

# Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben

*Leitfaden  
für Handwerksorganisationen  
und weitere Unterstützungspartner  
von Handwerksbetrieben*



Baumann, A., Ritter, A., Osranek, R., Schuler, J.,  
Gerhard, S., Wienforth, T., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E.



GEFÖRDERT VOM





Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben inno.de.al wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union unter den Förderkennzeichen 01HH11079, 01HH11080, 01HH11081, 01HH11082 gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Fachlich begleitet wurde inno.de.al durch den Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. und war Teil des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Kontakt: <http://www.innodeal.de>

Die Projektdurchführung erfolgte durch das Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., das Institut für Technologie und Arbeit e. V., Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training, den Handwerksverbund bad&heizung concept AG, die Handwerkskammer des Saarlandes sowie fünfzehn Handwerksbetriebe als Anwendungspartner.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Karlsruhe 2015

ISBN 978-3-00-049922-7

Verlag medialogik GmbH  
Im Husarenlager 6a  
76187 Karlsruhe  
<http://www.medialogik.tv>



## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Hinweise der Autoren	5
1 Regionale Innovationsallianzen: Ein innovatives Format der Betriebsberatung im Handwerk	11
1.1 Erweiterung der Betriebsberatung um das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“	11
1.2 Regionale Innovationsallianz im Handwerk – Was ist das?	17
1.3 Bewertung des neuen Beratungsformates regionaler Innovationsallianzen	19
2 Regionale Innovationsallianzen aus Sicht der Handwerkskammer des Saarlandes	25
3 Installieren des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ bei Unterstützungspartnern im Handwerk (z. B. Handwerkskammern)	29
3.1 Aller Anfang ist schwer – aber er lohnt sich!	29
3.2 Vorgehensweise bei der Installation und Anwendung des Beratungsformates	30
3.2.1 Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit der Erweiterung des Beratungsportfolios erkennen	32
3.2.2 Verbündete in der Organisation gewinnen und Erprobung vereinbaren	32
3.2.3 Voraussetzungen schaffen	33
3.2.4 Neues Beratungsformat bekannt machen	36
3.2.5 Erste Innovationsallianz gründen	40
3.2.6 Innovationsallianz managen	41
3.2.7 Erfahrungen zusammentragen und auswerten	41
3.2.8 Beratungsformat optimieren und weitere Anwendung planen und vereinbaren	44
3.3 Fazit: Neuem Beratungsformat eine Chance geben und es erproben!	44
4 Netzwerk-Betreuer: Die Kümmerer regionaler Innovationsallianzen	45
4.1 Rolle und Aufgaben eines Netzwerk-Betreuers	46
4.2 Konstruktiver Umgang mit Spannungsverhältnissen	47
4.3 Anforderungsprofil eines Netzwerk-Betreuers	48
5 Betreiben regionaler Innovationsallianzen	49
6 Unterstützung bei der Realisierung regionaler Innovationsallianzen	55
7 Ausgewählte Ergebnisse der summativen Evaluation	59
8 Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes	65
8.1 Demografische Entwicklungen: Eine Herausforderung für das Handwerk	65

---

8.2	Innovationen als Bewältigungsstrategie	66
8.3	Erforschung regionaler Innovationsallianzen: Das Projekt inno.de.al	67
8.4	Die Sichtweise von Handwerksbetrieben auf die Themen Innovation und demografischer Wandel: Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung	67
8.4.1	Handwerksunternehmer sind sich des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen bewusst	68
8.4.2	Die Förderung der betrieblichen Innovationsfähigkeit braucht Unterstützung	69
8.4.3	Restriktionen der Studie	72
8.4.4	Zwischenfazit	72
8.5	Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes	73
8.5.1	Schwerpunkte eines demografiefesten Handwerksbetriebes	73
8.5.2	Wesentliche Kompetenzen eines innovationsfähigen Handwerksbetriebes	74
8.6	Zusammenfassende Bewertung und Ausblick	76
9	Literaturverzeichnis	79
10	Abbildungsverzeichnis	83
11	Tabellenverzeichnis	83
	Die Autoren	85



## Vorwort

### Regionale Innovationsallianzen – Eine Bereicherung der Betriebsberatung im Handwerk

Glücklicherweise haben bereits in den 1950er Jahren die Handwerksorganisation und Wirtschaftspolitik der jungen Bundesrepublik erkannt, dass den in der Regel kleineren Handwerksunternehmen der professionelle und schwellenfreie Zugang zu Expertenwissen struktur- und größenbedingt nicht zur Verfügung steht. Die wenigsten Handwerksbetriebe können sich akademisch geschulte Mitarbeiter leisten, dazu kommt, dass Expertenrat in den unterschiedlichsten Wissensgebieten erforderlich ist.

Heute verfügt die Handwerksorganisation über ein Netzwerk von rund 900 hoch qualifizierten Betriebsberaterinnen und Betriebsberatern, die bei Fachverbänden und Handwerkskammern für technologische, kaufmännische Entscheidungen, aber auch bei strategischen Themen im Bereich des Außenhandels, der Formgebung oder des Personalmanagements zur Verfügung stehen. Neben der qualifizierten Informationsweitergabe sowie schwerpunktmäßig kurzen und mittellangen Beratungsgesprächen beinhaltet die Aufgabenstellung der Betriebsberatung im Handwerk auch die Erarbeitung von zahlreichen Fachinformationen und - ganz wichtig - die Herstellung von Kontakten zur Wissenschaft, anderen Wirtschaftseinrichtungen, zur öffentlichen Verwaltung und nicht zuletzt zur Kreditwirtschaft. So wird gewährleistet, dass das Handwerk in die für eine erfolgreiche Unternehmensführung wichtigen Netzwerke eingebunden wird.

Die aktuellen demografischen Entwicklungen werden das Handwerk besonders betreffen. Ein umfassendes Personalmarketing, wie es die Industrie betreibt, kann der einzelne Handwerksbetrieb nicht leisten. Aber schon jetzt ist deutlich erkennbar, dass Fachkräfte dem Handwerk nicht ausreichend zur Verfügung stehen. Dazu kommen die sich stark beschleunigenden informationstechnologischen Entwicklungen, bekannt unter den Stichworten „Digitalisierung“ und „Wirtschaft 4.0“, die im Handwerk massive strukturelle Veränderungen auslösen werden. Diese Herausforderungen wollen wir nicht nur meistern, sondern als Chance für den Wirtschaftssektor Handwerk nutzen. Hierzu sind vor allem erforderlich:

- spezielle Informations- und Beratungsangebote,
- neue Beratungsformate, wie die regionalen Innovationsallianzen,
- die verstärkte Bildung von Service- und Kooperationsnetzwerken,
- die Entwicklung und Erprobung von Modulen für die strategische Beratung und nicht zuletzt
- überzeugende Best-Practice-Veröffentlichungen auf den Gebieten der innovativen Unternehmensführung, des modernen Personalmanagements und der Dienstleistungscompetenz.

Hierdurch soll nachhaltig die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksunternehmen gesichert werden.

Die im Rahmen des Forschungsvorhabens „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ entwickelten Beratungskonzepte werden zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Beratungswesens

beitragen. Durch diese Ergebnisse werden wir das ohnehin gut aufgestellte Beratungsangebot der Handwerksorganisation weiter optimieren und zukunftsfähig gestalten.

Ich danke den Projektpartnern für die wertvolle Arbeit und den trotz der betrieblichen Alltagsbelastung bereitwillig mitwirkenden Handwerksunternehmen, natürlich aber auch den Förderern des Forschungsvorhabens, die hiermit weitsichtig Akzente für die Schaffung eines zukunftsfähigen Handwerks gesetzt haben.

*Rolf Papenfuß*

*Leiter des ZDH-Referats Unternehmensführung,  
Koordination des Beratungswesens*



## Hinweise der Autoren

### Ergebnis des Forschungsprojektes inno.de.al

Die vorliegende Publikation ist ein Ergebnis des Forschungsprojektes *inno.de.al: Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels*. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die fachliche Begleitung übernahm der Projektträger DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.

### Schriftenreihe inno.de.al-transfer

Neben Beiträgen in Sammelbänden, Zeitschriften und Presseberichten (siehe [www.innodeal.de/veroeffentlichungen/aus-inno-de-al.html](http://www.innodeal.de/veroeffentlichungen/aus-inno-de-al.html)) wurden im Rahmen des Projektes drei zentrale Ergebnisberichte erarbeitet und in der Reihe *inno.de.al-transfer* publiziert.

Dies sind:

- Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. und Schuler, J. (2014). *Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes*. Online-Publikation. Karlsruhe: [www.innodeal.de/component/phoca/download/category/3-aus-inno-de-al.html?download=21:den-demografischen-wandel-meistern](http://www.innodeal.de/component/phoca/download/category/3-aus-inno-de-al.html?download=21:den-demografischen-wandel-meistern).
- Baumann, A., Ritter, A., Osranek, R., Schuler, J., Gerhard, S., Wienforth, T., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015). *Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben*. Karlsruhe: medialogik. [Vorliegende Publikation]
- Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015). *Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk*. Karlsruhe: medialogik.

### Geschlechtsbezogene Formulierungen

Zur leichten Lesbarkeit wird im Folgenden eine geschlechts-„neutrale“ Formulierung verwendet. Bei der Benennung von Personen wird deshalb nur eine Form (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) oder die neutrale Form (z. B. Beschäftigte) verwendet. Selbstverständlich sind jedoch jeweils beide Geschlechter gemeint.

## Wir bedanken uns

Die Produkte aus dem inno.de.al-Projekt sind das Ergebnis einer konstruktiven und fruchtbaren Zusammenarbeit von Forschern, Praktikern, temporär einbezogenen Experten aus der Betriebsberatung im Handwerk sowie der Arbeitsforschung und dem Projektträger.

Das Projektteam bedankt sich:

- Beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union (ESF) für die Förderung dieses Projektes.
- Bei allen Unternehmern und Mitarbeitern der in die Bestandsaufnahme, Erprobung und Evaluation einbezogenen Betriebe für ihre Offenheit, die sie uns entgegengebracht haben, ihre kritischen Anmerkungen und ihre konstruktive Mitwirkung. Ohne sie wären die Ergebnisse nicht zustande gekommen.
- Beim Projektträger im DLR, insbesondere bei Frau Gabriele Kossack und bei Frau Ilona Kopp für die konstruktive Betreuung der Projektarbeit und die damit verbundenen inhaltlichen Anregungen.
- Bei dem Team des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, ‚Demoscreen‘ für die Bündelung aller Vorhaben und die Bereitstellung einer Infrastruktur für den gegenseitigen Wissensaustausch.

Schließlich gebührt unser Dank Herrn Achim Schulte, der das Projekt mit auf den Weg gebracht hat, leider aber die Ergebnisse seiner Bemühungen nicht mehr erleben konnte.



Die Inhalte dieser Veröffentlichung wurden im Rahmen der Erprobung zweier regionaler Innovationsallianzen mit insgesamt 15 Handwerksunternehmen erarbeitet.



Die Unternehmer der regionalen Innovationsallianz bestehend aus Betrieben der bad&heizung concept AG



Die Innovationsallianz „Innovativ und fit für den demografischen Wandel“ der Betriebe der Handwerkskammer des Saarlandes

## Übersicht der beteiligten Betriebe\*

	<b>Bachmayer GmbH</b> SHK	12 Mitarbeiter (davon 4 Auszubildende)
	<b>bannwegBAU GmbH</b> Bauunternehmen	24 Mitarbeiter (davon 3 Auszubildende)
	<b>Baral GmbH</b> SHK	17 Mitarbeiter (davon 5 Auszubildende)
	<b>CKS GmbH</b> Klima-/ Wärmetechnik	24 Mitarbeiter (davon 5 Auszubildende)
	<b>Doppler GmbH</b> Orthopädietechniker	83 Mitarbeiter (davon 4 Auszubildende)
	<b>Dreyer Haustechnik GmbH</b> SHK	79 Mitarbeiter (davon 15 Auszubildende)
	<b>Graf GmbH</b> SHK	30 Mitarbeiter (davon 4 Auszubildende)
	<b>Kaffeehaus Erbel</b> Konditorei mit Kaffeehaus	8 Mitarbeiter (davon 2 Auszubildende)
	<b>Kreuz GmbH</b> SHK	17 Mitarbeiter (davon 2 Auszubildende)
	<b>Vitus König GmbH &amp; Co.KG</b> SHK	29 Mitarbeiter (davon 4 Auszubildende)
	<b>Metzgerei Thomas Petermann</b> Metzgerei	21 Mitarbeiter (davon 3 Auszubildende)
	<b>Mundle GmbH</b> SHK	22 Mitarbeiter (davon 4 Auszubildende)
	<b>trend 21 GmbH</b> Friseursalon	9 Mitarbeiter (davon 2 Auszubildende)
	<b>UP Feine Steine</b> Steinmetz	21 Mitarbeiter (davon 5 Auszubildende)
	<b>Wolf GmbH</b> SHK	34 Mitarbeiter (davon 6 Auszubildende)

\* Beschäftigtenzahl: Stand Frühjahr 2015

Für weitere Informationen zu den beteiligten Betrieben verweisen wir auf die inno.de.al-Veröffentlichung:

Osranek et al. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.



# 1 Regionale Innovationsallianzen: Ein innovatives Format der Betriebsberatung im Handwerk

*Albert Ritter*

## 1.1 Erweiterung der Betriebsberatung um das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“

Im Handwerk sind die Anforderungen an die Betriebe in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Mit großer Wahrscheinlichkeit setzt sich dieser Trend in den nächsten Jahren fort. Dies hat vielfältige Gründe. Zu nennen sind beispielsweise die Folgen des demografischen Wandels, wie insbesondere der steigende Nachwuchs- und Fachkräftemangel, der wachsende Markt der Kundengruppe „50plus“ sowie alternde und buntere Belegschaften. Zu den höher werdenden Anforderungen trägt auch der rasante und durch die zunehmende Digitalisierung tiefgreifende technologische Wandel bei. Diese Veränderungen rechtzeitig zu erkennen, deren Relevanz für den eigenen Betrieb zu beurteilen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen, sind Aufgaben der strategischen und der operativen Betriebsführung. Studien (vgl. Mangold et al. 2014 sowie Würth 2015) lassen erkennen, hier besteht in vielen Handwerksbetrieben Handlungsbedarf. D. h., zum Meistern dieser Herausforderungen und damit zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit ist vielfach eine professionellere Betriebsführung erforderlich. Für die strategische Betriebsführung gilt dies in besonderem Maße (vgl. Baumann et al. 2014a, S. 49 f.). Deshalb wird im Folgenden die Notwendigkeit einer Erweiterung der Betriebsberatung um das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ anhand der Beratung für eine professionellere Betriebsführung aufgezeigt.

### **Beratungsbedarf im Feld strategische Betriebsführung steigt**

Ein zielorientierter Umgang mit den zunehmenden und sich rasch ändernden Anforderungen, die viele Bereiche eines Handwerksbetriebes betreffen (beispielsweise die Arbeitsverfahren, die erforderlichen Kompetenzen sowie die Kooperationsnotwendigkeiten), ist zu aller erst eine Aufgabe der **strategischen Betriebsführung**. Denn sie hat die Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftigen, externen und internen Entwicklungen sowie den daraus voraussichtlich resultierenden Chancen und Risiken für den eigenen Betrieb zu managen. Gleichzeitig ist es erforderlich, dass die Betriebe

- sich klar werden, wie sie in Zukunft aufgestellt sein wollen – hierfür müssen sie eine belastbare Vision entwickeln und diese im Betrieb kommunizieren,
- ihre strategischen Entwicklungspotentiale erkennen,
- realistische strategische Pläne für die Umsetzung erarbeiten und umsetzen sowie
- die Beschäftigten in diese Prozesse einbeziehen.

Für viele Unternehmer im Handwerk steigen nicht nur die Anforderungen, sie besitzen durch die Notwendigkeit einer strategischen Reaktion auch eine neue Qualität. Ein Beispiel hierfür sind die Schwierigkeiten, einen geeigneten Betriebsnachfolger zu finden.

In den genannten Feldern besteht bzw. entwickelt sich ein für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit vieler Betriebe des Handwerks **gravierender Handlungsbedarf**. Denn die Relevanz der strategischen Betriebsführung wird, wie beispielsweise die Würth Handwerks-Studie 2015 zeigt,

in der überwiegenden Mehrheit der Handwerksbetriebe immer noch verkannt bzw. deren Umsetzung nicht mit der notwendigen Priorität behandelt und dadurch „hinten angestellt“ (vgl. Würth 2015, S. 45 f.). Dies ist vor allem eine Folge der „tolerierten“ bzw. als unausweichlich akzeptierten Dominanz des Tagesgeschäftes im Alltag der Unternehmer (vgl. Baumann et al. 2014a, S. 47 f.). Diese Handwerksunternehmer befinden sich in einem „operativen Dilemma“. Dies entsteht, weil sie über eine längere Zeit vorrangig oder fast ausschließlich durch ihre operative Rolle, also das vor Ort handeln „müssen“ gefordert werden und deshalb dazu neigen, auf Situationen, Probleme und sich bietende Chancen direkt zu reagieren – ohne systematische Reflexion. Die für eine strategische Betriebsführung essentiellen Kompetenzen zum systematischen, konzeptionellen Denken und Handeln wird kaum genutzt und damit auch nicht gestärkt. Dies wäre beispielsweise durch eine Reflexion von Erfahrungen bzw. das Erleben der Machbarkeit möglich (vgl. Lorenz et al. 2014, S. 44 f.), unterbleibt aber bei Unternehmern, die sich in einem operativen Dilemma befinden. Das Phänomen „operatives Dilemma“ erklärt einerseits die aus der Beratungspraxis bekannten Verhaltensmuster vieler „zupackender“ Unternehmer sowie andererseits die zunehmende Überlastung der Unternehmer durch hohe psychische Belastungen und eingeschränkte Bewältigungsressourcen (vgl. Baumann et al. 2015, S. 256 f.).

Diese nur skizzenhaft beschriebenen Situationen und Entwicklungen lassen erkennen, dass die Relevanz des Themas strategische Betriebsführung in der Betriebsberatung im Handwerk und der Beratungsbedarf in diesem Feld steigen. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks und viele Handwerksorganisationen haben diese Entwicklung erkannt. Für die Umsetzung in die Beratungspraxis sind die Beratenden im Handwerk gefordert. Neben entsprechenden Kompetenzen benötigen sie geeignete Beratungskonzepte.

### **Problemorientierte Betriebsberatung dominiert (weiterhin)**

Vor allem kleinere Handwerksbetriebe benötigen beim Meistern der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen oftmals eine externe Unterstützung. Wesentliche Gründe hierfür sind die strukturellen Besonderheiten dieser Betriebe, wie die geringe Beschäftigtenzahl, die starke Fokussierung aller betrieblichen Prozesse auf den Unternehmer sowie das Fehlen interner Fachkräfte zur Unterstützung des Unternehmers bei der Organisation, Planung und vor allem der strategischen Führung des Betriebes. In vielen Fällen ist eine Unterstützung vor allem bei der Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Veränderungen, dem Antizipieren der Chancen, dem zielorientierten Ableiten von Änderungsnotwendigkeiten und Maßnahmen sowie der Lenkung der Umsetzung angezeigt. Erforderlich ist hierfür eine **proaktive Betriebsberatung** (vgl. Bauer et al. 2015, S. 1 f.). Dass eine externe Unterstützung der Handwerksbetriebe notwendig und wirkungsvoll ist, zeigt die Würth-Studie, indem sie empirisch belegt, dass die Nutzung einer externen Unterstützung ein **Merkmal<sup>1)</sup> erfolgreicher Handwerksbetriebe** ist (vgl. Würth 2015, S. 48).

---

1) Grundlage der Würth-Studie ist eine Selbstbewertung von über 700 Handwerksbetrieben unterschiedlichster Gewerke und Betriebsgrößen. Für die Selbstbewertung wurde ein „Business-Excellence-Modell für das Handwerk“ aus dem EFQM Excellence Model (vgl. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)) abgeleitet. Anhand der Kriterien zum Geschäftserfolg wurden die besten Betriebe bestimmt: die „TOP 10 %“. Hebt sich die durchschnittliche Selbsteinschätzungen der TOP 10 % bei einem Befragungskriterium deutlich von der durchschnittlichen Selbsteinschätzung aller befragten Handwerksbetriebe ab, wird dieses Kriterium (Merkmal) als „Erfolgsfaktor“ bezeichnet. Vermutet wird, dass dieses Merkmal beschreibt, wie erfolgreiche Betriebe aufgestellt sind bzw. was sie hierfür tun.



Betrachtet man die [Beratungspraxis im deutschen Handwerk](#), so lässt sich feststellen:

- Den Handwerksbetrieben stehen unterschiedliche Unterstützungspartner zur Verfügung. Tabelle 1 skizziert diese und grenzt deren Ausrichtung und Dienstleistungen gegeneinander ab.
- Die sicherlich am meisten nachgefragten Unterstützer der Handwerksbetriebe sind die Betriebsberater der Handwerksorganisationen, also der Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Fachverbände. Gemäß der BMWi-Förderrichtlinie „Förderung von Beratungen von Handwerksunternehmen durch ihre Kammern und ihre Fachverbände“ soll die Unterstützung in der Breite erfolgen und für jeden Handwerksbetrieb grundsätzlich zugänglich sein.
- Die Betriebsberatungen durch die Handwerksorganisationen sind für die Handwerksbetriebe kostenfrei. Finanziert wird sie aus Mitteln des Bundes und – bis auf wenige Ausnahmen – der Länder sowie bei den Kreishandwerkerschaften und Fachverbänden aus den Mitgliedsbeiträgen. Bei der Förderung entsprechend der BMWi-Förderrichtlinie wird lediglich eine betriebswirtschaftliche oder technische Kurzberatung von maximal vier Beratungstagen gefördert.
- In 2011 führten die 460 Beratungsstellen des Handwerks ca. 49.000 Betriebsberatungen mit einer durchschnittlichen Dauer von ca. sieben Stunden pro Beratung (Anlass, Thema oder Betrieb) durch (vgl. BMWi 2015). Dazu kamen noch Betriebsberatungen, die die Handwerksorganisationen aus eigenen Mitteln (den Mitgliedsbeiträgen der Betriebe) finanzieren.
- Die Unterstützung durch die Betriebsberater der Handwerksorganisationen ist eher „feuerwehrtartig“, da die Betriebe sich primär mit akuten Problemen an die Berater wenden und eine schnelle Lösung erwarten. Chancen zur Initiierung eines strategischen Entwicklungsprozesses werden in der Regel nicht genutzt.
- Mit großem Abstand dominiert bei den Betriebsberatern der Handwerksorganisationen die einzelbetriebliche Beratung. Weitere Formen der Unterstützung sind Seminare, Arbeitskreise, Informationsveranstaltungen sowie die Bereitstellung von Informationsmaterialien. Vereinzelt wird auch eine Gruppenberatung in Form von Serien von Workshops mit fünf bis zwölf Handwerksunternehmern praktiziert (vgl. Bauerfeld und Blaga 2014).
- Bei den Beratungsinhalten dominiert die Existenzgründung, gefolgt von Fragen zur Finanzierung, zum Rechnungswesen, zur Kostenrechnung sowie zur Betriebsführung (ZDH 2015). Betriebsberatungen zu den Themenfeldern Gesundheitsmanagement, demografischer Wandel, alters- bzw. altersgerechte Arbeitsgestaltung, Organisations- und Personalentwicklung, Inklusion etc. erfolgt vereinzelt und wenn, dann vor allem im Rahmen spezieller Projekte/Programme oder die Berater greifen die Themen in Beratungen zu anderen Themen „nebenbei“ auf.
- Am häufigsten nutzen die Betriebe mit 10 bis 20 Beschäftigten, gefolgt von den Betrieben mit bis zu 9 Beschäftigten die Beratungsangebote des Handwerks (vgl. BMWi 2015).

Tabelle 1: Beratungsleistungen der Unterstützungspartner im Handwerk

Unterstützungspartner	Dienstleistungen	Ausrichtung	Besonderheiten
<b>Betriebsberater der Handwerksorganisationen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bereitstellung von Informationen und Wissen</li> <li>▪ Fachberatung</li> <li>▪ Kurzberatungen</li> <li>▪ Begleitung bei der Existenzgründung</li> <li>▪ Konvoi-Beratung (vereinzelte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an den vom Unternehmer benannten Problemen</li> <li>▪ Fokussierung auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- akute Bedarfe</li> <li>- das operative Geschäft</li> </ul> </li> <li>▪ Beratung des Unternehmers</li> <li>▪ Hilfe zur Selbsthilfe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kostenlose Beratung für Mitgliedsbetriebe und Existenzgründer</li> <li>▪ schneller und unkomplizierter Zugang</li> <li>▪ Berater haben versierte Handwerkskenntnisse</li> <li>▪ Berater decken nur bedingt das breite Beratungsspektrum ab</li> <li>▪ Beratung frei von eigenen wirtschaftlichen Interessen</li> </ul>
<b>freiberufliche Berater, die (auch) Handwerksbetriebe betreuen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fachberatung</li> <li>▪ Umsetzungsbegleitung</li> <li>▪ Coaching</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an den ermittelten Problemursachen bzw. Entwicklungspotenzialen</li> <li>▪ Fokussierung auf <ul style="list-style-type: none"> <li>- akute Bedarfe</li> <li>- strategische Ziele</li> </ul> </li> <li>▪ erfolgsorientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kostenpflichtige Dienstleistungen (partiell förderfähig)</li> <li>▪ Unternehmer tun sich mit dem Finden eines geeigneten Beraters schwer</li> <li>▪ Zugangsprobleme seitens der Berater</li> <li>▪ Beratung des Unternehmers <u>und</u> der Mitarbeiter</li> </ul>
<b>Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte</b> (sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeits- und Gesundheitsschutzberatung</li> <li>▪ Aufzeigen des Handlungsbedarfs</li> <li>▪ Umsetzungsunterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an externen Vorgaben und ermittelten Bedarfen</li> <li>▪ problem- bzw. anlasszentriert</li> <li>▪ Fokussierung auf Arbeits- und Gesundheitsschutz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kostenpflichtige Dienstleistungen</li> <li>▪ wird von den Betrieben (teilweise) als „Zwangsberatung“ empfunden</li> <li>▪ häufig „halbherzige“ Umsetzung → Nutzen unzureichend erkannt / vermittelt</li> </ul>
<b>Gesundheitsdienstleister</b> (insbesondere Krankenkassen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ergonomieberatung</li> <li>▪ Gesundheitsförderung</li> <li>▪ Umsetzungsunterstützung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an den ermittelten Verbesserungspotenzialen</li> <li>▪ am Angebot des Dienstleisters</li> <li>▪ salutogenetisch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dienstleistungen sind für die Versicherten kostenlos</li> <li>▪ Zugangsprobleme seitens der Dienstleister</li> <li>▪ Betriebe stellen die Praktikabilität häufig in Frage</li> </ul>
<b>Systemlieferanten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anleitungen u. Einweisungen</li> <li>▪ Plattform für Erfahrungs-Austausch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an den Produkten des Lieferanten orientiert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ teilweise kostenlose Leistungen bzw. kostenpflichtige Zusatzleistungen</li> </ul>
<b>Unternehmernetzwerke</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plattform für Austausch</li> <li>▪ Abstimmung gemeinsamer Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ an den Interessen und Bedarfen der beteiligten Betriebe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ themenbezogene Zusammenarbeit mehrerer Unternehmer mit vergleichbaren Interessen</li> <li>▪ Zusammenarbeit wird koordiniert / Treffen moderiert</li> </ul>
<b>Weiterbildungsträger</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bedarfsermittlung</li> <li>▪ Qualifizierungsmaßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ am Bedarf der Betriebe</li> <li>▪ am Angebot des Dienstleisters</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ betriebsübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen</li> <li>▪ selten betriebsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen</li> </ul>

### Neue Beratungsformate erforderlich

Die Beratungskonzepte der Unterstützungspartner weisen auf eine starke Problemzentrierung bzw. Anlassorientierung hin. Berücksichtigt man die durchschnittliche Dauer von ca. sieben Stunden pro Beratung sowie das in der Regel breite Ursachenspektrum vieler nur scheinbar singulärer Probleme von Handwerksbetrieben (beispielsweise Kapazitätsengpässe), liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei der Mehrheit der Beratungen in den letzten Jahren um Initialberatungen (z. B. Anstoßen betrieblicher Regelungen für einen möglichen Ausfall des Chefs), Hilfen zur Selbsthilfe (z. B. Bereitstellung von Arbeitshilfen) sowie die Unterstützung bei akuten, eher schnell lösbaren Problemen handelte. Eine Einschätzung ihrer Beratungspraxis durch 19 Betriebsberater des Handwerks untermauert diese Vermutung exemplarisch: Die Mehrheit der Befragten gab an, dass sie überwiegend anlassbezogen (im Sinne von problemorientiert) und in wenigen Fällen proaktiv beraten (siehe Abbildung 1). Damit spiegelt die Beratungspraxis die starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft in vielen Handwerksbetrieben sowie das „Hintenanstellen“ strategischer Fragestellungen wieder. Ausnahmen sind Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen von Projekten, die eher einen proaktiven Charakter besitzen.

