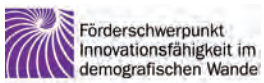
Antje Ducki, Anja Baumann, Alexander Krauss,
Manfred Miosga, Thomas Merten, Florian Welter (Hrsg.)

REGIONALE ASPEKTE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen

Fokusgruppe
Regionale Aspekte des
demografischen Wandels

Ein Produkt der Fokusgruppe „Regionale Aspekte des demografischen Wandels“
des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“
des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen
Sozialfonds (ESF).



REGIONALE ASPEKTE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS

Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen

Fokusgruppe
Regionale Aspekte des demografischen Wandels

Herausgeber:
Prof. Dr. Antje Ducki
Anja Baumann Soz. M.A.
Alexander Krauss M.A.
Prof. Dr. Manfred Miosga
Dipl.-Ing. (FH) Thomas Merten
Dr. rer. nat. Florian Welter

Kontakt:
Beuth Hochschule für Technik Berlin
Fachbereich 1
Prof. Dr. Antje Ducki
Tel.: +49 30 45042548
E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de
www.beuth-hochschule.de

ISBN 978-3-00-048858-0

Alle in dieser Veröffentlichung enthaltenen Beiträge basieren auf Forschungsvorhaben, die mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel" in der Fokusgruppe „Regionale Aspekte des demografischen Wandels" durchgeführt wurden. Die Verantwortung für die Inhalte dieser Veröffentlichung liegt bei den jeweiligen Autorinnen und Autoren aus den Verbundprojekten des Förderschwerpunkts. Eine Autor/-innenübersicht findet sich am Ende der Orientierungshilfe.

Gestaltung: www.suedstern-grafik.de | Druck: medialogik GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT 3

REGIONALE ASPEKTE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS –
Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen 4

HANDELN AUF DER MAKRO-EBENE:
Regionale Nachhaltigkeits-Transformation zielgerichtet angehen:
Instrumente zur Führung, Management, Steuerung und inhaltlichen Gestaltung strategischer Allianzen 9
TOOLS DER MAKRO-EBENE 15

HANDELN AUF DER MESO-EBENE | TEIL 1:
Zusammenarbeit im überschaubaren Rahmen organisieren –
Einführung eines Demografiemanagements in Clustern und Netzwerken 42
TOOLS DER MESO-EBENE | TEIL 1 48

HANDELN AUF DER MESO-EBENE | TEIL 2:
Regionale Innovationsallianzen – ein neues Beratungsformat zur Förderung
der Innovationskraft von Handwerksbetrieben 62
TOOLS DER MESO-EBENE | TEIL 2 69

HANDELN AUF DER MIKRO-EBENE:
Die Innovationsfähigkeit von Kleinbetrieben stärken durch gesunde Unternehmensstrukturen
und überbetriebliche Netzwerkarbeit 89
TOOLS DER MIKRO-EBENE 94

AUTORENÜBERSICHT 112

VORWORT

Der demografische Wandel in Deutschland verändert unsere Gesellschaft, und damit auch unsere Arbeitswelt tiefgreifend. Dabei sind die Auswirkungen des demografischen Wandels, nicht zuletzt durch erhebliche Unterschiede der sozioökonomischen und wirtschaftlichen Strukturen, regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Jede Region muss daher für sich analysieren, welchen Weg sie einschlägt, um sich den für sie spezifischen Herausforderungen erfolgreich zu stellen.

Viele Regionen sind hier bereits auf einem guten Weg. Es wurden Allianzen gebildet, die das gemeinsame Ziel, ihre Region zukunftsfähig zu gestalten, verbindet. Die Akteure haben es sich zur Aufgabe gemacht, das breite in der Region vorhandene Wissen, verbunden mit Kreativität und Ideenreichtum, zu bündeln, um so das Wir-Gefühl in der Region zu stärken und Innovationsimpulse zu setzen.

Im Rahmen der Förderinitiative „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel" (2012–2015) unterstützt das Bundesministerium für Bildung und Forschung auch Projekte, die sich besonders mit den regionalen Aspekten des demografischen Wandels beschäftigen. Die Projekte sind in unterschiedlichen Regionen Deutschlands aktiv. Sie haben die Bedingungen vor Ort analysiert und diese Ergebnisse zum Ausgangspunkt für Veränderungen gemacht. Themen der Projekte sind der Aufbau strategischer Allianzen der Wirtschaftsförderer, die Weiterentwicklung von Branchenclustern, die Stärkung der Zusammenarbeit von Intermediären wie Handwerkskammern und Krankenkassen sowie der Aufbau überbetrieblicher Netzwerke.

Die vier in der Fokusgruppe „Regionale Aspekte des demografischen Wandels" zusammenarbeitenden Verbundprojekte haben regionale Umgangsformen mit dem demografischen Wandel untersucht, Voraussetzungen, Chancen und Risiken verschiedener Maßnahmen ermittelt und neue Gestaltungsemfehlungen und praktische Maßnahmen abgleitet. Damit die vielen in den Projekten gemachten Erfahrungen auch von anderen Regionen genutzt werden können, wurden die praxisrelevanten Ergebnisse in einer Toolbox zusammengeführt. Sie bietet einen strukturierten Überblick über verschiedene Möglichkeiten, sich den Herausforderungen des demografischen Wandels zu stellen und die Innovationskraft einer Region zu stärken. Die Maßnahmen reichen von der Gestaltung regionaler strategischer Innovationsallianzen über Branchencluster, überbetriebliche Netzwerke bis zu betrieblichen Einzelmaßnahmen. Der interessierte Nutzer findet viele praktische Anwendungstipps und Hinweise zu weiterführenden Informationen. Damit setzt die vorliegende Orientierungshilfe ein wesentliches Ziel des Förderschwerpunkts „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel" um - nämlich regionale Institutionen und Unternehmen zu befähigen, die Potenziale des demografischen Wandels für Innovationen zu nutzen, um damit das Wirtschaftswachstum einer Region zu stärken. Dazu gehört auch das Schaffen von Arbeitsbedingungen, die nicht nur die Menschen in der Region halten, sondern auch ein Anreiz dafür sind, sich bewusst für einen Zuzug in die Region zu entscheiden.

Es ist zu wünschen, dass die Toolbox eine breite Anwendung findet und in möglichst vielen Regionen für die Bewältigung der durch den demografischen Wandel entstehenden Herausforderungen genutzt wird.

Ilona Kopp
Projektträger im DLR
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

REGIONALE ASPEKTE DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS –

Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen

Viele Unternehmen und Betriebe müssen sich heute mit einem knapperen Fachkräfteangebot und alternden Belegschaften auseinandersetzen. Auch andere Herausforderungen wie bspw. eine zunehmende Knappheit von Ressourcen und der hohe Wettbewerbsdruck erhöhen den Anpassungsdruck. Allein die demografischen Veränderungen bringen zahlreiche Innovationsimpulse mit sich: So müssen Produkte und Dienstleistungen den veränderten Bedürfnissen einer alternden und gleichzeitig vielfältiger werdenden Bevölkerung angepasst werden. Auch die internen Strukturen und Prozesse sind betroffen: Die Anforderungen an Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsschutz, an Qualifizierung und Weiterbildung, an die Aufrechterhaltung und Steigerung der Innovationsfähigkeit verändern sich mit den Altersstrukturen der Belegschaften und der Kunden. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind auf Netzwerke, Cluster und andere, auch selbstorganisierte, Unterstützungsstrukturen angewiesen, um diese Herausforderungen proaktiv zu gestalten und Chancen zu nutzen.

„Wir werden älter, weniger und bunter" gilt zwar grundsätzlich überall in Deutschland, jedoch in unterschiedlicher Intensität. So wachsen manche Metropolen relativ stark, verzeichnen einen Zuzug und weisen sogar wieder mehr Geburten als Sterbefälle auf, während andere Städte und Regionen, insbesondere in den ländlichen Räumen, schrumpfen und überdurchschnittlich schnell altern. Dies ist ein Grund, sich dem demografischen Wandel in einer regionalen Perspektive zu nähern, die spezifischen regionalen Herausforderungen zu erfassen und Strategien zu entwickeln, die auf die konkreten regionalen Verhältnisse zugeschnitten sind.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Programm „Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln" mit Unterstützung durch den Europäischen Sozialfonds ESF im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel" zahlreiche Projekte gefördert, um den Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich begegnen zu können.

Je vier bis fünf inhaltlich verwandte Projekte arbeiteten in sogenannten „Fokusgruppen" kontinuierlich zusammen, um Erfahrungen auszutauschen, Entwicklungen der Nachbarprojekte zeitnah mit zu berücksichtigen und auf einer breiteren empirischen Basis übertragbare Erkenntnisse zu gewinnen. In der Fokusgruppe „Regionale Aspekte des demografischen Wandels" werden die Potenziale regionaler Zugänge mit Blick auf Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels gebündelt.

Der Nutzen der Orientierungshilfe

Die vorliegende Orientierungshilfe bietet eine übersichtliche Zusammenschau der verschiedenen Zugänge zur regionalen Gestaltung des demografischen Wandels auf der Basis der Forschungsergebnisse in der Fokusgruppe. Die verfügbaren Handlungsempfehlungen setzen an unterschiedlichen Ebenen an: die Makro-Ebene übergreifender regionaler Governance-Strategien (wie z. B. regionale Entwicklungsgesellschaften und ihre Aktivitäten), die Meso-Ebene regionaler Intermediäre (wie Cluster und Kammern) oder die Mikro-Ebene von Netzwerken und Unternehmen. Dadurch sollen auch Verknüpfungen zwischen den einzelnen Ebenen und Zugängen leicht herstellbar werden:

- Wie können Bemühungen auf der Mikro-Ebene durch eine strategische Unterstützung auf der Ebene regionaler Governance-Mechanismen flankiert werden?
- Wie können regionale Wirtschaftsförderungen ihre strategische Steuerung mit konkreten Maßnahmen auf der Ebene des einzelnen Betriebes verknüpfen?
- Wie können sich bestehende Netzwerke, wie Cluster-Organisationen, in regionale Systeme einbinden und ihre Aktivitäten gezielter in die einzelnen Unternehmen bringen, usw...

Die vorgestellten Innovationsstrategien richten sich daher insbesondere an regionale Entscheidungsträger[1], die entweder in regionalpolitischen bzw. intermediären, also zwischen den einzelnen Ebenen, Bezugssystemen und individuellen Akteuren vermittelnden Organisationen tätig sind oder auf regionaler Ebene mit Unternehmen an den Herausforderungen des demografischen Wandels und einer nachhaltigen Entwicklung arbeiten. Die einzelnen Handlungshinweise geben konkrete Anregungen, wie ein erfolgversprechender Zugang über die jeweilige Ebene gelingen kann oder wie diese klug miteinander verknüpft werden können.

Warum drei Ebenen?
Wege zu Innovationen für Demografiefestigkeit im regionalen Zusammenspiel

Eine regionale Herangehensweise empfiehlt sich zunächst, weil über eine Region gute Zugänge zu den Unternehmen und Betrieben gefunden werden können. Kleine und mittlere Unternehmen sowie Handwerksbetriebe identifizieren sich in der Regel mit dem gesellschaftlichen Umfeld in ihrem regionalen Wirkungsbereich. Sie sind vor Ort in vielfältige soziale Beziehungen eingebunden und fühlen sich mitverantwortlich für die Entwicklung ihrer Region. Räumliche und soziale Nähe erleichtern Kontaktmöglichkeiten und die Bildung von Vertrauen auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Nicht selten entstehen in berufsbezogenen regionalen Verbünden vielfältige Kontakte, die einen Erfahrungsaustausch erleichtern und zur raschen Entwicklung und Verbreitung von Innovationen beitragen. Diese Eigenschaft von Regionen als Interaktions- und Identifikationsraum kann hilfreich sein, um Innovationsprozesse zur Bearbeitung der demografischen Herausforderungen anzustoßen. Die Identifikation mit der eigenen Region erleichtert gemeinschaftliches Handeln und stärkt die Motivation der Akteure für Innovationsstrategien in Richtung Demografiefestigkeit.

Zudem organisieren sich Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zunehmend auf regionaler Ebene in neuen Formen der Kooperation und stoßen Innovationsprozesse an. Clusterorganisationen haben regionale Schwerpunkte, wirtschaftliche Netzwerke formieren sich regional und öffentliche Wirtschaftsförderungen arbeiten verstärkt in Regionen mit wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren zusammen. Regionen können über diese Akteursgemeinschaften eine eigenständige Handlungsfähigkeit entfalten und zu Impulsgebern und Moderatoren der notwendigen Innovationen und Anpassungsprozesse werden.

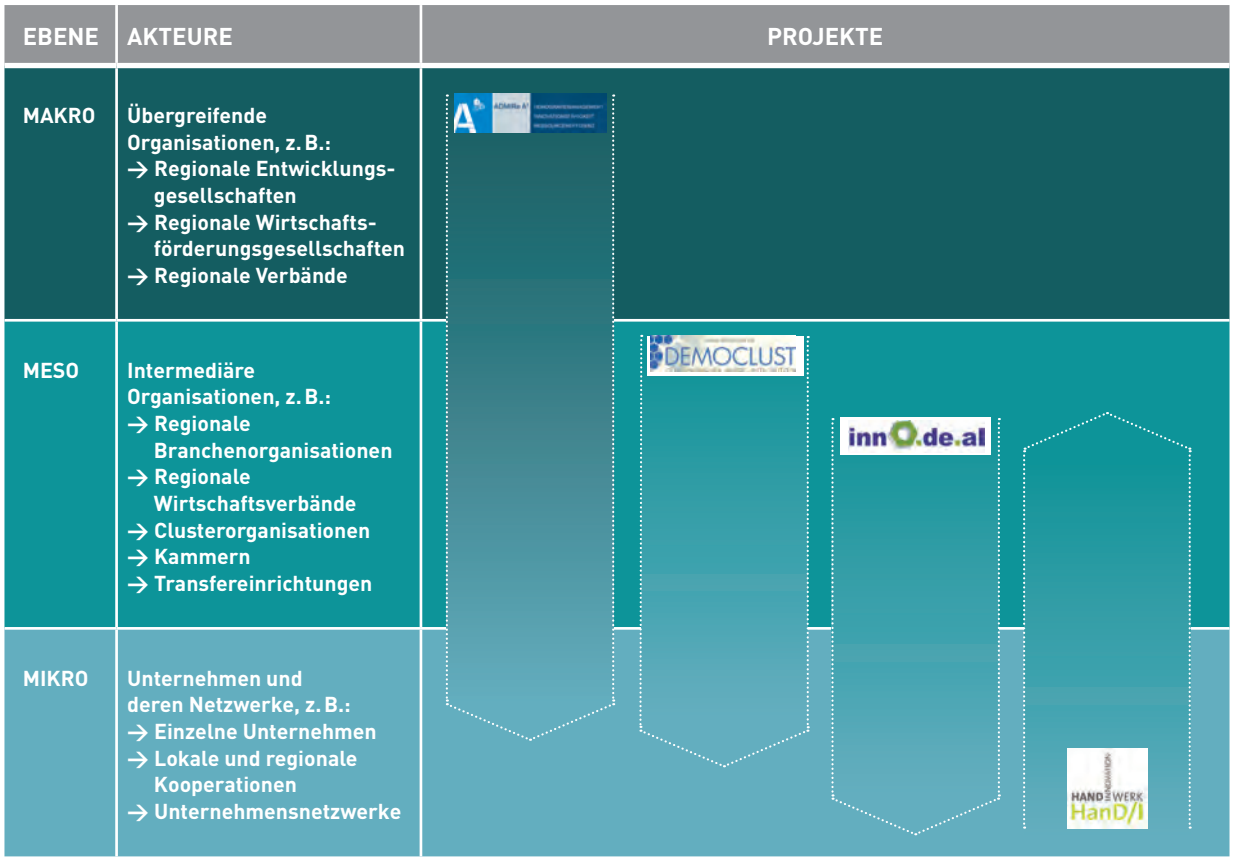
1 Zur leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden eine geschlechts-„neutrale" Formulierung verwendet. Bei der Benennung von Personen wird deshalb nur eine Form (z. B. Unternehmer) oder die neutrale Form (z. B. Mitarbeitende) verwendet, wobei selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

Zudem legt die staatliche Politik vermehrt Programme auf, die auf regionaler Ebene wirksam werden. Die Regionen werden damit zu einem Programmraum für eine gezielte und systematische Förderung von Innovationen in Richtung Demografiefestigkeit. Dort, wo es leistungsfähige regionale Einrichtungen zur Wirtschaftsförderung gibt, können komplexere Handlungsansätze gewählt werden, die den demografischen Wandel im Kontext mit anderen Herausforderungen bearbeiten.

Außerdem können auf regionaler Ebene die systemischen Aspekte des Innovationsgeschehens analysiert sowie ganzheitliche Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Innovationen werden von vielfältigen Organisationsgrenzen überscheitenden Interaktionen initiiert und beeinflusst. Diese Interaktionen generieren neben neuen Technologien auch neue Formen der Organisation und Zusammenarbeit. Innovationsprozesse finden nicht nur innerhalb der Unternehmen zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten statt, sondern auch in den Beziehungen zu Zulieferern und Kunden oder innerhalb der Praktikergemeinschaften von Berufsgruppen, die sich in der Region herausbilden. Vermehrt thematisieren auch Forschungseinrichtungen, Universitäten und Bildungseinrichtungen, Kammern und Intermediäre den demografischen Wandel als Herausforderung für die regionalen Unternehmen. In der Region befinden sich z. B. unternehmensbezogene Dienstleitungsbetriebe und Finanzinstitute, aber auch zivilgesellschaftliche Organisationen und Gruppen, die Innovationsprozesse begleiten können.

Auch aus der regionalen Politik und von den Wirtschaftsförderungseinrichtungen gehen Impulse auf die Unternehmen aus, indem der demografische Wandel gemeinsam mit anderen Herausforderungen öffentlich thematisiert wird und Anreize geschaffen werden, um die Region „demografiefit" zu machen. Die Organisationsgrenzen übergreifenden Interaktionen verdichten sich in regionalen Innovationssystemen und machen Regionen zur geeigneten Plattform für Interventionen, die wiederum auf verschiedenen Ebenen stattfinden können:

Auf der **Makro-Ebene** können die übergreifenden regionalen Steuerungsstrukturen gestaltet werden. Dort werden Entscheidungen gefällt über die Allokation von Ressourcen in der Region, über die Zielsetzung und Strategien des Mitteleinsatzes bspw. im Rahmen regionaler Förderprogramme, regionaler Planung oder Wirtschaftsförderung. In den regionalen Arenen wird diskutiert, wie die Folgen des demografischen Wandels einzuschätzen sind und welches die geeigneten Strategien für Problemlösungen sind. Über neue Kooperationsformen wie eigens initiierte „strategische Allianzen"



Abbildung[2] 1: Die Verbundprojekte der Fokusgruppe und ihre Wirkungsebenen

können regionale Diskurse langfristig beeinflusst werden und Innovationen für weitreichende Lösungen angeregt werden.

Die regionale **Meso-Ebene** ist geprägt von vielfältigen intermediären Organisationen wie regionalen Branchen- und Wirtschaftsverbänden, Kammern, Einrichtungen des Technologie- und Wissenstransfers oder Clusterorganisationen. Als regional verankerte Institutionen wird ihnen seitens der Unternehmen in der Regel hohes Vertrauen entgegen gebracht. Insbesondere dort, wo diese Organisationen eine genuine Selbstorganisation der Unternehmen darstellen und ihre Organisationsform und Größe dichte und persönliche Kommunikation zulässt, können sie ein wichtiges Forum der Bearbeitung gesellschaftlicher Herausforderungen sein. Solche Organisationen erleichtern einerseits den Zugang zu den Unternehmen, um diese für Aspekte des demografischen Wandels zu sensibilisieren. Andererseits können diese intermediären Organisationen selbst zu Innovationsmotoren werden, wenn sie die wichtigsten Herausforderungen für ihre Mitgliedsunternehmen frühzeitig thematisieren und ihre Dienstleistungen „demografiefest" machen und auf älter und bunter werdende Adressaten zuschneiden bzw. konkrete Beratungsangebote entwickeln, um die Unternehmen selbst „demografiefit" zu machen.

Insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen fehlen oft die Ressourcen, spezielle Strategien für eine proaktive Anpassung an den demografischen Wandel zu entwickeln und das entsprechende Wissen aufzubauen und Innovationen zu generieren. Daher werden Demografie-Strategien sinnvollerweise in Kooperation mit anderen Organisationen auf der **Mikro-Ebene** entwickelt. Solche Kooperationen lassen sich in Regionen in der Regel leichter anstoßen, da sich die Akteure meist gegenseitig kennen und auch in anderen regionalen Netzwerken in Verbindung stehen. Für den Aufbau solcher Kooperationen sind daher regionale Zugänge sehr Erfolg versprechend.

2 Im Folgenden sind Abbildungen nur in den Hauptkapiteln numeriert; Abbildungen in den Tools sind ohne Numerierung eingebunden.

DIE MAKRO-EBENE:

Innovationen über Netzwerke in regionale Handwerksbetriebe bringen

Um den tiefgreifenden Veränderungen durch den demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen, sind auf regionaler Ebene neue Steuerungsstrukturen und Handlungslogiken erforderlich.

Bisher sind auf regionaler Ebene sektorale Muster zur Bearbeitung zukünftiger Herausforderungen vorherrschend. Nicht selten werden einzelne Aspekte des demografischen Wandels isoliert betrachtet und segmentierte Strategien verfolgt wie bspw. die Anwerbung von Fachkräften.

Aus der Perspektive einer demografiefesten und zukunftsfähigen regionalen Entwicklung ist es sinnvoll, ganzheitliche Strategien zu entwickeln, die auch weitere, inhaltlich eng verknüpfte Herausforderungen aufgreifen: eine dauerhaft erfolgreiche regionale Entwicklung kann nur gelingen, wenn die Innovationsfähigkeit in Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft gerade auch unter den Bedingungen einer alternden Gesellschaft auf hohem Niveau bleibt und Herausforderungen wie die Notwendigkeit einer ressourceneffizienten Wirtschaftsweise in einer integrierten Strategie aufgegriffen werden.

Wie kann eine langfristig angelegte und verbindliche Kooperationsform auf regionaler Ebene etabliert werden, die den Transformationsprozess anregt und begleitet?

Das Projekt **ADMIRe A³ – strategische Allianz für Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz im Wirtschaftsraum Augsburg“** beinhaltet die Vorbereitung, den Aufbau, die Etablierung und die Erprobung einer solchen strategischen Allianz, die zum Ziel hat, eine integrierte regionale Transformationsstrategie zu konzipieren und umzusetzen. Dabei ist davon auszugehen, dass eine nachhaltige Entwicklung der Region nur gelingen kann, wenn soziale Veränderungen wie der demografische Wandel, ökologische Herausforderungen wie Klimawandel und Ressourcenknappheit strategisch und gemeinsam angegangen werden und die Anpassungsfähigkeit der Region als Innovationssystem gesteigert werden kann. Dazu sind neue Instrumente im Management der strategischen Allianz ebenso erforderlich, wie Instrumente zur inhaltlichen Ausgestaltung einer Transformation zu einer nachhaltigen Entwicklung. Im Wirtschaftsraum Augsburg wird eine komplexe Strategie zum Aufbau neuer regionaler Governance-Strukturen zur integrierten Bearbeitung ineinandergreifender gesellschaftlicher Megatrends entwickelt. Der Wirtschaftsraum Augsburg ist dabei Handlungs- und Programmraum zugleich. Netzwerke der Wissensproduktion und der Wissensvermittlung werden ebenso adressiert wie einzelne Unternehmen oder in der Region tätige Clusterorganisationen.

DIE MESO-EBENE:

Regionale Intermediäre werden zu Innovationsmotoren für demografiefeste Unternehmen und deren Netzwerke

Unternehmensnetzwerke und Clusterorganisationen haben als Selbstorganisationsformen der Unternehmen einen privilegierten Zugang zu ihren Mitgliedern. Sie können ihr Portfolio an Dienstleistungen um „Fitnessprogramme“ für den demografischen Wandel erweitern und Innovationen auf betrieblicher Ebene anregen.

Wie kann es gelingen, bestehende Netzwerke und intermediäre Organisationen als Katalysatoren für Innovationen im demografischen Wandel einzusetzen?

Das Projekt **„DEMOCLUST – Regionales demografieorientiertes Personalmanagement in der High-Tech-Industrie – ein neuer Service des Cluster Sensorik“** unterstützt das Clustermanagement (SPS–Strategische Partnerschaft Sensorik e.V.) der Sensorik-Industrie in Bayern dabei, seine bisher auf Technologie- und Marketingthemen ausgerichteten Dienstleistungsangebote zu erweitern. Es entsteht ein umfassendes Beratungsangebot zur Nutzung der Chancen des demografischen Wandels. Insbesondere steht die Demografieberatung im ständigen Dialog mit den Betrieben über deren Personalentwicklungspraxis im Mittelpunkt. Dabei hat die Einbindung aller relevanten regionalen Akteure und Beratungsangebote besondere Bedeutung. Ihr Angebot wird vermittelt und an die unterschiedlichen regionalen Kontexte der Unternehmen angepasst. Das Demografiemanagement im Cluster analysiert regionssensibel die Herausforderungen der Unternehmen. So sind z. B. im Bayerischen Wald die Herausforderungen der Fachkräftegewinnung deutlich andere als in der Stadt Regensburg. Auf diese Weise entstehen ein jeweils angemessenes Beratungsangebot und eine leistungsfähige Akteurskonstellation.

Im Projekt **„inno.de.al – Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“** werden unterschiedliche regionale Netzwerkformen erprobt. Zum einen wird mit einem bestehenden Netzwerk aus Unternehmen der Sanitärbranche in Baden-Württemberg und Nordfranken gearbeitet, ein weiteres Netzwerk ist im Saarland angesiedelt. Die Netzwerke erleichtern den Zugang zu den Betrieben und die Bildung der Allianzen. Dabei ist die Netzwerkarbeit zum einen aufgrund der regionalen Verortung, aber auch aus der branchenspezifischen Zusammensetzung der Netzwerke angepasst zu gestalten.

DIE MIKRO-EBENE:

Innovationen über Netzwerke in regionale Betriebe im Handwerk bringen

Das Handwerk ist in der Regel extrem kleinbetrieblich organisiert. Für eigene isolierte Innovationsaktivitäten fehlen oft finanzielle und personelle Ressourcen. Dennoch werden auch Handwerksbetriebe mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert.

Wie kann es gelingen, Handwerksbetriebe in der Region anzusprechen und welches sind die geeigneten Vorgehensweisen und Netzwerkstrukturen, um Innovationen zu generieren?

Das Verbundprojekt **„HanD/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen“** entwickelt auf der Mikroebene einzelner Betriebe innovative Lösungen für die Bewältigung des demografischen Wandels. Die Zugänge zu den Unternehmen werden durch regionale Organisationen erleichtert. In dem Projekt schließen sich Institutionen wie die Handwerkskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim und die AOK Niedersachsen unter wissenschaftlicher Begleitung der Beuth Hochschule für Technik in Berlin in einer Akteursallianz zusammen und unterstützen gemeinsam Betriebe darin, die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern, damit den demografischen Wandel zu bewältigen und gleichzeitig die Innovationskraft des Betriebs zu stärken. Im sogenannten „Huckepackverfahren“ werden Ressourcen in den Unternehmen gestärkt, die sowohl die Gesundheit der Beschäftigten, als auch die Innovationsfähigkeit des Betriebs stärken. In den Betrieben werden Akteursallianzen zwischen Unternehmern und Mitarbeitern initiiert, in einem überbetrieblichen Netzwerk werden regionale Interessen diskutiert und gemeinsam weiterentwickelt.

AUFBAU UND STRUKTUR DER ORIENTIERUNGSHILFE

Die Orientierungshilfe ist als Loseblattsammlung konzipiert, damit einzelne Tools von interessierten Nutzern entnommen und direkt verwendet werden können. Sie muss nicht von vorne bis hinten durchgearbeitet werden, sondern kann je nach Nutzungshintergrund und Interesse selektiv gelesen werden.

Sie ist gemäß der oben beschriebenen Unterscheidung in Makro-, Meso- und Mikroebenen auch in diese drei Bereiche unterteilt. Zum besseren Verständnis der einzelnen Tools ist jedem Bereich ein Einleitungskapitel vorangestellt. Hier wird der Entwicklungshintergrund, die Entwickler, ihre Motivation, das grundsätzliche Vorgehen, der generelle Nutzen und die Anschlussfähigkeit der Tools zu den jeweils anderen Ebenen beschrieben. Die dann folgenden einzelnen Tools sind über alle Ebenen hinweg in gleicher Art und Weise wie ein „Produktblatt“ aufgebaut. Es soll den interessierten Lesern einen kurzen strukturierten Überblick über Ziele, Inhalte, besondere Charakteristika, Vorgehensweisen, Nutzen und erste Erfahrungen in der Anwendung des Tools geben.

Die Konkretheit der Tools unterscheidet sich. Während alle Tools der Mikroebene so aufgebaut sind, dass sie auch als Checkliste oder Leitfaden entnommen und direkt weiterverwendet werden können, sind die komplexeren Tools der Meso- und Makroebene allgemeiner beschrieben. Zu jedem Tool findet der interessierte Leser am Ende eine Bezugsadresse, wo er vertiefende Informationen erhalten kann.

Am Ende der Orientierungshilfe findet sich eine Aufstellung der Autoren, die die einzelnen Tools hauptverantwortlich erstellt haben. Da alle Tools Produkte mehrjähriger Arbeit großer Projektverbünde sind, haben letztlich alle Mitarbeiter der Projekte zur Erstellung dieser Orientierungshilfe beigetragen. Ihnen sei an dieser Stelle besonders gedankt. Besonders danken wir zudem dem Team des Projektträgers im DLR, vertreten durch Frau Ilona Kopp, für die Unterstützung und Begleitung der Fokusgruppe „Regionale Aspekte des demografischen Wandels“.

Wir wünschen allen Interessierten viel Erfolg bei der Anwendung der Orientierungshilfe.

MAKRO-EBENE

HANDELN AUF DER MAKRO-EBENE:

Regionale Nachhaltigkeits-Transformation zielgerichtet angehen: Instrumente zur Führung, Management, Steuerung und inhaltlichen Gestaltung strategischer Allianzen

Was ist der Hintergrund?

