



Innovation regional – Praktiker kommen zu Wort

Andreas Ihm und Anja Baumann im Gespräch mit Elisabeth Jaschinski und Josef Schuler

Betriebliche Netzwerkarbeit bringt den beteiligten Unternehmerinnen und Unternehmern gerade im Bereich der betrieblichen Innovationsförderung viele Vorteile. Jedoch gibt es auch viele Stolpersteine, die umgangen werden sollten. Die zentrale Figur einer erfolgreichen Netzwerkarbeit ist der verantwortliche Netzwerkbetreuer. Im Folgenden befragen wir Elisabeth Jaschinski (Handwerkskammer des Saarlandes) und Josef Schuler (bad&theizung concept AG) nach den Besonderheiten und Erfolgsfaktoren guter Netzwerkarbeit. Beide sind Netzwerkbetreuer im Projekt innodeal und betreuen ein Netzwerk mit jeweils acht Betrieben.

Wie wird man Netzwerkbetreuer? Was ist Ihr beruflicher Hintergrund?

Schuler: Ich beschäftige mich seit über zehn Jahren mit Netzwerken. Mein beruflicher Hintergrund in der Personal- und Organisationsentwicklung war hierfür eine gute Grundlage. Wichtig ist es, sich als Netzwerkbetreuer gute Kompetenzen in Projektmanagement, Moderation und Organisationsentwicklung anzueignen.

Jaschinski: Der Begriff bzw. die Position „Netzwerkbetreuer“ ist, wie die Bezeichnung schon aussagt, diejenige Schaltzentrale, welche sowohl für die Durchführung der Aufgaben, die Sicherstellung einer funktionierenden Organisation sowie für den Inhalt der Arbeit innerhalb des gesamten Netzwerks die Verantwortung trägt. Demnach sind analytisches Denken und betriebswirtschaftliche Kenntnisse die Grundvoraussetzung, damit ein solches Aufgabengebiet qualitativ hochwertig, d.h. effektiv und effizient, besetzt wird. Ein elementarer Baustein oder die Grundlage für die Arbeit des Netzwerkbetreuers besteht beispielsweise in einem betriebswirtschaftlichen Studium, so wie es bei mir als Diplomkauffrau der Fall ist.

Wie sieht das Tagesgeschäft eines Netzwerkbetreuers aus? Schildern Sie bitte einen durchschnittlichen Tagesablauf im Leben eines Netzwerkbetreuers?

Schuler: Ich arbeite viel in den Betrieben vor Ort. Meist sind dies Mitarbeiterschulungen oder Gespräche mit der Geschäftsleitung. Daneben moderiere ich regelmäßige Netzwerktreffen, bei denen Vertreter der Netzwerkbetriebe zusammenkommen, um Erfahrungen auszutauschen und neue Instrumente für die Betriebsführung zu erarbeiten. Aber nicht nur die Chefs treffen

sich. Wir haben gute Erfahrungen mit der Durchführung von betriebsübergreifenden Workshops für Kundendienstmitarbeiter und Auszubildende gemacht, sodass wir planen, dies auf weitere Mitarbeitergruppen auszuweiten. Es gibt natürlich auch Bürozeiten, um Projekte und Workshops vor- und nachzubereiten.

Jaschinski: Ich betreue das Netzwerk sowie dessen Aktivitäten in regelmäßig stattfindenden Workshops in den Betrieben vor Ort. Die Umsetzung der im Projektteam entwickelten Lösungskonzepte mit entsprechenden Instrumenten bildet den ersten Meilenstein. Hieraus entwickeln wir einerseits betriebspezifische Maßnahmen wie beispielsweise Workshops mit allen Mitarbeitern. Andererseits sind dies betriebsübergreifende Maßnahmen wie beispielsweise Trainingsmaßnahmen oder ein moderierter Erfahrungsaustausch. Zwischen den Treffen mit den Unternehmern und den Mitarbeiter-Workshops in den Betrieben gilt es natürlich, die betriebspezifischen Workshops vor- und nachzubereiten. Außerdem stehe ich den Unternehmern außerhalb unserer Treffen mit Rat und Tat zur Seite.

Welche Vorteile bietet die direkte Arbeit mit den Betrieben und welche Schwierigkeiten in der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk gilt es zu umschiffen?

Schuler: Schwierigkeiten könnten sich ergeben, wenn Einzelne nicht bereit sind, ehrlich über die eigenen Erfahrungen zu berichten. Über Erfolge erzählt es sich leicht, noch nicht bewältigte Probleme werden doch gerne verschwiegen, wenn man einander nicht vertraut. Aber gerade hieraus kann man sehr viel lernen und wir tun viel zur Pflege einer offenen Kommunikation.