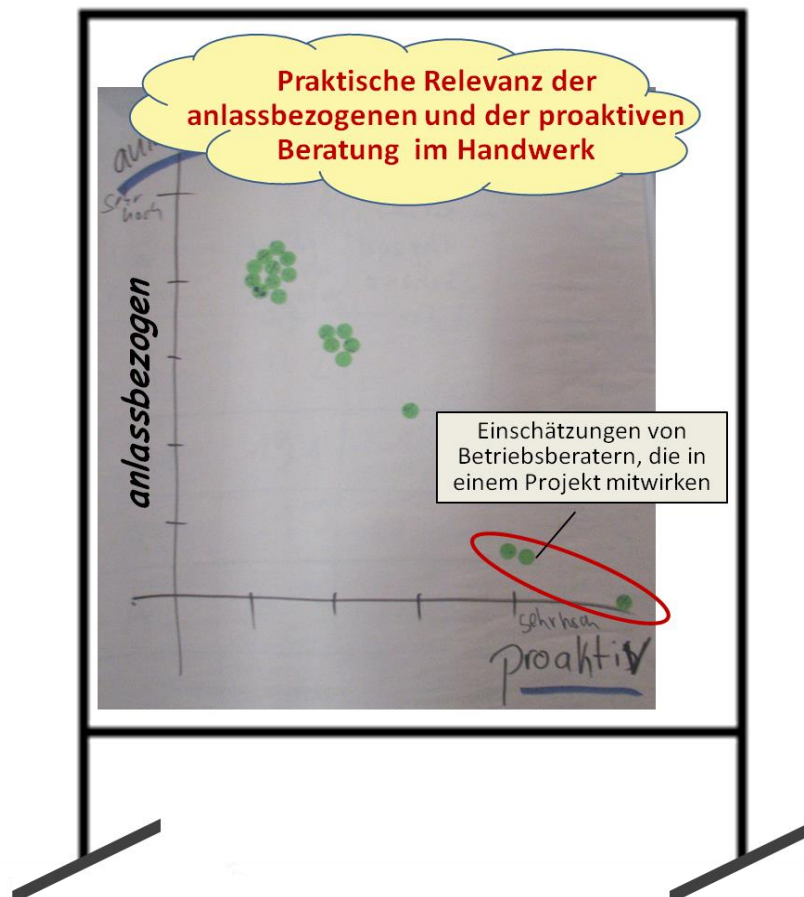


Abbildung 1: Einschätzung der praktischen Relevanz einer proaktiven Beratung von Handwerksbetrieben durch Berater des Handwerks  
(N = 19 Betriebsberater des Handwerks, Ergebnis einer Blitzlichtbefragung im Rahmen eines DTKT-Seminars)

Die beschriebene, derzeit dominierende „feuerwehrtartige“ Betriebsberatung vor allem der Handwerksorganisationen, reicht vor dem Hintergrund der eingangs skizzierten hochvolatilen und dynamischen Veränderungen, der Notwendigkeit eines raschen und unkomplizierten Zugangs zu Informationen und Wissen sowie dem Wunsch vieler Handwerksunternehmer, sich mit Berufskollegen und Experten in einer moderierten Form auszutauschen zu können, nicht mehr aus. Daraus folgt: Ergänzend zur derzeit vorwiegend praktizierten Form der Betriebsberatung ist verstärkt eine proaktive Betriebsberatung erforderlich.

Im Kern geht es bei der **proaktiven Betriebsberatung** darum,

- Handwerksunternehmer auf Veränderungs- und Entwicklungsmöglichkeiten frühzeitig aufmerksam zu machen, bevor daraus akute Probleme für den Betrieb entstehen, Chancen verpasst werden oder der Handlungsdruck durch zu langes „Nichtbeachten“ zu groß wird;
- Handwerksunternehmer für eine strategischere Ausrichtung ihrer Betriebe sowie eine frühzeitigere und systematischere Auseinandersetzung mit Veränderungen und den daraus wahrscheinlichen resultierenden Chancen und Risiken zu sensibilisieren;
- Handwerksunternehmern einen Rahmen, Methoden und die Unterstützung für eine systematische Auseinandersetzung anzubieten sowie
- Handwerksunternehmer zu einem proaktiveren Handeln (von sich aus initiativ werden bzw. handeln, bevor man zum Handeln gezwungen wird) zu motivieren und anzuleiten beispielsweise mögliche Folgen für das Gewerk und den Betrieb zu antizipieren bzw. aus verfügbaren Anzeichen abzuleiten.

Ein wesentliches Merkmal einer proaktiven Betriebsberatung ist, dass die Initiative für eine Betriebsberatung auch vom Betriebsberater ausgehen kann.<sup>2)</sup> Geeignet hierfür sind beispielsweise moderiert durchgeführte Betriebschecks, wie der inno.fit-Kurzcheck (vgl. Baumann 2015a) sowie die INQA-Checks, die in ihrer Anwendung jedoch handwerksspezifisch aufbereitet werden sollten.

#### **Anmerkung**

Eine proaktive Betriebsberatung mit einem eher zugehenden Beratungsansatz, d. h., nicht abwarten, bis der Handwerksbetrieb auf den Berater zukommt, steht teilweise im Widerspruch zur Förderrichtlinie des BMWi – hier besteht Klärungsbedarf.

Unsere Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt inno.de.al zeigen, dass für eine proaktive Betriebsberatung ergänzend neue Formate erforderlich sind (vgl. Osranek et al. 2015). Ein sehr effektives und effizientes Beratungsformat stellt die nachfolgend beschriebene regionale Innovationsallianz im Handwerk dar.

---

2) Ein solcher Beratungsansatz wird teilweise bereits im Rahmen der Demografieberatung in Form einer sogenannten „aufsuchenden Demografieberatung“ angewendet.

## 1.2 Regionale Innovationsallianz im Handwerk – Was ist das?

Im Handwerk dominieren **Einzelbetriebsberatungen**. Deren wesentliche Kennzeichen sind die Zweiwegkommunikation zwischen den beiden gleichwertigen Partnern, Ratsuchender und Berater (siehe Kapitel 1.1) sowie die gemeinsame Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten für eine konkrete Situation vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen. Eine Alternative hierzu sind **Gruppenberatungen**, mit leicht variierenden Ausprägungen, wie eine Beratung im Konvoi beispielsweise zur Unterstützung der gemeinsamen Einführung eines neuen Verfahrens oder eine regionale Innovationsallianz.


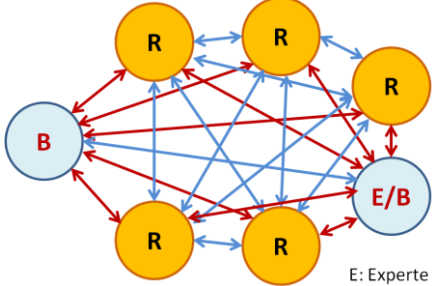
Das Beratungsformat **regionale Innovationsallianz** wurde im Rahmen des Forschungsprojektes inno.de.al entwickelt und in zwei Unternehmernetzwerken erfolgreich erprobt (vgl. hierzu auch Kapitel 5). Wesentliche Merkmale sind (siehe auch Baumann 2015b, S. 31f.):

- Im Mittelpunkt steht ein Netzwerk von mehreren, nicht direkt konkurrierenden Handwerksbetrieben mit vergleichbaren Anliegen, die bedarfsbezogene Hinzuziehung von Experten sowie die Betreuung des Netzwerks durch einen Unterstützungspartner, einen Berater, der auch als Netzwerk-Betreuer fungiert. Zu dessen Aufgaben zählen die Initiierung des Netzwerks, dessen Betreuung (insbesondere die Organisation und Moderation der regelmäßigen Netzwerk-Workshops sowie die methodische Anleitung) und das Managen der gemeinsamen und betriebsspezifischen Aktivitäten. Eine regionale Innovationsallianz bezieht nicht nur den Unternehmer ein, sondern auch je nach Bedarf ausgewählte oder die betroffenen Beschäftigten.
- Das gemeinsame Anliegen/Interesse der beteiligten Handwerksunternehmer ist die Förderung der Innovationsbereitschaft und -fähigkeit des Betriebes. Ein zentraler Punkt ist deshalb auch, dass sich die Unternehmer mit ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zu Innovationen sowie der ihrer Beschäftigten in moderierter Form auseinandersetzen. Auseinandersetzung mit Innovationen meint auch deren Entwicklung, die Adaption von neuem aus anderen Kontexten sowie deren Realisierung. Damit kann gleichzeitig eine betriebsspezifische Unternehmensentwicklung im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz unterstützt werden.
- Dem Beratungsformat liegen zwei zentrale Prämissen zugrunde:
  - a) Ein **umfassendes Verständnis von Innovationen** (siehe Kasten) sowie
  - b) das im Rahmen des Forschungsprojektes inno.de.al entwickelt **Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes** (vgl. Osranek und Weber 2015, S. 13f.).

### umfassendes Verständnis von Innovationen

Unter Innovationen versteht man Neuerungen, die zu Verbesserungen führen. Auf der betrieblichen Ebene bezeichnen Innovationen nach neuem Verständnis alles, was für den jeweiligen Betrieb neu ist. Also sowohl neue Verfahren, Produkte und Dienstleistungen als auch Neuerungen in den Bereichen Betriebsführung, Organisation, Arbeitsgestaltung und Personalmanagement.

Tabelle 2: Gegenüberstellung der Beratungsformate: Einzelbetriebsberatung und Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz

Beratungsmerkmale	Einzelberatung	Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz
Beratungsinhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortbestimmung (Analyse der Ausgangslage)</li> <li>▪ Analyse akuter Herausforderungen (Probleme und Chancen)</li> <li>▪ Unterstützung beim Lösen akuter Probleme</li> <li>▪ anstoßen/konzipieren von Umsetzungsmaßnahmen</li> <li>▪ Unterstützung bei der Umsetzung bzw. verweisen auf Unterstützer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gemeinsame Sensibilisierung von Unternehmern für ein proaktives Handeln</li> <li>▪ Diskussion relevanter Themen mit Kollegen und Experten</li> <li>▪ gemeinsame Standortbestimmung (Analyse der Ausgangslage) und Diskussion des daraus folgenden Handlungsbedarfs</li> <li>▪ Konzeption von Lösungsstrategien und Entwicklung bzw. Abstimmung gemeinsamer Umsetzungsmaßnahmen</li> <li>▪ Unterstützung bei der Umsetzung bzw. verweisen auf Unterstützer</li> <li>▪ umsetzungsbegleitender Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmern und ggf. mit Experten</li> </ul>
Kommunikation	 <p>R: Ratsuchender B: Berater/Unterstützungspartner</p>	 <p>E: Experte</p>
Beratungsformen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsbereitstellung</li> <li>▪ Beratungsgespräche vor Ort (im Betrieb) oder beim Berater                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemanalyse</li> <li>- Anleitung zur Umsetzung</li> <li>- Unterstützung der Umsetzung</li> <li>- Verfolgung der Umsetzung</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationsbereitstellung</li> <li>▪ Workshops mit den Unternehmern des Netzwerks / deren Vertreter                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- gemeinsame Erarbeitung von Lösungen</li> <li>- Anleitung zur Umsetzung</li> <li>- Verfolgung der Umsetzung</li> </ul> </li> <li>▪ Beratungsgespräche vor Ort</li> <li>▪ Umsetzungsunterstützung vor Ort</li> </ul>
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ individuelles Eingehen auf den Ratsuchenden</li> <li>▪ Vertraulichkeit</li> <li>▪ einfache Terminfindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vielfalt der Kompetenzen, Synergien, Mitzieheffekte und voneinander lernen</li> <li>▪ mit Kollegen diskutierte Vorgehensweisen, Lösungsstrategien und Werkzeuge</li> <li>▪ höhere Verbindlichkeit durch reflektierte Lösungen und Austausch zur Umsetzung</li> <li>▪ effektive und effiziente Beratung</li> </ul>
besondere Anforderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ breite fachliche Kompetenzen des Beraters, da eine Zuschaltung weiterer Experten schwierig ist</li> <li>▪ hoher Zeitaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berater, der bereit und fähig ist, Unternehmensnetzwerke zu betreuen</li> <li>▪ zusätzliche Kompetenzen des Beraters, wie                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Netzwerks initiieren und betreuen</li> <li>- Workshops strukturieren u. moderieren</li> </ul> </li> <li>▪ geeigneter Raum für die Gruppenarbeit</li> <li>▪ Moderationsmaterialien</li> </ul>

Die Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz bietet den einbezogenen Unternehmern und teilweise auch deren Beschäftigten eine Plattform (einen Rahmen und Raum) für

- die Reflektion der Aufstellung des eigenen Betriebes im Vergleich zu den anderen beteiligten Betrieben bzw. dem als Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes (vgl. Osranek und Weber 2015, S. 13f.),
- gemeinsames Lernen (miteinander und voneinander lernen),
- eine moderierte Auseinandersetzung mit Entwicklungen, Veränderungen und den beteiligten Unternehmern relevant erscheinenden Themen,
- den Zugang zu Informationen, Wissen, Erfahrungen und Werkzeugen (Methoden und Arbeitshilfen),
- die Entwicklung von Ideen für Innovationen,
- die Diskussion von Lösungs- und Entwicklungsstrategien und Werkzeugen sowie der Anleitung zur deren Anwendung,
- die Konzeption von gemeinsamen und teilweise auch betrieblichen Gestaltungs-, Entwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen,
- die Organisation und Durchführung gemeinsamer Maßnahmen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen oder die Erarbeitung gemeinsam nutzbarer Standards) sowie
- den Erfahrungsaustausch auf gleicher Augenhöhe.

Die Zuständigkeit und Verantwortung für die betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen bleibt beim jeweiligen Unternehmer.

Wesentliche **Stärke** dieses Beratungsformates sind die Kombination von Bereitstellung von Informationen und Wissen, Beratung und Erfahrungsaustausch sowie der „mitreisende“, Synergien begünstigende und die Verbindlichkeit fördernde Geist eines erfolgreichen Netzwerks.

Wesentliche Strukturmerkmale des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen“ zeigt Tabelle 3.

### **1.3 Bewertung des neuen Beratungsformates regionaler Innovationsallianzen**

#### **Regionale Innovationsallianzen haben sich nach der Erprobung als erfolgreich erwiesen**

Das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ wurde im Forschungsprojekt inno.de.al entwickelt und erprobt. Eine summative Evaluation<sup>3)</sup> nach Projektende bestätigt sowohl die Praktikabilität, als auch die Wirksamkeit des Beratungsformates. Es hat sich somit aus der Sicht der Beteiligten als erfolgreich erwiesen.

---

3) Die summative Evaluation umfasste:

- a) strukturierte Interviews zu Beginn und nach Abschluss der Erprobung mit allen Unternehmern der einbezogenen 15 Handwerksbetriebe sowie eine schriftliche Kurzbefragungen deren Beschäftigter und
- b) vergleichbare Erhebungen in 16 Handwerksbetrieben einer Kontrollgruppe aus im Projekt nicht einbezogenen Regionen.

Ausgewählte Ergebnisse der Evaluation sind in Kapitel 7 zu finden.

Tabelle 3: Strukturmerkmale des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen“

Strukturmerkmale	Ausprägung
<b>Form der Beratung</b>	Gruppenberatung bzw. Beratung im Konvoi in Form eines Netzwerks
<b>Wer wird beraten?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mehrere Handwerksunternehmen (Unternehmer und von ihnen benannte Beschäftigte je nach Bedarf), <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>aus einer Region</i></li> <li>- <i>die nicht direkt konkurrieren</i></li> <li>- <i>die ein vergleichbares Anliegen haben</i></li> </ul> </li> <li>▪ Unternehmen bilden im Beratungszeitraum ein Netzwerk</li> </ul>
<b>Beratungsmethoden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Netzwerk-Workshops <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>moderierter Austausch</i></li> <li>- <i>Auseinandersetzung mit als wichtig empfundenen Themen</i></li> <li>- <i>gemeinsames Analysieren</i></li> <li>- <i>gemeinsame Entwicklung von Ideen für Innovationen</i></li> <li>- <i>gemeinsame Konzeption der Realisierung von Innovationen (Entwicklung/Abstimmung von Strategien, Vorgehensweisen und Maßnahmen)</i></li> <li>- <i>Verfolgung der Umsetzung</i></li> </ul> </li> <li>▪ Ideen- und Methodenwerkstatt <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Entwicklung/Abstimmung von Ideen und Methoden (Werkzeugen)</i></li> <li>- <i>Anleitung zur Vorgehensweise bei der betriebsspezifischen Umsetzung und Anwendung von Werkzeugen</i></li> </ul> </li> <li>▪ gemeinsame umsetzungsunterstützende Aktivitäten <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mitwirkung bei der Organisation</i></li> <li>- <i>Mitwirkung oder Begleitung der Maßnahmen</i></li> </ul> </li> <li>▪ Unterstützung betrieblicher Umsetzungsmaßnahmen (Beratung vor Ort) <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Durchführung von Erhebungen und Checks</i></li> <li>- <i>Beratungsgespräche vor Ort</i></li> <li>- <i>Moderation von Workshops</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Wer berät?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berater im Handwerk</li> <li>▪ bei Bedarf hinzugezogene Experten <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Unterstützungspartner des Handwerks (z. B. Gesundheitsberater einer Krankenkasse, freie Berater, Weiterbildungsträger)</i></li> <li>- <i>weitere Experten (z. B. Lieferanten, Systemanbieter oder Kunden)</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Wer kümmert sich um das Netzwerk?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ein entsprechend qualifizierter Netzwerk-Betreuer (siehe Kapitel 4) (z. B. ein Betriebsberater einer Handwerksorganisation)</li> <li>▪ in der Regel übernimmt der Betriebsberater sowohl die Funktion und Aufgaben des Netzwerk-Betreuer, als auch die des Beraters</li> <li>▪ wesentliche Aufgaben des Netzwerk-Betreuers <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>initiieren regionaler Innovationsallianzen</i></li> <li>- <i>gewinnen der Teilnehmer (interessierte Unternehmer)</i></li> <li>- <i>bilden des Netzwerks und organisieren der Netzwerkaktivitäten</i></li> <li>- <i>moderieren der Workshops (insbesondere der Netzwerk-Workshops)</i></li> </ul> </li> </ul>
<b>Netzwerk-Workshops</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Häufigkeit: ca. alle vier Monate (nicht in der Sommerurlaubszeit)</li> <li>▪ Workshop-Dauer: ca. ½-tägig</li> <li>▪ Ort: wenn möglich in einem Netzwerkbetrieb (durchaus auch im Lager)</li> <li>▪ nach der Zielerreichung ruht die Innovationsallianz bzw. sie wird aufgelöst</li> </ul>



## Aussagen beteiligter Akteure zu regionalen Innovationsallianzen im Handwerk

Statements von **Handwerksunternehmern** der beiden inno.de.al-Netzwerke:

- *Der moderierte Austausch mit anderen Unternehmern und die Auseinandersetzung mit wichtigen Fragen einer guten Betriebsführung sind ein Gewinn für mich und meinen Betrieb. Im Projekt inno.de.al erhielten wir beispielsweise die Möglichkeit, unseren Betrieb einmal systematisch „unter die Lupe“ zu nehmen. Wie gut arbeiten wir zusammen, wie innovationsstark sind wir aufgestellt, was können wir noch besser machen und wo müssen wir noch innovativer werden?*  
Heidi Henkel, Inhaberin von trend 21 – art of hair
- *Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk und den Austausch mit den anderen Unternehmern entstand ein klares Bild unserer eigenen Position am Markt und von Entwicklungsmöglichkeiten. Eine permanente Weiterentwicklung ist so einfacher möglich. So werden in unserem Betrieb auch Fehler und Probleme dazu genutzt, Verbesserungsmöglichkeiten und letztlich auch Innovationen zu realisieren. Bei uns wird sichergestellt, dass wenn Fehler auftreten, nicht primär nach Schuldigen gesucht wird, sondern Wege gefunden werden, die sicherstellen, dass sich diese nicht wiederholen. Das wird dann an alle im Betrieb weitergegeben und so Chancen zur Verbesserung erschlossen. Mir wurde durch die Zusammenarbeit noch klarer, wie wichtig es ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu halten. Dies ist meiner Ansicht nach die Hauptaufgabe des Unternehmers in der Zukunft.*  
Martin Graf, Geschäftsführer der Graf bad&heizung GmbH
- *Angeregt und angeleitet durch die Mitwirkung im Netzwerk haben wir einen neuen, externen Blick auf unsere Prozesse erhalten. Die sehr wertvollen Anregungen daraus setzen wir nun nach und nach um. Wir haben erfahren, dass ein sehr kleiner Betrieb wie wir, eine externe Unterstützung benötigt und wie hilfreich eine Unterstützung durch die Netzwerkpartner ist.*  
Peter Erbel, Inhaber der Konditorei und des Kaffeehauses Erbel
- *Die Erkenntnisse der Projektarbeit haben uns veranlasst, einige Maßnahmen in Bezug auf die Personalbindungs- und Personalgewinnungsmaßnahmen umzusetzen. Zudem haben wir uns bei einem regionalen Wettbewerb für Personalentwicklung in Betrieb beteiligt. In diesem Wettbewerb konnten wir den zweiten Platz belegen. In einer Region mit sehr vielen Unternehmen, die Weltmarktführer sind, ein toller Erfolg.*  
Uli Mundle, geschäftsführender Gesellschafter der Mundle GmbH bad&heizung
- *Wir sind als Betrieb mit inno.de.al „gewachsen“. Im Laufe des Projektes hatten wir die Möglichkeit zu prüfen, wie wir uns noch innovativer aufstellen können, unterschiedliche Veränderungsprozesse anzustoßen und einige davon auch schon umzusetzen.*  
Karlheinz Bannweg, Geschäftsführer der bannwegBau GmbH
- *Mit dem gemeinsam im Netzwerk entwickelten Laufbahnkonzept konnten wir im Betrieb eine mittlere Führungsebene ausbauen. Jetzt werden die neuen Führungskräfte im Unternehmen stärker einbezogen und die Unternehmensleitung wird entlastet. Der Ausbau der mittleren Führungsebene bedeutet für uns auch mehr Innovationskraft, denn wo vorher Verbesserungsvorschläge fast nur „von oben“ kamen, werden sie nun verstärkt von den Führungskräften eingebracht und umgesetzt. Außerdem zeigen wir durch das Laufbahnkonzept, dass man auch bei uns eine Karrierelaufbahn einschlagen kann.*  
Bernd König, Geschäftsführer der Vitus König GmbH & Co. KG

Statements der beteiligten **Netzwerk-Betreuer und -betreiber:**

- *Die Netzwerk-Workshops und anschließenden betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen haben die Handwerksbetriebe, die in unserem Netzwerk mitarbeiten, erkennbar nach vorne gebracht. Ich habe diese Entwicklung als Netzwerk-Betreuerin gern unterstützt und finde es spannend, zu sehen, wie die Betriebe Schritt für Schritt innovativer werden. Statt jeden Betrieb einzeln zu beraten, ist es sowohl effektiver, als auch effizienter, die Unterstützung als Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz zu organisieren.*

Elisabeth Jaschinski, Netzwerk-Betreuerin der regionalen Innovationsallianz der Handwerkskammer des Saarlandes

- *Als Netzwerk-Betreuer haben mich die positiven Ergebnisse der vergangenen Jahre überzeugt. Die Grundlagen zur Bewältigung betrieblicher Herausforderungen können sehr zeiteffizient in der Gruppe vermittelt werden. Ist es dann erforderlich, betriebsindividuell zu unterstützen, so ist dies natürlich auch möglich. Und von den individuellen Erfahrungen eines Betriebes können die Netzwerk-Partner regelmäßig im kollegialen Austausch profitieren.*

Josef Schuler, Netzwerk-Betreuer der regionalen Innovationsallianz des Handwerks-Netzwerks bad&heizung concept AG

- *Mit den Innovationsallianzen steht uns als Handwerkskammer ein neues Werkzeug zu Verfügung, um unsere Beratungstätigkeit vor allem im innovationsfördernden Bereich auszubauen. Statt immer nur einzelne Problembetriebe zu retten, unterstützen wir eine deutlich größere Zahl an Betrieben dabei, Innovationen in allen Bereichen – technologisch, betriebswirtschaftlich, personell – anzugehen und umzusetzen und so das Handwerk sicher durch die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen zu führen.*

Stefan Gerhard, Geschäftsführer des Geschäftsbereichs Bildung der Handwerkskammer des Saarlandes (Betreiber der Innovationsallianz „Innovativ und fit für den demografischen Wandel“ saarländischer Handwerksbetriebe)

- *Systematische Netzwerkarbeit versetzt Unternehmen in die Lage, die Herausforderung des Marktes und der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erfolgreicher zu bewältigen. Netzwerke erleichtern Problemlösungen, entwickeln Ideen und beschleunigen die Unternehmensentwicklung. In kurzer Zeit erarbeiten sich Netzwerkbetriebe so einen deutlichen Wissens- und Kompetenzvorsprung gegenüber nicht vernetzten Wettbewerbern.*

Thomas Wienforth, Vorstand des Handwerks-Netzwerks bad&heizung concept AG (Betreiber der regionalen Innovationsallianz der Betriebe des Handwerksverbund bad&heizung concept AG)

### Zusammenfassende Bewertung

Angesichts der komplexer werdenden Herausforderungen im Handwerk ist das neue Beratungsformat als praktikabel und sehr vielversprechend zu bewerten, denn

- es orientiert sich an den Belangen aufgeschlossener Unternehmer im Handwerk und leitet sie zu einem proaktiven Handeln bei der Betriebsführung an,
- es verkörpert eine innovative Beratung von Handwerksbetrieben, die effektiv und effizient ist und
- es ermöglicht den Unterstützungspartnern im Handwerk den steigenden Beratungsbedarf infolge der zunehmenden Veränderungserfordernisse vieler Handwerksbetriebe durch eine Gruppenberatung zu bewältigen.

Das neue Beratungsformat gibt den Beratern im Handwerk ein zusätzliches Werkzeug an die Hand (siehe hierzu auch Kapitel 2). Es ersetzt also nicht die bewährten Beratungsformate (insbesondere die Einzelberatung), sondern erweitert deren Beratungsportfolio.

Innovationsallianzen können durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverband regional gebildet und einen Netzwerk-Betreuer dieser Organisation moderiert, angeleitet und koordiniert werden (siehe hierzu Kapitel 4 und 5).



## 2 Regionale Innovationsallianzen aus Sicht der Handwerkskammer des Saarlandes

*Stefan Gerhard*

Die Beratung von Mitgliedsunternehmen ist eine der Kernaufgaben der Handwerkskammern und eine stark nachgefragte Dienstleistung, die Expertise aus den Bereichen Innovation, Technologie, Betriebswirtschaft und Recht den Handwerksunternehmen kostenlos zur Verfügung stellt. So können auch kleinere und mittlere Betriebe in temporär aufwendigen Entwicklungen auf hochqualifizierte Fachberater zugreifen und aus eigener Kraft Verbesserungsprozesse durchführen.

Das im Projekt inno.de.al entwickelte und erprobte Beratungsformat der Beratung im Konvoi durch Bildung von Unternehmensnetzwerken, sogenannten regionalen Innovationsallianzen, ermöglicht eine neue Dynamik in der Unternehmensberatung. Diese Dynamik entsteht durch die enge Verzahnung von Qualifizierung und Umsetzung im Unternehmen einerseits, sowie durch die breite Beleuchtung eines Themas in der Gruppendiskussion der regionalen Innovationsallianz andererseits. So entstehen in den gemeinsamen Diskussionen bei den Unternehmern hohe Motivationen für die strategische Weiterentwicklung ihrer Betriebe und durch die zielgerichtete Qualifizierung ein direkter und sichtbarer - weil im eigenen Betrieb direkt umsetzbarer - Nutzen.

In der Vergangenheit nahmen vor allem Unternehmen in „Ausnahmesituationen“ die Beratungsangebote der Kammern wahr. Wirtschaftliche Schiefelage, Betriebsübergaben, rechtliche Probleme aber auch Neugründungen, Expansionen und Innovationen bieten aber auch heute einen direkten Anlass, die Unterstützung der Kammer in Anspruch zu nehmen. Für unsere Handwerkskammer war es ein wichtiges Anliegen, auch „gesunden“ Unternehmen ein interessantes Beratungsangebot anbieten zu können. Das heißt, neben eher problemzentrierten Beratungen auch proaktive Beratungen anzubieten. Das Forschungsprojekt inno.de.al bot hier die Chance.