Für viele Regionen in Deutschland stellt sich aktuell die brisante Frage, wie die Innovationsfähigkeit der Unternehmen angesichts des demografischen Wandels und des sich bereits heute abzeichnenden Fachkräftemangels erhalten und ausgebaut werden kann. Gleichzeitig stellt die zu erwartende Ressourcenverknappung viele Wirtschaftsbranchen vor ernsthafte Entwicklungsfragen. Für den Technologie- und Produktionsstandort des Wirtschaftsraums Augsburg A³ mit seinen drei Gebietskörperschaften Landkreis Augsburg, Landkreis Aichach-Friedberg sowie dem Oberzentrum Augsburg sind die Sicherung von Fachkräften für die dort ansässigen Unternehmen und der effiziente Einsatz von Rohstoffen und Energie zentrale Zukunftsthemen. Vor allem die Schlüsselbranchen und Kompetenzfelder des Wirtschaftsraums, wie Faserverbundtechnologie, Mechatronik und Automation, Umwelttechnologie, Informations- und Kommunikationstechnologie und Aerospace, haben oft einen hohen Energie- und Rohstoffverbrauch sowie einen hohen Fachkräftebedarf, häufig mit ausgeprägter Spezialisierung. Aus diesem Grund greifen die Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung und des Regionalmanagements diese neuen Anforderungen an ein aktives regionales Innovationsmanagement mehr und mehr auf. Durch bestehende Netzwerke wie zum Beispiel das **TEA**-Netzwerk (Hochschul-**T**ransfer-**E**inrichtungen Augsburg) werden bereits wichtige Plattformen für den notwendigen Wissens- und Technologietransfer geschaffen. Jedoch werden nicht nur im Wirtschaftsraum Augsburg, sondern auch in anderen Regionen die systemischen Wirkungsbeziehungen zwischen Demografie, Ressourceneffizienz und Innovationsfähigkeit noch zu wenig erkannt und strategisch bearbeitet.

Die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, ihrer Beschäftigten und der unterstützenden regionalen Institutionen an diese Herausforderungen ist für die künftige Leistungsfähigkeit der regionalen Wirtschaftsräume und deren Attraktivität als Wohn- und Lebensraum ausschlaggebend. Lösungen müssen gefunden werden, die ernsthafte Alternativen zum Raubbau an den natürlichen Ressourcen beinhalten, da sie sonst nicht dauerhaft kompatibel mit der ökologischen Tragfähigkeit der Erde sind.

Für die ganzheitliche Bearbeitung des demografischen Wandels und die Steigerung der Ressourceneffizienz sowie der Innovationsfähigkeit durch die Entwicklung von strategischen Handlungsansätzen erweist sich die **regionale Ebene** als besonders fruchtbar. Sie stellt die Maßstabsebene dar, in der sich Interaktionen von Akteuren beispielsweise aus Forschung und Entwicklung, innovierenden Großbetrieben und kleinen und mittleren Unternehmen, Ausbildungseinrichtungen, Forschungseinrichtungen, Technologietransferstellen und politischen Institutionen räumlich verdichten. In Regionen bilden sich systemische wechselseitige Abhängigkeiten heraus, die die **Problemlösungskompetenzen** im Umgang mit den neuen Herausforderungen befördern können.

Strategische Allianzen bilden einen Verbund aus Politik, Verwaltung, Hochschulen und Bildungseinrichtungen, Technologietransfereinrichtungen, intermediären Organisationen wie Kammern, Non-Profit-Organisationen, Unternehmen und Beschäftigten und ermöglichen ein koordiniertes Vorgehen in der Regionalentwicklung. Die Mitglieder der strategischen Allianz, die sich im Wirtschaftsraum Augsburg gebildet hat, sollen sich auf Augenhöhe begegnen und bringen ihre jeweiligen Ressourcen in die Arbeit ein. Eine hierarchische Ober- und Unterordnung wird vermieden. Die Entscheidungsfindung geht über das demokratische Verfahren der Mehrheitsentscheidung hinaus, indem im Rahmen soziokratischer Prozesse versucht wird, einen sogenannten Konsent (nicht zu verwechseln mit Konsens!) zu finden, d. h. eine Lösung anzustreben, bei der keine Beteiligten schwerwiegende Einwände haben. Durch die Anwendung besonderer **Instrumente zur Führung, zum Management und zur Steuerung** der strategischen Allianz können die Prozesse innerhalb solcher Allianzen gestaltet und optimiert werden. Instrumente zur **inhaltlichen Gestaltung** ermöglichen das Beschreiten des Transformationspfads zur nachhaltigen Regionalentwicklung, indem sie folgende fünf Themenfelder adressieren:

1) Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation
2) Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung
3) Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung
4) Nachhaltige Konsum- und Lebensstile und
5) Nachhaltige Produktionsweisen

Was motiviert uns?

Mit der Wirtschaftsweise und den Konsumstilen westlicher Industrienationen, die mit einem enormen Ressourcen- und Energieverbrauch verbunden sind, überlasten wir die Ökosysteme der Erde. Aus diesem Grund fordert der Wissenschaftliche Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU) in seinem Hauptgutachten von 2011 eine „Große Transformation".

Die Motivation unseres Forschungsvorhabens war es, Wegmarken für **Schritte des Übergangs zu einer zukunftsfähigen Gesellschaft für die regionale Ebene** zu setzen. Unser Ziel ist daher, den regionalen Institutionen ein Instrumentarium an die Hand zu geben, das es ihnen ermöglicht, integrierte Strategien zur Bearbeitung der drei Herausforderungen zu ergreifen und geeignete Strukturen zur Führung und Steuerung zu etablieren.

Die strategische Allianz ADMIRe A³, die im Wirtschaftsraum Augsburg im Rahmen des Forschungsprojekts implementiert wurde, bringt die Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels in Verbindung mit Ansätzen einer strategischen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Regionalentwicklung:

- erstens der **demografische Wandel** mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitswelten,
- zweitens der **ökonomische Strukturwandel zur Wissensgesellschaft** und die sich daraus ergebenden Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und
- drittens die zunehmende Notwendigkeit zum effizienten und **nachhaltigen Umgang mit endlichen Ressourcen.**

Mit der strategischen Allianz ADMIRe A³ wird somit nicht nur die ökologische Perspektive bearbeitet, sondern auch die tiefgreifenden Veränderungsprozesse in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt, die insbesondere der demografische Wandel mit sich bringt.

Die Absicht, im Rahmen des Forschungsprojekts eine strategische Allianz auf regionaler Ebene zu gründen, die den Transformationsprozess in Richtung Nachhaltigkeit „anschiebt", knüpft an methodische Vorgehensweisen einer transdisziplinären Wissensproduktion an. Eine transdisziplinäre Wissenschaft bezieht neben dem im Wissenschaftssystem gewonnenen Wissen auch Wissensbestände der Akteure der Transformation ein.

Wer hat es entwickelt?

Die Verbundpartner des Forschungsprojektes ADMIRe sind eine Universität, ein privates Forschungsinstitut und eine regionale Wirtschaftsförderung.

Die Idee einer strategischen Allianz auf regionaler Ebene und das Instrumentarium zu deren Führung und Steuerung wurden vom **Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH** (f10) erarbeitet. Die Gründer des Faktor 10 – Instituts beschäftigen sich seit fast 20 Jahren mit dem Themenfeld nachhaltiges Wirtschaften in Form von Projekten und Organisationsberatung. In verschiedenen anderen Forschungsprojekten beforschten sie u. a. strategische Allianzen sowie die Entwicklung von nachhaltigkeits- und innovationsorientierten Instrumenten.

Die **Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung** an der Universität Bayreuth entwickelte den theoretischen Rahmen für die Implementierung einer an Nachhaltigkeitsgesichtspunkten orientierten Regionalentwicklungsstrategie sowie einen inhaltlichen „Instrumentenkasten". Dabei kann auf Expertise im Bereich der strategischen Stadt- und Regionalentwicklung, des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen in Städten und Regionen sowie im Bereich der lokalen Agenda-21-Gruppen zurückgegriffen werden.

Praxispartner im Wirtschaftsraum Augsburg ist die **Regio Augsburg Wirtschaft GmbH**. Sie hat zur Aufgabe, die Akteure in der Pilotregion des Wirtschaftsraums Augsburg A³ auf die Implementierung einer strategischen Allianz vorzubereiten und sie für deren Inhalte zu sensibilisieren, die entwickelten Instrumente an die regionalen Erfordernisse und Besonderheiten anzupassen und die strategische Allianz zu implementieren und zu erproben. Darüber hinaus diskutierten das Faktor 10 – Institut und die Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung die praktische Anwendbarkeit des Instrumentariums in anderen Regionen mit verschiedenen Akteuren aus Forschung, Wirtschaft, Verwaltung und Politik.

Die strategische Allianz ADMIRe A³ hat sich am 18.4.2013 im Wirtschaftsraum Augsburg gegründet. Die Allianz besteht aus 27 Mitgliedern mit Vertretern aus Verwaltung, Kammern, regionalen Wirtschaftsverbänden und Clustern, Hochschulen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Technologietransfereinrichtungen sowie

aus Akteuren bürgerschaftlichen Engagements. Gemeinsam arbeiten sie an der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen für eine nachhaltige Regionalentwicklung in der Region A³.

Wie ist das grundsätzliche Vorgehen?

Strategische Allianzen umfassen **Akteure aus Wissenschaft, Bildungsträgern, Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft.** Ihre Aufgabe ist es, den regionalen Transformationsprozess anzuschieben und langfristig zu begleiten. Dem vom Forscherteam entwickelten Instrumentenkasten kommt die Funktion zu, die Arbeit der strategischen Allianz zielgerecht zu führen. Der Instrumentenkasten umfasst einerseits Tools zur Steuerung und zum Management der strategischen Allianz und andererseits zur inhaltlichen Gestaltung.

Um die Transformation zur Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene zu bewältigen, braucht es Zielwissen über eine wünschenswerte nachhaltige Zukunft und damit eine langfristige Entwicklungsstrategie. Aus diesem Grund wurde in der Pilotregion Augsburg vom Projektteam gemeinsam mit den Mitgliedern der strategischen Allianz ein Leitbild entwickelt. Die Allianzmitglieder formulierten eine für ihre Arbeit bindende Vision: Sie schrieben eine Mission, die Werte und das Selbstverständnis der Allianz nieder. Diese sind nun Maßstab ihres (Allianz-)Handelns. Darüber hinaus wurden aus der Vision sechs übergeordnete Ziele mit dem Zeithorizont 2030 abgeleitet und mit Indikatoren zur Messbarmachung hinterlegt. Das Leitbild als Governance-Instrument wirkt auf zwei Ebenen: Zum einen verändert oder festigt es die Werthaltungen der Akteure gegenüber den Kooperationsthemen und der Kooperation als solcher, zum anderen schreibt es Ziele fest, die langfristig zu erreichen sind.

Diese Strategie orientiert sich an einem Vorgehen, das Ziele festlegt, Vorgehen und Umsetzung beinhaltet sowie Bewertungen und Verbesserungsprozesse einbezieht. Damit folgt die Strategie der sogenannten **RADAR-Logik**, die von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt wurde.

Durch eine Orientierung an der RADAR-Logik wird ein zyklisches Vorgehen mit dem Ziel etabliert, anspruchsvolle Ergebnisse zu erreichen. Gebildet aus den Anfangsbuchstaben der Begriffe

- „required **RESULTS**" (gewünschte Ergebnisse; Ziele),
- „plan and develop **APPROACHES**" (Vorgehen entwickeln),
- „**DEPLOY** approaches"(Umsetzung der Planung) und
- „**ASSESS** and **REFINE** approaches and deployment" (Bewertung der Erfolge und Verbesserung des Ansatzes),

ist **RADAR** die EFQM-Interpretation des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act); (siehe Abbildung 2).

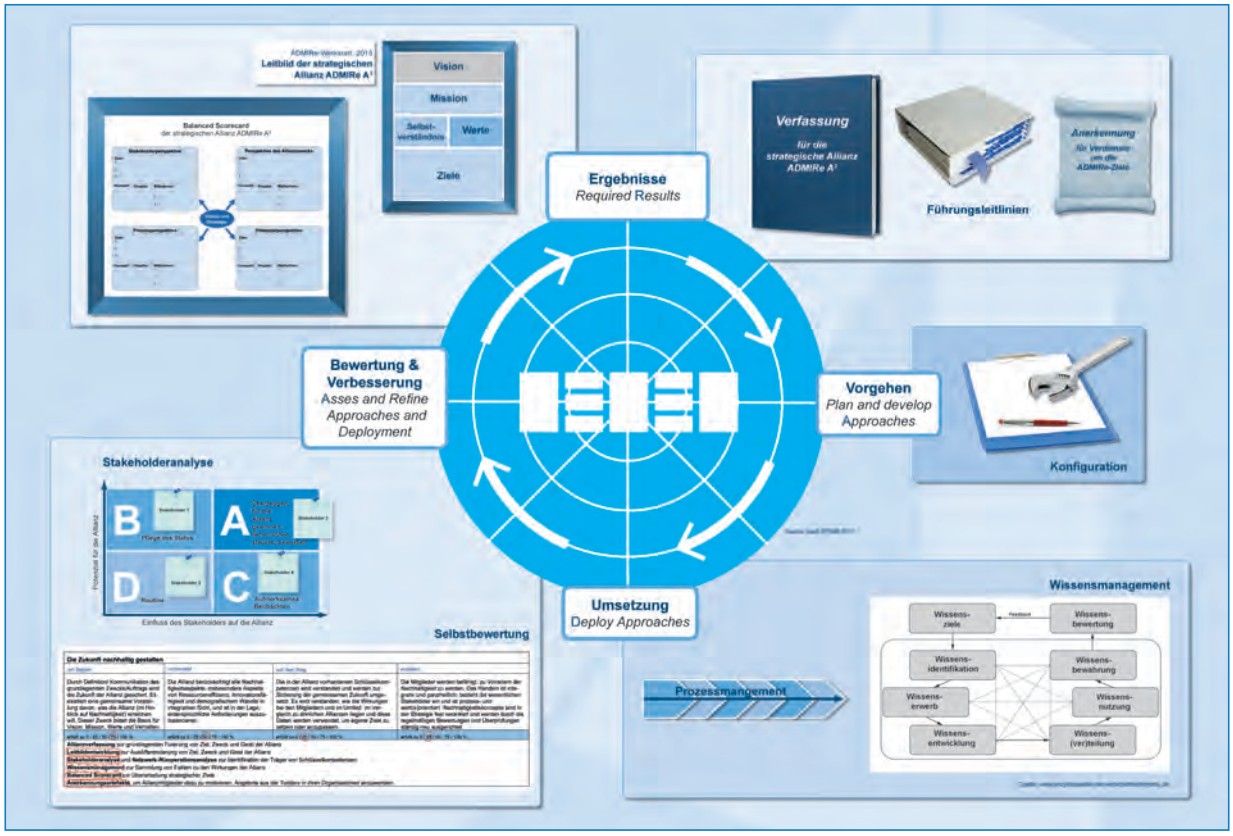


Abbildung 2: Instrumente zur Steuerung der strategischen Allianz ADMIRe A³

Die Phase „Ziele und Ergebnisse“ ist die erste Phase in einem RADAR-Zyklus. In den drei weiteren Phasen werden das Vorgehen geplant und umgesetzt und die Zielerreichung überprüft. Mit dem Fortschreiben alter und dem Setzen neuer Ziele beginnt ein neuer Zyklus.

Jedem der vier Zyklen des RADAR-Systems sind jeweils passende Management- und Steuerungsinstrumente zugeordnet. Für die Phase „Ziele und Ergebnisse“ wird beispielsweise die Erarbeitung eines gemeinsamen **Leitbilds**, einer **Verfassung von Führungsleitlinien** sowie die Erstellung einer **Balanced Scorecard** empfohlen. Auf diese Weise lassen sich zu Beginn des Prozesses normative, strategische und operative, kurz-, mittel- und langfristige Ziele festlegen, die mit Hilfe von Instrumenten der anderen RADAR-Phasen umgesetzt und kontrolliert werden können. In der zweiten Phase „Vorgehen planen“ wird die Toolbox konfiguriert, d. h. die anzuwendenden Instrumente ausgewählt und Zuständigkeiten sowie Fristen festgelegt.

Die dritte Phase „Umsetzung“ impliziert die Anwendung der ausgewählten Instrumente. Hier können weitere Systeme wie beispielsweise ein **Prozessmanagement** zum Einsatz kommen. Die „Bewertung und Überprüfung“ in der vierten Phase kann auf Basis einer **Selbstbewertung** sowie der Entwicklung und Implementierung eines **kennzahlenbasierten Controllingsystems** durchgeführt werden. Als phasenübergreifendes Instrument kann der **Nachhaltigkeitsbericht** betrachtet werden. In einem solchen werden Ziele, Vorgehensweisen und Umsetzungserfolge des Berichtszeitraums dargestellt und neue Ziele und Strategien für den nächsten Berichtszeitraum definiert und erläutert. Ebenso dient der Nachhaltigkeitsbericht als Klammer, der die Management- und die inhaltlichen Instrumente umfasst und die bei deren Einsatz erzielten Erfolge darstellt.

Inhaltliche Instrumente wurden in folgenden Handlungsfeldern erarbeitet: Das erste Handlungsfeld **„Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation“** hat zum Ziel, die Gestaltungserfordernisse in den Bereichen demografischer Wandel, Ressourceneffizienz und Innovationsfähigkeit an Entscheidungsträger und Schlüsselakteure zu vermitteln. Sowohl der demografische Wandel als auch die Notwendigkeit, Ressourcen sparsam und effizient einzusetzen, bedingen kulturelle Veränderungen und die Verankerung eines Nachhaltigkeits-Bewusstseins und neuer Werte.

Das zweite Handlungsfeld **„Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung“** verbindet Akteure aus der Wissenschaft mit Akteuren aus der Praxis, um gemeinsam neue Problemlösungskompetenzen zu erarbeiten und so die gesellschaftliche Teilhabe an der Wissensproduktion zu fördern. Ziel des dritten Handlungsfelds **„Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung“** ist die Sensibilisierung und Befähigung kommunaler Entscheidungsträger und der ausführenden Verwaltung zur Wahrnehmung ihrer Transformationsaufgaben im Rahmen ihrer kommunalen Planungshoheit sowie in ihren Gestaltungsbereichen.

Ziel des vierten Handlungsfelds **„Nachhaltige Konsum- und Lebensstile“** ist es, eine Veränderung der Konsummuster und Lebensstile in Richtung Nachhaltigkeit einzuleiten. Ziel des fünften Handlungsfelds **„Nachhaltige Produktionsweisen“** ist es, die Unternehmen zu motivieren und zu befähigen, ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung und einem effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen zu leisten sowie demografiegerechte Arbeitsverhältnisse und Produkte und Dienstleistungen für eine alternde und vielfältiger werdende Gesellschaft zu schaffen. Mit der integrierten Bearbeitung von Demografie- und Ressourcenfragen kann gleichzeitig die Innovationsfähigkeit der Unternehmen gestärkt werden.

Was ist der Nutzen?

Die im Rahmen von ADMIRe A^3 konzipierte Kooperation findet nicht in Form eines eher losen Netzwerks statt, sondern in Gestalt einer festen strategischen Allianz. Im Unterschied zu einem Netzwerk zeichnet sich die strategische Allianz insbesondere durch ein höheres Maß an Verbindlichkeit, eine formale Struktur und eine eigene Identität sowie explizit formulierte Ziele aus. Damit dieses **hohe Maß an Zielgerichtetheit** umgesetzt werden kann, ist ein Instrumentarium zu Führung, Management und Steuerung der strategischen Allianz vonnöten. Mit diesen Instrumenten sollen in der strategischen Allianz Strukturen geschaffen, der Status quo analysiert, Ziele definiert und Prozesse aufgesetzt und nachverfolgt werden können.

Die Methodik des RADAR-Zyklus impliziert ein hohes Maß an strukturellem Vorgehen: Die Akteure setzen zu erreichende Ziele fest, planen das Vorgehen, führen die geplanten Schritte durch und bewerten und überprüfen schließlich die erreichten Ergebnisse. Aus dieser Überprüfung und Bewertung ziehen sie ihre Schlüsse im Sinne eines organisationalen Lernens und setzen sich neue Ziele bzw. legen neue Wege fest, um noch nicht erreichte Ziele doch noch zu erreichen. Da der genaue inhaltliche Transformationspfad (bis 2030) nicht exakt vorhergesagt werden kann, müssen Lernprozesse in der strategischen Allianz fest verankert werden. So können im Zeitverlauf immer wieder Anpassungsleistungen gemacht werden. Auf der Grundlage dieses Zyklus lässt

sich ein **kontinuierlicher Verbesserungs- und Organisationsentwicklungsprozess** anstoßen. Mit den inhaltlichen Tools in den fünf Handlungsfeldern werden den Akteuren der strategischen Allianz zum Teil erprobte Instrumente zur Verfügung gestellt, zum Teil aber auch Leitfäden, mit denen noch Transformationserfahrungen gemacht werden müssen. Sie ermöglichen Experimente der Veränderung.

Wie ist die Anschlussfähigkeit an andere Handlungsebenen?

Durch eine strategische Allianz werden die regionalen Akteure befähigt, mehrdimensionale Herausforderungen integrativ und zielgerichtet zu bearbeiten. Als Plattform der Koordination und Steuerung wirkt die strategische Allianz in die individuelle Handlungswelt der Mitglieder hinein. Inhaltliche Instrumente ermöglichen die zielgruppenspezifische und integrierte Bearbeitung, z. B. auf Unternehmensebene.

Aufgrund der diversifizierten Zusammensetzung der Mitglieder einer strategischen Allianz wirken sich die Inhalte sowohl „nach oben“ (auf die Ebene der Politik und regionalen Planung) als auch „nach unten“ (auf Unternehmen, Organisationen oder Einzelpersonen) aus.

ADMIRe A³ DEMOGRAFIEMANAGEMENT INNOVATIONSFÄHIGKEIT RESSOURCENEFFIZIENZ

Das Projekt „ADMIRe A³“
Strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg

PROJEKTPARTNER

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH

Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH

ANWENDUNGSPARTNER
Mitglieder der strategischen Allianz ADMIRe A³ (Stand Anfang 2015: 31 Institutionen)

Förderkennzeichen
01HH11073, 01HH11074, 01HH11075

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Buck, J.; Villines, S. (2007):
We the People: Consenting to a Deeper Democracy. Washington DC: Sociocracy.info Press.

Deming, W. E. (1986):
Out of the Crisis. Cambridge, Mass.

Engelmann, T. (2012):
Nachhaltigkeit in die regionale Wirtschaft bringen. Instrument für nachhaltiges Netzwerkmanagement: Wie regionale Unternehmensnetzwerke die Herausforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens meistern, in: STANDORT Zeitschrift für angewandte Geographie, 36. Jg, Heft 3, S. 127–131.

Engelmann, T.; Merten, T. (2010):
Management und Steuerung strategischer Allianzen, in: Lemken, T.; Helfert, M.; Kuhndt, M.; Lange, F.; Merten, T. (Hg.): Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung. Innovationen in Unternehmen durch Kooperationen mit NPOs, Wuppertal, S. 30–39.

Engelmann, T.; Merten, T. (2010):
Sustainable Excellence für strategische Allianzen. Instrumente zum Management zentral gesteuerter Netzwerke. nachhaltigkeit_paper_01, Friedberg, Trifolium.

Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Strategische Allianzen als Instrument zum Management regionaler Transformationsprozesse, in: Hafner, Sabine; Miosga, Manfred (Hg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: Oekom, S. 349–374.

Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2013):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A^3, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2012):
Strategische Allianzen. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.2 des Verbundprojekts strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A^3)". ADMIRe-Paper 1.2.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.

Engelmann, T.; Merten, T.; Rohn, H. (2014):
Ressourceneffizienz: Globaler Trend und Herausforderung für regionale Transformation, in: Hafner, S.; Miosga, M. (Hg.): Regionalentwicklung im Zeichen der Großen Transformation. München: Oekom, S. 79–119.

Engelmann, T.; Merten, T.; Rohn, H. (2012):
Ressourceneffizienz. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.2 des Verbundprojekts strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A^3)". ADMIRe-Paper 1.2.1. Friedberg: Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.

EFQM (European Foundation for Quality Management) (2013):
EFQM Excellence Modell. Frankfurt am Main.

Hafner, S.; Engelmann, T.; Merten, T. (2013):
Strategien für den Wandel – Nachhaltige regionale Innovationsfähigkeit für Ressourceneffizienz und Demografiemanagement, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Bericht zum 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar bis 01. März 2013 an der FH Niederrhein. Dortmund, S. 107–110.

Hafner, S.; Engelmann, T.; Merten, T.; Miosga, M.; Kiehlbrei, N.; Reimer, M. (2013):
Ansätze für eine integrierte Regional Governance Demografie, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz in regionalen Innovationssystemen. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.5 des Verbundprojekts strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A^3)". Bayreuth, Friedberg: Universität Bayreuth, Faktor 10 – Institut.

DIE TOOLS IM EINZELNEN

TOOL 1 Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation 16

TOOL 2 Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung 18

TOOL 3 Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung 20

TOOL 4 Nachhaltige Konsum- und Lebensstile 22

TOOL 5 Nachhaltige Produktionsweisen 24

TOOL 6 Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse 27

TOOL 7 Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 2: Vorgehen planen 31

TOOL 8 Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 3: Umsetzung 34

TOOL 9 Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 4: Bewertung und Verbesserung 37

TOOL 10 Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
Nachhaltigkeitsbericht für strategische Allianzen 40

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation

ZIEL

Die Handlungsnotwendigkeiten in den Bereichen demografischer Wandel, Ressourceneffizienz und Innovationsfähigkeit werden an Entscheidungsträger und Schlüsselakteure vermittelt.

ZIELGRUPPE

Entscheidungsträger aus Vereinen, Verbänden, Unternehmen, lokaler und regionaler Politik und Verwaltung, Wissenschaft, Bildungseinrichtungen

INHALTE DES TOOLS

Informations- und Kommunikationsinstrumente,

- die wichtigen Entscheidungsträger für die regionale Transformation identifizieren und zielgerichtet adressieren und
- mit denen die Notwendigkeit der Transformation, inhaltliche Themenschwerpunkte und Transformationsziele, Umsetzungsschritte und Beteiligungsmöglichkeiten vermittelt werden.

Stakeholder-Analyse und darauf aufbauende Kommunikationsstrategie sowie Kommunikationsmanagement;
Informationspaket; Newsletter und Onlineplattformen;
Wanderausstellung „Die Region auf dem Weg zur Nachhaltigkeit"

CHARAKTERISTIKA

Die Instrumente in diesem Maßnahmenbündel sind Informations- und Kommunikationsinstrumente, die den inhaltlichen Ansatz bei den Zielgruppen verankern.
Ihre Funktion ist, für die Transformationsnotwendigkeit zu sensibilisieren und ein entsprechendes Bewusstsein zu schaffen.

VORGEHEN

Zu Beginn des Einsatzes des Maßnahmenbündels steht eine Stakeholder-Analyse.
Auf dieser Basis werden die Informations- und Kommunikationsinstrumente zielgruppenspezifisch und in einem abgestimmten zeitlichen Rhythmus eingesetzt.

Nähere Ausführungen:

Stakeholder-Analyse und darauf aufbauende Kommunikationsstrategie sowie Kommunikationsmanagement:
Die Stakeholder-Analyse dient zur Identifikation von Stakeholdern und ihren Einstellungen zur regionalen Transformation. Die Stakeholder-Analyse erfolgt nach dem Promotorenmodell (Macht-, Prozess-, Beziehungs- und Fachpromotoren) und dient dafür, eine Kommunikationsstrategie zu erarbeiten, um dann Stakeholder gezielt durch ein Kommunikationsmanagement zu adressieren (zur Durchführung einer Stakeholder- Analyse siehe auch die Instrumente zur Führung und Steuerung der strategischen Allianz).

Informationspaket: Das Instrument stellt einen Pool von Argumentationslinien und Begründungszusammenhängen für eine regionale Transformationsstrategie dar.
Inhalte des Informationspaketes sind: 1) Ursachen und Folgen des demografischen Wandels für Regionen, 2) die ökologische und wirtschaftliche Notwendigkeit, den Einsatz natürlicher Ressourcen drastisch zu verringern, 3) die Bedeutung von Innovationsfähigkeit, um den demografischen Wandel zu gestalten und die Ressourceneffizienz zu steigern, 4) Wirkungszusammenhänge zwischen dem demografischen Wandel, Ressourceneffizienz und Innovationsfähigkeit sowie konzeptionelle Zusammenhänge zwischen den drei Herausforderungen und dem Nachhaltigkeitskonzept und 5) erste Schritte, um die regionale Nachhaltigkeitstransformation angehen zu können.

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation

VORGEHEN

Newsletter und Onlineplattformen:
Das Instrument beinhaltet Vorlagen für Newsletter und zeigt Beispiele von Onlineplattformen. In einem Halbjahresrhythmus erscheint für alle (in der Stakeholder- Analyse) identifizierten Multiplikatoren und Entscheidungsträger ein Newsletter, der folgende Themenschwerpunkte enthält: Erläuterung der drei großen Herausforderungen und ihrer Wirkungszusammenhänge, inhaltliche Themenfelder der regionalen Transformation zur Nachhaltigkeit, Möglichkeiten der regionalen Steuerung der Nachhaltigkeit, Vorstellung von bestehenden Nachhaltigkeitsinitiativen vor Ort und aus anderen Regionen (im Sinne der Best Practice).
Die Onlineplattform stellt die Inhalte des Informationspakets im Internet dar und wird laufend durch Neuigkeiten aus der Region aktualisiert. Sie ist nicht nur Informationsdienst, sondern sollte auch als Diskussionsforum gestaltet sein.
Wanderausstellung „Die Region auf dem Weg zur Nachhaltigkeit“:
Das Instrument umfasst inhaltliche Vorlagen für eine Ausstellung und gibt Gestaltungs- und Aufstellungstipps. Die Ausstellung ist als Wanderausstellung konzipiert und kann an wechselnden und viel besuchten zentralen Orten aufgestellt werden, z. B. im Eingangsfoyer von Rathäusern oder Landratsämtern, Schulaula etc.

NUTZEN

Den Anwendern steht ein Instrumentenset an Kommunikationsmedien zur Verfügung, das den „kommunikativen Boden“ für eine regionale Transformation bei Entscheidungsträgern und Schlüsselakteuren bereitet.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Die **Stakeholder-Analyse** wurde im Wirtschaftsraum Augsburg in Recherchearbeit und auf Basis persönlicher Gespräche durchgeführt und mit einer Datenbank strukturiert aufbereitet. Somit konnten verschiedene Stakeholder-Gruppen sowie Schlüsselpromotoren identifiziert und gezielt angesprochen werden. Die Analyse zeigte, dass es bereits viele Aktivitäten in der Region gibt, an die angeknüpft und die vernetzt werden können. Das Instrument der Stakeholder-Analyse ist unter www.admire-a3.com zu finden. Die erarbeitete **Kommunikationsstrategie** wurde vor allem über die Website, Veranstaltungen, Vorträge und Publikationen wie Flyer und Newsletter umgesetzt.
Eine zentrale Erfahrung war, den Nutzen der strategischen Allianz zielgruppenspezifisch zu kommunizieren. So können Unterstützer, insbesondere Unternehmen, angesprochen werden.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Stakeholder-Analyse; Kommunikationsstrategie, Kommunikationsmanagement sowie Newsletter:
Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Andreas Thiel
Tel: +49 821 450 10200
E-Mail: andreas.thiel@region-A3.com

Sonstige Instrumente in diesem Maßnahmenbündel:
Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung
Prof. Dr. Manfred Miosga
Tel.: +49 921 552280
E-Mail: manfred.miosga@uni-bayreuth.de

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung

ZIEL

Ziele sind die Etablierung einer **Transformationsforschung** sowie einer **transdisziplinären Wissensproduktion** auf regionaler Ebene. Es sollen sinnvolle Übergangsprozesse zu einer nachhaltigen Gesellschaft erforscht und dargestellt und eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Praxisakteuren etabliert werden.

