

# KRONOS

## I n f o b r i e f

Ein Service des Kronos Umwelt-Team's

Ausgabe Mai 02/22

### ÖkoBusinessPlan Wien 2002

**Der erfolgreiche *ÖkoBusinessPlan Wien* geht bereits ins 5. Jahr! Unternehmen, die im Umweltbereich aktiv(er) werden wollen, können die attraktiven Förderungen zur Einführung von Umweltmanagement und zur Durchführung von Umweltprojekten auch weiterhin in Anspruch nehmen.**

Ziel des *ÖkoBusinessPlan Wien* ist es, die Ideen des vorsorgenden und nachhaltigen Umweltschutzes bei Unternehmen der Wiener Wirtschaft in partnerschaftlicher Weise zwischen Betrieben und Stadtverwaltung umzusetzen.

Konkret heißt das:

- Verringerung der Umweltauswirkungen der Wiener Wirtschaft durch integrierten Umweltschutz (Schwerpunkt Abfallwirtschaft)
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe durch verbesserte Ressourceneffizienz (Nutzung von Innovations- und Kostensparpotenzialen) und damit mittelfristige Sicherung von Arbeitsplätzen
- Stärkung der beratenden Komponente in der Beziehung Behörde-Betrieb

Bisher haben über 400 Unternehmen eines der Umweltprogramme im *ÖkoBusinessPlan Wien* erfolgreich absolviert.

Das Programm bietet professionelle Beratung, Hilfe bei der praktischen Umsetzung von Maßnahmen und eine öffentlichkeitswirksame Vermarktung der Umweltleistungen. Das fundierte Know-how ausgewählter Consulting-Unternehmen, die sich auf die Steigerung der Ökoeffizienz in Unternehmen spezialisiert haben und die aktive Beteiligung aller Projektpartner bürgen für Qualität und Professionalität.

Das zahlt sich für alle aus! Gegenüber 1999 hat sich die Anzahl der teilnehmenden Betriebe fast verdoppelt, die Umweltinvestitionen haben sich im selben Zeitraum jedoch mehr als verfünffacht und die erzielten Einsparungen verdreifacht. Dies zeigt deutlich, dass nicht nur die Breitenwirkung des *ÖkoBusinessPlan Wien* zugenommen hat, sondern auch der Wirkungsgrad des Programms in den Betrieben.

Bisher wurde eine große Anzahl hochrentabler Maßnahmen in den Betrieben identifiziert und bereits umgesetzt: Von den 104 im Vorjahr ausgezeichneten Betrieben wurden beispielsweise im Jahr 2000 insgesamt 2,33 Mio EUR in reine Umweltprojekte investiert. Dadurch konnten Einsparungen von insgesamt 1,95 Mio EUR erzielt werden, was eine durchschnittliche Amortisationszeit von 14 Monaten ergibt. Für das Folgejahr war die Umsetzung von mehr als 300 weiteren Maßnahmen mit einem Investitionsvolumen von 1,72 Mio EUR geplant, die geplante Einsparungen in der Höhe von 1,13 Mio EUR lassen eine ähnlich kurze Amortisationszeit erwarten.

Was hat das für die Umwelt gebracht? Die folgende Tabelle zeigt die Effekte die der *ÖkoBusinessPlan* für die Unternehmen sowohl im Umwelt- als auch im Kostenbereich erzielt hat

# KRONOS

## I n f o b r i e f

### Gesamteinsparungen der Wiener Betriebe im *ÖkoBusinessPlan*

275.400	m <sup>3</sup>	Trinkwasser
801.000	kg	gefährliche Abfälle
107.670.000	kg	nicht-gefährliche Abfälle
15.730.000	kg	Kohlendioxid
36.415.000	kWh	Energie
3.653.000	km	Transportwege
7.850.000	EUR	Betriebskosten

(Quelle: Magistrat der Stadt Wien – MA22)

Die tatsächlichen Einsparungen sind zudem – etwa durch organisatorische Maßnahmen oder durch Ausbildung - noch beträchtlich größer.

Das **KRONOS Umwelt-TEAM** ist **offizieller Berater** im *ÖkoBusinessPlan* Wien. Nutzen Sie das beigelegte Fax-Antwortblatt, um sich für Sie kostenlos über das Programm sowie die Förderungsmöglichkeiten informieren zu lassen und/oder Informationsmaterial zu bestellen!

## Integrierte Produktpolitik – was bedeutet das?

Bereits seit einem Jahr existiert das Grünbuch der EU zur Integrierten Produktpolitik (IPP). Im **Mittelpunkt des Konzeptes** steht die **Einbeziehung der Umweltschutzerfordernisse in allen Phasen und auf allen Ebenen der Produktion und des Verbrauchs**. Das Ziel ist, auf diesem Weg **Anreize für Kosteneffizienz und Innovationen zu schaffen und die Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen zu stärken**.