Im Saarland wurde im Rahmen des inno.de.al-Projektes eine regionale Innovationsallianz mit acht Betrieben aus unterschiedlichen Gewerken gestartet, die gemeinsam an wichtigen Themen wie der Gewinnung von Auszubildenden, Onlinemarketing, Mitarbeiterentwicklung und Unternehmensleitbildern arbeiten und sich in regelmäßigen Treffen darüber austauschen sowie neue Konzepte und Maßnahmen kennenlernen konnten. Aus den unterschiedlichen Ausgangssituationen ergaben sich unterschiedlichste Lösungsansätze in allen behandelten Bereichen. So haben die an der regionalen Innovationsallianz beteiligten Betriebe die strategische Ausrichtung ihrer Unternehmen ausgearbeitet. Die für den jeweiligen Unternehmer wichtigen Entwicklungen wurden aus dem Betrieb heraus unter entsprechender Einbindung der Mitarbeiter umgesetzt und nicht von außen „aufgedrückt“. Entscheidend war hierbei die Sensibilisierung der Unternehmer im Rahmen der Innovationsallianz für die Notwendigkeit und den Nutzen einer strategischen Ausrichtung.

Die aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen, auch im Saarland, führen zu neuen Herausforderungen für unsere Handwerksunternehmen. Der demografische Wandel bietet mit den „Best Ager“ neue Kundenpotenziale speziell für hochwertige Handwerksleistungen. Die sinkende Zahl junger Menschen, verbunden mit dem immer größer werdenden Anteil an Jugendlichen, die sich zugunsten eines Studiums und gegen eine duale Ausbildung entscheiden, lässt das Handwerk händeringend nach guten Fachkräften suchen, die diese anspruchsvollen Arbeiten ausführen

können. Auch wenn es gelungen ist, in den letzten Jahren die meisten offenen Ausbildungsstellen zu besetzen, zeigen sich deutliche Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. Für die Unternehmen wird es zunehmend schwieriger, die aktuell sehr gute Auftragslage abarbeiten zu können. Viele Mitarbeiter in Handwerksunternehmen wechseln im Laufe ihres Berufslebens zu einem nicht-handwerklichen Arbeitgeber. Bisher konnte dieser Abgang durch die sehr hohe Ausbildungsleistung der Handwerksunternehmen ausgeglichen werden. Dies gelingt jedoch heute nicht mehr und erfordert ein Umdenken bei den Unternehmern. Ältere und erfahrene Mitarbeiter sind wertvolle Experten, die im Betrieb gehalten werden müssen. Im „Wettbewerb der Gehälter“ kann das Handwerk gegenüber anderen Wirtschaftszweigen, wie der Industrie, aufgrund des in der Regel hohen Personalkostenanteils am „Endprodukt“ heute nicht mithalten - die Ausgangslagen sind zu ungleich. Der Lohn ist jedoch für viele Arbeitnehmer nur ein Faktor für ihre Entscheidung, in einem Betrieb zu arbeiten. Spannend ist die Frage, wie es dem Handwerksunternehmer gelingen kann, den (potenziellen) Mitarbeitern und Auszubildenden ein attraktives Gesamtpaket aus Arbeitsumfeld, Einsatzzeit, Gehalt und Incentives zu bieten.

Die Arbeit im Projekt eröffnete hierzu manchem Unternehmer neue Perspektiven. Beispielsweise war sich ein Unternehmer sicher, seine Mitarbeiter und seinen Betrieb sehr genau zu kennen. Bei Betriebsversammlungen redete aber immer nur er, es gab keinen echten Dialog. Die Zusammenarbeit im Rahmen der regionalen Innovationsallianz zeigte dem Unternehmer, dass der Dialog im Betrieb nicht selbstverständlich ist und es seiner Anstrengung bedarf, die Mitarbeiter auf seinem Weg mitzunehmen. Das war für ihn zwar immer selbstverständlich und wichtig, jedoch waren ihm keine Konzepte und Vorgehensweisen bekannt, dies im eigenen Betrieb umzusetzen.

Im Unterschied zu einer Betriebsberatung in einer „Ausnahmesituation“, bei der ein jeweiliges konkretes Problem im Vordergrund steht, muss die Betriebsberatung zur strategischen Weiterentwicklung einen ganzheitlichen Ansatz wählen. Die im Rahmen von inno.de.al entwickelten Beratungskonzepte bieten hier Hilfestellung bei der Suche nach wichtigen Entwicklungsmaßnahmen und deren Priorisierung. Ausgehend vom „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes“ (vgl. Osranek und Weber 2015, S. 13f.) werden mit den Unternehmern systematisch die Potenziale und Handlungsbedarfe in der eigenen Betriebsaufstellung erarbeitet. Nach Priorisierung und Aufgabenbestimmung als Ergebnis der Zusammenarbeit in der regionalen Innovationsallianz setzt der Unternehmer mit Unterstützung des Netzwerk-Betreuers ausgewählte Maßnahmen in seinem Betrieb um.

Die bedarfsweise Einbindung externer Experten (beispielsweise Vertreter der Krankenkassen oder der Berufsgenossenschaften) schafft ein breites Wissensspektrum in der Innovationsallianz und führt zu einem Wissenstransfer und direkt sichtbaren Ergebnissen. So wird die persönliche Weiterentwicklung des Unternehmers und seiner Mitarbeiter und die Implementierung von Wissen und Handlungskompetenz im Unternehmen gewährleistet.

Überraschend für alle Projektbeteiligten unserer Handwerkskammer war die Rolle der regionalen Innovationsallianzen. Die Gruppenszusammensetzung mit unterschiedlichen Unternehmern aus völlig verschiedenen Branchen in einem moderierten Netzwerk führte zu spannenden Diskussionsbeiträgen und neuen Perspektiven. Die Unternehmer öffneten sich in ihren Diskussionsbeiträgen und fanden Gemeinsamkeiten - trotz fachlicher Unterschiede. Dass es gelingen kann, eine

Innovationsallianz im wahrsten Sinne des Wortes als „Netzwerk“ aus Unternehmern zu schmieden, war für alle Beteiligten eine sehr wichtige positive Erfahrung. Den Unternehmern zeigte die Arbeit in der Innovationsallianz, dass nicht nur der fachliche Input durch Experten, sondern vor allem auch der Blick auf andere Firmen, deren Kultur und spezifischen Lösungen sowie das Feedback von anderen Betrieben helfen, eigene „blinde Flecken“ zu beleuchten und neue Perspektiven zu entwickeln, in welche Richtung man den eigenen Betrieb führen will.

Alle Teilnehmer waren sehr zufrieden mit den Projektergebnissen: Interne „Baustellen“ konnten im Rahmen der Zusammenarbeit in der Innovationsallianz angegangen und die Unternehmen zukunftsorientierter aufgestellt werden.

Mit den entwickelten Beratungskonzepten und erworbenen Erfahrungen wurden mehrere Berater der Handwerkskammer des Saarlandes zu Netzwerk-Betreuern für regionale Innovationsallianzen qualifiziert, so dass diese nun in der Lage sind, ihre Beratungsangebote um das Gruppenformat der Innovationsallianz zu erweitern und in ihren Themenfeldern die individuelle Beratung mit einer breiter wirksamen Gruppenberatung zu ergänzen.

Mit der Einbindung von Innovationsallianzen in unser Beratungskonzept möchten wir möglichst vielen unserer Mitgliedsunternehmen die Weiterentwicklung ihrer Betriebe ermöglichen. Sie sollen als innovationsfähige Unternehmen auch in den betriebswirtschaftlichen Themenstellungen der Unternehmensführung Entwicklungschancen nutzen und Risiken, beispielsweise aus dem demografischen Wandel, begegnen können.

Die Beratungsform regionale Innovationsallianzen hat sich in der Praxis der Betriebsberatung an der Handwerkskammer des Saarlandes bewährt. Wir hoffen, dass die regionalen Innovationsallianzen auch in anderen Handwerksorganisationen Einzug erhalten und wir mit dem Projekt inno.de.al den Betriebsberatern der Handwerksorganisationen nützliche Erfahrungen, Formate und Beratungskonzepte an die Hand geben konnten.





### 3 Installieren des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ bei Unterstützungspartnern im Handwerk (z. B. Handwerkskammern)

*Regina Osranek und Albert Ritter*

#### 3.1 Aller Anfang ist schwer – aber er lohnt sich!

Das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ kann die von einem Unterstützungspartner im Handwerk (beispielsweise eine Handwerkskammer) bereits praktizierten Beratungsformate sinnvoll ergänzen (siehe Kapitel 1). Eine erfolgreiche Anwendung dieses effektiven und effizienten Beratungsformates (siehe Aussagen der beteiligten Betriebe in Kapitel 1.3 und die Ergebnisse der Begleitforschung in Kapitel 7) hängt entscheidend von der Akzeptanz dieser innovativen Art und Weise der Betriebsberatung ab. Die Erfahrungen aus dem inno.de.al-Projekt zeigen, dass es Berater im Handwerk geben kann, die anfänglich Vorbehalte gegenüber dem neuen Beratungsformat haben und beispielsweise mit folgenden **möglichen Einwänden** zu rechnen ist:

- „Bei mir läuft alles gut, ich brauche keine andere Beratungsmethode.“
- „Prinzipiell gut, aber bei mir nicht erforderlich.“
- „Ich habe keine Zeit, mich in diese Beratungsmethode einzuarbeiten.“
- „Die Betriebe werden dies nicht annehmen.“
- „Ich habe Bedenken, ob dieses Beratungsformat bei uns wirklich gewollt wird.“

Diese Vorbehalte (Befürchtungen) müssen ernst genommen werden, sonst verläuft die Einführung und Anwendung des neuen Beratungsformates im Sande. Hierzu aus unseren Projekterfahrungen einige **Empfehlungen**:

Zu Beginn sind einige **Klarstellungen** des Anbieters (also des jeweiligen Unterstützungspartners im Handwerk) zu dessen Intentionen erforderlich. Beispielsweise: Wir wollen

- mit dem Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ unser Dienstleistungsangebot um ein attraktives Format ergänzen,
- mit dieser speziellen Form der Gruppenberatung gerüstet sein, den wachsenden Beratungsbedarf im Handwerk besser bewältigen zu können und
- die Attraktivität unserer Betriebsberatung erhöhen.
- Es sollte **betont werden**:
  - Das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ wurde mit Praktikern entwickelt und in der Praxis erprobt,
  - die Unternehmer zeigten sich in höchstem Maße aufgeschlossen für dieses Beratungsformat,
  - die an der Erprobung beteiligten Akteure (eine Handwerkskammer, ein Handwerksverband, deren Netzwerk-Betreuer sowie 15 Handwerksbetriebe) bewerten das Beratungsformat als überaus hilfreich und

- bei der Evaluation (abschließende Bewertung) nach der Erprobung erwies sich das Beratungsformat insgesamt als effektiv, erfolgreich und handwerkstauglich.
- Die **Vorteile** des Beratungskonzeptes sollten aufgezeigt werden. Zu verweisen ist hier insbesondere darauf, dass
  - das Beratungsformat gemeinsam mit Betrieben proaktiv Themen aufgreifen kann, die in der Einzelberatung nicht oder nur nebenbei angesprochen werden können;
  - das Hinzuziehen von themenspezifischen Experten im Rahmen der regionalen Innovationsallianz dabei unterstützen kann, Themen zu behandeln, die durch die Einzelberatung nicht oder nur sehr begrenzt bearbeitet werden können;
  - durch die Zusammenarbeit mit den hinzugezogenen Experten sich auch das Wissen des jeweiligen Beraters erweitert.
  - durch den Austausch zwischen mehreren Betrieben von anderen Unternehmern Anregungen und Argumente für bestimmte Instrumente und Methoden angeführt werden können, die Unternehmer überzeugen, diese auszuprobieren.
- Zu verweisen ist auch auf ein spezielles **DHKT-Seminar zur Qualifizierung von Netzwerk-Beratern** für regionale Innovationsallianzen im Handwerk (siehe Arbeitshilfe „Qualifizierung von Beratern zu Netzwerk-Betreuern“). Im Rahmen dieser Qualifizierungsmaßnahme wird vermittelt bzw. erarbeitet, wie eine regionale Innovationsallianz eingeführt und betreut werden kann. Darüber hinaus werden die Methoden zur Organisation und Moderation solcher Allianzen vorgestellt und die für dieses Beratungsformat entwickelten Beratungswerkzeuge und deren Anwendung (hierfür wird der Begriff „Beratungskonzepte“ verwendet) skizziert.

### 3.2 Vorgehensweise bei der Installation und Anwendung des Beratungsformates

Der Erfolg einer regionalen Innovationsallianz wird maßgeblich von der Professionalität deren Einführung und Anwendung bestimmt. Gefordert sind in diesem Prozess verschiedene Akteure, die durch ihr Engagement und ihre Unterstützung zum Erfolg des neuen Beratungsformates maßgeblich beitragen. Im Folgenden wird ein Vorgehen beschrieben, wie ein Unterstützungspartner im Handwerk das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ in der eigenen Organisation installieren und in sein Beratungsportfolio integrieren kann. Dabei handelt es sich um eine Vorgehensweise, die sich resultierend aus den Erfahrungen des Projektes inno.de.al als erfolgreich erwiesen hat, jedoch nicht den Anspruch der Allgemeingültigkeit erhebt.

Die Erläuterung der Vorgehensweise in den nächsten Kapiteln folgt dem empfohlenen Installierungsprozess, der in Abbildung 2 dargestellt wird. In der rechten Spalte werden die jeweiligen Akteure der einzelnen Prozessschritte benannt. In der linken Spalte wird auf die bereitgestellten Arbeitshilfen für die Umsetzung (Dokumente und Qualifizierungsangebote) verwiesen. Diese Arbeitshilfen stehen auf der Projekthomepage ([www.innodeal.de](http://www.innodeal.de)) sowie der Homepage des Kompetenz- und TransferZentrums FitDeH ([www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de)) als Download bzw. als Informationen zum Qualifizierungsangebot für Netzwerk-Betreuer bereit.

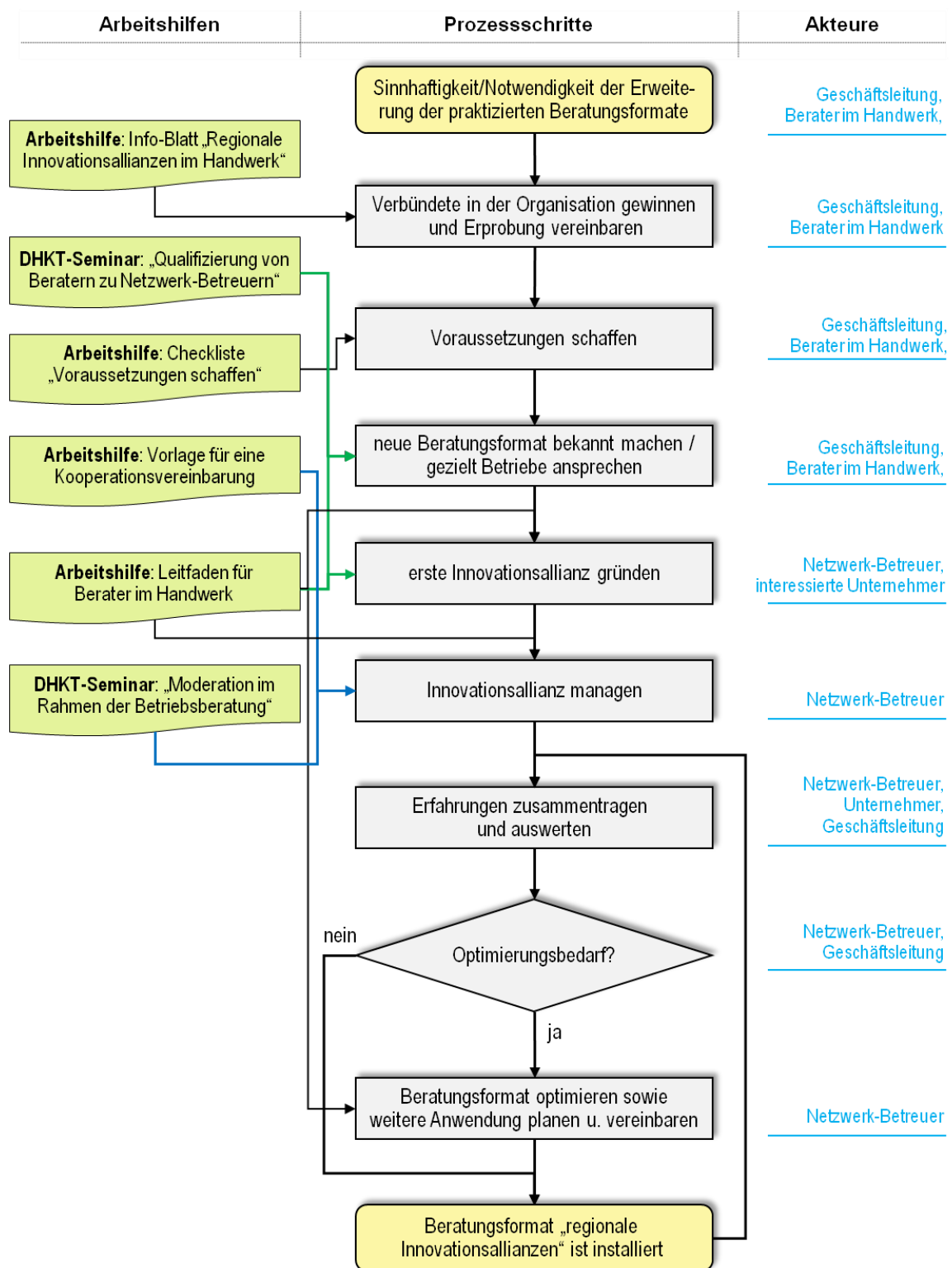


Abbildung 2: Vorgehensweise beim Installieren des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ bei einem Unterstützungspartner im Handwerk (Geschäftsleitung bezieht sich auf den Anbieter des Beratungsangebotes. Die farbliche Absetzung der Pfeile dient der besseren Lesbarkeit.)

### 3.2.1 Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit der Erweiterung des Beratungsportfolios erkennen

Die Initiative für eine Erweiterung des Beratungsportfolios um das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ sollte vom Unterstützungspartner selbst (einem Berater oder der Geschäftsleitung) ausgehen. Nur wenn die Geschäftsleitung und die im Handwerk aktiven Berater nach einem entsprechenden Anstoß die Sinnhaftigkeit bzw. Notwendigkeit des neuen Beratungsformates erkennen, kann von erfolgsversprechenden Voraussetzungen für die Implementierung ausgegangen werden (siehe hierzu auch die Ausführungen der Handwerkskammer des Saarlandes in Kapitel 2). Der Ausgangspunkt bzw. Anstoß für eine solche Initiative kann sehr unterschiedlich sein. Beispielhaft sind zu nennen: Der Unterstützungspartner setzt sich mit der vorliegenden Publikation auseinander oder reflektiert seine bisherige Beratungspraxis oder analysiert die möglichen Beratungsbedarfe im Handwerk. In eher seltenen Fällen kann auch der Anstoß von einem Kunden, also einem Handwerksbetrieb, kommen.

### 3.2.2 Verbündete in der Organisation gewinnen und Erprobung vereinbaren

Ein Anstoß allein reicht in den allermeisten Fällen nicht. Aus vergleichbaren Prozessen der Erweiterung des Leistungsportfolios eines Unternehmens ist bekannt (vgl. Baumgartner et al. 2010, S. 31 f.), dass es in der Regel eines Promotors bedarf, der ausgehend von einem ersten Anstoß, die Idee in der entsprechenden Organisation – im vorliegenden Fall beim jeweiligen Unterstützungspartner, z. B. einer Handwerkskammer – kommuniziert und dabei eine Nutzen- oder Problemkonsens anstrebt (vgl. ebenda, S. 13 f.).

In dieser Phase geht es darum, den Nutzen einer möglichen Erweiterung des Beratungsportfolios aufzuzeigen und zu kommunizieren. Um keine unnötigen Widerstände zu produzieren, sollte erst nachgelagert der bestehende bzw. latente (Handlungs-)Bedarf (beispielsweise Beratung zur Förderung der strategischen Betriebsführung) bewusst gemacht und dadurch die Akteure und Entscheider sensibilisiert werden. Ohne diese Schritte fehlt der Einführung eine wichtige Grundlage. Das heißt, es gilt durch Informationen, Argumente und Beispiele guter Praxis Verbündete in der Organisation zu gewinnen, die den Nutzen und den Handlungsbedarf erkennen sowie die Erprobung in der eigenen Organisation befürworten und unterstützen. Eine Arbeitshilfe hierfür ist das Info-Blatt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“. Es stellt das Beratungsformat (die zugrundeliegende Idee und das prinzipielle Vorgehen) vor, nennt die Vorteile und skizziert Anwendungsbeispiele.

Am Ende dieses Prozessschrittes soll die Entscheidung stehen, ob der Unterstützungspartner das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ erprobt. Die hierfür zuständige Verantwortungsebene ist in der Regel die Bereichs- oder Geschäftsleitung. Für den Entscheidungsprozess kann es hilfreich sein, intern von einer „ersten Erprobung“ zu sprechen. Damit bietet sich die Möglichkeit, einerseits eine Testung in Aussicht zu stellen, inwiefern das Beratungsformat tatsächlich den vermuteten Bedarf decken kann. Andererseits wird deutlich, dass das Beratungsformat mit den Beratern bei Bedarf kontinuierlich verbessert werden soll. Skeptikern wird auf konstruktive Weise signalisiert, dass alle Beteiligten gewillt sind, dieses Format der Beratung auf den Prüfstand zu stellen und es nicht als „der Weisheit letzter Schluss“ propagiert wird.

### 3.2.3 Voraussetzungen schaffen

Nach einer positiven Entscheidung geht es im nächsten Schritt darum, dass der Unterstützungspartner die Voraussetzungen für die Anwendung, also zunächst die organisationsspezifische Erprobung des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ schafft. Hierfür empfiehlt es sich, eine **kleine Projektgruppe** aus zwei bis vier Beratern des Unterstützungspartners zu bilden, einen Projektleiter zu benennen und die Projektgruppe mit der Planung der Einführung und der Schaffung der Voraussetzungen zu beauftragen.

Zur Information und Qualifizierung des Projektleiters stehen zur Verfügung: Die vorliegende Publikation, die Arbeitshilfe: Leitfaden für Berater im Handwerk (entspricht der Publikation Osranek et al. 2015 und siehe Bild rechts) sowie die DHKT-Seminare „Qualifizierung von Beratern des Handwerks zu Netzwerk-Betreuer für regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ und „Moderation im Rahmen der Betriebsberatung“. Der Leitfaden und die DHKT-Seminare sind auch für die Teilnehmer der Projektgruppe sowie alle späteren Anwender (Berater) des neuen Beratungsformates zu empfehlen.

Die Abbildung 3: Das DHKT-Seminar „Qualifizierung von Beratern des Handwerks zu Netzwerk-Betreuern für regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ und Abbildung 4 stellen die beiden DHKT-Seminare vor. Das DHKT-Seminar „Qualifizierung von Beratern des Handwerks zu Netzwerk-Betreuern für regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ wurde im Rahmen des Projektes inno.de.al erarbeitet, erprobt und optimiert.

Der Projektleiter sollte auch als Ansprechpartner für interessierte Personen (interne und externe) zur Verfügung stehen und zusammen mit den Teilnehmern der Projektgruppe das Vorhaben intern promoten.

Die wesentlichen **Aufgaben der Projektgruppe** sind (zu Details siehe auch Arbeitshilfe: Checkliste „Voraussetzungen schaffen“):

- prüfen, ob das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ organisationsspezifisch anzupassen ist (ggf. die Strukturmerkmale, siehe Tabelle 3),
- den Handlungsbedarf der Betriebe (und daraus abgeleitet den Beratungsbedarf) ermitteln,
- die Finanzierung der durch die Beratung entstehenden Kosten klären (siehe nachfolgende Hinweise),
- die materiellen Voraussetzungen schaffen (Moderationskoffer, Pinnwände etc.),
- mindestens einen Berater als Netzwerk-Betreuer gewinnen (zu den Aufgaben und zur Rolle des Netzwerk-Betreuers siehe Kapitel 4),
- für Handwerksunternehmer interessante Anliegen (Schwerpunktt Themen) für die erste regionale Innovationsallianz auswählen,



- g) einen Info-Flyer zum neuen Beratungsangebot erstellen und abstimmen (als Grundlage kann hierfür die Arbeitshilfe: Info-Blatt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ dienen) sowie
- h) die Vorgehensweise zur Gewinnung der Handwerksbetriebe für die erste Innovationsallianz erarbeiten und abstimmen.

<b>Intentionen:</b>	<p>Die Teilnehmenden des Seminars sollen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ aktuelle Herausforderungen der Betriebsberatung im Handwerk und deren Implikationen diskutieren</li> <li>■ die Notwendigkeit neuer Beratungsformen erkennen, die proaktives Handeln in den Betrieben fördert</li> <li>■ das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ kennenlernen</li> <li>■ den Nutzen des neuen Beratungsformates erkennen</li> <li>■ Einsatzmöglichkeiten bei der eigenen Beratung erkennen und sich hierzu mit Kollegen austauschen</li> <li>■ die Vorgehensweise bei der Betreuung (beim Managen) einer regionalen Innovationsallianz sowie die Aufgaben und die Rolle des Netzwerk-Betreuers kennenlernen</li> <li>■ die im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz einsetzbaren Beratungskonzepte kennenlernen</li> <li>■ das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ mit Kollegen reflektieren</li> <li>■ das Vorgehen bei der Initiierung und Einführung des Beratungsformates in der eigenen Beratungsorganisation und dessen Pflege kennenlernen</li> </ul>
<b>Inhalte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Aktuelle Herausforderungen bei der Beratung von Handwerksbetrieben</li> <li>■ Ausgangspunkte und Idee des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“</li> <li>■ Was ist eine regionale Innovationsallianz und wie funktioniert sie?</li> <li>■ Beispiele aus der Beratungspraxis</li> <li>■ Erfahrungen aus der erfolgreichen Erprobung</li> <li>■ Einsatzmöglichkeiten</li> <li>■ Aufgaben und Rolle des Netzwerk-Betreuers</li> <li>■ Beratungskonzepte und Arbeitshilfen für regionale Innovationsallianzen</li> <li>■ Zusammenfassende Reflexion und Austausch mit Kollegen</li> <li>■ Vorgehen beim Initiieren der Einführung des Beratungsformates in der eigenen Beratungsorganisation</li> </ul>
<b>Dauer:</b>	drei Seminartage
<b>Anbieter:</b>	Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb) in Zusammenarbeit mit dem DHKT
<b>Informationen:</b>	<a href="http://www.innodeal.de">www.innodeal.de</a> oder <a href="http://www.bistech.de">www.bistech.de</a> oder <a href="http://www.fitdeh.de">www.fitdeh.de</a>

Abbildung 3: Das DHKT-Seminar „Qualifizierung von Beratern des Handwerks zu Netzwerk-Betreuern für regionale Innovationsallianzen im Handwerk“

<b>Intentionen:</b>	<p>Die Teilnehmer des Seminars sollen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ vor dem Hintergrund ihrer Betriebspraxis Möglichkeiten der Moderation im Rahmen der Betriebsberatung erkennen</li> <li>■ mögliche Einsatzfelder moderierter Besprechungen bei der Betriebsberatung kennenlernen</li> <li>■ den Nutzen moderierter Besprechungen bei der Betriebsberatung erkennen</li> <li>■ Grundlagen der Moderation kennenlernen</li> <li>■ ihre Aufgaben und Rolle als Moderierende kennenlernen und erfahren</li> <li>■ wesentliche Techniken für die Moderation kennenlernen und üben</li> <li>■ Möglichkeiten zum Umgang mit schwierigen Situationen bei der Moderation kennenlernen</li> <li>■ lernen, Workshops mit Handwerkern vorzubereiten und zu strukturieren</li> <li>■ Moderation im Rahmen der Betriebsberatung mit Kollegen reflektieren</li> </ul>
<b>Inhalte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Moderation und Betriebsberatung – Wie passt dies zusammen?</li> <li>■ mögliche Einsatzfelder bei der Betriebsberatung</li> <li>■ Moderieren – Was ist das?</li> <li>■ Moderieren – Beispiele aus der Praxis</li> <li>■ Aufgaben und Rolle des Moderierenden</li> <li>■ wesentliche Moderationstechniken</li> <li>■ Visualisieren und Dokumentieren</li> <li>■ Umgang mit schwierigen Situationen bei der Moderation</li> <li>■ Vorbereitung und Strukturierung eines Workshops mit Handwerkern</li> <li>■ Moderation im Rahmen der Betriebsberatung: Reflexion und Austausch mit Kollegen</li> </ul>
<b>Dauer:</b>	drei Seminartage
<b>Anbieter:</b>	Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb) in Zusammenarbeit mit dem DHKT
<b>Informationen:</b>	www.innodeal.de <i>oder</i> www.bistech.de <i>oder</i> www.fitdeh.de

Abbildung 4: Das DHKT-Seminar „Moderation im Rahmen der Betriebsberatung“

Es ist zu beachten, dass im Rahmen der regionalen Innovationsallianz zahlreiche Workshops und Arbeitstreffen stattfinden, die eine entsprechende **Materialausstattung** (siehe **Arbeitshilfe**: Checkliste „Voraussetzungen schaffen“) sowie **Räume für Gruppenarbeiten** benötigen.