ZIELGRUPPE

F&E-Einrichtungen, Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Pioniere des Wandels, Vereine und Verbände

INHALTE DES TOOLS

Instrumente, die helfen, das notwendige Transformationswissen zu erarbeiten und die Akteure der Transformation zu vernetzen.
Die Instrumente sind: Think-Tank, Transformationsdialog „Wissenschaft trifft regionale Praxis", Wissensmanagement „Regionale Transformation zur Nachhaltigkeit".

CHARAKTE-RISTIKA

Das Maßnahmenbündel ist durch das Paradigma der transdisziplinären Wissens-produktion charakterisiert. Transdisziplinäres Wissen wird unter Einbezug von Praxisakteuren entwickelt. Praxisakteure sind Personen außerhalb des Wissenschafts-systems, die direkt oder indirekt von dem zu lösenden lebensweltlichen Problemen betroffen sind oder nutzenstiftende Erfahrungen und Kenntnisse besitzen (WBGU 2011).

VORGEHEN

Die Vorgehensweise in diesem Maßnahmenbündel ist partizipativ, interdisziplinär und transdisziplinär geprägt.

Nähere Ausführungen:

Think-Tank:
Die Denkfabrik fungiert in der Region als eine Art wissenschaftlicher Beirat, der sich schwerpunktmäßig aus Wissenschaftlern der Region und Transformationsakteuren aus Vereinen und Verbänden sowie der Wirtschaft zusammensetzt, die in besonderem Maße das Thema Nachhaltigkeit als Forschungsinhalt bzw. in ihrer zivilgesellschaft-lichen oder unternehmerischen Arbeit verfolgen. Sie verfügen dementsprechend über ein großes Erfahrungswissen.

Transformationsdialog „Wissenschaft trifft regionale Praxis":
Der Transformationsdialog bringt Wissenschaftler und Praxisakteure zusammen. Wissenschaftler, die bereits im Bereich der Nachhaltigkeitswissenschaft aktiv sind, erarbeiten mit Praxisakteuren „robustes" Transformationswissen. Der Transformations-dialog ist als Veranstaltungsreihe konzipiert und beginnt seine Arbeit mit einer Nachhaltigkeitskonferenz. Das Veranstaltungsformat richtet sich fächerübergreifend an alle interessierten Wissenschaftler, Unternehmen und Vertreter von zivilgesellschaftlichen Vereinigungen sowie regionaler Politik. Die Nachhaltigkeitskonferenz legt transdisziplinäre Forschungsfelder in der Region fest. Auf der Konferenz kann auch das Leitbild für die Transformation mit erarbeitet werden. Es leistet damit einen Beitrag zur Erarbeitung von sogenanntem Zielwissen über wünschenswerte und denkbare Entwicklungsszenarien in der Region.

Wissensmanagement „Regionale Transformation zur Nachhaltigkeit":
Das Wissensmanagement systematisiert die in der Region vorhandenen transdiszipli-

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung

VORGEHEN

nären Wissensbestände. Auf dieser Basis wird eine Defizitanalyse vorgenommen, die Auskunft darüber gibt, welches transdisziplinäre Wissen noch notwendig ist. Daraufhin werden Schritte unternommen, diese Wissenslücken zu schließen.

NUTZEN

Für eine Transformation zur Nachhaltigkeit kommt der Wissenschaft eine bedeutende Rolle als Impulsgeber und Wissensproduzent zu. Das Maßnahmenbündel knüpft an die vielfältigen Reformvorschläge von Schneidewind & Singer-Brodowski (2013) „Transformative Wissenschaft" an und bricht sie auf die regionale Ebene herunter. Mit dem Maßnahmenbündel kann die transdisziplinäre Wissensproduktion im Rahmen einer strategischen Allianz befördert und institutionalisiert werden. Es zeigt Wege auf, wie Wissenschaft und Praxis in welchen Themenfeldern konstruktiv zusammenarbeiten können.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Bei der Umsetzung des **Think Tanks** konnte an ein bereits bestehendes Gremium der Industrie- und Handelskammer bestehend aus renommierten Wissenschaftlern und Experten der Region angeknüpft werden. Die Arbeit des Gremiums, das sich mit strategischen Zukunftsfragen des Industriestandortes Schwaben beschäftigt, wurde durch Nachhaltigkeitswissen bereichert.

Das **Wissensmanagement,** wie es im Wirtschaftsraum praktiziert wird, dient dem Sichtbarmachen der Wissensbestände und der Kompetenzen für Nachhaltigkeit in der Region. Ein webbasierter **Kompetenzatlas** für die Region stellt Forschungs-, Bildungs- und unternehmerisches Know-how zu Ressourceneffizienz und nachhaltigem Wirtschaften dar. Die praktische Erfahrung zeigt, dass eine integrierte Bearbeitung der drei Herausforderungen „Ressourceneffizienz", „Innovationsfähigkeit" und „demografischer Wandel" eine gute Begleitung, Impulse und einen hohen Grad an Vernetzung benötigt.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung
Prof. Dr. Manfred Miosga
Tel.: +49 921 552280
E-Mail: manfred.miosga@uni-bayreuth.de

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Andreas Thiel
Tel: +49 821 450 10200
E-Mail: andreas.thiel@region-A3.com

ZITIERTE UND WEITER-FÜHRENDE LITERATUR

Schneidewind, U.; Singer-Brodowski , M. (2013):
Transformative Wissenschaft, Marburg.

WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen) (2011):
Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten. Berlin.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS	**Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung**
ZIEL	Ziel dieses Maßnahmenbündels ist die Sensibilisierung und Befähigung kommunaler Entscheidungsträger und der Verwaltung zur Wahrnehmung ihrer Transformationsaufgaben im Rahmen ihrer kommunalen Planungshoheit sowie in ihren Gestaltungsbereichen.
ZIELGRUPPE	Kommunale und regionale Politik und Verwaltung, Wirtschaftsförderungen, Regionalmanagements, Zukunfts-Coaches
INHALTE DES TOOLS	Die Instrumente bieten kommunalen Entscheidungsträgern Möglichkeiten, in ihren Aufgabenfeldern die Transformation zur Nachhaltigkeit zu initiieren und zu begleiten. Die Instrumente sind: Nachhaltigkeitskonferenz und Nachhaltigkeits-Charta, Nachhaltigkeitscheck Planungsgrundlagen, Nachhaltige Siedlungsentwicklung und Bauleitplanung, Nachhaltigkeitsakademie, Beraterkreis und Qualitätszirkel.
CHARAKTERISTIKA	Mit diesem Maßnahmenbündel soll der „gestaltende Staat" auf lokaler und regionaler Ebene gestärkt werden. Der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen sagt aus: „Voraussetzung einer erfolgreichen Transformation ist (...) die simultane Stärkung des Staates und der Bürgerschaft unter dem Dach nachhaltiger Politikziele" (WBGU 2011: 10). Der gestaltende Staat ist der Tradition der rechtsstaatlichen Demokratie verpflichtet, entwickelt diese im Sinne der Zukunftsfähigkeit demokratischer Gemeinwesen weiter und berücksichtigt die Grenzen, innerhalb derer sich die Gesellschaft auf einem endlichen Planeten entfalten kann. Freiheitsspielräume und Handlungsoptionen zukünftiger Generationen können so bewahrt und nach Möglichkeit erweitert werden. Die Transformation zur Nachhaltigkeit benötigt, so unser Verständnis, neue Bündnisse zwischen Staat und Zivilgesellschaft.
VORGEHEN	Die Instrumente sind partizipativ und dialogorientiert und bringen Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung zur Gestaltung der Nachhaltigkeit in ihren Aufgabenbereichen zusammen. **Nähere Ausführungen:** **Nachhaltigkeitskonferenz und Nachhaltigkeits-Charta:** Im Rahmen einer Nachhaltigkeitskonferenz erarbeiten regionale Multiplikatoren und Entscheidungsträger Lösungsansätze, die in einem Maßnahmenplan münden, der Aktivitäten, Verantwortlichkeiten und Zeithorizonte festsetzt. Die Ergebnisse der Nachhaltigkeitskonferenz werden in eine Nachhaltigkeits-Charta überführt. Sie dient dazu, grundlegende Prinzipien des regionalen Transformationsprozesses zu verankern und bindend zu verabschieden. **Nachhaltigkeitscheck Planungsgrundlagen:** Bestehende Planungsgrundlagen (wie z. B. Verkehrs- und Mobilitätsplanung, Siedlungsentwicklung) werden einem „Nachhaltigkeitscheck" unterzogen. Das Instrument stellt einen Fragenkatalog zur Analyse der Planungsgrundlagen vor. In einem Workshop mit den Verantwortlichen aus den Verwaltungen werden dann die Ergebnisse reflektiert und daraufhin Beschlussvorlagen für die verantwortlichen Entscheidungsgremien erarbeitet.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung

VORGEHEN

Nachhaltige Siedlungsentwicklung und Bauleitplanung:
Die Gestaltung des demografischen Wandels und die Notwendigkeit, mit der Ressource Fläche sparsam umzugehen, sind kommunale Aufgabenbereiche:
Die Infrastrukturausstattung muss an eine z.T. schrumpfende, älter werdende und heterogene Bevölkerung angepasst und die Siedlungsentwicklung muss nach dem Grundsatz der „Innenentwicklung vor Außenentwicklung" betrieben werden.
Das Instrument beschreibt Herausforderungen sowie Lösungsmöglichkeiten in den Bereichen der Bevölkerungsentwicklung, Flächennutzung, Siedlungsstruktur und Bodenpolitik, Versorgung und Erreichbarkeit, bürgerschaftliches Engagement, Wirtschaft und Arbeitsmarkt sowie klimaschonende Bauleitplanung.

Nachhaltigkeitsakademie:
Die Akademie bietet ein Fortbildungsprogramm für alle kommunalen Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung zu Nachhaltigkeitsbelangen in der kommunalen Planungshoheit an. Das Instrument stellt Grundsätze für die Gründung einer Nachhaltigkeitsakademie und Themenschwerpunkte für Fort- und Weiterbildungsreihen vor.

Beraterkreis und Qualitätszirkel:
Ein Beraterkreis, sinnvoll auf übergeordneter Regierungsbezirksebene angesiedelt, soll Anfragen aus den Kommunen zu Nachhaltigkeit beantworten und Qualitätskriterien formulieren.

NUTZEN

Kommunen und Regionen prägen und gestalten viele Entscheidungen für eine nachhaltige Entwicklung. Beispielhalft kann genannt werden: die Gestaltung von Schrumpfung (und Wachstum) und die notwendige Anpassung sowohl der technischen als auch der sozialen Infrastruktur, der Umbau zu ressourceneffizienten und demografiegerechten Siedlungsstrukturen, ein sorgsamer Umgang mit Boden und Flächen oder die regionale Versorgung mit Energie und (biologisch erzeugten) Lebensmitteln. Die Instrumente unterstützen kommunale Entscheidungsträger in der Wahrnehmung ihrer neuen Aufgaben als Initiator, Begleiter und Umsetzer einer Transformation zur Nachhaltigkeit.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung
Prof. Dr. Manfred Miosga
Tel.: +49 921 552280
E-Mail: manfred.miosga@uni-bayreuth.de

ZITIERTE UND WEITER-FÜHRENDE LITERATUR

WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen) (2011):
Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Hauptgutachten. Berlin.

TOOL 4

TITEL DES TOOLS	**Nachhaltige Konsum- und Lebensstile**
ZIEL	Ziel des Maßnahmenbündels ist es, eine Veränderung der Konsummuster und Lebensstile in Richtung Nachhaltigkeit einzuleiten. Hier gilt es eine Kultur der Suffizienz, also der Genügsamkeit, in der Bevölkerung zu verankern.
ZIELGRUPPE	Bevölkerung
INHALTE DES TOOLS	Die Instrumente sollen die Informations- und Wissensbasis der Bevölkerung zu nachhaltigen und genügsamen Lebensstilen sowie zu einem „Guten Leben" erweitern, um damit Handlungsalternativen im privaten Leben bereitzustellen. Die Instrumente sind: Untersuchung zu nachhaltigen Konsumangeboten und Lebensstilen in der Region, Nachhaltigkeitskampagne, Plattform für einen nachhaltigen Lebensstil, Verleihung des Preises „Transformationspionier Zivilgesellschaft", Bildung für nachhaltige Entwicklung.
CHARAKTERISTIKA	Die Instrumente informieren die Bevölkerung über einen nachhaltigen Lebensstil und systematisieren die Angebote für einen nachhaltigen Konsumstil. Zudem werden gute Beispiele prämiert und damit hervorgehoben.
VORGEHEN	Das Vorgehen in diesem Maßnahmenbündel ist analytisch, indem die notwendige Wissensbasis erarbeitet wird (Untersuchung zu nachhaltigen Konsumangeboten und Lebensstilen in der Region). Es ist partizipativ und dialogorientiert, indem gemeinsam neue Angebote für Curricula einer nachhaltigen Bildung erstellt werden. Die Nachhaltigkeitskampagne ist ein Informationsinstrument. Der Preis hat große Öffentlichkeitswirkung. **Nähere Ausführungen:** **Untersuchung zu nachhaltigen Konsumangeboten und Lebensstilen in der Region:** Die Untersuchung erhebt und analysiert bereits vorhandene Konsumangebote und Lebensstile. Auf Basis der Bestandserhebung werden Lücken und Defizite erfasst. In einem Workshop mit den in der Region ansässigen Anbietern von nachhaltigen Konsumprodukten, Stiftungen, Initiativen und von Pionieren, die einen nachhaltigen Lebensstil verfolgen, werden Ideen zur Erweiterung des regionalen Portfolios gesucht. Das Instrument geht auch auf die Bedeutung der Share Economy und von nutzungsverlängernden Maßnahmen ein. **Nachhaltigkeitskampagne:** Eine regionale Nachhaltigkeitskampagne stellt eine strategische Vorgehensweise bei der Informationsvermittlung und -verbreitung zu nachhaltigen Lebensstilen und Konsummustern dar. Die Kampagne ermöglicht eine zielgruppenorientierte Ansprache und Abstimmung unterschiedlicher Marketinginstrumente. **Plattform für einen nachhaltigen Lebensstil:** Im Internet wird eine Plattform bereitgestellt, die Informationen, Tipps zur Veränderung des eigenen Konsums, Mitmachmöglichkeiten und nachhaltige Produkte und deren Anbieter und Verkaufsstellen in der Region zusammenfasst. Das Instrument zeigt Beispiele aus anderen Regionen.

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Nachhaltige Konsum- und Lebensstile

VORGEHEN

Verleihung des Preises „Transformationspionier Zivilgesellschaft“:
Nachhaltige Konsummuster und Lebensstile gilt es zu würdigen und zu prämieren. Der Preis stellt eine jährliche Auszeichnung dar und prämiert Vereine und Verbände, Einzelpersonen und Projekte, die Nachhaltigkeit in der Praxis leben.
Das Instrument beinhaltet: 1) einen Bewertungskatalog, anhand dessen die transformative Innovationsleistung erfasst wird und 2) ein Verfahren der Preisverleihung (Auslobung, Bewerbung, Bewertung, Jury, Rahmen der Verleihung und öffentlich wirksame Publizierung).

Bildung für nachhaltige Entwicklung:
Die UN haben die Jahre 2005 bis 2014 zur Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ erklärt. Ziel ist es, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in allen Bereichen der Bildung zu verankern. Auch nach 2014 sollen die Aktivitäten fortgesetzt werden. Auf einem Workshop, zu dem alle regionalen Bildungsträger, Schulen, Hochschulen und Universitäten eingeladen sind, werden Anknüpfungspunkte für die Implementierung von Inhalten für eine nachhaltige Bildung in die eigenen Curricula gesucht und ggf. gemeinsame Bildungsaktionen erarbeitet.

NUTZEN

Die Instrumente geben Anstöße, den eigenen Lebensstil zu überprüfen und an Kriterien der Nachhaltigkeit auszurichten.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Die **Nachhaltigkeitskampagne und die Plattform für einen nachhaltigen Lebensstil** werden in der Pilotregion mit dem Online-Portal Lifeguide umgesetzt (beta.lifeguide-augsburg.de). Der Lifeguide ist ein Aktivierungsportal für nachhaltiges Leben in und um Augsburg und dient als wichtige Plattform zur Vermittlung von Nachhaltigkeitswerten. Die smartphonefähige Verbraucherplattform bietet mit Adressen nachhaltiger Produzenten bzw. Dienstleistern und „Orten“ Rat- und Tatmöglichkeiten. Karten verknüpfen Themen und Akteure verschiedener Kategorien wie Einkaufen, Ressourcen, Mobilität und „Machen“. Reportagen stellen interessante Akteure in monatlichen Schwerpunkten vor, eine Community ermöglicht Kommentare, Tipps und Bewertungen. Erarbeitet im Rahmen der Lokalen Agenda 21 Augsburg und unter Trägerschaft der Bürgerstiftung Augsburg wird 2015 eine neue Version gestartet. Diese ist vom eigens gegründeten Verein „Lifeguide Region Augsburg“ getragen.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung
Prof. Dr. Manfred Miosga
Tel.: +49 921 552280
E-Mail: manfred.miosga@uni-bayreuth.de

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Andreas Thiel
Tel: +49 821 450 10200
E-Mail: andreas.thiel@region-A3.com

TOOL 5

TITEL DES TOOLS	**Nachhaltige Produktionsweisen**
ZIEL	Ziel dieses Maßnahmenbündels ist es, die Unternehmen zu motivieren und zu befähigen, ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung und einem effizienten Umgang mit natürlichen Ressourcen zu leisten. Sie sollen motiviert werden demografiegerechte Arbeitsverhältnisse, Produkte und Dienstleistungen für eine alternde und heterogene Gesellschaft zu schaffen.
ZIELGRUPPE	Wirtschaftsförderungen, Regionalmanagements, Unternehmen, Beschäftigte, Betriebsräte, Weiterbildungseinrichtungen
INHALTE DES TOOLS	Die Instrumente bieten Unternehmen die Möglichkeit, an der Verbesserung ihrer Ressourcenbilanzen zu arbeiten und demografiegerechte Arbeitsbedingungen und Produkte sowie Dienstleistungen zu schaffen. Die Instrumente sind: Regional- und Branchenanalyse, Selbst-Check „demografiegerechte und ressourceneffiziente Arbeitsplätze und Produktionsweisen“, Workshopreihe für die Weiterbildungs- und Beratungsangebote „Fit für die regionale Transformation?“, „Von der Praxis für die Praxis – Voneinander lernen“, Verleihung des Preises „Transformationspionier Unternehmen“
CHARAKTE-RISTIKA	Die Instrumente sensibilisieren die verantwortlichen Akteure in Unternehmen für die Bedeutung der Steigerung der Ressourceneffizienz und der Gestaltung demografie-gerechter Arbeitsplätze.
VORGEHEN	Unternehmen sind Hauptakteure der wirtschaftlichen Wertschöpfung und natürliche Ressourcen sind die Grundlage aller ökonomischen Aktivitäten. In Unternehmen sind große ungenutzte Potenziale zur Senkung des Ressourcenverbrauchs vorhanden. Diese zu nutzen, geht mit einem Gewinn an gesellschaftlicher Akzeptanz und Vorteilen im Wettbewerb durch einen nachhaltigen Umgang mit natürlichen Ressourcen einher (Engelmann et al. 2012: 21). Zudem müssen Unternehmen auf die Verknappung des Arbeitskräfteangebots (insbesondere von jungen Fachkräften) und die Alterung der Belegschaften reagieren. In den Betrieben steigt die Notwendigkeit, nicht nur personal-politisch, sondern auch arbeitspolitisch tätig zu werden. Eine strategische Personalpolitik wie Personalbedarfsplanung, Rekrutierung geeigneter Auszubildender und Fachkräfte sowie der Mitarbeiterbindung erfährt eine Flankierung durch arbeitspolitische Antworten wie dem Erhalt der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit (bspw. durch alters- und alternsgerechter Gestaltung der Arbeitsbedingungen und der betrieblichen Gesundheitsförderung) (Stetter et al. 2013: 39). Zudem entstehen durch die Alterung der Gesellschaft neue Märkte, die ein hohes Potenzial für die Einführung und Verbreitung neuer Innovationen darstellen. Das Vorgehen in diesem Maßnahmenbündel ist einerseits analytisch, indem die notwendige Wissensbasis erarbeitet wird (Regional- und Branchenanalyse), anderseits partizipativ und dialogorientiert, indem gemeinsam neue Angebote erstellt werden bzw. voneinander gelernt wird. Das Selbstbewertungstool kann individuell durchgeführt werden.

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Nachhaltige Produktionsweisen

VORGEHEN

Nähere Ausführungen:

Regional- und Branchenanalyse:
Das Instrument stellt Inhalte und methodisches Vorgehen für eine Analyse der regionalen Schwerpunktbranchen unter den Gesichtspunkten der Ausschöpfung von Ressourceneffizienzpotenzialen und der Gestaltungsnotwendigkeit des demografischen Wandels dar. Die Analyse identifiziert zudem unternehmerische Pioniere des Wandels, die bereits heute nachhaltig wirtschaften, und stellt ihre Leitbilder, Geschäftsfelder und -praktiken dar.

Ein **Selbst-Check** soll Unternehmen mittels eines Fragebogens ermöglichen, sowohl Status als auch Verbesserungspotenziale im Bereich demografiegerechter und ressourceneffizienter Arbeitsplätze und Produktionsweisen zu erfassen.

Workshopreihe für die Weiterbildungs- und Beratungsangebote „Fit für die regionale Transformation?“:
Die Umstellung auf ressourceneffiziente und demografiegerechte Produktion und Dienstleistungen ist mit einem hohen Bedarf an Weiterbildung und Beratung der Unternehmen verbunden. Auf diesen Bedarf muss die regionale Weiterbildungs- und Beratungslandschaft reagieren und ihr eigenes Angebot neu ausrichten.
Im Rahmen der Stakeholder-Analyse werden die Weiterbildungsangebote und Beraterfirmen identifiziert. Ziel ist es, darauf aufbauend ihr Angebotsspektrum unter der Perspektive der Nachhaltigkeitstransformation zu erfassen: Welche Angebote behandeln den demografischen Wandel, Aspekte der Ressourceneffizienz und der Innovationsteigerung? Gibt es schon ganzheitliche Ansätze? Welche neuen Angebote müssen erarbeitet und auf dem Markt gebracht werden? Die Beantwortung dieser Fragen erfolgt partizipativ im Rahmen einer Workshop-Reihe, die inhaltlich von der Sensibilisierung der Anbieter über die Analyse des regionalen Angebotsportfolios bis hin zur gemeinsamen Produktentwicklung reicht. Durch letzteres kann auch die Wettbewerbsfähigkeit der Anbieter und Beratungsfirmen gesteigert werden.

„Von der Praxis für die Praxis“ – Voneinander lernen
- **Branchenspezifische Informationsveranstaltungen und Vortragsreihen**
- **Exkursionen** zum konkreten Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer durch die Besichtigung von Vorreiter-Unternehmen
- **Netzwerke zum Erfahrungsaustausch und zur Innovationsgenerierung**
- **Verleihung des Preises „Transformationspionier Unternehmen“**

NUTZEN

Mit der Bearbeitung des demografischen Wandels und der Steigerung der Ressourceneffizienz können die Innovationsfähigkeit und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen erhalten bzw. erhöht werden. Die Rahmenbedingungen für „gute Arbeit“ können verbessert und ökologische Belastungen gesenkt werden.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Im Wirtschaftsraum Augsburg wurde die **regionale Branchenanalyse** als **CSR-Studie** (Corporate Social Responsibility) in Form einer Masterarbeit in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Humangeographie an der Universität Augsburg umgesetzt.
Hier wird zurzeit auch eine CSR-Landkarte für die Region entwickelt, auf der die Pioniere des Wandels sowie alle im Bereich CSR aktiven Unternehmen und Institutionen mit ihren Aktivitäten dargestellt werden. Auch der **Selbst-Check** bezieht sich in der Umsetzung in

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Nachhaltige Produktionsweisen

ERSTE ERFAHRUNGEN

A³ auf das Themenfeld Corporate Social Responsibility. Er wird als **CSR-Barometer** in Form eines anonymen Online-Fragebogens entwickelt und soll insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen eine Hilfe sein, unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen.

Exkursionsreihen treffen in der Pilotregion stets auf großes Interesse, um gute Beispiele zu erfahren und sich zu vernetzen.
Die Praxiserfahrung bei der **Nachhaltigen Exkursionsreihe** zeigt, dass es sinnvoll ist, sich mit den regionalen Veranstaltern von Exkursionsreihen zusammenzuschließen, um eine gemeinsam getragene Veranstaltungsreihe ins Leben zu rufen.
In der Umsetzung wurde auch die Machbarkeit und Praktikabilität von Nachhaltigkeitskriterien zur Auswahl von Unternehmen als guten Beispielen diskutiert.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Universität Bayreuth, Abteilung Stadt- und Regionalentwicklung
Prof. Dr. Manfred Miosga
Tel.: +49 921 552280
E-Mail: manfred.miosga@uni-bayreuth.de

Regio Augsburg Wirtschaft GmbH
Andreas Thiel
Tel: +49 821 450 10200
E-Mail: andreas.thiel@region-A3.com

ZITIERTE UND WEITER-FÜHRENDE LITERATUR

Engelmann, T.; Merten, T.; Rohn, H. (2012):
Ressourceneffizienz. Arbeitspapier im Arbeitspaket 1.2 des Verbundprojekts strategische Allianz „Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRe A³)". Friedberg (Hessen).

Stetter, J.; Mangold, K.; Koczor, M.; Ritter, A. (2013):
Wie das Handwerk den demografischen Wandel meistern kann.
Ergebnisse einer Bedarfserhebung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Dortmund, S. 37–40.

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung,
Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse

ZIEL

Festgelegte normative, strategische und operative, kurz-, mittel- und langfristige Ziele, die mit Hilfe von Instrumenten der anderen RADAR-Phasen erreicht und kontrolliert werden können.

ZIELGRUPPE

Akteure strategischer Allianzen und vergleichbarer Netzwerke und Kooperationen: z. B. Cluster-Manager; Regionalentwickler, Wirtschaftsförderer.
Letztendlich: jeder Akteur eines Netzwerks/ einer strategischen Allianz, der für den Aufbau und Betrieb dieser verantwortlich ist.

INHALTE DES TOOLS

Instrumente, mit denen die Ziele und angestrebten Ergebnisse einer strategischen Allianz festgelegt werden:
Leitbild; Allianzverfassung; Führungsleitlinien/ Allianz Governance Codex; Allianz Balanced Scorecard; Anerkennungszertifikate.

CHARAKTE-RISTIKA

- Leitbild, Verfassung und Führungsleitlinien sind relativ frei und individuell im Rahmen von Workshops und Redaktionsteams zu erarbeiten, im Handbuch sind Hinweise und Vorschläge zum Vorgehen vorhanden.
- Die Balanced Scorecard ist als Adaption eines weit verbreiteten Management-instruments dagegen schon stärker vorstrukturiert und auf Basis der im Handbuch vorhandenen Vorlage auf die jeweilige Allianz anzupassen, indem allianzspezifische Ziele und Indikatoren benannt werden.
- Die Instrumente sind so konzipiert, dass sie (ggf. in einem extern moderierten Verfahren) von den Praxisakteuren strategischer Allianzen eigenverantwortlich implementiert werden können. Ein hoch partizipativer Ansatz ist dabei anzustreben.

VORGEHEN

- Die Erarbeitung und Implementation von Leitbild, Verfassung und Führungsleitlinien geschieht in der Regel in Workshops, in denen mittels Brainstorming und verschiedener Moderationstechniken Ideen gesammelt und strukturiert werden, die danach von einem Redaktionsteam in einen fertigen Text umgesetzt werden.
- Die Balanced Scorecard kann in einem Workshop erstellt werden, indem allianz-spezifische Ziele und Indikatoren entwickelt und eingefügt werden. Auch hier können nach einer Sammlung im größeren Kreis weitere, verdichtende und konkretisierende Arbeitsschritte in einem Kernteam erfolgen.

Nähere Ausführungen:

Leitbild:
Im Leitbild schreiben die Akteure ihre Vision von der Allianz fest und welche Mission sie damit verbinden. Sie legen ihre Werte und ihr Selbstverständnis dar und erklären ihre übergeordneten, langfristigen Ziele.

Allianzverfassung:
Die Allianzverfassung ist das Grundlagendokument, in dem Sinn und Zweck der Allianz ausformuliert sowie Strukturen der Allianz und Leitplanken des gemeinsamen Handelns festgehalten werden. Grundlegende Angaben zu Entscheidungswegen finden ebenso Eingang wie Regeln zu Mitgliedschaft, Rechtsform und Finanzierung.
Je nach Rechtsform der Allianz kann die Verfassung gleichbedeutend sein mit einem juristischen Grundlagendokument (z. B. Satzung).

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung,
Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse

VORGEHEN

Führungsleitlinien / Allianz Governance Codex:
Hier wird das Zusammenwirken der Akteure in der Allianz geregelt. Im Vergleich zur Verfassung gibt es auch etwas detailliertere Angaben zu Entscheidungsverfahren und Verhaltensgrundsätzen. Leitbild, Verfassung und Führungsleitlinien werden individuell nach den Bedürfnissen der jeweiligen Allianz aufgesetzt.

Allianz Balanced Scorecard:
Mit Hilfe dieses strategischen Managementinstruments werden konkrete, kurzfristige Ziele gesetzt und mit Indikatoren und Kennzahlen sowie Zuständigkeiten versehen. So kann nachvollziehbar kontrolliert werden, ob die Ziele im angegebenen Zeitraum erreicht werden. Eine für Allianzen allgemein verwendbare Vorlage ist vorhanden und kann von der jeweiligen Allianz mit spezifischen Inhalten gefüllt werden.

Anerkennungszertifikate:
Dies können z. B. Urkunden sein, auf denen Akteure für ihr Engagement gewürdigt werden. Ziel ist, die Motivation der Akteure zu stärken und die Mitarbeit in der Allianz attraktiver zu machen.

NUTZEN

Die RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse
des Instrumentenkastens zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen, ist die erste Phase in dem RADAR-Zyklus.
In den drei weiteren Phasen werden das Vorgehen geplant (2); umgesetzt (3) und die Zielerreichung überprüft (4).

