

# **Bakkalaureatsarbeit**

über das Thema

## **Nachhaltigkeit, Weiterbildung und Lernprozesse in Handwerksbetrieben im Steirischen Vulkanland**

eingereicht am

**Institut für Geographie und Raumforschung  
der Karl-Franzens-Universität Graz  
bei Ass.-Prof. Dr. phil. Franz Brunner**

von

**Maria Eder  
0512427**

Jänner 2009

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Datum: 12. 01. 2009

Unterschrift: *Maria Eden*

# Vorwort

Die nachfolgende Bakkalaureatsarbeit entstand im Rahmen eines zweimonatigen Praktikums im Sommer 2008, welches im Büro für Verfahrenstechnik & Regionalentwicklung, Auersbach 130, 8330 Feldbach unter Leitung von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck absolviert wurde.

Im Praktikum wurde mir die Möglichkeit geboten, an einem Projekt mitzuarbeiten, welches von Joanneum Research initiiert und im Rahmen der Programmlinie „Fabrik der Zukunft“ durchgeführt wurde. Diese Programmlinie wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie durch die Forschungsförderungsgesellschaft abgewickelt. Das Ziel des Projekts war die Erhebung von Weiterbildungsmöglichkeiten und Lernprozessen in Handwerksbetrieben im Steirischen Vulkanland. Zu diesem Zweck wurde ein Interviewleitfaden von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck in Kooperation mit Mag. Christine Bärnthaler und Joanneum Research erarbeitet. Auf Basis dieses Leitfadens, welcher dem Anhang 1 zu entnehmen ist, wurden Interviews in 21 Handwerksbetrieben im Steirischen Vulkanland von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck und mir geführt. Meine Aufgabe bestand darin, ergänzende Fragen zum Interviewleitfaden zu stellen und die Interviews im Anschluss mit Hilfe der Aufnahmen vom Diktiergerät und meiner Mitschriften niederzuschreiben und am Ende einen zusammenfassenden Bericht, welcher an Joanneum Research übermittelt wurde, zu verfassen. Bei dieser Gelegenheit möchte ich mich recht herzlich bei Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck für die Unterstützung und hilfreichen Tipps bedanken. Weiters bedanke ich mich für die Erlaubnis, die Ergebnisse der Erhebung in meiner Bakkalaureatsarbeit verarbeiten zu dürfen.

# Zusammenfassung

Die vorliegende Bakkalaureatsarbeit basiert auf Daten eines Projektes, welches von Joanneum Research initiiert wurde und vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie gefördert wurde und die Erhebung von Weiterbildungsmöglichkeiten und Lernprozessen in Handwerksbetrieben zum Ziel hat. Die Ergebnisse der Erhebung, welche im Steirischen Vulkanland und dessen Umlandgemeinden durchgeführt wurde, werden in der Arbeit verarbeitet.

Nach dem einleitenden Teil werden zunächst allgemeine Angaben zu den befragten Betrieben besprochen. Bei den meisten Betrieben handelt es sich um Einzelunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern. In der Unternehmensphilosophie der Betriebe wird der gesellschaftliche Aspekt besonders herausgestrichen. Die professionelle Kundenbetreuung und die langfristige Kundenzufriedenheit werden in diesem Zusammenhang als besonders wichtig erörtert. 90 % der befragten Betriebe sind Mitglied eines Netzwerkes, wobei der größte Anteil dabei auf regionale Kooperationen entfällt. Bei diesen spielt vor allem der Austausch mit anderen im Rahmen der Treffen eine bedeutende Rolle.

Der Abschnitt 3.2 hat die Nachhaltigkeit in Handwerksbetrieben zum Thema. So werden nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, welche von den Betrieben angeboten werden, angeführt, welche in die Kategorien Energie, Anlagen, Bau, Beratung, Möbel und Sonstiges untergliedert werden. Als Motivationsgrund für die Einführung nachhaltiger Produkte wurden unterschiedliche Punkte genannt. In manchen Fällen liegt die Motivation bereits in der Kindheit begründet, in anderen Fällen wurde man durch einen Zeitungsartikel auf die Thematik aufmerksam. Auf die Aufforderung, „Nachhaltigkeit“ zu definieren, wurden Begriffe wie „langandauernd, langfristig, beständig“ genannt, welche wiederum mit den Kunden und Lieferanten in Verbindung gebracht wurden. So werden langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen als sehr nachhaltig empfunden. Am Ende des Kapitels werden Maßnahmen besprochen, welche im Bereich Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft, basierend auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit, umgesetzt werden.

Der Abschnitt 3.3 beschäftigt sich mit Ausbildungsmethoden in Handwerksbetrieben. Einen besonders hohen Stellenwert in Bezug auf den Wissenserwerb nehmen Fachzeitschriften, Bücher, Fachmessen und Gespräche mit Handwerkern anderer Branchen und Mitarbeitern ein. Schulungen werden hauptsächlich von der Betriebsleitung besucht. Mitarbeiter werden betriebsintern durch den Chef oder durch Lieferanten geschult. Schulungen mit Praxisbezug und einem professionellen Vortragenden werden als besonders positiv bewertet. Dieser

Praxisbezug wurde auch auf die Frage nach der optimalen Schulung besonders oft als Kriterium angeführt. Weiters spielen die Wahl des Zeitpunktes, der Schulungsort und die Möglichkeit, Gespräche mit anderen Kursteilnehmern zu führen, eine wesentliche Rolle. Schulungswünsche wurden vor allem im Rahmen der Charakterbildung genannt. Kommunikation, Mitarbeiterführung und Kundenbetreuung wären dabei als Beispiele zu nennen.

Abschnitt 3.4 handelt von Lernprozessen in Handwerksbetrieben. Nachdem die Voraussetzungen für das Lernen erörtert wurden, stellt man sich die Frage, warum Lernen im Betrieb wichtig ist. Der Nutzen dahinter ist vielfältig. Um über neue Produkte informiert zu sein, um sich weiterzuentwickeln und um die Kundenbetreuung zu verbessern, wurden dabei als Gründe angegeben. Als sehr interessant erwiesen sich auch die Prozesse zum Wissenstransfer in den Betrieben. Dazu sind verschiedenste Systeme in Verwendung, um zu gewährleisten, dass Informationen zu jedem Mitarbeiter hindurch dringen. Mitarbeitergespräche und Mitarbeitertreffen werden zu diesem Zweck in den meisten Betrieben umgesetzt. Auf die Frage, wie das Gelernte möglichst effizient in die Praxis umgesetzt werden kann, wurden unterschiedliche Angaben gemacht. Manche Betriebe setzen dabei auf Feedbackprozesse, manche bewerten die Ausgabe von Aufgabenlisten als gewinnbringender.

Im letzten Abschnitt der Arbeit werden die Ergebnisse der Befragung zur optimalen Schulung in exemplarischen Schulungsmodellen verarbeitet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	9
1.2 Arbeitsgrundlagen und Arbeitsmethodik.....	9
<b>2 Untersuchungsgegenstand</b> .....	<b>11</b>
2.1 Das Steirische Vulkanland .....	11
2.1.1 Allgemeines .....	11
2.1.2 Europäische Handwerksregion .....	12
2.1.3 Meisterstraße Steirisches Vulkanland .....	13
2.2 Das Handwerk .....	14
2.2.1 Geschichte und Entwicklung des Handwerks.....	14
2.2.2 Handwerksspezifische Aspekte.....	15
2.2.3 Herausforderungen des Handwerks.....	16
2.2.4 Zukünftige Entwicklung des Handwerks.....	17
2.3 Lernprozesse.....	17
2.3.1 Begriffsdefinitionen .....	17
<b>3 Ergebnisse der Befragung</b> .....	<b>19</b>
3.1 Allgemeine Angaben.....	19
3.1.1 Allgemeine Angaben zu den befragten Betrieben .....	19
3.1.2 Unternehmensphilosophie der Betriebe .....	21
3.1.3 Teilnahme an Netzwerken .....	22
3.2 Nachhaltigkeit im Handwerk .....	26
3.2.1 Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen im Betrieb.....	26
3.2.2 Motivation für die Einführung nachhaltiger Produkte .....	27
3.2.3 Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes.....	28
3.2.4 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit .....	31

3.3	Ausbildungsmethoden im Handwerksbetrieb .....	37
3.3.1	Favorisierte Ausbildungsmethoden .....	37
3.3.2	Besuchte Schulungen .....	53
3.3.3	Bewertung besuchter Schulung .....	56
3.3.4	Die optimale Schulung .....	58
3.3.5	Schulungswünsche .....	60
3.4	Lernprozesse im Handwerksbetrieb.....	62
3.4.1	Voraussetzungen für das Lernen .....	62
3.4.2	Warum ist Lernen wichtig? .....	62
3.4.3	Der Wissenstransfer im Betrieb.....	64
3.4.4	Die Umsetzung von erworbenen Wissen .....	67
<b>4</b>	<b>Optimale Schulungsmodelle.....</b>	<b>70</b>
<b>5</b>	<b>Verzeichnis der Arbeitsgrundlagen.....</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>77</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Vulkanland-Gemeinden.....	11
Abb. 2: Logos der Meisterstraße .....	13
Abb. 3: Betriebsgröße der Betriebe .....	20
Abb. 4: Gründungsjahr der Betriebe .....	20
Abb. 5: Teilnahme an Netzwerken.....	23
Abb. 6: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit .....	31
Abb. 7: Bewertung Fachzeitschriften .....	38
Abb. 8: Bewertung Bücher, Skripten, Broschüren.....	38
Abb. 9: Bewertung Internet, Newsletter, Lern CD-Rom.....	39
Abb. 10: Bewertung Filme, Medien, Zeitungen .....	39
Abb. 11: Bewertung Werbung, Zuliefererinformationen .....	40
Abb. 12: Bewertung Gespräche mit Branchenkollegen.....	41
Abb. 13: Bewertung Gespräche mit Handwerkern aus anderen Branchen .....	41
Abb. 14: Bewertung Gespräche mit Mitarbeitern .....	42
Abb. 15: Bewertung Stammtisch / Gespräche mit Kunden, Bekannten, Freunden.....	42
Abb. 16: Bewertung Netzwerkstreffen, Regionsveranstaltungen, u. ä.....	43
Abb. 17: Bewertung nicht fachspezifische Clubs .....	43
Abb. 18: Bewertung Fachmessen, Messekontakte .....	44
Abb. 19: Bewertung Innung, WKO, Regionalstelle.....	44
Abb. 20: Bewertung Behörden, BH, Gemeindeamt, Regionlentwicklung .....	45
Abb. 21: Bewertung Bürgermeister, Politiker .....	45
Abb. 22: Bewertung Kurse, WIFI, Gruppenausbildung.....	46
Abb. 23: Bewertung nationale und internationale Fachtagungen .....	46
Abb. 24: Bewertung Veranstaltungen, Seminare .....	47
Abb. 25: Bewertung Exkursionen, Lernreisen, Fernexkursionen.....	47
Abb. 26: Bewertung spezifische Firmentrainings .....	48
Abb. 27: Bewertung Fachmessen.....	49
Abb. 28: Bewertung Lieferanten .....	50
Abb. 29: Bewertung Beratungsfirmen, Experten, Coaching .....	50
Abb. 30: Bewertung Institute, Universitäten, FHs.....	51
Abb. 31: Bewertung Forschungs- und Entwicklungsprojekte .....	52

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

In Handwerksbetrieben mangelt es oftmals an der Nutzung moderner Kommunikationstechnologien, Organisationsformen und Marketingstrategien. Neue Instrumentarien in der Unternehmensführung finden nur bedingt in den Betrieben Akzeptanz. Weiters nehmen Weiterbildungsmaßnahmen im Handwerk, im Vergleich zu Industrie und Verwaltung, nur einen geringen Stellenwert ein. Diese Faktoren begünstigen die Zunahme des Facharbeitermangels und die Betriebsübernahmeproblematik im Handwerksbereich (AX C., 1997: 45).

Aus diesem Grund wurde das Projekt „PRO WISSEN“ vom Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie initiiert, welches die Aufnahme und Analyse der Weiterbildungsmaßnahmen und Lernprozesse im Handwerk zum Ziel hat. Dabei sollte erhoben werden, wie Aus- und Weiterbildung in Handwerksbetrieben organisiert ist, um so Best Practice-Beispiele herauszufiltern und diese auf bestehende Ausbildungskonzepte umzulegen. Bestehende Ausbildungskonzepte sollen dadurch optimiert und besser auf die aktuelle Nachfrage abgestimmt werden.

Weiters wurden die Interviewpartner aufgefordert, Kriterien für die optimale Schulung, gegebenenfalls Schulungswünsche, zu nennen. Die Ergebnisse dazu werden in optimalen Schulungsmodellen am Ende der Arbeit verarbeitet.

Ein weiterer Themenblock beschäftigt sich mit der Nachhaltigkeit in Handwerksbetrieben. Dabei soll erhoben werden, wie der Begriff der „Nachhaltigkeit“ definiert wird, welchen Stellenwert Nachhaltigkeitsaspekte im Betrieb einnehmen und ob nachhaltige Produkte vertrieben werden. Weiters soll herausgefunden werden, welche Motivation hinter der Einführung nachhaltiger Produkte stand und ob an regionalen Netzwerken teilgenommen wird.

Der letzte Themenbereich beschäftigt sich mit Lernprozessen im Handwerksbetrieb. Dabei soll herausgefunden werden, wie der Wissenstransfer im Betrieb passiert, wie erworbenes Wissen verwertet wird und welcher Nutzen sich aus dem Wissenserwerb für den Betrieb ergibt. Das Ziel der Befragung ist es, Strategien und Lösungskonzepte zu erarbeiten um das Gelernte möglichst rasch und effizient in den Berufsalltag zu überführen.

## **1.2 Arbeitsgrundlagen und Arbeitsmethodik**

Im Rahmen des Projekts „PRO WISSEN“ wurde eine Befragung von 21 Handwerksbetrieben im Zeitraum von 30. Juni bis 17. Juli 2008 im Steirischen Vulkanland und dessen Umlandgemeinden durchgeführt.

Die Handwerksbetriebe entstammten unterschiedlichen Branchen, um so eine möglichst hohe Aussagekraft der Ergebnisse zu gewährleisten. So wurden unter anderem Tischler-, Hafner-, Gärtner- und Elektrotechnikmeister für die Befragung herangezogen. Die genaue Aufschlüsselung der Betriebe ist dem Abschnitt 3.1 zu entnehmen. Die Ergebnisse basieren auf einem Interviewleitfaden, welcher von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck in Kooperation mit Mag. Christine Bärnthaler und Joanneum Research erarbeitet wurde. Der Leitfaden (vgl. Anhang 1) beinhaltet offene Fragenstellungen, welche auf die Betriebe abgestimmt wurden. Weiters wurde eine Ratingskala (vgl. Anhang 2) verwendet, bei welcher die Befragten aufgefordert wurden, Punkte auf einer Skala nach ihrer Wichtigkeit zu bewerten.

Die Fragen wurden zu drei Themenblöcken zusammengefasst, welche sich mit den Bereichen Nachhaltigkeit, Ausbildungsmöglichkeiten und Lernprozesse im Handwerksbetrieb beschäftigen.

## 2 Untersuchungsgegenstand

### 2.1 Das Steirische Vulkanland

#### 2.1.1 Allgemeines

Das Steirische Vulkanland ist in der Süd-Ost Steiermark gelegen und umfasst 79 Gemeinden in den Bezirken Feldbach, Bad Radkersburg, Fürstenfeld und Weiz. Dabei handelt es sich um einen Regionalentwicklungsverband, welcher im Rahmen des Leader+ Programms der Europäischen Union 2001 gegründet wurde. (KROTSCHKE C., GERSTL B., SCHMIDT R., LENZ B., FEND M., 2008: 5) Die Abb. 1 zeigt die Gemeinden des Steirischen Vulkanlandes.

Abb. 1: Vulkanland-Gemeinden



Arbeitsgrundlage: [www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/vulkanlandkarte](http://www.vulkanland.at/de/steirisches-vulkanland/vulkanlandkarte)  
(abgefragt am 09.11.08)

Prägend in der Region sind die sanfte vulkanische Hügellandschaft, die kleinstrukturierte Landwirtschaft und die kulinarische Vielfalt regionaler Produkte. Die Aktivitäten in der Regionalentwicklung im Steirischen Vulkanland sollen durch aktive Bürgerbeteiligung regionale Stärken forcieren und ein neues regionales Bewusstsein schaffen. Ziel des Steirischen Vulkanlandes ist es, gemeinsam mit seinen BürgerInnen, Gemeinden und Unternehmen unter Berücksichtigung der naturräumlichen Gegebenheiten, Projekte zu

entwickeln, welche die Lebenskultur steigern und die eigenständige Wirtschaftskraft der Region stärken. (KROTSCHECK C., GERSTL B., SCHMIDT R., LENZ B., FEND M., 2008: 5)

Das Regionsmarketing des Steirischen Vulkanlandes basiert auf drei Schwerpunkten:

Handwerk – „Handwerker schaffen Lebensqualität“

Als Beispiele für die Umsetzung wären hierbei die Netzwerke Europäische Handwerksregion und Meisterstraße Steirisches Vulkanland zu nennen, welche die Aufwertung des Handwerkes, die Schaffung von Kooperationen und den vermehrten Austausch unter den Betrieben zum Ziel haben. (KROTSCHECK C., SCHMIDT R., u.a., 2007: 36)

Kulinarik – „Was hier wächst hat Wert“

Dabei geht es um die Herausbildung von Gemeinschaftsmarken und Produktkooperationen, die Bewusstseinsbildung im Bereich der Ess- und Trinkkultur, den Ausbau der Bioproduktion und die Produktveredelung. (KROTSCHECK C., SCHMIDT R., u.a., 2007: 36)

Lebenskraft – „Mensch und Landschaft im Gleichklang“

Als Schlagworte wären hierbei Geomantie, Gesundheit und Freizeit-Nahversorgung zu nennen. (KROTSCHECK C., SCHMIDT R., u.a., 2007: 36)

## **2.1.2 Europäische Handwerksregion**

Im Steirischen Vulkanland äußert sich die regionale Stärke des Handwerks im 42 %igen Beitrag zur Wertschöpfung und in der Beschäftigung von 64 % der Lehrlinge in der Handwerksbranche. Aus diesem Grund wird seit 2003 im Steirischen Vulkanland flächendeckend das Thema „Handwerk“ und „Handwerknetzwerk“ zur Gestaltung einer gewinnbringenden Zukunft für Kleinbetriebe bearbeitet. Das Ziel der Initiative ist es, die handwerklich orientierten Sektoren im Steirischen Vulkanland auf eine neue wirtschaftliche Ebene zu führen. Zu diesem Zweck werden Maßnahmen im Rahmen des Netzwerkes „Europäische Handwerksregion“ durchgeführt, welche im Anschluss erläutert werden sollen. (KROTSCHECK C., GERSTL B., SCHMIDT R., LENZ B., FEND M., 2008: 6)

- Das Image des Handwerks in der Region soll gesteigert werden und der Wert als Ausbildungsstätte für Jugendliche soll besser kommuniziert werden.
- Bildungspartnerschaften sollen die Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben verbessern.

- Wettbewerbe, Seminare und Partnerschaften zu Universitäten sollen stärker gefördert werden.
- Betriebe sollen dazu motiviert werden, einem Netzwerk beizutreten um dort gemeinsam mit anderen Betrieben Maßnahmen abzuwickeln, die für einen einzelnen Betrieb zu teuer wären.
- Die Europäische Handwerksregion soll bekannt gemacht werden. (KROTSCHHECK C., GERSTL B., SCHMIDT R., LENZ B., FEND M., 2008: 6)

### 2.1.3 Meisterstraße Steirisches Vulkanland

Bei der Meisterstraße handelt sich um einen Netzwerkverband von Handwerkern, welcher im Jahr 2000 in der Gemeinde Bad Goisern gegründet wurde. Neun Handwerker aus Bad Goisern waren die Pioniere dieser Idee, welche weiters als Meisterstraße Salzkammergut im Rahmen des Leader+ Programms der Europäischen Union auf das Innere Salzkammergut und schließlich ab 2004 auch auf die Leader-Regionen Attersee-Attergau und Mondseeland ausgeweitet werden konnte. Mittlerweile wurde das Projekt Meisterstraße Austria auf die Steiermark, Niederösterreich, Salzburg als auch Tirol ausgeweitet und umfasst somit 167 Betriebe (Stand 30.12.08, [www.meisterstrasse.eu](http://www.meisterstrasse.eu)). (RATH N., RATH C., 2007: 10)

**Abb. 2: Logos der Meisterstraße**



Arbeitsgrundlage: Meisterstrasse Austria (Hrsg.), 2006: Folie 16

Die Meisterstraße Steiermark, als ein Teil der Meisterstraße Austria, setzt sich aus vier Regionen zusammen: dem Auseerland-Salzkammergut, der Holzwelt-Murau, dem Mariazellerland-Hochsteiermark und dem Steirisches Vulkanland. Das Netzwerk Meisterstraße Steirisches Vulkanland umfasst derzeit 22 Betriebe (Stand 30.12.08, [www.meisterstrasse.eu](http://www.meisterstrasse.eu)). (RATH N., RATH C., 2007: 10)

Folgende Leistungen werden den Partnerbetrieben von der Meisterstraße geboten:

- Marketingunterstützung,
- eine gemeinsame PR um das Bewusstsein für Handwerk zu stärken,
- gemeinsame Veranstaltungen um neue Märkte zu erreichen,

- die Produktion gemeinsamer Werbemittel, welche eine gemeinsame Identität erzeugen
- und die Möglichkeit Kooperationen mit anderen Partnerbetrieben einzugehen. (Meisterstrasse Austria (Hrsg.), 2006: Folie 41)

## 2.2 Das Handwerk

### 2.2.1 Geschichte und Entwicklung des Handwerks

In den grauen Zeiten des Altertums entstand das Handwerk überall dort, wo Völker das wandernde Hirtenleben hinter sich ließen und sesshaft wurden. In den entstandenen Gemeinschaften musste die Arbeit eingeteilt und eine gewisse soziale Ordnung vollzogen werden. Ein gegliedertes Handwerk mit einer genauen Ordnung trat erstmals im alten Athen auf. Bereits 1200 Jahre vor Christi wurde das Gewerbsleben dort organisiert. (SINZ H., 1977:18)

Jahrtausende vor Christus wurden schon zahlreiche handwerkliche Fertigkeiten wie Töpfern, Weben, Glasbläsern, Goldschmieden, Waffenschmieden, Steinmetzen, Gerbern, Schuhmachern und andere Berufe ausgeübt. (SINZ H., 1977:19)

Im Hochmittelalter konzentrierte sich das Handwerk auf Städte und Märkte. Das Handwerk war in Zünfte gegliedert, welche ihren Sitz in Städten hatten und bestimmte Handwerksgruppen der Stadt umfassten. Diese regelten und kontrollierten die Produktion, den Werkstoffeinkauf, den Verkauf, den Lohn und die Arbeitszeiten. Weiters wurden Zugangsbeschränkungen entwickelt und Zwangsmitgliedschaften gefordert. (aeiou.iicm.tugraz.at) Grundlage dieser Regelungen war die Zunftordnung. Schwarzarbeit war geächtet und gefürchtet. Ständig herrschte ein Kampf zwischen Zunft Handwerk und dem unzüftigen Handwerkern vom Land, auch Störer genannt. (SINZ H., 1977: 65)

Im 18. Jahrhundert wurde das gesamte Handwerkswesen reformiert. Die französische Revolution und die einsetzende Industrialisierung waren Gründe für die langsame Durchsetzung der Gewerbefreiheit. Durch diese erhielt jeder Bürger das Recht, ein Handwerk seiner Wahl auszuüben. (aeiou.iicm.tugraz.at)

## **2.2.2 Handwerksspezifische Aspekte**

### ***Der Unternehmer als Gatekeeper***

Handwerksbetriebe sind in der Regel Kleinbetriebe und inhabergeführt. Für die meisten Handwerksbetriebe ist der Chef das „Maß aller Dinge“. Seine Werthaltung, sein Wissen und seine Erfahrungen sind für das Unternehmen prägend. Dabei sind oft auch die Ideale voriger Generationen spürbar. Der Chef entscheidet über alle wichtigen strategischen Fragen und muss in seiner Person alle Stabstellen gleichzeitig erfüllen: er ist für die strategische Unternehmensführung zuständig, er leitet die Vertriebsabteilung, die Personalabteilung, ist für die Finanzen, die Kalkulationen und das Controlling zuständig, für die Buchhaltung und Steuer, für die Qualifizierung, den Einkauf und die Technik, für die Büroorganisation, das Qualitätsmanagement und noch vieles mehr. Darüber hinaus ist er auch noch Lehrherr, in der Innung aktiv, soll sich gesellschaftliche engagieren, macht Forschung und Entwicklung, ist Ehemann und Vater und muss für seine Gesundheit und die Absicherung der Familie sorgen. (AX C., 2007: 5)

### ***Der hohe Stellenwert der Praxis***

Praktisches Wissen spielt für den Erfolg des Unternehmens und für die Mitarbeiter eine große Rolle. Dieses wird von Person zu Person erworben. Persönliches Wissen stellt eine direkte Einkommensquelle dar und ist erfolgsentscheidend. Der hohe Anteil an implizitem Wissen, welcher nur schwer kommunizierbar ist, stellt eine Kommunikationsbarriere dar. Lernen erfolgt im Handwerk überwiegend praktisch und die gute Praxis ist für viele Handwerker der Schlüssel für die Bereitschaft Wissen anzunehmen und wertzuschätzen. (AX C., 2007: 4)

### ***Die Ressourcenknappheit***

Handwerksbetriebe sind oftmals von einer Ressourcenknappheit betroffen. Bei diesen Ressourcen handelt es sich um:

- Geld um einen Teil der Aufgaben outsourcen zu können
- Eigenkapital um Investitionen tätigen zu können
- Risikokapital um sich Fehler leisten zu können
- Zeit und Geld für die Entwicklung neuer Produkte
- Zugang zu wichtigen Märkten und Zielgruppen
- gute Berater, die bezahlbar sind und das Handwerk und seine Märkte kennen
- Informationen und Wissen, das auf Handwerksbetriebe mit ihren Besonderheiten zugeschnitten sind (AX C., 2007: 6)

Weiters wären folgende Besonderheiten im Unterschied zur Industrie zu nennen:

- höhere Arbeitsintensität
- weniger stark ausgeprägte Trennung von ausführender und dispositiver Arbeit
- die Produktion von Einzelstücken auf den individuellen Kundenwunsch hin
- die Herstellung schließt auch die Planung mit ein
- die Kunden- und Lieferbeziehungen im Handwerk sind auf lokale bzw. regionale Ebenen ausgerichtet
- der Versorgungsaspekt, das heißt die Deckung der Grundbedürfnisse der Bevölkerung, ist besonders ausgeprägt (FEHRENBACH S., 1999: 5)

### **2.2.3 Herausforderungen des Handwerks**

Die Handwerksbranche hat mit einer Reihe von Herausforderungen zu kämpfen. Ein paar Punkte sollen im Anschluss besprochen werden.