### **Finanzierung der durch die Beratung entstehenden Kosten**

Regionale Innovationsallianzen sind eine spezielle Form der Gruppenberatung (siehe Tabelle 2). In der Regel ist der zeitliche Aufwand des Beraters (des Netzwerk-Betreuers sowie bei Bedarf hinzugezogener weiterer Berater) durch die gleichzeitige Beratung mehrerer Handwerksunternehmer sowie die Synergieeffekte geringer, als bei einer Einzelberatung der im Netzwerk beteiligten Handwerksbetriebe. Durch die Beratung entstehen dem Unterstützungspartner des Handwerks eher geringere Personalkosten als bei der üblichen Einzelberatung. Etwas höhere Kosten resultieren jedoch aus den für die Moderation erforderlichen Materialien (siehe **Arbeitshilfe**:

Checkliste „Voraussetzungen schaffen“) sowie der Bewirtung bei den Workshops, sofern diese nicht direkt auf die Teilnehmer umgelegt wird. Die Erfahrungen aus der Erprobung lassen den Schluss zu: Bei dieser Form der Gruppenberatung ist die Beratungsleistung pro Handwerksbetrieb im Vergleich zur Einzelberatung kostengünstiger. Gruppenberatung und Einzelberatung sind taugliche und damit auch prinzipiell förderfähige<sup>4)</sup> Varianten der Betriebsberatung im Handwerk. Deshalb gibt es keine Notwendigkeit einer anderen Finanzierung der Betriebsberatung sowohl bei der geförderten Beratung, als auch bei der von den beteiligten Handwerksbetrieben zu zahlenden Beratung, wie beispielsweise bei Unternehmensnetzwerken oder Beratungsangeboten freier Unternehmensberater oder von Systemlieferanten.

### **Akteure bei der Schaffung der Voraussetzungen**

Maßgebliche Akteure bei der Schaffung der Voraussetzungen sind die Geschäftsleitung des Unterstützungspartners (z. B. einer Handwerksorganisation) und dessen Berater im Handwerk. Die Geschäftsleitung sollte die grundlegenden Entscheidungen treffen, um das neue Beratungsformat zu etablieren, während die Berater des Handwerks zur Realisierung des neuen Beratungsformates beitragen und einige von ihnen in der Projektgruppe mitwirken und sich als zukünftige Netzwerk-Betreuer qualifizieren lassen. Alle Berater des Unterstützungspartners sollten über das neue Beratungsangebot konstruktiv berichten und dadurch zur Etablierung des neuen Beratungsformates sowohl intern als auch bei den „Kunden“ (den Handwerksunternehmen) beitragen.

### **Verankerung des Netzwerk-Betreuers**

Nach der erfolgreichen Erprobung sollte jedem Berater die Möglichkeit geboten werden, sich zu einem Netzwerk-Betreuer zu qualifizieren und dieses Format in sein Beratungsportfolio aufzunehmen. Allerdings kann es hilfreich sein, mit den Beratern zu starten, die dem Beratungsformat von Anfang an offen gegenüber stehen. Dadurch kann diese Form der Beratung schrittweise beim Unterstützungspartner etabliert werden und gleichzeitig kann ein „Mitnahme-Effekt“ entstehen, wenn positiv eingestellte Berater diese Beratungsform „vorleben“.

Hinsichtlich der Verankerung des Netzwerk-Betreuers wird empfohlen, dass sich die Berater der regionalen Innovationsallianzen im Handwerk verschiedener Unterstützungspartner in regelmäßigen Abständen über ihre Erfahrungen austauschen, sich gegenseitig unterstützen und an einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess mitwirken. Das Kompetenz- und TransferZentrum FitDeH ([www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de)) wird in Zukunft einen solchen Erfahrungsaustausch anbieten.

### **3.2.4 Neues Beratungsformat bekannt machen**

Nach dem Beschluss, das neue Beratungsformat einzuführen und dem Schaffen der Voraussetzungen, muss das neue Beratungsangebot bei den ansässigen Handwerksbetrieben bekannt gemacht und die Vorteile überzeugend aufgezeigt werden. Bei der Erarbeitung einer entsprechenden Informationsstrategie sollten vor allem die **Vorteile** dieses Beratungsformates (siehe Kapitel 1 und Kasten auf der folgenden Seite) sowie mögliche **Einwände** von Unternehmern berücksichtigt werden.

---

4) Details zur Förderung entsprechend der Förderrichtlinie des BMWi sind zu klären (siehe Kapitel 1).



### Was spricht für die Teilnahme eines Handwerksbetriebes (Unternehmers) an der regionalen Innovationsallianz?

- **Aktuelle Themen**, wie beispielsweise der Nachwuchs- und Fachkräftemangel, vom Tagesgeschäft „aufgefressen zu werden“, die Unsicherheit, „wie müssen wir uns aufstellen, um auch zukünftig noch erfolgreich zu sein?“ oder die Nachfolgeproblematik betreffen nahezu alle Handwerksbetriebe. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen kommt in der Hektik des Alltags häufig zu kurz und vielfach fehlen Unternehmern dafür geeignete Gesprächspartner. Die regionale Innovationsallianz bietet eine Plattform, um gemeinsam mit anderen Betroffenen derartige Fragestellungen zu diskutieren sowie lösungsorientiert und effizient anzugehen.
- Unternehmer erhalten durch den **Austausch auf Augenhöhe** Hinweise auf Lösungsmöglichkeiten, lernen aus den Fehlern Anderer und profitieren von deren Erfahrungen.
- Die Erfahrungen aus vergangenen regionalen Innovationsallianzen haben gezeigt, dass die Teilnehmer solcher Allianzen sowohl direkt (Unterstützung bei der Lösung der eigenen Probleme) als auch indirekt (Anregungen und Impulse für mögliche Veränderungen im eigenen Betrieb) profitieren können. Dadurch entstehen **neue Herangehensweisen und Ideen**, die bisher unbekannt waren und die für das eigene Unternehmen nutzbar gemacht werden können.
- Jeder Teilnehmer einer regionalen Innovationsallianz erhält die Gelegenheit, **eigene Anliegen und Problemstellungen** in die Diskussion einzubringen und unter Mitwirkung aller Beteiligten (inkl. Fachexperten) Lösungsansätze zu erarbeiten.
- Teilnehmer einer Innovationsallianz erhalten in kurzer Zeit **mehrere praxistaugliche Instrumente und Methoden** sowie eine Anleitung zu deren Anwendung. Im Vergleich zu einer Einzelberatung werden diese von unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet, beispielsweise von Fachexperten oder auch anderen Unternehmern, die bereits Erfahrung in der Anwendung haben, können hilfreiche Tipps geben.
- Bei Bedarf erhalten die Betriebe **Unterstützung bei der Umsetzung** in Form
  - gemeinsamer Maßnahmen (z. B. Schulungsaktivitäten) oder
  - einer Vor-Ort-Beratung – entweder vom Netzwerk-Betreuer oder einem Berater der Innovationsallianz (z. B. einem Beauftragten für Innovation und Technologie, BIT).
- Grundvoraussetzung der Arbeit einer regionalen Innovationsallianz ist die **Praxistauglichkeit** der angesprochenen Instrumente und Methoden. Jeder Input wird von allen Beteiligten darauf hin geprüft, inwiefern dieser praxistauglich und in Handwerksbetrieben umsetzbar ist. Insbesondere die Teilnahme anderer Unternehmer dient dem Informationsaustausch und dem Weitergeben an Erfahrungen mit ähnlichen Problemstellungen.
- Dafür sprechen auch folgende Effekte:
  - Die in den Betrieben angestoßenen Veränderungen und Innovationen (nicht nur technische Neuerungen, sondern auch organisationale und soziale Innovationen).
  - Die durch eine „Bündelung von Kräften“ besseren Lösungen (durch unterschiedliche Blickwinkel, Lösungsideen und Erfahrungen).
  - Vergleiche mit anderen Betrieben und Ableitung von Verbesserungen.
  - Die im Rahmen der regionalen Allianzen entstehenden Kooperationen zwischen den beteiligten Betrieben mit den unterstützenden Partnern der Allianz sowie anderen Betrieben.
  - Die höhere Bekanntheit der beteiligten Betriebe, insbesondere im regionalen Raum, durch Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Erfahrungsaustausch.

Mögliche Einwände könnten sein:

- „Ich bin mit der bisherigen Beratung sehr zufrieden.“
- „Sehr interessant, aber ich muss mich um das Tagesgeschäft kümmern.“
- „Wenn andere Gewerke an der Allianz teilnehmen, bringt mir das gar nichts.“
- „Wenn Betriebe anderer Größen an der Allianz teilnehmen, bringt mir das gar nichts.“
- „Da wollen sich doch nur einige wenige Unternehmer profilieren. Diese Zeit kann ich besser verwenden.“

Für eine erste Information der Handwerksbetriebe empfiehlt sich ein Info-Blatt /- Flyer (siehe Arbeitshilfe: Info-Blatt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ sowie beispielhaft Abbildung 5), der das neue Beratungsangebot kurz und übersichtlich vorstellt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass Handwerksunternehmer eher **im persönlichen Gespräch** von einem neuen Angebot zu überzeugen sind. Deshalb ist es ratsam, bei einem Beratungstermin vor Ort über das neue Beratungsangebot zu informieren (z. B. Mittels des Info-Blattes) und die Vorteile dieses neuen Beratungsformates aufzuzeigen. Dies sollten alle Berater des Unterstützungspartners tun. Bei der „Rekrutierung“ der Unternehmen empfiehlt es sich, in erster Linie solche Betriebe anzusprechen, die erfahrungsgemäß konkrete Anknüpfungspunkte zu dem jeweiligen Thema oder Bedarf in diesem Bereich haben bzw. die in früheren Beratungsgesprächen bereits Interesse an diesem Thema signalisiert haben – keine „Kaltakquise“.

Zusätzlich zu einem persönlichen Gespräch wird empfohlen, eine Informationsveranstaltung anzubieten, auf die ebenfalls auf dem Informationsblatt verwiesen werden kann. Ein späteres telefonisches Nachfragen, ob der Unternehmer bzw. ein Vertreter an der Informationsveranstaltung teilnehmen wird, steigert die Attraktivität der Veranstaltung. Die **Informationsveranstaltung** sollte abends stattfinden (Dauer: ca. 1-2 Stunden) und dient dem Zweck, das neue Beratungsangebot vorzustellen, über Details zu informieren und Fragen interessierter Unternehmer bzw. Vertreter zu beantworten. Die Teilnahme an der Informationsveranstaltung ist noch nicht als Beginn der Arbeit der regionalen Innovationsallianz zu verstehen. Hierfür sollte es einen gesonderten Termin (Auftaktveranstaltung) geben. **Inhalte der Informationsveranstaltung** können sein:

- Worum geht es? – Skizzierung des Handlungsbedarfs
- Was wollen wir erreichen? – Beschreibung der Ziele der regionalen Innovationsallianz
- Wie wollen wir vorgehen? – Darstellung der geplanten Netzwerkarbeit
- Sammlung der Erwartungen der Unternehmer
- Klärung der Voraussetzungen für die Teilnahme (Offenheit für das Thema, Bereitschaft zum Austausch, Zeit, sonstige „Eingangsvoraussetzungen“)
- Beschreibung der Teilnahmemöglichkeiten und nächste Schritte

<b>Durch Innovationen gemeinsam wachsen! Die regionale Innovationsallianz.</b>	
<b>Form der Beratung:</b>	Gruppenberatung (Beratung im Konvoi)
<b>Zielgruppe:</b>	Mehrere Handwerksbetriebe (Unternehmer und ggf. auch Beschäftigte) <ul style="list-style-type: none"> <li>■ aus einer Region</li> <li>■ die nicht direkt konkurrieren</li> <li>■ die ein vergleichbares Anliegen haben</li> </ul>
<b>Beteiligte:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ca. sieben Handwerksbetriebe (bilden im Beratungszeitraum ein Netzwerk)</li> <li>■ ein Betriebsberater (der Netzwerk-Betreuer)</li> <li>■ weitere Berater (z. B. einer Krankenkasse) bei Bedarf</li> </ul>
<b>Beratungsmethoden:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ein Netzwerk-Workshop pro Quartal im Beratungszeitraum <ul style="list-style-type: none"> <li>- moderierter Austausch / Auseinandersetzung mit den Anliegen der beteiligten Betriebe</li> <li>- Bereitstellung erprobter Lösungsansätze</li> <li>- gemeinsame Entwicklung von Ideen für Innovationen</li> <li>- gemeinsame Konzeption der Realisierung von Innovationen</li> <li>- Verfolgung der Umsetzung</li> </ul> </li> <li>■ Ideen- und Methoden-Workshops nach Bedarf <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung / Abstimmung von Methoden (Werkzeugen)</li> <li>- Anleitung zur Vorgehensweise bei der betriebspezifischen Umsetzung und Anwendung der empfohlenen Werkzeuge</li> </ul> </li> <li>■ Unterstützung gemeinsamer Aktivitäten (z. B. Schulungen) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maßnahmen werden gemeinsam konzipiert</li> <li>- Durchführung durch kompetente Partner</li> </ul> </li> <li>■ Unterstützung der betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchführung von Checks und Analysen</li> <li>- Beratungsgespräche vor Ort</li> </ul> </li> </ul>
<b>Berater:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Berater im Handwerk</li> <li>■ je nach Thema hinzugezogene Experten des Fachs</li> </ul>
<b>Betreuung:</b>	exklusive Betreuung durch einen qualifizierten Netzwerk-Betreuer
<b>Zeitlicher Aufwand:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Häufigkeit: ca. alle vier Monate (nicht in den Urlaubszeiten, Termine werden gemeinsam mit den Teilnehmern vereinbart)</li> <li>■ Workshop-Dauer: ca. ½-tägig</li> </ul>
<b>Informationen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>unverbindliche und kostenlose</b> Informationsveranstaltung Datum: ..... von ..... bis ..... Uhr , Ort: .....</li> <li>■ Ihre Ansprechpartner: Ihr Berater oder [Name des Beraters] Rufen Sie an: Tel. ....</li> </ul>
<b>Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme oder Ihren Anruf!</b>	

Abbildung 5: Beispielhaftes Info-Blatt „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“

Der Netzwerk-Betreuer sollte die Informationsveranstaltung vorbereiten und moderieren, um schon von Beginn an einen persönlichen Kontakt zu den Unternehmern herzustellen, Vertrauen zu schaffen und dem Vorhaben „ein Gesicht zu geben“.

Zur Steigerung der Verbindlichkeit sollte die Mitwirkung eines Handwerksbetriebes in einer regionalen Innovationsallianz durch eine kurze **Kooperationsvereinbarung** zwischen dem Unternehmer und dem Unterstützungspartner (z. B. einer Handwerksorganisation) geregelt werden. Wesentliche Inhalte einer solchen Kooperationsvereinbarung sollten sein:

- Ziele der regionalen Innovationsallianz
- Vorgehensweise (grober Ablauf)
- Hinweise der Zusammenarbeit (Vertraulichkeit, ...)
- was jeder Handwerksbetrieb beiträgt
- was die unterstützenden Partner beitragen
- ggf. Kostenbeitrag

Eine beispielhafte Vorlage ist mit der Arbeitshilfe: Vorlage für eine Kooperationsvereinbarung hinterlegt.

Die Teilnehmer der Informationsveranstaltung sollten die Gelegenheit bekommen, noch während der Abendveranstaltung Mitglied der regionalen Innovationsallianz zu werden. Das heißt, dass bereits vorgefertigte Kooperationsverträge zur Verfügung stehen, die entweder nach genauer Durchsicht direkt unterschrieben oder mitgenommen und unterschrieben zurück geschickt werden können.

### 3.2.5 Erste Innovationsallianz gründen

Sind eine Mindestanzahl (mindestens acht) interessierter Handwerksbetriebe bzw. Unternehmer gefunden, kann ein **Auftakt-Workshop** stattfinden, organisiert durch den Netzwerk-Betreuer. Der zum Auftakt-Workshop einzuladende Personenkreis sind die Unternehmer sowie ggf. deren Ehepartner und Mitarbeiter mit leitenden Aufgaben, wenn vom Unternehmer als sinnvoll erachtet.

Hinweise zur Planung des Auftakt-Workshops:

- Ort: Seminarraum beim Anbieter (Unterstützungspartner des Handwerks)
- Dauer: ca. 2 ¼ Stunden
- Termin: später Nachmittag
- Einladung: Einladungsschreiben
- Materialien und Bewirtung organisieren
- ggf. Begrüßung durch eine Person aus der Geschäftsleitung

Der Auftakt-Workshop sollte für die teilnehmenden Unternehmer unverbindlich sein. Im Anschluss sollte dann aber mit jedem interessierten Handwerksbetrieb die oben angesprochene Kooperationsvereinbarung abgeschlossen werden – soweit dies nicht bereits im Vorfeld geschehen ist.

Im Auftakt-Workshop sollten folgende Inhalte besprochen werden:

- Ziele der Auftaktveranstaltung
- Gegenseitiges Kennenlernen
- Formulierung und Austausch der Erwartungen der Beteiligten
- Spielregeln der Zusammenarbeit
- Ziele der Zusammenarbeit im Netzwerk (Ziele der Innovationsallianz)
- Thema der Netzwerkarbeit konkretisieren
- Strukturdaten der Netzwerk-Workshops
- Abstimmung der nächsten Arbeitsschritte und der Arbeitsweise
  - grober Fahrplan → Hinweis auf die Bestandsaufnahme
  - Vorgehensweise: Netzwerk-Workshops, Ideen- und Methoden-Workshops, gemeinsame Umsetzungsmaßnahmen im Netzwerk, betriebliche Umsetzungsmaßnahmen, Einbezug der Beschäftigten sowie Zuschaltung von Fachexperten

Einen beispielhaften Fahrplan für den Auftakt-Workshop zeigt Abbildung 6.

### **3.2.6 Innovationsallianz managen**

Wie eine Innovationsallianz gemanagt werden kann, ist ausführlich in der Beschreibung des Beratungskonzeptes „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ dargelegt – siehe hierzu Baumann 2015b. Darüber hinaus sind in Kapitel 5 Hinweise zum Betreiben einer regionalen Innovationsallianz zu finden. Das Managen der Innovationsallianz obliegt dem Netzwerk-Betreuer. Seine Aufgaben werden in Kapitel 4 beschrieben.

### **3.2.7 Erfahrungen zusammentragen und auswerten**

Da es nicht die einzig wahre Ausgestaltung einer regionalen Innovationsallianz gibt, sondern diese von den jeweiligen Bedarfen und Strukturen des Unterstützungspartners im Handwerk (beispielsweise einer Handwerkskammer) und deren Mitgliedern abhängt, sollte nach der Erprobung sowie in regelmäßigen Abständen (z. B. alle zwei Jahre) eine Bewertung der bisherigen Erfahrungen mit den praktizierten regionalen Innovationsallianzen durchgeführt werden. Diese sollte auf den Erfahrungen möglichst vieler Beteiligter beruhen. Eine solche Bewertung (Evaluation) sollte einerseits innerhalb des Netzwerkes stattfinden. Eine Möglichkeit hierfür sind Reflexionsgespräche, ein beispielhafter Fahrplan ist durch Abbildung 7 hinterlegt.

Uhrzeit	Inhalt und Vorgehensweise	Methode	Wer
16:00 – 16:05	Begrüßung, Ziele und Ablauf der Veranstaltung	Abstimmungsgespräch	Netzwerk-Betreuer
16:05 – 17:00	Vorstellungsrunde <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Der Berater stellt sich vor und skizziert seine Funktion und Aufgaben im Netzwerk</i></li> <li>• <i>Die Unternehmer stellen sich und ihren Betrieb vor und formulieren ihre Erwartungen</i></li> <li>• <i>Die anwesenden Unterstützungspartner stellen sich und ihre Organisation kurz vor und formulieren ihre Erwartungen</i></li> </ul>	moderiertes Gespräch  Sammlung der Erwartungen am Flip-Chart	Netzwerk-Betreuer  Unternehmer Berater der Unterstützungspartner
17:00 – 17:30	Abstimmung der Ziele der Innovationsallianz (der Zusammenarbeit im Netzwerk) <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ziele aus den Erwartungen der Teilnehmer sowie den vorab skizzierten möglichen Zielen zusammentragen</i></li> <li>• <i>Ziele gemeinsam festlegen</i></li> </ul>	moderiertes Gespräch  am Flip-Chart sammeln  Diskussion	Moderation: Netzwerk-Betreuer
17:30 -17:50	Pause		
17:50 – 18:10	Thema der Netzwerkarbeit konkretisieren Schwerpunktthemen der Netzwerkarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Thema der Netzwerkarbeit vor dem Hintergrund der festgelegten Ziele diskutieren</i></li> <li>• <i>Schwerpunktthemen der zukünftigen Netzwerkarbeit ableiten</i></li> </ul>	moderiertes Gespräch  Mind-Mapping  am Flip-Chart sammeln	Moderation: Netzwerk-Betreuer
18:10 – 18:20	Organisation der Netzwerk-Workshops <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Strukturdaten der Netzwerk-Workshops (Dauer, Orte, Termine, Einladung etc.) abstimmen</i></li> </ul>	moderiertes Gespräch, auf Flip-Chart schreiben	Moderation: Netzwerk-Betreuer
18:20 – 18:45	Spielregeln für die Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intention von Spielregeln vorstellen</i></li> <li>• <i>Spielregeln sammeln und kurz diskutieren</i></li> <li>• <i>Spielregeln vereinbaren</i></li> </ul>	Zurufabfrage auf Flip-Chart schreiben	Moderation: Netzwerk-Betreuer
18:45 – 19:15	nächste Arbeitsschritte <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>nächste Arbeitsschritte skizzieren und abstimmen</i></li> <li>• <i>Bestandsaufnahme (Betriebscheck) abstimmen</i></li> </ul>	Präsentation, moderiertes Gespräch	Moderation: Netzwerk-Betreuer

Abbildung 6: Beispielhafter Fahrplan für einen Auftakt-Workshop

Vorgehensweise	Hinweise	Methode	Dauer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung der Netzwerkarbeit durch die Beteiligten</li> </ul>	<p>Bereiten Sie eine Flip-Chart-Seite in Form einer Tabelle vor.</p> <p>Senkrecht sollten die Bewertungskriterien stehen; z. B.: Zufriedenheit mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Zusammenarbeit im Netzwerk</li> <li>• dem Vorankommen</li> <li>• der Moderation</li> <li>• den Ergebnissen</li> </ul> <p>Waagrecht die Bewertung in Form von Smileys → 😊 😐 😞</p> <p>Jeder Teilnehmer erhält pro Bewertungskriterium einen Klebepunkt auf den er die Nummer des Bewertungskriteriums und das Smiley schreiben soll. Die „anonymen“ Bewertungen werden eingesammelt und an auf das umgedrehte Flip-Chart geklebt. Parallel hierzu findet die folgende Kartenabfrage statt.</p>	Punktbe- wertung	ca. 7 Min.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was lief gut? Was ist zu verbessern?</li> </ul>	<p>Kartenabfrage mit Karten in zwei unterschiedlichen Farben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf die Karten der einen Farbe sollen die Teilnehmer aufschreiben, was gut läuft.</li> <li>• Auf die Karten der anderen Farbe sollen die notieren, was zu verbessern ist.</li> </ul>	Kartenab- frage	ca. 10 Min.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Ergebnisse und Ableiten von Hinweisen für Verbesserungen</li> </ul>	<p>Präsentation der Ergebnisse der beiden Abfragen</p> <p>Diskussion der Ergebnisse mit dem Ziel, Hinweise für Verbesserungen zu sammeln</p>	Präsen- tation  Hinweise auf dem Flip-Chart sammeln	ca. 20 Min.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abschluss</li> </ul>	Hinweise zum weiteren Vorgehen	Gespräch	ca. 3 Min.

Abbildung 7: Beispielhafter Fahrplan für ein Reflexionsgespräch

Zusätzlich sollte es eine hausinterne Bewertung anhand der eigenen Erfahrungen und der Ergebnisse der Reflexionsgespräche geben. Im Rahmen der hausinternen Bewertung können zusätzlich zu den in Abbildung 7 genannten Bewertungskriterien folgende Punkte hinzugezogen werden:

- Nachfrage der Handwerksbetriebe
- Aufwand-Nutzen-Verhältnis
- Unterstützung des Netzwerk-Betreuers durch den direkten Vorgesetzten
- gegenseitige Information über den Stand der Arbeit zwischen Netzwerk-Betreuer und direktem Vorgesetzten

Jeder Anbieter der Beratungsleistung „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ sollte geeignete Bewertungskriterien erstellen, die zur eigenen Organisation passen.

### 3.2.8 Beratungsformat optimieren und weitere Anwendung planen und vereinbaren

Wenn die Bewertungen einen Handlungs- bzw. Änderungsbedarf aufzeigen, sollte die Geschäftsleitung den bzw. die Netzwerk-Betreuer beauftragen, ausgehend von den Ergebnissen der Bewertungen gemeinsam konkrete Verbesserungsmaßnahmen zu erarbeiten und der Geschäftsleitung zu präsentieren. In einer anschließenden Sitzung der Geschäftsleitung und dem/n Netzwerk-Betreuer/n können diese Verbesserungsvorschläge besprochen und konkrete Änderungen vereinbart sowie die Zuständigkeiten und Erledigungstermine festgelegt werden.

### 3.3 Fazit: Neuem Beratungsformat eine Chance geben und es erproben!

Bei der Einführung des ergänzenden Beratungsangebotes, der regionalen Innovationsallianz, kann es helfen, die **Implementierung als Veränderung** innerhalb der Organisation zu verstehen. Veränderungen gelingen, wenn die Betroffenen und die Beteiligten einen Nutzen sehen und sie mitgenommen werden. Bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses ist hierauf zu achten. Zu bedenken ist aber auch, dass jede Veränderung ausreichend Zeit benötigt, um sich entwickeln und etablieren zu können. Deshalb empfiehlt es sich, neben den bereits vorgeschlagenen Implementierungsschritten, vor allem frühzeitig potenzielle Verbündete in den Prozess einzubinden und durch erste gelungene Erprobungen (Rückmeldungen und Erfolge) weitere Akteure in der Organisation zu überzeugen.

Neben der erforderlichen Zeit, die die Einführung eines neuen Beratungsformates zur Etablierung benötigt, ist die Ernsthaftigkeit der Einführungsabsichten ausschlaggebend für den Erfolg. Hat sich ein Unterstützungspartner im Handwerk (z. B. eine Handwerkskammer) für die Einführung einer regionalen Innovationsallianz entschieden, sollte diese **in das Management der Handwerksorganisation bzw. der Beratung der Handwerksorganisation eingebettet** sein, um zu gewährleisten, dass das Beratungsformat nicht an der strategischen Ausrichtung der Handwerksorganisation „vorbeiläuft“. Denn die regionale Innovationsallianz ist wie alle Dienstleistungen der beratenden Organisation als solche auf ihre Passung zu weiteren Beratungsaktivitäten und den entsprechenden „Markt“ kontinuierlich zu überprüfen. Entspricht die Beratung im Konvoi und die Zusammenführung mehrerer Betriebe in einem Netzwerk nicht dem, was eine Handwerksorganisation anbieten möchte, so kommt der Ansatz der regionalen Innovationsallianz auch nicht in Frage. Diese Entscheidung muss frühzeitig getroffen werden. Damit steht in Zusammenhang, Berater der regionalen Innovationsallianz frühzeitig in ihrer Arbeit zu unterstützen und zu fördern. Dies steigert gleichzeitig die Qualität dieses Beratungsangebotes.

Dann hat der Ansatz der regionalen Innovationsallianz als Beratung im Konvoi eine Chance auf Erfolg und bietet Betrieben die Möglichkeit, professionell angeleitet zu werden und sich systematisch mit der derzeitigen Situation des Betriebes und dem „Wo wollen wir hin?“ auseinanderzusetzen. Grundlagen zur Bewältigung betrieblicher Herausforderungen können damit sehr **zeiteffizient** in der Gruppe vermittelt und **betriebsspezifisch vertieft** zu werden.