Integrierte Produktpolitik ist eine Antwort auf die komplexen Umweltprobleme, die mit nachsorgendem Umweltschutz nicht mehr bewältigbar sind. Die Lösung von Umweltproblemen fordert von der **Wirtschaft** immer mehr Investitionen für marginale Verbesserungen, was dem Effizienzgedanken widerspricht. Punktuelle **politische** Entscheidungen, die die Emissionen regeln, verlagern häufig nur die Probleme.

Der Ansatz von IPP ist, Produkte und ihre Auswirkungen auf die Umwelt, während ihres gesamten Lebensweges zu betrachten. Das heißt von der Entwicklung über die Produktion, Marketing, Vertrieb, Verbrauch und Entsorgung **alle Lebenszyklen** zu berücksichtigen.

Zur konkreten Ausgestaltung der neuen Lösungen existieren bereits **zahlreiche Instrumente**:

- Ökodesign
- Umweltmanagement
- gesetzlich verankerte Produktverantwortung
- freiwillige Selbstverpflichtung der Wirtschaft
- Umweltzeichen
- Benchmarking
- Lebenszyklusanalyse
- wirtschaftliche Instrumente wie Steuern, Abgaben, Förderungen, öffentliches Auftragswesen

um die bekanntesten zu nennen. Die eigentliche Herausforderung von IPP ist es, einen **geeigneten Mix** der Instrumente, abgestimmt auf das konkrete Produkt zu erreichen, mit dem das Potenzial der einzelnen Instrumente bestmöglich genutzt wird und Synergieeffekte zwischen den einzelnen Instrumenten zum Tragen kommen.

# KRONOS

## I n f o b r i e f

Ein neues Instrument ist die Schaffung von Produktgremien (Product Panels), in denen die wichtigsten Akteure entlang der Wertschöpfungskette kooperieren. Ziel ist es, durch bessere Kommunikation zwischen **sämtlichen Interessensgruppen** die IPP-relevanten Produkteigenschaften wie z.B. Energieverbrauch, Ressourcenproduktivität nachhaltig zu verbessern.

Einige deutsche Bundesländer wie Baden-Württemberg und Bayern forcieren bereits durch gezielte Förderprogramme die interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Behörden und Verbrauchern. Ähnliche Programme wären in Österreich auch zu begrüßen, um die Verbreitung eines **gesamthaften vorausschauenden Denkens**, das für die nachhaltige Entwicklung offen ist, zu fördern.

## Wissen managen

Schon wieder ein neues ‚Management‘? Und wie passt das zu Qualitätsmanagement, Umweltmanagement, TQM? Ein Managementsystem umfasst immer die gesamte Organisation unter besonderer Berücksichtigung von bspw. Qualität, Umwelt oder eben Wissen. Das bedeutet aber auch, dass sich derlei ‚Management‘ integrieren lassen, das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden muss. Auch die Voraussetzungen für das Funktionieren eines Managementsystems sind immer die gleichen: die Geschäftsführung muss dahinter stehen, es muss einen Nutzen für Organisation und Mitarbeiter haben und die Einführung muss von straffem Projektmanagement begleitet sein. Was ist nun das Besondere an Wissensmanagement: Organisationen befinden sich heute in einem sich immer schneller verändernden Umfeld und müssen immer flexibler werden um vorausschauend agieren und rasch reagieren zu können. Wissen ist dabei eine wettbewerbsentscheidende Ressource.

Wissen ist ein wesentlicher Bestandteil der unternehmerischen Wertschöpfungsprozesse und soll genauso wie klassische Produktionsfaktoren effektiv und effizient eingesetzt werden.

Wissensmanagement soll dabei helfen, vorhandenes Wissen für die Organisation nutzbar zu machen, neues Wissen zu generieren und damit Mitarbeiter motivieren, die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation erhöhen und die langfristige Überlebensfähigkeit sichern.

### Wie entsteht Wissen?

Jedes Individuum nimmt seine Umwelt wahr, kann Fertigkeiten erlernen und danach handeln. Durch dieses Wechselspiel zwischen Wahrnehmung und Handlung verändert sich das Gedächtnis kontinuierlich. Diese Veränderung wird als Lernen bezeichnet. Durch das Gedächtnis verfügt ein Individuum über eine bestimmte Menge an Fertigkeiten oder Handlungsalternativen, dem individuellen Wissen. Organisationen wollen und müssen nun das individuelle Wissen ihrer Mitarbeiter zur Leistungserstellung nutzbar machen. Zu diesem Zweck müssen die individuellen Gedächtnisse der Mitarbeiter durch Interaktion und Kommunikation zu kollektivem Wissen vernetzt werden.

Wissensmanagement bedeutet das Management der Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Aspektes ‚Wissen‘. Man unterscheidet dabei zwischen der Daten- und der Wissensebene. Die Wissensebene ist der Bereich, in dem eine soziale Vernetzung in Form von Kommunikation stattfinden soll (die Gedächtnisse der Mitarbeiter). Die Datenebene beinhaltet alle Daten einer Organisation, d.h. ihr externalisiertes, sichtbar gewordenes (z.B. in Form von Berichten, Statistiken) Wissen. Die beiden Ebenen stehen durch die Prozesse Information und Dokumentation in Verbindung. Durch Information entsteht aus Daten Wissen, durch Dokumentation wird Wissen in Daten übergeführt und damit sichtbar gemacht. Auf der Handlungsebene wird das Wissen in Wertschöpfungsprozessen angewandt und damit in konkrete Handlungen übergeführt. Die Ergebnisse dieser Handlungen können wahrgenommen werden und führen zur Erweiterung des Gedächtnisses und damit zum Lernen.