Mit dem Fortschreiben alter und dem Setzen neuer Ziele beginnt ein neuer Zyklus.
Die Instrumente versetzen die Allianzakteure damit in die Lage, einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung anzustoßen, transparent für alle Akteure zu gestalten und zu strukturieren.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Mit den Mitgliedern der strategischen Allianz ADMIRe A³ konnte in der Pilotregion erfolgreich ein Leitbild mit einer Vision für das Jahr 2030, eine Verfassung und eine Balanced Scorecard erarbeitet werden. Die Ergebnisse können unter www.admire-a3.de/strategische-allianz/aufbau/ eingesehen werden.
Die Erarbeitung der genannten Instrumente war ein intensiver und dialogorientierter Prozess, der geholfen hat, eine strategische Ausrichtung der Allianz zu erreichen. Hierzu wurden auch zwei Strategie- Workshops durchgeführt, um die Ziele der Allianz gemeinsam zu erarbeiten.
In der Pilotregion A³ erklärten sich alle Allianzmitglieder mit der Verabschiedung der Verfassung dazu bereit, in ihrem Wirkungsbereich die Ziele und Maßnahmen der strategischen Allianz umzusetzen. Die Umsetzung der Führungsleitlinien und Anerkennungszertifikate wird Gegenstand zukünftiger Arbeiten der Allianz sein.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH
Thomas Merten
Tel.: +49 6031 791121
E-Mail: thomas.merten@f10-institut.org

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung,
Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Ausführliches Handbuch zu Managementinstrumenten für strategische Allianzen ADMIRe:
Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A^3, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

www.f10-institut.org
www.admire-a3.de

TITEL DES TOOLS

RADAR-Phase „Ziele und Ergebnisse“

Beispiel eines Instruments
(mit Eintragungen für die strategische Allianz ADMIRe A³):

Die Balanced Scorecard

STAKEHOLDERPERSPEKTIVE

ZIELE FÜR 2014:

1. Stakeholder erkennen und nutzen den Mehrwert.
2. Schlüsselakteure (aus Politik, Wirtschaft, Gesellschaft) sind in der strategischen Allianz vertreten.
3. Integration von Unternehme(r)n in die strategische Allianz.
4. Mitglieder sind tatsächlich aktiv (inhaltlich oder in der Steuerung).
5. Anzahl der Nachhaltigkeitsberichte und -leitbilder in der Region ist erfasst.

KENNZAHLEN:

1. >75% der Mitglieder nehmen Angebote wahr und sind mit ADMIRe zufrieden
2. Alle gesellschaftlichen Systeme sind repräsentiert; 50% der wichtigsten Promotoren gemäß Stakeholderanalyse sind Mitglied.
3. >25% der Mitglieder sind Unternehmer/n (mindestens 10 Unternehmen)
4. >75% der Mitglieder arbeiten in mindestens 1 Gremium / Projektgruppe mit
5. Anzahl in Relation zu den Unternehmen in der Region ist bekannt.

MASSNAHMEN

1. Befragung/Zufriedenheitsnalyse durchführen
2. Gezielt potenzielle Mitglieder (auf Basis der Stakeholderanalyse) werben
3. Gezielte Ansprache von Unternehmer/n
4. Aufzeigen von Mitwirkungs-möglichkeiten
5. Erfassung der NHB und der NH-Aktivitäten in der Region

PERSPEKTIVE DES ALLIANZZWECKS

ZIELE FÜR 2014:

1. Die finanzielle Anschlussfähigkeit nach 2014 ist gesichert.
2. RE,dW, IF sind für A³ definiert, Handlungsoptionen sind abgeleitet.
3. Adressaten im Wirtschaftsraum sind für ADMIRe-Ziele/ Faktor3 sensibilisiert.
4. Eine ADMIRe-Wohlstandsdefinition ist erarbeitet.

KENNZAHLEN:

1. Der ermittelte Finanzbedarf kann gedeckt werden.
2. Definition und Handlungs-optionen sind vorhanden und von MG „abgesegnet“
3. In >10% der verbreiteten Veröffentlichungen in regionalen Medien zu RE, dW oder IF wird ADMIRe genannt.
4. Dokument liegt vor.

MASSNAHMEN

1. Vergleich Soll/Ist anhand des Finanzierungsplans vornehmen
2. Arbeitsgruppe bilden, Definition und Handlungsoptionen erarbeiten, unter MG abstimmen
3. Kontinuierliche Öffentlichkeits-arbeit und Medienanalyse
4. Definition erstellen

LEITBILD

PROZESSPERSPEKTIVE

ZIELE FÜR 2014:

1. Das Konzept für einen ADMIRe-Nachhaltigkeitsbericht ist erarbeitet.
2. Selbsttragende funktionierende Strukturen sind etabliert.
3. Das laterale Führen funktioniert.
4. Ausgewählte inhaltliche und Management-Instrumente sind implementiert.

KENNZAHLEN:

1. Konzept für NHB liegt vor
2. Die Arbeitsweise der „Gremien“ ist aufgeschrieben und wird ohne externe Hilfestellung entsprechend umgesetzt. Protokolle regelmäßiger Treffen liegen vor.
3. Alle Entscheidungen des Plenums und des Strategie-kreises werden umgesetzt.
4. Definierte Prozesse; vorhandene Informationsmaterialien (Flyer, Homepage)
5. Alle Instrumente, deren Implementierung beschlossen wurde, sind umgesetzt.

MASSNAHMEN

1. Konzept für NHB entwickeln
2. Arbeitsweise niederschreiben, „Output“ (v.a. Protokolle) dokumentieren
3. Gezielte Ansprache von Unternehmer/n
4. Aufzeigen von Mitwirkungs-möglichkeiten
5. Erfassung der NHB und der NH-Aktivitäten in der Region

POTENZIALPERSPEKTIVE

ZIELE FÜR 2014:

1. Ein Wissenspool ist aufgebaut.
2. Die Geschäftsstelle ist technisch ausgestattet; arbeitsfähig; in der Lage, zeitnah Entscheidungen zu treffen; in der Anwendung von Instrumenten qualifiziert.
3. Normative Vorgaben sind bekannt und konsensuell.
4. Finanzbedarf ab 2015 ist erarbeitet.
5. Finazquellen für Weiterbetrieb ab 2015 sind erschlossen.
6. Begrifflichkeit Faktor 3 ist definiert und verständlich.

KENNZAHLEN:

1. Wiki-Artikel o. ä. zu den wichtigsten Themen vorhanden
2. Vollzeitkräfte für ADMIRe mit hinreichender Büroinfrastruktur; je 1 Methoden- und Intrumenten-training durchgeführt
3. Von allen MG unterschriebenes Leitbild ist vorhanden
4. Finanzierung liegt vor.
5. 1005 Abdeckung gemäß Finanzierungsplan erreicht
6. Begrifflichkeit ist bis Ende 2014 definiert und bei den MG verstanden und akzeptiert

MASSNAHMEN

1. Aufbau des Wissenspools/ -managements durch Arbeitsgruppe
2. Weiterer Aufbau der GS
3. Unterschriftenprozess initiieren (Start /Ende festlegen)
4. Arbeitsgruppe bilden, Finan-zierungsplan für 2015ff erarbeiten
5. Vertrieb / Aquisition aufbauen (→Roadrunner)
6. Definition gemeinsam erarbeiten

TOOL 7

TITEL DES TOOLS	Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen **RADAR-Phase 2: Vorgehen planen**
ZIEL	Plan zur Umsetzung von Maßnahmen, um die in der vorangegangenen RADAR-Phase festgelegten Ziele zu erreichen.
ZIELGRUPPE	Akteure strategischer Allianzen und vergleichbarer Netzwerke und Kooperationen: z. B. Cluster-Manager; Regionalentwickler, Wirtschaftsförderer. **Letztendlich:** jeder Akteur eines Netzwerks / einer strategischen Allianz, der für den Aufbau und Betrieb dieser verantwortlich ist.
INHALTE DES TOOLS	In dieser RADAR-Phase wird festgelegt, wie die Ziele der Allianz erreicht werden sollen. Dies geschieht nicht durch eigene, vorgefertigte Instrumente, sondern durch die Klärung, WELCHE Instrumente in der Umsetzungsphase WIE zur Anwendung kommen sollen.
CHARAKTE-RISTIKA	Die Planung des Vorgehens ist relativ frei und individuell im Rahmen von Workshops zu erarbeiten. In der Toolbox (siehe Kontakt) ist eine Excel-Vorlage für einen Maßnahmenplan vorhanden. Die Planung kann in einem Strategiekreis o. ä. erarbeitet und von den Mitgliedern der strategischen Allianz verabschiedet werden.
VORGEHEN	Basis für die Entscheidung, welche Instrumente wie zum Einsatz kommen, ist in der Regel eine Selbstbewertung (s. „Bewertung und Verbesserung“): Dort wird aufgezeigt, in welchen Bereichen besonderer Handlungsbedarf besteht und welche Instrumente zu Verbesserungen führen können. Allianzen, die den RADAR-Zyklus das erste Mal durchlaufen, führen hier meistens eine rudimentäre Version der Selbstbewertung aus, um einen Startpunkt für die Konfiguration der Instrumente zu haben (siehe RADAR-Phase 4 / 0). Neben der Frage, welche weiteren Instrumente zur Anwendung kommen sollen, ist zu klären, wer (Personen, Gremien) die Instrumente umsetzt und auf welchen Ebenen und Bereichen der Allianz sie eingesetzt werden sollen. Auch kann es sein, dass manche Instrumente aufgrund von Spezifika der Allianz für den Einsatzfall noch konfiguriert werden müssen. Hierzu gibt es kein standardisiertes Vorgehen, da solche Anpassungen von jeder Allianz sehr individuell vorgenommen werden müssen. Ergebnis dieser Phase ist ein Maßnahmenplan, in dem das Vorgehen festgehalten wird („wer, wann, was“). Die Planung des Vorgehens geschieht in der Regel in Workshops, in denen die Ergebnisse der in RADAR-Phase 0/4 „Bewertung/Verbesserung“ durchgeführten Selbstbewertung analysiert und mit den in der RADAR-Phase 1 „Ziele/Ergebnisse“ verabschiedeten Zielen in Beziehung gesetzt werden. Hierbei kommen verschiedene Moderationstechniken zum Einsatz. Diese Workshops werden eher in einem kleinen Kreis, z. B. einem Strategie-kreis, durchgeführt. Ist die Planung ausgearbeitet, kann sie den Mitgliedern der Allianz zur Begutachtung und – ggf. nach einer Überarbeitungsschleife – zur Abstimmung vorgelegt werden.

TOOL 7

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung,
Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 2: Vorgehen planen

NUTZEN

Die RADAR-Phase 2: Vorgehen planen
des Instrumentenkastens zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen ist die zweite Phase im RADAR-Zyklus. In den zwei weiteren Phasen werden das Vorgehen umgesetzt (3) und die Zielerreichung überprüft (4).

Mit dem Fortschreiben alter und dem Setzen neuer Ziele beginnt ein neuer Zyklus.
Die Instrumente versetzen die Allianzakteure damit in die Lage, einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung anzustoßen, transparent für alle Akteure zu gestalten und zu strukturieren.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Die Planung des Vorgehens zum weiteren Aufbau der strategischen Allianz in der Pilotregion erfolgte in enger Abstimmung mit den Allianzmitgliedern.
Als ein sinnvoller Weg zur Vorgehensplanung der strategischen Allianz erwies sich ein Themenparcours. Dabei wurden wie in einer Art Posterausstellung Fragen zu den wichtigsten Themen, Prozessen, noch umzusetzenden Instrumenten und möglichen neuen Allianzmitgliedern gestellt und die Teilnehmer des Themenparcours konnten ihre Antworten dazu geben. Somit wurden die Allianzmitglieder direkt von Anfang an in die Planung der weiteren Maßnahmen eingebunden.
In der Pilotregion wurde außerdem eine geeignete Organisationsstruktur für die strategische Allianz entwickelt. Dabei war es wichtig, mit den Allianzmitgliedern die Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu bestimmen sowie die Kommunikationsprozesse in der Allianz festzulegen. Hierbei zeigte sich, dass der Umschwung von der Planung zur Umsetzung der Allianz wirkungsvoll über mehrere kleinere konkrete Projekte in sogenannten Projektgruppen gestartet werden konnte.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH
Thomas Merten
Tel.: +49 6031 791121
E-Mail: thomas.merten@f10-institut.org

Ausführliches Handbuch zu Managementinstrumenten für strategische Allianzen ADMIRe:
Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A^3, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

www.f10-institut.org
www.admire-a3.de

TITEL DES TOOLS

RADAR-Phase 2: Vorgehen planen

Ergebnis der Planung: Der Maßnahmenplan

(beispielhaft ausgefüllt; hier mit „Bewerten und überprüfen“ als Beginn des Zyklus)

Maßnahmenplan ADMIRe A³

	BEARBEITUNGSZEITRAUM						
MASSNAHME	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4	Q 5	Q 6	Q 7
1. RADAR-Zyklus	■	■	■	■	■	■	■
Bewerten und Überprüfen							
Durchführung einer spezifischen Stakeholderanalyse		■					
Durchführung einer ersten Selbstbewertung		■					
Ziele festlegen							
Eine Allianz-Verfassung sowie ein Leitbild wird herausgearbeitet (Anlehnung an die Vision).		■					
Entwicklung und Implementierung einer Balanced Scorecard		■					
Verleihung der ersten Zertifikate für die Verpflichtung auf die Allianzziele		■					
Vorgehen planen		■					
„Konfiguration“ des Handbuchs: planen, welche Instrumente zur Anwendung kommen sollen. Klärung wichtiger Fragen: Wer (Personen, Gremien) setzt wann und wo (Allianzebenen und -bereiche) welche Instrumente um? → Zur Beantwortung dieser Fragen Rückgriff auf die Ergebnisse der ersten Selbstbewertung		■					
Auswahl der passenden inhaltlichen Instrumente		■					
Umsetzung							
Aufsetzen eines Stakeholdermanagements auf Grundlage der Stakeholderanalyse			■	■	■	■	■
Ein Wissensmanagement, auf das alle Teilnehmer Zugriff erhalten, wird gemeinsam aufgebaut			■	■	■	■	■
Für Prozesse, die die Steuerung der Allianz betreffen, wird ein Prozessmanagement aufgesetzt			■	■	■	■	■
Anwendung und Bearbeitung der Handlungsfelder/Ansätze durch die Anwendung inhaltlicher Instrumente			■	■	■	■	■
2. RADAR-Zyklus						■	■
Bewerten und überprüfen							
Entwicklung und Implementierung eines kennzahlenbasierten Controllingsystems						■	
Durchführung einer ersten Netzwerk-/Kooperationsanalyse						■	
Durchführung einer Selbstbewertung						■	
Erstes systematisches Feedback der Mitglieder zu den angewandten Führungs- und Managementinstrumenten						■	
Erstes Benchmarking mit einer vergleichbaren Allianz						■	
Neue Ziele festlegen							
Review der Ziele und Strategien (z. B. in einem entsprechenden Workshop) auf Basis der Bewertung und Überprüfung						■	
Veröffentlichung des ersten Allianz-Nachhaltigkeitsberichts							■
Vorgehen							■
Weitere Umsetzung der Instrumente planen							■
Umsetzung							■
Weitere Umsetzung von Managementinstrumenten							■
Weitere Umsetzung der inhaltlichen Instrumente							■

TOOL 8

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 3: Umsetzung

ZIEL

Erreichung der in der RADAR-Phase „Ziele und Ergebnisse" festgelegten Ziele durch Umsetzung des in der Phase „Vorgehen planen" erarbeiteten Maßnahmenplans.

ZIELGRUPPE

Akteure strategischer Allianzen und vergleichbarer Netzwerke und Kooperationen: z. B. Cluster-Manager; Regionalentwickler, Wirtschaftsförderer.
Letztendlich: jeder Akteur eines Netzwerks / einer strategischen Allianz, der für den Aufbau und Betrieb dieser verantwortlich ist.

INHALTE DES TOOLS

Instrumente, mit denen der Maßnahmenplan umgesetzt wird:
Prozessmanagement und Controlling.

CHARAKTE-RISTIKA

Sowohl das Prozessmanagement als auch das Controlling sind vorstrukturierte Instrumente, zu denen es Arbeitsvorlagen in Excel und PowerPoint und Umsetzungs-anleitungen in der Toolbox (siehe Kontakt) gibt.

Die Vorbereitung und Implementation des Prozessmanagements sollte in einem partizipativen Workshop-Prozess unter besonderer Einbeziehung der Prozesseigner, welche die „verantwortlichen Gestalter" dieses Instruments sind, geschehen.

Auch die Indikatoren und Kennzahlen für das Controlling sollten in Form von Workshops mit interessierten Allianzmitgliedern erarbeitet werden; die Anwendung des Controllings ist dann bei der Geschäftsstelle angesiedelt.

VORGEHEN

Prozessmanagement:
Viele Aktivitäten in strategischen Allianzen laufen in Form wiederkehrender Prozesse ab. Diese können zielgerichtet gestaltet und gesteuert werden. Gerade Organisationen ohne klare Hierarchien lassen sich sehr gut durch Prozessorientierung steuern. Mit unserem Instrument können die wichtigsten Prozesse abgebildet und beschrieben werden, es wird deutlich, wie einzelne Prozesse zusammenhängen und wie sie optimiert werden können.

Das Vorgehen beim Aufsetzen eines Prozessmanagements ist zweistufig:
Zuerst werden die (bereits vorhanden oder zur Erfüllung der Aufgaben der Allianz als notwendig erachteten) Prozesse identifiziert und aufgegliedert in Kern-, Management- und Unterstützungsprozesse. Auf diese Weise entsteht eine Prozesslandkarte. Anschließend werden die gesammelten Prozesse (alle oder eine Auswahl) per Prozess-Steckbrief näher beschrieben und charakterisiert – einschließlich der Benennung von Prozess-Verantwortlichkeiten und der Beschreibung von Schnittstellen zu anderen Prozessen.

Controlling:
Mit diesem Instrument kann die Entwicklung der Allianz mittels Zielen, Indikatoren und Kennzahlen nachverfolgt werden. Das Controlling bricht die übergeordneten, langfristigen Ziele aus dem Leitbild und die strategischen Jahresziele der Balanced Scorecard auf die Ebene kleinteiliger Ziele, Indikatoren und Kennzahlen herunter. So lässt sich permanent nachverfolgen, ob die Allianz „auf Kurs" ist.

Beim Controlling werden zunächst die übergeordneten, langfristigen Ziele aus dem Leitbild und die strategischen Jahresziele der Balanced Scorecard auf die Ebene klein-

TOOL 8

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung,
Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 3: Umsetzung

VORGEHEN

teiliger Ziele, Indikatoren und Kennzahlen heruntergebrochen. Diese werden dann in die Excel-Vorlage eingefügt. Dort werden regelmäßig die Ist-Kennzahlen eingetragen und aktualisiert; aus dem automatischen Abgleich mit denn Soll-Werten kann über die farbliche Formatierung auf einen Blick der Stand im Hinblick auf den jeweiligen Indikator nachvollzogen werden.

NUTZEN

Die RADAR-Phase 3: Umsetzung
des Instrumentenkastens zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen, ist die dritte Phase in dem RADAR-Zyklus. In der letzten Phase wird die Zielerreichung überprüft (4).

Mit dem Fortschreiben alter und dem Setzen neuer Ziele beginnt ein neuer Zyklus. Die Instrumente versetzen die Allianzakteure damit in die Lage, einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung anzustoßen, transparent für alle Akteure zu gestalten und zu strukturieren.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Für die Begleitung der Umsetzungsphase wurde in der Pilotregion insbesondere ein Schwerpunkt auf die Erarbeitung von Kennzahlen zur Erfolgsmessung der Arbeit der strategischen Allianz gelegt. Hierzu wurde aufbauend auf der Vision und den übergeordneten Zielen ein Satz an 22 Indikatoren erarbeitet und deren Zielwerte für das Jahr 2030 so weit wie möglich benannt. Um eine möglichst nachhaltige Datenlage zu gewährleisten, wurden dafür vor allem Daten verwendet, die aus statistischen Landes- und Bundesämtern, der regionalen Arbeitsagentur oder aus anderen öffentlich zugänglichen Statistiken verfügbar waren. Außerdem wurde darauf geachtet, Indikatoren auszuwählen, die durch die Arbeit der Allianz und durch die Allianzmitglieder selbst beeinflussbar sind.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH
Thomas Merten
Tel.: +49 6031 791121
E-Mail: thomas.merten@f10-institut.org

Ausführliches Handbuch zu Managementinstrumenten für strategische Allianzen ADMIRe:
Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A³, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

www.f10-institut.org
www.admire-a3.de

TITEL DES TOOLS

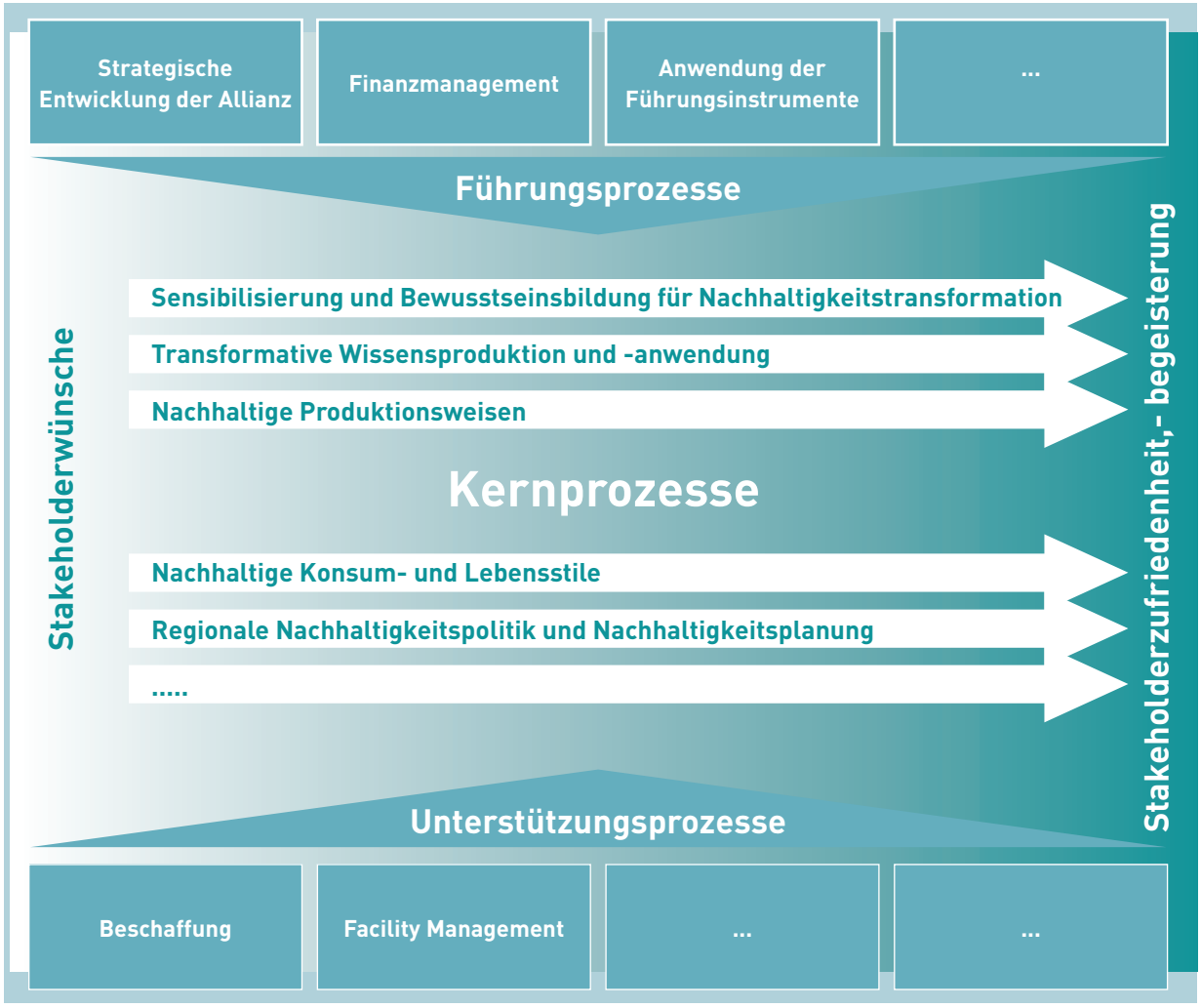
RADAR-Phase 3: Umsetzung

Beispiel eines Instruments: Das Prozessmanagement

(hier: die Prozesslandkarte mit ADMIRe-bezogenen Eintragungen und auszufüllenden Feldern)

Prozessmanagement: Prozessübersicht

Diskussionsstand: (Datum)



TOOL 9

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 4: Bewertung und Verbesserung

ZIEL

Analyse des Status quo der strategischen Allianz und Überprüfung der in den vorangegangenen RADAR-Phasen gesetzten Ziele, des definierten Vorgehens und der Umsetzung der Maßnahmen.

ZIELGRUPPE

Akteure strategischer Allianzen und vergleichbarer Netzwerke und Kooperationen: z. B. Cluster-Manager; Regionalentwickler, Wirtschaftsförderer.
Letztendlich: jeder Akteur eines Netzwerks / einer strategischen Allianz, der für den Aufbau und Betrieb dieser verantwortlich ist.

INHALTE DES TOOLS

Ein RADAR-Zyklus beginnt normalerweise mit der Festlegung von Zielen und Ergebnissen (Phase 1).

Strategische Allianzen, die sich im Aufbau befinden, setzen vor den eigentlichen Beginn eine „Phase 0", in der sie **erstmalig** eine Stakeholderanalyse und eine Selbstbewertung durchführen.

Instrumente zur Bewertung und Verbesserung:
Stakeholderanalyse und Selbstbewertung

CHARAKTE-RISTIKA

Sowohl die Stakeholderanalyse als auch die Selbstbewertung sind vorstrukturierte Instrumente, zu denen es Arbeitsvorlagen und Umsetzungsanleitungen in der Toolbox (siehe Link) gibt.

Beide Instrumente können in Workshops unter breiter Beteiligung interessierter Allianzmitglieder durchgeführt werden.

Während die Stakeholderanalyse mithilfe von Moderationswand und -karten erstellt wird, wird für die dreistufige Selbstbewertung der Fragenkatalog genutzt. Bei Bedarf kann dieser auch auf DIN A0 ausgeplottet und gemeinsam an der Moderationswand ausgefüllt werden.

VORGEHEN

Stakeholderanalyse:
Strategische Allianzen und andere Netzwerke haben unterschiedlichste Anspruchsgruppen – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Allianz. Mit der Stakeholderanalyse gibt es ein einfaches und effektives Instrument, mit dem Allianzmanager einen Überblick darüber gewinnen, welche Stakeholder es gibt, wie sie zur Allianz stehen und welche Interessen und Bedürfnisse sie haben. Die Stakeholderananlyse ist für „Phase 0" besonders wichtig, aber auch in „Phase 4" lohnt es sich, erneut die dynamische Stakeholderlandschaft zu analysieren.

Die Stakeholderanalyse findet in einem Workshop statt, in dem die wichtigen Stakeholder der Allianz identifiziert und klassifiziert werden (nach Nutzen- und Einflusspotenzial). Anschließend können im kleinen Kreis die Ergebnisse gesichert, grafisch aufbereitet und allen Allianzmitgliedern vorgestellt werden.

TOOL 9

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 4: Bewertung und Verbesserung

VORGEHEN

Selbstbewertung:
Die Selbstbewertung hat in der „Phase 0" noch einen stark vorläufigen Charakter, ein Teil der Fragen ist noch schwer zu beantworten. Aber auch hieraus können sich wichtige Erkenntnisse für die Planung des Vorgehens ergeben. In der „Phase 4" angekommen, ist die Selbstbewertung vollständig anzuwenden.

Die Mitglieder einer strategischen Allianz finden am besten in der Diskussion mit ihren Kollegen heraus, wie das Netzwerk hinsichtlich verschiedener Bewertungskriterien aufgestellt ist. Dabei geht es vor allem darum, wie gut die Allianz strukturiert ist und wie gut sie funktioniert. Die Selbstbewertung gibt Hinweise darauf, wo Verbesserungspotenziale liegen und mit welchen weiteren Instrumenten diese Potenziale gehoben werden können. In „Phase 0" beziehen sich manche Antworten eher auf Vorhaben als auf bereits Vorhandenes. Dennoch ist eine Selbstbewertung auch zu diesem Zeitpunkt sinnvoll, da sie die Grundlage für das Vorgehen legt (s. Phase 2).

Die Selbstbewertung ist ein **dreistufiges Verfahren**. In der ersten Stufe wird anhand vorgegebener Merkmale eine deskriptive Charakterisierung der Allianz erarbeitet. Dies ist gerade für im Aufbau begriffene Allianzen wichtig, damit die Akteure einen Überblick über ihre Allianz gewinnen. Im zweiten Schritt werden dann bestimmte Funktionsmerkmale mit einem Smiley-System bewertet. Der dritte Schritt lehnt sich an die Selbstbewertung der EFQM an und bildet den Grad der Exzellenz der Allianz ab; dieser Schritt ist nur für etablierte Allianzen sinnvoll.

Die ersten beiden Schritte können in Workshops unter breiter Beteiligung von Allianzmitgliedern durchgeführt und anschließend der gesamten Allianz zur Verfügung gestellt werden. Ein Strategiekreis o. ä. kann die Ergebnisse dann in den folgenden RADAR-Phasen zur Überarbeitung der Ziele und zur Planung des Vorgehens nutzen. Der dritte Schritt wird aufgrund seiner Komplexität in der Regel vom Strategiekreis selbst erarbeitet.

NUTZEN

Die RADAR-Phase 4: Bewertung und Verbesserung
des Instrumentenkastens zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen, ist die vierte Phase in dem RADAR-Zyklus.

Mit dem Fortschreiben alter und dem Setzen neuer Ziele beginnt ein neuer Zyklus. Die Instrumente versetzen die Allianzakteure damit in die Lage, einen Prozess kontinuierlicher Verbesserung anzustoßen, transparent für alle Akteure zu gestalten und zu strukturieren.

Beim ersten Durchlauf des RADAR-Zyklus´ fängt eine strategische Allianz in der Regel mit dieser Phase an: dann genannt die „nullte Phase". Mittels einer ersten Selbstbewertung wird der Status Quo bewertet und dann – beginnend mit der Phase 1 – die Ziele definiert.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Die Bewertung der Arbeit der strategischen Allianz wurde in der Pilotregion mit Hilfe der Selbstbewertung umgesetzt. Diese fand in Form eines Fragebogens statt, der an die Allianzmitglieder verteilt wurde und in den diese ihre Zufriedenheit und Kritikpunkte an der Arbeit in der Allianz geben konnten. Durch diese Selbstbewertung wurde deutlich, welche Elemente beim Aufbau und für die Arbeit der Allianz wichtig und welche nächsten Instrumente für die Umsetzung in der Allianz sinnvoll sind.