## 4 Netzwerk-Betreuer: Die Kümmerer regionaler Innovationsallianzen

*Josef Schuler und Anja Baumann*

Die Funktion des Netzwerk-Betreuers ist wesentlich für die erfolgreiche Zusammenarbeit einer regionalen Innovationsallianz. Jedes funktionierende Unternehmensnetzwerk braucht eine Person, bei der „die Fäden zusammenlaufen“, die die „Kräfte bündelt“ und die alles „am Laufen“ hält. Im Rahmen der rund zweijährigen Erprobung der beiden regionalen Innovationsallianzen mit insgesamt 15 Handwerksbetrieben konnten im Projekt inno.de.al einige Erfahrungen darüber gesammelt werden, welche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um die Zusammenarbeit der regionalen Innovationsallianz erfolgreich zu gestalten – eine essentielle ist die Funktion des Netzwerk-Betreuers. In diesem Kapitel wird der Kümmerer der regionalen Innovationsallianzen eingehend beschrieben, um den Unterstützungspartnern des Handwerks ein möglichst umfassendes Bild der damit verbundenen Anforderungen und Qualifikationsmöglichkeiten zu geben.

Er sollte zum frühestmöglichen Zeitpunkt durch den Betreiber der Innovationsallianz (dem Unterstützungspartner des Handwerks) einbezogen werden, idealerweise bereits während des Aufbaus der Allianz. Hier hat er bereits die Gelegenheit, die Betriebe und deren Bedürfnisse kennenzulernen. Dies trägt nicht nur dazu bei, den Betreuer möglichst gut zu informieren, sondern fördert auch den Vertrauensaufbau mit den zukünftigen Partnern des Netzwerkes.

Zunächst ist der Netzwerk-Betreuer für die **Gestaltung und Lenkung der Innovationsallianz** verantwortlich. Daher hat er bei dem Aufbau und im Verlauf der Zusammenarbeit von regionalen Innovationsallianzen eine zentrale Bedeutung. In der Allianz stehen die Unternehmer gleichberechtigt nebeneinander, wobei der Netzwerk-Betreuer nicht mit den Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft ausgestattet ist. Die Tätigkeit erfordert vielmehr den **Einsatz von Überzeugungsarbeit, Kommunikation, Kompromissbereitschaft** und **Empathie**. Darüber hinaus ist Geduld erforderlich, um Entscheidungsprozesse zu begleiten. Gleichzeitig ist der Netzwerk-Betreuer nicht für die inhaltliche Qualität der Umsetzungsergebnisse verantwortlich. Dies liegt im Verantwortungsbereich der Netzwerkbetriebe. Er ist jedoch für die **Etablierung und Aufrechterhaltung der Rahmenbedingungen für eine gute Zusammenarbeit** verantwortlich. Die Rahmenbedingungen beziehen sich auf eine *zwischenmenschliche* und eine *fachliche* Ebene. Bezogen auf erstere bedeutet dies, dass der Netzwerk-Betreuer ein **Klima der Transparenz** schaffen muss, sodass Konflikte proaktiv bearbeitet werden und das Vertrauen der Netzwerkbetriebe in die Innovationsallianzpartner ausgebaut wird. Die fachlichen Rahmenbedingungen beinhalten die Schaffung **geeigneter Organisationsstrukturen und -prozesse** für die Zusammenarbeit in der Innovationsallianz.

Dies kann nicht von einem der Netzwerkbetriebe geleistet werden, sondern nur von einem Netzwerk-Betreuer, der durch seine Aufgaben in der Innovationsallianz eine übergeordnete Position einnimmt und das Netzwerk als Gesamtsystem im Blick hat. Welche Rollen und Aufgaben die Funktion des Netzwerk-Betreuers mit sich bringt, ist Gegenstand des nächsten Kapitels.

#### 4.1 Rolle und Aufgaben eines Netzwerk-Betreibers

Der Netzwerk-Betreuer muss unterschiedliche Rollen ausfüllen, die mit verschiedenen Aufgaben verknüpft sind. Einen Überblick über die wesentlichsten sind in folgender Tabelle zusammengefasst. Eine ausführliche Darstellung findet sich in der Arbeitshilfe „Netzwerk-Betreuer: Rolle und Aufgaben“.

Tabelle 4: Rolle und Aufgaben des Netzwerk-Betreibers

Rolle	Aufgaben
<b>Moderator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vorbereitung</b> (inhaltlich und methodisch) von Netzwerktreffen und andere gemeinsame Aktivitäten (betriebsinterne Workshops)</li> <li>• Moderation von <b>Diskussionen, Sammlungen, Erfahrungsaustausch</b></li> </ul>
<b>Projektmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Planung</b> und <b>Strukturierung</b> der Netzwerkarbeit</li> <li>• Entwurf und Abstimmung eines <b>Zeitplanes</b> für die Bearbeitung gesetzter Themen</li> <li>• Aufbereiten <b>inhaltlicher Inputs</b> (je nach den im Netzwerk vereinbarten Themen)</li> <li>• <b>Steuerung</b> der Umsetzung von Maßnahmen (beispielsweise Beratungskonzepte)</li> <li>• Kontinuierliche <b>Fortschrittsüberwachung</b> des Netzwerkes insgesamt</li> <li>• Bei Bedarf hinzuziehen <b>externer Ressourcen/Kompetenzen</b></li> </ul>
<b>Anwalt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung der Erreichung des <b>Nutzens</b></li> <li>• Einforderung der Einhaltung der <b>Spielregeln</b></li> </ul>
<b>Koordinator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Einbindung</b> aller Netzwerkbetriebe in die Kommunikation</li> <li>• <b>Koordinierung</b> aller Netzwerkaktivitäten</li> <li>• <b>Systematisierung</b> betrieblicher Handlungsbedarfe</li> <li>• <b>Koordination</b> der einzelnen betrieblichen Umsetzungen</li> </ul>
<b>Organisator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisatorische <b>Planung und Vorbereitung</b> der Netzwerktreffen</li> <li>• <b>Veranstaltungsdokumentation</b></li> </ul>
<b>Kommunikationsmanager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der <b>Interaktionen im Netzwerk</b></li> <li>• <b>Teambildungsprozess</b> gestalten</li> <li>• <b>Vertrauensaufbau</b> begleiten</li> <li>• Einführung von <b>Kommunikationsinstrumenten</b> bei Netzwerktreffen und Workshops</li> <li>• Aktives Aufgreifen von <b>Konfliktsituationen</b> (beilegen, konstruktiv nutzen, Gruppenzusammengehörigkeit stärken)</li> <li>• Einholen von <b>Feedback</b></li> </ul>
<b>Netzwerk-Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestaltung der <b>Öffentlichkeitsarbeit</b> der Innovationsallianz, „Sprachrohr“ der Innovationsallianz nach außen</li> <li>• Bereitstellung von <b>Input zur Netzwerkarbeit</b> (z. B. im Rahmen von Vorträgen auf Tagungen, Podiumsdiskussionen)</li> </ul>
<b>Berater</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durchführung von <b>Einzelberatungen</b> durch vor-Ort-Maßnahmen</li> <li>• <b>Unterstützung</b> der betrieblichen Umsetzungen (z. B. Moderation eines Mitarbeiter-Verbesserungs-Workshops) bei Bedarf</li> </ul>

## 4.2 Konstruktiver Umgang mit Spannungsverhältnissen

In der Betreuung einer Innovationsallianz gilt es, mit einem ganzen **Bündel von Rollen und Aufgaben** umzugehen, was zeitweise ein „Ausbalancieren“ erforderlich macht, um diese miteinander vereinbaren zu können. Dabei können einige Aufgaben in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen. So kann der **individuelle Nutzen** der einzelnen Unternehmer in einem Spannungsverhältnis zum **Nutzen aller Unternehmer** in der Innovationsallianz stehen. Der Netzwerk-Betreuer muss Sorge tragen, dass auf beiden Ebenen Nutzen erzielt wird. Jedoch treffen in der Zusammenarbeit zwangsläufig eine **Vielfalt individueller betrieblicher Bedarfslagen- und Probleme** sowie Potenziale aufeinander. Ein gemeinsames Ziel- und Arbeitssystem, von dem letztlich alle profitieren, kann jedoch erst iterativ im Verlauf der Zusammenarbeit entwickelt werden. Der Netzwerk-Betreuer muss versuchen, diesen Prozess zu navigieren und möglicherweise gegensätzliche Anforderungen miteinander zu vereinbaren.

Ein weiteres Spannungsverhältnis herrscht zwischen der **betrieblichen Organisation** und der **Organisation der Innovationsallianz**. Die Unternehmer sind es gewohnt, in einer Organisation zu arbeiten, die sich an Prozessen orientiert, welche sich auf die Erfüllung von Kundenwünschen konzentrieren und Effizienz in den Mittelpunkt stellen. Wird nun diese gewohnte Vorstellung einer Organisation auf die Netzwerkorganisation der Innovationsallianz übertragen, kann der Netzwerk-Betreuer unter den Druck geraten, sich für eine **scheinbare Ineffizienz** zu rechtfertigen. Aber die Organisationsform einer Innovationsallianz muss (jederzeit) offen für die Bearbeitung immer wieder neuer, aktuell anstehender Anliegen, der Sensibilisierung für relevante Themen und deren Bewältigung in Form von Maßnahmen sein. Dies bedeutet, dass den hierfür **notwendigen Aushandlungsprozessen** über aktuelle Herausforderungen, daraus resultierender Bedarfe und Maßnahmen viel Raum gegeben werden muss. Beispielsweise können im Netzwerk, wenn das Thema „Mitarbeiterorientierung“ bearbeitet wird, ständig neue Impulse und Ideen von Seiten der Unternehmer eingebracht werden – wenn der Bedarf nach Diskussion vorhanden ist, muss dies im Netzwerk möglich sein. Dies kann unter den Gesichtspunkten eines wirtschaftlich agierenden Unternehmens möglicherweise als ineffizient gedeutet werden – ist aber eine **notwendige Vorgehensweise**. Der Netzwerk-Betreuer muss versuchen, dies bei Bedarf deutlich zu machen und die Vorteile dieser Arbeitsweise für die Unternehmer darstellen.

Das Spannungsverhältnis der unterschiedlichen Organisationsformen ist eng verbunden mit dem Spannungsverhältnis möglicherweise **unterschiedlicher Kulturen** zwischen einzelnen Netzwerkbetrieben und der Innovationsallianz insgesamt. So können seitens der Unternehmen die vorhandenen unterschiedlichen Unternehmenswerte, Problembearbeitungsmethoden, Führungs- und Kommunikationsstile als fremd, manchmal als seltsam oder gar inkompetent wahrgenommen werden. Die Herausforderung für den Netzwerk-Betreuer ist es hier, die mit der Unterschiedlichkeit verbundenen **Chancen und Potenziale**, von anderen zu lernen, neue Impulse zu generieren und die Entstehung innovativer Ideen, aufzuzeigen.

Der Netzwerk-Betreuer muss diese **Spannungsfelder aktiv managen**. Er sollte versuchen, bei den Betrieben einen gegenseitigen Respekt, Kompromissbereitschaft und eine durchgehende Lernbereitschaft (auch voneinander) zu wecken und aufrecht zu erhalten.

### 4.3 Anforderungsprofil eines Netzwerk-Betreuers

Auf die Qualifikation und Kompetenzen, die für die Erfüllung der beschriebenen Aufgaben hilfreich sind, wird im Folgenden näher eingegangen. Diese sind als Empfehlungen zu verstehen, sie speisen sich aus den Erfahrungen der Erprobung im Rahmen von inno.de.al. Diese müssen je nach intendierter Art der Innovationsallianz ergänzt, abgewandelt und überarbeitet werden. So sollen die folgenden Ausführungen für die grundlegende Orientierung der Unterstützungspartner, die einen Netzwerk-Betreuer aus den eigenen Reihen (z. B. Berater des Handwerks) auswählen oder eine Person für diese Funktion einstellen möchten, dienen.

Folgende Qualifikationen und Kompetenzen sollte der Netzwerk-Betreuer haben:

- Auf Handwerksunternehmer zugehen und begeistern können
- Projekte strukturieren und steuern können
- Workshops strukturieren und moderieren können
- Grundlegende Moderationstechniken anwenden können
- Fachliche Inputs erstellen können
- Teilnehmer motivieren können
- Mit Methoden und Werkzeugen der strategischen Betriebsführung vertraut sein (da sämtliche Maßnahmen, die im Rahmen der Innovationsallianz umgesetzt werden, mit den betrieblichen Unternehmensstrategien abgestimmt werden sollten)
- Erfahrung in der Betriebsberatung haben
- Wann weitere Unterstützung von Experten erforderlich ist, erkennen können

Um die Qualifikationen und Kompetenzen aufzubauen, sind einige Fortbildungsmöglichkeiten sinnvoll. In Kapitel 6 „Unterstützung für die Realisierung regionaler Innovationsallianzen“ werden die im Rahmen von inno.de.al konzipierten und erprobten Seminarangebote aufgelistet.

## 5 Betreiben regionaler Innovationsallianzen

*Anja Baumann und Thomas Wienforth*

Betreiber regionaler Innovationsallianzen können alle Unterstützungspartner des Handwerks sein, die sich dazu entscheiden, eine regionale Innovationsallianz aufzubauen, beispielsweise eine Handwerkskammer oder ein Unternehmerzusammenschluss. Um eine Innovationsallianz erfolgreich zu betreiben, bedarf es der Beachtung einiger Hinweise, die von der Initiierung bis zur Etablierung der Innovationsallianzen von Relevanz sind. Diese Hinweise wurden im Rahmen der erfolgreichen Erprobung zusammengetragen. Im Folgenden werden diese skizziert.

### Neue Arbeits- und Beratungsformen unterstützen

Das Umfeld vieler Handwerksbetriebe wird durch verschiedene Wandlungsprozesse wie z. B. durch den demografischen Wandel oder die fortschreitende Globalisierung und Digitalisierung zunehmend turbulenter und erfordert eine andere Art des Umgangs mit den daraus resultierenden Herausforderungen: Mehr und mehr zeichnet es sich ab, dass nur durch einen systematischen und proaktiven Umgang der Handwerksbetriebe mit den sich ihnen stellenden Aufgaben (z. B. Gewinnung guter Fachkräfte, Steigerung der Attraktivität des Betriebes, Übersetzung analoger Organisationsformen in digitale) deren Zukunftsfähigkeit gesichert werden kann. Die Unterstützungspartner des Handwerks müssen angesichts der komplexer werdenden Herausforderungen ihre Angebote entsprechend anpassen. Unternehmer benötigen eine Plattform der Auseinandersetzung mit aktuellen und zukünftigen Veränderungen, dem Antizipieren der Chancen, dem Ableiten von Änderungsnotwendigkeiten und Maßnahmen sowie der Steuerung der Umsetzung. Eine regionale Innovationsallianz ist daher eine passende Beratungsform, die die traditionelleren Unterstützungsangebote im Dienstleistungsspektrum des Unterstützungspartners sinnvoll ergänzen kann. Doch auch innerhalb der Innovationsallianz (die bereits ein neues Beratungsformat ist) existieren Arbeitsformen, die für den Netzwerk-Betreiber als auch den Netzwerk-Betreuer neuartig sind. So zum Beispiel die Kombination von Wissensvermittlung im Netzwerk, betriebsspezifischer Umsetzung, von Gruppenübungen und Erfahrungsaustausch, von Diskussion und Expertenvortrag. Von Seiten des Netzwerk-Betreibers sollte nicht nur eine Vielfalt an Beratungsformen in dessen Dienstleistungsportfolio unterstützt werden, auch die Vielfalt neuer Arbeitsformen *innerhalb* der Beratungsform regionaler Innovationsallianzen sollte aktiv gefördert werden. Denn diese Kombination vielfältiger Arbeitsweisen bietet einige zentrale Nutzenpotenziale der Zusammenarbeit für die Unternehmer wie beispielsweise die damit erreichte Niederschwelligkeit, mit der relevantes neuartiges Wissen anwendungsorientiert in den Betrieb eingeführt wird.

### Moderation und Steuerung der regionalen Innovationsallianz

Laut einer Befragung<sup>5)</sup> von 15 an zwei Netzwerken beteiligten Unternehmern ist für 72,7 Prozent eine Betreuung des Netzwerks und eine Moderation der Netzwerk-Workshops erforderlich. Dies sollte nach Meinung der Befragten eine „externe“ Person übernehmen, wie beispielsweise ein

---

5) Im Rahmen des Projektes HaFlexSta – Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Förderung und Flexibilität und Stabilität, gefördert durch das BMBF und den ESF (Laufzeit: 2009-2014).

Berater des Handwerks (Baumann 2014b, S. 165). Der Netzwerk-Betreiber sollte für die Betreuung der regionalen Innovationsallianz einen (oder mehrere) Berater als Netzwerk-Betreuer gewinnen sowie qualifizieren. Wesentlicher Schlüssel für das erfolgreiche Betreiben einer regionalen Innovationsallianz ist eine gute Moderation und Steuerung des Netzwerkes. Der Netzwerk-Betreuer übernimmt dies und ist für die beteiligten Betriebe Ansprechpartner (und Vertrauensperson) für jegliche Anliegen und Bedarfe rund um die regionale Innovationsallianz. Dabei ist der Netzwerk-Betreuer sowohl Moderator der überbetrieblichen Aktivitäten (wie der Netzwerktreffen bzw. Netzwerk-Workshops). Der Netzwerk-Betreuer nimmt aber auch bei innerbetrieblichen Vorgehensweisen wie der in der Innovationsallianz abgestimmten Maßnahmen eine Moderatorenrolle ein: Indem er mit den Unternehmern und je nach Maßnahme auch mit den Beschäftigten die Vorgehensweise abstimmt, betriebliche Workshops durchführt und die Wirkungen bündelt. Diese Funktion des Netzwerk-Betreuers macht eine systematische, strukturierte und vor allem kontinuierliche Steuerung der Zusammenarbeit erforderlich.

### **Einen Netzwerk-Betreuer qualifizieren**

Die Rollen des Netzwerk-Betreuers sind vielschichtig und reichen vom Organisator bis zum Projektmanager (siehe hierzu Kapitel 4). Mit jeder Rolle sind verschiedene Aufgaben verbunden, wie die inhaltliche und organisatorische Planung der regelmäßigen Netzwerktreffen und das Einbringen von fachlichem Input. In der dreitägigen Fortbildung „Qualifizierung von Beratern zu Netzwerk-Betreuern“ werden künftige Netzwerk-Betreuer auf diese Aufgaben vorbereitet. Zusätzlich muss der Netzwerk-Betreuer in der Lage sein, Arbeitstreffen zu strukturieren, vorzubereiten und zu moderieren. Hierzu ist ein sicherer Umgang mit Moderationstechniken essentiell. Die Fortbildung „Moderation im Rahmen der Betriebsberatung“ vermittelt wesentliche Techniken. Die Qualifizierungsmöglichkeiten werden in Kapitel 6 ausführlicher beschrieben. Die Berater des Handwerks sind für die Rolle des Netzwerk-Betreuers prädestiniert, da sie bereits einschlägige Kenntnisse sowie einen guten Zugang zu Handwerksbetrieben haben. Es ist aber auch denkbar, eine Person für die Funktion des Netzwerk-Betreuers einzustellen.

### **Regeln der Zusammenarbeit**

Für eine erfolgreiche und angenehme Zusammenarbeit der beteiligten Partner der regionalen Innovationsallianz ist es wichtig, dass einige Regeln aufgestellt werden, sog. „Spielregeln“. Diese müssen von dem Netzwerk-Betreuer, am besten im Auftakttreffen, zusammengetragen werden. Hier wird beispielsweise gemeinsam der Umgang mit unregelmäßiger Teilnahme oder unentschuldigter Abwesenheit festgelegt. In den Spielregeln werden aber auch die Grundregeln der Arbeitsweise (wie Verbindlichkeit, Pünktlichkeit oder ausreden lassen) abgesteckt. Bei Verstoß muss der Netzwerk-Betreuer – unterstützt durch den Netzwerk-Betreiber – Konsequenzen geltend machen. Diese Regelungen sollen dazu führen, dass die Unternehmer effektiv zusammenarbeiten können. Dieses Thema wird ausführlicher bei Baumann 2015b, S. 40f. behandelt.

### **Experten von außen hinzuziehen**

Wenngleich der Netzwerk-Betreuer bzw. die Mitarbeiter des Netzwerk-Betreibers mit einem hohen Maß an „Branchen-Know-how“ und entsprechender Qualifikation gerüstet sind, so kann nicht jegliches für die Arbeit der Innovationsallianz relevante Wissen ständig auf neustem Stand und abrufbereit sein. Daher sollten im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz nach Bedarf externe Personen als Experten hinzugezogen werden können. Bedarf besteht dann, wenn das

vorhandene Wissen oder die Erfahrung nicht ausreicht, um ein Thema, welches von den Unternehmern als relevant bewertet wurde, im Detail fachlich zu vermitteln. Welche Experten dies sein können und zu welchen Themen in einer regionalen Innovationsallianz Know-how eingebracht werden könnte, sind in der Arbeitshilfe „Übersicht und Beispiele für die Einbindung von Experten in der regionalen Innovationsallianz“ zusammengefasst. Die meisten der dort genannten Experten sind kostenfrei. Externe Experten können als Inputgeber (in Form eines Vortrages oder Diskussion) zu einem Netzwerktreffen eingeladen werden. Dies geschieht durch den Netzwerk-Betreuer nach Rücksprache mit dem Netzwerk-Betreiber. Wichtig bei allen Experten ist es, dass sie „ihr Publikum“ (Unternehmer des Handwerks) kennen und sich in ihrem inhaltlichen Input darauf einstellen: Die Bedürfnisse, Herausforderungen und Möglichkeiten des Handwerks sollten in jedem Fall integriert werden. Gleichzeitig sollte sichergestellt werden, dass der Input keine „Werbe- oder Verkaufsveranstaltung“ des Experten ist.

### **Umsetzungsplan der Unternehmer steuern**

Die zeitliche Eingebundenheit der Unternehmer ist Hemmnis für viele systematische und langfristige Vorgehensweisen. Die Arbeit in der Innovationsallianz soll hierfür Rahmen und angeleitete Plattform sein. Das heißt, im Rahmen der Zusammenarbeit in der Innovationsallianz bearbeiten die einzelnen Unternehmer Themen, die auch betriebsspezifische Maßnahmen beinhalten. Diese werden sowohl in den Netzwerktreffen bearbeitet und im Betrieb umgesetzt – oft unter Einbezug der Mitarbeiter. Dies ist manchmal ein langwieriger Prozess. Erfahrungsgemäß wird dies von Seiten der Unternehmer bei der Auswahl der Themen kapazitätsmäßig unterschätzt und als Folge besteht die „Gefahr“, dass zu viele Themen gleichzeitig angegangen werden. Dies kann zu Frustration und im schlimmsten Fall zu einer Befeuerung der zeitlichen Eingebundenheit des Unternehmers führen. Dies muss gesteuert werden: Der Netzwerk-Betreiber sowie der Netzwerk-Betreuer sollten Unternehmer in der Auswahl der Themen unterstützen und zusätzlich den erforderlichen Aufwand im Blick haben. Das heißt, dass der Netzwerk-Betreuer (gestützt durch die Netzwerk-Betreiber) priorisiert und begrenzt ggf. die Anzahl der umzusetzenden Maßnahmen im Dialog mit den jeweiligen Unternehmern.

### **„Quick-Wins“ ermöglichen**

Bei aller gebotenen Langfristigkeit der Konzepte und Maßnahmen, die in der regionalen Innovationsallianz bearbeitet werden, kann es dennoch sinnvoll sein, auch schnell und mit geringen Umständen Lösungen anzubieten. Ziel dieser „Quick-Wins“ (schnelle Erfolge) sollte es sein, dass die Unternehmer den Ertrag ihrer Maßnahmen unmittelbar spüren und sie dadurch motiviert bleiben, auch längerfristig ausgelegte Maßnahmen anzugehen, deren Nutzen erst nach einiger Zeit erkennbar wird. Grundlage dieses Hinweises ist die Erfahrung, dass sich zeitlich stark eingebundene Handwerksunternehmer die Zeit für die Arbeit in der Allianz nehmen und möglichst einfache und schnelle Lösungen ihrer Anliegen erwarten (siehe hierzu auch Kapitel 1.1). Dies ist natürlich in den meisten Fällen nicht möglich und wäre auch angesichts der Komplexität der meisten der dort behandelten Themen nicht sinnvoll. Während der Bearbeitung des entsprechenden Themas erkennen viele Unternehmer dann meist aber die Notwendigkeit einer umfassenden und zeitlich langfristig angelegten Vorgehensweise. Trotzdem benötigen Handwerksunternehmer - flankierend zu längerfristig angelegten Maßnahmen - auch schnell erfolgreiche Lösungen. Dies ist möglich, auch wenn gleichzeitig langfristige Veränderungen oder Beratungskonzepte bearbeitet

werden. Von Seiten des Netzwerk-Betreibers sollte darauf Wert gelegt werden, dass der Netzwerk-Betreuer und auch die einbezogenen Experten dafür sorgen, dass zu jedem Thema einige Quick-Wins herausgearbeitet werden können. In der Diskussion der Unternehmer im Rahmen der Netzwerktreffen kann beispielsweise gemeinsam erarbeitet werden, was in den Betrieben schnell, direkt und weitgehend ohne Umstände umgesetzt werden kann.

### **„Tue Gutes und rede darüber“**

Der Netzwerk-Betreiber sollte „seine“ Innovationsallianz in regionale Aktivitäten einbinden. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Regionaltreffen der Unterstützungspartner geschehen, aber auch bei lokalen Veranstaltungen wie einem Stadtfest, einer Benefiz-Veranstaltung oder einer regionalen Messe können der Netzwerk-Betreiber und -Betreuer die Unternehmer der Innovationsallianz auf die Möglichkeit hinweisen, sich dort einzubringen. Beispielsweise können der Netzwerk-Betreuer bzw. ein oder mehrere Unternehmer auf Regionallehrgängen über die Zusammenarbeit berichten. Auch bei bundesweiten Veranstaltungen der Handwerksorganisationen, wie jährlichen Versammlungen oder Gremientreffen, kann das innovative Beratungsformat vorgestellt werden. Durch das Nach-außen-Tragen der Innovationsallianz gewinnt das Netzwerk an Bekanntheit und damit auch an (öffentlichem bzw. gesellschaftspolitischem) Gewicht. Auf diese Weise kann der Zugang zu bestimmten Ressourcen (nicht zuletzt zu renommierten Experten) erleichtert werden.

### **Dranbleiben, wenn es auch mal nicht einfach ist**

Es tragen sehr viele Faktoren dazu bei, dass eine regionale Innovationsallianz erfolgreich arbeitet. Diese sind sehr vielschichtig und verschieden gelagert: So müssen die beteiligten Partner zusammen passen und „richtig“ ausgewählt werden (mögliche Auswahl-Kategorien siehe Baumann 2015b, S. 40). Der Netzwerk-Betreuer muss sinnvoll eingesetzt, qualifiziert und mit passenden Kapazitäts-Reserven bereitgestellt werden. Die Themen müssen vorausschauend ausgewählt, priorisiert, bedarfsgerecht und stets praxisnah bearbeitet werden. So wenig es möglich ist, „den einen Weg“ für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu beschreiben, so viele Gründe kann es für Frustration, Motivationsverlust und einen Verlust an Engagement seitens der Unternehmer geben. All das kann dazu führen, dass die Zusammenarbeit zeitweise oder für längere Dauer nicht für alle Beteiligten erfolgreich ist. Aufgabe des Netzwerk-Betreibers ist es, dies nicht gleich als Ende der Zusammenarbeit zu sehen sondern als Chance zur konkreten Verbesserung. Das Zusammenarbeiten fordert viel Geduld und Beharrlichkeit – von jedem der Partner. Es wird sich lohnen, wenn ein Weg gefunden („austariert“) wird, der gemeinsam beschritten werden kann, der jedem Partner Nutzen bringt und die ausgewählten Themen nacheinander ansteuert.