### Wie wird Wissen transferiert?

Wie Güter zum Konsumenten, muss auch Wissen vom Wissensanbieter zum Wissensnachfrager transferiert werden. Dieser Wissenstransfer kann auf zwei Arten geschehen: durch soziale Vernetzung (Kommunikation) – Wissenstransfer durch persönlichen Kontakt etwa im Rahmen von Meetings, Gesprächen u.ä. Dafür muss ein geeigneter Kommunikationsrahmen zur Verfügung stehen. Diese Art des Wissenstransfers eignet sich vor allem für komplexe Sachverhalte und ist sowohl die hochwertigste als auch die aufwendigste Form der Wissensvermittlung.

# KRONOS

## I n f o b r i e f

Wissen kann auch durch Zugriff des Wissensnachfragers auf relevante Daten (Informations- und Kommunikationsvernetzung) übertragen werden. Der Nachfrager muss hier meist über Vorwissen zu einem bestimmten Wissensgebiet verfügen. Im Rahmen dieser Wissenslogistik muss also einerseits die richtige Form des Wissenstransfers bestimmt werden, andererseits müssen geeignete Rahmenbedingungen (Informations- und Kommunikationsinfrastruktur) sichergestellt werden.

### Wie wird Wissen erweitert?

Wenn das in der Organisation vorhandene Wissensangebot nicht ausreicht, kann Wissen entweder intern oder extern erweitert werden. Interne Erweiterung erfolgt durch Wissensgenerierung. Durch Nutzung des vorhandenen kreativen Potenzials, die Verwendung von unterschiedlichen Kreativitätstechniken und die Einbindung von externen Wissensträgern kann neues Wissen entstehen. Die Wissensbasis eines Unternehmens kann auch extern erweitert werden, etwa durch Outsourcing, wo abgestimmte Leistungspakete zugekauft werden.

### Wissensmanagement einführen

Die Einführung von Wissensmanagement stellt ein Projekt dar. Um den Anfangsaufwand zu reduzieren, kann auch ein Pilotprojekt durchgeführt werden. Die Vorbereitungen dazu sollten besonders sorgfältig durchgeführt werden.

1. Mitarbeiter informieren: grundsätzlich sollten alle Mitarbeiter über das Vorhaben informiert sein. In das (Pilot)projekt selbst sollten vor allem Mitarbeiter einbezogen werden, die mit Veränderungen besonders gut umgehen können. Aber auch Mitarbeiter, die von Maßnahmen im Rahmen des Projekt stärker betroffen sind, sollten am Projekt mitwirken.
2. Zielfindung: Die Ziele des Pilotprojektes müssen genau definiert werden (,Verbesserung des Wissenstransfers in ausgewählten Bereichen', ,Verbesserung der Zugänglichkeit von Daten und Wissen' könnten solche Ziele sein).
3. Analyse: in der Analysephase werden ausgewählte Prozesse anhand der definierten Ziele untersucht. Zu diesem Zweck sind die Abläufe detailliert dargestellt – vorhandene Prozessbeschreibungen etwa aus einem Qualitätsmanagementsystem können dafür als Basis herangezogen werden. Die Abläufe/Prozesse werden sodann nach ihrem ,Wissensgehalt' untersucht. Die zentralen Fragestellungen sind: Welches Wissen ist für diesen Prozess notwendig? Wer verfügt über dieses Wissen? Welche Supportsysteme und Daten werden verwendet? Die Ergebnisse der Analyse sollten allen Beteiligten präsentiert werden.
4. Maßnahmenfindung: Für die gefundenen Schwachstellen sollen nun Maßnahmen abgeleitet werden. Die Maßnahmen sollen operationalisiert sein, also Inhalt, Ausmaß und Zeitbezug haben und mit Verantwortlichkeiten versehen sein. Anschließend sollte umgehend mit der Umsetzung begonnen werden. Wie bei allen Maßnahmenprogrammen gilt auch hier: je rascher die Auswirkungen spürbar sind, desto höher ist die Motivation für das weitere Vorgehen.

,Wissen ist Macht' – viele Mitarbeiter befürchten, durch die Weitergabe von Wissen ihre Position im Unternehmen zu schwächen und sich sozusagen die eigene Konkurrenz ,heranzuziehen'. Aber auch der Zeitfaktor stellt oft ein Hindernis für Wissenstransfer dar. Welche Anreizsysteme es gibt, um die Wissensteilung zu fördern, lesen sie im nächsten KIB!

Mit freundlichen Grüßen  
Ihr KRONOS Umwelt-TEAM