- Steigender Wettbewerbsdruck: Der Markt für handwerkliche Produkte und Leistungen ist stark umkämpft. Die Verdichtung weltweiter Handelsbeziehungen, die Einführung und Erweiterung des EU-Binnenmarktes und die immer günstigere und komfortablere Überwindung von Strecken in immer kürzerer Zeit führen für das regional tätige Handwerk zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation. (KLEMISCH H., RAUHUT I., ROHN H., 2005: 10)
- Niedriges Image der Handwerksbranche: Das Erlernen eines Handwerks ist für viele Jugendliche die zweite Wahl. Sie steigen in das Handwerk ein, da sie meinen, in anderen Wirtschaftsbereichen keine Chance zu haben. Schulabgänger mit guten Noten besuchen eine höhere Schule und beginnen keine Lehre. Das Handwerk profitiert kaum von dem generell gestiegenen Niveau der Schulausbildung. Weiters entspricht das Image des Handwerks in vielen Berufen nicht mehr den realen Anforderungen. Dies führt zu Mismatch-Problemen am Arbeits- und Ausbildungsmarkt und macht die Rekrutierung geeigneter Schulabgänger und Fachkräfte schwierig. (AX C., k. A.: 5)
- Fehlende Aufstiegsmöglichkeiten in Kleinbetrieben, relativ niedrige Entlohnung und Defizite im Arbeits- und Gesundheitsschutz führen zu Abwanderungsbewegungen aus dem Handwerk. (AX C., k. A.: 6)

## **2.2.4 Zukünftige Entwicklung des Handwerks**

Für das Handwerk deuten die meisten Trends darauf hin, dass nach Jahrzehnten durch industrielle Entwicklungen ausgelöste Depression nun eine bessere Zeit anbricht. Die ökonomische Zukunft gehört den Dienstleistern, wozu auch das Handwerk zählt. Folgende Trends erweisen sich für das Handwerk relevant: (AX C., 1997: 10)

- Die Qualifikationsanforderungen werden größer. Auch im Handwerk verlieren manuelle und Routinearbeiten zunehmend an Bedeutung. Ein höherer Grad an Spezialisierung ist notwendig. Wer morgen überleben will, muss heute etwas Besonderes bieten.
- Die Beratungsfunktion des Handwerkers nimmt einen immer höheren Stellenwert ein. Die Kundenerwartung an gleich bleibend hohe Qualität ist flächendeckend gestiegen.
- Alle Arbeitsbereiche werden zunehmend informatisiert. Der umfassende Einsatz der Mikroelektronik als Universaltechnologie wird die Arbeit der Zukunft flächendeckend prägen. Auch in handwerklichen Prozessen werden virtuelle Datenwerkstätten gemeistert werden müssen.
- Die Arbeitnehmer in einem Handwerksbetrieb müssen sich mehr als Mitunternehmer begreifen. Sie sollten sich als „Geschäftsführer ihrer Arbeitsfähigkeit“ wahrnehmen. Nur so werden sie auf Dauer im handwerklichen Betrieb zur Kernmannschaft gehören.
- Projekte im Handwerk werden in Zukunft mehr auf der Basis von Netzwerkstrukturen abgewickelt werden. Dies führt zu einem für den Mitarbeiter ungewöhnlichen Beschäftigungsverhältnis. Diese „Entbetrieblichung“ führt dazu, dass nicht nur Fleiß, Korrektur und Pflichterfüllung zählen, sondern auch Lernfähigkeit, Flexibilität, unternehmerischer Mut und ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein. (AX C., 1997: 12 f)

## **2.3 Lernprozesse**

### **2.3.1 Begriffsdefinitionen**

Daten liefern Informationen, welche vom Menschen in Wissen verwandelt werden können. Diese Verarbeitung von Informationen wird auch „Lernen“ genannt. (AX C., 2007: 2)

Hinter dem allgemeinen Begriff „Lernen“ steht eine Vielzahl an verschiedensten Formen des Lernens, so z.B. affektives Lernen, aktives Lernen, entdeckendes Lernen, ganzheitliches Lernen, handelndes Lernen, kognitives Lernen, kumulatives Lernen, lebenslanges Lernen, problembasiertes Lernen, reproduktives Lernen, selbstregulierendes Lernen, soziales Lernen etc.. Durch Lernen werden individuelle Erfahrungen gewonnen, die im Gedächtnis abgespeichert werden und zu neuen Strukturen, Denk- und Handlungsmöglichkeiten führen. Lernen ist der Aufbau und die fortlaufende Modifikation von Wissenspräsentationen, das Konstruieren und Modifizieren von Wissensstrukturen, der Aufbau von neuen und die Modifikation von bereits vorhandenen Schemata, semantischen Netzwerken und mentalen Modellen. (GLÄSER-ZIKUDA M., HASCHER T., 2007: 25 ff) Lernen kann als Prozess definiert werden, Wissen ist das Ergebnis. (AX C., 2007: 2)

Dabei unterscheidet man zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen.

Explizites Wissen lässt sich systematisch in formaler Sprache dokumentieren und lässt sich daher leicht kommunizieren. Es kann von verschiedenen Personen geteilt werden.

Beim impliziten Wissen handelt es sich um personengebundenes Wissen und ist daher schwer kommunizierbar. Es wird durch Erfahrung und Übung erworben und wächst mit der Auseinandersetzung mit konkreten Aufgaben und Problemen. Implizites Wissen schließt auch Emotionen, Intuitionen, Erwartungen, Traditionen, Wertvorstellungen und Visionen mit ein. (AX C., 2007: 2)

Neben dem individuellen Wissen gibt es auch noch Wissenssysteme und Systemwissen. Beim Systemwissen handelt es sich um das Wissen über Wissenssysteme. Individuelles Wissen ist immer eingebettet in Wissenssysteme. Diese können übergeordneter und expliziter Natur sein und gleichzeitig einen regionalen und individuellen Bezug haben. Der Austausch und Erwerb von Wissen erfolgt im Kontext in Abhängigkeiten von externen Strukturen, von kulturellen Normen und ist eingebettet in wirtschaftliche und gesellschaftliche Bezüge. Wenn für eine konkrete Gruppe ein Wissenstransfer organisiert werden soll, ist es daher notwendig die mit der konkreten „Einbettung“ von Wissen verbundenen Aspekte und Prozesse zu berücksichtigen, als auch dem Individuum und seiner konkreten Lebenswelt gerecht zu werden. (AX C., 2007: 2)

## 3 Ergebnisse der Befragung

### 3.1 Allgemeine Angaben

#### 3.1.1 Allgemeine Angaben zu den befragten Betrieben

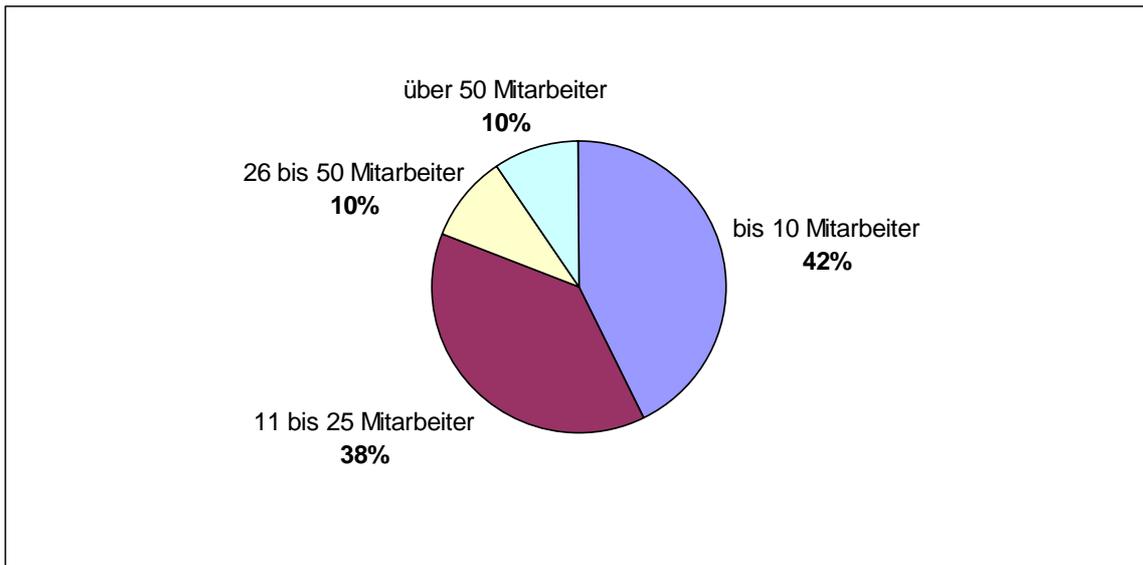
Im Rahmen der Erhebung wurden 21 Handwerksbetriebe im Steirischen Vulkanland und dessen Umlandgemeinden befragt. Die Betriebe entstammten folgenden Gewerken:

(gem. § 94 Gewerbeordnung 1994)

- Bäcker
- Gärtner, Blumenbinder (Floristen)
- Glaser, Glasbeleger und Flachglasschleifer, Hohlglasschleifer und Hohlglasveredler, Glasbläser und Glasinstrumentenerzeugung
- Hafner
- Gas-, Wasser-, Heizungstechnik, Lüftungstechnik
- Kälte- und Klimatechnik
- Keramiker, Platten- und Fliesenleger
- Elektrotechnik, Kommunikationselektronik
- Konditoren einschließlich der Lebzelter und der Kanditen-, Gefrorenes- und Schokoladewarenerzeugung
- Kraftfahrzeugtechnik, Karosseriebauer einschließlich Karosseriespengler und Karosserielackierer
- Spengler, Kupferschmiede
- Steinmetzmeister einschließlich Kunststeinerzeugung und Terrazzomacher
- Tischler, Modellbauer, Bootbauer, Binder, Drechsler, Bildhauer
- Baumeister, Brunnenmeister
- Siedlungswasserbau, Leitungsbau ([www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at))

Der Abb. 3 sind die Betriebsgrößen der befragten Handwerksbetriebe zu entnehmen. Den größten Anteil mit 42 % machen dabei die Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern aus. Bei zweien dieser Kleinstbetriebe handelt es sich um Einpersonenerunternehmen (EPU). Im Steirischen Vulkanland herrschen Kleinbetriebe vor, so machen diese 90 % der befragten Betriebe aus. 75 % der Betriebsleiter sind männlich.

**Abb. 3: Betriebsgröße der Betriebe**

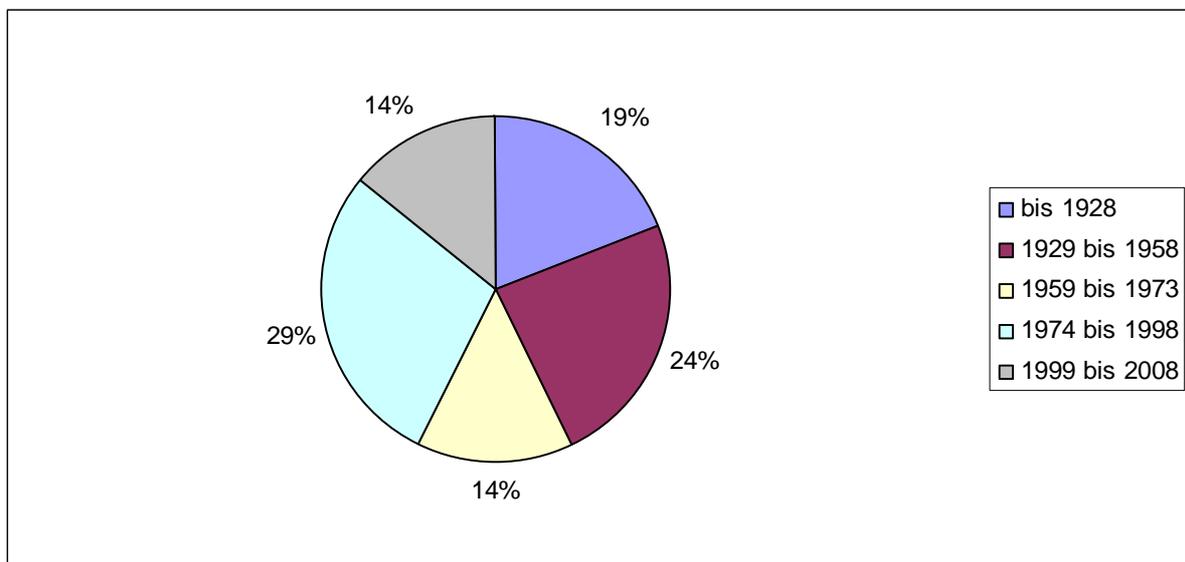


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf

Unter den befragten Handwerksbetrieben befinden sich sowohl Traditionsbetriebe mit einer mehr als 80-jährigen Firmengeschichte (19 %), als auch jüngere Betriebe, welche erst nach 1999 gegründet wurden (14 %).

Die meisten Handwerksbetriebe wurden in der Zeit von 1974 und 1998 gegründet.

**Abb. 4: Gründungsjahr der Betriebe**



Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf

62 % der Betriebe werden dabei als Einzelunternehmen geführt, 24 % der Betriebe weisen die rechtliche Form einer GmbH auf. Der Rest entfällt auf Körperschaften öffentlichen Rechts und Kommanditgesellschaften.

In 57 % der Fälle arbeitet die Gattin bzw. der Gatte im Betrieb mit. Von einem Betrieb ist es nicht bekannt, ob die Gattin mitarbeitet.

### **3.1.2 Unternehmensphilosophie der Betriebe**

Jeder der befragten Handwerksbetriebe verfügt über eine Unternehmensphilosophie, welche die Führungsgrundsätze dokumentiert und die Einstellung gegenüber der Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt beschreibt. Dabei wurde der gesellschaftliche Aspekt als besonders wichtig herausgestrichen. Die professionelle Kundenbetreuung und damit verbunden die langfristige Kundenzufriedenheit, wurden in 57 % der Fälle explizit angesprochen. Dabei versucht man sich durch überdurchschnittliche Serviceleistungen von der breiten Masse abzuheben. Es wurde angegeben, dass diese nicht nur im Betrieb genossen werden, sondern überall wo ein Problem auftritt, ist der Betriebsleiter zur Stelle. Das Kundenhandy ist rund um die Uhr 365 Tage im Jahr besetzt - es gibt keine offiziellen Arbeitszeiten für den Chef im Betrieb.

Im Möbel- und Anlagenbau wird viel Zeit in die Planung & Gestaltung gesteckt, um möglichst viele Varianten durchzuspielen und dem Kunden so eine breite Palette an Möglichkeiten präsentieren zu können. Dabei versucht man jedes Stück so zu fertigen, als würde man es für sich selbst herstellen. In Fertigungsbetrieben wird der Kunde voll und ganz in den Planungsprozess eingebunden - gerne geht man auf Vorschläge und Anregungen der Kunden ein. Gemeinsam werden Lösungskonzepte erarbeitet.

Von einem Betrieb wurde angegeben, dass sich die Unternehmensphilosophie im Laufe der Zeit verändert hat. Zuerst wurde voll und ganz auf jeden Kundenwunsch eingegangen. Mittlerweile werden nur mehr Produkte gefertigt, von welchen man auch selbst überzeugt ist. Wenn sich die Erwartungen der Kunden zu sehr von den Vorstellungen des Betriebsleiters abheben, versucht man gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, welche den Kunden als auch den Betriebsleiter zufrieden stellen. Es wird viel Zeit in den Modellbau investiert und Kunden werden zu sich nach Hause eingeladen, um zu zeigen, wie man lebt - was einem wichtig ist - frei nach dem Motto „Lange planen - kurz bauen“. Die Kunden sollen nicht das Gefühl haben, abgefertigt zu werden. Dabei wurde auch angegeben, dass die Chemie zwischen dem Kunden und dem Betriebsleiter stimmen muss, ansonsten werden Aufträge abgelehnt.

Häufig wurde auch die hohe Qualität der Produkte als Punkt in der Unternehmensphilosophie genannt, welche dann häufig im höheren Preissegment angesiedelt sind. Für die Betriebe ist es wichtiger, hochwertige Produkte anzubieten als mit

Lockangeboten zu werben. Von einem Betrieb wurde angegeben, jedes Jahr ein neues Produkt ins Sortiment aufzunehmen, welches am Markt noch nicht so verbreitet ist. Durch dieses Angebot an Nischenprodukten schafft man es, sich von der Konkurrenz abzuheben.

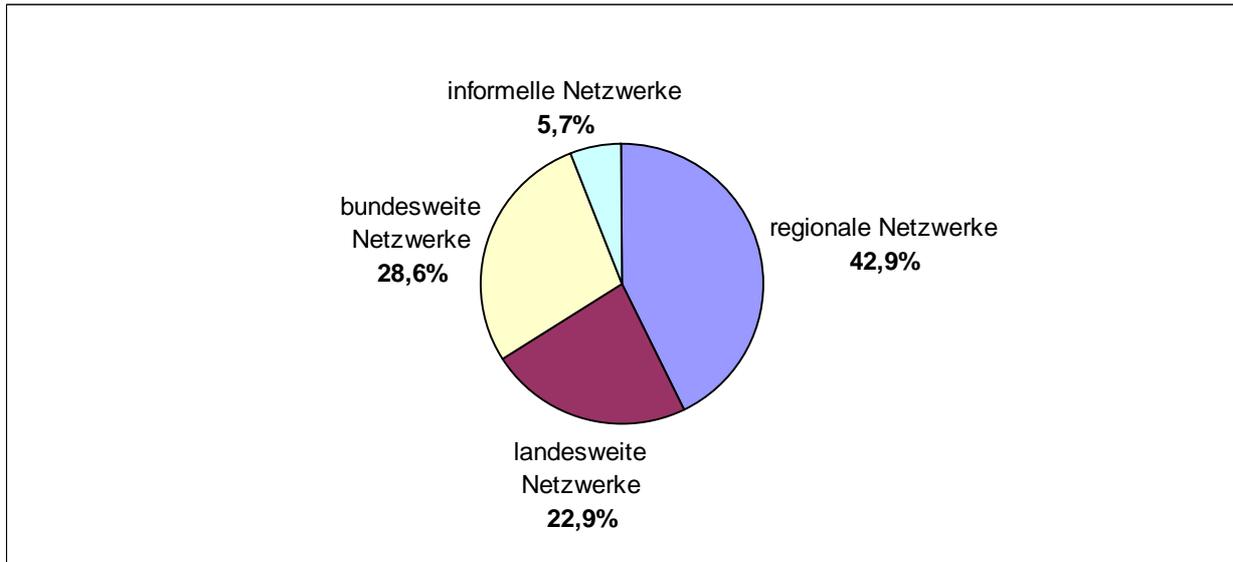
In drei Fällen wurde die Regionalität als wesentlicher Leitwert im Betrieb angegeben. So werden die Rohstoffe aus der Region bezogen oder es werden bewusst nur regionale Betriebe für die Produktion beauftragt. Man möchte Arbeitsplätze in der Region schaffen, um so die Wertschöpfung zu steigern. Weiters wurde die ständige Weiterentwicklung des Betriebs als wichtig eingeschätzt - man schaut immer nach vorne und ist für Veränderungen offen. Dies ist überlebensnotwendig für den Betrieb, da die Zeit immer kurzlebiger wird und der Marktverlauf sich nur mehr schwer abschätzen lässt. Das gute Betriebsklima wurde ebenfalls als Punkt in der Unternehmensphilosophie angeführt - dabei sollen die Mitarbeiter als Multiplikatoren fungieren indem sie positiv über den Betrieb im Freundeskreis sprechen. Der Umweltaspekt spielt in der Unternehmensphilosophie von drei Betrieben eine Rolle. Weiters wurden die Begriffe Unabhängigkeit, Design, Schnelligkeit, Flexibilität, Kompetenz, Termineinhaltung, Seriosität und Corporate Identity in Zusammenhang mit der Unternehmensphilosophie genannt.

### **3.1.3 Teilnahme an Netzwerken**

Lediglich drei der 21 befragten Betriebe sind kein Mitglied eines Netzwerkes. Die restlichen 18 Betriebe nehmen an österreichweiten, steiermarkweiten, regionalen als auch informellen Kooperationen teil. Insgesamt wird an 35 Netzwerken teilgenommen, wobei der größte Anteil mit 42 % auf regionale Netzwerke entfällt.

Da jeder Handwerksbetrieb Mitglied einer Innung ist, wurden diese als „Netzwerk“ nicht berücksichtigt. Erwähnenswert ist jedoch, dass sechs der 21 Betriebsleiter die Funktion des Innungsleiters ausüben (das sind 29%).

**Abb. 5: Teilnahme an Netzwerken**



Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf

12 der 21 befragten Betriebe (57 %) nehmen an einem oder an mehreren regionalen Netzwerken teil. Dabei handelt es sich um folgende regionale Kooperationen:

- Europäische Handwerksregion Steirisches Vulkanland (6 Betriebe)
- Meisterstraße Steirisches Vulkanland (2 Betriebe)
- Lebensgärten im Steirischen Vulkanland (2 Betriebe)
- Kornberger Designtischler (2 Betriebe)
- Steirisches Thermenland (1 Betrieb)
- Die Bausteine (2 Betriebe)
- Verein Baumschulgruppe Süd-Ost (1 Betrieb)

Bei den landes- und bundesweiten Netzwerken handelt es sich vorwiegend um Vereine, Verbände, Interessensvertretungen und Einkaufsgemeinschaften.

Der größte Nutzen, welcher sich aus der Teilnahme an Netzwerken ergibt, ist der Wissensaustausch mit Branchenkollegen. Man profitiert enorm von anderen, indem gemeinsam Probleme in der Branche diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und Lösungskonzepte erarbeitet werden. Weiters besteht im Rahmen der Treffen die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen und Kollegen kennen zu lernen, welche an Produktkooperationen interessiert sind. Es wird als spannend empfunden, zu erfahren, wie in anderen Betrieben bestimmte Verfahren umgesetzt werden. Durch die Gespräche werden neue Sichtweisen eröffnet, welche zu innovativen Produktentwicklungen anregen. Aus diesem Grund wurde von manchen Betrieben auch der Wunsch geäußert, vermehrt branchenübergreifende Netzwerke zu organisieren, um so möglichst viele Meinungen von Kollegen mit anderem

fachlichen Hintergrund einholen zu können. Weiters würde man dadurch das Problem des „Konkurrenzdenkens“ umgehen, wenn nicht alle Teilnehmer denselben Kundenstock bedienen. Um vom Austausch mit Branchenkollegen profitieren zu können, ist es notwendig, ehrlich miteinander zu sprechen und sich Fehler einzugestehen. In der Realität sieht es aber oftmals so aus, dass jeder nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht ist und es als unangenehm empfunden wird, Fehler und Probleme öffentlich zuzugeben. Nach einem Befragten sind offene Gespräche unter den Kollegen nur möglich, wenn man nicht im direkten Wettbewerb zueinander steht.

Als weitere Gründe, an einem Netzwerk teilzunehmen, wurden die Aufwertung des Images und die Vermarktung eines Produktes unter einer Dachmarke angegeben. In manchen Fällen empfehlen sich die Betriebe gegenseitig weiter, wenn sich ein Betrieb auf ein bestimmtes Produkt spezialisiert hat und dieses somit billiger anbieten kann. Dadurch können Spezialisierungsgewinne genutzt werden. Kooperation werden auch dazu genutzt, Maschinen im Betrieb an andere Betriebe weiterzuvermieten. Weiters werden Vorträge und Schulungen, welche von Netzwerken organisiert werden, in Anspruch genommen.

Von einem Betrieb wurde angegeben, an einer Kooperation teilzunehmen, welche zum Ziel hat, Waren von anderen Mitgliedsbetrieben zu vergünstigten Konditionen zu beziehen und große Produkteinkäufe gemeinsam abzuwickeln. Ein Tischlerbetrieb nimmt an einem Netzwerk teil, bei welchem es hauptsächlich darum geht, das Image des Betriebs aufzuwerten, weniger darum, den Gewinn zu maximieren. Viele Mitglieder stiegen aus dem Netzwerk wieder aus, da der erwartete wirtschaftliche Erfolg ausblieb.

Ein Betrieb gab an, an einem Netzwerk teilzunehmen, jedoch keine Angebote in Anspruch zu nehmen. Man möchte den Verein lediglich durch den Mitgliedsbeitrag unterstützen. Ein Tischlermeister berichtete, als Innungsmeister und Lehrlingstrainer im Rahmen des Lehrlingswettbewerbs tätig zu sein. Es bereitet ihm große Freude zu sehen, wie engagiert die Lehrlinge auf ein Ziel hinarbeiten. Neben der persönlichen Bereicherung stellt die Berufsolympiade auch eine Imageaufwertung für die gesamte Tischlerbranche dar.

Manche Betriebe stehen Netzwerken äußerst kritisch gegenüber, da eine Ausnutzung durch andere Betriebe befürchtet wird. Eine Glasermeisterin berichtete, an der „Bauherrenmappe“ teilgenommen zu haben. Die Idee, die dahinter stand war zwar gut, jedoch wurde kritisiert, dass die Mappe von den regionalen Partnern, wie der Raiffeisen Bank und den Gemeinden, nur vereinzelt ausgegeben wurde und somit nie richtig in Umlauf kam.

Eine Hafnermeisterin übte Kritik an einer Kooperation, welche sich selbst als Elite der Hafner sieht, da gewisse Kriterien, wie das Vorhandensein einer Meisterprüfung, eines Schauraumes und einer Prüfplakette auf Heizanlagen, im Falle einer Mitgliedschaft, erfüllt sein müssen. Jedoch finden dahingehend keine Kontrollen statt und somit wird viel Schindluder betrieben. Ein Spenglermeister gab an, an der Kooperation „Die Bausteine“ teilgenommen zu haben. Dabei wurde angemerkt, dass es sehr schwierig ist, ein Netzwerk am Leben zu erhalten. Es müsste ein Leiter, welcher für sämtliche Organisationen im Netzwerk verantwortlich ist und unter Umständen bezahlt wird, bestimmt werden, ansonsten ist ein Netzwerk kaum überlebensfähig. Die Bausteine scheiterten vor allem daran, dass kein Betrieb Zeit in das Netzwerk investieren wollte, Bezahlungen für Leistungen gefordert wurden und eine Baufirma in Konkurs ging.

Von großer Bedeutung sind auch die informellen Netzwerke, welche aus alten Bekanntschaften und langjährigen Freundschaften aus der Berufsschulzeit zu Stande gekommen sind. Der Vorteil dieser Netzwerke besteht darin, dass offener über Probleme gesprochen wird und man sich auf die Vorschläge und Meinungen seiner Kollegen verlassen kann. Von einem Kfz-Techniker wurde angegeben, dass bei Autopannen der Kunden österreichweit und auch über die Grenzen hinaus, Branchenkollegen einspringen um die Reparatur zu übernehmen bzw. Einzelteile zu liefern.

Im Rahmen solcher informellen Netzwerke kommt auch ein Personalaustausch zu Stande. Daraus ergibt sich eine Win-Win-Situation: Zum einen werden freie Kapazitäten genutzt und zum anderen kann man darauf vertrauen, dass man kompetentes Personal erhält. Von einem Betrieb, welcher in der Kältebranche tätig ist, wurde jedoch angemerkt, dass ein solcher Personalaustausch nur in bestimmten Branchen möglich ist. Das Problem in der Kältebranche ist, dass Kühlgeräte im Sommer am stärksten nachgefragt werden und in dieser Zeit kein Betrieb Personal entbehren kann. Von einem Befragten wurde angegeben, dass man sich selbst im Laufe der Zeit ein persönliches Netzwerk zusammenstrickt hat, sodass man nun in jeder Sparte auf einen Bekannten zurückgreifen kann.

Auf die Innung bzw. WKO waren über 50% der Betriebe nicht gut zu sprechen. Man kritisierte das mangelnde Interesse der Branchenkollegen an Veranstaltungen, welche von der Innung organisiert wurden. Ehrliche Gespräche kommen nur selten zu Stande, da man sich eher als Konkurrent als als Kollege wahrnimmt. Weiters wurde kritisiert, dass die Innung „den Durchschnitt“ bedient und repräsentiert und mit Informationen versorgt, was heute für einen guten Erfolg zu wenig ist.