TOOL 9

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
RADAR-Phase 4: Bewertung und Verbesserung

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

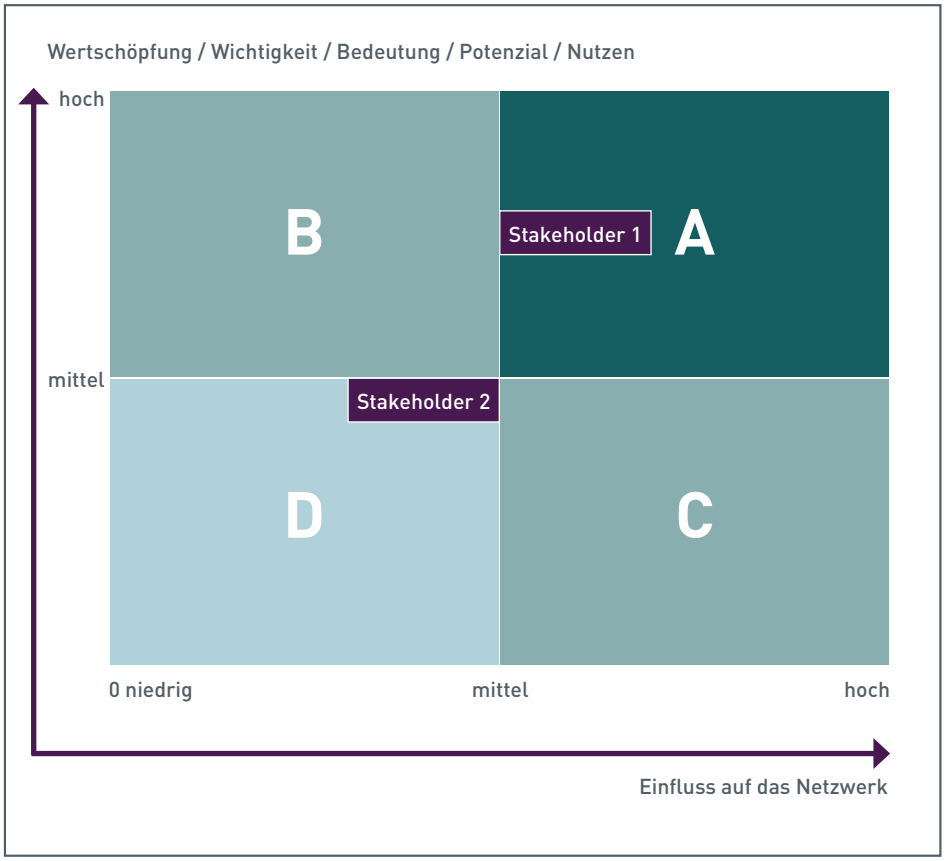
Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH
Thomas Merten
Tel.: +49 6031 791121
E-Mail: thomas.merten@f10-institut.org

Ausführliches Handbuch zu Managementinstrumenten für strategische Allianzen ADMIRe:
Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A³, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

www.f10-institut.org
www.admire-a3.de

RADAR-Phase 4/0: Bewertung und Verbesserung

Beispiel eines Instruments (ohne Eintragungen): Die Stakeholderanalyse



TOOL 10

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen

Nachhaltigkeitsbericht für strategische Allianzen

ZIEL

Darlegung der Nachhaltigkeitsleistung der strategischen Allianz in Form einer Berichterstattung – orientiert an den internationalen Kriterien für eine Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI G4 (Global Reporting Initiative): Wesentlichkeitsanalyse, Strategie und Ziele, Managementansätze, Aspekte & Indikatoren

ZIELGRUPPE

Akteure strategischer Allianzen und vergleichbarer Netzwerke und Kooperationen: z. B. Cluster-Manager; Regionalentwickler, Wirtschaftsförderer.

Neben den Akteuren einer strategischen Allianz, die für den Aufbau und Betrieb dieser verantwortlich sind und den Nachhaltigkeitsbericht erstellen, sind die Stakeholder der Allianz die Zielgruppe des Nachhaltigkeitsberichts.

INHALTE DES TOOLS

Vorlage und Leitfaden für die Erstellung eines an den Richtlinien von GRI G4 angelehnten Nachhaltigkeitsberichts für strategische Allianzen.

CHARAKTERISTIKA

Es handelt sich um ein vorstrukturiertes Berichtsinstrument, das auf Ergebnissen anderer Instrumente des RADAR-Zyklus aufbaut. Die Struktur, die durch das Vorlage vorgegeben wird, hilft den Anwendern dabei, die passenden Inhalte zu berichten. Wichtig für die Erarbeitung der passenden Inhalte ist die Durchführung einer Wesentlichkeitsanalyse. Eine Anleitung für eine solche Wesentlichkeitsanalyse ist Teil der Vorlage.

VORGEHEN

- Durchführung einer **Wesentlichkeitsanalyse** zur Bestimmung wesentlicher Themen – u.a. auf Basis gesetzter Ziele und Prioritäten / Strategien (siehe Phase 1) und der Stakeholderanalyse (siehe Phase 0/4).
- Identifikation von **Aspekten, Indikatoren und Kennzahlen**
- Erhebung der Kennzahlen – sofern noch nicht geschehen (siehe Controlling)
- Bildung eines Redaktionsteams
- Aufsetzen einer Berichtsstruktur (entlang der Vorlage)
- **Verfassen des Berichts**
- Verbreiten des Berichts, Einholen von Feedback

NUTZEN

Die Vorlage zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts – als Element des Instrumentenkastens zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen – dient der Berichtslegung strategischer Allianzen bzgl. deren Ziele, Strukturen, Herangehensweisen und Ergebnisse.

Der Nachhaltigkeitsbericht stellt die strategische Allianz und die inhaltlichen Bestrebungen zur Erreichung der Ziele transparent dar und ist damit ein wertvolles Instrument der kontinuierlichen Verbesserung und der Kommunikation.

Es dient

- der Identifikation von Optimierungspotenzialen und Risiken,
- der Initiierung von Lernprozessen und Innovationen,
- der Erhöhung von Transparenz und Glaubwürdigkeit und
- dem positiven Einfluss auf interne und externe Stakeholder.

TOOL 10

TITEL DES TOOLS

Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen
Nachhaltigkeitsbericht für strategische Allianzen

ERSTE ERFAHRUNGEN

Ein Nachhaltigkeitsbericht befindet sich in der strategischen Allianz ADMIRe A³ derzeit (Anfang 2015) im Aufbau.

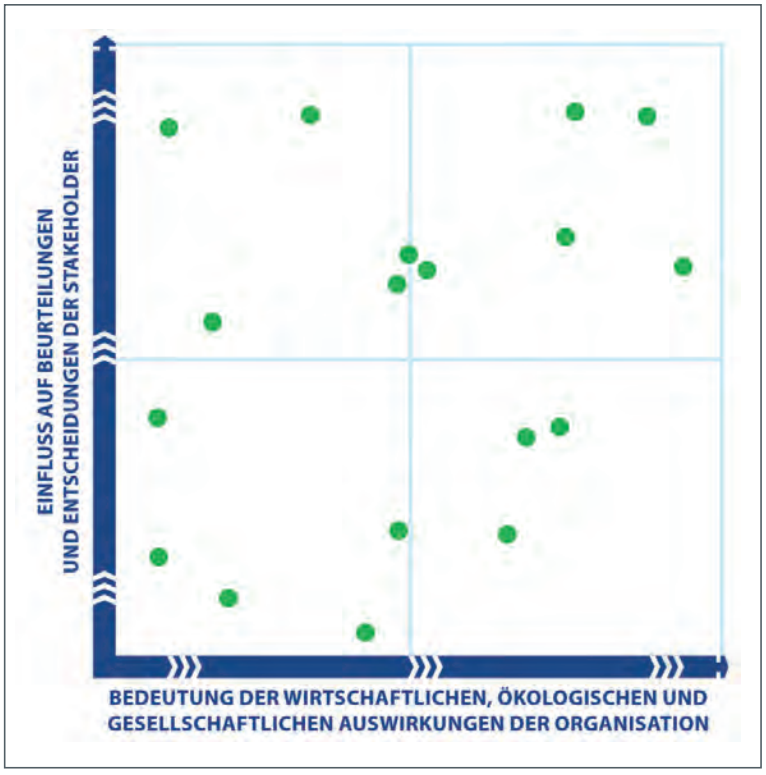
BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH
Thomas Merten
Tel.: +49 6031 791121
E-Mail: thomas.merten@f10-institut.org

Ausführliches Handbuch zu Managementinstrumenten für strategische Allianzen ADMIRe:
Engelmann, T.; Merten, T.; Bowry, J. (2014):
Handbuch. Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung für die strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel des Wirtschaftsraums Augsburg A³, Version 1.2. Friedberg: Faktor 10 – Institut.

www.f10-institut.org
www.admire-a3.de

Der Allianz-Nachhaltigkeitsbericht, hier der Prozessschritt Wesentlichkeitsanalyse



Global Reporting Initiative - German-GA-Part-Two; 2013
s. https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/German-G4-Part-Two.pdf

MESO-EBENE 1

HANDELN AUF DER MESO-EBENE:

Zusammenarbeit im überschaubaren Rahmen organisieren – Einführung eines Demografiemanagements in Clustern und Netzwerken

Was ist der Hintergrund?

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen angesichts des demografischen Wandels vor vielfältigen Herausforderungen. Sie müssen trotz abnehmender Schulabgängerzahlen Auszubildende gewinnen und gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt im Wettbewerb mit bekannten Großunternehmen leistungsfähige Fachkräfte für sich gewinnen.

Sie müssen lernen, mit einer älter werdenden Belegschaft kontinuierlich produktiver zu arbeiten. Dazu muss Arbeit gesundheitsförderlich gestaltet werden. Zudem müssen Innovationen generiert und vermarket werden. Der Umgang mit immer „bunteren" Belegschaften nach Herkunft, Alter, Bildung, Qualifikation und Lebenszielen erfordert neue Konzepte und das Verlassen gewohnter Routinen.

Um diese Herausforderungen positiv zu nutzen, ist auch für KMU eine **systematische und langfristige Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie** erforderlich, die den scheinbaren Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und kurzfristiger Gewinnmaximierung produktiv bearbeitet.

Mit dieser Aufgabe sind KMU tendenziell überfordert. Sie verfügen nicht über die Ressourcen um all die genannten Themenfelder allein zu bearbeiten.

Daher schließen sich immer mehr KMU zusammen, um durch **Kooperation und Koordination**, ergänzend zu traditionellen Institutionen wie Innungen und Kammern, für sie geeignete **Unterstützungssysteme** zu gestalten. Anforderungen an solche Unterstützungssysteme sind die räumliche Nähe, die Möglichkeit zu direkter Kommunikation und eine ausreichende fachliche Spezialisierung.

Eine innovative Vernetzungsform ist die Organisation von KMU in **Clustern**. Haben sich Cluster als **Selbstorganisation von KMU** traditionell vor allem auf die Förderung der Technologiezusammenarbeit und des gemeinsamen Marketings konzentriert, ergänzen die innovativsten unter ihnen ihr Tätigkeitsspektrum nun durch die Unterstützung einer gemeinsamen Personal- und Organisationsentwicklung. Insbesondere dort, wo Cluster so organisiert sind, dass ein Clustermanagement mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet ist, um als **Schnittstelle** zwischen externen Wissensträgern und seinen Mitgliedsunternehmen zu agieren, können passgenaue Dienstleistungen und Beratungsangebote vermittelt oder im Bedarfsfall neu gestaltet werden.

Was motiviert uns?

Das Management des Cluster Sensorik wurde für seine Dienstleistungsqualität und Innovationskraft, insbesondere im Bereich der Fachkräftesicherung, mehrfach ausgezeichnet. Die Strategische Partnerschaft Sensorik e.V. hat von Beginn an einen intensiven Dialog mit ihren Mitgliedsunternehmen, aber auch mit regionalen und sektoralen Akteuren geführt, der die weitere **Ausgestaltung des Dienstleistungsportfolios** des Clustermanagements zum Gegenstand hatte. Stehen für das einzelne KMU passgenaue Unterstützungen für seine jeweils ganz spezifische Problemlage im Vordergrund, so richtet das Clustermanagement seine Aufmerksamkeit auch auf die **Voraussetzungen für eine gute Entwicklung der Branche** in der Region insgesamt. Hier stehen insbesondere die Sicherung der Technologiebasis durch eine enge Zusammenarbeit mit der Forschung, aber eben auch die Sicherung der Fachkräftebasis durch Aus- und Weiterbildung, Fachkräfterekrutierung und Fachkräftevermittlung auf der Agenda. All diese Aufgaben erfordern eine gezielte **Professionalisierung** des Clustermanagements in den unterschiedlichen Handlungsfeldern.

Hierbei war in den letzten Jahren insbesondere die **Mitarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten des BMBF Programms Arbeiten-Lernen-Kompetenzen entwickeln** hilfreich.

Sie hat u.a. die Zusammenarbeit mit führenden, in verwandten Vorhaben mitarbeitenden Experten zu den entsprechenden Themen im Rahmen einer transdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaft ermöglicht.

Wer hat es entwickelt?

Das hier vorgestellte Modell des Demografiemanagement für High-Tech-Cluster wurde vom Team der Strategischen Partnerschaft Sensorik e.V., dem Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e.V., dem Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Passau sowie Hofmann Leiterplatten GmbH als KMU Anwendungspartner entwickelt.

Die etablierten Strukturen des Clustermanagements und die enge Bindung an die ca. 60 Mitgliedsunternehmen, die als eingetragener Verein das Clustermanagement tragen und steuern, bildeten eine gute Grundlage für die Entwicklungsarbeit im Projekt. Entwicklungspartner waren der Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung (SoWiBeFo e.V.) als aktionsforscherisch ausgewiesener Akteur der Gestaltung von Netzwerken und Lernpartnerschaften und der Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Passau als Experte für Clusterentwicklung und die Entwicklung von Qualifizierungskonzepten für KMU. Sie fanden in Hofmann Leiterplatten einen entwicklungsoffenen KMU Partner, der vor Sensorik-typischen Entwicklungsherausforderungen stand.

Die Entwicklung im Projekt erfolgte im ständigen Austausch der Verbundpartner, die ihre Entwicklungsschwerpunkte als transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsgemeinschaft bearbeiteten. Dabei wurde insbesondere auch die Kompetenz der im Praxisdialog „DiaLogisch“ und dem wissenschaftlichen Arbeitskreis (Agentur für Arbeit, IAB, DGB, Lehrstuhl für Pädagogik der Universität Regensburg, Großunternehmen aus dem Cluster) eingebundenen Partner genutzt.

Wie ist das grundsätzliche Vorgehen?

Das Vorhaben hat ein **Modell eines Demografiemanagements** entwickelt, das auf andere Cluster und vergleichbare Netzwerke übertragbar ist.

In Dialoginterviews mit Mitgliedsunternehmen und regionalen Akteuren sowie quantitativen Analysen wurde zunächst ein genaueres Bild der demografischen Herausforderungen sowie der derzeit verfolgten Strategien in den Mitglieds-KMU erstellt und während des Projektes fortlaufend aktualisiert **(Demografiebeobachtung)**.

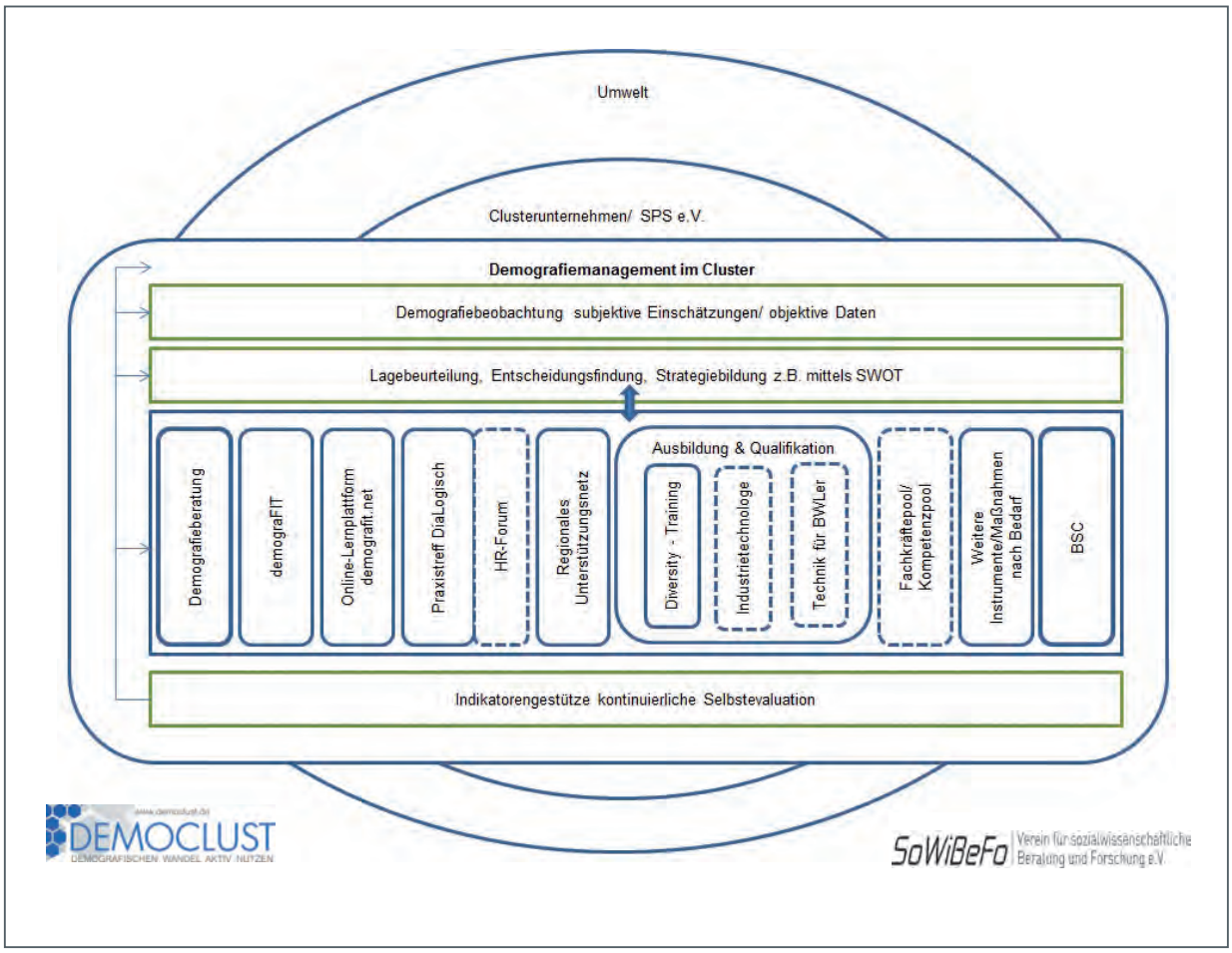


Abbildung 3: Gesamtsystem des Demografiemanagements im Cluster Sensorik

Im Team des Projektverbundes und des Clustermanagements sowie im Dialog mit den Mitgliedsunternehmen und in einem wissenschaftlichen Arbeitskreis eingebundenen Akteuren aus Arbeitsmarktpolitik, Sozialpartnern und Wissenschaft wurde sodann Aktionsfelder definiert und Prioritäten gesetzt **(Lagebeurteilung, Entscheidungsfindung, Strategiebildung).**

Neun wesentliche Elemente kennzeichnen das Modell.

- Die **Demografieberatung** steht mit drei Beraterinnen den Unternehmen bei der Entwicklung individueller Strategien und bei der Vermittlung individueller externer Beratungsangebote sowie bei der Nutzung der im Projekt entwickelten Tools zur Seite. Hierfür wurden die Beraterinnen in einer prozessorientierten Selbstqualifikation nach einem im Projekt entwickelten Kompetenzenportfolio qualifiziert.
- Ein „Demografiefahrplan" **DemograFIT** schafft für die Unternehmen einen Überblick über die wesentlichen Aktionsfelder ihres individuellen Demografiemanagements und zeigt Stationen der Weiterentwicklung ihrer „Demografiefitness" auf.
- Materialien zur Unterstützung dieses Entwicklungsprozesses sind in einer Online-Lernplattform **„Demografit.net"** hinterlegt.
- Der **„Praxistreff DiaLogisch"** schafft ein Forum für den Austausch der Praktiker aus den Mitgliedsunternehmen untereinander und mit Akteuren aus der Region. Der Praxistreff erleichtert die schnelle Verbreitung guter Praktiken und hilft, eine Praktikergemeinschaft (Community of Practice) im Cluster zu entwickeln. Ein halbjährliches „HR Forum" in größerem Rahmen unterstützt dies zusätzlich.
- Die Demografieberaterinnen haben im direkten Dialog, durch Austausch mit vergleichbaren Initiativen (z. B. ddn e. V., IHK, Regionalmarketing) ein regionales **Unterstützungsnetz** aus Kompetenzträgern zu den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Demografiemanagements entwickelt. Die hier versammelte Kompetenz kann gezielt an die KMU vermittelt werden, unterstützt aber auch die Weiterentwicklung der Wissensbasis im Cluster allgemein.
- Gezielte **Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen** ergänzen das Dienstleistungsportfolio. Im Projekt stand die Entwicklung und Umsetzung eines Konzepts zur Nutzung der zunehmenden Vielfalt (**„Diversity"**) in den Unternehmen im Vordergrund.
- Des Weiteren wurde der bestehende Fachkräfte- und Kompetenzpool weiter ausgebaut. Er hat zum Ziel, Fachkräfte in den Clusterunternehmen schnell und gezielt zu vermitteln.
- Weitere Maßnahmen werden kontinuierlich nach Bedarf entwickelt.
- Eine **Demografiemanagement-Balanced-Scorecard** unterstützt das Clustermanagement beim strategischen Controlling des Demografiemanagements.
- Die innovative Gesamtentwicklung im Projektverbund wird durch eine Indikatoren gestützte **Selbstevaluation** gesichert.

Dies ist der Kontext der im folgenden Abschnitt der Toolbox näher beschriebenen Instrumente. Sie werden vornehmlich von den Demografie**managern** des Clusters eingesetzt, die in der Interaktion mit den Unternehmen als Demografie**berater** wirken.

Was ist der Nutzen?

Die Entwicklung intermediärer vermittelnder Institutionen und Organisationen – wie des beschriebenen Demografiemanagements im Clustermanagement – erbringt einen erheblichen Mehrwert für die Akteure.

KMU können im Rahmen ihrer aus anderen Aktionsfeldern (z. B. Technologieentwicklung) gewohnten Zusammenhänge agieren und mit vertrauten Gesprächspartnern arbeiten. Das verringert ihren Suchaufwand. Sie handeln auf Basis eines bereits vorhandenen Vertrauensverhältnisses und können die Entwicklung steuern, da das Clustermanagement durch den Verein SPS e. V. von ihnen selbst getragen wird.

Statt einer Flut unkoordinierter Informations- und Beratungsangebote stehen KMU einer konkreten Beratung gegenüber, mit der sie in kontinuierlichem Dialog stehen, welche die Bedürfnisse der KMU daher genau kennt und die für KMU passendsten Informationen und Praxispartner als „one-stop-agency" vermittelt und ggf. entwickelt.

Übergreifende Institutionen (wie IHK, Agentur für Arbeit), Initiativen und Akteure auf demografierelevanten Feldern finden im Demografiemanagement des Clusters einen Ansprechpartner, der ihnen den Zugang zu KMU vermitteln und ihre Anliegen transportieren kann, wo sie sonst an der Ressourcenknappheit (Zeit, Aufmerksamkeit) der jeweils individuellen KMU scheitern würden.

Das Demografiemanagement schafft Formate, die diesen wechselseitigen Zugang und Austausch ermöglichen und durch Dienstleistungen wie Beratung, Organisation von Praktiker-gerecht gestalteten Veranstaltungen etc. unterstützen.

Das Ergebnis der Tätigkeit des Demografiemanagements ist eine höhere Aufmerksamkeit der Unternehmen auf demografieinduzierte Herausforderungen, eine höhere Fähigkeit diese zu bewältigen und damit eine nachhaltigere Personal- und Organisationsentwicklung.

Damit steigen zugleich die Chancen für Beschäftigtengruppen wie ältere Arbeitnehmer, Jugendliche mit geringen Qualifikationen, Fachkräfte mit Migrationshintergrund, die in einer nur reaktiv und kurzfristig orientierten Personalpolitik wenig berücksichtigt werden.

SPS e.V. wurde besonders aufgrund der im Projekt DEMOCLUST entwickelten Strategien und Dienstleistungen mit dem Preis „Innovatives Netzwerk 2014" der Initiative „Fachkräfte für die Region" (BMAS) ausgezeichnet. Innerhalb des Gesamtverfahrens kommen verschiedene Instrumente zum Einsatz. Im Folgenden werden einige davon exemplarisch vorgestellt:

- Die Förderung von Communities of Practice (Praktikergemeinschaften) ist ein wesentliches Element des beschriebenen Austausches und kann durch das beschriebene Veranstaltungsformat „DiaLogisch" verwirklicht werden.
- Die Demografie-SWOT hilft die Lage der Demografiebedingten Probleme im Cluster und die Stärken und Schwächen der hierauf bezogenen Clusterstrategien im Blick zu behalten und weiterzuentwickeln.
- Die Demografiemanagement-BSC hilft, diese gezielte strategische Entwicklung Indikatoren gestützt operationell umzusetzen.
- Vernetzung ist ein wesentlicher Bestandteil des Demografiemanagements.
- Eine Selbstqualifizierung von Demografieberatern sorgt für bedarfsgerechte Beratung.

Wie ist die Anschlussfähigkeit an andere Handlungsebenen?

Das Konzept eines Demografiemanagements auf „mittlerer", zwischen den großen Institutionen mit gesetzlicher oder anderweitiger Massenmitgliedschaft und dem Einzelbetrieb angesiedelter, Ebene hilft, relevante übergreifende fachliche oder regionale Konzepte bis auf die Ebene des Einzelunternehmens und seiner Beschäftigten hin zu transportieren.

Übergreifende Konzepte werden vom Clustermanagement auf die Relevanz für die Mitgliedsunternehmen hin durchdacht und Sektor spezifisch „übersetzt" und konkretisiert. Dadurch erst werden diese Konzepte handlungswirksam, insbesondere auch dort, wo dieses Handeln auf Freiwilligkeit und nicht auf gesetzlicher Verpflichtung beruht. Zugleich kann die Stimme des Sektors in die Weiterentwicklung solcher Initiativen eingebracht werden, was dem einzelnen KMU aus Ressourcengründen unmöglich wäre.

Die Schnittstellenfunktion von Institutionen wie dem Demografiemanagement und der Demografieberatung im Clustermanagement verbessert die Bedingungen für die Anwendung von Instrumenten auf einzelbetrieblicher Ebene, wie sie an anderer Stelle in diesem Band dargestellt werden. Für viele Betriebe werden solche Instrumente durch diese Vermittlung erst zugänglich. Sie können sich darauf verlassen, dass qualifizierte Berater ihnen bei der Auswahl der geeigneten Instrumente zur Seite stehen, die Anwendung in die gemeinsame Entwicklungsstrategie einordnen und die Betriebe kontinuierlich bei der Umsetzung unterstützen.

Somit stellen Institutionen auf der „mittleren" Ebene ein unverzichtbares Bindeglied in der Unterstützungsstruktur für KMU dar.

www.democlust.de
DEMOCLUST
DEMOGRAFISCHEN WANDEL AKTIV NUTZEN

Das Projekt „DEMOCLUST"
Regionales, demografieorientiertes Personalmanagement in der Hightechindustrie

PROJEKTPARTNER

Strategische Partnerschaft Sensorik e.V. (SPS) Regensburg (Gesamtkoordination)

Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung e.V. (SoWiBeFo e.V.)

Universität Passau, Lehrstuhl für Internationales Management, Prof. Dr. Carola Jungwirth

Hofmann Leiterplatten GmbH

ANWENDUNGSPARTNER
Unternehmen und Mitglieder der Strategischen Partnerschaft Sensorik

WEITERE PARTNER
Ca. 60 weitere regionale und überregionale Organisation und Institutionen

Förderkennzeichen
FKZ 01HH11069, 01HH11070, 01HH11071, 01HH11072

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Eine umfassende Darstellung der Ergebnisse des Verbundprojektes DEMOCLUST enthält:

Fuchs, S.; Jungwirth, C.; Krauss, A. (Hrsg.) (2015):
DemograWIE? Demografiemanagement in einem High-Tech-Cluster, Bielefeld (i. E.)

Weitere Literatur (in Auswahl):

Bergmann, G.; Daub, J. (2006):
Systemisch-relationales Innovationsmanagement – oder: Innovationen heißt Lernen verstehen. Reflexive Lernprozesse sind die Grundlage erfolgreicher Unternehmensentwicklung. Zeitschrift für Management, 2006 (2), 112–140.

Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2011):
Die demografische Lage der Nation. Berlin Cedefop (Hrsg.) (2007): Learning together for local innovation: promoting learning regions. Cedefop Reference Series; 68. Luxembourg.

Dietz, M. et al. (2013):
Personalsuche in Deutschland. Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): IAB-Kurzbericht 10/2013. Nürnberg.

Fraunhofer ISI (Hrsg.) (2010):
End-Evaluation der Cluster-Offensive Bayern. Eine Befragung im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. Karlsruhe.

Fuchs, S. (2014):
Eine „sinn"-volle Angelegenheit: Demografieberatung im Cluster Sensorik – sensibel und intelligent. In: Praeview 2/2014, S. 14–15, S. 12–13

Fuchs, S.; Marchl, M.; Schreiber, R.; Storm, M. (2014):
Vernetzte Personalstrategie – die Zukunft der Innovation – Eine innovative Strategie zum Suchen, Finden und Binden von Fachkräften im Cluster Sensorik, Bielefeld

Jungwirth, C.; Müller, E.; Ruckdäschel, S. (2011):
Clustertypen: Eine Typologisierung und Charakterisierung regionaler Netzwerke (Cluster), in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 55/4, 207–225.

Krauss, A. (2005):
Communities of Practice als Instrument der Förderung der Innovationsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen. In: ABWF (Hrsg.) (2005): Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung QUEM-Report, Heft 87, Berlin 2005, S. 107–120

Krauss, A. (2012):
Ergebnisse von Arbeitspaket 1.1. Partizipative Bedarfserhebung: Teil 1: Auswertung explorativer Interviews. Erstellt von Teilvorhaben 2: Gestaltende Begleitforschung, Mskr. Regensburg, August 2012

Luger, B.; Goerke, A.; Krauss, A. (2013):
Quantitative Befragung der Mitgliedsunternehmen zum demografischen Wandel Erstellt von Teilvorhaben 2: Formativ responsive wissenschaftliche Begleitung des Verbundprojektes, Mskr. Regensburg, März 2013

Luger, B.; Krauß, A. (2013):
Stadt, Land, ArbeitsFluss: Der Unternehmensstandort als strategiebestimmender Faktor bei der Fachkräftegewinnung. In. Praeview 2/2014, S. 16–17

Miosga, M.; Ducki, A.; Ihm, A.; Krauss, A.; Welter, F. (2013):
Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen In: Praeview 2/2014, S. 4–5

Nestle, V. (2012):
Strategieentwicklung mit der Balanced Scorecard im Spitzencluster MicroTEC Südwest. In R. Gleich (Hrsg.), Balanced Scorecard. Best Practice-Lösungen für die strategische Unternehmenssteuerung (S. 187–208). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co.