### **Nutzen sichtbar machen**

Viele Annehmlichkeiten werden schnell zur Gewohnheit, auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Netzwerk, guter Austausch und der Zugang zu wertvollem Fachwissen und Umsetzungskompetenzen. Auch die Arbeit eines engagierten Netzwerk-Betreibers kann seitens der Unternehmer mit der Zeit als selbstverständlich angesehen werden. Viele Bemühungen, die im Hintergrund der Innovationsallianz laufen, werden von den Unternehmern oft nicht gesehen und als Folge nicht geschätzt. Dies ist ein „menschlicher“ Vorgang und birgt meist keinen Unmut seitens der Unternehmer (obwohl es selbigen beim Netzwerk-Betreuer verursachen kann). Dies sollte jedoch von Seiten des Netzwerk-Betreibers in der Zusammenarbeit mit dem Netzwerk-Betreuer beachtet



werden. Wenn der tatsächliche Nutzen und die zahlreichen Vorteile der Zusammenarbeit nicht sichtbar gemacht werden, dann können kleinere Rückschläge (etwa bei mangelnder Akzeptanz einer Maßnahme seitens der Mitarbeiter) für die Unternehmer und auch für den Netzwerk-Betreuer schnell frustrierend und demotivierend sein. Daher ist es wichtig, den Nutzen ständig für alle Beteiligten transparent und klar erkennbar zu machen. Der Netzwerk-Betreiber sollte darauf Wert legen, dass durch den Netzwerk-Betreuer in der Innovationsallianz eine Kultur gepflegt wird, in der auch die kleinen Erfolge der beteiligten Unternehmer offengelegt und gewürdigt werden. Dies gelingt beispielsweise, indem einzelne Unternehmer erfolgreich umgesetzte Maßnahmen berichten auch scheinbare kleine Verbesserungen „gefeiert“ werden.



## 6 Unterstützung bei der Realisierung regionaler Innovationsallianzen

*Anja Baumann und Andreas Ihm*

Im Rahmen von inno.de.al wurde das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ mit insgesamt 15 Betrieben über einem ca. zweijährigen Zeitraum erprobt. Um die Realisierung dieses Beratungsformates auch für andere Unterstützungspartner des Handwerks zu ermöglichen, möchten wir auf die folgenden Beratungskonzepte, Arbeitshilfen und Qualifizierungen verweisen, die im Rahmen des Projektes erarbeitet wurden.

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

- **Info-Blatt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“:** Dieses stellt das Beratungsformat der regionalen Innovationsallianzen, die zugrundeliegende Idee und das prinzipielle Vorgehen vor, nennt die Vorteile und skizziert Anwendungsbeispiele.
- **Checkliste „Voraussetzungen schaffen“:** Hier werden zentrale vorbereitende Maßnahmen (wesentliche Aufgaben sowie Hinweise und für die Moderation erforderliche Materialien) für den Aufbau einer regionalen Innovationsallianz gelistet.
- **DHKT-Seminar „Qualifizierung von Beratern zu Netzwerk-Betreuern“:** Hier werden die Intentionen und inhaltlichen Schwerpunkte des Seminars dargestellt, mit der sich Berater des Handwerks zu Netzwerk-Betreuern qualifizieren lassen können.
- **DHKT-Seminar „Moderation im Rahmen der Betriebsberatung“:** Diese Arbeitshilfe enthält Informationen zum Inhalt des Seminars, in dem grundlegende Kenntnisse erarbeitet werden, die für das Moderieren von Workshops, Diskussionen und Besprechungen erforderlich sind.
- **Vorlage für eine Kooperationsvereinbarung:** Hier wird ein Beispiel gegeben, was eine Vereinbarung zwischen Netzwerk-Betreiber und Netzwerk-Unternehmer enthalten kann und welche Aspekte hier berücksichtigt werden sollten.
- **Liste „Beispielhafte externe Experten“:** In dieser Arbeitshilfe werden mögliche Wissensträger und Experten verschiedener Organisationen gelistet, die das Netzwerk zu den jeweils gelisteten Themen unterstützen können.
- **Netzwerk-Betreuer: Rolle und Aufgaben:** Hier wird eine Übersicht sämtlicher Rollen und Aufgaben sowie Erläuterungen für deren erfolgreiche Gestaltung gegeben, die künftigen Netzwerk-Betreuern helfen soll, eine regionale Innovationsallianz zu managen.

Diese Arbeitshilfen stehen auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

### Beratungsform regionale Innovationsallianzen

Um die Beratungsform der regionalen Innovationsallianzen zu managen, wurde für Netzwerk-Betreuer ein Leitfaden erarbeitet. Dort wird eine Vorgehensweise beschrieben und Arbeitshilfen dargelegt – basierend auf den Erfahrungen der Erprobung:

Baumann, A. (2015): Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch regionale Innovationsallianzen. In: Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Weber, H., Ihm, A. und Jaschinski, J. (Hrsg.): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk - Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 30 - 58.

### Beratungskonzepte

In den regionalen Innovationsallianzen identifizierten die beteiligten Unternehmer ihre betriebs-spezifischen Handlungsfelder bezüglich des demografischen Wandels. Zur Förderung der Innovationskraft wurden hierfür Werkzeuge entwickelt und erprobt. Aus der unterstützten Anwendung wurden **Beratungskonzepte** erarbeitet, die sieben Gestaltungsfeldern zugeordnet werden. Die Beratungskonzepte sind Darlegungen der Vorgehensweisen bei der Beratung, der dabei einzusetzenden Werkzeuge sowie Erfahrungen aus der Erprobung.

Tabelle 5: inno.de.al-Beratungskonzepte und Gestaltungsfelder

<b>Gestaltungsfeld</b>	<b>Beratungskonzept</b>
<b>Innovationsförderliche Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘</li> <li>• Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern</li> <li>• Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt</li> </ul>
<b>Wissen &amp; Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben</li> <li>• Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben</li> <li>• Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben</li> <li>• Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben</li> </ul>
<b>Innovationsklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzcheck inno.fit</li> <li>• Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung</li> </ul>
<b>Außenorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform</li> <li>• Nachwuchsgewinnung durch „Azubi-Kundschafter“</li> <li>• Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website</li> </ul>

<p><b>Innovationsförderliche Prozesse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben</li> <li>• Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben</li> <li>• Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters</li> </ul>
<p><b>Innovationsförderliche Strukturen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben</li> <li>• Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben</li> </ul>

Um die Anwendung der Beratungskonzepte zu unterstützen, wurden zu jedem Beratungskonzept spezielle Arbeitshilfen erarbeitet. Diese stehen auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

Die Beratungskonzepte sind Gegenstand dieser inno.de.al-Publikation:

Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Weber, H., Ihm, A. und Jaschinski, J. (Hrsg.): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk - Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.

## Seminare

1. Zur Qualifikation von Netzwerk-Betreuern wird ein eigens konzipiertes Angebot im Rahmen von DHKT-Seminaren sowie verankert in das Kompetenz- und TransferZentrum „Fit für den demografischen Wandel“ – FitDeH, durchgeführt. Das Beraterseminar

### **Qualifizierung von Beratern zu Netzwerkbetreuern des Handwerks – Aufbau regionaler Unternehmensnetzwerke zur Gruppenberatung**

dauert drei Tage und findet einmal jährlich oder nach Vereinbarung statt. Schwerpunkte darin sind:

- Intention regionaler Innovationsallianzen
- Struktur, Aufbau und Initiierung regionaler Innovationsallianzen
- Etablierung und Management regionaler Innovationsallianzen
- Der Netzwerk-Betreuer: Rolle, Aufgaben und Kompetenzen
- Innovationsförderung in einer regionalen Innovationsallianz
- Beratungskonzepte im Rahmen regionaler Innovationsallianzen
- Berichte aus der Praxis: Nutzen, Erfahrungen, Stolpersteine und Lösungsweg
- Qualifizierung von Beratern zu Netzwerkbetreuern des Handwerks – Aufbau regionaler Unternehmensnetzwerke zur Gruppenberatung

## 2. Das Kompetenz- und TransferZentrum FitDeH bietet Netzwerk-Betreuern einen

### **Erfahrungsaustausch für Netzwerk-Betreuer**

an. Die Schwerpunkte des des eintägigen Workshops sind

- Aktuelle Themen der Netzwerke
- Reflexion der Netzwerkarbeit
- Erfahrungsaustausch
- Impulse für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit

Das Angebot kann unter [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) abgerufen werden.

## 3. Im Rahmen des Deutschen Handwerkskammertags (DHKT) wird das Beraterseminar

### **Moderation im Rahmen der Betriebsberatung / Umgang mit schwierigen Beratungssituationen**

angeboten. Es dauert drei Tage und findet einmal jährlich oder nach Vereinbarung statt. Die Schwerpunkte dieses Seminars sind:

- Grundlagen der Moderation
- Rolle und Aufgaben des Moderators
- Moderationstechniken: Sammeln, Ordnen und Bewerten
- Umgang mit schwierigen Situationen
- Vorbereitung und Strukturierung eines Workshops

Details zum Seminar und Anmeldung ist auf der Plattform für Berater des Handwerks [www.bistech.de](http://www.bistech.de) möglich.

Weitere Informationen zu den Qualifizierungsmöglichkeiten, Termine und Anmeldung unter [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) oder [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de).

### **Film zu regionalen Innovationsallianzen**

Eine mögliche Ausgangslage von und potenzieller Nutzen für Handwerksbetriebe in der Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz wurde in einem Film zusammengefasst (siehe Bild rechts). Hiermit könnten Betriebe für das Thema „Zusammenarbeit in Netzwerken“ sensibilisiert werden.

Dieser ist verfügbar unter [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de)



## 7 Ausgewählte Ergebnisse der summativen Evaluation

*Regina Osranek*

### Die abschließende Bewertung des Projektes: Ein Vorher-Nachher-Vergleich

Inwiefern der im Rahmen des Projektes inno.de.al entwickelte Ansatz der regionalen Innovationsallianzen im Handwerk (siehe Kapitel 1) tatsächlich erfolgreich war, wurde durch eine summative Evaluation (abschließende Bewertung) eruiert. Gleichzeitig hat diese zum Ziel, aus den Ergebnissen Optimierungsansätze für zukünftige Aktivitäten im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz und die darin eingesetzten Instrumente abzuleiten.

Der Evaluationsansatz sah vor, dass zu Beginn des Projektes eine Bestandsaufnahme in den 15 Projektbetrieben per standardisierter Interviews durchgeführt wurde. Diese gaben darüber Aufschluss,

- welche Bedeutung die beiden Themenfelder Innovation und demografischer Wandel im jeweiligen Handwerksbetrieb haben,
- wie der Betrieb bisher damit umgegangen ist und
- in welchen Themenbereichen es aus Sicht des Unternehmers Stärken oder möglicherweise Entwicklungsbedarf gibt.

Befragt wurden die Unternehmer und Mitarbeiter. Im Sinne eines Vorher-Nachher-Vergleichs wurden die jeweiligen Betriebe gegen Ende des Projektes (Anfang 2015) erneut befragt (wieder in Form eines standardisierten Interviews). Diese Ergebnisse wurden mit denen der ersten Erhebung verglichen. Dabei handelte es sich um einen zeitlichen Abstand von ca. zwei Jahren. Durch diese Form der Erhebung konnten - im Gegensatz zu einer einmaligen Erhebung - Veränderungen identifiziert werden. Teil des Befragungskonzeptes war es, nach Gründen bzw. Umständen der jeweiligen Veränderungen zu fragen, um genau herausfinden zu können, wodurch diese Veränderung zustande kam.

Neben den am Projekt beteiligten Betrieben wurden 16 Unternehmer von Handwerksbetrieben zu den gleichen Sachverhalten befragt, die jedoch keine Berührungspunkte mit dem Projekt inno.de.al hatten. Diese Betriebe dienten in der Evaluation als Vergleichsgruppe. Das heißt, in diesen Betrieben wurden keine Maßnahmen durchgeführt, die Unternehmer nahmen nicht an den Netzwerk-Workshops und anderen Aktivitäten teil. Somit hatten diese Unternehmen keinen „Input“ von Seiten des Projektes erhalten. Die Unternehmer dieser Betriebe wurden zu den gleichen Sachverhalten befragt wie die Unternehmer der am Projekt beteiligten Betriebe. Es wurde darauf geachtet, dass sich die Vergleichsgruppe aus Betrieben ähnlicher Gewerke und Betriebsgrößen zusammensetzte, wie die aktiv in das Projekt einbezogenen Betriebe (nachfolgend Projektbetriebe genannt), um eine annähernde Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Diese Ergebnisse wurden den Ergebnissen der Projektbetriebe gegenübergestellt, um herauszufinden, inwiefern es sich bei den Ergebnissen um zufällige Verbesserungen bzw. Veränderungen handelte, die ohne Einfluss des Projektes zustande kamen oder ob diese Veränderungen tatsächlich aus der Projektarbeit (der regionalen Innovationsallianz) heraus resultierten.

### Die regionale Innovationsallianz als Plattform für eine Stärkung der Kompetenzen und des Kompetenzgefühls

Eine Plattform wie die regionale Innovationsallianz ist u. a. darauf ausgelegt, Strategien und Maßnahmen in Richtung eines innovationsorientierten Betriebes zu entwickeln und diese im eigenen Betrieb umzusetzen. Die Wirkung kann anhand unterschiedlichster Größen gemessen werden (beispielsweise anhand von Finanzkennzahlen, Mitarbeiterzahlen oder Anzahl an Neuerungen). Diese Entwicklungsprozesse etablieren sich jedoch erst über die Zeit und schlagen sich nicht sofort in monetären Größen oder höheren Mitarbeiterzahlen nieder. Was sich dagegen sehr schnell bemerkbar machen kann, ist die Stärkung des Kompetenzgefühls des Unternehmers und der Mitarbeiter, über Themenkomplexe wie Innovationen und den demografischen Wandel eher Bescheid zu wissen, besser informiert zu sein und damit umgehen zu können. Das heißt, es entwickelt sich eine Vorstellung darüber, zukünftigen Anforderungen gewachsen zu sein. Hierbei kann die regionale Innovationsallianz ebenfalls unterstützen. Das zeigte jedenfalls die Befragung. Denn im Rahmen der Evaluation wurde anhand einer Skala (von 0 ‚nicht vorhanden‘ bis 10 ‚sehr hoch‘) zum einen nach dem persönlichen Informationsstand hinsichtlich des Themas demografischer Wandel gefragt und zum anderen nach der Einschätzung, wie gut der Betrieb für die Herausforderungen des demografischen Wandels und für die Umsetzung von Innovationen aufgestellt ist. Tatsächlich hat sich gezeigt, dass sich die persönliche Einschätzung, wie gut die Unternehmer zum Thema demografischer Wandel informiert sind, im Durchschnitt um 1,7 Punkte verbessert hat, in der Vergleichsgruppe hingegen nur um 1,1. Auch die Einschätzung, wie gut der Betrieb für die Herausforderungen des demografischen Wandels gerüstet ist, hat sich durchschnittlich um 1,4 verbessert (Vergleichsgruppe um 0,7). Das sehr komplexe Thema des demografischen Wandels konnte demnach sehr gut in der regionalen Innovationsallianz aufgegriffen, bearbeitet und für den eigenen Betrieb nutzbar gemacht werden.

Die Einschätzung, wie gut der Betrieb für die Umsetzung von Innovationen aufgestellt ist, zeigte sowohl bei den Projektbetrieben als auch der Vergleichsgruppe ebenfalls eine Verbesserung, allerdings nur eine leichte: Die durchschnittliche Verbesserung in der Gruppe der Projektbetriebe lag bei 0,8 und in der Vergleichsgruppe um 0,7. Diese nur leichte Einschätzung der Verbesserung hängt vermutlich damit zusammen, dass sich im Laufe des Projektes herausstellte, dass zuerst die Grundlagen für Innovationen in Betrieben gestärkt werden mussten wie beispielsweise eine ausführliche und für alle Mitarbeiter transparente strategische Ausrichtung des Betriebes, ein fehlerfreundliches Innovationsklima oder eine ausreichend breite Personaldecke (ausreichende Anzahl an Nachwuchs- und Fachkräften). Sind Betriebe hinsichtlich dieser Themen gut aufgestellt, kann sich ein Gefühl, der Umsetzung von Innovationen gewachsen zu sein, etablieren. Die zweijährige Arbeit mit den Betrieben im Rahmen des Projektes inno.de.al konnte in dieser Hinsicht Erfolge bewirken (wie die Ergebnisse der Evaluation belegen). Dass sich neue Strategien und Maßnahmen in der Einschätzung der Unternehmer niederschlagen, der Betrieb sei für die Umsetzung von Innovationen gut aufgestellt, kann einige Zeit dauern. Der erhoffte Effekt, es möge sich schnell ein Kompetenzgefühl und eine entsprechende Maßnahmenumsetzung einstellen, wird möglicherweise durch das Bewusstsein für die eigenen Entwicklungsbedarfe geschwächt. Dies kann sich in einer Unsicherheit bzw. einem Eindruck von „es muss noch viel getan werden, wir stehen erst am Anfang“ niederschlagen.



### Was hat es tatsächlich gebracht?

Auf die Frage nach dem Nutzen der regionalen Innovationsallianz für die beteiligten Unternehmen bestätigten rund 83 Prozent der Teilnehmer (12 von 15) mit ‚ja‘ bzw. ‚eher ja‘, dass sie **einen allgemeinen Nutzen aus dem Ansatz des Netzwerkes**, wie es im Rahmen des Projektes inno.de.al bestand, ziehen konnten.

Der Nutzen zeigte sich für die Teilnehmer durch

- das Kennenlernen neuer Themen und Instrumente für den Betrieb (*Horizontenerweiterung, Kennenlernen neuer Sichtweisen und Vorgehensweisen, fachlicher Zugewinn, Sensibilisierung für Themen, weitergehende Informationsbeschaffung, Umgang mit den Themen des demografischen Wandels*),
- die persönliche Weiterentwicklung (*stärkere Selbstreflexion, Erweiterung des persönlichen Horizonts*),
- die stärkere Professionalisierung des Betriebes (*bessere strategische Ausrichtung des Betriebes nach Projektende, Altersstruktur und deren Auswirkungen sowie Bedeutung der Mitarbeiterzufriedenheit besser im Blick*),
- die Möglichkeit der intensiven Beschäftigung mit Themen, für die im Alltag kaum Zeit ist (*konkretes Thema umfassend bearbeitet, aktuelle relevante Fragestellungen vertieft, Netzwerke ermöglichen, mit limitierten finanziellen und zeitlichen Ressourcen eines Kleinbetriebes viel zu leisten zu den Themen Strategie, Personal, Marketing, Controlling, ein klares Bild von Innovation erhalten*),
- die Stärkung der Lösungskompetenz des Unternehmers (z. B. Unternehmen legen ihre eher problemorientierte Sichtweise zugunsten einer lösungsorientierten ab, sie suchen nach Lösungen, Fehler werden als Möglichkeit des Lernens verstanden und es findet eine systematische, proaktive Bearbeitung von potentiellen Krisen und Fehlern statt),
- den Austausch mit anderen Unternehmern als Lernplattform (*Knüpfen nützlicher Kontakte zu anderen Unternehmern, voneinander lernen, Synergie durch die Zusammenarbeit*) sowie
- den zusätzlichen Input durch die Netzwerkbegleitung (*wissenschaftlicher/fachlicher Hintergrund während des Projektes*).

Zwei Teilnehmer (13 %) gaben an, dass sie den Nutzen als nicht besonders groß empfanden.<sup>6)</sup> Zum einen weil im Rahmen des Projektes andere Aspekte bearbeitet wurden als erwartet, zum anderen weil die Art und Weise der Strukturierung des Netzwerkes gewerkeeinheitlicher hätte gestaltet sein sollen. Letzteres ist ein Punkt der Netzwerkgestaltung, der durchaus diskutiert werden kann und maßgeblich von der Themenausrichtung des Netzwerkes abhängig ist. Soll es rein um gewerkespezifische Themen gehen, kann eine Vereinheitlichung Sinn machen. Die Erfahrung im Projekt hat jedoch auch gezeigt, dass gerade der Einblick und Austausch mit Vertretern anderer Gewerke einen Kreativraum eröffnet, aus dem sich neue oder angepasste Ideen für den eigenen Betrieb erst generieren.

---

6) Anzumerken ist jedoch, dass einer dieser Betriebe infolge anderer Prioritäten nur teilweise an den Aktivitäten der regionalen Innovationsallianz mitgewirkt hat.

Im Zuge der Frage nach dem Nutzen wurde angemerkt, dass es für Unternehmer manchmal schwierig sei, sich Freiräume zu schaffen. Als weiterer Punkt wurde erwähnt, dass teilweise der „Verschriftlichungsgrad“ hoch gewesen sei (z. B. bei der Leitbilderstellung), was als sehr aufwändig empfunden wurde.

Dass der Ansatz des Netzwerkes, wie er in inno.de.al verfolgt wurde, keinerlei Nutzen habe, wurde von keinem der Teilnehmer bestätigt.

### **Veränderungen nach zwei Jahren Projektarbeit: Ein Auszug**

Der Ansatz der regionalen Innovationsallianz bietet die Möglichkeit, eine große Bandbreite an Themenfeldern zu bearbeiten. Dementsprechend war die Vielfalt der im Laufe des Projektes fokussierten Themen ausgesprochen hoch. Aus diesem Grund wurde auch im Rahmen der Evaluation nach unterschiedlichen Bereichen gefragt, in denen sich eine Veränderung hätte niederschlagen können:

Ablauf von Innovationsprozessen, Kommunikation nach innen und außen, Wissensmanagement, Anreizsysteme, Fehlerkultur, strategisches Denken und Planen, Instrumentarien zur Sichtung und Erschließung neuer Märkte, Instrumentarien zur systematischen Herangehensweise für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, Qualifikation des Unternehmers und der Mitarbeiter, Einbindung von Mitarbeitern, Gesundheitsförderung, Rekrutierung und Mitarbeiterbindung.

Aufgrund der Fülle können an dieser Stelle nicht alle Themenbereiche angesprochen werden. Einige der eindrucklichsten Veränderungen werden im Folgenden kurz benannt:

**Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge** sind ein wesentlicher Teil, wenn es darum geht, Innovationen zu identifizieren und anzustoßen. Die Erhebung gen Projektende hat gezeigt, dass einige Betriebe erkannt haben, dass nicht nur die Geschäftsführung dafür verantwortlich ist, Verbesserungsvorschläge zu machen, sondern auch Mitarbeiter und Führungskräfte. Auch die Anregungen der Kunden und Lieferanten können auf systematische Weise genutzt werden, um Innovationen zu generieren. Dieses Bewusstsein ist vor allem nicht nur bei dem jeweiligen Unternehmer selbst stärker geworden, sondern auch bei den Mitarbeitern. Aus der Analyse, wodurch diese Bewusstseins-Veränderung angestoßen wurde, benannten die Unternehmer in fast allen Fällen, dass die Arbeit in der regionalen Innovationsallianz hierzu den Anstoß gab.

Ein sehr ähnliches Bild ergibt sich für die **Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen**: Auch hier wurde von einem Teil der Betriebe nach der Zeit der Projektarbeit erkannt, dass auch Führungskräfte und Mitarbeiter selbständig Innovationen umsetzen können. Dieses Bewusstsein hat sich im Laufe der Zeit demnach geändert, ebenfalls angestoßen durch die Arbeit in der regionalen Innovationsallianz. Vielfach wurde dies in Zusammenhang mit einem Umdenken des Unternehmers gestellt, der die eigene Entlastung und mehr Verantwortungsübernahme durch Mitarbeiter als Gründe für ein Umdenken sieht.

Ein sehr deutliches Bild an Veränderung ergibt sich bei der Frage, wie Mitarbeiter **Verbesserungsvorschläge systematisch vorbringen bzw. weiterleiten** können. Hier wurden in den Betrieben - angestoßen durch inno.de.al - neue Wege der Kommunikation für Verbesserungen eingeführt: Regelmäßig stattfindende Besprechungen, elektronische Informationssysteme und zentrale Sammelstellen für Verbesserungsvorschläge wurde im Rahmen der Innovationsallianz diskutiert, auf

ihre Anwendung im Tagesgeschäft hin reflektiert, umgesetzt und erprobt. Im Vergleich zu den Vergleichsbetrieben zeigt sich hier eine deutliche Intensivierung zusätzlicher Kommunikationsmöglichkeiten.

Eine weitere deutliche Verbesserung zeigte sich hinsichtlich der Frage, inwiefern das **Wissen** einzelner Mitarbeiter allen im Betrieb zugänglich gemacht werden kann. Aus den inno.de.al-Projekt-Aktivitäten heraus meldeten zu diesem Thema viele (jedoch nicht alle) Betriebe einen Verbesserungsbedarf an und von diesen konnten sich hiervon viele hinsichtlich der internen Wissensteilung verbessern (insg. 40 Prozent aller Netzwerkbetriebe). Der Ansatz, dass auch das Wissen ausscheidender Mitarbeiter im Betrieb gehalten werden sollte, konnte nur von wenigen Betrieben realisiert werden. Dies hängt allerdings in den meisten Fällen damit zusammen, dass die Fluktuation zum aktuellen Zeitpunkt nicht sehr hoch war und deshalb aus Sicht der Betriebe keine Notwendigkeit bestand, das Wissen von Mitarbeitern, die in naher Zukunft ausscheiden, zu konservieren. Zuerst sollte die interne Wissensweitergabe an vorhandene Mitarbeiter sichergestellt werden.

Der Ansatz der regionalen Innovationsallianzen scheint auch dafür geeignet zu sein, um bekannte Problemstellungen gemeinsam anzugehen und neue Wege zu finden, für die man als einzelner Betrieb bisher keine Lösungen hatte. Ein bedeutungsvolles Thema der fast zweijährigen Netzwerkarbeit war das Thema der Personalrekrutierung. Es wurden insgesamt zehn Strategien identifiziert, mit denen Nachwuchs- und Fachkräfte rekrutiert werden können.

Die Projektzeit war zu kurz, als das alle zehn Strategien hätten in die Tat umgesetzt werden können, einige davon wurden jedoch realisiert. Dies zeigt sich auch in der Evaluation. Im Vergleich zu der ersten Erhebung zu Projektbeginn sind einigen Unternehmen mehr Strategien zur Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften bekannt. Genutzt wurden diese jedoch innerhalb der Projektzeit noch nicht, da anderweitige Themen eine höhere Priorität hatten.

Über die hier beispielhaften aufgezeigten positiven Veränderungen in den Themenfeldern Verbesserungsvorschläge, Wissensmanagement und Rekrutierung konnten darüber hinaus weitere Verbesserungen in anderen Themenfeldern festgestellt werden, wie beispielsweise in der Professionalität der strategischen Betriebsführung, der Innovationskultur und der Personalentwicklung. Aufgrund des begrenzten Zeitrahmens für die Auseinandersetzung mit der Thematik sowie der Konzeption und Umsetzung von ca. eineinhalb Jahren konnten allerdings nicht alle zunächst vorgesehenen Themenfelder in der Breite bearbeitet werden. Somit ließen sich auch nicht in allen Themenbereichen messbare Verbesserungen erzielen. Selbst diejenigen Betriebe, die mit sehr hohem Engagement zahlreiche Maßnahmen in dieser Zeit starteten, mussten sich der Herausforderung stellen, alle ausgewählten Themen neben dem üblichen Tagesgeschäft stemmen zu können. Aus diesen Erfahrungen lässt sich für zukünftige Netzwerkbetreiber und schließlich auch Netzwerk-Betreuer die Handlungsempfehlung ableiten, Betriebe nicht nur bei der Auswahl der Themen zu unterstützen, sondern auch den dahinter stehenden Aufwand im Blick zu haben und vor dem Hintergrund der betrieblichen Kapazitäten die Menge an Maßnahmen zu steuern und ggf. zu begrenzen. Obwohl eine regionale Innovationsallianz von sehr engagierten Unternehmen profitiert, die an der Umsetzung zahlreicher Themen interessiert sind, muss gleichzeitig einer Überlastung seitens der Betriebe vorgebeugt werden. Insofern empfiehlt es sich, den **Prozess der**

Prioritätensetzung zu begleiten und im Interesse aller Teilnehmer einer regionalen Innovationsallianz zu steuern.

#### Zusammenfassung der wichtigsten Punkte

- **Unterstützung bei der Professionalisierung des Betriebes.** Der Ansatz der regionalen Innovationsallianz ermöglicht eine Auseinandersetzung der Unternehmer mit zentralen, die Zukunftsfähigkeit betreffenden Fragestellungen sowie die Vermittlung von handwerkstauglichen Instrumenten zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Handwerksbetrieben und kann bei der Entwicklung, Erprobung und Bewertung der Methoden unterstützen.
- **Begleitung der Betriebe.** Neben der reinen Vermittlung und Anleitung hat sich die kontinuierliche Begleitung der Betriebe bei der Erprobung als sehr hilfreich und wirksam erwiesen, da auf diese Weise Vorgehensweisen abgestimmt, Absprachen durchgeführt und ggf. auftauchende Schwierigkeiten bewältigt werden konnten. Außerdem war die Begleitung bei der Aufrechterhaltung der gesetzten Ziele hilfreich.
- **Effizientes Aufgreifen komplexer Themen.** Im Rahmen dieser Beratungsform ist es möglich, sehr komplexe Themen (wie beispielsweise der demografische Wandel) aufzugreifen und effizient anhand einer breiten Vielfalt an Instrumenten zu bearbeiten.
- **Zielorientierte Zusammenarbeit.** Der anleitende und prozessbegleitende Netzwerk-Betreuer muss die Ziele und Erwartungen der Teilnehmer transparent machen, deren Erreichbarkeit kritisch mit den Teilnehmern reflektieren und den Stand der Zielerreichung regelmäßig visualisieren.
- **Synergien durch gemeinsame Lösungen.** Regionale Innovationsallianzen eignen sich sehr gut dafür, eine der wesentlichsten Herausforderungen von Handwerksunternehmern aufzufangen: Die Vereinbarkeit von operativem Tagesgeschäft und strategischer Betriebsführung. Es können im Rahmen dieser Beratungsform bekannte Problemstellungen gemeinsam angegangen und neue Wege gefunden werden, für die ein einzelner Betrieb bisher keine Lösungen hatte. Gleichzeitig wird der Raum geschaffen, sich für diese Themen Zeit zu nehmen und konzentriert arbeiten zu können.
- **Sinnvolle Prioritätensetzung durch Prozessbegleitung.** Die Möglichkeiten der Bearbeitung von Themen sind durch den Ansatz der regionalen Innovationsallianz sehr vielfältig. Diese Breite an Themen muss durch den Netzwerk-Betreuer ggf. begrenzt und in der Auswahl gesteuert werden, sodass in den Unternehmen nicht zu viele Themen umgesetzt werden.