## 3.2 Nachhaltigkeit im Handwerk

### 3.2.1 Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen im Betrieb

Bis auf zwei der 21 befragten Betriebe verfügen alle Betriebe über mindestens ein Produkt im Sortiment, welches als nachhaltig eingestuft werden kann. Zur besseren Veranschaulichung wurden die Produkte in sechs Klassen unterteilt:

#### Energie:

- Biomasse-Heizungen
- Solaranlagen
- Pelletsheizkessel
- Kachelöfen
- energiesparende Geräte
- Strom bezogen aus Wasserkraft und Photovoltaik

#### Anlagen:

- Trinkwasserversorgungs- und Trinkwasseraufbereitungsanlagen
- Pflanzenkläranlagen
- Regelungstechnik

#### Bau:

- „Biovulkanhaus“
- hochwertige Dämmstoffe
- Folienabdichtungen, Kautschukfolie
- Hölzer und Steine aus der Region, Steinplatten aus dem Vulkanland

#### Beratung:

- Beratung im Bereich der Dämmverglasung
- Contracting

#### Möbel:

- Möbel aus regionalen Hölzern bzw. Vollholz
- Betten aus Zirbenholz
- Vollholzzlinie „Vulkanmöbel“, „Vulkanlandvitalbüro“

Sonstiges:

- selbstgezüchtete Pflanzen
- pflegeleichte Gärten
- Vollkornprodukte

### **3.2.2 Motivation für die Einführung nachhaltiger Produkte**

Die Motivation, welche hinter der Einführung der nachhaltigen Produkte stand, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb. In manchen Fällen liegt die Motivation bereits in der Kindheit begründet. Dabei wurde angegeben, dass man auf einem Bauernhof aufwuchs und schon damals die Natur und der Wald einen enorm faszinierten. In einem Fall übte ein Verwandter, welcher besonders naturverbunden war, eine besondere Vorbildwirkung aus, welchem man heute gerne nacheifern möchte. Manche Betriebsleiter berichteten, dass es ihnen Freude bereitet und es als spannend empfunden wird, an der Entwicklung nachhaltiger Produkte zu arbeiten und diese ständig zu optimieren. Dabei haben sich in den Betrieben eigene kleine F&E Bereiche entwickelt, in welchen an Lösungskonzepten gefeilt wird. Auch die Mitarbeiter in den Betrieben sind eingeladen, Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen. Von einem Betriebsleiter wurde angegeben, von einem Vortrag, in welchem die Vorteile von naturnahen Produkten erörtert wurden, inspiriert worden zu sein. Als er Biomöbel von „Team 7“ auf einer Messe sah, stand für ihn fest, dass seine Tischlerei sich von nun an in diese Richtung entwickeln sollte. Die Idee zum „Biovulkanhaus“ gründet auf einem Zeitungsartikel zum Thema „Passivhäuser“, welcher in ihm das Interesse an der Entwicklung einer neuen Hausform weckte.

Ein Betriebsleiter gab an, dass die Motivation, die hinter der nachhaltigen Entwicklung des Betriebes steht, bereits in der Geschichte begründet liegt. Schon in der vorhergehenden Generation war die Nachhaltigkeit tief im Bewusstsein verankert. Diese Sinneshaltung wurde von Generation zu Generation weitergegeben. Jede Generation war bestrebt, den Betrieb so zu gestalten, dass er langfristig bestehen bleibt, um ihn so für nachfolgende Generationen attraktiv zu machen. Es wurde daheim nie über Probleme im Betrieb gejammert, sodass die Kinder nie eine Abneigung gegen das Unternehmen entwickeln konnten. Die Söhne wurden als Mitbesitzer, nicht als Mitarbeiter in den Betrieb eingegliedert. Als weiterer Grund für die Einführung nachhaltiger Produkte wurde angegeben, dass man sich nur durch das Angebot von Nischenprodukten von der Konkurrenz abheben kann. Nur so ist es möglich langfristig zu bestehen, denn wenn man nur mit dem Strom schwimmt, geht man irgendwann unter.

Ein Betrieb, welcher sich vor acht Jahren ISO 14001 zertifizieren ließ, gab an, dass öffentliche Auftraggeber besonders auf die Zertifizierung ansprechen und aus diesem Grund die Zertifizierung vorgenommen wurde. Eine ISO 14001 Zertifizierung zeugt von einer guten Organisation und Dokumentation, was das Image eines Betriebes enorm aufwertet, was wiederum zu einer verstärkten Kundennachfrage führt. Von einem Tischlermeister wurde angemerkt, dass durch das mangelnde Bewusstsein in der Bevölkerung, naturnahe Produkte nur bedingt nachgefragt werden. Kaum jemand ist in der Region bereit für den Mehrwert in der Wohnqualität einen höheren Preis zu bezahlen. Bisher wurde noch kein „Biovulkanhaus“ in der Region gebaut, die Nachfrage im Raum Graz ist stärker.

Die Nachfrage der Kunden wurde lediglich einmal als Motivationsgrund angegeben. So werden Vollholz-Möbel heute vermehrt nachgefragt als noch vor Jahren. Ansonsten wurde angemerkt, dass in den meisten Fällen noch immer der Preis das einzig entscheidende Kriterium beim Produktkauf darstellt. Die Energieeffizienz spielt beim Kauf nur eine untergeordnete Rolle. Zwar wurde angegeben, dass der Betrieb eine Lenkung in Richtung energiesparender Maschinen versucht zu betreiben, diese wird von den Kunden jedoch nur bedingt angenommen. Nur wenige Kunden erkundigen sich nach dem Stromverbrauch der Geräte bzw. berechnen die Investitions- und Betriebskosten, um eine Kaufentscheidung zu treffen. Unter manchen Kunden besteht sogar der Irrglaube, je höher der Stromverbrauch, desto leistungsstärker die Maschine. Die regionale Herkunft der Produkte wird nur dann bei der Kaufentscheidung berücksichtigt, wenn keine zu hohen preislichen Unterschiede zwischen dem regionalen Produkt und der Industrieware bestehen.

### **3.2.3 Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes**

Eine Frage im Interviewleitfaden beschäftigt sich damit, was unter dem Begriff der „Nachhaltigkeit“ verstanden wird. Die Antworten gestalteten sich sehr unterschiedlich.

In den meisten Fällen wurde Nachhaltigkeit mit den Begriffen „langandauernd, langfristig, beständig“ definiert, was wiederum mit den Kunden und Lieferanten in Verbindung gebracht wurde. So werden langfristige Kunden- und Lieferantenbeziehungen als sehr nachhaltig empfunden.

Die langjährige Kundenbindung ist das Um und Auf in einem Betrieb. Die kompetente Kundenbetreuung soll nachhaltig im Kunden verankert bleiben. Dabei wurde angegeben, dass die Kunden einen Bezug zur Firma aufgebaut haben und nicht in Erwägung ziehen würden, einen anderen Betrieb aufzusuchen. Dies wird nun von Generation zu Generation weitergegeben, sodass auch deren Kinder einmal die Serviceleistungen des Betriebs in Anspruch nehmen werden. Nachhaltig ist eine kompetente Kundenbetreuung, wenn sich

Kunden nach mehreren Jahren wieder an den Betrieb wenden und somit eine langfristige Wirkung erzielt wird. Weiters wurde auch die langfristige Kundenzufriedenheit in Bezug auf die Nachhaltigkeit genannt. Der Kunde soll, auch noch nach 10 Jahren, von seinem Produkt begeistert sein.

Mundpropaganda und Weiterempfehlungen der Kunden nehmen für die meisten Betriebe einen sehr hohen Stellenwert ein. Werbung, in Form von Zeitungsinseraten, wird nur von den größeren Betrieben geschaltet. Kleinere Betriebe nehmen solche Werbemittel kaum in Anspruch, weil der Kostenaufwand in keiner Relation zum Nutzen steht. Auch langfristige Mitarbeiter werden als nachhaltig empfunden. Diese identifizieren sich voll und ganz mit dem Betrieb und man kann darauf vertrauen, dass sie ihr Bestes geben. Nur so kann gewährleistet werden, dass der Betrieb langfristig bestehen bleibt.

Ein Interviewpartner verwies auf die Frage nach der Nachhaltigkeit auf die ISO 14001 und EMAS Zertifizierung des Betriebs. Die Zertifizierungen waren zwar mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden, jedoch bereut man die Investition nicht, da sich eine Reihe von Vorteilen daraus ergab. So konnten die Betriebskosten gesenkt und eine höhere Rechtssicherheit erlangt werden. Weiters verfügt der Betrieb nun über eine vernünftige Struktur in der Organisation und Dokumentation. Weiters wird mit dem Begriff der Nachhaltigkeit verbunden, dass gewisse Dinge im Betrieb schrittweise aufgebaut werden, um den Betrieb so für die nächste Generation attraktiv zu gestalten. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, eine vernünftige Kosten- und Organisationsstruktur im Betrieb einzuführen, um der nächsten Generation einen problemlosen Start zu gewährleisten. Weiters sind Controlling und eine genaue Aufschlüsselung der Kostenstellen für einen Betrieb überlebensnotwendig, wenn dieser langfristig bestehen möchte und fundierte Angebote legen will.

Nachhaltigkeit ergibt sich auch oftmals aus dem Produkt heraus. So werden Steinplatten im Steinmetzbetrieb oder Kachelöfen in der Hafnerei als sehr beständig definiert. Ein Interviewpartner gab an, einen Bericht in der Kleinen Zeitung als sehr nachhaltig zu empfinden, da dadurch viele Kunden auf den Betrieb aufmerksam gemacht wurden.

Die hohe Qualität der Produkte wird als nachhaltig bewertet. Man versucht, trendorientiert zu wirtschaften - so werden immer wieder neue Produkte ins Sortiment aufgenommen. Die Rohstoffe dafür versucht man aus der Region zu beziehen. Von einem Tischlermeister wurde die Langlebigkeit der Möbel mit dem Begriff der Nachhaltigkeit in Verbindung gebracht. Dabei spielt nicht nur die hohe Qualität, sondern auch das Aussehen eine Rolle.

Die Möbel zeichnen sich durch ein elegantes, zeitloses Design aus. Die Zeitlosigkeit ist auch bei Hafnern sehr wichtig, weshalb sich der Ofen in den Raum einfügen sollte und nicht umgekehrt der Ofen das Zimmer dominiert.

Ein Interviewpartner war der Ansicht, dass die Nachhaltigkeit stark von der Politik abhängig ist. So werden Gesetze erlassen, dessen Vorschriften im Bereich des Umweltschutzes zu befolgen sind. Auch eine Expansion wird als nachhaltig empfunden, da nur so ein Betrieb langfristig bestehen bleiben kann. Dabei wurde Wien als neuer Filial-Standort angegeben. Einer der befragten Betriebe expandiert sogar in den Osten. Von einem Betrieb wurde erwähnt, dass das Schwesternunternehmen, welches sich auf den Ölhandel spezialisiert hat, ein schlechtes Licht auf den Betrieb wirft, was die Nachhaltigkeit betrifft. Nach dem Betriebsleiter kann man nicht nur grün oder nicht nur wirtschaftlich sein - das Verhältnis muss stimmen.

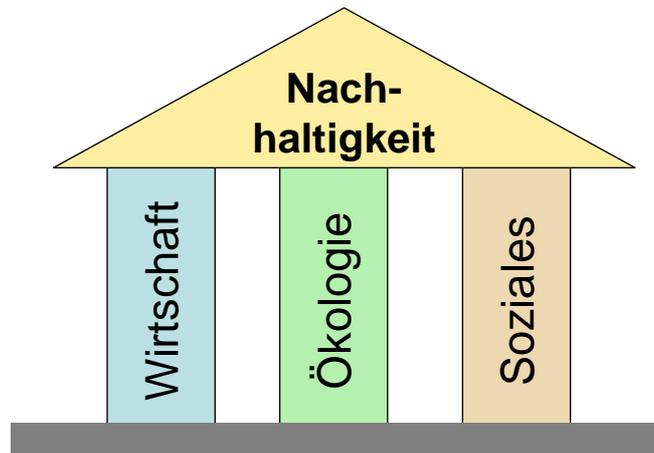
Weiters wird als nachhaltig bewertet, jedes Jahr ein neues Produkt ins Sortiment aufzunehmen, welches am Markt noch nicht so verbreitet ist. Dadurch schafft man es, sich von der Konkurrenz abzuheben und somit langfristig bestehen zu bleiben. Ein Interviewpartner war der Ansicht, dass die meisten Betriebe nachhaltig wirtschaften, die meisten sind sich dessen nur nicht bewusst. Weiters wurden in Zusammenhang mit Nachhaltigkeit die Punkte Arbeitsplatz/Gesundheit, Betriebsklima, alternative Heizmethoden, erneuerbare Energien, Umwelt, Regionalität, „Umwelt schonen“ und „CO2 neutral“ genannt.

In einem Betrieb wurde die Nachhaltigkeit als einer der Handlungsgrundsätze im Leitbild genannt. Es wird beachtet, dass die Arbeitnehmer und Lieferanten soweit als möglich aus der Region kommen. Der Betrieb sieht sich dabei als ein wichtiger Teil der regionalen Wertschöpfung. Eine weitere wichtige Rolle nehmen in diesem Zusammenhang noch das Kultur- und Vereinssponsoring ein.

### 3.2.4 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit basiert auf drei Säulen:

Abb. 6: Die drei Säulen der Nachhaltigkeit



Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf

Diese drei Bereiche wurden im Rahmen der Interviews abgefragt. Dazu wurde den Betriebsleitern eine Grafik, welche die drei Bereiche Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft und diverse Schlagwörter dazu umfasste, vorgelegt um die Interviewpartner auf die richtige Bahn zu lenken bzw. einen Denkanstoß zu geben. Die Grafik ist dem Anhang 1 zu entnehmen. Danach wurden diese aufgefordert, besonders wichtige Begriffe für den Betrieb herauszustreichen bzw. Maßnahmen, welche in den jeweiligen Bereichen umgesetzt werden, zu nennen.

#### **Ökonomie**

Im Bereich der Ökonomie wurden stabile Absätze, Liquidität, gute Auslastungen und langfristige Partnerschaften im Bereich der Stammkunden als besonders wichtig eingeschätzt.

Ein Tischlermeister berichtete, im Rahmen der ISO 9001 und ISO 14001 den gesamten Betrieb in seine Einzelheiten zerlegt zu haben. Jeder Prozessschritt wurde überdacht und verschiedenste Bereiche im Betrieb wurden optimiert, sodass nun Rohstoffe gezielter eingesetzt werden können. Das Controlling nimmt im Betrieb einen hohen Stellenwert ein.

Aus diesem Grund wurde die Investition in die Zertifizierung niemals bereut. Weiters führte die Evaluierung zu einer Umgestaltung der Zusammensetzung der Heizfraktion. Früher wurde der Verschnitt aus der Werksstatt, somit auch die besten Hölzer verbrannt, heute wird

vermehrt auf Hackschnitzel zurückgegriffen. Der Betriebsleiter ist der Ansicht, dass sich auch die wirtschaftlichen und die gesellschaftlichen Punkte ganz von alleine ergeben, wenn man bestimmte Aspekte in der Qualitätssicherung und im Umweltmanagement berücksichtigt.

Ein Interviewpartner erwähnte auf die Frage nach der Nachhaltigkeit, die Expansion des Betriebes, denn nur so kann dieser langfristig bestehen. Wien wird dabei als neuer Filial-Standort angedacht. Die Idee ist es, eine Unterkunft mit Verpflegung den Handwerkern unter der Woche zur Verfügung zu stellen, um so das Arbeitskräftepotenzial der Region nutzen zu können. Der Hauptwohnsitz sollte dabei in der Region bleiben, um so Abwanderungen zu vermeiden. Nach Wien zu pendeln wäre aus ökologischer Sicht nicht tragbar. Sein Handwerk in Wien auszuüben, sollte den Mitarbeitern durch besondere Angebote, wie z.B. der 4-Tage Woche schmackhaft gemacht werden. Monteure sollten somit die Möglichkeit erhalten, in Wien ihr Geld zu verdienen und daheim eine Familie zu gründen, sodass die Wertschöpfung in der Region bleibt.

Von einer Glasermeisterin wurden alle Punkte im Bereich der Wirtschaft auf der Grafik als wichtig eingeschätzt mit Ausnahme der „Marktpräsenz“. Der Betrieb ist gut ausgelastet, eine Betriebsvergrößerung wird dennoch nicht angedacht, da so wesentliche Teile der Unternehmensphilosophie verloren gehen würden. Der Schwerpunkt liegt auf Privatkunden - dieser soll schnell bedient werden. Außerdem wäre es der Betriebsleiterin nach einer Betriebsvergrößerung nicht mehr möglich, in der Werkstatt zu arbeiten, da sie sich vermehrt anderen Bereichen, wie dem Management widmen müsste.

Ein Tischlermeister gab an, beim Bau des speziellen Hauses nur Betriebe aus dem Bezirk zu beauftragen, sodass die regionale Wirtschaft gestärkt wird. Nur beim Belüftungssystem wird auf eine externe Firma zurückgegriffen, da diese Dienstleistung von keinem regionalen Betrieb in der erforderlichen Güte angeboten wird. Auch bei den Materialien achtet man darauf, dass diese aus der Region stammen und nicht aus China bezogen werden. Durch diese Strategie ist es möglich, die Region zu stärken - denn nur so hat diese auch eine Zukunft.

## **Ökologie**

Im Bereich der Umwelt spielen die Abfallvermeidung, die Reparaturfreundlichkeit, die Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten und die Verkürzung der Transportwege in Bezug auf Montagefahrten eine wichtige Rolle.

Von einem Tischlermeister wurde angegeben, dass Naturprodukte im Betrieb verwendet werden, wobei die Ursprünglichkeit des Werkstoffes als wichtig erörtert wurde. Es wird versucht, hauptsächlich mit regionalen Hölzern zu arbeiten, da so nicht nur die regionale Wertschöpfung gesteigert, sondern auch die Transportwege verkürzt werden.

Der Betrieb verfügt über eine spezielle Hackschnitzelheizung, welche mit höheren Temperaturen arbeitet, sodass auch Spanplatten verheizt werden können. Im Betrieb fallen kaum Abfälle an, da zum Transport hauptsächlich Mehrwegverpackungen, sprich Decken, verwendet werden. Weiters trägt die Tischlerei zur Abfallvermeidung bei, indem sie besonders langlebige Möbel erzeugt.

Ein Hafner gab auf die Frage nach der Nachhaltigkeit an, seine Kachelöfen mit nachwachsenden Rohstoffen zu beheizen. Beim Innenbau der Öfen wird Lehm aus Tonabfall verwendet. Dadurch werden Kosten gespart. Außerdem weist der eigene Lehm eine höhere Qualität auf als jener der Industrie. Im Betrieb ist Ofenmörtel in Verwendung - Kalkmörtel wurde nur kurzzeitig verwendet. Dieser verlangt nach dem Grobputz eine Trockenzeit von 14 Tagen, erst dann kann mit dem Feinputz begonnen werden. Dies ist aus Zeitgründen nur selten umsetzbar, denn vom Kunden wird Schnelligkeit gefordert. Außerdem sind die Transportwege in diesem Zusammenhang nicht zu vernachlässigen.

Ein Steinmetz gab an, im Bereich der Umwelt in die Wasseraufbereitung zu investieren. Wasser, das für Schleif- und Schneidearbeiten verwendet wird, wird rezykliert, sodass sich der Wasserverbrauch des Unternehmens im Bereich eines Haushalts bewegt (100 - 120 m<sup>3</sup> pro Jahr). Energie ist im Betrieb ebenfalls ein Thema. Bei der Betriebsgründung wurde eine Hackschnitzel-Heizung angedacht. Diese stellte sich jedoch damals als wirtschaftlich nicht tragbar heraus, so wurde eine Ölheizung installiert. Unter Umständen wäre ein kleines Fernwärmenetz, in Kooperation mit den Nachbarbetrieben eine Möglichkeit für die Zukunft. Es wird versucht, die Steinplatten so weit es geht, aus der Region bzw. Steiermark zu beziehen. Manche Gesteinsarten werden in Österreich jedoch nicht abgebaut, sodass man auf Handelspartner in China zurückgreifen muss. Ein Großteil der Steine wird aus Italien, Frankreich und Deutschland bezogen. Der Wille vermehrt Steine aus Österreich zu verwenden, scheitert oftmals am Preis, da Steine aus China über den Großhandel günstiger besorgt werden können. Der Steinmetz gab an, seine Kunden auf die Herkunft der Platten aufmerksam zu machen - der Preis bleibt aber oftmals das einzig ausschlagende Kriterium.

Ein Gartengestalter erwähnte, dass ausschließlich Naturprodukte im Betrieb verwendet werden. Es wurde versucht, die herkömmliche Folie durch eine Naturkautschukfolie beim

Teichbau zu ersetzen, was sich jedoch als problematisch herausstellte, sodass die Idee wieder fallen gelassen wurde und somit nach wie vor herkömmliche Folien eingesetzt werden. Im Betrieb werden ausschließlich Naturdünger und Pflanzenschutzmittel verwendet, welche auch in einem Biobetrieb erlaubt sind. Auf die Naturfreundlichkeit der Pflanzenschutzmittel wird großer Wert gelegt, sodass man auch bereit ist, auf die ein oder andere Rose im Sortiment zu verzichten, wenn diese spezielle Spritzmittel benötigen würde. Pflanzen werden hauptsächlich in Österreich, wenn möglich sogar in der Steiermark gekauft. Wasserpflanzen werden selbst gezüchtet. Steine und Hölzer werden aus der Region bezogen. Dies führt weiters zu einer Verkürzung der Transportwege.

Ein Bauunternehmensleiter gab an, dass das Herstellungsverfahren von Dämmstoffen beim Kunden nur eine untergeordnete Rolle spielt. Aus diesem Grund wird auch keine Steuerung dahingehend betrieben, dass vermehrt ökologisch produzierte Dämmstoffe angeboten werden. Auch die Rückbaufreundlichkeit von Vollwärmeschutz hat nur einen geringen Stellenwert.

Eine Glasermeisterin erwähnte, dass die Verwendung von rezyklierten Glasanteilen im Flachglasbereich nur schwer umsetzbar ist. Der Glasabfall wird von der Saubermacher Dienstleistungs AG geholt, welche diesen nochmals nachsortiert. Würde man den Glasabfall an die Industrie abgeben, müsste dieser in seiner sortenreinen Form vorliegen. Dies ist jedoch nur schwer möglich, da Abfälle oft falsch getrennt werden bzw. Sparziergänger den Behälter für eine Restmülltonne halten. Für die Farbgebung des Glases wird ein Pulver im Schmelzverfahren miteingebrannt. Die Grundfarben werden über die Industrie bezogen. Die Glaserei verfügt über zwei Schmelzöfen, welche mit Strom betrieben werden. Dabei wird angegeben, dass der große Ofen, nur ca. einmal pro Woche hochgefahren wird. Isolier- und Dämmverglasungen werden nicht selbst hergestellt, dahin gehend wird nur eine Beratung angeboten. Dies liegt im komplizierten Herstellungsverfahren begründet. Ein Betrieb verwies auf die ISO 14001 Zertifizierung, welche die Erstellung einer Umweltpolitik und eines Umweltprogramms und die Entwicklung von Umweltmaßnahmen und Umweltzielen vorschreibt. Die EMAS Zertifizierung verpflichtet die Betriebe, eine Umwelterklärung zu verfassen.

Eine Gartengestalterin gab an, dass im Garten die Kreislaufwirtschaft eine wichtige Rolle einnimmt. Es wird mit Kompost gearbeitet und Regenwasser wird im Rahmen der Bewässerung verwendet. Regenwassersysteme werden bei der Gartengestaltung nicht mitgeplant, jedoch wird durchaus angesprochen, wie das Regenwasser am besten genutzt

werden könnte. Bei der Planung wird stets auf die nächste regionale Baumschule für die Umsetzung verwiesen.

Von einem Kfz-Technikmeister wurde angegeben, dass die Abfalltrennung und Abfallentsorgung im Bereich der Umwelt eine große Rolle spielt, da Lösungsmittel und Öle häufig im Betrieb im Einsatz sind.

Im Bereich Ökologie sei noch das „Biovulkanhaus“ zu erwähnen, welches von einem der befragten Betriebsleiter geplant wurde. Das Konzept des Biovulkanhauses geht weit über die Idee des reinen Passivhauses hinaus. So werden neben den hohen Standards im Energiebereich ausschließlich baubiologisch unbedenkliche Werkstoffe verwendet. Darüber hinaus wird darauf geachtet, dass das Haus architektonisch mit der Region harmoniert. Der Holzbau passiert mit polarisierten Holzpfeilern, Balken und Blockstämmen. Polarisiertes Holz weist eine Reihe von Vorteilen auf. So bleibt das Holz zum Beispiel ruhiger und arbeitet nicht so stark. Der Prototyp des Biovulkanhauses des Tischlermeisters dient dabei als Forschungsprojekt, welches immer wieder weiterentwickelt wird. Das Haus hat bei weitem noch nicht die höchste Energieeffizienz, optimale Beschattung und bestmögliche Ausrichtung erreicht. Weiters gilt es an den Materialien zu feilen. So könnten auch die Lüftungsschächte aus Zirbenholz hergestellt werden. Neben dem Haus befindet sich ein geomantischer Energiepunkt, welcher leider zu spät ausgeforscht wurde, ansonsten hätte man den Standort des Hauses anders gewählt. Weiters wurden damals einige Steine falsch gesetzt. Diese Punkte gilt es noch zu verbessern. Weiters fertigt die Tischlerei Betten aus Zirbenholz, bei welchen die Polarität der Wachstumsrichtung und die Polarität der Stammseite durch eine spezielle Schnitttechnik berücksichtigt wurden.

## **Soziales**

Im Bereich Soziales wurde die Arbeitsplatzbeschaffung vor Ort als besonders wichtig herausgestrichen. Weiters wurde dem guten Betriebsklima eine große Bedeutung zugesprochen.

Die professionelle Kundenbetreuung wird bei beinahe allen Betrieben als wichtiger Punkt angeführt. Der Kunde soll sich wohl fühlen und einen Mehrwert in der Kundenbetreuung genießen. In einer Bäckerei wurde angegeben, dem Kunden gerne die Inhaltsstoffe des Gebäcks zu erklären. Der Gesundheitsaspekt spielt bei der Produktion eine wichtige Rolle, welcher auch in der Wellness-Ausbildung der Betriebsleiterin begründet liegt.

Ein Betrieb, welcher ISO 9001 zertifiziert ist, gab an, Kundenzufriedenheitsanalysen durchzuführen, da dies von der Norm vorgeschrieben wird. So werden unter anderem

Dankeschreiben an Kunden, welche das Unternehmen weiterempfohlen haben, verschickt. Das Empfehlungsmanagement wurde als wichtiger Punkt im Unternehmen hervorgehoben.

Auch langfristige Mitarbeiter werden als nachhaltig empfunden. Diese werden dabei weniger als Mitarbeiter, sondern mehr als Kollegen gesehen, denn langfristig kann ein Betrieb nur überleben, wenn ein gutes Klima im Betrieb herrscht. So wurde angegeben, dass der Betriebsleiter regelmäßig Vereinsfeste seiner Mitarbeiter besucht, um das freundschaftliche Verhältnis zu seinen Mitarbeitern zu pflegen. Weiters fällt den anderen Besuchern das gute Klima zwischen Chef und Mitarbeiter auf, was das Image des Unternehmens steigert.

Von einem Betrieb wurde im Bereich des Arbeitnehmerschutzes eine „Arbeitsplatzevaluierung“ im Haus der Region, Dörfel 2, 8330 Feldbach, durchgeführt, welche von der AUVA (im Haus der Region, Kornberg) initiiert wurde. Bei der Arbeitsplatzevaluierung musste jeder Arbeitgeber die Gefährdungen und Belastungen im Zusammenhang mit der Arbeit ermitteln, beurteilen und geeignete Maßnahmen gegen die festgestellten Gefahren festlegen ([www.eval.at](http://www.eval.at)). Der Betriebsleiter gab an, in jedem Bereich des Betriebs einen Verantwortlichen für die Arbeitssicherheit organisiert zu haben.

