
- Zukunft gestalten



Die Publikation ist entstanden im Modellvorhaben „Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zu nachhaltigem Wirtschaften als Zukunftschance für das Handwerk“. Das Modellvorhaben wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Wirtschaftsmodellversuche „Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung“. Es wird fachlich betreut durch das Bundesinstitut für Berufsbildung.

#### Impressum

KNi PAPERS  
Klaus Novy Institut e.V.  
Corneliusstraße 2  
D-50678 Köln  
Tel 0221 931 207 0  
Fax 0221 931 207 20  
E-Mail [kni@kni.de](mailto:kni@kni.de)  
Internet [www.kni.de](http://www.kni.de)

© 2005 Klaus Novy Institut e.V.  
Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 1619-1633