## 8 Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes

*Regina Osraneck, Anja Baumann, Albert Ritter, Harald Weber, Andreas Ihm, Elisabeth Jaschinski und Josef Schuler*

Bei diesem Kapitel handelt es sich um den geringfügig überarbeiteten Abdruck der Online-Publikation Osraneck, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. und Schuler, J. (Hrsg.) (2014): Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes. Online-Publikation. Karlsruhe. <http://www.inno-deal.de/component/phocadownload/category/3-aus-inno-de-al.html?download=21:den-demografischen-wandel-meistern>.

### 8.1 Demografische Entwicklungen: Eine Herausforderung für das Handwerk

Das Ziel der gleichzeitigen Sicherstellung von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit der Erwerbsarbeit impliziert im arbeitswissenschaftlichen Kontext einen **ganzheitlichen Blick auf die Arbeitsprozesse**. Das heißt, die aktuell und zukünftig determinierenden betriebsinternen und -externen Bedingungen technischer, sozialer und organisatorischer Art sind mit zu betrachten (vgl. z. B. Schlick et al. 2010, S. 7). Erst dadurch können geeignete Ansätze zur arbeitswissenschaftlichen Gestaltung entworfen werden. Daraus folgt, dass auch die **gesellschaftlichen Wandlungsprozesse** berücksichtigt werden müssen, die die Humanisierung und Wirtschaftlichkeit von Arbeit beeinflussen können. Eine bedeutende Herausforderung für die Erwerbsarbeit ist der demografische Wandel (vgl. Langhoff 2009, S. 7 ff.; Schlick et al. 2013, S 2ff.).

Für die Betriebe des Handwerks ist das rechtzeitige **Erkennen und Meistern der für sie relevanten Herausforderungen** ein wichtiger Anstoß für Gestaltungsmaßnahmen. So sind beispielsweise attraktive Arbeitsbedingungen eine Voraussetzung für die Fachkräftesicherung und die Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte. Dass beim Erkennen und gestalterischen Reagieren bei vielen Handwerksbetrieben Handlungsbedarf besteht, belegt die Handwerksforschung (vgl. z. B. Ritter et al. 2013). Wie diese Herausforderungen von den Handwerksunternehmern wahrgenommen werden, welche Konsequenzen sich für die Innovationskraft der überwiegend kleinen Betriebe ergeben, wie ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement im Kontext des demografischen Wandels aussehen kann und wie Handwerksbetriebe durch regionale Innovationsallianzen diese Herausforderungen meistern können, wird im Rahmen des inno.de.al-Projektes erforscht. Nachfolgend werden erste Ergebnisse aus diesem Projekt vorgestellt.

Die Besonderheiten, die das Handwerk bzw. die darin verorteten Betriebe mit sich bringen (vgl. Ritter 2014), legen eine eingehende Beschäftigung mit diesem Wirtschaftsbereich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nahe. Die handwerkstypischen Charakteristika sind dabei auf der einen Seite beschränkende Rahmenbedingungen, die es dem Handwerk scheinbar erschweren, den Herausforderungen des demografischen Wandels gerecht zu werden. Auf der anderen Seite bieten sie auch neue Chancen und Möglichkeiten dafür.

## 8.2 Innovationen als Bewältigungsstrategie

Die mehr als eine Million Handwerksbetriebe in Deutschland sind vorwiegend kleine Betriebe mit durchschnittlich 5,3 Mitarbeitern (vgl. ZDH 2013). Durch ihre klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen sind diese besonders gefordert, die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen und angehen zu können. Denn auch hier macht es der zunehmende Anteil älterer Mitarbeiter und Betriebsinhaber erforderlich, ausreichend Mittel (z. B. finanzieller, personeller und zeitlicher Art) einzusetzen und vorausschauend zu planen, um die Wirtschaftlichkeit der Betriebe und gleichzeitig die Gesundheit sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter (als Bestandteil humaner Arbeit) zu gewährleisten (vgl. Fuchs und Söhnlein 2013, S. 25; Langhoff 2009, S. 11; Packebusch 2001, S. 43).

Obwohl die **Notwendigkeit einer Beschäftigung mit den Chancen und Risiken**, die der demografische Wandel mit sich bringt, in der Mehrzahl der Handwerksunternehmen heute erkannt wird, verhindern vordringlicher scheinende Handlungsnotwendigkeiten eine proaktive Herangehensweise an die Thematik (vgl. Baumann et al. 2014b, S. 173; Rohrlack 2008, S. 91). Dies steht in Zusammenhang mit den **Charakteristika von Handwerksbetrieben**: Ihnen gemeinsam sind die Fokussierung auf die Unternehmer, deren starke Einbindung in das Tagesgeschäft und die daraus resultierende Überbetonung des Tagesgeschäftes im Vergleich zu langfristigen, strategischen Planungen. Kurzfristige Ertragsziele und eine reaktive Betriebsführung erschweren damit die Entwicklung und Umsetzung langfristiger Strategien zur Erhöhung der individuellen, wie auch betrieblichen Innovationsfähigkeit. Solche Strategien könnten jedoch auf individueller Ebene zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und auf betrieblicher Ebene zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Das heißt, dass die skizzierten Rahmenbedingungen im Handwerk die erforderlichen Kompetenzen und Freiräume zur Integration von Lernprozessen, zur Veränderung von Arbeitsbedingungen, zur Netzwerkbildung und Aufrechterhaltung von Kooperationen und letztlich die Zukunftsfähigkeit eines Betriebes einschränken können (vgl. Ihm 2013, S. 59).

Gegenwärtige und zukünftige demografische Veränderungen können von Handwerksbetrieben auch **als Chancen genutzt** werden. Hierfür ist es erforderlich, aktuelle und zukünftige Entwicklungen frühzeitig aufzugreifen (vgl. Jeschke et al. 2013, S. 9; Lahner 2004; Scherhag 2010, S. 150), was durch ein **erweitertes Verständnis des Themas Innovation** und der damit verbundenen Gestaltungsaufgaben realisiert werden kann. In diesem Falle werden, wie in Kapitel 1.2 bereits erläutert, Innovationen nicht nur auf technische und technologische Neuerungen bezogen, sondern auch auf Neuerungen in anderen Bereichen. Denn Handwerksbetriebe müssen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels **zahlreiche neue Handlungsfelder** aufgreifen, um erfolgreich zu bleiben: Sie müssen einen bewussten Umgang mit den gesundheitlichen Ressourcen ihrer Beschäftigten pflegen, neue Dienstleistungen und Produkte für einen sich verändernden Markt anbieten (vgl. Kohlbacher et al. 2010, S. 34) und ihre Unternehmen entsprechend strategisch ausrichten. Dabei ist die Innovationsfähigkeit und –bereitschaft eines Betriebes eine Grundvoraussetzung. Nach dem umfassenden Innovationsverständnis sind Innovationen Neuerungen, die mit einem technischen, sozialen und organisatorischen Wandel einhergehen (vgl. Hauschildt und Salomo 2014, S. 22). Somit beziehen sich Innovationen nicht nur auf technische oder technologische Erfindungen, sondern auch auf Neuerungen im betrieblichen Kontext (West und Farr 1996, S. 9;

Thomzik 2009, S. 12). **Innovationsfelder** sind hier die Betriebsführung, die Prozess- und Arbeitsgestaltung, die Personalentwicklung, die Unternehmenskultur (Werte, Kommunikation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gesellschaftliche Verantwortung) sowie Kooperationen mit externen Partnern. Vermutlich sind es gerade diese Felder, die Handwerksbetriebe dazu befähigen können, die Herausforderungen des demografischen Wandels meistern zu können.

Um die Innovationsfähigkeit in diesen Feldern im Kontext der Anforderungen des demografischen Wandels zu steigern, benötigen die Handwerksunternehmen spezielle, auf ihre Besonderheiten angepasste **Werkzeuge und Strategien**. Deren Entwicklung und Erprobung widmet sich das Forschungsprojekt inno.de.al. .

### **8.3 Erforschung regionaler Innovationsallianzen: Das Projekt inno.de.al**

Ausgangshypothese von inno.de.al ist die Erfordernis einer **handwerkstauglichen Unterstützungsstrategie** für die Förderung der Innovationskompetenzen und damit der betrieblichen Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund der Herausforderungen des demografischen Wandels durch **sogenannte regionale, überbetriebliche Innovationsallianzen** (vgl. Ritter et al. 2014). Diese sind zu verstehen als ein Netzwerk von mehreren, nicht konkurrierenden (Handwerks-)Betrieben mit vergleichbaren Anliegen und zusätzlichen Partnern, die bei Bedarf als Kompetenzträger spezifischer Themen (z. B. Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Umgang mit betreuungsintensiven Mitarbeitern, Netzwerkkommunikation) hinzugezogen werden. Im Rahmen dieser Allianzen können innovative betriebliche und betriebsübergreifende Konzepte in unterschiedlichen Bereichen erarbeitet und im eigenen Betrieb umgesetzt werden. Damit wird den Beteiligten die Möglichkeit geboten, Strategien zu diskutieren, Anforderungen an erforderliche Werkzeuge zu definieren, neue Werkzeuge kennenzulernen und sich gegenseitig bei ihrer Erprobung zu unterstützen. Die Zusammenarbeit zeichnet sich dabei durch Kooperation, ein gemeinsames Reflektieren (Auseinandersetzen mit Zuständen und Herausforderungen), die Entwicklung von Strategien und Gestaltungskonzepten, die Nutzung von Synergien und proaktives Denken und Handeln (anstelle kurzfristiger Lösung akuter Probleme) aus. Innovationsallianzen werden durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverband regional gebildet, moderiert, angeleitet und koordiniert. Dieses Konzept wird zurzeit im Projekt inno.de.al aufgegriffen und erprobt.

In welchem Maße Betriebe des Handwerks **bereits innovationsfähig** sind und Unternehmer mögliche Implikationen des demografischen Wandels in die Führung ihres Betriebes einbeziehen, wurde im Rahmen einer vorausgehenden empirischen Erhebung untersucht und wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

### **8.4 Die Sichtweise von Handwerksbetrieben auf die Themen Innovation und demografischer Wandel: Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung**

Im Sommer 2012 wurde im Rahmen von inno.de.al eine interviewbasierte von insgesamt 67 Handwerksbetrieben unterschiedlicher Gewerke durchgeführt (siehe Tabelle 5). Die wichtigsten Inhalte der Befragung waren die Einschätzung von Handwerksunternehmern hinsichtlich ihrer **Auseinandersetzung mit den Themen demografischer Wandel und Innovation** und die **Relevanz beider Themen** in ihrem Betrieb heute und zukünftig, sowie ihre Einschätzung, inwiefern ihr Betrieb für die positiven und negativen Konsequenzen des demografischen Wandels und das Thema Innovation aufgestellt ist. Zielsetzung der Befragung war zu eruieren, welche Bedeutung

Handwerksunternehmer dem demografischen Wandel und Innovation beimessen, und ob bzw. wie sie damit umgehen. Mit der Befragung sollte außerdem thematisiert werden, inwiefern Handwerksbetriebe fähig und bereit sind, Innovationen umzusetzen und dem demografischen Wandel zu begegnen.

Tabelle 6: Verteilung der teilnehmenden Handwerksbetriebe

GEWERK	Anzahl Betriebe	GEWERK	Anzahl Betriebe
Bauhauptgewerbe:	4	Nahrungsmittelgewerbe:	6
Ausbaugewerbe:	35	Gesundheitsgewerbe:	5
Betriebe des gewerblichen Bedarfs*:	8	Persönliche Dienstleistungen**:	5
Kraftfahrzeuggewerbe:	4		

\* Metallbauer, Feinwerkmechaniker, Informationstechniker

\*\* Friseur, Raumausstatter, Schneider

#### 8.4.1 Handwerksunternehmer sind sich des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen bewusst

Zu Beginn der Befragung wurde mit dem jeweiligen Interviewteilnehmern (Unternehmer von Handwerksbetrieben) geklärt, wie gut sich derjenige über das Thema des demografischen Wandels informiert fühlt und worüber er diese Informationen bezieht. Damit sollte erfasst werden, inwiefern die Thematik bereits im Bewusstsein der Unternehmer verankert ist. Die Mehrheit der Befragten fühlt sich ausreichend bzw. weitgehend **ausreichend über den demografischen Wandel informiert** (79,1 Prozent, N=67). Ihre Informationen beziehen sie dabei hauptsächlich aus den Medien (64,8 Prozent, N=67), aus eigenen Erfahrungen (43,8 Prozent, N=67) und Informationsveranstaltungen verschiedener Träger (37 Prozent, N=67) wie beispielsweise der Handwerkskammer oder Innungen.

Neben der reinen Informiertheit über den demografischen Wandel scheint das Thema bereits in der **betrieblichen Realität** angekommen zu sein: Fast alle Betriebe, die befragt wurden, spüren schon heute die Auswirkungen des demografischen Wandels (89,6 Prozent, N=67). Dies äußert sich nach Einschätzung der Befragten in dem Mangel an Bewerbern für einen Ausbildungsplatz (30,0 Prozent, N=60), an Fachkräften (16,7 Prozent, N=60) oder auch durch beides gleichzeitig (20,0 Prozent, N=60). Die sich ändernden Kundenbedürfnisse, die in einem Bezug zum demografischen Wandel stehen (könnten), spüren ebenfalls knapp ein Drittel derjenigen, die die Auswirkungen schon wahrnehmen (28,3 Prozent, N=60). Dazu passt, dass über zwei Drittel der befragten Betriebe (79,1 Prozent, N=67) in der Vergangenheit **Schwierigkeiten hatten, eine neue Stelle zu besetzen** und mit den Eingangsqualifikationen der Ausbildungsbewerber unzufrieden waren (72,1 Prozent, N=67).

44,8 Prozent (N=67) der befragten Unternehmer sehen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels **primär Risiken** (vor allen im Bereich der Fachkräfteakquise), was sich aus Sicht der Unternehmer zukünftig weiter verstärken wird: Für die nächsten 5 bis 10 Jahre gehen sogar noch mehr Betriebe davon aus, dass es Risiken geben wird (70,2 Prozent, N=67). Gesehen werden **auch**



**Chancen**, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind. 76,9 Prozent (N=65) der Unternehmer sehen diese bereits heute, vor allem in Bezug auf die Kundenseite bzw. den Markt. Auch zukünftig erwarten 78,8 Prozent (N=66) der Befragten Chancen für ihren Betrieb. Bei den Handwerksunternehmern ist somit das Thema des demografischen Wandels nicht ausschließlich negativ besetzt, sondern auch positiv (Aussicht auf Vorteile). Beides impliziert einen Handlungsbedarf, mit dem sich die Betriebe auch auseinandersetzen.

So geben zwei Drittel der Befragten (64,2 Prozent, N=64) an, dass sie **konkrete Konzepte** zum Meistern des demografischen Wandels haben. Auf die Frage, wie gut der eigene Betrieb für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels aufgestellt ist, antworteten 86,6 Prozent gut bzw. sehr gut. 88,1 Prozent der befragten Betriebe sehen nach eigener Einschätzung jetzt schon Möglichkeiten, auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zu reagieren, 92,2 Prozent sehen diese Möglichkeiten zukünftig. Handlungsmöglichkeiten werden primär darin erkannt, sich an veränderte Kundenstrukturen/Marktaktivitäten anzupassen, die Qualifizierung der Mitarbeiter auszubauen bzw. zu erweitern, Personal aufzustocken, neue Wege der Rekrutierung zu nutzen oder die Rekrutierung auf bisher nicht erschlossene Bewerbergruppen auszuweiten und Energie in die Bindung der schon vorhandenen Mitarbeiter zu investieren.

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass sich die befragten Handwerksunternehmer der Problematik des demografischen Wandels durchaus bewusst sind, die Tragweite der Herausforderungen für sie noch vage zu sein scheint und sie handwerkstypisch auf ihre Fähigkeit vertrauen, neue Situationen/Herausforderungen zu meistern. Den Ergebnissen zufolge sehen sie auch Handlungsmöglichkeiten, um die negativen Auswirkungen des demografischen Wandels zu meistern und die positiven Auswirkungen als Vorteil zu nutzen. Demnach scheint es keine besonderen Handlungsnotwendigkeiten zu geben. Fraglich ist allerdings, warum die Betriebe für die wahrgenommenen Handlungsbedarfe – beispielsweise den Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften, die Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen und das häufige „Reagieren müssen, statt agieren zu können“ – **kaum geeignete Gestaltungsmaßnahmen** ergreifen. Möglicherweise wirkt auch hier der Effekt der sog. Engpassstelle in Gestalt des Unternehmers. Denn es braucht bewusste Entscheidungen, konkrete Planung und zeitliche, personelle und zum Teil finanzielle Ressourcen, um die Handlungsoptionen umzusetzen. Andere Möglichkeiten wie beispielsweise die Erschließung neuer Kundengruppen oder Marktsegmente können erst mit der Zeit genutzt werden. Auch hier ist möglicherweise die empfundene Ressourcenbeschränkung von Klein- und Kleinstbetrieben ausschlaggebend, weshalb diese Chancen noch nicht ausreichend genutzt wurden. Ein detaillierteres Bild über mögliche Gründe für diese Diskrepanz ergibt sich, wenn man sich die Ergebnisse der Befragung zu dem Thema „Innovationsfähigkeit“ näher betrachtet.

#### **8.4.2 Die Förderung der betrieblichen Innovationsfähigkeit braucht Unterstützung**

Die Befragung fokussierte auf das **Innovationsverständnis** der Befragten. Während die Unternehmer, die über keine praktischen Erfahrungen mit einem überbetrieblichen Unternehmernetzwerk verfügten, das sich auch zu Fragen der Betriebsführung austauscht, ein eher traditionelles Innovationsverständnis hatten („Innovationen sind neue Produkte, Dienstleistungen, Techniken und Technologien“, Platz 1 der Nennungen), ist der Innovationsbegriff sogenannter „Netzwerkbetriebe“ (Einige Betriebe, die an der Befragung teilnahmen, sind bereits in ein betriebsübergrei-

fendes Netzwerk („bad&heizung concept AG“) aus dem Bereich Sanitär-Heizung-Klima eingebunden. Insgesamt 24 der 41 eigenständigen Mitgliedsbetriebe des Netzwerkes wurden befragt.) ein deutlich breiterer und bezieht sich eher auf die Einstellung des Unternehmers bzw. der im Betrieb arbeitenden Menschen („Vorausdenken, einer der Ersten sein, Zeitgeist beachten“ auf Platz 1). Im Weiteren wurde der Unternehmer nach Themenbereichen gefragt, bei denen er einen Handlungsbedarf für die Realisierung von Innovationen sieht und inwiefern hierfür externe Unterstützung zur Realisierung benötigt wird.

Die oberen Plätze der Themenbereiche, in denen die Unternehmer Handlungsbedarf sehen, nehmen die Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen, die Gestaltung der Abläufe im Betrieb, die Erschließung neuer Märkte und die Führung des Unternehmens ein. Diese Themen scheinen Unternehmer nach wie vor als Kernthemen wahrzunehmen, wenn es um die Zukunftssicherung des Unternehmens geht.

Weiterhin zeigt sich, dass sich Betriebe zukünftig eine **stärkere Innovationskraft wünschen**, wenn es um Themen der Zukunftssicherung geht, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine bedeutende Rolle spielen: Personalwirtschaftliche Themen wie die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung, Personalführung, Qualifizierung der Mitarbeiter (einschließlich Personalentwicklung) und die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen bilden das Mittelfeld der Ergebnisse hinsichtlich der Frage, worin die Unternehmer einen Handlungsbedarf sehen. Circa zwei Drittel der Betriebe sehen hier die **Notwendigkeit, Verbesserungsaktivitäten umzusetzen**. Auch im Bereich des Wissensmanagements, das die Speicherung betrieblich relevanten Wissens sicherstellt, wird von 71,6 Prozent (N=67) der Befragten als Handlungsbedarf gesehen.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die befragten Unternehmer zwar äußern, dass sie einen Handlungsbedarf in den Bereichen Nachwuchs- und Fachkräftesicherung, Qualifizierung der Mitarbeiter, Wissenserhalt durch ein systematisches Wissensmanagement, Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und Personalführung sehen und über Handlungsmöglichkeiten verfügen. Gleichzeitig setzten aber nur wenige Betriebe zu diesen Themen bereits innovative Maßnahmen um bzw. wissen, wie innovative Maßnahmen aussehen könnten.

Auffällig ist, dass Betriebe, die schon über einen längeren Zeitraum in einem überbetrieblichen Netzwerk aktiv sind und dort auch Themen der Zukunftssicherung durch eine adäquate Betriebsführung bearbeiten, **mehr innovative Maßnahmen** in diesen Themenbereichen umgesetzt haben, als Betriebe, die nicht in vergleichbarer Form vernetzt sind. Die vernetzten Betriebe entwickeln gemeinsam strategische Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren und arbeiten somit kontinuierlich und systematisch an Themen, die mit Innovationsfähigkeit zusammen hängen. Die prozentualen Angaben, inwiefern die Betriebe in diesen Themenbereichen schon innovative Ansätze verfolgen, gehen zwischen vernetzten und nicht vernetzten Betrieben stark auseinander (siehe Tabelle 7).

Tabelle 7: Anteil der Betriebe, die in den einzelnen Themenbereichen innovative Ansätze verfolgen (nach eigener Einschätzung der Befragten)

Frage: „Machen Sie in diesem Themenbereich schon etwas Innovatives?“				
Themenbereich	keine Netzwerkbetriebe		Netzwerkbetriebe	
	%	N	%	N
Wissensmanagement	34,4	(43)	85,7	(23)
Personalführung	39,5	(43)	87,5	(22)
Nachwuchs-/Fachkräfterekrutierung	32,6	(42)	54,5	(24)
Qualifizierung der Mitarbeiter	27,9	(41)	75,0	(24)
Gestaltung gesunder Arbeitsbed.	23,3	(43)	73,7	(23)

Ein möglicher Grund kann sein, dass die befragten Netzwerkbetriebe tatsächlich schon sehr **viel mehr Innovationen in diesen Bereichen umgesetzt** haben, initiiert durch die Netzwerkarbeit und das gemeinsame Erarbeiten und Reflektieren mit anderen Betrieben. Ein anderer Grund ist möglicherweise die größere Sensibilität der Netzwerkbetriebe für Neuerungen, ebenfalls initiiert durch einen intensiveren Austausch im Netzwerk.

Es wurde zusätzlich gefragt, inwiefern sich die Betriebe **Unterstützung durch externe Partner** zu den jeweiligen Themenbereichen wünschen. Auch hier ergibt sich zwischen den beiden Gruppen (Netzwerkbetriebe und keine Netzwerkbetriebe) ein erheblicher Unterschied. Zu jedem der Themenbereiche nannten deutlich mehr Unternehmer, die in einem Netzwerk organisiert sind, dass sie hierfür externe Unterstützung benötigen, insbesondere bei der Qualifizierung und der Einbeziehung der Mitarbeiter, der Erschließung neuer Märkte, der Führung des Unternehmens, der Gestaltung der Abläufe im Betrieb und dem Wissensmanagement. Vermutlich haben sie erkannt, wie hilfreich das bestehende Netzwerk als externer Unterstützungspartner sein kann und äußern sich deshalb hierzu deutlich positiver als die Unternehmer, die diesen Vorteil der Unterstützung bisher nicht nutzen konnten. Ein Grund könnte sein, dass die Unternehmer der Netzwerkbetriebe deutlicher die Tragweite und Handlungsrelevanz erkennen.

Ein weiteres Ergebnis zeigt, dass viele der Unternehmer der Meinung sind, dass es sich lohne, **Mitarbeiter einzubeziehen** und damit der Betrieb besser aufgestellt sei. Im Falle des demografischen Wandels sind 53 Prozent dieser Meinung. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit sehen 68,2 Prozent dies als Vorteil. Eine vergleichende Aussage zwischen beiden Werten ist zwar aufgrund statistisch nicht erfüllter Vorgaben unzulässig, dennoch legen die absoluten Werte die Vermutung nahe, dass Unternehmer eher einen Nutzen der Mitarbeitereinbindung bei dem Thema der Innovationsfähigkeit sehen als bei der Bewältigung des demografischen Wandels. Dies wird unterstützt durch das Ergebnis, dass fast alle Unternehmer (92,5 Prozent, N=67) Beispiele dafür nennen können, dass sie die Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen ihrer Mitarbeiter für die Entwicklung und Realisierung von Innovationen nutzen und diese auch sehr stark bis stark nutzen (87,1 Prozent, N=62).

### 8.4.3 Restriktionen der Studie

Einschränkend muss vermerkt werden, dass es sich bei der Stichprobe nur um einen Ausschnitt an Handwerksbetrieben aus verschiedenen Gewerken handelt und damit die Interpretation bzw. **Gültigkeit der Ergebnisse begrenzt** ist. Letztlich kann aber davon ausgegangen werden, dass zum einen Betriebe befragt wurden, die hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Unternehmensstruktur und ihrer „Problemlagen“ durchaus als handwerktypisch betrachtet werden können. Zum anderen bezog die Studie **unterschiedlichste Gewerke** ein, die beispielsweise einen sehr dynamischen Markt mit einer hohen Innovationsrate bedienen (z. B. Informationstechnik) oder die aus dem eher traditionellen Bereich des Handwerks stammen, wie beispielsweise das Schreinerhandwerk. Hinzu kommt, dass sich die befragten Betriebe durch **sehr unterschiedliche Entwicklungsstufen** auszeichnen, was ihre strategische Ausrichtung und die Berücksichtigung von Innovationen in ihrer Unternehmensführung angeht. Dennoch stehen die Betriebe annähernd vor **vergleichbaren Herausforderungen** und äußern **ähnliche Problemlagen**. Durch die freiwillige Teilnahme (Selbstselektion) sowie die Einbeziehung von Handwerksbetrieben eines erfolgreichen HandwerkerNetzwerkes ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse ein eher positives Bild der Realität der Handwerksbetriebe in Deutschland zeichnen.

Als zusätzliche Restriktion der Studie kann die bereits vorhandene Sensibilität der Unternehmer, die an der Befragung teilnahmen, genannt werden. Diese Betriebe sehen möglicherweise eher einen Handlungsbedarf und bringen eine stärkere Motivation mit. Dem ist entgegen zu halten, dass im Rahmen des Forschungsprojektes Handwerksbetriebe unterschiedlicher Entwicklungsstufen teilnehmen. Die im Projekt entwickelten Konzepte tragen diesen unterschiedlichen Entwicklungsstufen Rechnung und werden gegen Ende des Projektes durch weitere Handwerksbetriebe, die nicht am Projekt teilgenommen haben, in ihrer Nützlichkeit bewertet.

### 8.4.4 Zwischenfazit

Die vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass sich Handwerksunternehmer des demografischen Wandels durchaus bewusst sind und dass dieser sowohl heute als auch zukünftig in der **Ausrichtung der Unternehmensführung** berücksichtigt werden muss. Dabei wird aus ihrer Sicht entscheidend sein, wie gut sie für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen aufgestellt sind. Es **existieren zwar schon erste Schritte** in die Richtung eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes und es scheint erste konkrete Vorstellungen hinsichtlich der Realisierung zu geben. Allerdings sieht ein Großteil der Unternehmer noch einen großen Handlungsbedarf und benötigt hierfür externe Unterstützung.

Doch mit der Klärung, inwiefern sich ein Betrieb als „demografiefest und innovationsfähig“ bezeichnen kann, steht die Frage eines möglichen (!) „Idealbildes“ und entsprechender Merkmale eines solchen Handwerksbetriebes in Zusammenhang. Diese basieren auf theoretischen, literaturbasierten Aussagen und der zuvor beschriebenen Ergebnisse der Studie. Zur Verifizierung wurden diese mit **Experten des Handwerks** (hauptsächlich Betriebsberater des Handwerks, Demografieberater, Forschungsvertreter) und Handwerksunternehmern diskutiert. Nachfolgend werden die Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes näher erläutert.