Ein Elektronikunternehmen gilt als Vorzeigebetrieb in der Region was die Nachhaltigkeit in Handwerksbetrieben betrifft. Von der nachhaltigen Entwicklung zeugt auch der Nachhaltigkeitsbericht, welcher 2004 veröffentlicht wurde. Um die nachhaltige Entwicklung des Betriebs zu sichern, wurde 2005 ein zehnköpfiges Nachhaltigkeitsteam eingerichtet, welches sich mindestens viermal jährlich trifft. Zu den Aufgaben des Nachhaltigkeitsteam zählen die Erhöhung der Arbeitssicherheit und Verbesserung der Gesundheitsvorsorge, die Eruiierung von Energiesparpotentialen und die Umsetzung von Ideen zur ständigen Verbesserung des Betriebsklimas. Im Jahr 2007 wurde ein eintägiger Strategieworkshop durchgeführt, in welchem Konzepte für die zukünftige Entwicklung des Betriebs erarbeitet wurden. Weiters nimmt die Lehrlingsausbildung, welche mit dem TRIGOS ausgezeichnet wurde, im Betrieb einen hohen Stellenwert ein. Auf diese wird im Abschnitt 3.4.3 noch näher eingegangen. Weiters wurden verschiedenste Projekte vom Elektrounternehmen ins Leben gerufen. So können SchülerInnen des Polytechnischen Lehrgangs in Feldbach im Rahmen eines eintägigen Workshops Einblick in das Berufsbild des Elektroinstallateurs gewinnen. Schulführungen und Exkursionen werden im Betrieb angeboten, wobei im letzten Jahr 260 Schüler den Betrieb besichtigten. Als Ziel für die nächsten Jahre wird eine Schüleranzahl von 500 angegeben. Es besteht auch die Diskussion, Exkursionen für Erwachsene zu organisieren. Es ist angedacht, einen Energierastplatz am Raabtal Radweg zu bauen. Der „Energielehrpfad“ soll ausgebaut werden und so in ein kleines Museum umfunktioniert

werden. Im Bereich des Energiesparens wird jährlich eine Energiesparwoche organisiert, in welcher die Kunden die Möglichkeit haben, ihren Stromverbrauch zu analysieren und auszuwerten.

### **3.3 Ausbildungsmethoden im Handwerksbetrieb**

#### **3.3.1 Favorisierte Ausbildungsmethoden**

Handwerksbetrieben wird eine Reihe von Ausbildungsmethoden angeboten. Im Rahmen der Befragung galt es zu erheben, welche Methoden besonders oft in Anspruch genommen werden, um das aktuelle Ausbildungsangebot vermehrt danach auszurichten. Zu diesem Zweck wurde eine Ratingskala entwickelt, bei welcher die Interviewpartner aufgefordert wurden, die unterschiedlichen Ausbildungsmethoden nach ihrer Wichtigkeit im Betrieb zu bewerten. Diese ist dem Anhang 2 zu entnehmen.

Die Methoden wurden dabei in vier Themenblöcke eingeteilt:

- Die selbstständige Bildung,
- die informelle Bildung,
- die formelle Bildung
- und die externe, formelle Bildung.

Die selbstständige Bildung umfasst Ausbildungsmethoden, bei welchen man sich das Wissen autodidaktisch aneignet. Fachzeitschriften, Bücher, Internet, Medien und Zuliefererinformationen wären hierbei als Beispiele zu nennen.

Unter der informellen Bildung versteht man vor allem den Austausch mit anderen. Der Stellenwert von Gesprächen mit Branchenkollegen, Handwerkern anderer Branchen, MitarbeiterInnen und KundInnen wird in diesem Zusammenhang erfragt. Weiters sollte die Wichtigkeit von Netzwerkstreffen, Clubs, Fachmessen, Behörden, Politikern und der Innung bewertet werden.

Die formelle Bildung umfasst Ausbildungsmethoden, bei welchen das Wissen von einem Vortragenden an einen herangetragen wird. Schulungen, Kurse, Fachtagungen, Veranstaltungen, Seminare, Exkursionen und spezifische Firmentrainings sollen in diesem Bereich beurteilt werden.

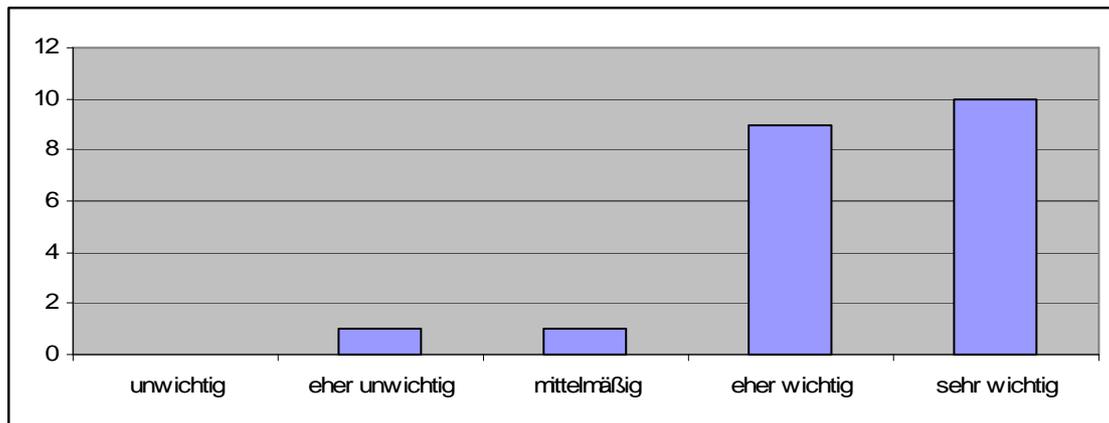
Der letzte Themenblock beschäftigt sich mit der externen, formellen Bildung. Dabei wurde die Wichtigkeit von Fachmessen, Lieferanten und Beratungsfirmen in Bezug auf den

Wissensgewinn erfragt. Weiters sollte erhoben werden, ob Kooperationen mit Universitäten und FHs bestehen oder ob an Forschungs- und Entwicklungsprojekten teilgenommen wird.

### **Die selbstständige Bildung**

#### *Fachzeitschriften*

**Abb. 7: Bewertung Fachzeitschriften**



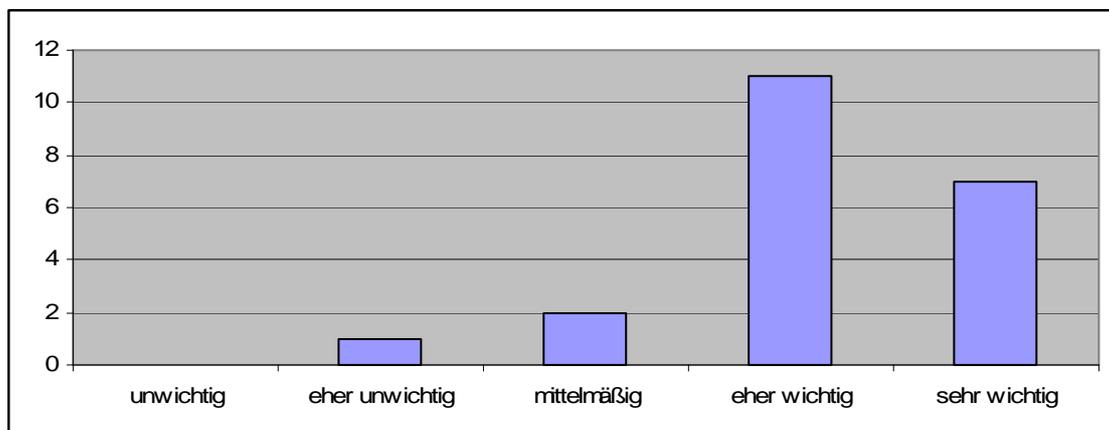
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Fachzeitschriften nehmen bei den Betriebsleitern einen sehr hohen Stellenwert ein. 90 % der befragten Betriebe bewerten diese als sehr bzw. eher wichtig. Für lediglich einen Betrieb spielen Fachzeitschriften eine eher unwichtige Rolle.

In einem Betrieb werden von der Geschäftsführung Fachzeitschriften abonniert, welche zur freien Entnahme für die Mitarbeiter im Betrieb aufgelegt werden. Manche Interviewpartner gaben an, sehr viele Fachzeitschriften zu beziehen, sodass die Zeit fehlt, alle zu lesen.

#### *Bücher, Skripten, Broschüren*

**Abb. 8: Bewertung Bücher, Skripten, Broschüren**

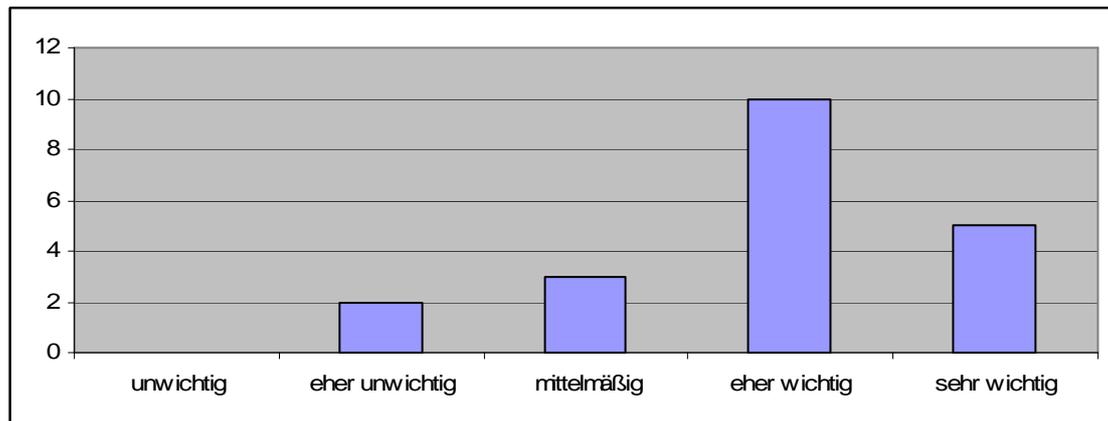


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Bei Büchern, Skripten und Broschüren zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den Fachzeitschriften, wenn auch die Zustimmung nicht so ausgeprägt ist. 86 % der Betriebe bewerten diese als sehr bzw. eher wichtig. Drei Betriebe sprechen Büchern, Skripten und Broschüren eine mittelmäßige bzw. eher unwichtige Rolle zu.

*Internet, Newsletter, Lern CD-Rom*

**Abb. 9: Bewertung Internet, Newsletter, Lern CD-Rom**

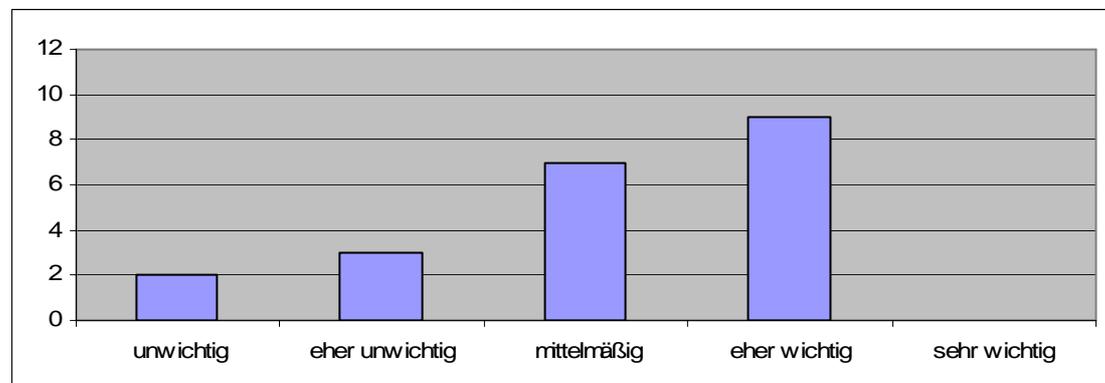


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für die Hälfte der Betriebe spielen Internet, Newsletter und Lern CD-Roms eine eher wichtige Rolle. 25 % bewerten diese sogar als sehr wichtig. Für zwei Betriebe nehmen diese einen eher unwichtigen Stellenwert im Betrieb ein. Von einem Betrieb wurde dazu keine Angabe gemacht. In einem Betrieb werden CD-Roms zur Schulungsvorbereitung verwendet. Vor Schulungsbeginn sind die Mitarbeiter verpflichtet, sich mittels E-learning Vorkenntnisse zur Thematik anzueignen. Erst ab einem gewissen Wissensstand, welcher mit Hilfe einer Prüfung ermittelt wird, ist man berechtigt an der Schulung teilzunehmen.

*Filme, Medien, Zeitungen*

**Abb. 10: Bewertung Filme, Medien, Zeitungen**

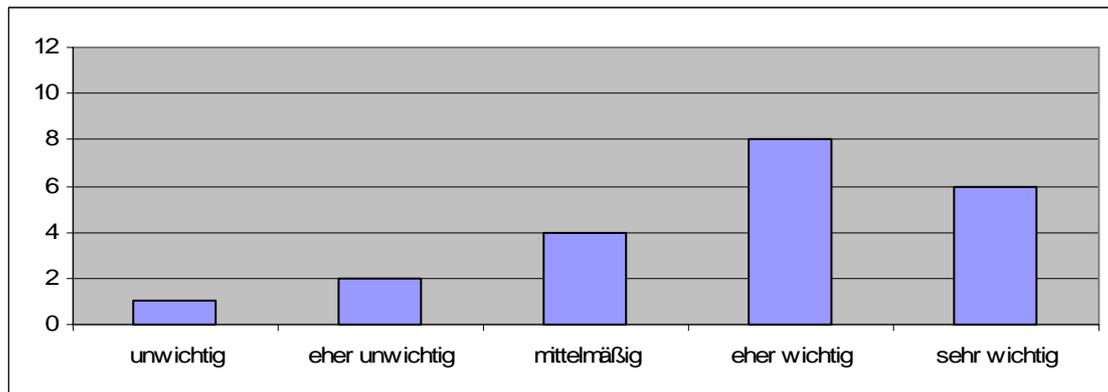


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

43 % der befragten Betriebe bewerten Filme, Medien und Zeitung als eher wichtige Ausbildungsmethode. Bei einem Drittel der Betriebe nehmen diese eine mittelmäßige Rolle ein. Völlig bzw. eher unwichtig in Bezug auf den Wissenserwerb sind Filme, Medien und Zeitungen für fünf Betriebe.

*Werbung, Zuliefererinformationen*

**Abb. 11: Bewertung Werbung, Zuliefererinformationen**



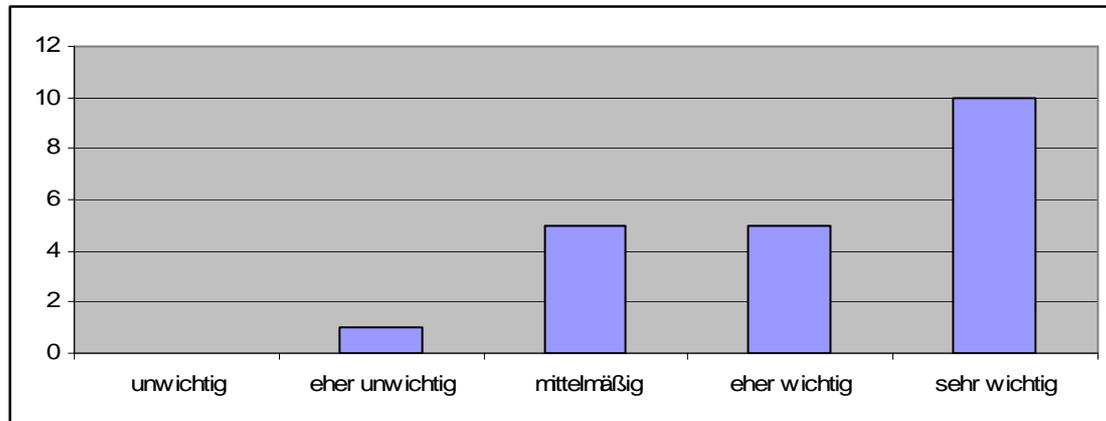
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Werbung und Zuliefererinformationen nehmen für 67 % der Betriebe eine sehr bzw. eher wichtige Rolle ein. Vier Betriebe bewerten diese als mittelmäßig. Ein Betriebsleiter gab an, diesen einen hohen Stellenwert einzuräumen, denn schließlich sollte man über Produkte, die man selbst verkauft auch gut informiert sein. Ein Steinmetzmeister berichtete im Bereich der Bauchemie Informationen von Lieferanten zu erhalten, welche als sehr bemüht beschrieben werden. Ein Interviewpartner steht Lieferanteninformationen eher kritisch gegenüber, da diese lediglich auf einen Produktverkauf aus sind und somit nicht ernst zu nehmen sind. Von einem Betrieb wurden auch die Außendienstmitarbeiter als wichtige Informationsquelle angegeben.

## Die informelle Bildung

### Gespräche mit Branchenkollegen

**Abb. 12: Bewertung Gespräche mit Branchenkollegen**



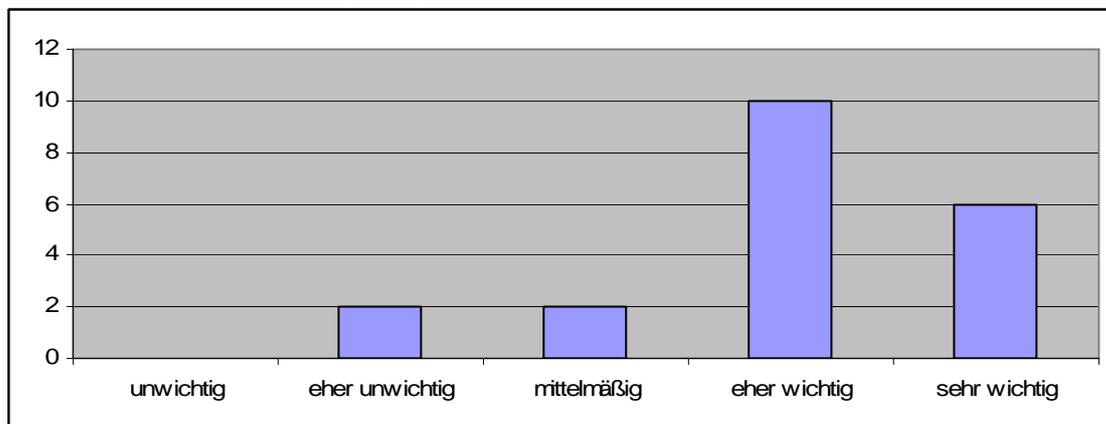
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für 71 % der Betriebe haben Gespräche mit Branchenkollegen einen sehr bzw. eher hohen Stellenwert. Keiner der Betriebe bewertet diese als völlig unwichtig. Bei Gesprächen mit Kollegen wird über Probleme, Erfahrung und Lösungsansätze in der Branche diskutiert. Ein Interviewpartner gab an, nur wegen der Gespräche mit Kollegen Produktschulungen in Anspruch zu nehmen. So wurde auch erwähnt, an einer Kooperation teilzunehmen, welche zwar keinen enormen wirtschaftlichen Erfolg bringt, jedoch erhält man die Möglichkeit, sich mit Branchenkollegen auszutauschen und neue Kontakte zu knüpfen.

Ein anderer Interviewpartner wiederum meinte, dass sich das Gespräch mit Branchenkollegen eher schwierig gestaltet, da man sich eher als Konkurrent als als Kollege sieht und sich somit auf die Meinungen anderer nur bedingt verlassen kann.

### Gespräche mit Handwerkern aus anderen Branchen

**Abb. 13: Bewertung Gespräche mit Handwerkern aus anderen Branchen**

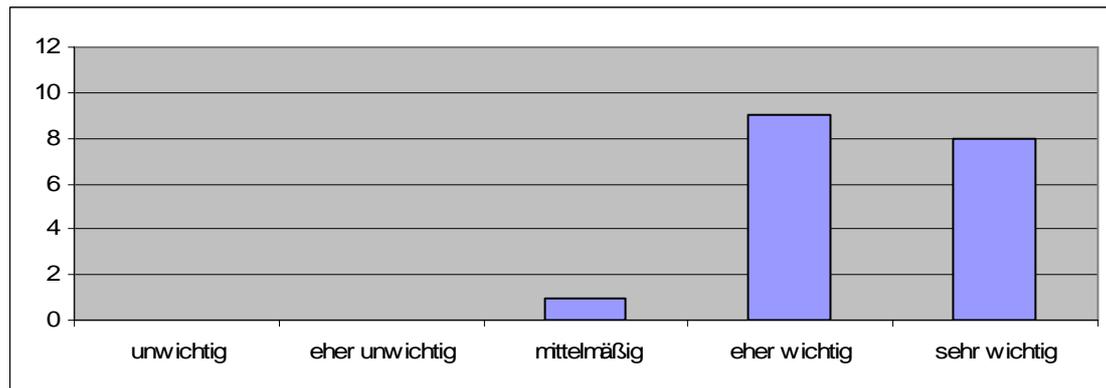


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Gespräche mit Handwerkern aus anderen Branchen nehmen einen ähnlich hohen Stellenwert ein, wobei sich der Schwerpunkt von „sehr wichtig“ auf „eher wichtig“ verlagert. Insgesamt messen 76 % der Betriebe diesen Gesprächen eine Wichtigkeit zu. Teilweise werden diese Kontakte als noch gewinnbringender eingeschätzt, da man nicht denselben Kundenstock bedingt und somit ehrlicher miteinander spricht.

### Gespräche mit Mitarbeitern

**Abb. 14: Bewertung Gespräche mit Mitarbeitern**

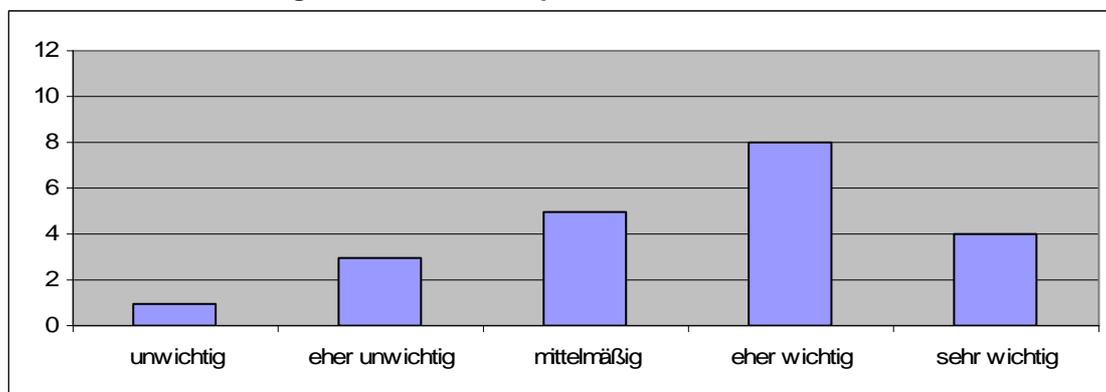


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für 89 % der befragten Betriebe spielen die Gespräche mit Mitarbeitern eine sehr bzw. eher wichtige Rolle. Lediglich ein Betrieb schrieb diesen einen mittelmäßigen Stellenwert zu. Drei Betriebe machten zu diesem Punkt keine Angaben, wobei es sich bei zweien um Einpersonenernehmen (EPU) handelte. Mitarbeitergespräche und interne Coachings nehmen in den Betrieben eine wichtige Rolle ein. Wie die Mitarbeitergespräche im Betrieb umgesetzt werden, wird im Abschnitt 3.4.3 noch näher erläutert.

### Stammtisch / Gespräche mit Kunden, Bekannten, Freunden

**Abb. 15: Bewertung Stammtisch / Gespräche mit Kunden, Bekannten, Freunden**



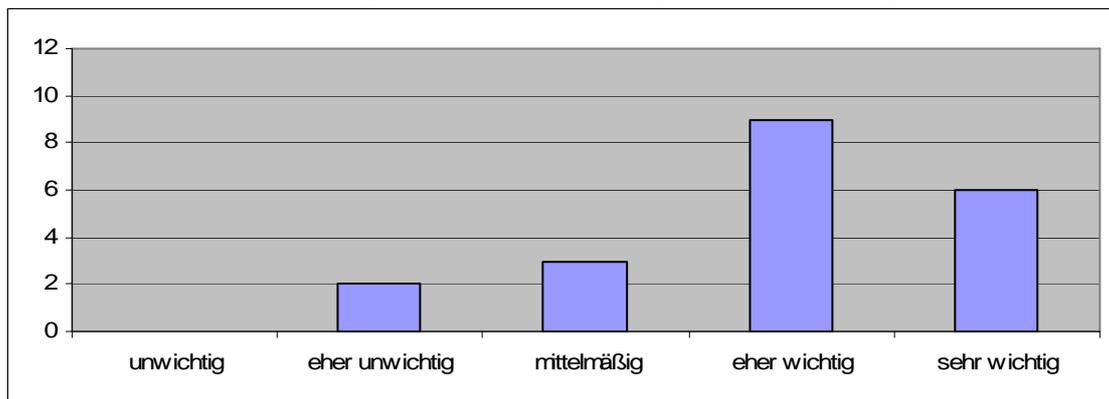
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Stammtischrunden und Gespräche mit Kunden, Bekannten und Freunden nehmen bei den befragten Betrieben eine unterschiedliche Rolle ein. 57 % der Betriebe bewerten diese als

sehr bzw. eher wichtig, 19 % Betriebe als völlig bzw. eher unwichtig. Kundengespräche wurden von einem Interviewpartner als wichtig eingeschätzt, weil diese oftmals Kritik beinhalten, aus welcher man lernen kann. Eine Interviewpartnerin gab an, bei neuen Produktideen zuerst ihre Freunde und Bekannte nach deren Meinung zu fragen. Verbesserungsvorschläge dieser werden gerne angenommen und führen zur Weiterentwicklung des Produkts.

*Netzwerkstreffen, Regionsveranstaltungen, u. ä.*

**Abb. 16: Bewertung Netzwerkstreffen, Regionsveranstaltungen, u. ä.**

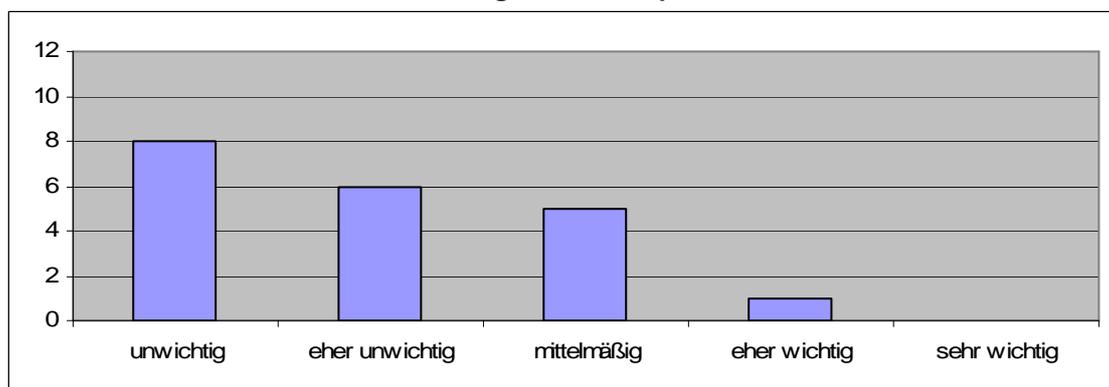


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Drei Viertel der befragten Betriebe bewerten Netzwerkstreffen und Regionsveranstaltung als sehr bzw. eher wichtig. Ein Betrieb machte zu diesem Punkt keine Angabe. Bei Netzwerkstreffen spielt vor allem der Austausch mit anderen eine große Rolle.