Stahl, T.; Schreiber, R. (2003):
Regionale Netzwerke als Innovationsquelle. Frankfurt a. M.

Stoll, B. (2003):
Balanced Scorecard für soziale Organisationen. Qualität und Management durch strategische Steuerung. Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag.

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Terstriep, J. (2007):
Balanced Scorecard – measuring CM performance. Institut Arbeit und Technik, Fachhochschule Gelsenkirchen.

Turrini, A.; Cristofolil, D.; Frosini, F.; Nasi, G. (2010):
Networking Literature About Determinants of Network Effectiveness. In: Public Administration, 88, 2, S. 528–550.

Welter, F. (2013):
Regelung wissenschaftlicher Exzellenzcluster mittels scorecardbasierter Performancemessung. Norderstedt: Books on Demand.

Wenger, E.; McDermott, R.; Snyder, W.M. (2002):
Cultivating Communities of Practice, HBS press.

DIE TOOLS IM EINZELNEN

TOOL 1 DiaLogisch 49

TOOL 2 SWOT-Analyse für Clustermanagement 51

TOOL 3 Balanced Scorecard (BSC) für die Demografieberatung 54

TOOL 4 Vernetzung und Kooperation 56

TOOL 5 Steuerung und Dokumentation der prozessintegrierten Kompetenzentwicklung der Demografieberater 58

TOOL 6 demograFIT-Award 60

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

DiaLogisch

ZIEL

Unterstützung des Aufbaus einer Community of Practice (CoP):
Stabiler Kreis im Demografiemanagement tätiger Akteure aus High-Tech-KMU und im Demografiemanagement kompetenter Organisationen und Institutionen, die kontinuierlich Erfahrung und Erkenntnisse austauschen, ein gemeinsames Verständnis des Gegenstandes entwickeln und so Standards guten Handelns im eigenen Aktionsfeld/ Handlungsraum schaffen.

ZIELGRUPPE

Akteure des Personalmanagements in KMU, regionale Kompetenzträger des Umgangs mit Herausforderungen des demografischen Wandels

INHALTE DES TOOLS

Veranstaltungsformat zur Unterstützung des Aufbaus einer Community of Practice (CoP) des Demografiemanagements in High-Tech-KMU

CHARAKTE-RISTIKA

- Interaktives Gruppenverfahren
- inhaltsoffen im Rahmen demografierelevanter Themen
- offene Veranstaltungsform
- thematisch von den Mitgliedern der CoP inspiriert
- stabiler Kreis mit ständig wechselnden Akteuren, die neues Erfahrungswissen einbringen
- Erfahrungs- und Wissensaustausch der Akteure der CoP im Vordergrund, gezielter Input der Erfahrungsträger, wo sinnvoll

VORGEHEN

Angebot einer praktikergerechten Dienstleistung, die einen Rahmen für einen vertrauensvollen (Erfahrungs-)Austausch schafft

Bereitstellung der Möglichkeiten für einen zweistündigen Austausch, vormittags mit anschließendem Imbiss, Moderation und Dokumentation, Aufgreifen neuer Themen, Vermittlung von Experteninputs, Best Practices aus den beteiligten Unternehmen und Organisationen, Koordination und Kommunikation

Beispiel: Treffen, die demografierelevante Themen in den Fokus rückten:
- „Demographic Trend @ Infineon Regensburg“
- Good Practice „Employer Branding“
- Jung und Alt – gemeinsam erfolgreich? Generationenübergreifendes Wissensmanagement in Theorie und „Good-Practice“
- Wettbewerbsfaktor Ergonomie am Arbeitsplatz
- „Passt Weißbier zu Paella?“ Oberpfälzer KMU gewinnen spanische Fachkräfte
- „Gesund - heut und morgen! BGM als Stellschraube für den Unternehmenserfolg“

NUTZEN

Resonanz für das Thema, Bildung einer Praktikergemeinschaft, die Initiativen des Demografiemanagements aufgreift, Etablierung des Demografiemanagements als Mediator/Intermediär

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

DiaLogisch

ERSTE ERFAHRUNGEN

Entwicklung eines stabilen und kontinuierlichen Mitgliederkreises, Bearbeitung demografierelevanter Themen, Generierung neuer Handlungsfelder

Steigerung der Beratungsaufträge, Vergrößerung der Interaktionsdichte, Kenntnis der Praxispartner und Kenntnis regionaler Unterstützungsstrukturen

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Strategische Partnerschaft Sensorik e.V.
Josef-Engert-Str. 13
93053 Regensburg
Stefanie Fuchs
Tel. +49 941 63091613
s.fuchs1@sensorik-bayern.de

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

SWOT-Analyse für Clustermanagement

ZIEL

Das Clustermanagement ist in der Lage seine eigenen Strukturen, Instrumente und Serviceangebote anhand ihrer Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu evaluieren und aufbauend auf den Ergebnissen Strategien zu entwickeln

ZIELGRUPPE

Cluster- bzw. Netzwerkmanager
Beteiligte Akteure: Clusterunternehmen, regionale Akteure, weitere externe Experten

INHALTE DES TOOLS

Kerngedanke der SWOT-Analyse ist die Erschließung des vorhandenen Potentials der Clusterinstrumente und -strukturen, um Kernkompetenzen des Clusters zu heben und deren Wertschöpfung zu maximieren. Die SWOT-Analyse ist hierfür ein Instrument, um das interne (Stärken und Schwächen) sowie externe (Chancen und Risiken) Umfeld zu analysieren und darauf aufbauend systematisch Strategien zu entwickeln. Durch die Anpassung des Instrumentes an die besonderen Rahmenbedingungen von Clustern liegt der Fokus vor allem auf Faktoren, welche den Clustererfolg im Allgemeinen sowie den Erfolg von Clusterinstrumenten beeinflussen (Vertrauen, Planungssicherheit, Formalisierung etc.). Anhand dieser Faktoren erfolgt eine Priorisierung der entwickelten Strategien.

CHARAKTERISTIKA

- Datenerhebung anhand verschiedener Datenquellen (Interviews mit Clusterunternehmen und anderen Clusterakteuren, Evaluationen etc.)
- Datenanalyse
- Strategieentwicklung
- Interaktive Gruppenverfahren zur Überprüfung der Ergebnisse
- Kategorisierung und Priorisierung von Strategien anhand von Erfolgsfaktoren von Clustern

VORGEHEN

Um die internen und externen Faktoren der einzelnen, clusterspezifischen Instrumente zu identifizieren und zu validieren, wurde dem Prinzip der Triangulation gefolgt. Ziel dieser Arbeitsmethode ist es, Informationen auf Basis unterschiedlicher Quellen zu ermitteln und sie so zu untermauern. Zunächst wurde die Key-Informant-Technik angewandt, um eine erste Übersicht über die Struktur und über wichtige Faktoren der Instrumente zu gewinnen. Daher wurden zwei Mitglieder des Clustermanagements als Experten befragt, um einen ersten Eindruck von den Clusterstrukturen zu bekommen.

Objektive Daten wurden gesammelt, um bisherige Erkenntnisse zu verifizieren und neue Informationen aufzuzeigen, die aus subjektiver Perspektive zunächst nicht augenscheinlich sind (z. B. Teilnehmerzahlen, Evaluationsbögen etc.). Um die Sicht der Clusterunternehmen einzubeziehen, wurden die Ergebnisse der qualitativen, semi-strukturierten Interviews, welche der SoWiBeFo e. V. mit Clusterunternehmen durchführte, in die SWOT-Analyse aufgenommen. Die von den Clusterunternehmen bereitgestellten Informationen eröffnen eine bedeutsame externe Perspektive auf die Stärken und Schwächen der Clusterinstrumenten sowie insbesondere auf bisher nicht realisierte Chancen und nicht erfasste Risiken von Unternehmensseite.

Auf Basis der erhobenen Daten wurde dann eine erste Version der SWOT-Analyse erstellt, also die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Clusterinstrumente erfasst und darauf basierend Strategien entwickelt.

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

SWOT-Analyse für Clustermanagement

VORGEHEN

Abschließend wurde eine Gruppendiskussion mit dem SoWiBeFo e. V., der Strategischen Partnerschaft Sensorik e. V. und der Universität Passau, durchgeführt, um die bisherigen Ergebnisse zu diskutieren, zu verifizieren und eventuell vernachlässigte Aspekte zu erfassen. In der Gruppendiskussion konnten durch die Interaktion der Teilnehmenden verschiedene Sichtweisen auf Basis der bisherigen Ergebnisse erarbeitet und die SWOT-Analyse weiterentwickelt werden.

NUTZEN

Die Durchführung der SWOT-Analyse ermöglicht den Clustermanagern eigene Kernkompetenzen (interne Faktoren) zu erkennen sowie ein näheres Bild des Clusterumfeldes (externe Faktoren) zu bekommen. Anhand der eigenen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Umfeldes können passende Strategien entwickelt werden, um das Potential des Clusters zu realisieren. Dieses Vorgehen unterstützt eine nachhaltige Entwicklung des Clusters aufbauend auf den eigenen Kernkompetenzen.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Durch die intensive Analyse des Clusters selbst sowie des Clusterumfeldes konnten konkrete auf das Cluster zugeschnittene Strategien entwickelt werden.
Die strukturierte Vorgehensweise unterstützte hierbei eine nahezu vollständige Erfassung aller clusterrelevanten Faktoren, was die erste Erfassung der internen und externen Faktoren auch sehr zeitintensiv gestaltet. Eine Schwäche der SWOT-Analyse ist, dass die internen wie externen Faktoren ohne Hierarchie oder Ordnung aufgelistet werden, was eine Priorisierung der Faktoren und infolgedessen der Strategien erschwert. Um dieses Defizit auszugleichen, wurden verschiedene in der Clusterforschung identifizierte Kriterien angelegt, die Einfluss auf die Performance eines Clusters haben. Anhand der Kriterien wurden dann die internen und externen Faktoren sowie entsprechend die entwickelten Strategien priorisiert. Die Priorisierung der Faktoren und Strategien ist aufgrund der hohen Datenmenge unabdingbar und auf Basis des entwickelten Systems anhand relevanter Clusterfaktoren gut umzusetzen.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Universität Passau
Innstraße 27
94032 Passau
Loren Barth
Tel. +49 851 5093257
Loren.barth@uni-passau.de

Beispiel für eine SWOT-Analyse für Clustermanagements

Auszug aus der SWOT-Analyse des Clusterinstruments „Weiterbildungsseminare“

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
1. Vertrauensbildung zwischen Clusterunternehmen und Clustermanagement durch regelmäßigen Kontakt und Erfahrungsaustausch innerhalb der Seminare 2. Plattform zur Vernetzung/Austausch der Clusterunternehmen	1. Harmonisierung der unterschiedlichen Ansprüche durch Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Organisationen (KMU vs. große Unternehmen) 2. Keine Angebote zu Personalmanagement
Chancen (Opportunities)	**Risiken (Threats)**
1. Verstärkter Austausch und Kommunikation zwischen Clustermanagement und Cluster-unternehmen 2. Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Clusterunternehmen 3. Innovationspotenziale durch Austausch der Clusterunternehmen 4. Verstärkung der Vertrauenskultur	1. Angst vor Abfluss von internem Know-how / vertraulichem Firmenwissen in Workshops 2. Unzufriedenheit der teilnehmenden Unternehmen (mit verschiedenen Hintergründen: KMU vs. große Unternehmen) bezüglich der Themen, Themenbearbeitung etc.
S-O-Strategien	**W-O-Strategien**
1. Verstärkte Vernetzung der Clustermitglieder, um Innovationspotenziale durch Austausch zu realisieren und gemeinsame Projekte zu initiieren (z. B. durch gemeinsame Mittagessen oder Get-Togethers nach der Veranstaltung)	1. Verstärkten Austausch in Form von Vorab-gesprächen mit teilnehmenden Unternehmen nutzen, um Weiterbildungsseminare an die spezifischen Rahmenbedingungen der teilnehmenden Unternehmen anzupassen
S-T-Strategien	**W-T-Strategien**
1. Verstärkte Vertrauensbildung durch regelmäßigen Kontakt nutzen, um Angst vor Abfluss von internem Know-how zu kompensieren, z. B. in Form von Weiterbildungszyklen mit den gleichen teilnehmenden Unternehmen.	1. Zusammenfassung von teilnehmenden Unternehmen mit ähnlichen Ausgangssituationen (z. B. produzierende KMU mit internationaler Belegschaft) sowie Anpassung der Seminar-inhalte an diese spezifischen Rahmen-bedingungen, um verschiedenen Ansprüchen gerecht zu werden und Unzufriedenheit vorzubeugen.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

Balanced Scorecard (BSC) für die Demografieberatung

ZIEL

BSC als Managementinstrument hilft Strategien in Unternehmen und Organisationen nachvollziehbar umzusetzen, indem Ziele formuliert und deren Erreichung mit Hilfe von Kennzahlen und Zielwerten gemessen wird.

ZIELGRUPPE

Cluster- bzw. Netzwerkmanager

INHALTE DES TOOLS

Kerngedanke einer BSC ist, sich nicht nur auf klassische betriebswirtschaftliche Kennzahlen zu stützen, um Abläufe in Unternehmen bzw. Organisationen zu überwachen und zu steuern. Mit dem Einsatz einer BSC erfolgt die Formulierung und Priorisierung von Unternehmenszielen und eine Identifizierung der Bereiche, die für die Zielerreichung notwendig sind. Es werden Indikatoren definiert, die Auskunft über den Fortschritt der Zielerreichung geben.

CHARAKTE-RISTIKA

- Tabelle mit Perspektiven, strategischen Zielen und Indikatoren
- Workshops zur gemeinsamen Erarbeitung der strategischen Ziele
- Prozess der Entwicklung der BSC kommt entscheidende Bedeutung zu, da hier die Strategien festgelegt werden

VORGEHEN

Festlegung und Priorisierung der **Perspektiven**, im Falle der Demografieberatung sind das **Kunden, Lernen und Entwicklung, Prozesse, Finanzen.**

In einem gemeinsam mit allen relevanten Akteuren durchgeführten Workshop werden strategische Ziele innerhalb der einzelnen Perspektiven erarbeitet und Indikatoren dafür festgelegt.

Für die Perspektive Prozesse z. B.:
Die strategischen Ziele im Rahmen der Prozessperspektive sind die Institutionalisierung und Beschreibung der Demografieberatung für das Cluster Sensorik.
Dies beinhaltet den Aufbau notwendiger Personalressourcen, einen klar definierten Ablauf des Beratungsprozesses (definierter Standardprozess, der individualisiert werden kann) und die Etablierung der Marke „Demografieberatung".

Ein weiterer Schritt ist die Schaffung eines gemeinsamen Lernprozesses zwischen Demografieberatern und potentiellen Kunden (praxisorientiert und im Bezug zu Unternehmen). Ebenfalls ein wichtiges Ziel in dieser Perspektive ist der Aufbau eines sichtbaren und messbaren Netzwerks bestehend aus der Demografieberatung, den Kunden und relevanten regionalen Akteuren.

Für diese einzelnen strategischen Ziele werden Messgrößen festgelegt und identifiziert, aus welcher Datenquelle diese Messgrößen belegt werden können. Danach wird der derzeitige IST-Wert eingetragen und ein SOLL-Wert bestimmt.

Der Aufbau notwendiger Personalressourcen ist ein strategisches Ziel für die Demografieberatung. Messgrößen können hier sein: Anzahl der Beraterinnen oder Anzahl der Wochenstunden, die die Mitarbeiter für Demografieberatung aufwenden. Für welchen der Messwerte man sich entscheidet, hängt stark von der Strategie ab, also ob Demografieberatung eine Serviceleistung sein soll, oder ob sie als bezahlte Dienstleistung ein Standbein des Netzwerkes werden soll.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

Balanced Scorecard (BSC) für die Demografieberatung

NUTZEN

Der Prozess der Entwicklung der BSC ist sehr nützlich, da in dieser Arbeitsphase die Festlegung und Priorisierung der unternehmenseigenen Kernziele erfolgt. Diese Ziele werden greifbar und überprüfbar gemacht durch Indikatoren. Diese Auseinandersetzung mit den Zielen hilft dabei, Strategien auch **mittel- und langfristig** konsequent umzusetzen.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Durch die Formulierung konkreter strategischer Ziele wurde ein gewisser Druck aufgebaut diese zu erreichen. Das hat dazu beigetragen, strukturiert am Aufbau der Demografieberatung zu arbeiten und sich auch mit den Perspektiven zu beschäftigen, die arbeitsintensiver waren. Die Erhebung der Indikatoren war beim ersten Mal zeitaufwändig, mit der Routine sinkt der Aufwand aber ganz erheblich.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

SoWiBeFo e.V.
Adolf-Schmetzerstr. 32
93055 Regensburg
Alexander Krauss
Tel. +49 941 46562680
krauss@sowibefo-regensburg.de

Beispiel für eine BSC für Demografiemanagement | Auszug aus der BSC

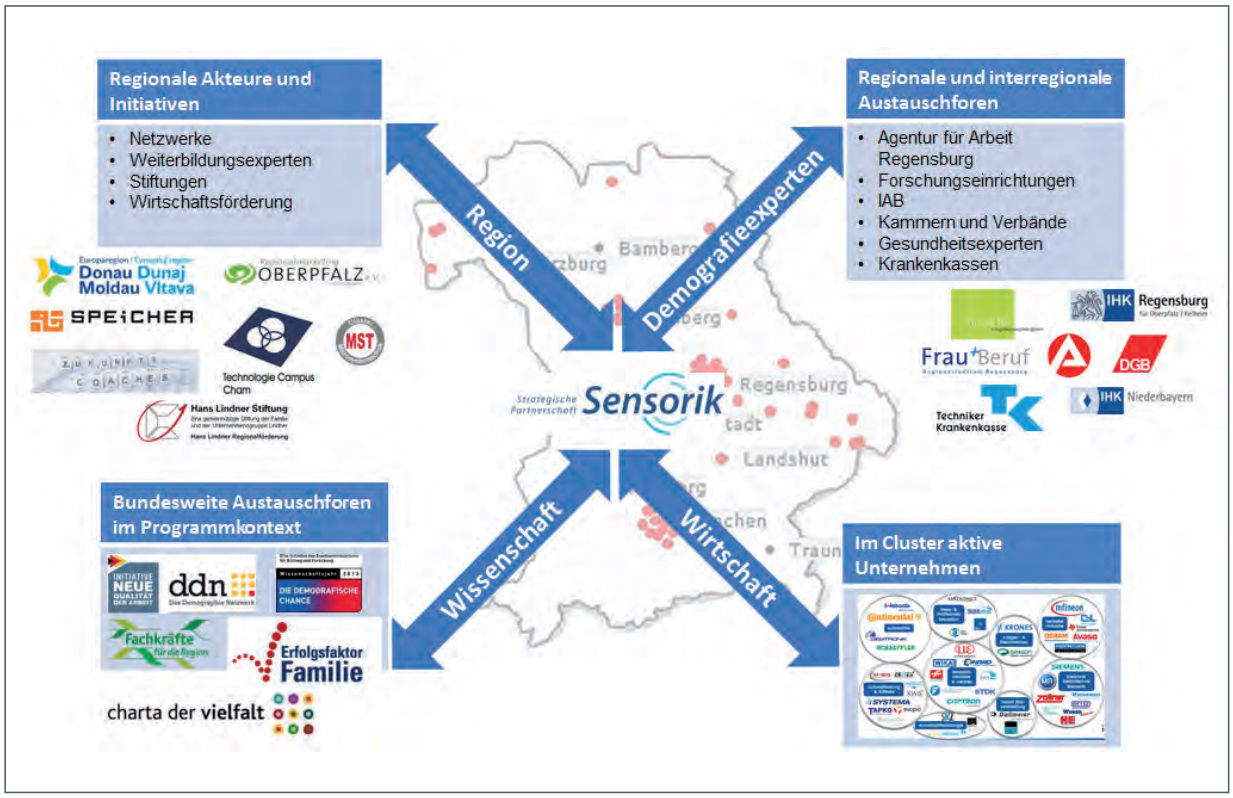
Perspektiven	Strategische Ziele	Messgrößen	Datenquellen	Ist	Soll
Kunden	• Inanspruchnahme der Demografie-beratung (DB)	• Anzahl, Umfang und Art der Beratung (ggf. mit einem Index quantifizieren)	• Excel-Sheet zu Erfassung aller Beratungsfälle	• 2 umfangreiche Beratungen in 2013 (mit Workshops), 12 Beratungen	4 umfangreiche Beratungen in 2014, 18 Beratungen
	• Kunden mit DB-Leistung zufrieden	• Erfassung Feedback • Weiter-empfehlungen (durch Kunden)	• Feedbackbogen am Ende der Beratung	• Durchschnitt-liche Zufriede heit 3,7 (5 ist der höchste Wert) • 2 Weiter-empfehlungen	• Durchschnitt-liche Zufriede heit 3,7 (5 ist der höchste Wert) • 4 Weiter-empfehlungen
	• Positive Wirkung der DB auf Kunden	• Feedbackbogen zur (vom Kunden) wahrgenomm-nen positiven Wirkung beim Kunden	• Feedbackbogen am Ende der Beratung • Feedbackbogen (auch telefonisch) 3 Monate nach Ende der Beratung	• Positive Wirkung bei 4,3 (5 ist der höchste Wert)	• Positive Wirkung bei >4,3 (5 ist der höchste Wert)
Lernen und Entwicklung	• Vorhandensein einer beschriebenen Wissensbasis (Curriculum)	• curriculum • Online-Plattform (Moodle) • Pflege der Wissensbasis	• Arbeitspapier • www.demogra-fitnet.de	• Ausgearbeitet Online gestellt	• Aktualisiert • 2 weitere Themenfelder ausarbeiten

TOOL 4

TITEL DES TOOLS	**Vernetzung und Kooperation**
ZIEL	Aufbau eines stabilen Netzwerkes zwischen kompetenten Akteuren aus Organisationen und Institutionen, die im Demografiemanagement tätig sind. Kontinuierlicher Austausch von Erfahrungen und Erkenntnissen entwickelt ein gemeinsames Verständnis des Gegenstandes und schafft so Standards guten Handelns im eigenen Aktionsfeld/Handlungsraum. Vermeidung von Überschneidungen regionaler Angebote durch Kooperationen.
ZIELGRUPPE	Regionale Kompetenzträger des demografischen Wandels, Organisationen und Institutionen
INHALTE DES TOOLS	Mindmap mit relevanten Akteuren und Formen der Kooperation
CHARAKTERISTIKA	• Bearbeitung demografierelevanter Themen aus verschiedenen Blickwinkeln • Transparenz der Erreichbarkeit von unterschiedlichen Zielgruppen (Migranten, Frauen, etc.) • Transparenz der Etablierung des Clusters als regionaler Ansprechpartner rund um das Thema Demografie • Steuerung der Erweiterung des Serviceangebots des Cluster Sensorik • Transparenz der Lotsenfunktion der clustereigenen Demografieberater
VORGEHEN	• Recherche zur Erfassung relevanter über-/ regionaler Akteure und Organisationen. • Teilnahme an regionalen Veranstaltungen mit demografierelevanten Themen. • Gespräche mit Vertretern relevanter Organisationen und Institutionen. **Ziel dieser Aktivitäten (Recherche, Veranstaltungsbesuche, Gespräche):** regionale Strukturen, Schwerpunkte und Aktivitäten kennen, eigene Sichtbarkeit bei relevanten Akteuren sicherstellen, Kooperationsmöglichkeiten aufdecken und anstoßen. Zum Beispiel entstand aus einem Gespräch mit der Initiative „Frau und Beruf“ der Stadt Regensburg ein Kooperationsprojekt, in dem Frauen ein speziell auf die Anforderungen von Hightech-Branchen (wie der Sensorik) angepasstes Bewerbungstraining durchlaufen
NUTZEN	Resonanz für das Thema, Etablierung als Mediator/Intermediär, Erweiterung des Serviceangebots, da durch Kooperationen ein breiteres Spektrum an Themen angeboten werden kann
ERSTE ERFAHRUNGEN	Etablierung eines stabilen Netzwerkes mit regelmäßigem Austausch, gegenseitiger Unterstützung, Verschränkung bei Veranstaltungen. Auf- und Ausbau der Beziehung für kurze Informationswege und informellen Austausch. Gründung des Formats „Netzwerker der Region unter sich“ zum Transfer von Good Practices.
BEZUGS- UND KONTAKTADRESSE	**Strategische Partnerschaft Sensorik e.V.** Josef-Engert-Str. 13 93053 Regensburg Stefanie Fuchs Tel. +49 941 63091613 s.fuchs1@sensorik-bayern.de

Mindmap zu Vernetzung und Kooperation

Demografierelevante Vernetzungspartner des Cluster Sensorik



TOOL 5

TITEL DES TOOLS	**Kompetenzportfolio für die Qualifizierung von Demografieberatern**
ZIEL	Steuerung und Dokumentation der prozessintegrierten Kompetenzentwicklung der Demografieberater
ZIELGRUPPE	Regionale Kompetenzträger des demografischen Wandels, Institutionen, die sich mit demografischen Themen befassen, Demografieberater
INHALTE DES TOOLS	Portfolio zur prozessbegleitenden Erfassung von Kompetenzen in demografierelevanten Themenfeldern
CHARAKTE-RISTIKA	• Bedarfsgerechte Formulierung von Soll-Kompetenzen • Abbildung Prozess orientierter Qualifizierung • Excel-Tabelle unterteilt in verschiedene Themenfelder • Eigenverantwortliche Einträge durch Demografieberater, bzw. diejenigen Personen, die in der Institution für demografisch relevante Themen zuständig sind • Flexibel an unterschiedliche Institutionen anpassbar • Erfassung von informellen Kompetenzen • Anregung zur Reflexion • Erfassung von Erfahrungen
VORGEHEN	Die Qualifizierung der Demografieberater sollte nicht primär durch Teilnahme an einer vom Anwendungsfeld getrennten, theoretischen Qualifizierung erfolgen. Die Soll-Kompetenzen werden bedarfsgerecht formuliert. Es wird eine Vielfalt jeweils angemessener Lerngelegenheiten genutzt um Wissen, Fähigkeiten und Beratungshaltungen zu erwerben und zu vertiefen. Berater werden in einen intensiven Dialog mit Wissensträgern in der Region und darüber hinaus gebracht. Im Vordergrund steht der Dialog mit den Praxisexperten im Cluster. Diese clustereigene Expertise (Feldwissen) ist ein wesentliches Rüstzeug der Demografieberater, die ihrerseits mithelfen, dieses Wissen im Cluster rasch und effektiv zu verbreiten und zu verallgemeinern. Der Fokus liegt auf der kontinuierlichen Fortentwicklung dieses prozessgenerierten Wissens. Kontinuierliche Dokumentation des Kompetenzgewinns in einem Kompetenzportfolio. Die Demografieberater erhalten einen Überblick ihrer Kompetenzentwicklung. Dies ermöglicht einen regelmäßigen Abgleich des Kompetenzbedarfs mit dem Berater-profil und die Steuerung des Kompetenzerwerbs. Angehende Demografieberater, bzw. diejenigen, die in einer Institution für demografische Themen zuständig sind, erhalten das Excel-Tool und tragen zunächst ihre bisherigen Erfahrungen mit den Themen ein. Die Themen sind Beratung, Demografiemanagement, Employer Branding, Diversity Management, Work-Life-Balance, Gesundheitsmanagement, Aus- und Weiterbildung und Rekrutierung. Sie sind angehalten einmal pro Woche neues Wissen, neue Erfahrungen und Kompetenzen einzutragen. Es werden Lernart, Tätigkeit, Dauer, Lernort, Lernpartner, Beleg/Nachweis dokumentiert. Für jede Tätigkeit geben die Berater an, inwieweit diese Tätigkeit zu ihrer Fachkompetenz (Wissen und Fertigkeiten) und ihrer personalen Kompetenz (Sozialkompetenz und Selbstständigkeit) beigetragen hat.

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Kompetenzportfolio für die Qualifizierung von Demografieberatern

VORGEHEN

Wenn sie beispielsweise an einer Veranstaltung zum Thema Employer Branding teilnehmen, tragen sie ein, wann das war, wo sie stattgefunden hat und ob es dafür einen Beleg gab, z. B. Zertifikat. Danach müssen sie auf einer Skala von 1 bis 5 angeben, was die beschriebene Tätigkeit zu Ihrem Kompetenzspektrum beigetragen hat.
Wenn Sie beispielsweise bei Lernart „Besuch der Veranstaltung XY" angegeben haben, überlegen sie, was er zu ihrem Wissen (z. B. 3) oder zu ihren Fertigkeiten (z. B. 1) usw. beigetragen hat. Systematisierung und Reflexion, welche Erfahrungen in welchen Bereichen gesammelt wurden. Ggf. Überarbeitung des SOLL-Profils.

NUTZEN

Die Ausbildung der Berater ist ein kontinuierlicher Prozess und sehr offen gestaltet. So kann ein breites Themengebiet abgedeckt werden und die Berater haben einen Überblick über ihr Wissen und ihre Erfahrungen. Es ist sichergestellt, dass das erworbene Wissen passgenau für die jeweilige Institution erworben wird.
Auch informell erworbene Kompetenzen wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit mit Partnern in Unternehmen werden in die Qualifizierung mit aufgenommen.