## 8.5 Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes

Wodurch sich ein demografiefester und innovationsfähiger Betrieb auszeichnen sollte wurde im Rahmen von zwei Workshops mit 48 Unternehmern sowie einem Workshop mit Vertretern aus der Forschung (u.a. Arbeitswissenschaftler, Psychologen) und Praxis (Berater und weitere Experten des Handwerks) erörtert.

Die Experten der Praxis (insbesondere die Handwerksunternehmer) identifizierten dabei ihnen **wesentlich erscheinende Kompetenzfelder**, die einen solchen Betrieb auszeichnen und die es zu gestalten gilt, wobei hierfür handwerkstaugliche Konzepte und Werkzeuge erforderlich sind. In Bezug auf die Demografiefestigkeit sind dies die Kompetenzfelder Nachwuchs und Fachkräftesicherung, Wissen und Gesundheit. Innerhalb dieser Bereiche wurden zahlreiche Charakteristika genannt, die eine optimale Aufstellung definieren. Für den Aspekt der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft wurden die Kompetenzfelder Partizipation, Prioritäten setzen, Qualifizierung, Beobachtung des Umfeldes und Austausch in Netzwerken identifiziert. Diese Felder wurden gemeinsam mit Vertretern aus der Forschung und handwerksnahen Experten ausgearbeitet und flossen in die Beschreibung der Merkmale ein.

### 8.5.1 Schwerpunkte eines demografiefesten Handwerksbetriebes

Ein demografiefester Handwerksbetrieb nimmt durch den demografischen Wandel verursachte Veränderungen frühzeitig wahr, erarbeitet geeignete Handlungsmöglichkeiten und setzt sie in betriebliches Handeln um. Mögliche Veränderungen werden, bevor sie „akut“ werden, definiert, und geeignete Maßnahmen werden abgeleitet und umgesetzt. Wenn ein Betrieb Veränderungen meistern muss, wie sie beispielsweise durch die Auswirkungen des demografischen Wandels für viele Unternehmen zu erwarten sind, greifen kurzfristig ausgerichtete, kurative Maßnahmen häufig zu kurz (vgl. Osranek et al. 2014, S. 193f.). Daher ist ein **langfristig angelegter systematischer Umgang mit Veränderungen** eine wesentliche Eigenschaft des demografiefesten Betriebs.

#### *Kompetenzfeld „Nachwuchs- und Fachkräftesicherung“*

Der demografiefeste Handwerksbetrieb hat erkannt, dass die **Attraktivität der Arbeitsbedingungen** und des Betriebes der Schlüssel für die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung ist. Er verfügt weiterhin über die Fähigkeit, gute Nachwuchs- und Fachkräfte zu finden bzw. auf sich aufmerksam zu machen und an sich zu binden. Mit **zielgruppengerechten Rekrutierungsstrategien** und der gezielten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie eines positiven Arbeitgeberimages werden die regionale und überregionale Bekanntheit gesteigert und es werden potenzielle neue Beschäftigte auf den Betrieb aufmerksam gemacht. Hierbei ist die Schaffung einer eigenen **Arbeitgebermarke** wichtige Grundlage zur Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften.

#### *Kompetenzfeld „Wissen“*

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstruktur beobachtet der demografiefeste Betrieb hinsichtlich des vorhandenen Wissens und leitet Gegenmaßnahmen ein, bevor bestimmte Kompetenzen nicht mehr in ausreichendem Umfang vorhanden sind, sich die Anforderungen der Kunden ändern oder durch die fortschreitende Technisierung neue Qualifikationen erforderlich sind. Dazu gehört es auch, einen **Wissenstransfer zwischen Jung und Alt** – in beide Richtungen! - zu etablieren und ein geeignetes Wissensmanagement sicherzustellen. Hierbei ist insbesondere auch das **implizite Erfahrungswissen** von Bedeutung. Die Vernetzung mit

anderen Unternehmen bietet hierbei Unterstützung, indem erforderliche Kompetenzen bei Bedarf „ver- bzw. geliehen“ werden können. Der **Austausch mit anderen Betrieben** wird auch dazu genutzt, branchenspezifische Entwicklungen zu erfassen und potenzielle Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten abzuleiten.

#### *Kompetenzfeld „Gesundheit“*

Der demografiefeste Betrieb geht nicht nur von einem präventiven, sondern auch **salutogenetischen Verständnis von Gesundheit** aus, indem die Gesundheit der Mitarbeiter und des Unternehmers erhalten (= präventiv) und gefördert wird (= salutogenetisch) (vgl. Antonovsky und Franke, 1997, S. 31). Dies äußert sich darin, dass ein hohes Maß an Arbeitssicherheit und Ergonomie sowie Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten für eine bessere Work-Life-Balance und individuelle Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt werden. Im Sinne des salutogenetischen Verständnisses werden **individuelle Ressourcen** erschlossen und gefördert. Die Gesundheit wird als **Wettbewerbsfaktor** erkannt und durch entsprechende Maßnahmen im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements gefördert.

### **8.5.2 Wesentliche Kompetenzen eines innovationsfähigen Handwerksbetriebes**

Ein innovationsfähiger und -bereiter Handwerksbetrieb ist aus der Sicht der einbezogenen Experten durch eine „**innovationsfreundliche**“ Grundhaltung des **Unternehmers und der Mitarbeiter** geprägt, die den Umgang mit Neuerungen bzw. Veränderungen bestimmen: Die Offenheit gegenüber Neuem und die Bereitschaft etwas zu riskieren, auch wenn die Folgen von Entscheidungen noch nicht vollständig vorhersehbar sind. Wesentliche Eigenschaften sind der Wille und die Motivation, "einen Schritt voraus sein zu wollen".

Für die einbezogenen Experten räumt der Betrieb, der innovationsfähig und –bereit ist, **strategischen Fragestellungen in der Betriebsführung** den notwendigen Raum ein. Dabei zeichnet sich dieser Betrieb durch eine systematische, **langfristig ausgerichtete Vorgehensweise** aus. Das heißt, er integriert das permanente „Ausschauhalten“ nach neuen Potenzialen, die freie Ausarbeitung von Ideen sowie die strategisch fundierte Entscheidung über die Entwicklung von Innovationen in die strategische Betriebsführung und fördert diesen Prozess.

#### *Kompetenzfeld „Partizipation“*

Die einbezogenen Experten sehen die **Mitarbeiter als wesentlichen Erfolgsfaktor** in einem innovationsfähigen Betrieb. Deshalb werden Beschäftigte in den Innovationsprozess **aktiv eingebunden**. Dafür wird den Mitarbeitern Verantwortung übertragen und ggf. durch ein Anreizsystem ihre Mitwirkung am Innovationsprozess honoriert. Die Geschäftsführung versteht es, die Mitarbeiter für Beteiligung bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zu befähigen und zu begeistern. Entscheidender Faktor ist darüber hinaus die **Kommunikation zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften**, der genügend Raum und Zeit zur Verfügung gestellt wird.

#### *Kompetenzfeld „Prioritäten setzen“*

Ein innovationsfähiger und -bereiter Handwerksbetrieb stellt die für die Entwicklung und Ausarbeitung von Ideen erforderlichen **zeitlichen und finanziellen Ressourcen** zur Verfügung und **priorisiert die Weiterentwicklung** der Ideen zu Innovationen und deren Umsetzung vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie. Sind finanzielle Ressourcen erforderlich, werden diese für die

Umsetzung von Innovationen bei der Jahresplanung einkalkuliert. Im betrieblichen Alltag schafft ein innovationsfähiger und –bereiter Betrieb genügend Raum und Zeit für die Realisierung von Innovationen. Dabei werden Ideen diskutiert und Umsetzungspotenziale erarbeitet.

#### *Kompetenzfeld „Qualifizierung“*

Ein demografiefester und innovationsfähiger Betrieb **ermittelt regelmäßig die vorhandenen und die erforderlichen Kompetenzen** seiner Mitarbeiter und leitet aus der Differenz Qualifizierungsbedarfe ab. Bei der Festlegung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen werden die Interessen der jeweiligen Mitarbeiter berücksichtigt, um deren Motivation zur eigenen Weiterentwicklung zu fördern. Dabei ist die Ermittlung künftiger erforderlicher Kompetenzen wesentlich. Nach Qualifizierungen wird deren Wirksamkeit überprüft, um daraus Rückschlüsse auf die weitere Kompetenzentwicklung zu ziehen.

Ausreichend qualifizierte und damit kompetente Mitarbeiter sind eine **entscheidende Ressource für die Umsetzung von Innovationen**. Besonders innovative Handwerksbetriebe nutzen beispielsweise Netzwerke, um durch einen Blick über die eigene Organisation hinaus in andere Unternehmen bzw. in die Branche das **eigene Know-how zusätzlich zu heben** und Rückschlüsse auf Verbesserungspotenziale im eigenen Betrieb zu erlangen. Des Weiteren setzt die Personalentwicklung darauf, selbst „Talente“ auszubilden, indem **Mitarbeiter gefordert und gefördert** werden. Dadurch wird es ermöglicht, Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und sie bei Neuerungen und bei der Arbeitsplanung einzubeziehen.

#### *Kompetenzfeld „Beobachtung des Umfelds“*

Ein innovationsfähiger Handwerksbetrieb ist aus der Sicht der einbezogenen Experten in der Lage, **Veränderungen in seinem Umfeld rechtzeitig zu erkennen** und deren Relevanz für den eigenen Betrieb zu erkennen. Dabei beobachtet er „seinen“ Markt, die Kundenerwartungen, technologische Entwicklungen sowie gesellschaftliche und politische Veränderungen oder wertet entsprechende Ausarbeitungen aus. Die Kunden werden in diesen Prozess miteingebunden und aktiviert. Doch die Außenorientierung innovativer Betriebe beschränkt sich nicht nur auf die Kundenseite. Auch die Wettbewerber werden „beobachtet“: Aktivitäten und Verhaltensweisen werden erfasst und zur Orientierung genutzt. Ein innovationsfähiger Handwerksbetrieb geht systematisch vor und nutzt zahlreiche Wege zur Beobachtung des Umfelds (z. B. Besuche von Fachmessen, Auswertung von Kundenaufträgen und Presseartikeln).

#### *Kompetenzfeld „Austausch in Netzwerken“*

Unternehmern vor allem kleiner Betriebe fehlt häufig ein Partner, der vergleichbare Aufgaben zu bewältigen hat. Die Nutzung von Möglichkeiten für einen **konstruktiven, kritischen Austausch** ist ein weiteres Merkmal für die Innovationsfähigkeit eines Handwerksbetriebes. Einen solchen Austausch bieten insbesondere Netzwerke mit anderen Unternehmen, in denen gemeinsame Entwicklungen, Herausforderungen und Gestaltungsnotwendigkeiten reflektiert sowie Lösungsstrategien und Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden – ggf. unter Einbeziehung von Experten.

## 8.6 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Um als Handwerksbetrieb zukunftsfähig zu bleiben bzw. zu werden, ist vor allem ein **passgenaues und umfassendes betriebliches Innovationsmanagement** erforderlich, denn die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die u.a. aus dem demografischen Wandel resultieren, erfordern vor allem Innovationen, die auf die strategische Ausrichtung des Betriebes abgestimmt sind. Das heißt, zum Meistern der Herausforderungen müssen auch die kleinen Handwerksbetriebe fähig und bereit sein, ihre **strategische Ausrichtung zu konkretisieren** und sich gegebenenfalls neu ausrichten. Zusammenfassend lässt sich ableiten:

- Die Zukunftsfähigkeit eines Handwerksbetriebes hängt entscheidend davon ab, ob er in der Lage und bereit ist, die relevanten Veränderungen zu erkennen und daraus entstehende **Chancen wahrzunehmen** und potentielle Risiken abzuwehren – also von seiner Innovationskraft. Hierbei geht es sowohl um Produkt-/ Dienstleistungsinnovationen als auch um neue Prozesse und innovative Lösungen bei der Arbeits- und Organisationsgestaltung.
- Die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes determiniert die Fähigkeit und Bereitschaft zum **Meistern der Chancen und Risiken** des demografischen Wandels.
- Die **Einbeziehung der Beschäftigten** ist dabei Notwendigkeit und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor.

Die vorliegende empirische Studie zeigt, dass die praktische Relevanz demografischer Veränderungen von Handwerksunternehmern erkannt wird. Das Thema „demografischer Wandel“ ist bei ihnen **sowohl positiv als auch negativ besetzt**, wobei die erwarteten negativen Folgen zwar stärker bewertet, aber mehrheitlich als Herausforderungen und damit „meisterbar“ bewertet werden. Die Tragweite und Handlungsrelevanz der damit einhergehenden Herausforderungen für den eigenen Betrieb wird unterschiedlich artikuliert. Eine erkennbare proaktive Auseinandersetzung findet vor allem in Handwerksbetrieben statt, deren Unternehmer bereits in Austauschrunden mit anderen Unternehmern (in einem Unternehmernetzwerk) oder mit Beratern Fragen einer zukunftsorientierten Betriebsführung und -gestaltung thematisiert haben. Dies deutet darauf hin, dass sog. **„soziale Innovationen“** in Form neuer Kooperationsformen (vgl. Howaldt und Jacobsen 2010) von Handwerksunternehmern stärker genutzt werden sollten. Die Nutzung interorganisationaler Netzwerke wie aus arbeitswissenschaftlichen Erwägungen heraus bereits seit Jahren empfohlen (z. B. durch das Memorandum der GfA 2000) scheinen im Handwerk erst langsam Anwendung zu finden.

Der Großteil der im Projekt einbezogenen Handwerksunternehmer setzt primär auf die **eigene Kompetenz zum Lösen von Problemen**. Ihre Strategie resultiert aus der erlebten Dominanz des Tagesgeschäfts und dem Vertrauen, bei Bedarf durch eine Konzentration auf das Erforderliche erkannte Probleme lösen bzw. eine erkannte Chance nutzen zu können. Hier zeigt sich das **kleinbetriebstypische Dilemma des Innovationsgeschehens** in Handwerksbetrieben: Die Fokussierung auf den Unternehmer führt dazu, dass Innovationen vom Weitblick des Unternehmers, seiner Kreativität, seinen Prioritäten sowie seiner Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter und Externe in den Prozess einzubeziehen, abhängen. Desweiteren fehlt infolge der starken Einbindung der Unternehmer in das Tagesgeschäft sowie ihrer Betriebsführungsmentalität eine strategische Betriebsführung, bzw. sie ist nur in Ansätzen vorhanden. Damit sind die Voraussetzungen für ein wirksames Entwickeln und Umsetzen von Innovationen ausbaufähig.



Ein **handwerkstaugliches Innovationsmanagement** muss hier ansetzen. Das heißt, es müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die

- die **Unternehmer sensibilisieren**, beispielsweise durch Erfahrungsaustausch in Form von Workshops im Rahmen regionaler Innovationsallianzen oder eines Unternehmernetzwerkes;
- ein **Agieren aller zuständigen Akteure** (im Sinne eines proaktiven Handelns) ermöglichen (befähigen und unterstützen), beispielsweise durch eine Anfangsberatung und Unterstützung durch einen Betriebsberater des Handwerks;
- dem Betrieb eine **strategische Ausrichtung geben**, beispielsweise durch ein gemeinsam mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild;
- die **Beschäftigten stärker einbeziehen** (Empowerment), beispielsweise durch Mitarbeiterworkshops;
- **handwerkstaugliche Tools bereitstellen**, beispielsweise ein Konzept zur Erarbeitung der strategischen Entwicklungspotentiale und der Ableitung von Verbesserungen und Innovationen;
- **Standards für die Entwicklung von Innovationen definieren**, beispielsweise eine Beschreibung, wie mit Ideen der Beschäftigten umzugehen ist.

Im Rahmen der Feldforschung des inno.de.al-Projektes werden derzeit, ausgehend von einem Modell eines handwerksgerechten Innovationsmanagements (siehe Osranek und Weber 2015, S. 13), in zwei regionalen Innovationsallianzen mit insgesamt fünfzehn Handwerksbetrieben Vorgehensweisen, Tools sowie Unterstützungskonzepte entwickelt und erprobt.



## 9 Literaturverzeichnis

- Adolf Würth GmbH (Hrsg.) (2015): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015. Künzelsau: Adolf Würth GmbH & Co. KG.
- Antonovsky, A. und Franke, A. (1997): Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis; 36. Tübingen: DGVT-Verl. 1997.
- Bauer, J., Ihm, A. und Ritter, A. (2015): Proaktive Betriebsberatung im Handwerk: Eine erfolgversprechende Strategie der Unterstützung von Kleinbetrieben bei der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.). VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft, 61. Kongress der GfA, Feb. 2015. Dortmund: GfA Press, A.1.2 S. 1-6.
- Bauerfeld, B. und Blaga, S. (2014): Vorgehensweise als Betriebsberater. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.). HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 33-35.
- Baumann, A. (2015a): inno.fit-Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben. In: Osranek, R., Ritter, A., Schuler, J., Baumann, A., Gerhard, S., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 130-139.
- Baumann, A. (2015b): Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch regionale Innovationsallianzen. In: Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Weber, H., Ihm, A. und Jaschinski, J. (Hrsg.): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk - Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik, S. 29 - 56.
- Baumann, A., Osranek, R., Ritter, A., Ihm, A. und Weber, H. (2015): Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen: Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke, S., Richert, A., Hees, F. und Jooß, C. (Hrsg.). Exploring Demographics: Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer, S. 253-264.
- Baumann, A. (2014): Ausgewählte Ergebnisse der Evaluation. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik, S. 149-170.
- Baumann, A., Mangold, K. und Ritter, A. (2014a): Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.). Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben – Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 31-68.
- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014b): Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben: Zusammenfassende Bewertung und Ausblick. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik 2014, S. 171 –187.

- Baumgartner, I., Schmelcher, J. und Beinlich, A. (2010): Den Wandel gestalten –Strategisches Change-Management. Veränderungsprozesse wirksam führen und managen. Nürnberg: Weisman & cie.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Bonn, Berlin 2007.
- BMWi: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015): Betriebsberatung im Handwerk. [www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/handwerk,did=582848.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/handwerk,did=582848.html) (letzter Zugriff: 29.05.2015).
- Fuchs, J. und Söhnlein, D.: Projektion der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060. IAB Forschungsbericht 10/2013. URL: <http://doku.iab.de/forschungsbericht /2013/ fb1013.pdf> (letzter Zugriff: 07.07.2014).
- GfA (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft) (Hrsg.) (2000): Die Zukunft der Arbeit erforschen - Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Verlag.
- Hauschildt, J. und Salomo, S. (2014): Innovationsmanagement. 5. überarb. u. erg. Auflage. München: Vahlen.
- Howaldt, J. und Jacobsen, H. (Hrsg.) (2010): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS Verlag.
- Ihm, A. (2013): Unterstützung von Handwerksbetrieben beim Einbinden von Aspekten des demografischen Wandels in die strategische Betriebsführung – Erfordernisse und Formen. In: Ritter, A., Bauer, J. M. und Koczor, M.: Handwerk und demografischer Wandel. Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik, S. 59-60.
- Jeschke, S., Vossen, R., Leisten, I., Welter, F., Fleischer, S. und Thiele, Th. (2013): Eröffnungsbeitrag – Industrie 4.0 als Treiber der demografischen Chance. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013. Frankfurt a. M.: Campus, S. 9-19.
- Kohlbacher, F., Herstatt, C. und Schweisfurth, T. (2010): Produktentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels. In: *wissenschaftsmanagement*, 1, Januar/Februar, S. 30-36.
- Lahner, J. (2004): Innovationsprozesse im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 69. Duderstadt: Verlag Mecke Druck.
- Langhoff, Th. (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin: Springer 2009.
- Lorenz, M., Eichsteller, H. und Wecke, St. (2014): Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. 3. aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.) (2014): Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben – Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik.
- Osranek, R. und Weber, H. (2015): Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes. In: Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 13-17.

- Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.
- Osranek, R., Jaschinski, E., Ritter, A., Weber, H. und Gerhard S. (2014): Strategische Betriebsführung im Handwerk – Ein Schlüssel zum Meistern des demografischen Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 192-194.
- Packebusch, L. (2001): Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht? In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demografischen Wandels. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit, S. 42-55.
- Ritter, A. (2003): Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Sicht betrieblicher/ betriebsnaher Experten. In: Baumann, M., Ritter, A., Schütt, P., Schulte, A. und Weimer, S. (Hrsg.). Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Bilanzierung. Gifhorn: Dr. Jochem Heizmann Verlag, S. 55-107.
- Ritter, A. (2014): Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild“. In: Mangold, K. et al. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik 2014, S. 60-73.
- Ritter, A., Bauer, J. M. und Koczor, M. (2013): Handwerk und demografischer Wandel. Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik.
- Ritter, A., Osranek, R. und Jaschinski, E. (2014): Mit Strategie die Zukunft sichern – Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: praeview- Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Nr.2, S. 18-19.
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. München: Rainer Hampp Verlag.
- Scherhag, K.-H. (2010): Demografischer Wandel: Neue Märkte für das Handwerk. In: Rump, J., Weingarten, J. (Hrsg.): Neue Potenziale für Wirtschaft und Beschäftigung. Idar-Oberstein: Gebhardt & Hilden, S. 148-156.
- Schlick, C., Bruder, R., Luczak, H., Mayer, M. und Abendroth, B. (2010): Arbeitswissenschaft. 3., vollst. überarb. und erw. Auflage. Berlin: Springer.
- Schlick, C., Wegge, J. und Frieling, E. (2013): Age-Differentiated Work Systems: Introduction and Overview to a Six-Year Research Program in Germany. In: Schlick, C., Wegge, J., Frieling, E. (Eds.): Age-differentiated Work Systems. Berlin: Springer, p. 1-24.
- Thomzik, M. (2009): Innovation und Prävention. In: itb (Hrsg.): Innovation und Prävention - Beiträge der Projekte aus der Forschungsgruppe Betriebliches Innovationsmanagement. München: Rainer Hampp Verlag, S. 11-26.
- West, M. A. und Farr, J. L. (1996): Innovation at work. In: West, M. A., Farr, J. L. (Eds.): Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester, England: Wiley, p. 3-13.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2014): Daten und Fakten: Kennzahlen des Handwerks. [www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html](http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html) (letzter Zugriff: 29.05.2015).

## 10 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einschätzung der praktischen Relevanz einer proaktiven Beratung von Handwerksbetrieben durch Berater des Handwerks.....	15
Abbildung 2: Vorgehensweise beim Installieren des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ bei einem Unterstützungspartner im Handwerk.....	31
Abbildung 3: Das DHKT-Seminar „Qualifizierung von Beratern des Handwerks zu Netzwerk- Betreuern für regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ .....	34
Abbildung 4: Das DHKT-Seminar „Moderation im Rahmen der Betriebsberatung“ .....	35
Abbildung 5: Beispielhaftes Info-Blatt „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ .....	39
Abbildung 6: Beispielhafter Fahrplan für einen Auftakt-Workshop .....	42
Abbildung 7: Beispielhafter Fahrplan für ein Reflexionsgespräch .....	43

## 11 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beratungsleistungen der Unterstützungspartner im Handwerk.....	14
Tabelle 2: Gegenüberstellung der Beratungsformate: Einzelbetriebsberatung und Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz .....	18
Tabelle 3: Strukturmerkmale des Beratungsformates „regionale Innovationsallianzen“ .....	20
Tabelle 4: Rolle und Aufgaben des Netzwerk-Betreuers .....	46
Tabelle 5: inno.de.al-Beratungskonzepte und Gestaltungsfelder .....	56
Tabelle 6: Verteilung der teilnehmenden Handwerksbetriebe .....	68
Tabelle 7: Anteil der Betriebe, die in den einzelnen Themenbereichen innovative Ansätze verfolgen .....	71





## Die Autoren

**Baumann, Anja**, Soziologin M. A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V., wo ihre Arbeitsschwerpunkte die Arbeitsgestaltung und der demografische Wandel im Handwerk sind.

**Gerhard, Stefan**, Dipl.-Ingenieur, ist Geschäftsführer der Handwerkskammer des Saarlandes und leitet dort den Geschäftsbereich Bildung.

**Ihm, Andreas**, Politologe M. A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V. und arbeitet in den Bereichen Arbeitsgestaltung, demografischer Wandel und IT-Sicherheit im Handwerk.

**Jaschinski, Elisabeth**, Dipl.-Kauffrau, ist Netzwerk-Betreuerin der regionalen Innovationsallianz an der Handwerkskammer des Saarlandes. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind: Managen des Netzwerks „Innovativ und fit für den demografischen Wandel“ saarländischer Handwerksbetriebe, Beratung und Begleitung der Netzwerkbetriebe, Organisation der Netzwerk-Workshops sowie Begleitung der betrieblichen Entwicklungsmaßnahmen.

**Osranek, Regina**, Dipl.-Psychologin, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technologie und Arbeit e. V. (ITA). Dort sind ihre aktuellen Arbeitsschwerpunkte Begleitung von Veränderungsprozessen, Organisationsentwicklung, Human Resource Management und Nachhaltigkeit.

**Schuler, Josef**, Dipl.-Wirtschaftsingenieur, M.A. ist Netzwerk-Betreuer der regionalen Innovationsallianz bei der bad&heizung concept AG mit den Aufgabenbereichen: Projektmanagement, Moderation von Arbeitskreisen, Coaching der Betriebe, Kommunikation und Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks und Öffentlichkeitsarbeit.

**Ritter, Albert**, Dr., Dipl.-Wirtschaftsingenieur. Er ist Inhaber des Forschungs- und Beratungsunternehmens Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT), Otterberg. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die strategische Ausrichtung und Führung von Unternehmen, die wirkungsvolle und menschengerechte Gestaltung von Arbeitssystemen und Organisationen, Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben sowie der demografische Wandel im Handwerk.

**Weber, Harald**, Dr., Vorstand und stellvertretender Leiter des Instituts für Technologie und Arbeit e. V. (ITA). Schwerpunkte der Forschungstätigkeiten in den Bereichen Inclusive Design, Gebrauchstauglichkeit und Barrierefreiheit sowie benutzerzentrierte Gestaltung von Informations- und Kommunikationstechnologien, Gestaltung von Echtarbeit für Menschen mit Behinderungen, Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer sowie Aktivitäten im Kontext Lebenslangen Lernens.

**Wienforth, Thomas**, Dipl.-Betriebswirt (FH), er ist Vorstand der bad&heizung concept AG, einem Netzwerk von bundesweit 41 Handwerksbetrieben der SHK-Branche. Er organisiert den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen den Mitgliedsbetrieben und kümmert sich schwerpunktmäßig um die Bereiche Marketing, Controlling und Strategie.

## Produkte aus inno.de.al

### Ausgewählte Publikationen

- Baumann, A.; Osranek, R.; Ritter, A.; Ihm, A. & Weber, H. (2015): Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen – Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke, S.; Richert, A.; Hees, F. & Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer, S. 253-264.
- Baumann, A.; Ritter, A.; Osranek, R.; Schuler, J.; Gerhard, S.; Wienforth, T.; Ihm, A.; Weber, H. & Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik.
- Ducki, A.; Baumann, A. et al. (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik.
- Ihm, A.; Baumann, A. & Schuler, J. (2014): Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen: Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 20-21.
- Ihm, A. & Baumann, A. (2014): Innovation regional – Praktiker kommen zu Wort. In: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 22-23.
- Osranek, R.; Baumann, A.; Ritter, A.; Weber, H.; Ihm, A.; Jaschinski, E. & Schuler, J. (2014): Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes. Online-Publikation. Karlsruhe.
- Osranek, R.; Ritter, A.; Baumann, A.; Schuler, J.; Ihm, A.; Weber, H. & Jaschinski, E. (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.
- Ritter, A.; Osranek, R. & Jaschinski, E. (2014): Mit Strategie die Zukunft sichern – Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 18-19.
- Weitere inno.de.al-Veröffentlichungen siehe <http://www.innodeal.de>

### Ausgewählte Seminare für Beratende im Handwerk

- Qualifizierung von Beratern zu Netzwerkbetreuern des Handwerks – Aufbau regionaler Unternehmensnetzwerke zur Gruppenberatung
  - o Dauer: 3 Tage
  - o Termine: einmal jährlich oder nach Vereinbarung
- Ohne gesunde, auch ältere Beschäftigte geht's nicht! - Sensibilisierung von Handwerksunternehmern für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung - ein niederschwelliges Beratungskonzept
  - o Dauer: 1 Tag
  - o Termine: einmal jährlich oder nach Vereinbarung

Termine und Anmeldung unter <http://www.fitdeh.de> oder <http://www.itb.de>