*Nicht fachspezifische Clubs (z.B. Zonta, Kiwanis, Rotarier, Lions-Club)*

**Abb. 17: Bewertung nicht fachspezifische Clubs**

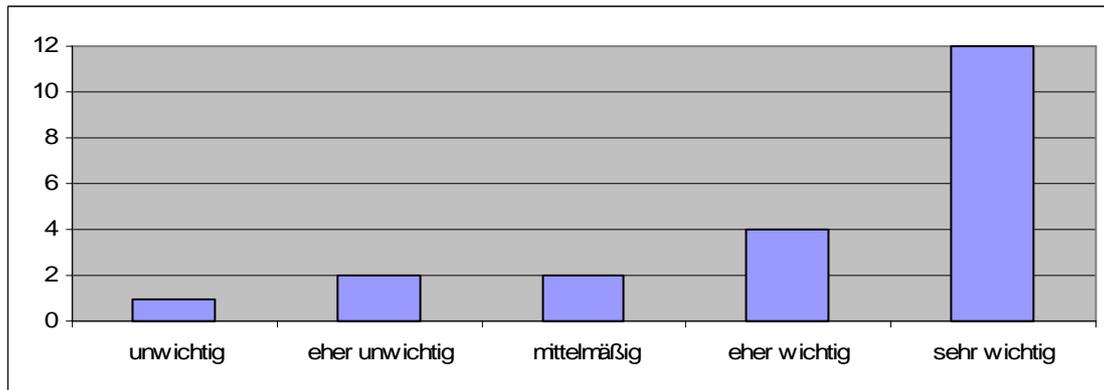


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Nicht fachspezifische Clubs nehmen bei den befragten Betrieben eine eher untergeordnete Rolle ein. 70 % der befragten Betriebe bewerteten diese als völlig bzw. eher unwichtig. Lediglich ein Betrieb bewertete diese als eher wichtig. Ein Betrieb machte dazu keine Angabe.

## Besuch von Fachmessen, Messekontakte

**Abb. 18: Bewertung Fachmessen, Messekontakte**

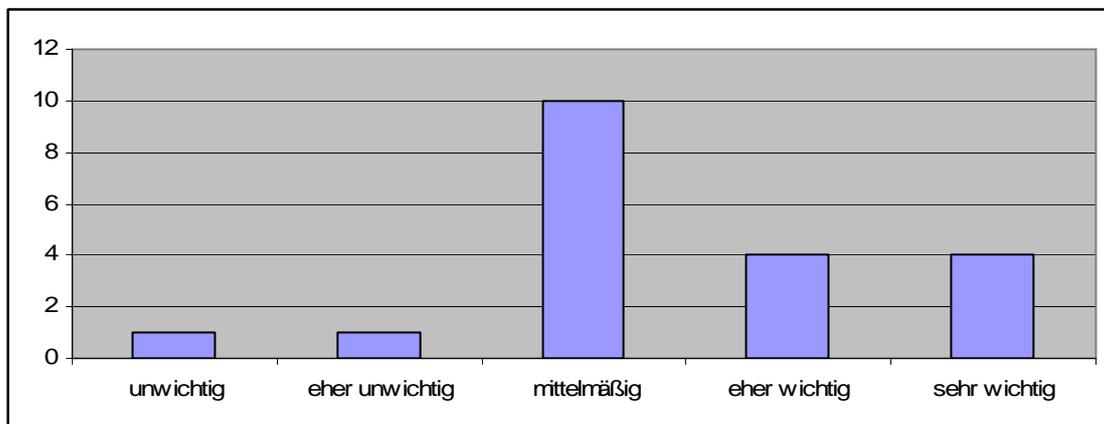


Arbeitsgrundlagen: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

57 % der befragten Betriebe schreiben dem Besuch von Fachmessen eine sehr große Bedeutung zu. Für drei Betriebe sind diese völlig bzw. eher unwichtig. Von einer Geschäftsführerin wird die Fahrt bzw. der Flug zu Fachmessen als besonders informativ erörtert, da während den Wartezeiten im Auto oder im Flugzeug über das Geschäft gesprochen wird und man dadurch viele neue Informationen erhält.

## Innung, WKO, Regionalstelle

**Abb. 19: Bewertung Innung, WKO, Regionalstelle**



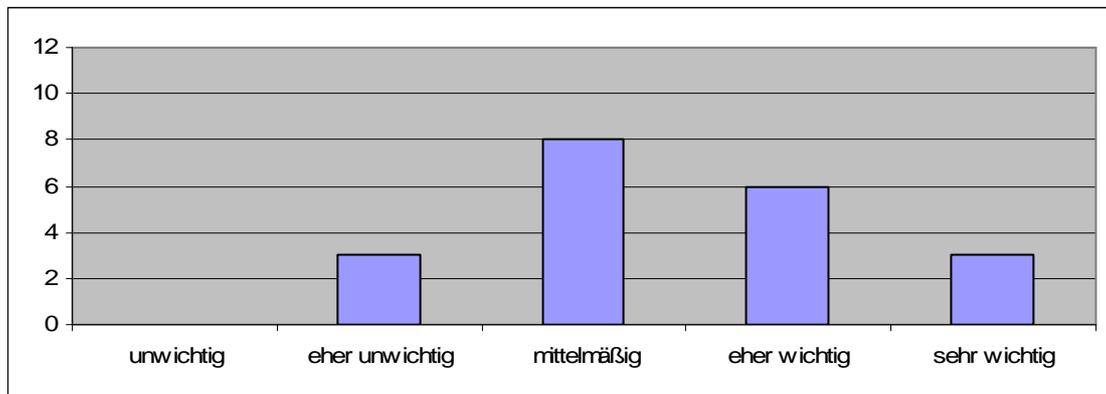
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Die Hälfte der befragten Betriebe ist sich eher unsicher, welche Bedeutung die Innung, WKO bzw. Regionalstellen für den Betrieb in Bezug auf den Wissenserwerb einnehmen. Eher werden diese jedoch als wichtig eingeschätzt (40 % der Betriebe). Ein Betrieb machte dazu keine Angabe. In Bezug auf die Innung sind die Betriebe geteilter Meinung. Manche sprechen der Innung eine sehr hohe Bedeutung für den Betrieb zu, andere kritisieren diese eher. So wird das mangelnde Interesse der Branchenkollegen an Veranstaltungen kritisiert. Ehrliche Gespräche kommen nur selten zu Stande, da das Konkurrenzdenken sehr

ausgeprägt ist. Teilweise ist man nicht davon überzeugt, dass die Innung dem Einzelnen weiterhilft.

*Behörden, BH, Gemeindeamt, Regionalentwicklung*

**Abb. 20: Bewertung Behörden, BH, Gemeindeamt, Regionlentwicklung**

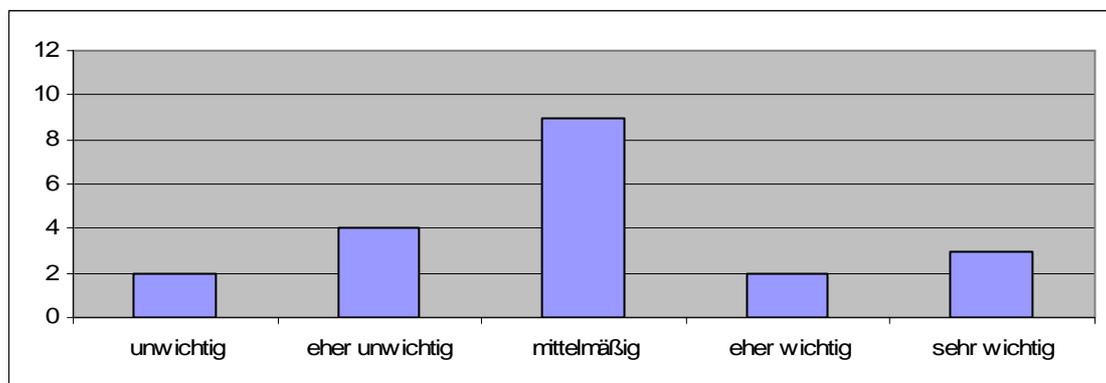


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für 45 % der Betriebe nehmen Behörden, BH, Gemeindeamt und Regionalentwicklung eine sehr bzw. eher wichtige Rolle ein. 40 % der Betriebe sind sich unsicher, welchen Stellenwert diese für den Betrieb einnehmen. Ein Betrieb machte dazu keine Angaben. Ein Betriebsleiter gab an, die BH als wichtige Informationsquelle zu empfinden, da viele Vorschriften von dieser übermittelt werden. Ein Tischlermeister nahm die Behörde eher als Kontrolleur, weniger als Informationsquelle wahr. Eine Geschäftsführerin meinte, dass einem von der BH eher Steine in den Weg gelegt werden, als dass diese als Informationsquelle fungiert. Von einem Wasserverband werden Behörden und Gemeinden als Informationsquelle genutzt, da diese ja auch Miteigentümer des Verbandes sind.

*Bürgermeister, Politiker*

**Abb. 21: Bewertung Bürgermeister, Politiker**



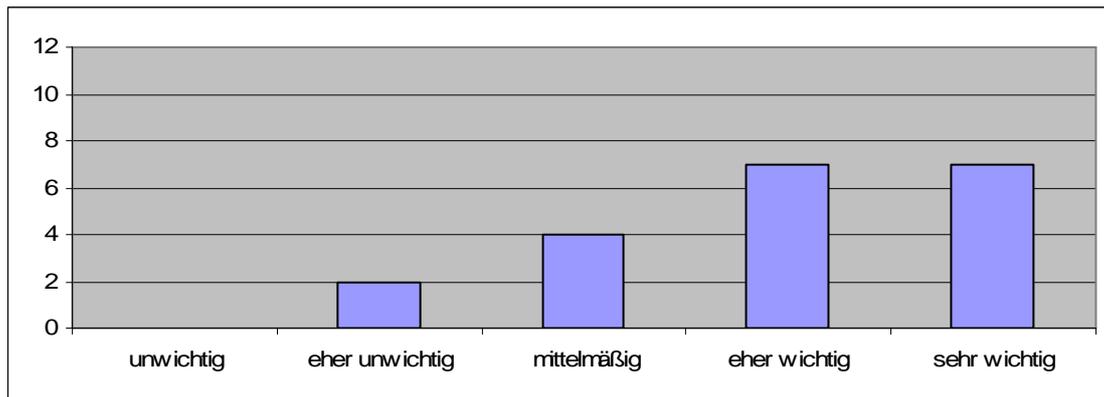
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

30 % der Betriebe bewerten Bürgermeister und Politiker als völlig bzw. eher unwichtig in Bezug auf den Wissenserwerb. 45 % Betriebe sind sich unsicher, welche Bedeutung sie diesen zusprechen sollen. Ein Betrieb machte dazu keine Angabe.

### **Die formelle Bildung**

*Kurse, WIFI, Gruppenausbildung*

**Abb. 22: Bewertung Kurse, WIFI, Gruppenausbildung**

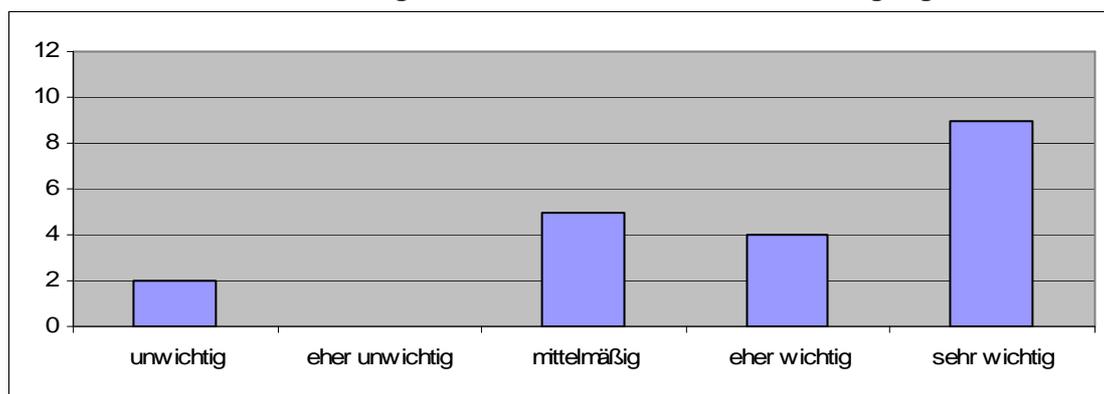


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Die formelle Bildung in Form von Kursen und Gruppenausbildung, wie sie zum Beispiel am WIFI angeboten werden, spielen für 70 % der Betriebe eine sehr bzw. eher wichtige Rolle. Keiner der Betriebe bewertete diese als völlig unwichtig. Ein Betrieb machte dazu keine Angabe. Auf besuchte Schulungen wird im Abschnitt 3.3.2 näher eingegangen.

*Nationale und internationale Fachtagungen*

**Abb. 23: Bewertung nationale und internationale Fachtagungen**



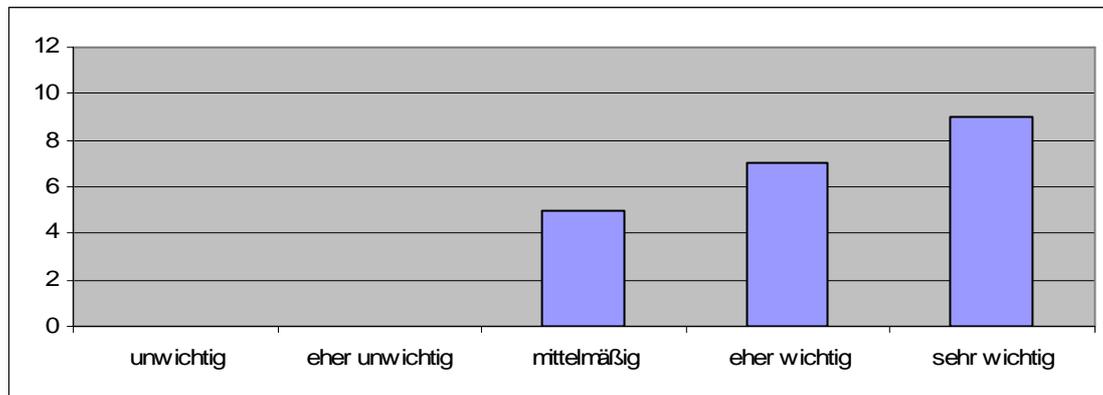
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für neun der befragten Betriebe (45 %) nehmen nationale, als auch internationale Fachtagungen einen sehr hohen Stellenwert ein. Zwei Betriebe bewerteten diese als völlig unwichtig. Ein Betrieb machte dazu keine Angaben. Ein Steinmetzmeister berichtete, dass Fachtagungen in der Branche eher selten abgehalten werden, da es sich bei den

Steinmetzen um eine eher kleine Gruppe unter den Handwerkern handelt. Ein Tischlermeister besucht gerne Fachtagungen an Universitäten oder an der FH Pinkafeld, da dabei neueste Produkte von Institutionen vorgestellt werden.

*Veranstaltungen, Seminare (fachspezifisch, übergreifend)*

**Abb. 24: Bewertung Veranstaltungen, Seminare**

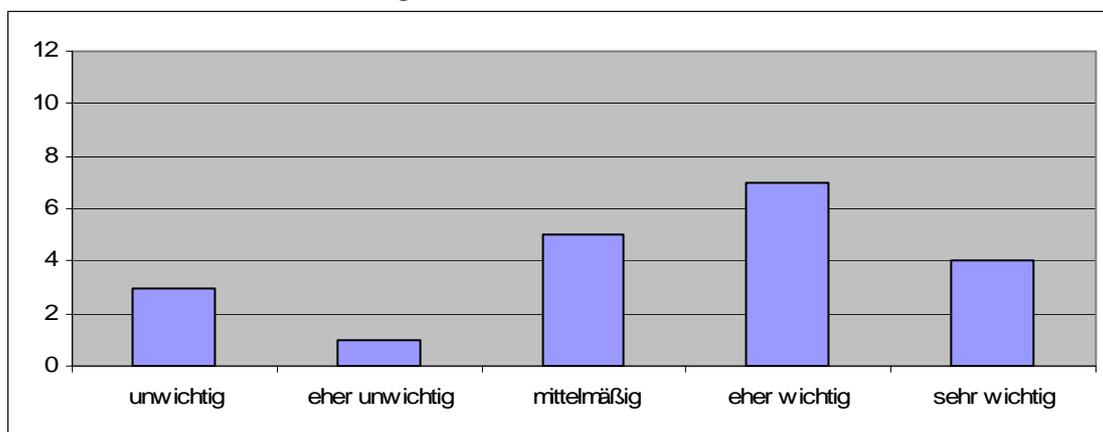


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

76 % der Betriebsleiter empfinden Veranstaltungen und Seminare als sehr bzw. eher wichtig. Keiner der Betriebe bewertete diese als unwichtig. Ein Innungsmeister bemängelte, dass bei Veranstaltungen, welche von ihm organisiert wurden, sich von 25 Mitgliedern fünf anmeldeten und lediglich zwei dann wirklich erschienen. Bei überregionalen Veranstaltungen, welche ca. zweimal im Jahr abgehalten werden, ist das Interesse der BetriebsleiterInnen größer, nur in der Region funktioniert es nicht richtig. Von einem Steinmetzmeister wurde kritisiert, dass man bei Veranstaltungen immer nur dieselben Leute aus der Branche trifft. Der daheim gebliebene Rest jedoch jammert, dass in der Region zu wenig geboten wird.

*Exkursionen, Lernreisen, Fachexkursionen*

**Abb. 25: Bewertung Exkursionen, Lernreisen, Fernexkursionen**

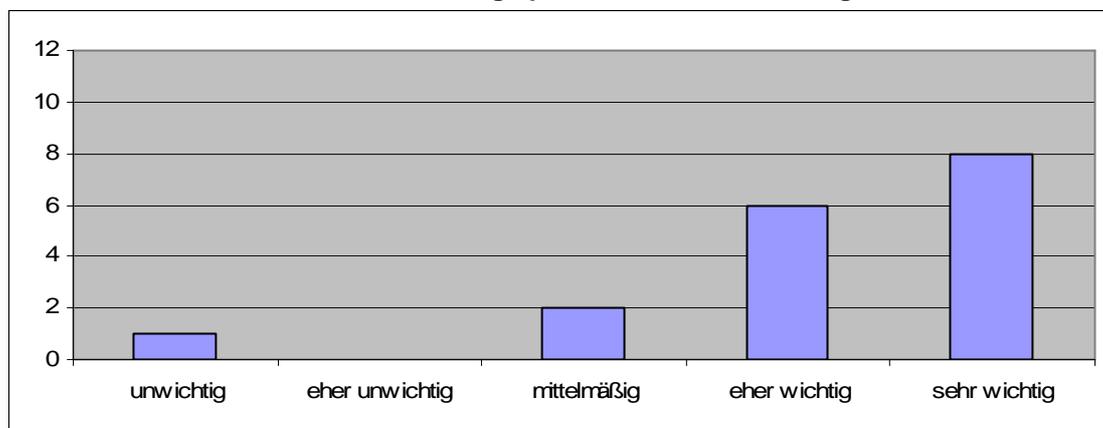


Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Exkursionen und Lernreisen nehmen für die Betriebe einen unterschiedlich hohen Stellenwert ein. Die meisten Betriebe (35 %) bewerten diese als eher wichtig. Für drei Betriebe spielen diese keine Rolle. Ein Betrieb machte dazu keine Angabe. Exkursionen werden als besonders interessant empfunden, da man im Rahmen solcher sehen kann, wie andere Betriebe bestimmte Verfahren im Betrieb umsetzen. Eine Gartengestalterin gab an, regelmäßig mit Schülern des BFI Güssing Exkursionen zu unternehmen, welche sie als sehr positiv bewertet, da man neue Ideen mit nach Hause nehmen und aus Fehlern anderer lernen kann.

### Spezifische Firmentrainings

**Abb. 26: Bewertung spezifische Firmentrainings**



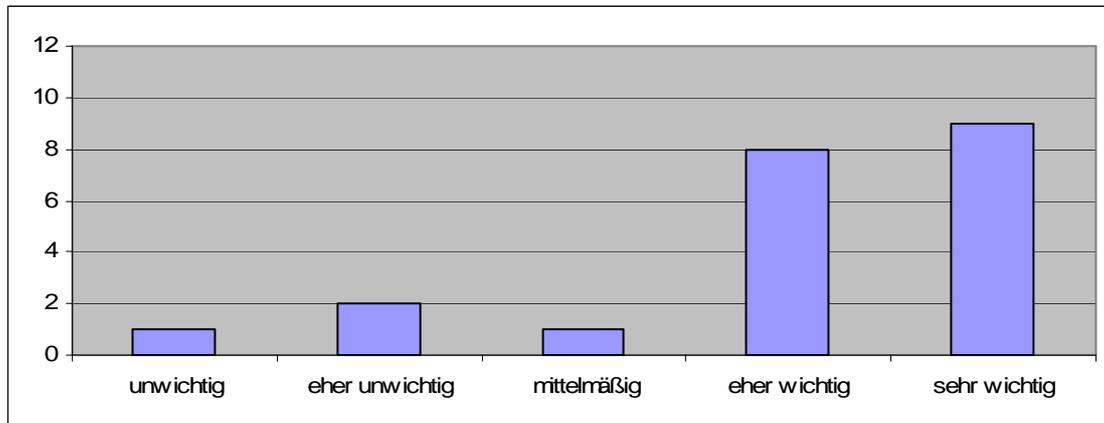
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für 14 Betriebe spielen spezifische Firmentrainings eine sehr bzw. eher wichtige Rolle. Vier Betriebe machten dazu keine Angabe. Ein Tischlermeister gab an, bereits ein Firmentraining in Anspruch genommen zu haben. Mit Hilfe des Erlernten wurde die gesamte Organisation des Betriebs neu strukturiert. Dazu wurde die gesamte Kostenstruktur überarbeitet, neu berechnet und den Kostenstellen zugewiesen. Von einem weiteren Tischlermeister wurde eine Zertifizierung angedacht, wozu ein Trainer engagiert wurde. Die Maßnahmen erwiesen sich als ziemlich kosten- und zeitaufwendig, sodass die Idee zur Zertifizierung wieder fallen gelassen wurde. Ein Hafnermeister gab an, dass Firmentrainings aus Kostengründen im Betrieb nicht möglich seien.

## Die externe, formelle Bildung

### Fachmessen

Abb. 27: Bewertung Fachmessen



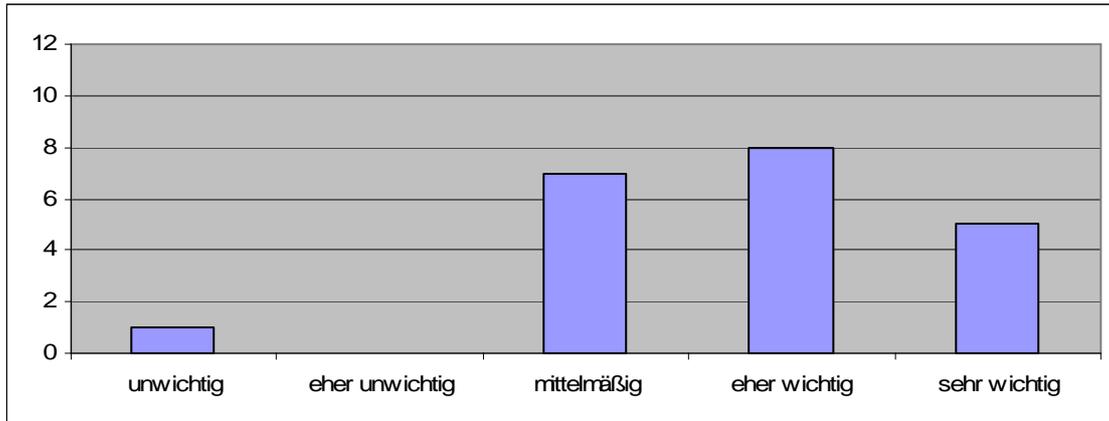
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Fachmessen messen 81 % der befragten Betriebe eine sehr hohe Bedeutung zu. Lediglich für einen Betrieb spielen diese keine Rolle. Dabei wurde angegeben, dass man nur auf Fachmessen von den neuesten Entwicklungen am Markt erfährt. Weiters informiert man sich auf Messen über neue Maschinen, welche eine Arbeitserleichterung versprechen.

Von einem Betrieb im Gastronomiebereich wurde angegeben, jährlich die Gastro-Messe in Salzburg und alle zwei Jahre die Messe in Mailand zu besuchen. Als weniger gewinnbringend erwies sich die Grazer Messe. Auf den Messen informiert man sich über Marktneuheiten und ist somit am letzten Stand. Der Besuch der Gastro-Messe in Salzburg ist insofern wichtig, da Kunden oft Produkte fordern, welche sie am „Messestand XY“ gesehen haben. Nach einer Bäckermeisterin hat die Qualität der Messen stark nachgelassen, da diese nur mehr auf Großbetriebe zugeschnitten sind und kaum noch leistbare Geräte für Kleinbetriebe ausgestellt werden. Ein Geschäftsführer eines Elektrounternehmens besucht die Elektroinstallationsmesse „Light + Building“ in Frankfurt. Von einer Geschäftsführerin einer Gärtnerei wurde angegeben, die Fachmesse „Chelsea Flower Show“ in London zu besuchen, bei welcher man mit anderen Betrieben ins Gespräch kommt. Weiters wird eine Weihnachtsmesse in Deutschland besucht, bei welcher heuer auch erstmals den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, mitzufahren. Von der Betriebsleitung eines Wasserverbandes wird die Installationsfachmesse in Wien und München besucht.

## Lieferanten

**Abb. 28: Bewertung Lieferanten**



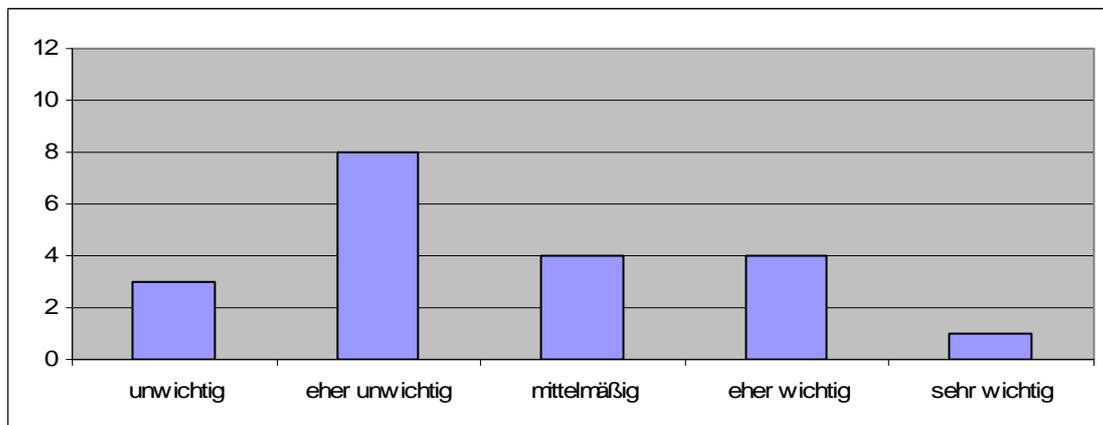
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Für 61 % der Betriebe spielen Lieferantenschulungen in Bezug auf den Wissenserwerb eine sehr bzw. eher wichtige Rolle. Ein Drittel der befragten Betriebe ist sich in ihrer Entscheidung unsicher, welche Bedeutung sie diesen zusprechen soll.