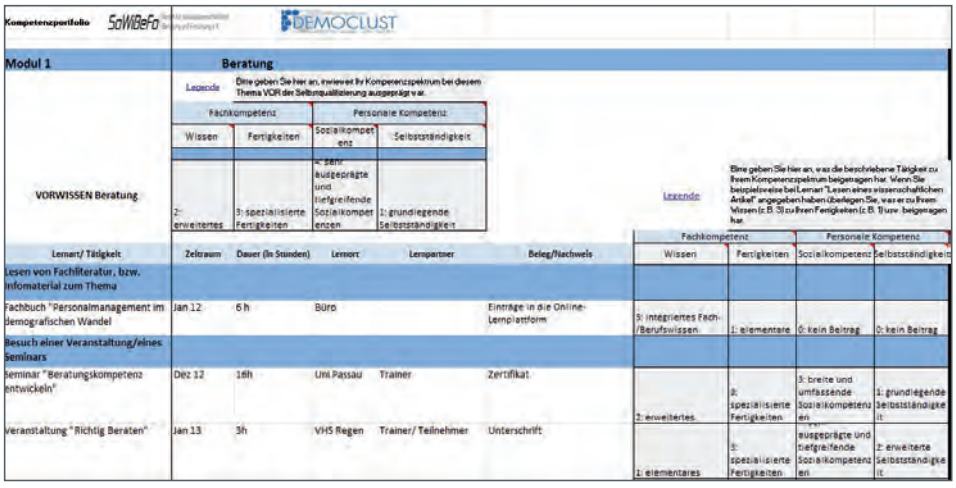
ERSTE ERFAHRUNGEN

Die Berater profitieren von der Kenntnis der Praxispartner und Kenntnis regionaler Unterstützungsstrukturen, da dies Teil ihrer Qualifikation ist.
Sie fühlen sich sicherer im Beratungsprozess, da sie nicht nur theoretisches Wissen erworben, sondern ihr Wissen zumeist in praktischen Situationen erhalten haben und sie es so leichter auf neue Situationen übertragen können. Mit dem Kompetenzerwerb wird zugleich das Netzwerk aufgebaut in dem die Berater anschließend vornehmlich arbeiten. Es entsteht ein auf Vertrauen basiertes Wissens- und Handlungsnetzwerk, indem die Berater aufgrund ihrer Rolle als Kümmerer für das Thema, zur zentralen Ressource für ihre Partner in den Unternehmen werden.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

SoWiBeFo e.V.
Adolf-Schmetzerstr. 32
93055 Regensburg
Alexander Krauss
Tel. +49 941/46562680
krauss@sowibefo-regensburg.de

AUSSCHNITT AUS DEM KOMPETENZ-PORTFOLIO



Kompetenzportfolio SoWiBeFo DEMOCLUST

Modul 1 Beratung

Legende: Bitte geben Sie hier an, inwieweit Ihr Kompetenzspektrum bei diesem Thema VOR der Selbstqualifizierung ausgeprägt war.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstständigkeit
VORWISSEN Beratung	2: erweitertes	3: spezialisierte Fertigkeiten	4: sehr ausgeprägte und tiefgreifende Sozialkompetenzen	1: grundlegende Selbstständigkeit

Legende: Bitte geben Sie hier an, was die beschriebene Tätigkeit zu Ihrem Kompetenzspektrum beigetragen hat. Wenn Sie beispielsweise bei Lernart "Lesen eines wissenschaftlichen Artikel" angegeben haben überlegen Sie, was er zu Ihrem Wissen (z. B. 3) zu Ihren Fertigkeiten (z. B. 1) usw. beigetragen hat.

Lernart/ Tätigkeit	Zeitraum	Dauer (in Stunden)	Lernort	Lernpartner	Beleg/Nachweis	Fachkompetenz: Wissen	Fachkompetenz: Fertigkeiten	Personale Kompetenz: Sozialkompetenz	Personale Kompetenz: Selbstständigkeit
Lesen von Fachliteratur, bzw. Infomaterial zum Thema									
Fachbuch "Personalmanagement im demografischen Wandel	Jan 12	6 h	Büro		Einträge in die Online-Lernplattform	5: integriertes Fach-/Berufswissen	1: elementare	0: kein Beitrag	0: kein Beitrag
Besuch einer Veranstaltung/eines Seminars									
Seminar "Beratungskompetenz entwickeln"	Dez 12	16h	Uni Passau	Trainer	Zertifikat	2: erweitertes	3: spezialisierte Fertigkeiten	3: breite und umfassende Sozialkompetenzen	1: grundlegende Selbstständigkeit
Veranstaltung "Richtig Beraten"	Jan 13	3h	VHS Regen	Trainer/ Teilnehmer	Unterschrift	1: elementares	3: spezialisierte Fertigkeiten	4: sehr ausgeprägte und tiefgreifende Sozialkompetenzen	2: erweiterte Selbstständigkeit

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

demograFIT-Award

ZIEL

Sichtbarmachung von „Good Practices“ aus der Unternehmenspraxis:
innovative Instrumente, Strategien und Konzepte in den Handlungsfeldern der Demografieberatung (Rekrutierung, Employer Branding, Aus- und Weiterbildung, Vernetzung, Gesundheitsmanagement, Work-Life-Balance, Diversity Management oder auch anderen demografierelevanten Bereichen), die Unternehmen bereits entwickelt haben, erfolgreich umsetzen (oder die Umsetzung angestoßen haben), um den demografischen Wandel aktiv zu gestalten.

ZIELGRUPPE

Akteure des Personalmanagements in KMU, Beauftragte der Personal- und Organisationsentwicklung, Geschäftsführer, regionale Kompetenzträger

INHALTE DES TOOLS

- Format ist ein offener Wettbewerb, der weder an die Branche noch an die Größe der teilnehmenden Unternehmen gebunden ist
- detaillierte Bewerbungsformulare ermöglichen eine aussagekräftige Darstellung des „Good Practice“
- eine unabhängige Jury fungiert als Bewertungsinstanz
- Erarbeitung von Bewertungskriterien mit externen Erfahrungsträgern

CHARAKTERISTIKA

- Offener Wettbewerb für jedes Unternehmen, auch Nichtmitglieder der SPS
- Darstellung / Präsentation eines innovativen und praxistauglichen Instruments oder Konzepts aus einem ausgewählten Bereich des Personalmanagements bzw. der Organisationsentwicklung zur Bewältigung des demografischen Wandels
- Eine Jury, zusammengesetzt aus Experten aus Wirtschaft (Vertreter von KMU sowie von Großunternehmen), Wissenschaft (Experte aus dem Bereich der Arbeitsmarktforschung), Politik (Amt für Wirtschaftsförderung der Stadt Regensburg) sowie der Demografieberatung des Clusters Sensorik, bewertet und prämiert die „Good Practices“
- Etablierung des öffentlichkeitswirksamen Siegels „demograFIT-Award“

VORGEHEN

Öffentlichkeitswirksame Auslobung eines Wettbewerbes, Ankündigung bei Clusterinternen und -externen Veranstaltungen, in der (regionalen) Medienlandschaft, Information aller Vernetzungspartner in der Clusterregion, aktive Ansprache/ Aufforderung zur Teilnahme von „demografieberatenen“ Unternehmen

- Einsendung der jeweiligen „Good Practices“
- Sichtung und Bewertung der eingesendeten „Good Practices“ durch eine unabhängige Jury
- Unternehmen werden über den Erfolg ihrer Bewerbung informiert
- Prämierung der drei vielversprechendsten „Good Practices“ im Rahmen eines HR-Expertenforums der SPS

NUTZEN

Transparenz und Verbesserung der demografierelevanten Praktiken in den Unternehmen.

Anregung zur Nutzung der Demografieberatung und ihrer Instrumente zur Vorbereitung auf den Award.

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

demograFIT-Award

NUTZEN

Employer Branding für Unternehmen:

- Darstellung der prämierten „Good Practices“ in der lokalen Presse, im Newsletter sowie auf der Internetplattform der SPS
- Ausgewählte Bildungs- und Beratungsgutscheine der SPS
- Auszeichnung mit einem Siegel sowie einer Urkunde
- Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität
- Reflexion und Kommunikation der internen Unternehmensprozesse

ERSTE ERFAHRUNGEN

Der DemograFIT Award wurde auf der Abschlussveranstaltung des Projektes ausgelobt. Die Unterlagen zum Award fanden eine hohe Nachfrage. Die Verleihung des ersten DemograFIT-Awards ist für April 2015 vorgesehen.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Strategische Partnerschaft Sensorik e.V.
Josef-Engert-Str. 13
93053 Regensburg
Stefanie Fuchs
Tel. +49 941 63091613
s.fuchs1@sensorik-bayern.de

MESO-EBENE 2

HANDELN AUF DER MESO-EBENE:

Regionale Innovationsallianzen – ein neues Beratungsformat zur Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben

Was ist der Hintergrund?

Die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt, wie sie insbesondere durch den **demografischen Wandel** ausgelöst werden, bedeuten große **Herausforderungen** für die meist kleinen Betriebe des Handwerks. Dabei bringen die Herausforderungen nicht nur Risiken mit sich, sondern auch Chancen. Das heißt, dass beispielsweise neben dem Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften sich auch Chancen ergeben, wie die Erschließung neuer Märkte sowie die Durchsetzung besserer Preise. Für Handwerksbetriebe ist ein rechtzeitiges Erkennen und Meistern der für sie relevanten Herausforderungen ein wichtiger Anstoß für Veränderungsmaßnahmen und Innovationen. Diese betreffen auch die Arbeitsorganisation und -gestaltung sowie die Personalführung. So sind attraktive Arbeitsbedingungen beispielsweise wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte und deren Bindung an den Betrieb.

In Deutschland ist das **Handwerk** ein sehr wichtiger Wirtschaftszweig: Seine arbeitsmarktpolitische und gesamtwirtschaftliche Bedeutung sowie seine Ausbildungsleistungen sind hoch: Im Jahr 2012 erwirtschafteten die Handwerksbetriebe einen Umsatz von rund 507 Milliarden Euro (ohne MwSt.). Nach Angaben des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) gab es im Jahr 2013 über eine Million Handwerksbetriebe, die mehr als fünf Millionen Menschen beschäftigten – fast 13 % der Erwerbstätigen. Auch als Ausbilder in Deutschland spielt das Handwerk eine wichtige Rolle: Im Jahr 2013 zählte der ZDH ca. 402.000 Auszubildende. Dies sind ca. 28 % aller Auszubildenden in Deutschland. Besorgniserregend ist, dass die Zahlen der Auszubildenden in den letzten Jahren kontinuierlich sinken und eine Ausbildung im Handwerk weiter an Attraktivität verliert.

Handwerksbetriebe sind vorwiegend kleine Betriebe mit **durchschnittlich 5,3 Beschäftigten** (Daten aus 2013, nach ZDH) und sehr heterogenen Strukturen und Ausrichtungen. Dennoch gibt es einige **Merkmale**, die den meisten Handwerksbetrieben gemeinsam sind, wie flache Hierarchien, wenig dokumentierte Prozesse und Standards, die Nähe zu den Kunden sowie die Nähe und persönliche Beziehungen zu den Beschäftigten. Außerdem sind die Unternehmer meist aktiv in die Kernprozesse eingebunden und stellen bei betrieblichen Entscheidungsprozessen eine Engpassstelle dar. Darüber hinaus nimmt das operative Tagesgeschäft der Unternehmer mit durchschnittlich ca. 80 % einen sehr hohen Anteil des Arbeitsalltages ein.

Die im Handwerk vorherrschenden kleinbetrieblichen Strukturen erschweren angesichts der hohen Arbeitsbelastungen der Unternehmer und des steigenden Kostendruckes, die Realisierung der erforderlichen Investitionen in die Humanressourcen der Betriebe. Darüber hinaus existieren kaum Instrumente, die aktuelle Handlungsfelder systematisch aufgreifen, konkrete Vorgehensweisen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen und gleichzeitig den speziellen Bedarfen von Kleinbetrieben Rechnung tragen. Daneben fehlen Handwerksunternehmern häufig geeignete Partner zum konstruktiv-kritischen Austausch, aus dem auch Impulse für Veränderungen und Innovationen resultieren.

Durch ihre klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen sind Handwerksbetriebe besonders gefordert, die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen und angehen zu können. Die Ergebnisse einer Befragung von 67 Handwerksunternehmern im Rahmen des inno.de.al-Projektes machen deutlich, dass die **Notwendigkeit einer Beschäftigung mit den Chancen und Risiken**, die der demografische Wandel mit sich bringt, in der Mehrzahl der Betriebe des Handwerks heute erkannt wird. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer spürt die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits (vor allem durch Personalengpässe). Viele Betriebe reagieren nur, d. h., sie ergreifen **punktuell Maßnahmen**. Das operative Geschäft oder vordringlicher scheinende Handlungsnotwendigkeiten, wie beispielsweise die Kundenakquise oder die Vorbereitung von Messeauftritten, erschweren vielfach eine proaktive und umfassende Herangehensweise an die Thematik. Handwerksbetriebe müssen jedoch vor dem Hintergrund des demografischen Wandels viele neue Handlungsfelder gleichzeitig angehen, um zukunftsfähig zu bleiben: Dies geht von der Pflege eines bewussten Umgangs mit den gesundheitlichen Ressourcen ihrer Beschäftigten, über das Anbieten neuer Dienstleistungen und Produkte für einen sich ver-

ändernden Markt bis zur strategischen Ausrichtung ihres Betriebes.

Dabei ist die **Innovationsfähigkeit und -bereitschaft** der Unternehmer und ihrer Beschäftigten eine Grundvoraussetzung, die Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu meistern. Hierbei ist ein erweitertes **Verständnis von Innovation** erforderlich sowie der damit verknüpften Gestaltungsoptionen. Dies bedeutet, dass Innovationen neben technischen oder technologischen Entwicklungen, auch Neuerungen in den Bereichen Betriebsführung, Organisation, Prozess- und Arbeitsgestaltung, Betriebskultur, Kommunikation, Qualifizierung sowie Kooperation mit externen Partnern umfassen sollten. Unternehmer von Handwerksbetrieben verbinden nach Erkenntnissen aus dem inno.de.al-Projekt jedoch mit Innovationen in der Regel Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovation. Dies legt nahe, dass eine **systematische Entwicklung von Innovationen** keine Routine in der Betriebsführung von Handwerksbetrieben ist. So zeigt die oben genannte Einstiegsbefragung von 67 Handwerksunternehmern, dass eine bewusste systematische Ausrichtung auf Innovation bzw. eine strategische Ausrichtung – beispielsweise auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse zur Identifizierung von Innovationspotentialen – die Ausnahme ist.

Zum erfolgreichen Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels bestehen nicht nur auf der Ebene der Handwerksbetriebe (also der Mikro-Ebene) Handlungsbedarfe. Da vor allem die kleinen Handwerksbetriebe (also fast 90 % der Betriebe des Handwerks) eine kompetente Unterstützung beim erfolgreichen Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels benötigen, besteht auch Handlungsbedarf bei ihren Unterstützungspartnern – also auf der Meso-Ebene.

Was motiviert uns?

Die insbesondere mit dem demografischen Wandel einhergehenden veränderten Rahmenbedingungen (deutlicher Rückgang der Interessenten für eine Ausbildung im Handwerk, Rückgang der Eingangsqualifikationen bei den Nachwuchs- und Fachkräften, zunehmende Personalengpässe, Fehlen von Nachfolgern, steigende Belastung der Unternehmer etc.) weisen auf einen steigenden – teilweise auch existenziellen – **Handlungsdruck** hin. Dieser betrifft die Handwerksbetriebe und die Unterstützungspartner des Handwerks – insbesondere die Betriebsberater der Handwerksorganisation (Kammer, Innung oder Verband), denn die Handwerksbetriebe benötigen verstärkt eine **bedarfsbezogene Unterstützung** in Form von Sensibilisierung, Beratung, Bereitstellung von Methoden, Anleitung bei der Anwendung, Coaching und Begleitung. Die Unterstützungspartner des Handwerks müssen aber über handwerkstaugliche Werkzeuge und **passgenaue Beratungskonzepte** verfügen, die den aktuellen Anforderungen entsprechen. Die Handwerksorganisationen verfügen zwar über zahlreiche Beratungsdienstleistungen und ein umfassendes Know-how, für die Unterstützung der Betriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels benötigen sie jedoch neue Beratungskonzepte. Dies gilt in besonderem Maße für die Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft.

Hier setzt das neue Beratungsformat zur Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben, die **regionalen Innovationsallianzen,** an.

> **Regionale Innovationsallianzen** stellen einen temporären Zusammenschluss mehrerer Handwerksbetriebe plus bedarfsbezogen hinzugezogener Unterstützungspartner des Handwerks zur Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der beteiligten Betriebe dar. Dies ist eine Erweiterung des Netzwerk-Ansatzes um den Aspekt der systematischen Innovationsförderung der beteiligten Betriebe sowie der Region, aus der diese stammen. Weitere besondere Merkmale **regionaler Innovationsallianzen** sind die Beratung im Konvoi sowie der interaktive und reflexive Austausch untereinander. Eine Handwerksorganisation kann dabei als Betreiber der Allianz fungieren und diese initiieren, wobei ein Netzwerk-Betreuer die Allianz managt. Im Rahmen der Netzwerkaktivitäten einer regionalen Innovationsallianz wird durch die Anwendung hierfür entwickelter bzw. modifizierter Beratungskonzepte die Innovationskraft der beteiligten Betriebe gefördert.

Im Rahmen von Allianzen kann eine Unterstützung zur Verfügung gestellt werden, die für viele Handwerksbetriebe aufgrund der geringen Betriebsgröße fehlt, um im Kontext des demografischen Wandels innovationsfähig zu bleiben bzw. innovationsfähiger zu werden. Regionale Innovationsallianzen greifen zum einen das Themenfeld Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Handwerksbetrieben auf und betonen zum anderen mit dem Begriff „regional" die Notwendigkeit, **regionale Bedingungen** in die Entwicklung, Erprobung und Bewertung von diversen Ansätzen zu integrieren.

Wer hat es entwickelt?

Das neue Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk" wurde im Rahmen des inno.de.al-Projektes mit ausgewählten Unterstützungspartnern des Handwerks entwickelt und mit zwei Netzwerkbetreibern und 15 Handwerksbetrieben erfolgreich erprobt. Bearbeitet wird das Projekt durch Forschungsinstitute

sowie Anwendungspartner aus der handwerklichen Praxis. Auf der Forschungsseite ist das Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. – itb gemeinsam mit Dr. Albert Ritter – Forschung – Beratung – Training (FBT) und dem Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA) vertreten. Anwendungspartner sind die Handwerkskammer des Saarlandes und die bad&heizung concept AG, ein Unternehmerzusammenschluss aus 41 SHK-Betrieben.

Wie ist das grundsätzliche Vorgehen?

Für die Unterstützung vor allem der kleinen Handwerksbetriebe bei der Förderung ihrer Innovationskraft – also der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft des Unternehmers und der Beschäftigten – erscheint ein ergänzendes Beratungsformat im Sinne einer Konvoi-Beratung (siehe erstes Tool) sinnvoll: die regionalen Innovationsallianzen. Ihnen liegt ein zukunftsweisendes Bild eines Handwerksbetriebes mit einem umfassenden Innovationsverständnis und einem handwerkstauglichen Innovationsmanagement zugrunde. Formuliert ist dies in Form eines „Leitbildes eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes“ (siehe zweites Tool). Beim Praktizieren einer regionalen Innovationsallianz dient das Leitbild als Orientierungshilfe. Die grundsätzliche Vorgehensweise bei der Innovationsberatung von Handwerksbetrieben mittels einer regionalen Innovationsallianz zeigt Abbildung 4 (siehe hierzu auch Tool 1).

Das neue Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ und die hier zum Einsatz kommenden Beratungskonzepte wurden für die Anwendung auf der **Meso-Ebene** konzipiert. Das heißt, sie sind zur Anwendung durch die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe gedacht.

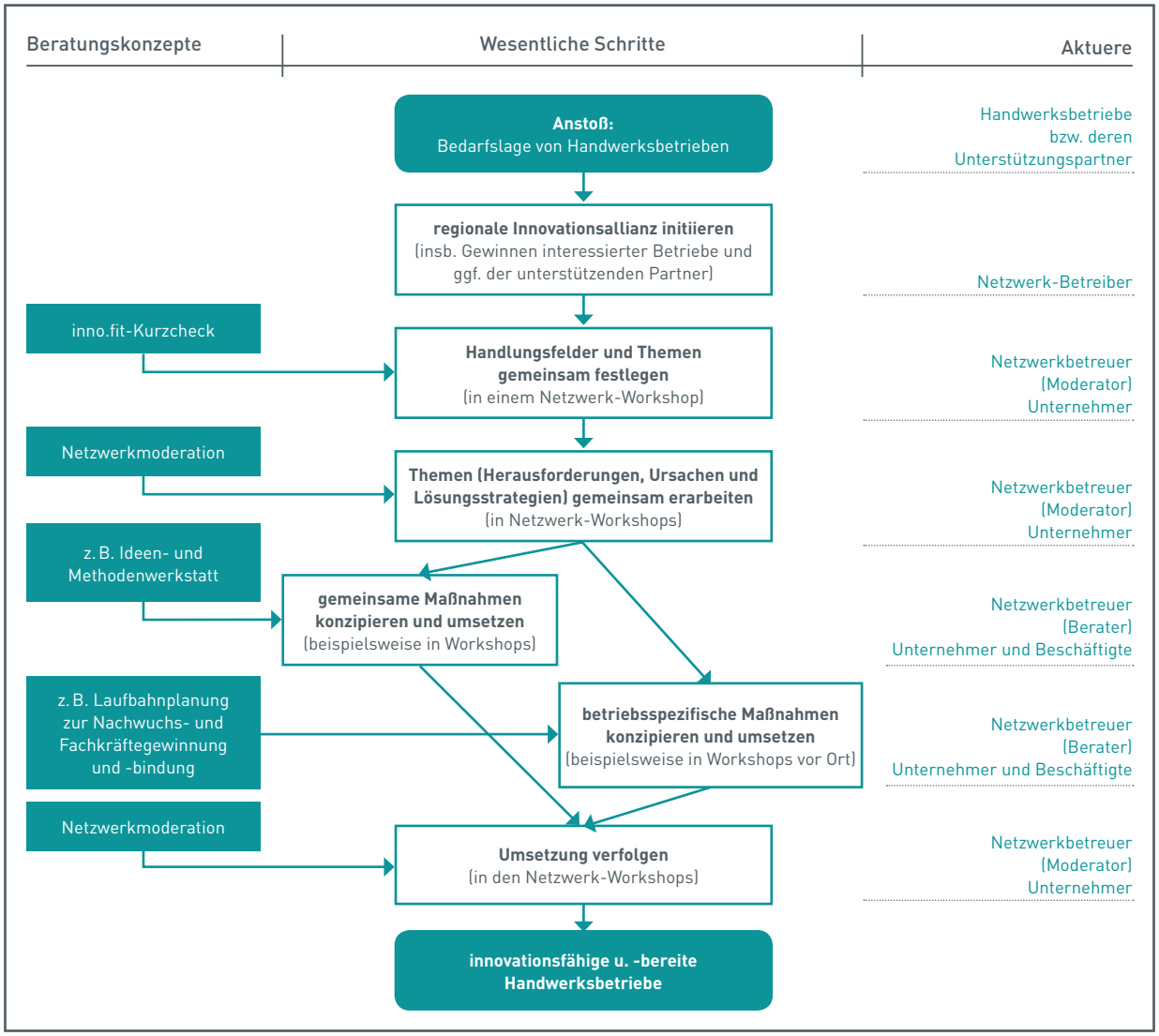


Abbildung 4: Regionale Innovationsallianzen: das grundsätzliche Vorgehen

Tabelle 1: Beispielhafte Beratungskonzepte im Rahmen der regionalen Innovationsallianz

Übergeordnetes Beratungskonzept: „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“
→ siehe erstes Tool

Beispielhafte Beratungskonzepte im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz:

- **Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes**
  → siehe zweites Tool
- **inno.fit-Kurzcheck:**
  Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben
  → siehe drittes Tool
- **Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren**
  → siehe viertes Tool
- **Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben**
  → siehe fünftes Tool

Was ist der Nutzen?

Durch die Erprobung der regionalen Innovationsallianz konnten erste Erfahrungen gesammelt werden, aus denen Aussagen über die Praktikabilität und den Nutzen getroffen werden können. Der Nutzen schlägt sich in mehrfacher Hinsicht nieder: Für die Betreiber einer regionalen Innovationsallianz, die involvierten Betriebe und darüber hinaus langfristig für die Gesellschaft.

Betreiber einer regionalen Innovationsallianz ist ein Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe (in der Regel eine Handwerksorganisation). Dieser baut durch das neue Beratungsangebot seine Beratungskompetenzen aus und erweitert durch das temporäre Hinzuschalten externer Experten sein Leistungsspektrum. Gleichzeitig bietet die Innovationsallianz die Möglichkeit, eigene Beratungsleistungen zielgerichtet zu vermitteln und vor dem Hintergrund regionaler Begebenheiten in effizienter Form – „Beratung im Konvoi“ – anzubieten, indem ähnliche Anliegen von Betrieben aufgegriffen und Betriebe dabei unterstützt werden. Die themenspezifische Konzentration und die Entwicklung handwerkstauglicher Konzepte erleichtern es der Handwerksorganisation, ihren Auftrag der Förderung des Handwerks zu erfüllen. Gleichzeitig kann es durch den Ansatz gelingen, Betriebe für Themen wie Innovationsfähigkeit oder den demografischen Wandel zu sensibilisieren und auf die erfolgversprechende Erarbeitung geeigneter Lösungen hinzuweisen.

Der **Nutzen für Betriebe** ergibt sich aus dem Austausch mit anderen Betriebsinhabern und themenbezogenen Experten, wodurch sie von den Erfahrungen der anderen lernen können. Insbesondere durch die Reflexion bestehender Problemlagen, aktueller Lösungsansätze und der Entwicklung innovativer Ideen erweitern sich der Handlungsspielraum und Erfahrungshorizont der einzelnen Betriebe. Durch die Zusammenarbeit mehrerer Betriebe entstehen Synergieeffekte und eine breite Basis an unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten, entsprechend der Logik „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“. Neben Aktivitäten im Netzwerk sind auch einzelbetriebliche Umsetzungen möglich. Bei den Unternehmern entsteht ein Empfinden der „Machbarkeit“.

Der **gesellschaftliche Nutzen** wird sich langfristig vermutlich darin zeigen, dass es ansässigen Handwerksbetrieben durch eine professionelle Beratungsleistung und kooperative Unterstützung in der regionalen Innovationsallianz möglich ist, ihre Existenz zu sichern und in der Region zu bleiben. Damit werden die regionale Versorgung mit handwerklichen Leistungen gesichert sowie die regionale Wirtschaftskraft und letztlich die gesellschaftlichen Strukturen in der Region gestärkt.

Wie ist die Anschlussfähigkeit an andere Handlungsebenen?

Der Ansatz der regionalen Innovationsallianz bietet zum einen Anknüpfungspunkte zur **Mikro-Ebene** (Betriebe), indem die Innovationsallianz eine Plattform für Betriebe bietet, um diese in ihrer Innovationsfähigkeit zu stärken und in ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Zum anderen ergeben sich Anknüpfungspunkte zur **Makro-Ebene**: Regionale Akteure der Politik und Wirtschaftsförderung werden eingebunden, für die Belange des Handwerks sensibilisiert und auf regional wichtige Handlungsfelder hingewiesen.

inno.de.al

Das Projekt „inno.de.al“
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

PROJEKTPARTNER

- Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V. (itb)
- Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT)
- Institut für Technologie und Arbeit an der Technischen Universität Kaiserslautern (ITA)

UMSETZUNGSPARTNER
(Betreiber der regionalen Innovationsallianzen):

- bad&heizung concept AG
- Handwerkskammer des Saarlandes

ANWENDUNGSPARTNER

15 typische Handwerksbetriebe

WEITERE PARTNER

Handwerksnahe Experten, wie Gesundheitsdienstleister und Berater des Handwerks sowie Arbeitswissenschaftler

Förderkennzeichen
01HH11079, 01HH11080, 01HH11081, 01HH11082

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Baumann, A.; Ritter, A.; Mangold, K. (2014a):
Das Handwerk im Spannungsfeld vielfältiger Veränderungen. In: Mangold, K.; Baumann, A.; Ritter, A.; Bauerfeld, B.; Blaga, S. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben - Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 9–15.

Baumann, A.; Ritter, A.; Mangold, K. (2014b):
Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben: Zusammenfassende Bewertung und Ausblick. In: Mangold, K.; Baumann, A.; Ritter, A.; Bauerfeld, B.; Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik, S. 171–187.

Baumann, A.; Ritter, A.; Ihm, A. (2015):
Länger im Handwerk arbeiten können: Ein niederschwelliges Beratungstool zur Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bau- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. 61. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, in Druck.

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. (Hrsg.): Exploring Demographics. Springer, In Druck.

Baumann, A.; Ritter, A.; Osranek, R.; Schuler, J.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski; E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben – Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe, medialogik, in Vorbereitung.

Fuchs, J.; Söhnlein, D. (2013):
Projektion der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060. IAB Forschungsbericht 10/2013.
URL: Projektion der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060. IAB Forschungsbericht (letzter Zugriff: 03.12.2014).

Ihm, A.; Baumann, A.; Osranek, R.; Ritter, A. (2013):
Werkzeuge und Netzwerke zur Förderung von Innovation und Demografie für kleine Unternehmen. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013. Frankfurt: Campus, S. 245–251.

Ihm, A.; Baumann, A.; Mangold, K.; Ritter, A.; Osranek, R.; Weber, H. (2013):
Innovationsfähigkeit und empirische Bestandsaufnahme. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung. 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 103–106.

Ihm, A.; Schuler, J.; Baumann, A. (2014):
Social Media in Handwerkernetzwerken – Innovative Ansätze zur Fachkräftesicherung durch ein Extranet am Beispiel der bad&heizung concept AG. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 245- 247.

Ihm, A.; Baumann, A.; Schuler, J. (2014):
Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen – Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmernetzwerken. In: præview Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 20–21.

Ihm, A.; Baumann, A.; Jaschinski, E.; Schuler, J. (2014):
Innovation regional – Praktiker kommen zu Wort. In: praeview Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 22–23.

Institut für Arbeit und Qualifikation (Hrsg.) (2012):
Bis zur Rente arbeiten in der Bauwirtschaft. Tätigkeitswechsel als Chance für eine dauerhafte Beschäftigung. IAQ-Report 2012/05.

Mangold, K.; Baumann, A.; Ritter, A. (2014):
Das Handwerk im Spannungsfeld vielfältiger Veränderungen. In: Mangold, K; Baumann, A.; Ritter, A.; Bauerfeld, B.; Blaga, S. (Hrsg.): Stabilität und Flexibilität von Handwerksbetrieben – Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 15.

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Osranek, R.; Baumann, A.; Ritter, A.; Weber, H.; Ihm, A.; Jaschinski, E.; Schuler, J. (2015):
Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, in der Begutachtung.

Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, in Vorbereitung.

Osranek, R.; Jaschinski, E.; Ritter, A.; Weber, H.; 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.

Osranek, R.; Ritter, A. (2015):
Psychische Belastungen von Betriebsinhabern: Implikationen für das Modell der Arbeitsfähigkeit am Beispiel von Handwerksunternehmern. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. 61. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, in Druck.

Ritter, A.; Osranek, R.; Jaschinski, E. (2014):
Mit Strategie die Zukunft sichern – Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: præview Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 18–19.

Rohrlack, K. (2008):
Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. München: Rainer Hampp Verlag.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2014):
Daten und Fakten. Online verfügbar: http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html (letzter Zugriff: 10.11.2014).

DIE TOOLS IM EINZELNEN

TOOL 1 Regionale Innovationsallianzen im Handwerk 70

TOOL 2 Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes 74

TOOL 3 inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben 78

TOOL 4 Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren 82

TOOL 5 Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben 86

Produkte aus inno.de.al:
Das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ und mehrere Beratungskonzepte, die im Rahmen solcher Allianzen durch den Netzwerkbetreuer angewendet werden können. Sie adressieren die Zielgruppe „Unterstützungspartner des Handwerks“.