Jaschinski: Problem ist es, die Schiffe zu navigieren, sodass wir alle immer zeitgleich im Hafen sind! Sprich: Terminabsprache. Hier empfiehlt es sich, die Termine bereits zu Beginn der Netzwerkarbeit über einen längeren Zeitraum festzulegen.

Welche Rolle spielt die regionale Verortung der Betriebe? Gibt es regionale Besonderheiten, auf die man im Rahmen der betrieblichen Arbeit achten sollte?

Schuler: Unsere Betriebe kommen aus nahezu allen Regionen Deutschlands und gelegentliche, dialektbedingte Missverständnisse werden mit Humor genommen. Natürlich spielen die wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen in der jeweiligen Region für die Herausforderungen der Betriebe und somit auch für die Netzwerkarbeit eine bedeutsame Rolle.

Jaschinski: Ja, als Saarländerin möchte ich unsere Betriebe nach vorne bringen! Unterschiede sind nicht innerhalb der verschiedenen Branchen, sondern innerhalb der jeweiligen Regionen zu verzeichnen. Eine Antwort hierfür besteht im Umfeld, in welchem sich der Betrieb befindet.

Was bedeutet für Sie Innovation und wie tragen Sie dieses Konzept in die von Ihnen betreuten Betriebe?

Schuler: Innovation ist das zentrale Element im Leitbild des „bad&theizungs-Netzwerkes“. Als Handwerker müssen wir laufend den Markt nach Produktinnovationen sondieren, uns die Kompetenz zur Verarbeitung dieser Produkte aneignen und diese mit Servicedienstleistungen veredeln. Das heißt, dass für uns Service- und Prozessinnovationen wettbewerbsentscheidend



Elisabeth Jaschinski, Josef Schuler

sind. Ein Netzwerkbetreuer schafft in den Workshops die Struktur, damit sich die Betriebe über neue Produkte austauschen und Serviceideen entwickeln können.

Jaschinski: Stillstand ist der Tod! Gemäß des Going-Concern-Grundsatzes verzeichnet ein Betriebswirt den nachhaltigen Erfolg mittels Innovation! Im demografischen Wandel sehen wir für unsere Handwerksbetriebe sowohl Chancen als auch Risiken, die vor allem durch Innovationen, also Neuerungen bei Produkten, Dienstleistungen sowie der Führung und Organisation eines Betriebes, gemeistert werden können. Handwerksbetriebe benötigen für die Erarbeitung und Umsetzung solcher Innovationen neue, handwerkstaugliche Konzepte und Instrumente sowie Unterstützung – vor allem durch ihre Handwerksorganisation. Unternehmen und Regionen, die in ihrer Innovationskraft nachlassen, bleiben im Wettbewerb zurück. Die Betriebe wissen dies.

Was wird in Ihrem Netzwerk konkret unternommen, um die Innovationsfähigkeit der Betriebe zu fördern?

Schuler: Wir unterstützen die Innovationsfähigkeit auf den unterschiedlichsten Ebenen, z.B. Bedarfsanalysen, Schulungen von Inhabern und Mitarbeitern, Workshops für den Erfahrungsaustausch, betriebliche Maßnahmen und den Austausch mit der Wissenschaft durch unsere Partner itb (Institut für Technik der Betriebsführung) und ITA (Instituts für Technologie und Arbeit).

Jaschinski: Wir entwickeln im Projektteam neue handwerkstaugliche Konzepte und Instrumente zur Förderung der Innovationsfähigkeit von Handwerksbetrieben und erproben diese. Der Blick richtet sich dabei zum einen nach außen auf die Kunden und deren Anforderungen, aber auch auf den Arbeitsmarkt (Stichwort Nachwuchs- und Fachkräftemangel). Zum anderen werden die Bedingungen in den Betrieben (die Führung, Organisation und Abläufe) sowie die Kompetenzen und Beiträge der Beschäftigten betrachtet.

Zusammenfassend: Was reizt Sie besonders an Ihrer jetzigen Tätigkeit?

Schuler: Die Vielfalt der Themenstellungen und Partner erlaubt es mir, meine Kenntnisse vielfältig einzusetzen und weiterzuentwickeln. Es ist nicht abzusehen, dass es einmal langweilig werden sollte.

Jaschinski: Ich finde es spannend, die Entwicklung der Betriebe zu sehen und bei dieser positiven Entwicklung der Handwerksbetriebe maßgeblich und nachhaltig beteiligt zu sein. Mein Ziel ist es, durch diese Arbeit dem saarländischen, regionalen Handwerk für die Zukunft eine erfolgreiche Stellung auf dem Markt zu sichern.

Andreas Ihm, Politologe M.A., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter, Anja Baumann, Soziologin M.A., ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb).

inn  .de.al