Eine Glasermeisterin gab an, dass Schulungen von Lieferanten angeboten werden, deren Kosten sich auf 30 bis 50 Euro belaufen. Diese sind meist so organisiert, dass am Vormittag theoretische Grundlagen besprochen und am Nachmittag praxisorientierte Fragestellungen bearbeitet werden. Von einer Spenglerei werden Schulungen zur optimalen Dämmung besucht, welche jährlich von der Industrie angeboten werden. Ein Betriebsleiter gab an, dass Schulungen über neue Produkte im Betrieb über den Hersteller abgehalten werden. Dabei werden zuerst theoretische Aspekte gelehrt, um diese dann am Lehrbauhof oder in der Werkstatt an praktischen Beispielen zu verdeutlichen. Wie die Handhabung in der Praxis wirklich funktioniert, erfährt man erst im Betrieb bzw. auf der Baustelle.

## Beratungsfirmen, Experten, Coaching

**Abb. 29: Bewertung Beratungsfirmen, Experten, Coaching**



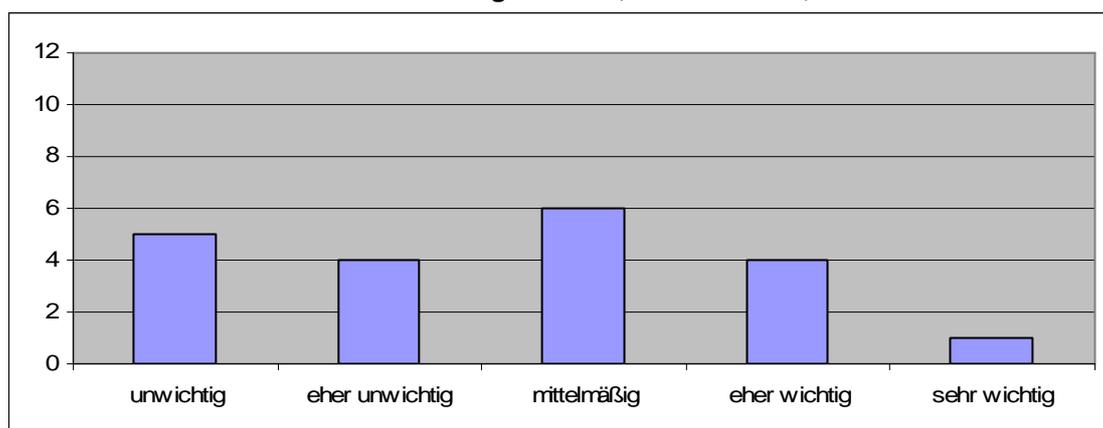
Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Beratungsfirmen wird eher skeptisch gegenübergestanden, was auch in der Abbildung 29 ersichtlich ist. 55 % der befragten Betriebe bewerten Betriebsberatungen als völlig bzw. eher unwichtig. Ein Betrieb machte dazu keine Angaben. 29 % der befragten Betriebe (sechs Betriebe) gaben an, bereits eine Betriebsberatung bzw. ein Einzel-Coaching in Anspruch genommen zu haben.

Der hohe Bürokratieaufwand für die Inanspruchnahme von Förderungen in diesem Bereich wurde von vielen Betrieben kritisiert. Es wurde angemerkt, dass der Zeitaufwand, welcher für verwaltungstechnische Angelegenheiten erforderlich ist, die tatsächliche Fördersumme schlussendlich relativiert. Aus diesem Grund wurde von keinem Betrieb eine Förderung beantragt. 14 Betriebe nahmen bisher noch keine Betriebsberatung in Anspruch. Teilweise wurde Kritik an Betriebsberatungen geübt. Von einem Interviewpartner wurde angemerkt, dass in Unternehmensberatungen lediglich Dinge angesprochen werden, denen man sich längst bewusst ist. Als weiterer Kritikpunkt wurde angegeben, dass diese immer nach dem gleichen Schema ablaufen und zu wenig auf das Unternehmen eingegangen wird. Von einem Tischlermeister wurde von einem Einzel-Coaching berichtet, bei welchem verschiedene Kundengesprächssituationen durchgespielt wurden. Dabei spielte der Berater den Kunden und der Tischlermeister nahm die Rolle des Verkäufers ein. Das Ziel des Coachings war es, das Argumentieren dem Kunden gegenüber zu lernen. Im Rahmen des Coachings wurde ein Skriptum zusammengestellt, welches vor jedem Messeauftritt durchgelesen wird und das für die Praxis extrem hilfreich ist.

#### *Institute, Universitäten, FHs*

**Abb. 30: Bewertung Institute, Universitäten, FHs**



Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

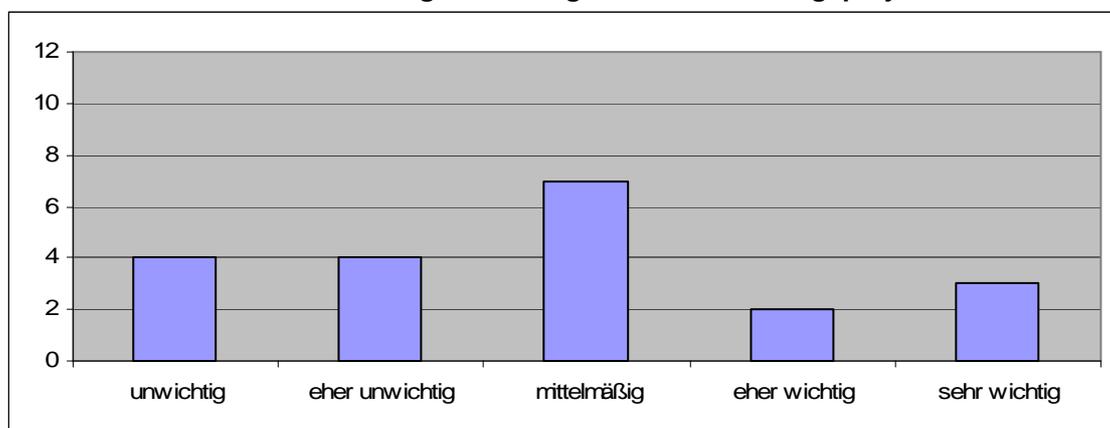
Institute, Universitäten und FHs spielen bei den meisten Betrieben (45 %) in Bezug auf den Wissenserwerb eine untergeordnete Rolle. Lediglich ein Betrieb bewertete diese als sehr wichtig. Ein Betrieb machte dazu keine Angaben. Kooperationen mit Universitäten und FHs

kommen meist über Netzwerke oder Verbände zu Stande. Ein Betriebsleiter arbeitete im Bereich der Regelungstechnik mit Universitäten zusammen.

Ein Tischlermeister berichtete, bereits eine Ausschreibung an Universitäten im Rahmen der Kooperation der „Kornberger Designtischler“ gestartet zu haben, welche vor allem die Themen Design und Produktinnovation betrafen. Die Ausschreibung stellte einen Gewinn für den Betrieb dar, da aus beinahe allen Einreichungen einzelne Elemente entnommen und umgesetzt werden konnten. Ein Gärtnermeister gab an, mit der TU Graz zu kooperieren. So führt regelmäßig ein Universitätsprofessor die Kontrolle der Wassergüte bei Projekten durch.

### *Forschungs- und Entwicklungsprojekte*

**Abb. 31: Bewertung Forschungs- und Entwicklungsprojekte**



Arbeitsgrundlage: eigener Entwurf basierend auf der Ratingskala vgl. Anhang 2

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Bewertung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten. 40 % der Betriebe räumen diesen einen geringen Stellenwert in Bezug auf den Wissenserwerb im Betrieb ein. Ein Betrieb machte dazu keine Angaben. Ein Wasserverband berichtete von einem Forschungsprojekt, welches in Kooperation mit Joanneum Research abgehalten wurde, und sich mit der Grundwasseranreicherung, der Ressourcenermittlung und der Erstellung von Datenbankkonzepten beschäftigte.

Von einem Betrieb wurde angegeben, dass man sich vermehrt Forschungsprojekte mit Universitäten wünschen würde. Vereinzelt wurde bereits an Projekten teilgenommen, welche sich mit dem Thema „Energie“ auseinandersetzten, so zum Beispiel der Getreide-Heizung. Die Ergebnisse aus Projekten kann der Betrieb jedoch nur bedingt nutzen, da die Produkte über Lieferanten bezogen werden, und nicht selbst hergestellt werden. Ideal wäre es, pro 100 Mitarbeiter einen Mitarbeiter für Forschungsprojekte engagieren zu können. Auch eine Bäckermeisterin meinte, gerne mit Universitäten und FHs zu kooperieren, doch fehlen die konkreten praktischen Anknüpfungspunkte.

### 3.3.2 Besuchte Schulungen

Zusammenfassend sei zu sagen, dass Schulungen hauptsächlich von der Betriebsleitung in Anspruch genommen werden. Diese besucht man am WIFI oder an anderen Bildungseinrichtungen. Schulungen werden auch von der Innung, Vereinen und Verbänden angeboten, zu welchen man sich als Mitglied zählt. Oft sind lange Anfahrten zu den Schulungsorten nötig, was kritisiert wird. In der Region werden kaum Weiterbildungen angeboten. Bei den Schulungen kommt ein Austausch mit anderen Kursteilnehmern zu Stande, was als sehr gewinnbringend eingeschätzt wird. Dabei werden technische Probleme in der Branche diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht. Von manchen Betriebsleitern wurde jedoch angemerkt, dass keine ehrlichen Gespräche zu Stande kommen, da man sich eher als Konkurrent als als Kollege sieht.

Die Themenbereiche, zu welchen Schulungen besucht werden, sind vielfältig. Diese reichen von fachspezifischen über rechtliche bis hin zu charakterbildenden Themenfeldern. So wurden Mitarbeiterführung, Kommunikation und Organisation als Schulungsbeispiele genannt. Teilweise wird das fachliche Wissen in der Chefetage vorausgesetzt, sodass Weiterbildung hauptsächlich auf dem Gebiet von Controlling, Strategieentwicklung und Menschenführung betrieben wird. Bei Tischlerbetrieben nehmen Schulungen im Bereich Design und Gestaltung einen hohen Stellenwert ein. Der Zeitaufwand, welcher für Schulungen betrieben wird, unterscheidet sich von Betrieb zu Betrieb. Manche Betriebsleiter nehmen an einer Schulung pro Jahr teil, manche an mehreren. Die Schulungen nehmen dabei drei Stunden, teilweise aber auch mehrere Tage in Anspruch.

Mitarbeiter hingegen werden hauptsächlich betriebsintern, sprich vom Chef bzw. von einem Abteilungsleiter, geschult. Der Betriebsleiter bzw. Abteilungsleiter eignet sich Wissen auf einem Gebiet an und gibt dieses, im Anschluss dessen, an seine Mitarbeiter weiter. Weiters sollen Mitarbeiter auch von der langjährigen Erfahrung der Betriebsleiter lernen. So besuchen diese regelmäßig Baustellen und geben Verbesserungsvorschläge zur Umsetzung bestimmter Praktiken. Einen wichtigen Stellenwert nehmen weiters noch die Lieferantenschulungen im Betrieb ein. Wenn ein neues Produkt in das Sortiment aufgenommen wird bzw. neue Materialien im Betrieb verwendet werden übernimmt die Industrie die Einschulung. Diese sind teilweise auch mit Kosten verbunden. Ein Betriebsleiter sprach in diesem Zusammenhang von 2 000 Euro. In den meisten Betrieben existiert kein Bildungsplan. Die Auswahl der Schulungen richtet sich nach dem Angebot. Eine Schulung wird dann als wichtig empfunden, wenn ein neues Gerät auf den Markt kommt und die Mitarbeiter über die Handhabung bzw. Wartung informiert werden sollten.

**Im Anschluss sollen nun firmenspezifische Schulungsthemen besprochen werden:**

Von einem Bauunternehmen wurde angegeben, dass allen Handwerksgesellen die Möglichkeit geboten wird, die Meisterprüfung zu absolvieren. Diese wird vom Unternehmen finanziert, wenn man einwilligt für drei Jahre an das Unternehmen gebunden zu bleiben. Weiters wird die Unternehmerprüfung für eine bestimmte Anzahl von Mitarbeitern pro Jahr finanziert.

Ein Tischlermeister berichtete, in der Zeit der Betriebsübernahme vor allem Schulungen fachlicher und betriebswirtschaftlicher Natur besucht zu haben. Heute werden vor allem Zeichenkurse und Seminare im Bereich Design am WIFI in Anspruch genommen. Einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung im Bereich Design leistet auch das Netzwerk der „Kornberger Designtischler“.

Ein Tischlermeister erwähnte, in naher Zukunft einem AMS-Qualifizierungsverbund beizutreten, welcher noch fünf weitere Tischlerbetriebe umfassen soll. Dabei hat jeder der Betriebe das Recht, einen Schulungswunsch zu äußern. Erklären sich genügend Teilnehmer bereit, die Schulung zu besuchen, kommt diese in der Region zu Stande.

Eine Geschäftsführerin einer Gärtnerei berichtete, dass Weiterbildungen hauptsächlich im Winter stattfinden. Die Seminare werden dabei immer an einem anderen Ort abgehalten. Manchmal finden diese auch in Hotels statt und werden mit einem Thermen- bzw. Schiurlaub verbunden. Von der Betriebsleitung werden ca. einmal jährlich fachspezifische, als auch charakterbildende Seminare besucht. Mitarbeiter besuchen Schulungen zur Gestaltung von Weihnachtsgestecken.

Ein Steinmetzmeister berichtete, dass fachliche Kurse und Seminare vor allem in Hallein besucht werden, da sich dort das österreichische Ausbildungszentrum der Steinmetze befindet. Hallein ist Standort der Fachschule für Steinmetze und Bildhauerei. Weiters befindet sich in Fürstenbrunn, unweit von Hallein entfernt, am Fuße des Untersberg ein Marmor-Steinbruch. Mitarbeiter werden im Bereich der Sicherheit und des Arbeitsschutzes geschult. Weiters werden Staplerkurse und Hallenkrankurse besucht.

Ein Tischlermeister berichtete, viele Kurse am WIFI besucht zu haben, welche vor allem fachlich ausgerichtet waren. Schulungen der Mitarbeiter werden gezielt eingesetzt, sprich jeder erhält die Ausbildung, welche für seinen Bereich sinnvoll erscheint. Es wurde bereits eine Schulung pauschal abgehalten, diese brachte jedoch nicht den gewünschten Erfolg. Schulungen werden dabei vor allem am WIFI und in der Region besucht. Weiters wird eine

Lehrlingsausbildung in Anspruch genommen. Dabei handelt es sich um eine 14-tägige Grundschulung, welche von der Landesinnung angeboten wird. So wird gewährleistet, dass die angehenden Lehrlinge, welche in den Betrieb kommen, bereits über Vorkenntnisse verfügen.

Ein Tischlermeister gab an, dass Mitarbeiter Schulungen im Bereich der Kundenbetreuung besucht haben. Vorträge werden von den Mitarbeitern kaum besucht. Diese bevorzugen Vorträge mit Praxisbezug, welche fachlich ausgerichtet sind und im Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Mit Nachhaltigkeitsthemen und Geomantie können sie weniger anfangen. Dabei wären diese Themen extrem wichtig, da Produkte verkauft werden, welche im Hochpreissegment angesiedelt sind und deren Wert dementsprechend kommuniziert werden muss.

Ein Kfz-Technikmeister erklärte, dass er die Bestimmungen der Freistellungsverordnung, in welcher unter anderem auch das Ausmaß der der Mitarbeiterschulungen geregelt sind, einzuhalten hat. So sind für drei der vier Mitarbeiter in der Werkstatt zwölf Schulungstage pro Jahr zu absolvieren. Die Kosten, welche sich auf 500 Euro pro Tag belaufen, sind vom Betrieb zu entrichten. Diese werden vom Ausbildner zu 50 % rückvergütet, wenn bestimmte Verkaufszahlen erreicht werden. Für eine Spezialschulung wurden sogar 700 Euro pro Tag verlangt. Dabei stellen nicht nur die Schulungskosten für den Betrieb einen Aufwand dar, denn man darf nicht vergessen, dass die Mitarbeiter in der Zeit der Schulung dem Betrieb als Arbeitskraft fehlen, was mit weiteren Kosten verbunden ist. Die Schulungen werden in Wien abgehalten, sodass der Betrieb weiters noch ein Fahrzeug stellen und unter Umständen für die Unterkunft aufkommen muss. Weiters ist in der Freistellungsverordnung vorgeschrieben, dass der Betrieb über zwei Servicetechniker verfügen muss. Dies benötigt wiederum 100 Schulungstage, um diesen Bereich kompetent ausüben zu können. Die Schulungen nehmen drei bis vier Tage in Anspruch und sind fachlich ausgerichtet. Es werden neue Modelle und Ersatzteile präsentiert und bereits gelehrt Themenblöcke wiederholt. Da die vorgeschriebenen Schulungen bereits mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand verbunden sind, werden keine zusätzlichen Kurse am WIFI besucht. Der Betriebsleiter nimmt an vier bis fünf Produktschulungen im Jahr teil, um so mit Kollegen ins Gespräch zu kommen und eventuelle Probleme in der Branche zu diskutieren.

Der Geschäftsführer eines Elektrounternehmens berichtete, dass von der Betriebsleitung ein Kurs zum Thema Zeitmanagement und ein Führungskräfte-Training besucht wurden. Dabei wurde angegeben, dass Gelernte zwei Wochen lang nach dem Kurs umzusetzen, dann jedoch oft wieder in den Alltagstrott zu verfallen. In Zeiten der Betriebsübernahme besuchte er viele

WIFI-Kurse und machte die Ausbildung zum Controller und zum Auditor. Weiters wurden Seminare im Bereich der Mitarbeiterführung absolviert. Heute besucht man mehr Veranstaltungen, Jahreshauptversammlungen und Fachvorträge in der Region. Mitarbeiter besuchen Schulungen zu verschiedensten Bereichen, da unterschiedlichste Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt werden. So erhalten Monteure Schulungen zum Ablauf auf der Baustelle, Mitarbeiter im Handel hingegen nehmen an Kundenbetreuungsseminaren teil. Wenn Schulungen am Tag abgehalten werden, werden diese gerne in Anspruch genommen. Finden die Schulungen jedoch am Abend statt, hält sich die Begeisterung in Grenzen. Die Häufigkeit der Schulung ist sehr vom Tätigkeitsfeld abhängig. So nimmt ein Verkäufer häufiger an Schulungen teil, als dies bei Hilfsarbeitern der Fall ist.

### **3.3.3 Bewertung besuchter Schulung**

Schulungen mit Praxisbezug und einem professionellen Vortragenden fanden große Begeisterung. Ein Schwimmteichbauer berichtete in diesem Zusammenhang von einem Praxistag, bei welchem den Teilnehmern die Aufgabe gestellt wurde, ein Problem gemeinsam zu lösen. Dabei kam ein reger Austausch unter den Kollegen zu Stande, was als sehr gewinnbringend eingestuft wurde.

Eine Bäckermeisterin berichtete von einer Schulung, bei welcher man nach dem theoretischen Teil die Möglichkeit erhielt, in der Lehrküche das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Die Werkstücke durften danach sogar mit nach Hause genommen werden. Auch wurde ein Seminar, bei welchem in der Pause eine Jause zur Verfügung gestellt wurde, als sehr gelungen herausgestrichen.

Begeistert war eine Geschäftsführerin von einer Schulung, welche vom Verband „Frau in der Wirtschaft“ initiiert wurde und sich mit Verkaufstrategien befasste. Basierend auf einer amerikanischen Studie sprechen gewisse Gesichtformen für bestimmte Charakterzüge. Dabei wurde angegeben, das Gelernte heute noch bei Kundengesprächen bzw. im Alltag anzuwenden. Mittlerweile bietet der Verband „Frau in der Wirtschaft“ keine Seminare mehr an, was als sehr schade empfunden wird.

Ein Steinmetzmeister berichtete von einer Schulung, bei welcher alle Teilnehmer in Kleingruppen geteilt und aufgefordert wurden, eine gewisse Problemstellung zu bearbeiten, welche im Anschluss präsentiert wurde. Der Clou daran war, dass eine Aufgabenstellung jeweils immer von zwei Gruppen bearbeitet wurde. Es war spannend zu sehen, welche verschiedenen Lösungswege zum selben Ergebnis führten. Der Steinmetzmeister meinte,

dass bei solchen Lehrmethoden am meisten aus dem Seminar mitgenommen wird, da man zum Mitdenken gezwungen wird.

Begeistert war man auch von einer Schulung, welche im Betrieb in Kleingruppen von einem externen Vortragenden abgehalten wurde, da so speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden kann. Dies wäre in einer großen Gruppe am WIFI, an welcher z.B. zehn Handwerksbetriebe teilnehmen, nicht möglich.

Auch Kritik an Schulungen wurde im Rahmen der Interviews geübt. Bei Unternehmerkursen wurde kritisiert, dass diese frei nach dem Motto „Tu so, wie alle anderen auch“ abgehalten werden. Eine andere Schwerpunktsetzung in der Unternehmensführung wird dabei nur belächelt. Ein weiterer Kritikpunkt bei einem Seminar war, dass die Thematik zu theoretisch abgehandelt wurde. Das Konzept, welches im Seminar vorgestellt wurde, war auf einen Großbetrieb zugeschnitten und auf einen kleineren Betrieb mit fünf Mitarbeitern kaum umlegbar. Diese Problematik wurde von der Geschäftsführerin im Seminar angesprochen, worauf der Vorschlag kam einen Trainer in den Betrieb zu schicken, was natürlich wieder mit Extra-Kosten verbunden gewesen wäre. Weiters wurde ein Seminar kritisiert, welches von einem Akademiker abgehalten wurde und hauptsächlich Formeln und diverse Berechnungsschemen behandelte, weswegen das Seminar als „eher trocken“ bewertet wurde.

Von einem Interviewpartner wurde bemängelt, dass oft enormer Aufwand für wenig neue Information betrieben wird. Der Grundlevel wird bei Schulungen häufig zu tief angesetzt. Von einer firmeninternen Schulung zum Thema „Menschlichkeit“ wurde berichtet, welche nicht den gewünschten Erfolg brachte. Der Vortragende war sehr von sich selbst überzeugt, was die Mitarbeiter skeptisch stimmte. Weiters wurde bemängelt, dass nur wenige Weiterbildungskurse in der Region angeboten werden. Lange Anfahrten müssen in Kauf genommen werden, um an den Schulungsort zu gelangen. Für Betriebe im Gastronomiebereich ist es nötig, nach Tirol, in die Schweiz oder nach Deutschland zu fahren. In diesen Gebieten ist das Angebot an Kursen größer, da eine höhere Dichte an Tourismusbetrieben herrscht.

### 3.3.4 Die optimale Schulung

Auf die Frage nach der optimalen Schulung, wurden von den Betrieben unterschiedlichste Ideen eingebracht, welche im Kapitel 4 in optimalen Schulungsmodellen verarbeitet werden. Von den meisten Betrieben wurde der Praxisbezug als besonders wichtig herausgestrichen. Ohne diesen fällt es schwer, das Gelernte auf den eigenen Betrieb umzulegen. Jedoch sollten auch theoretische Grundlagen vermittelt werden - eine gute Mischung aus Theorie und Praxis wäre erstrebenswert.

Dabei sollte vormittags theoretisches Wissen gelehrt werden, welches am Nachmittag anhand von praktischen Beispielen umgesetzt wird. Der theoretische Vortrag am Vormittag sollte lebendig und nachvollziehbar gestaltet und mit Bildern und sonstigem Anschauungsmaterial untermalt werden. Man sollte die Möglichkeit erhalten, Dinge anzugreifen und vielleicht sogar mit nach Hause zu nehmen, um diese auszuprobieren. Die theoretischen Aspekte sollten in Unterlagen niedergeschrieben werden und anschließend den Teilnehmern zur Verfügung gestellt werden. So hat man die Möglichkeit, nach der Schulung, das Gelernte bei Bedarf nachzulesen.

Insgesamt sollten drei Pausen abgehalten werden - zwei kurze Kaffeepausen am Vormittag und am Nachmittag und eine große Mittagspause. In den Pausen sollte die Möglichkeit bestehen, sich mit anderen Teilnehmern auszutauschen und sich mit einer Jause zu stärken. Die Gespräche mit anderen Teilnehmern wurden als besonders bedeutend herausgestrichen. Diese könnten genutzt werden, um sich über Probleme in der Branche auszutauschen und mögliche Lösungen gemeinsam zu erarbeiten. Dabei wird jedoch vorausgesetzt, dass man ehrlich miteinander spricht und sich Probleme selbst eingesteht. So wäre es möglich aus Fehlern anderer zu lernen. Dies funktioniert unter Umständen in einer kleinen Gruppe besser als in einer Diskussionsrunde, da keiner gerne öffentlich über seine Probleme spricht. Vielleicht wäre es auch möglich, sich gegenseitig vor zahlungsunfähigen Kunden „zu warnen“, sodass Aufträge schon im Voraus abgelehnt werden könnten. Wichtig wäre es, am Beginn die Ursache des Seminars zu kommunizieren, - sprich wir haben dieses Problem und deshalb benötigen wir jenes Fachwissen, um zu einer Lösung zu kommen. Der Hintergrund der Schulung soll erklärt werden, da Mitarbeiter oftmals nicht verstehen wollen, warum sie einen Arbeitsschritt nach 20 Jahren nun anders durchführen sollen. Vielleicht könnte dies mittels Beispielen erklärt werden, sodass ein Bezug hergestellt werden kann. Während der Schulung sollte genügend Zeit zum Diskutieren bleiben. Diskussionsrunden machen jedoch nur dann Sinn, wenn die Gruppen nicht zu groß sind. Optimal wäre eine Gruppengröße von 10 bis 20 Leuten. Dabei wurde auch angemerkt, dass die besten

Gesprächsrunden oft erst nach dem Seminar im Gasthaus beim „Krügerl Bier“ zu Stande kommen. Der Vortrag müsste TOP besetzt sein, um so die Mitarbeiter mitreißen zu können. Bei Verkaufsseminaren müssen das Auftreten und die Rhetorik des Vortragenden perfekt sein. Bei Fachseminaren muss der Vortragende eine fachliche Kompetenz ausstrahlen, ansonsten wirkt dieser für die Mitarbeiter unglaubwürdig. Die Seminare sollten so aufbereitet sein, dass Mitarbeiter diese aus Eigeninteresse besuchen und nicht weil dies vom Chef gefordert wird. Die Mitarbeiter sollen nachdem sie den Seminarraum verlassen haben das Gefühl besitzen, etwas Neues gelernt zu haben.

Weiters wurde die Wahl des Zeitpunktes als wichtiges Kriterium angeführt. Dabei würden sich die Monate Jänner und Februar als Schulungszeitraum am besten eignen. Vorzugsweise sollte es sich dabei um einen Tageskurs unter der Woche handeln. Die Wochenenden sollten für die Zeit mit der Familie frei gehalten werden. Abendkurse wären zwar eine Möglichkeit, werden aber als sehr belastend eingestuft. Weiters sinkt die Aufnahmefähigkeit der Mitarbeiter am Abend extrem. Ein anderer Interviewpartner war der Meinung, dass die optimale Schulung mehrere Tage in Anspruch nehmen sollte. Diese sollte somit auch eine Übernachtung inkludieren, da das Zusammensitzen am Abend das „Miteinander“ fördert. Außerdem wird das Gehörte in der Gruppe nochmals besprochen, was die Festigung des Wissens unterstützt.

Die optimale Schulung sollte in der Region abgehalten werden, denn so bleibt die Wertschöpfung der Region erhalten und die Anfahrtswege und -zeiten kurz. Die Schulung im Betrieb abzuhalten wäre auch eine Idee, da die Schulung in diesem Fall wirklich auf den Betrieb zugeschnitten wäre. Die Mitarbeiter könnten aus einer solchen Schulung viel mitnehmen, da wirklich vor Ort - im eigenen Betrieb, an den eigenen Maschinen - gelehrt werden würde. Oftmals kämpft man damit, dass die Schulungen zu theoretisch und realitätsfremd abgehalten werden und somit nur schwer auf den eigenen Betrieb umzulegen sind. Diese Gefahr umgeht man im Falle einer betriebsinternen Schulung.

Unter Umständen könnte die Schulung branchenübergreifend abgehalten werden, um so ein Problem aus mehreren Blickwinkeln zu beleuchten und sich neue Sichtweise zu eröffnen. Man könnte voneinander profitieren, da jedes Gewerbe einen anderen Zugang zu einer Problemstellung hat. Weiters wäre es sinnvoll, die Handwerksarbeiten bei einem Hausbau besser aufeinander abzustimmen, sodass nicht immer der Tischler am Ende mit den „Fehlern“ (im Sinne der Mehrarbeit für das nachfolgende Gewerk) seiner „Vorgänger“ auf der Baustelle zu kämpfen hat (Stichwort Schnittstellen Information).

Andere Betriebe meinten jedoch, dass Kooperationen in Bezug auf Schulungen nur branchenintern sinnvoll sind, da jede Branche andere Probleme hat. So macht es bei einem Verkaufsseminar einen Unterschied, ob ein Produkt von der Stange verkauft oder ob das Produkt individuell angefertigt wird. Weiters bestünde auch das Interesse mit anderen Betrieben, auch branchenfremden, in Bezug auf Schulungen zu kooperieren, um so Kosten einzusparen.

### **3.3.5 Schulungswünsche**

In einem Fragenblock wurden die Interviewpartner aufgefordert, Schulungswünsche zu äußern. Charakterbildende Seminarthemen wurden dabei besonders häufig als Seminarwunsch angeführt. So wurden Schulungen zum Thema Zeitmanagement, Kommunikation, Mitarbeiterführung und Teamarbeit als Schulungswunsch genannt. Durch Schulungen im Bereich Eigenmotivation und positive Lebenseinstellung sollte eine stärkere Identifikation mit dem Betrieb und eine stärkere emotionale Bindung an den Betrieb erreicht werden, was sich natürlich auch auf die Kundenzufriedenheit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirkt. Fachspezifische Schulungen wurden nicht gewünscht, da diese ohnehin von den Lieferanten und der Industrie angeboten werden bzw. das fachspezifische Wissen bereits in der Lehre vermittelt wurde.

Unter Umständen könnte eine Schulung für Lehrlinge angeboten werden, welche sich mit dem Umgang mit Kunden beschäftigt. Oft sind Lehrlinge im Auftritt unsicher, speziell daher, da man oft besser gestellten Kunden gegenübersteht. Das Selbstvertrauen könnte im Rahmen solcher Seminare gestärkt werden. Weiters könnte gelehrt werden, wie man sich dem Kunden gegenüber zu verhalten hat - wie man auf Menschen zugeht. Denn schließlich spiegeln die Mitarbeiter bei Montagarbeiten den Betrieb wider.

Kundenbetreuungsseminare sollten vermehrt angeboten werden, denn in der professionellen Kundenbetreuung liegt die Chance für Österreich. Über eine fachliche Qualifikation verfügen ungarische, tschechische und kroatische Handwerker ebenfalls - nur durch die freundliche und persönliche Betreuung ist es möglich, sich von ausländischen Handwerkern abzuheben wenngleich preisliche Unterschiede bestehen. Eine hohe Qualität der Produkte und die fachliche Qualifikation der Handwerker wird heute bereits als Voraussetzung gesehen - rein durch die besonders persönliche und aufmerksame Betreuung kann man herausstechen und an derer gilt es zu feilen. Die Charakterbildung spielt in diesem Zusammenhang eine enorm wichtige Rolle. So könnte auch das Auftreten und die Rhetorik bei den Baubesprechungen ein Kursthema sein, da das Auftreten die Entscheidung der Kunden enorm beeinflussen

kann. Wenn es an diesem mangelt, kommt womöglich kein Auftrag zu Stande bzw. wird keine Kundenzufriedenheit erreicht.

Ein Problem wird in der fehlenden kaufmännischen Ausbildung der Handwerker gesehen. Es wird bemängelt, dass ca. 70 % der Tischlerbetriebe über kein Kostenstellenbewusstsein verfügen, denn ansonsten gäbe es bei der Auftragsvergabe keine Kostenunterschiede von 40 %. Diese Betriebe schaden jedoch den professionellen Betrieben, da diese von den Kunden als „Gauner“ abgestempelt werden. Unter Umständen könnte man hier mit einer Schulung ansetzen. Es sollten vermehrt Seminare angeboten werden, in welchen die Grundlagen der Kostenrechnung gelehrt werden. Es wäre wichtig, die Mitarbeiter zu einem unternehmerisch Denkenden zu erziehen. Sie sollten Bescheid wissen, welchen Nutzen ein Handgriff für den Betrieb hat.

Drei Betriebe würden sich Schulungen im Bereich von Design und Gestaltung wünschen. Ein Steinmetzmeister gab dabei an, dass der Vortragende nicht vom Fach sein sollte, da man als Steinmetz voreingenommen ist und gewisse Ideen, welche nur schwer umsetzbar wären von vornherein gar nicht zulässt. In der Oberflächengestaltung und in der Verwendung von Materialien ist man ständig auf der Suche nach Neuem. So ist es möglich, die alte Handwerkstradition mit modernen Elementen zu verknüpfen. Weiters wurde angegeben, dass die Gesetze und Vorschriften besser an die Firmen herangetragen werden sollten. Wenn man sich nicht selbst darum kümmert am letzten Stand zu bleiben, bleibt man uninformiert und kassiert Strafen.

Von einem Tischlermeister kam der Vorschlag, einen Vortrag in der Region zu organisieren, in welchem anhand von Zahlen gezeigt wird, wie sich die Wirtschaftskraft der Region verändert, wenn die Betriebe ihre Materialien und Rohstoffe vermehrt von regionalen Betrieben beziehen.

Weiters wurde von einer Gartengestalterin die langfristige Beobachtung von Stauden mittels Fotodokumentation als Projektidee eingebracht. Dazu würden Flächen von je ca. 50 m<sup>2</sup> benötigt werden. Hier könnte der „Prozess der Entwicklung“ den Kunden verdeutlicht werden und man selbst könnte für die Planung lernen. Weiters wurden folgende Schulungsthemen in den Interviews angeführt: Strategieentwicklung, Ausrichtung, Neupositionierung, Produktinnovation, Hygiene, Arbeitssicherheit, Tortenverzierungen und Schwimmteichbau.

## **3.4 Lernprozesse im Handwerksbetrieb**

### **3.4.1 Voraussetzungen für das Lernen**

Um das erworbene Wissen im Betrieb umsetzen zu können ist es notwendig, dass dieser über eine vernünftige Struktur in der Organisation und der Kostenstellenrechnung verfügt. Auch den Mitarbeitern soll Einblick in die Organisationsstruktur gewährleistet werden, damit diese erkennen, welchen Wert jeder Handgriff für das Unternehmen darstellt. Die Erhebungsmethode der Kosten soll für jede Stelle anwendbar sein, um so eine genaue Aufzeichnung in allen Bereichen zu gewährleisten.

Langfristige Lernstrategien sind in den Betrieben in Verwendung. Diese basieren auf der jährlichen Erstellung von Bildungsplänen und Kompetenzmatrizen, welche im Abschnitt 3.4.3 noch näher erläutert wird. Von einem Geschäftsführer wurde angegeben, jährlich eine Visionstagung, welche zwei Tage in Anspruch nimmt, abzuhalten. An dieser nehmen die Inhaber, die Geschäftsführer und die Abteilungsleiter teil. Im Herbst und im Frühling wird jeweils ein Strategietag abgehalten. Zu Beginn des Workshops werden die Protokolle vom vorhergehenden Strategietag zur Hand genommen und eruiert, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht. Zur Wiederholung der Themen aus vorangegangenen Workshops werden Impulsreferate von den Abteilungsleitern gehalten, sodass alle Teilnehmer wieder am letzten Stand sind. Für Spezialthemen werden auch externe Vortragende eingeladen. Im Rahmen des Workshops werden neue Ziele formuliert und To-Do-Listen erstellt. Auch wird das langfristige Halten von Mitarbeitern im Betrieb als Voraussetzung für das Lernen angegeben.

### **3.4.2 Warum ist Lernen wichtig?**

Auf die Frage, warum Lernen für den Betrieb wichtig ist, wurden unterschiedliche Antworten gegeben. Die Punkte sollen im Anschluss aufgelistet werden. Lernen ist wichtig,

- um sich neue Arbeitstechniken anzueignen.
- um neue Bereiche kennen zu lernen.
- zur Ideenfindung, welche man dann in sein Produkt einfließen lassen kann.
- um über neue Produkte informiert zu sein.
- um die Kundenbetreuung zu verbessern.
- um sich Wissen in Design und Gestaltung anzueignen.
- um die Möglichkeit zu erhalten, sich mit anderen auszutauschen.
- um die Eigenmotivation zu steigern.
- um Neues kennen zu lernen und aus Fehlern anderer zu lernen.

Weiters wurden folgende Statements abgegeben:

Ein Tischlermeister meinte, dass es ohne Lernen keine Facharbeiter gäbe und ohne Facharbeiter der Betrieb nicht existieren könnte.

Ein Bäckermeister gab an, dass Lernen wichtig ist, da es immer wieder zu Veränderungen am Markt und im Betrieb kommt. Im Alltagstrott vergisst man alles, was man nicht täglich benötigt, deshalb sind Weiterbildungen enorm wichtig. Weiters werden einem durch Schulungen wieder neue Sichtweisen eröffnet.

Nach einem Hafnermeister sind Mitarbeiterschulungen aus dem Grund wichtig, da Mitarbeiter den „verlängerten Arm“ des Betriebes darstellen. Mitarbeiter treten mit den Kunden in direkten Kontakt und sollen dort einen guten Eindruck hinterlassen. Von einer Geschäftsführerin einer Gärtnerei wurde angegeben, dass Weiterbildung enorm wichtig sei, weil das Unternehmen weiterhin als Vorzeigebetrieb gelten möchte. Die Schwerpunkte im Betrieb liegen in der hohen Qualität der Produkte und der professionellen Kundenberatung - diese Punkte wären ohne eine Weiterbildung der Mitarbeiter nicht erreichbar. Die Mitarbeiter müssen über ein breites Fachwissen verfügen, denn nur so kann eine kompetente Kundenbetreuung gewährleistet werden.

Als Gründe, warum man an Weiterbildungen teilnimmt, wurden von einem Bauunternehmer angegeben, um das Qualitätsniveau des Betriebes zu heben, den sozialen Umgang unter den Mitarbeitern zu verbessern und positive Auswirkungen auf das Betriebsklima zu erzielen. Weiters sollen die Mitarbeiter merken, dass sich im Unternehmen etwas tut.

Ein Betriebsleiter meinte, Weiterbildung ist sehr bedeutend, denn wenn man stehen bleibt geht man unter. Das eigene Wissen sollte stets weitergegeben werden, da so die Mitarbeiter kompetenter werden und sich im Zuge dessen auch die Qualität der Produkte und Serviceleistungen verbessert.

Nach einem Geschäftsführer im Elektronikbereich, sind Weiterbildungen wichtig, da sich permanent das Umfeld ändert. So zum Beispiel die Gesetze und Vorschriften, das Kundenverhalten oder die Positionen im Betrieb. Um von Neuerungen nicht überrollt zu werden, ist es wichtig sich stets weiterzubilden.

Als Gründe für das Nicht-Lernen wären vor allem die drei Punkte Zeit, Kosten und Angebot anzuführen. Mangelnde Zeitressourcen wurden in elf Fällen, ein zu hoher Kostenaufwand in neun Fällen und ein mangelndes Angebot in fünf Fällen als Grund genannt.

### 3.4.3 Der Wissenstransfer im Betrieb

Mitarbeitergespräche nehmen einen hohen Stellenwert im Wissenstransfer im Handwerksbetrieb ein. Diese werden oftmals auch recht informell gehandhabt, - sprich man geht in die Küche bzw. Werkstatt und erkundigt sich, ob alles in Ordnung ist oder ob es Anregungen seitens der Mitarbeiter gibt. Die Gespräche mit Mitarbeitern spielen eine große Rolle in den Betrieben, denn je weniger Kommunikation stattfindet, desto mehr Probleme treten im Betrieb auf. Diese werden dann immer komplexer, sodass sie am Ende beinahe nicht mehr zu entflechten sind und das Betriebsklima radikal darunter leidet. Weiters werden monatlich bis dreimal jährlich Mitarbeitertreffen organisiert, in welchen die Mitarbeiter über Neuerungen im Betrieb aufgeklärt werden und fachliche Aspekte, neue Normen, Fehlerquellen und Verbesserungsvorschläge besprochen werden. Weiters werden kurz alle Punkte, welche beim letzten Treffen besprochen wurden, wiederholt. Die Mitarbeiter sollen darüber informiert sein, wo sich der Betrieb hinentwickeln will. Jeder Mitarbeiter hat dabei die Möglichkeit, sich einzubringen. Von einem Betriebsleiter wurde angegeben, im Rahmen dieser Mitarbeitertreffen Hersteller einzuladen, welche neue Produkte vorstellen. Punkte, die bei den Treffen angesprochen werden müssen, werden während des Monats auf einem Block mitnotiert, um sicherzustellen, dass nichts vergessen bleibt. Im Rahmen der internen Besprechungen werden Protokolle verfasst, welche alle behandelten Punkte umfassen und an einer Pinnwand für alle ersichtlich gemacht werden. Manche Betriebe handhaben Mitarbeitertreffen eher informell. Man trifft sich in Lokalen und diskutiert in gemütlicher Atmosphäre über Probleme und Verbesserungsvorschläge im Betrieb.

In vielen Betrieben herrschen ein gutes Betriebsklima und ein freundschaftliches Verhältnis unter den Mitarbeitern und der Leitung. Jeder kann Anregungen bei der Betriebsleitung vorbringen. Die Betriebe zeichnen sich durch eine sehr flache Hierarchie aus. Mitarbeiter sind stets eingeladen, neue Ideen einzubringen. Von einem Anlagenbauer wurde angegeben, dass den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten wird, sich an der Anlagenentwicklung zu beteiligen. In der Gruppe werden so neue Produkte immer weiter optimiert. Von einer Bäckermeisterin wird es als Vorteil gesehen, dass mehrere Altersstufen im Betrieb vorhanden sind: Die Erfahrung der Älteren und die Kreativität und Experimentierfreude der Jüngeren ergänzen sich somit perfekt.

Weiters wird Wissen von den Betriebsleitern an ihre Mitarbeiter weitergeben. Der Betriebsleiter arbeitet meist auf Baustellen mit, sodass die Mitarbeiter von ihm lernen können. Erfahrungen werden gerne weitergegeben. Die Betriebsleiter versuchen ihre Mitarbeiter bei der Arbeit und bei Kundengesprächen zu beobachten und danach Feedback

und Verbesserungsvorschläge zu geben. In einem Betrieb erhalten die Abteilungsleiter ein externes Coaching. Das Wissen, welches sie sich im Rahmen dieser aneignen sollte danach an die Mitarbeiter weitergegeben werden. Laut dem Geschäftsführer werden interne Schulungen noch zu wenig gefördert. In diesem Bereich würde ein enormes Potenzial liegen, aus Kosten- und Zeitgründen wird dies jedoch in vielen Bereichen vernachlässigt. Ein Geschäftsführer erwähnte, dass es im Betrieb einen eigenen Abfall- und Umweltbeauftragten gibt, welcher neue Mitarbeiter im Bereich der Abfalltrennung einschult und das Wissen bei langjährigen Mitarbeitern auffrischt.

Weiters wird in größeren Betrieben das Intranet den Mitarbeitern als Informationsquelle zur Verfügung gestellt, welches jedoch nur bedingt genutzt wird. Von einem Interviewpartner wurde angegeben, dass der Informationsfluss im technischen Bereich besser funktioniert, als dies im organisatorischen Bereich der Fall ist. Die Mitarbeiter erhalten Lieferantenschulungen, sprechen darüber und geben somit ihr Wissen an ihre Kollegen weiter. Oftmals werden auch die Schulungsunterlagen kopiert und den Kollegen zur Verfügung gestellt.

In drei der befragten Betriebe besteht ein Bildungsplan. Dieser wird im Herbst für das darauf folgende Jahr von den Abteilungsleitern pro Mitarbeiter erstellt. Dabei wird zunächst der Bedarf ermittelt, sprich welche Kompetenzen werden von den Mitarbeitern im nächsten Jahr gefordert. Danach werden die erforderlichen Schulungen den Mitarbeitern unter Berücksichtigung des Schulungsbudgets zugewiesen. Die Bedarfsermittlung erfolgt mit Hilfe einer Kompetenzmatrix.

Dabei handelt es sich um eine Matrix in welcher die Namen der Mitarbeiter horizontal und die benötigten Fähigkeiten vertikal aufgetragen werden. Die Mitarbeiter werden nach ihren Fähigkeiten bewertet, sodass man einen Überblick über das Leistungsprofil des Betriebs erhält. Weiters kann man erkennen, welche Disziplinen ausreichend abgedeckt sind und in welchen Bereichen Schulungsbedarf bestehen würde. Wissenslücken bestehen, wenn in einer Disziplin nur ein Mitarbeiter eine Topnote hat. Fällt dieser aus, verringert sich die Leistungsfähigkeit des Betriebs, da kein Mitarbeiter mit vergleichbaren Fähigkeiten einspringen kann. ([www.ihk-lahndill.de](http://www.ihk-lahndill.de))

Der Vorteil der Matrix besteht darin, dass auf einen Blick erkennbar ist, wo die Stärken der Mitarbeiter liegen. Wenn ein Mitarbeiter den Betrieb verlässt und somit Fachwissen verloren geht, ist auf der Matrix ersichtlich, welche Schulungen und in welchem Ausmaß notwendig sind, um die Mitarbeiter auf den gewünschten Wissensstand zu heben. Bei der

Kompetenzmatrix handelt es sich um ein gutes Instrument, ein Leistungsprofil des Betriebs zu erstellen, welches laut den Geschäftsführern jedoch von den Praktikern noch zu wenig umgesetzt wird. Den Bereichs- bzw. Abteilungsleitern, welche in der Regel in den großen Betrieben für die Schulungszuteilung verantwortlich sind, ist die Schulung der Mitarbeiter mehr oder weniger wichtig. Hinzu kommt noch, dass die Abteilungsleiter zum Teil Provisionen aus dem „Schulungstopf“ erhalten, sodass die Schulungen eher knapp kalkuliert werden. Den Abteilungsleitern muss oftmals erst beigebracht werden, dass sie und nicht der Chef für die Schulung der Mitarbeiter zuständig sind und dass sie bei mangelnden Kenntnissen der Mitarbeiter keinem einen Vorwurf machen können.

Auch Betriebsausflüge und Buschenschankfahrten werden von der Betriebsleitung organisiert, um das freundschaftliche Verhältnis unter den Mitarbeitern und mit der Betriebsleitung zu pflegen. Diese privaten Kontakte außerhalb der Firma werden als enorm wichtig für das Betriebsklima eingeschätzt. Von einem Betriebsleiter wurde jedoch angegeben, dass sich die Begeisterung der Mitarbeiter bei Betriebsausflügen eher in Grenzen hält, da die Ausflüge einen Teil der Freizeit in Anspruch nehmen. Als Besonderheit sei noch herauszustreichen, dass die Lehrlinge eines Elektronunternehmens die Möglichkeit erhalten, sich im Rahmen der e-Lugitsch Akademie weiterzubilden. Diese Ausbildung besteht zusätzlich zur Theorie in der Berufsschule und der Praxis auf der Baustelle. Seminare zu den Themen Kommunikation, Teamarbeit und Arbeitssicherheit werden von einem externen Trainer gehalten, Fachwissen wird von internen Meistern gelehrt. Theorie und Praxis spielen dabei eine gleich wichtige Rolle. Die Seminare im Rahmen der internen Lehrlingsausbildung (z.B. e-Lugitsch Akademie) finden ca. einmal pro Monat statt. Am Ende des Ausbildungsjahres gibt es eine Abschlussprüfung und eine Zeugnisübergabe mit anschließender Buschenschankfahrt. Diese Ausbildungsmethode nehmen die Lehrlinge jedoch nur im 1. und im 4. Lehrjahr gerne in Anspruch, da im 1. Lehrjahr die Motivation noch groß ist und im 4. Lehrjahr die Zeit zum Üben für die LAP genutzt wird. Im 2. und 3. Lehrjahr hält sich die Begeisterung eher in Grenzen. Die Arbeitszeit wurde nämlich vom Ministerium von 40 auf 38,5 Stunden gekürzt, sodass vier Stunden im Monat vom ausbildenden Betrieb für betriebsinterne Schulungen genutzt werden können. Diese Schulungen finden nun meist Freitag nachmittags oder Samstag vormittags statt, was den Unmut der Lehrlinge erklärt. Schulungen, welche sich mit den Abläufen in der Firma befassen, werden betriebsintern abgehalten. Dabei werden Checklisten zu den wichtigsten Punkten erstellt. Nach jeder Schulung wird ein Fragebogen ausgegeben, bei welchem die Mitarbeiter aufgefordert werden die Inhalte und den Vortragenden zu bewerten.

Auch von einem anderen Unternehmen wird ein Lehrlingstag abgehalten, bei welchem auf Punkte eingegangen wird, welche in der Berufsschule nicht gelehrt werden im Betrieb jedoch

einen hohen Stellenwert einnehmen. Die Schulung wird vom Lehrlingsbeauftragten des Bereiches und den Lieferanten abgehalten. Weiters wird im Rahmen des Lehrlingstages die Vision besprochen und alle Standorte des Betriebes besucht. Ausbildungsmöglichkeiten für Hilfsarbeiter fehlen in den Betrieben gänzlich. In diesem Bereich sehen viele Betriebe Handlungsbedarf aber kein entsprechendes Angebot.

#### **3.4.4 Die Umsetzung von erworbenem Wissen**

Um das Gelernte in die Praxis umzusetzen, existieren in den Betrieben unterschiedlichste Systeme, welche im Anschluss erläutert werden sollen. Im Betrieb werden bestimmte Arbeitsabläufe mit den Mitarbeitern immer wieder durchgegangen um das Wissen zu festigen. Die Betriebsleiter bemühen sich, ihre Mitarbeiter immer wieder auf Probleme aufmerksam zu machen und Verbesserungsvorschläge zu bringen. Gespräche über Fehler finden meist unter vier Augen statt um niemanden bloß zu stellen. Dabei ist es wichtig, keine große Sache daraus zu machen und locker darüber zu sprechen, sodass die Mitarbeiter das Gespräch weniger als Kritik, sondern eher als Verbesserungsvorschlag auffassen. Wenn man zu unbehutsam vorgeht und sich ein Mitarbeiter ungerecht behandelt fühlt entsteht schnell eine Gruppendynamik im Betrieb, bei welcher sich Mitarbeiter gegen den „bösen Chef“ verbünden. Um dem entgegenzuwirken, werden gleich am Anfang Regeln vereinbart, die für alle gelten. Weiters wirkt sich Unmut unter den Mitarbeitern negativ auf das Image des Betriebes auf, da die Mitarbeiter schlecht im Freundeskreis über den Betrieb sprechen und so potenzielle Kunden abschrecken. Um keine Problempunkte zu vergessen wird eine Mappe geführt, in welcher Dinge aufgezeichnet werden, die in naher Zukunft realisiert werden sollen. Auch Erfolge unter den Mitarbeiter werden in dieser Mappe dokumentiert. Es werden immer wieder Auffrischungsschulungen von der Betriebsleitung abgehalten, um neue Mitarbeiter einzuschulen und das Wissen bei den langjährigen Mitarbeitern wieder zu festigen. Unterlagen, welche im Rahmen von Schulungen zur Verfügung gestellt wurden, werden immer wieder zur Hand genommen, um Gelerntes nachzulesen. Die Unterlagen werden auch im Betrieb aufgelegt, um diese den Mitarbeitern zugänglich zu machen. So erhalten Mitarbeiter die Möglichkeit sich Wissen anzueignen. Bei Bedarf können die Mitarbeiter die Unterlagen auch mit nach Hause nehmen.

Von manchen Betrieben werden in der Früh Aufgabenpläne für den Tag erstellt, welche von den Mitarbeitern zu erfüllen sind. So wird sichergestellt, dass nichts vergessen bleibt. Das Wichtigste ist jedoch der Wille des Einzelnen. Der Betrieb kann dabei nur den Impuls geben - Motivation, Ehrgeiz und Eigeninitiative muss vom Einzelnen ausgehen.

Ein Betrieb richtete ein Ordnersystem am Computer ein, in welchem sämtliche Unterlagen zu den bisher besuchten Schulungen enthalten sind. Dieses Ordnersystem ist allen Mitarbeitern frei zugänglich. In einem anderen Betrieb werden sämtliche Schulungsunterlagen in einer Mappe gesammelt, welche bei Bedarf zur Hand genommen wird.

Weiters werden betriebsinterne Coachings umgesetzt. Im Betrieb coacht jeder jeden, damit das Gelernte auch wirklich in die Praxis umgesetzt wird. Die Kontrolle in diesem Bereich übernimmt dabei die Betriebsleitung. Die für die Betriebsleitung wichtigen Dinge sollen von den Mitarbeitern umgesetzt werden. Zu diesem Zweck wurde eine Zuständigkeitsliste konzipiert, welche auf der Anschlagtafel für jeden Mitarbeiter ersichtlich ist. Von einem Betriebsleiter wurde angegeben, dass die Arbeitsabläufe im Betrieb weitgehend standardisiert wurden. Vom Betriebsleiter wurden Checklisten für die Monteure erstellt, welche alle wichtigen Punkte beinhalten. Diese hängen an verschiedensten Stationen, sodass jeder Mitarbeiter darüber informiert wird, welcher Arbeitsschritt zuletzt an der Station durchgeführt wurde. Oftmals werden Zettel geschrieben, um die Mitarbeiter an Neues zu erinnern. So kann sichergestellt werden, dass nichts vergessen bleibt.

Von einem Tischlermeister wurde berichtet, interessante Artikel aus dem Wirtschaftsteil der Zeitungen „Die Presse“ und „Der Standard“ auszuschneiden und in einem Ordner zu sammeln, um diese bei Zeiten zu lesen. Wichtige Punkte werden dabei markiert und in einem eigenen Skriptum gesammelt. Diese Fakten werden zum Argumentieren bei Kundengesprächen genutzt. Weiters wurde im Rahmen einer Veranstaltung ein pensionierter Universitätsprofessor kennen gelernt, welcher den Tischlermeister mit neuesten Informationen zu Photovoltaik und Elektroautos versorgt.

Ein Spenglermeister gab an, um das Gelernte in die Praxis umzusetzen, wird ein Vorarbeiter zur Wissensvermittlung beauftragt, welcher den Respekt der anderen genießt. Andere Arbeiter werden nicht ernst genommen oder als „Besserwisser“ abgestempelt. Im Betrieb arbeiten mehrere Teams, welche sich mit verschiedenen Bereichen befassen. Da an jedes Team andere Anforderungen gestellt werden, wäre es nicht sinnvoll die gesamte Belegschaft zu schulen. Es ist wichtig, die Mitarbeiter immer wieder mit dem Wissen zu konfrontieren und es vor allem vorzuleben, bis es irgendwann hängen bleibt.

Eine Hafnermeisterin meinte auf die Frage, wie bei einer neuen Idee vorgegangen wird, dass zuerst der Lebensgefährte zu Rate gezogen wird. Gemeinsam werden Lösungskonzepte erarbeitet, wie das Produkt noch ausgefeilter werden könnte. Oftmals werden Ideen über Jahre hinweg mitgetragen. Auch im Gespräch mit Freunden, der Familie und Kollegen

entwickelt sich einiges weiter. Jede konstruktive Kritik stellt dabei eine Weiterentwicklung dar. So wird auch jeder Ofen nach seiner Fertigstellung betrachtet, um mögliche Verbesserungspotenziale zu eruieren.

Ein Geschäftsführer berichtete in diesem Zusammenhang von einem firmeninternen Club. Zunächst waren im Unternehmen zwei Clubs aktiv - „Installation“ und „Handel“ - mit dem Ziel das Gelernte zu festigen. Dabei wurden zwei Treffen im Monat organisiert, bei welchen die Verkaufszahlen unter den Mitarbeitern verglichen wurden. Die Methode wurde kritisiert, da manche Mitarbeiter, zum Beispiel auf den Baustellen, gar keine Möglichkeit hatten Produkte zu verkaufen. So löste sich der Club „Handel“ auf und der Schwerpunkt verlagerte sich vom reinen Messen an Verkaufszahlen auf das „Zusammensitzen“ und „Miteinander reden“. Dabei wird monatlich ein Treffen in einem Lokal organisiert, bei welchem Gespräche geführt und neue Produkte vorgestellt werden. Diese Treffen tragen somit zur internen Wissensvermittlung bei. Am Anfang jedes Jahres wird ein Jahresziel vereinbart. Wird dieses Ziel erreicht, wird vom Unternehmen ein bestimmter Geldbetrag zur Verfügung gestellt, welcher für gemeinsame Aktivitäten verwendet werden muss. Die Teilnahme am Club ist freiwillig, nur Lehrlinge sind nicht zur Teilnahme berechtigt.

Nach einem Tischlermeister liegt das Problem zur Umsetzung von Gelerntem, in der Überwindung des „inneren Schweinehundes“. Um diesen zu überwinden wäre es sinnvoll, einen Katalog mit seinen Monats- und Jahreszielen anzulegen. Wenn Ziele nur im Kopf abgespeichert werden, besteht die Gefahr diese zu vergessen oder diese durch neue, abgeschwächte Ziele zu ersetzen. Als Leiter kennt man die Schwachstellen seines Betriebs - dort sollte man zuerst ansetzen. Dabei ist es nicht möglich, alles auf einmal umzusetzen - man sollte seine Zielsetzungen „scheibchenweise“ abarbeiten. In machen Fällen ist es ratsam einen externen Berater hinzuzuziehen, da man mit der Zeit betriebsblind wird.

Ein Betriebsleiter meinte, dass es nicht objektiv messbar ist welche Auswirkungen Mitarbeiterschulungen im Bereich der Charakterbildung auf das Unternehmen haben. Ob das Gelernte tatsächlich im Betrieb umgesetzt wird ist vom Einzelnen abhängig. Es sind noch keine Feedbackprozesse in diesem Betrieb in Verwendung. Die Wissensumsetzung gestaltet sich in der Organisation am schwierigsten. Fachspezifisches Wissen geht durch praktische Arbeit im Betrieb relativ schnell in Fleisch und Blut über.

## 4 Optimale Schulungsmodelle

Die Angaben aus den Abschnitten 3.3.4 und 3.3.5 werden im Kapitel 4 in vier optimalen Schulungsmodellen bzw. in Vortragsvorschläge beispielhaft (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) verarbeitet.

### Schulungsmodell 1

<b>Art</b>	Schulung
<b>Titel</b>	Kostenstellenrechnung für Handwerksbetriebe
<b>Dauer</b>	eintägig
<b>Ort</b>	Haus der Region, Dörfel 2, 8330 Feldbach
<b>Zeit</b>	Jänner bzw. Februar, unter der Woche
<b>Zielgruppe</b>	Betriebsleiter
<b>branchenintern/ branchen- übergreifend</b>	branchenintern oder branchenübergreifend
	branchenintern, weil viele Fachwörter der Kostenstellenrechnung durch Alltagsbegriffe in den Handwerksbetrieben ersetzt werden müssen. branchenübergreifend, weil ansonsten zu viele Schulungen abgehalten werden müssten, um alle Gewerke zu erreichen (Kosten!).
<b>Ablauf</b>	Am Beginn sollte die Ursache der Schulung erklärt werden. Problematiken wie zu hohe Kostenunterschiede bei der Auftragsvergabe und Betriebsschließungen sollten angesprochen werden. Während der Schulung sollten drei Pausen abgehalten werden - zwei Kaffeepausen am Vormittag bzw. Nachmittag und eine große Mittagspause. Während der Pausen sollte ein kleines Buffet mit regionalen Produkten bereitgestellt werden. Regionale Betriebe können die Teilnahme am Buffet für Werbezwecke nutzen. Auch nach der Schulung soll die Möglichkeit bestehen, im Gasthaus bei einem „Krügerl Bier“ zusammensitzen das Gehörte zu verarbeiten.
<b>Inhalt</b>	Am Vormittag sollten theoretische Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre und der Kostenrechnung gelehrt werden. Dabei ist es wichtig, immer wieder die Vorteile, welche sich bei Berücksichtigung der Punkte für den Betrieb ergeben, anzusprechen. Am Nachmittag sollte ein Modell zur Erhebung der Kostenstellen im Betrieb vorgestellt werden, welches am Ende in Form einer CD-Rom den Kursteilnehmern zur Verfügung gestellt wird. Das Modell sollte einfach aufgebaut sein und keine Fachbegriffe enthalten.
<b>Ziel</b>	Das Ziel der Schulung ist es, das Kostenstellenbewusstsein der Betriebsleiter zu verbessern. Die Kostenunterschiede bei der Auftragsvergabe sollten reduziert werden. In Folge dessen sollte die Zahl der Betriebsschließungen sinken.

<b>Sonstiges</b>	Am Ende der Schulung sollten Unterlagen für die Kursteilnehmer zur Verfügung gestellt werden, um gewisse Punkte bei Bedarf nachzulesen. Weiters sollte eine CD-Rom mit dem einfachen Kostenstellen-Modell auf Excel-Basis ausgegeben werden und eine Ansprechperson für eventuelle Fragen bekannt gegeben werden.
------------------	---

### **Schulungsmodell 2**

<b>Art</b>	Schulung
<b>Titel</b>	Motivationstraining (eventuell Kommunikationstraining)
<b>Dauer</b>	eintägig
<b>Ort</b>	Haus der Region, Dörfel 2, 8330 Feldbach
<b>Zeit</b>	Jänner bzw. Februar, unter der Woche
<b>Zielgruppe</b>	Betriebsleiter und Mitarbeiter
<b>branchenintern/ branchenüber- greifend</b>	branchenübergreifend
	branchenübergreifend, um eine Problemstellung aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten, da jedes Gewerbe einen anderen Zugang zu einem Problem hat. Man kann voneinander profitieren, indem man sich neue Sichtweisen eröffnet. Außerdem können dadurch Kosten eingespart werden.
<b>Ablauf</b>	Zu Beginn sollte der Grund für die Schulung kommuniziert werden, sodass die Teilnehmer einen Bezug herstellen können. Das Seminar sollte nachvollziehbar aufgebaut sein. Theorie und Praxis sollten einander ergänzen. Es sollten drei Pausen abgehalten werden - zwei Kaffeepausen am Vormittag bzw. Nachmittag und eine große Mittagspause. Während der Kaffeepausen sollte eine kleine Jause zur Verfügung gestellt werden - wenn möglich aus Region. Am Ende der Schulung sollte die Möglichkeit bestehen, sich bei einem „Krügerl Bier“ zusammzusetzen, um so den branchenübergreifenden Austausch zu fördern.
<b>Inhalt</b>	<p>Inhalte der Schulung könnten sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eigenmotivation</li> <li>○ Motivationsgespräche trainieren</li> <li>○ Kommunikation und Gesprächsführung</li> <li>○ kontrollierter Dialog und aktives Zuhören</li> <li>○ Fragetechniken und Feedback</li> <li>○ Konflikte und Missverständnisse erkennen</li> </ul>
<b>Ziel</b>	Durch die Schulung soll die Motivation der Mitarbeiter gesteigert werden und eine stärkere Identifikation mit dem Betrieb erreicht werden, was sich weiters natürlich auch auf die Kundenzufriedenheit und den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirkt.

<b>Sonstiges</b>	Am Ende sollen den Kursteilnehmern die Schulungsunterlagen zur Verfügung gestellt werden.
------------------	---

### **Schulungsmodell 3**

<b>Art</b>	Schulung
<b>Titel</b>	Effektive Kundenbetreuung
<b>Dauer</b>	zweitägig
	Die Schulung sollte auch eine Übernachtung inkludieren, da das gemütliche Beisammensitzen am Abend das „Miteinander“ fördert. Das freundschaftliche Verhältnis unter den Mitarbeitern und der Leitung wird dadurch gestärkt. Außerdem werden die Schulungsinhalte am Abend nochmals besprochen, was die Festigung des Wissens fördert.
<b>Ort</b>	Bezirk Murau bzw. Judenburg
	Die Schulung wird mit einem Ski- bzw. Thermenaufenthalt verknüpft um den Austausch zwischen den Branchenkollegen zu fördern. Die Aqualuxtherme Fohnsdorf bzw. das Schigebiet Hohentauern oder Kreischberg befinden sich in der Nähe. Es wird ein steirischer Veranstaltungsort gewählt, damit „das Geld im Land bleibt“.
<b>Zeit</b>	Jänner bzw. Februar, unter der Woche
<b>Zielgruppe</b>	Betriebsleiter und Mitarbeiter
<b>branchenintern/ branchen- übergreifend</b>	branchenintern
	branchenintern, weil jeder Handwerksbetrieb einen anderen Kundenstock bedient. So kann auf eine Kundenschicht besonders gezielt eingegangen werden.
<b>Ablauf</b>	Zu Beginn sollte wiederum das Ziel der Schulung kommuniziert werden. Der Vortrag sollte lebendig gestaltet werden, unter Umständen mit Anschauungsmaterial untermalt werden. Die Kursteilnehmer sollen jederzeit die Möglichkeit haben, sich einzubringen. Während der Schulung sollen genügend Pausen abgehalten werden, um die Konzentration der Kursteilnehmer zu steigern und die Gespräche zwischen den Teilnehmern zu fördern. Diese Gespräche werden als besonders bedeutend herauszustreichen, da im Rahmen derer Probleme diskutiert und Erfahrungen ausgetauscht werden. Während den Pausen sollte eine kleine Jause zur Verfügung gestellt werden. Die Schulung lässt man mit einem Ski- bzw. Thermenaufenthalt ausklingen.
<b>Inhalt</b>	Mögliche Kursinhalte könnten sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Steigerung der Sicherheit und Kompetenz im Umgang mit Kunden</li> <li>○ Verbesserung von Auftreten und Rhetorik</li> <li>○ Aufbau von Vertrauen</li> <li>○ Richtiges Verhalten in Konfliktsituationen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Festigung von Kundenbeziehungen</li> </ul>
<b>Ziel</b>	Das Ziel der Schulung ist es, den Umgang mit Kunden und Konfliktsituation zu verbessern. Es sollen langjährige Kundenbindungen erreicht werden und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden. Weiters sollte das Betriebsklima durch den Ski- bzw. Thermenaufenthalt verbessert werden.
<b>Sonstiges</b>	Am Ende sollen die Schulungsunterlagen den Kursteilnehmern zur Verfügung gestellt werden. Fotos sollten während des Kurses, Ski- bzw. Thermenaufenthaltes gemacht werden, welche bei Rückkehr im Rahmen einer betriebsinternen Veranstaltung (oder bei der Weihnachtsfeier) gezeigt werden.

#### **Schulungsmodell 4**

<b>Art</b>	Schulung
<b>Titel</b>	Arbeitssicherheit im Betrieb
<b>Dauer</b>	halbtägig
<b>Ort</b>	im eigenen Betrieb
<b>Zeit</b>	Jänner bzw. Februar, vormittags unter der Woche
<b>Zielgruppe</b>	Mitarbeiter
<b>branchenintern/ branchen- übergreifend</b>	branchenintern branchenintern, da anhand von betriebseigenen Maschinen gelehrt wird.
<b>Ablauf</b>	Zu Beginn soll die Wichtigkeit der Schulung kommuniziert werden. Die Maßnahmen der Arbeitssicherheit werden vor Ort, im eigenen Betrieb und an den eigenen Maschinen gelehrt. So kann gewährleistet werden, dass das Gelernte möglichst schnell in den Alltag übergeht. Alle Schritte sollen von den Mitarbeitern in der Schulung selbst einmal umgesetzt werden. Während der Pause soll von der Betriebsleitung eine kleine Jause zur Verfügung gestellt werden.
<b>Inhalt</b>	Die Schulungsthemen richten sich nach der Art des Betriebs: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Arbeitsschutzgesetzgebung</li> <li>○ Arbeitsverfahren</li> <li>○ richtiger Umgang mit Maschinen</li> <li>○ Brand- und Katastrophenschutz</li> <li>○ Notfallplanung und Erste Hilfe</li> </ul>
<b>Ziel</b>	Durch die Schulung soll die Arbeitssicherheit im Betrieb verbessert werden. Sichere und gesunde Arbeitsplätze führen zu einer Steigerung der Motivation der Mitarbeiter und einem Rückgang von Krankenständen.
<b>Sonstiges</b>	Im Rahmen des Seminars werden Listen, welche alle wichtigen Punkte

	im Umgang mit Maschinen beinhalten, erarbeitet, welche am Ende über den Maschinen angebracht werden. Die Betriebsleiter sollten alle sechs Monate das Gelernte im Rahmen eines Mitarbeitertreffens auffrischen.
--	---

### **Schulungsmodell 5**

<b>Art</b>	Vortrag
<b>Titel</b>	Die Wertigkeit der Handwerksbetriebe für die Regionalwirtschaft
<b>Dauer</b>	1,5 Stunden
<b>Ort</b>	Haus der Region, Dörfel 2, 8330 Feldbach
<b>Zeit</b>	Februar bzw. Jänner, am Abend
<b>Zielgruppe</b>	Betriebsleiter (auch innovative Landwirte)
<b>branchenintern/ branchen- übergreifend</b>	branchenübergreifend
<b>Ablauf</b>	Der Vortrag sollte gut nachvollziehbar gestaltet werden und mit praktischen Daten aus KMU & der Regionserhebung untermauert sein. Es soll die Möglichkeit bestehen, sich einzubringen. Nach dem Vortrag sollte ein Buffet mit regionalen Produkten zur Verfügung gestellt werden, was schon in der Einladung zum Vortrag angekündigt wurde, um so möglichst viele Zuhörer anzuziehen und Vorbild für betriebsinterne Feiern oder Feste zu geben.
<b>Inhalt</b>	Die Wirtschaft der Region kann gestärkt werden, indem die Betriebe untereinander stärker kooperieren - sprich sich gegenseitig vermehrt Produkte abkaufen. Nur so kann die Kaufkraft der Region gesteigert werden. Im Rahmen des Vortrags soll anhand von Zahlen gezeigt werden, wie sich die Wirtschaftskraft der Region verändert, wenn beim Einkauf vermehrt auf regionale Betriebe zurückgegriffen wird.
<b>Ziel</b>	Die Betriebe sollen den Sinn hinter der regionalen Vernetzung erkennen und vermehrt Produkte von Betrieben aus der Region beziehen bzw. selber in die Region verkaufen. Dadurch sollte eine Steigerung der Wertschöpfung in der Region erreicht werden.
<b>Sonstiges</b>	Die Präsentation könnte auf die Vulkanland Homepage gestellt werden.

## **5 Verzeichnis der Arbeitsgrundlagen**

### ***Literatur***

AX C., 1997: Das Handwerk der Zukunft, Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften, Basel, Bonn, Boston, Berlin.

FEHRENBACH S., 1999: Nachhaltigkeit im Handwerk - Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung, Stuttgart.

GLÄSER-ZIKUDA M., HASCHER T., 2007: Lernprozesse dokumentieren, reflektieren und beurteilen - Lerntagebuch und Portfolio in Bildungsforschung und Bildungspraxis, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn.

KROTSCHECK C., SCHMIDT R., u.a., 2007: Politik der Inwertsetzung - 12 Entscheidungen zur Überwindung der Zuvielisation, BVR Verlag, Auersbach.

SINZ H., 1977: Das Handwerk - Geschichte, Bedeutung und Zukunft, Econ Verlag, Düsseldorf-Wien.

### ***Leitfäden und Studien***

AX C., 2007: Pro Wissen - Entwicklung eines Methodensets für einen regionalen Wissenstransfer - Nachhaltigkeit im Handwerk, Hamburg.

AX C., k. A.: Handwerk: Zukunft in einer alternden Gesellschaft, Institut für zukünftiges Wirtschaften, Berlin.

KLEMISCH, RAUHUT, ROHN, 2005: Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk, KNI PAPERS 02/05, Köln.

KROTSCHECK C., GERSTL B., SCHMIDT R., LENZ B., FEND M., 2008: Endbericht „Europäische Handwerksregion“ - März 2008, Kornberg.

RATH N. und RATH C. 2007: Meisterstücke aus der Steiermark, Wien.

Meisterstraße Austria (Hrsg.), 2006: Meisterstraße Austria - Netzwerk des Handwerks und der Qualität - Renaissance österreichischer Handwerkskultur, Weißensee.

### ***Internet***

Bundeskanzleramt Rechtsinformationssystem: Gewerbeordnung 1994  
[www.ris2.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40096324/NOR40096324.pdf](http://www.ris2.bka.gv.at/Dokumente/Bundesnormen/NOR40096324/NOR40096324.pdf)  
(abgefragt am 24.10.08)

AUVA: Arbeitsplatzevaluierung  
<http://www.eval.at/> (abgefragt am 25.11.08)

Industrie- und Handelskammer Lahn-Dill: Kompetenzmatrix  
[www.ihk-lahndill.de/wissen/iframe/12pp/12p\\_kompmatrix.html](http://www.ihk-lahndill.de/wissen/iframe/12pp/12p_kompmatrix.html) (abgefragt am 25.11.08)

Österreich Lexikon: Handwerk  
<http://aeiou.iicm.tugraz.at/aeiou.encyclop.h/h160824.htm> (abgefragt am 15.11.08)

## 6 Anhang

### Anhang 1

**Interviewleitfaden PRO WISSEN (erarbeitet von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck u. Mag. Christine Bärnthaler) Stand 30.06.2008**

#### Einleitung

1. Allgemeine Informationen zum Unternehmen (Produkte und Dienstleistungen, Beschaffung, Rohstoffe, regionale Verankerung, ...) z.B. anhand von Foldern, Homepage; Grundlegende Infos zum Unternehmen (Anzahl der Mitarbeiter, Familienbetrieb, Gründungsjahr, ...)
2. Position und Zuständigkeit des/der Befragten im Betrieb; seit wann im Betrieb, seit wann die Führung / Leitung im Unternehmen?
3. Zugehörigkeit zur einer (regionalen) Initiative / Kooperation (z.B. Partnerbetrieb der Meisterstrasse (ja/nein) ? Welche? Oder Club?
4. Was ist der Leitgedanke Ihres Unternehmens (gibt es eine Vision, langfristige Unternehmensziele, Leitbilder)?
5. Wenn Sie an „Nachhaltigkeit“ denken, was berücksichtigen / tun Sie dabei / dafür im Unternehmen (Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?)? Welche Angebote haben Sie in diesem Bereich?
6. Welche Bedeutung haben Nachhaltigkeitsaspekte in den verschiedenen Unternehmensbereichen (bei der Beschaffung / Rohstoffe / Absatz / Entwicklung / Betriebsführung, ...) für Sie? Würden Sie Ihr Unternehmen als „nachhaltig“ bezeichnen? Warum? (Definition nachhaltiges Unternehmen, Bsp.)

#### **Vorhandene nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, bzw. Unternehmensführung; Bereitschaft zur zukünftigen Einführung**

7. Definition Nachhaltigkeit, nachhaltiges Produkt, nachhaltiges Unternehmen - ökonomisch, sozial-regional, ökologisch
8. Bieten Sie nachhaltige Dienstleistungen und Produkte an (haben Sie bereits nachhaltige Produkte eingeführt)? Mit welchem Erfolg bzw. Geschäftsanteil? Wie sind sie dabei vorgegangen, was hat bisher funktioniert? Was war ihr größter Nutzen davon / dabei?

*z.B.: Betrieb: finanziell, gutes Image, innovativ; Mitarbeiter: Motivation, Gesundheitsschutz; Kunden: Image, Interesse; Persönlich: Wissenserweiterung, Verantwortung, Sinn*

#### **wenn NEIN:**

9. Haben Sie Interesse an der Einführung nachhaltiger Produkte oder Dienstleistungen?

### **Wenn JA**

Was war ausschlaggebend für die Einführung (Motivation)? (oder wenn nicht vorhanden: was hinderte Sie bisher an der Einführung?)

Die Erschließung von Nachhaltigkeits-Potenzialen benötigt Wissen, Information und Kompetenzen. Wie wurden diese erschlossen bzw. wie können diese erschlossen werden?

### **Ausbildung, Lernprozesse und Methoden**

10. Was würden Sie zur Einführung nachhaltiger Produkte oder Dienstleistungen an Bildungs-/Wissens-Angeboten brauchen (z.B. unterteilt in praktisches Wissen, theoretisches Wissen)? Welche Themen würden Sie interessieren?
11. Woher bekommen Sie ihr Wissen / ev. Ihre Informationen bezüglich der Einführung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen?
12. Wie / wo passiert der Informationsfluss? Wie wurde das Wissen übermittelt: praktisch (direkt im Handwerk, „an den Maschinen“) oder theoretisch (z.B. Vortrag, Seminar, Workshop, etc.)
13. Welche Wege / Vermittlungsarten waren für Sie am Besten / am meisten nutzbringend? Wie lernen Sie am Besten / am Leichtesten von anderen? Welche Arten von Lernen bevorzugen Sie (informell: Gespräch, Treffen, Exkursion, Zeitung... oder formell: Vortrag, Seminar, Lehrgang, Workshop, Lieferanten, F&E)?

### **Die besten Ausbildungsmethoden**

14. Welche Schulungen / Ausbildungen wurden von Ihnen bereits besucht? Zu welchen Themen: Betriebsführung, Produkt, auch Nachhaltigkeit? Wie oft pro Jahr besuchen Sie Schulungen?
15. Wie nützlich / anwendungsfreundlich waren diese Schulungen? Wie war dieses Wissen aufbereitet (abwechslungsreich, von Praktikern präsentiert, etc.)? Wurden Ihre Erwartungen erfüllt? Was hat gut funktioniert und warum? (z.B.: das Wissen war neu/nützlich, der/die Vortragende war gut, die Gruppe war gut, etc.) – oder andersrum: Was hat nicht gut funktioniert (z.B.: kein Wissensgewinn, es war schlecht aufbereitet)?
16. Wer im Unternehmen besucht Schulungen, die sich mit Nachhaltigkeit/nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen beschäftigen?
17. Wird Betriebsberatung/(Einzel-)Coaching in Anspruch genommen? Wie nutzbringend war das für Sie als UnternehmerIn/ für ihr Unternehmen? Wurden Förderungen dafür beansprucht (z.B. WIN-Förderung, Ökoprotit-Förderung)?
18. Warum ist Lernen für Sie wichtig (nur bei Unternehmern, die periodisch Ausbildung organisieren)? Welche Erfolge / welcher Nutzen entsteht daraus aus Ihrer Sicht?

*Zur Methodik, zum „Wie“ der Vermittlung ...*

19. Was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um gut lernen zu können/ Wissen erwerben zu können? (z.B. Kontakt zu Branchenkollegen, Kontakt zu Unternehmern aus anderen Branchen, z.B. über die Handwerksregion, etc.)
20. Profitieren Sie von Netzwerken (z.B. Handwerksregion, Interessensvertretungen, Projekten) bei der Wissensvermittlung? Wie funktioniert das? Welche Personen können hilfreich sein / sind / waren hilfreich? Welche Organisationen?
21. Wie sind Ihre bisherigen Erfahrungen mit Wissensnetzwerken (positiv, negativ)?
22. Welche Erwartungen haben Sie an einen gelungenen Wissenstransferprozess?
23. Welche Rolle spielt die Region oder könnte sie in der Wissensvermittlung spielen? Wer könnte / sollte für die Organisation eines regionalen Wissenstransferprozesses durchführen bzw. initiieren und leiten?

**Umsetzung des erworbenen Wissens**

Wie unterstützt (externes) Wissen den Entwicklungsweg vom Problem zum Markterfolg in Ihrem Unternehmen ...

24. Wie erfahren Sie vom Qualifizierungs-Angebot / Lösungsangebot? (z.B. über Fachzeitschriften, Aussendungen der Wirtschaftskammer, etc.)
25. Haben Sie das neu erworbene Wissen genutzt / welches? Wie wurde es eingesetzt (z.B. direkt im Betrieb, neue Produkte, Produktdesign)?
26. Was ist Ihrer Meinung nach notwendig, um das erworbene Wissen gut umsetzen zu können (z.B. Kontakt zu Branchenkollegen, Kontakt zu Unternehmern aus anderen Branchen, externe Betreuung, Finanzierung, persönliche Zeitressourcen)?

## Anhang 2

Was ist für Sie „wie wichtig“, um an Wissen für die praktische unternehmerische Entwicklung zu gelangen (fünf Abstufungen)?

(erarbeitet von Dipl.-Ing. Dr. Christian Krotscheck u. Mag. Christine Bärnthaler)

	total unwichtig			sehr wichtig	
	1	2	3	4	5
<b>Autodidakt (selbstständige Bildung)</b>	←			→	
Fachzeitschriften	<input type="radio"/>				
Bücher, Skripten, Broschüren	<input type="radio"/>				
Internet, Newsletter, Lern CD-Rom	<input type="radio"/>				
Filme, Medien, Zeitung	<input type="radio"/>				
Werbung, Zuliefererinformationen	<input type="radio"/>				
<b>Gespräche (informell)</b>					
Branchenkollegen	<input type="radio"/>				
Handwerker anderer Branchen	<input type="radio"/>				
MitarbeiterInnen	<input type="radio"/>				
Netzwerkstreffen, Regionsveranstaltungen, u.ä.	<input type="radio"/>				
Clubs - nicht fachspezifisch (z.B. Zonta, Kiwanis, Rotarier, Lions-Club)	<input type="radio"/>				
KundInnen, Bekannten, Freunden, Stammtisch	<input type="radio"/>				
Besuch von Fachmessen, Messe-Kontakte	<input type="radio"/>				
Innung, WKO, Regionalstelle	<input type="radio"/>				
Behörden, BH, Gemeindeamt, Regionalentwicklung	<input type="radio"/>				
Bürgermeister, Politiker	<input type="radio"/>				
<b>Schulung, Ausbildung (formell)</b>					
Kurse, WIFI, Gruppenausbildung	<input type="radio"/>				
Fachtagungen (nationale, internationale)	<input type="radio"/>				
Veranstaltungen, Seminare (fachspezifisch, übergreifend)	<input type="radio"/>				
Exkursionen, Lernreisen, Fachexkursionen	<input type="radio"/>				
spezifische Firmentrainings	<input type="radio"/>				
<b>Beratung (extern, formell)</b>					
Fachmessen	<input type="radio"/>				
Lieferanten (von Komponenten, Materialien, u.ä.)	<input type="radio"/>				
Beratungsfirmen, Experten, Individualberatung / Coaching	<input type="radio"/>				
Institute, Universitäten, FHs	<input type="radio"/>				
Forschungs- / Entwicklungsprojekte	<input type="radio"/>				

## Anhang 3