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Regionale Innovationsallianzen im Handwerk

ZIEL

Die Unterstützungspartner des Handwerks erhalten durch das Konzept der regionalen Innovationsallianzen ein neues Beratungsformat. Damit verknüpft sind folgende Ziele:

- Schaffung einer kleinbetriebstauglichen Plattform für Unternehmer zur Auseinandersetzung (Diskussion) mit Herausforderungen und Neuerungen, zum Austausch sowie zur Erarbeitung von Lösungsstrategien,
- kleinbetriebstaugliche Innovationsberatung mehrerer Handwerksbetriebe mit vergleichbaren Problemlagen bzw. Intentionen,
- Bündelung der Kompetenzen,
- Konzeption und Abstimmung gemeinsamer Maßnahmen,
- Vorstellung von Umsetzungswerkzeugen und Anleitung deren Anwendung,
- Schonung der begrenzten Beratungsressourcen durch die Gruppenberatung,
- Förderung der Wirksamkeit der Beratung durch eine das Netzwerk betreuende Person, die nachfasst sowie
- gemeinsame Auseinandersetzung mit regionalen Herausforderungen.

ZIELGRUPPE

Regionale Innovationsallianzen kommen als besondere Form der Betriebsberatung im Handwerk zum Einsatz. Zielgruppen sind Unterstützungspartner des Handwerks.

Dies sind insbesondere:

- die Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen),
- Handwerksverbünde (Anwender sind hier die Netzwerkbetreuer) sowie
- freie Handwerksberater.

INHALTE DES TOOLS

Allianzen stellen eine Erweiterung des auch im Handwerk praktizierten Netzwerkansatzes (moderiertes Zusammenwirken mehrerer Handwerksunternehmer) dar. Sie beruhen auf dem Win-win-Prinzip und tragen der kleinbetriebstypischen Problematik des Fehlens eigener unterstützender Stäbe Rechnung.

Im Rahmen der Betriebsberatung im Handwerk stellen regionale Innovationsallianzen ein neues Format dar. Es nutzt die Kompetenzen der zu einer Allianz temporär zusammengeführten Partner sowie die Dynamik und Synergien einer Allianz.

In einer regionalen Innovationsallianz arbeiten sechs bis zwölf Handwerksunternehmer, ausgewählte Mitarbeiter der einbezogenen Betriebe, Berater des Handwerks sowie bei Bedarf hinzugezogene Unterstützungspartner (Experten) im Rahmen von Workshops und gemeinsamer Umsetzungsmaßnahmen zeitlich befristet zusammen. Den Kern einer regionalen Innovationsallianz bilden regelmäßige Netzwerk-Workshops. Ein Netzwerkbetreuer initiiert und managt die Allianz.

Der Netzwerkbetreuer sollte bei einer der oben genannten Organisationen verankert sein und entsprechend qualifiziert werden.

Im Mittelpunkt einer Innovationsallianz stehen

- die Auseinandersetzung mit Herausforderungen,
- die Erarbeitung von Strategien zum Nutzen der damit verbundenen Chancen, zum Bewältigen der daraus resultierenden Risiken sowie
- die Anleitung und Unterstützung von Innovationsprozessen.

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Regionale Innovationsallianzen im Handwerk

INHALTE DES TOOLS

Als Innovationen werden dabei nicht nur technische, sondern auch organisatorische Neuerungen sowie neue Verhaltensweisen bezeichnet. In einer anderen Organisation bereits angewendete Verfahren, Lösungen etc. zählen auch zu Innovationen, wenn sie für den betrachteten Betrieb eine Neuerung darstellen.

CHARAKTERISTIKA

Charakteristika des Beratungstools „regionale Innovationsallianz" sind:

- Bestandsaufnahmen in den beteiligten Handwerksbetrieben,
- moderierte Netzwerkworkshops,
- Beratung im Konvoi (Gruppenberatungen, Ideen- und Methodenwerkstatt) sowie
- Verfolgung der Umsetzung (nachfassen).

VORGEHEN

Wesentliche Schritte bei der Anwendung dieses Beratungs-Tools sind:

1. **Initiierung der Innovationsallianz und Akquise der Betriebe und ggf. der unterstützenden Partner**
   Hier geht es darum, eine Innovationsallianz ins Leben zu rufen. Es sollten Betriebe gefunden werden, die nicht in Konkurrenz zueinander stehen und ähnliche Problemlagen bzw. Entwicklungspotenziale bzw. Herausforderungen haben. Im Rahmen eines Auftakt-Workshops werden die Zielsetzungen abgestimmt, Spielregeln für die Zusammenarbeit vereinbart, erste relevante Themen gesammelt und die weitere Vorgehensweise (regelmäßige Netzwerktreffen, einzelbetriebliche Umsetzung und Beratung, gemeinsame Aktivitäten und Hinzuziehen externer Experten bei Bedarf etc.) abgestimmt.

2. **Festlegung von Handlungsfeldern und Themen**
   Grundlage für die Festlegung der in den Workshops (dem gemeinsamen Innovationsprozess) zu bearbeitenden Themen ist eine Bestandsaufnahme bzw. Bedarfsermittlung. Diese führen entweder die Betriebe selbst (mittels einer leitfragengestützten Selbstbewertung) durch oder der Netzwerkbetreuer führt in den Betrieben leitfadengestützte Erhebungen durch. Die erhobenen Daten werden dann in einem Netzwerk-Workshop ausgewertet und zu einer Themenliste (relevante Handlungsfelder) verdichtet.

3. **Auseinandersetzung mit den ausgewählten Themen**
   Hierfür dienen Netzwerk-Workshops, die der Netzwerkbetreuer moderiert.
   Als praktikabel haben sich halbtägige Workshops im Abstand von ca. drei Monaten in einem der beteiligten Betriebe oder in Räumen einer Handwerksorganisation erwiesen.

Impressionen aus einem Netzwerktreffen

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Regionale Innovationsallianzen im Handwerk

VORGEHEN

Wenn die Unternehmer es als erforderlich erachten, können sie zu den Workshops ausgewählte Mitarbeiter mitbringen.

Die Netzwerk-Workshops dienen als Plattform zur Auseinandersetzung mit gemeinsam festgelegten Themen, zum Erwerb von Wissen, zur Diskussion von Umsetzungskonzepten, Vorgehensweisen und vorgeschlagenen Anwendungstools, zur Abstimmung gemeinsamer Umsetzungsmaßnahmen sowie zur Verfolgung der betrieblichen Umsetzungen.

4. **Hinzuziehen externer Unterstützungspartner (Experten) bei Bedarf**
   Bei Fragestellungen, die das Hinzuziehen externer Kompetenzen erfordern, lädt der Netzwerkbetreuer in Abstimmung mit den Betrieben Experten zum nächsten Netzwerk-Workshop ein. Hierbei kann es sich beispielsweise um einen Vertreter einer Krankenkasse, eines Gesundheitsdienstleisters, eines Beratungsunternehmens oder der Arbeitsagentur handeln.

5. **Planung und Abstimmung gemeinsamer Aktivitäten**
   Dies erfolgt in den Netzwerk-Workshops.

6. **Durchführung gemeinsamer Aktivitäten**
   Beispielsweise eine „Ideen- und Methoden-Werkstatt", die der gemeinsamen Entwicklung von Innovationen bzw. zur Anleitung der betrieblichen Umsetzer dient oder Qualifizierungsmaßnahmen.

7. **Unterstützung betrieblicher Umsetzungen bei Bedarf**
   Beispielsweise Moderation eines betrieblichen Workshops mit Mitarbeitern oder Einweisung eines Azubi-Paten.

8. **Verfolgung der Umsetzung**
   Nachfassen der Netzwerkbetreuer.

NUTZEN

Regionale Innovationsallianzen nützen einerseits den Unterstützungspartnern des Handwerks – Bereitstellung eines erfolgreich erprobten Beratungsformates – sowie andererseits den beteiligten Handwerksbetrieben.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Das Tool wurde mit 15 Handwerksbetrieben im Rahmen zweier Innovationsallianzen mit zwei Netzwerkbetreuern in einem Zeitraum von ca. zwei Jahren erfolgreich erprobt. In der Zusammenarbeit in den beiden Netzwerken konnten insgesamt mehr als 15 Maßnahmen zur Steigerung der Innovativität und Demografiefestigkeit erarbeitet und erprobt werden.

Im Rahmen der Erprobung gab es deutliche Anzeichen dafür, dass die Rolle und die Aufgabenwahrnehmung des Netzwerkbetreuers zentral für den Erfolg einer Innovationsallianz sind. Er muss stark als „Kümmerer" und Impulsgeber aktiv sein.

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

Regionale Innovationsallianzen im Handwerk

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Forschungsprojekt inno.de.al:
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
http://www.innodeal.de

Baumann, A.; Ritter, A.; Osranek, R.; Schuler, J.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski; E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik, in Vorbereitung.

Dieses Beratungskonzept ist verfügbar in den Publikationen:
Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk:
Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. 2015, in Vorbereitung.

Ansprechpartner:
itb im DHI e. V.
Kriegsstraße 103a, 76135 Karlsruhe
+49 721 931030
info@itb.de
http://www.itb.de

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes

ZIEL

Sowohl das Verständnis von Innovationen, als auch die Vorstellungen, wie in einem Handwerksbetrieb Innovationen entwickelt und wirksam umgesetzt werden können, sind im Handwerk unscharf. Ohne ein kommunizierbares Bild vom „Soll-Zustand" ist eine Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Förderung ihrer Innovationsfähigkeit jedoch schwer möglich.

Ziel des Tools „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes" ist es deshalb, den Unterstützungspartnern des Handwerks eine Orientierungshilfe zur systematischen Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben an die Hand zu geben.

ZIELGRUPPE

Adressaten sind die Unterstützungspartner des Handwerks, also

- die Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen),
- Handwerksverbünde, Anwender sind hier die Netzwerkbetreuer sowie
- freie Handwerksberater.

Eine weitere Zielgruppe sind Handwerksbetriebe, die an einer regionalen Innovationsallianz mitwirken.

INHALTE DES TOOLS

Vor dem Hintergrund der zusätzlichen Herausforderungen durch den demografischen Wandel steigt die praktische Bedeutung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft (Innovationskraft) eines Handwerksbetriebes. Dabei stellt sich sowohl den Betrieben, als auch den sie unterstützenden Partnern (insbesondere den Betriebsberatern) die Frage: Wie sieht der „Soll-Zustand" aus und wie organisiert und praktiziert ein exzellent aufgestellter Handwerksbetrieb betriebliche Innovationsprozesse?

Ausgehend von anerkannten Business Excellence Modellen (wie beispielsweise dem EFQM-Modell) und Erkenntnissen der Handwerksforschung wurde gemeinsam mit handwerksnahen Experten und Handwerksunternehmern ein Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements erarbeitet (siehe Abbildung).

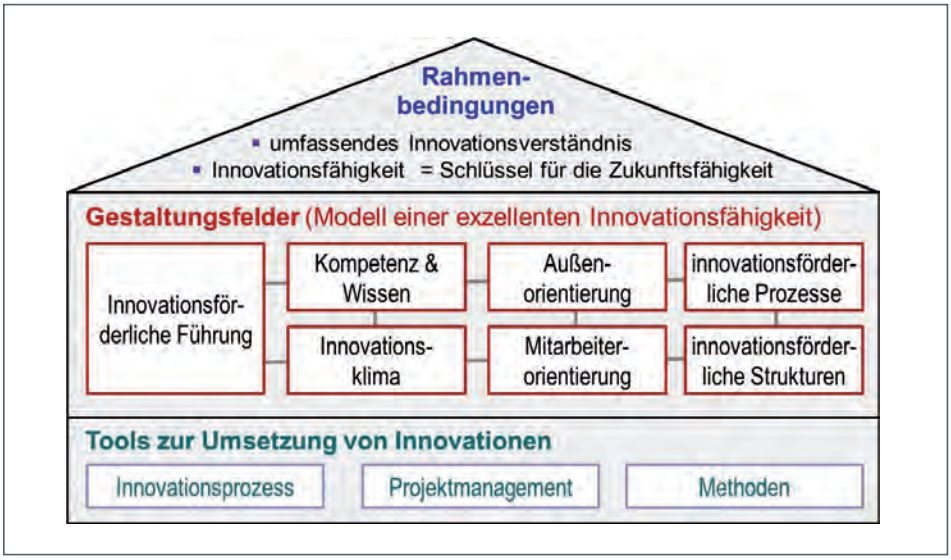
Dieses Modell

- berücksichtigt explizit die Besonderheiten kleiner, handwerklicher Betriebe,
- geht von einem umfassenden Innovationsverständnis aus,
- beschreibt sieben Gestaltungsfelder, die für ein exzellentes Managen von Innovationen wesentlich sind und
- zeigt auf, dass die Förderung der Innovationskraft eines Handwerksbetriebes, also der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft des Unternehmers und der Beschäftigten, Teil der strategischen Betriebsführung sein sollten.

TITEL DES TOOLS

Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes

INHALTE DES TOOLS



Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements

Die Gestaltungsfelder sind durch Merkmale untersetzt und jedes Merkmal wird durch Zielvorstellungen beschrieben.

Das „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes" stellt die Umsetzung des Modells eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements in eine Handlungshilfe dar.

CHARAKTERISTIKA

Ein wesentliches Kennzeichen des Tools „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes" ist seine normative Funktion. D. h., das Leitbild skizzierte das Bild eines „exzellenten Handwerksbetriebes" und zeigt Anhaltspunkte auf zur

- Einschätzung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft eines Handwerksbetriebes (Wie innovationsorientiert ist der Betrieb aufgestellt? → siehe Tool „inno.fit"),
- Formulierung eines betrieblichen Soll-Zustandes (Beschreibung, wie der Handwerksbetrieb hinsichtlich dem Realisieren von Innovationen aufgestellt sein möchte) sowie
- systematischen Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft eines Handwerksbetriebes.

VORGEHEN

Bei der Anwendung ist zwischen zwei Feldern zu differenzieren:
Die Unterstützungspartner des Handwerks können das Leitbild einerseits zur Entwicklung eigener Vorstellungen von einem innovationsorientierten Handwerksbetrieb verwenden. Andererseits können sie es auch als Beratungsinstrument einsetzen.
Wesentliche Schritte bei der Anwendung als Beratungsinstrument im Rahmen einer Innovationsallianz sind:

1. **Sensibilisierung von Unternehmern für eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema „innovationsfähiger Handwerksbetrieb"**

   Hierfür eignen sich Workshops mit Handwerksunternehmern. Der Fahrplan sieht vor:
   - inhaltlicher Input „Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft: Schlüsselfaktoren beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels"

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes

VORGEHEN

- Was sind Innovationen im Handwerk?
  Skizzierung des umfassenden Innovationsverständnisses und gemeinsame Konkretisierung durch Beispiele, die im Dialog gesammelt werden
- Vorstellung und Diskussion des Modells (siehe Abbildung)
- Konkretisierung der Gestaltungsfelder in Form einer Gruppenarbeit
- Vereinbarung einer Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft des eigenen Betriebes.

2. Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft des eigenen Betriebes

→ Siehe hierzu Tool „inno.fit".

3. Orientierung bei der Beratung zur Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft des Betriebes

Das „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes" dient hier als Orientierungshilfe.

4. Verfolgung der Umsetzung und Erreichung der gesteckten Ziele

Auf der Ebene einer Innovationsallianz eignen sich hierfür die Netzwerk-Workshops. Im Rahmen des Erfahrungsaustausches sollten die Unternehmer über das Erreichte und die Schwierigkeiten bei der Umsetzung berichten sowie gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickeln.

Auf betrieblicher Ebene kann der Berater das Leitbild dazu verwenden, die Selbsteinschätzung des Erreichten durch den Unternehmer gemeinsam mit ihm zu reflektieren. Dies kann in einem ca. neunzigminütigen Beratungsgespräch erfolgen.

NUTZEN

Das Leitbild hilft den Unterstützungspartnern des Handwerks, selbst eine klare Vorstellung von einem innovationsorientierten Handwerksbetrieb zu entwickeln. Für sie ist es weiterhin eine wichtige Grundlage zum Kommunizieren der Intention ihrer Innovationsberatung sowie zum Ableiten geeigneter Beratungsleistungen.

Die Handwerksbetriebe profitieren ebenfalls. Das Leitbild hilft ihnen beim Entwickeln einer Zielvorstellung für den eigenen Betrieb, dem systematischen Reflektieren der Ist-Situation im Betrieb, der Weiterentwicklung des Betriebes sowie der regelmäßigen Bewertung des Erreichten.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Das Tool wurde im Rahmen der beiden Innovationsallianzen erfolgreich eingesetzt. Es eignet sich gut zur Einweisung des Netzwerkbetreuers sowie zur Entwicklung eines weitgehend übereinstimmenden Innovationsverständnisses bei den Beteiligten einer regionalen Innovationsallianz.

Im Rahmen der Erprobung gab es deutliche Anzeichen dafür, dass die Unternehmer leicht das gemeinsame Ziel „Förderung der Innovationsfähigkeit" aus dem Auge verlieren. Als Gegenmaßnahme sollte im Verlauf der Netzwerkaktivitäten häufiger das Leitbild nochmals betrachtet werden. Dies ist die Aufgabe des Netzwerkbetreuers.

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Forschungsprojekt inno.de.al:
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
http://www.innodeal.de

Dieses Beratungskonzept ist verfügbar in der Publikation:
Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. 2015, in Vorbereitung.

Ansprechpartner:
itb im DHI e. V.
Kriegsstraße 103a, 76135 Karlsruhe
+49 721 931030
info@itb.de
http://www.itb.de

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben

ZIEL

Selbstbewertung und Reflexion der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft durch den Unternehmer. Mittels des „inno.fit–Kurzchecks" wird der Reifegrad des betrieblichen Innovationsmanagements eines Handwerksbetriebes ermittelt.

Ermittlung der betriebsspezifischen Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements.

ZIELGRUPPE

Regionale Innovationsallianzen kommen als besondere Form der Betriebsberatung im Handwerk zum Einsatz. Zielgruppen sind Unterstützungspartner des Handwerks.

Dies sind insbesondere:

- die Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen),
- Handwerksverbünde, Anwender sind hier die Netzwerkbetreuer sowie
- freie Handwerksberater.

Eine weitere Zielgruppe sind Handwerksbetriebe, die an einer regionalen Innovationsallianz mitwirken.

INHALTE DES TOOLS

Durch einen Berater moderierte Selbsteinschätzung, wie gut der eigene Handwerksbetrieb hinsichtlich seiner Innovationsfähigkeit und -bereitschaft im Vergleich zu einem exzellenten Handwerksbetrieb aufgestellt ist. Grundlage ist das im „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes" skizzierte Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements.

Auf Basis der Einschätzung werden Handlungsfelder identifiziert und bezüglich deren Dringlichkeit und Priorität eingeordnet.

Das Beratungskonzept beinhaltet folgende Elemente:

- Sensibilisierung der Unternehmer, beispielsweise in einem Netzwerk-Workshop der regionalen Innovationsallianz,
- moderierte Durchführung des „inno.fit–Kurzchecks" (Selbstbewertung),
- Moderation der Reflexion der Ergebnisse (Beratungsgespräch mit dem Unternehmer und ggf. weiteren Entscheidungsträgern),
- Beratung beim Ableiten der Handlungsfelder und Potenzialen sowie
- Beratung bei der Erarbeitung eines Maßnahmenplanes.

CHARAKTERISTIKA

Der „inno.fit–Kurzcheck" stellt eine leitfragenunterstützte Selbstbewertung dar, die von einem Externen (einem Unterstützungspartner des Handwerks) moderiert wird.

Es beinhaltet:

- eine Anleitung zur Durchführung,
- den Kurzcheck (Fragebogen) sowie
- einen Leitfaden zur Vorgehensweise bei der Reflexion der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben

VORGEHEN

1. Sensibilisierung der Unternehmer

Der Berater des Handwerks stellt dar, dass die systematische Beurteilung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft des eigenen Betriebs der Förderung der Innovativität vorausgehen sollte, um eine betriebsspezifische Förderung zu ermöglichen. Zur Beurteilung dient ein „exzellenter" Handwerksbetrieb als Anhaltspunkt. Die einzelnen Statements bzw. Aussagen im Betriebscheck beschreiben einen in jeder Hinsicht exzellenten Betrieb, wobei der Unternehmer dies als Leitvorstellung und Orientierungshilfe nutzen kann. Die Diskrepanz zwischen dieser Leitvorstellung und der eigenen Vorgehensweise gibt Hinweise auf die betriebsspezifischen Handlungsfelder und Potenziale.

2. Durchführung des „inno.fit–Kurzchecks"

Der Betriebscheck kann im Rahmen einer Einzelbetriebsberatung, aber auch in der Gruppenberatung eingesetzt werden. Berater können den Betriebscheck in Betrieben durchführen, deren Innovationskraft gefördert werden soll. Auf Basis der Items des Checks (Beschreibung einer exzellenten Ausgestaltung) schätzt der Unternehmer den eigenen Handlungsbedarf und dessen Relevanz selbst ein. So wird der Reifegrad des betrieblichen Innovationsmanagements anhand des Abgleichs des eigenen Betriebes mit einem „exzellenten" Betrieb bestimmt. Dabei werden Stärken und Handlungsbedarfe sichtbar. Dieser Prozess wird von dem Berater moderiert.

Der Betriebscheck behandelt **sieben Gestaltungsfelder**, die sich in mehrere Aussagen (Items) untergliedern. Folgende Gestaltungsfelder werden behandelt:

- **Innovationsförderliche Führung**
  Hier wird die strategische Ausrichtung des Betriebs in Hinblick auf Innovationen, das Unternehmensleitbild und die Ziele thematisiert. Gleichzeitig werden Elemente der innovationsförderlichen Betriebskultur angesprochen.
- **Kompetenz und Wissen**
  Die Kompetenzen und Erfahrungen des Unternehmers und aller Mitarbeiter sind hier wichtig. Ebenso der Austausch, der Umgang mit Wissen im Betrieb und die Neuqualifizierung werden hier thematisiert.
- **Innovationsklima**
  Die Fehlerkultur, die Kommunikation untereinander und der Umgang mit Unerwartetem sind Gegenstand dieses Gestaltungsfeldes.
- **Mitarbeiterorientierung**
  Freiräume für die Verfolgung und Entwicklung von Ideen, die Möglichkeit der Einbindung, der Partizipation und der Austausch auf Mitarbeiterebene sowie zwischen Unternehmer und Beschäftigten werden hier fokussiert.
- **Außenorientierung**
  Die Zusammenarbeit mit Kunden sowie das Erkennen von marktrelevanten und gesellschaftlichen Entwicklungen stehen bei diesem Gestaltungsfeld im Mittelpunkt.
- **Innovationsförderliche Strukturen**
  In diesem Gestaltungsfeld werden die Definition von Aufgaben und Funktionen angesprochen und die Zuständigkeiten für Innovationen mit Regelungen des Umgangs mit einer innovativen Idee dazugenommen.
- **Innovationsförderliche Prozesse**
  Hier wird die Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität bzw. Offenheit für Innovationen behandelt sowie die Verantwortlichkeit für Prozesse und deren Innovation.

TITEL DES TOOLS

inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben

VORGEHEN

Zu jeder Aussage schätzen die Unternehmer die Systematik der eigenen Ausgestaltung ein, das heißt, wie planvoll das eigene Vorgehen dabei ist, ob die eigene Umsetzung geregelt, sinnvoll und transparent ist und ob dieser Prozess regelmäßig bewertet und verbessert wird. Auf dieser Grundlage wird für jedes der sieben Gestaltungsfelder der Handlungsbedarf ermittelt und dessen Relevanz von den Unternehmern bewertet.

Die Durchführung des Betriebschecks nimmt im Rahmen der Beratung ca. 90 Minuten in Anspruch.

3. **Moderation der Reflexion der Ergebnisse**
   Im Anschluss an den Betriebscheck moderiert der Betriebsberater die Reflexion der Ergebnisse und die Einschätzung der Dringlichkeit und Priorität von Veränderungen.

4. **Beratung beim Ableiten von Handlungsfeldern und Potenzialen**
   Die Abweichung zwischen der Leitvorstellung und der eigenen Vorgehensweise, kombiniert mit der eingeschätzten Relevanz sowie Systematik der eigenen Ausgestaltung gibt Hinweise auf die betriebsspezifischen Handlungsfelder und Potenziale.

5. **Beratung bei der Erarbeitung eines Maßnahmenplanes**
   Bei einer regionalen Innovationsallianz erfolgt sie in einem Netzwerk-Workshop mit einer anschließenden betrieblichen Konkretisierung.

NUTZEN

Der inno.fit-Kurzcheck gibt Unternehmern Gelegenheit zur Reflexion des eigenen Betriebes – systematisch und anhand definierter Gestaltungsfelder der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft. Er hilft, ein komplexes Thema anschaulich und transparent zu machen und unterstützt Klein- und Handwerksbetriebe darin, ein betriebsspezifisches Innovationsmanagement aufzubauen.

Zusätzlich schafft der moderierte Prozess Raum für Austausch mit dem Berater des Handwerks zu den Gestaltungsfeldern rund um das Thema Innovation. Der Betriebscheck kann regelmäßig genutzt werden, um die Entwicklung des Betriebes einzuschätzen.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Der Betriebs-Kurzcheck wurde in Zusammenarbeit mit 16 Handwerksbetrieben erarbeitet und erfolgreich erprobt. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass die Durchführung des Betriebschecks in Form einer offen moderierten Selbstbewertung sinnvoll ist. So kann der Berater des Handwerks die Bearbeitung der Fragen lenken und bei Bedarf Erläuterungen geben. Der Betriebscheck hat sich als guter Ausgangspunkt zur Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Handwerksbetrieben erwiesen.

Gemeinsame Entwicklung des Betriebschecks mit Handwerksunternehmern

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovations-managements in Klein- und Handwerksbetrieben

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Forschungsprojekt inno.de.al:
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
http://www.innodeal.de

Dieses Beratungskonzept ist verfügbar in der Publikation:
Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. 2015, in Vorbereitung.

Ansprechpartner:
itb im DHI e.V.
Kriegsstraße 103a, 76135 Karlsruhe
+49 721 931030
info@itb.de
http://www.itb.de

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren

ZIEL

- Sensibilisierung von Unternehmern von Klein- und Handwerksbetrieben für das Thema alterskritische Gestaltungsfaktoren durch die Erfassung betrieblicher alterskritischer Gestaltungsfaktoren im Rahmen eines moderierten Reflexionsgespräches.
- Befähigung der Unternehmer, konkrete Handlungsfelder zu identifizieren, die eine systematische Auseinandersetzung mit alterskritischen Gestaltungsfaktoren ermöglichen.
- Befähigung der Anwender des Instrumentes, die Thematik der alterssensiblen Arbeitsgestaltung in ihre Arbeit als Berater zu integrieren.

ZIELGRUPPE

Regionale Innovationsallianzen kommen als besondere Form der Betriebsberatung im Handwerk zum Einsatz. Zielgruppen sind Unterstützungspartner des Handwerks.

Dies sind insbesondere:

- die Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen),
- Handwerksverbünde, Anwender sind hier die Netzwerkbetreuer sowie
- freie Handwerksberater.

Eine weitere Zielgruppe sind Handwerksbetriebe, die an einer regionalen Innovationsallianz mitwirken.

INHALTE DES TOOLS

‚Alterskritisch' heißt, dass sich physiologische und psychologische Fähigkeiten des Menschen mit zunehmendem Alter mit großer Wahrscheinlichkeit verändern werden – positiv oder negativ. Diese Fähigkeiten gilt es, im Rahmen der Beschäftigung im Sinne der Mitarbeiter und des Betriebes durch eine angemessene Gestaltung der Arbeit und der Umgebung zu berücksichtigen.

Im Rahmen des Tools werden Handlungsfelder für eine alterssensible Arbeitsgestaltung identifiziert und erste mögliche Aktivitäten in einem Auswertungsgespräch gebündelt. Gleichzeitig besteht die Möglichkeit, auf Unterstützungsexperten hinzuweisen, die bei der weiteren Umsetzung spezifischer Themen unterstützen können (beispielsweise Krankenkassen, Rentenversicherung, Fachkraft für Arbeitssicherheit).

Das Tool besteht aus folgenden Elementen:

- Sensibilisierung und Qualifizierung der Anwender (z. B. Betriebsberater des Handwerks) für eine alterssensible Arbeitsgestaltung.
- Kurzcheck zur Sensibilisierung der Betriebe und zum Interesse wecken für den Betriebscheck.
- Betriebscheck zur Erfassung alterskritischer Gestaltungsfaktoren (moderierte, leitfadengestützte Selbstbewertung).
- Auswertungsgespräch anhand der Ergebnisse des Betriebschecks (Auswertung, Hinweise und Verweise).
- Qualitatives Nachfassen im Rahmen eines Folgegespräches zur gemeinsamen Prüfung, welche Maßnahmen bisher erfolgreich umgesetzt werden konnten und inwiefern noch weitere Umsetzungsbedarfe bestehen. Gleichzeitige Vereinbarung weiterer Umsetzungsaktivitäten, falls erforderlich.

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren

CHARAKTERISTIKA

Das Beratungskonzept umfasst:

- Maßnahmen zur Befähigung der Anwender,
- einen auf kleine Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes zugeschnittenen Kurzcheck (Fragebogen),
- einen Leitfaden zur moderierten Selbstbewertung alterskritischer Gestaltungsfaktoren (Betriebscheck),
- Hinweise für ein kurzes Auswertungsgespräch sowie
- Hinweise für ein qualitatives Nachfassen im Rahmen eines Folgegespräches.

VORGEHEN

1. **Sensibilisierung und Qualifizierung der Anwender (z. B. Berater des Handwerks)**
   Vor allem für die Betriebsberater des Handwerks stellt die alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung in der Regel Neuland dar. Für die Adressaten des Beratungskonzeptes ist deshalb eine spezielle Qualifizierungsmaßnahme vorgesehen. Angestrebt wird, dass eine Handwerksorganisation mindestens einen Berater qualifizieren lässt. Diese Person kann dann ihre Kollegen in die Durchführung des Kurzchecks einweisen. Der Betriebscheck sollte hingegen nur durch einen entsprechend fortgebildeten Betriebsberater erfolgen.

2. **Kurzcheck zur Sensibilisierung von Handwerksunternehmern**
   Erkennt ein Berater des Handwerks, dass in einem Betrieb das Thema alterskritische Belastungen ein Handlungsfeld sein könnte, spricht er den Unternehmer auf die Thematik und den Kurzcheck an und führt ihn direkt durch (Dauer: ca. 15 Minuten). Zeigt der Kurzcheck, dass der Handwerksbetrieb einen konkreten Handlungsbedarf hat, kann der Berater direkt auf einen möglichen Unterstützungspartner (beispielsweise eine Krankenkasse) verweisen. Ist nicht eindeutig erkennbar, ob und wo Handlungsbedarf besteht, empfiehlt er die Durchführung eines Betriebschecks, den dann ein hierfür qualifizierter Kollege durchführt.

3. **Betriebscheck zur Erfassung alterskritischer Gestaltungsfaktoren**
   In diesem Schritt werden in interessierten Handwerksbetrieben deren alterskritische Gestaltungsfaktoren durch eine moderierte, leitfadengestützte Selbstbewertung ermittelt. Solche Beratungsgespräche führen nur die hierfür qualifizierten Berater durch. Hierfür ist ca. eine Stunde einzuplanen.
   Die nachfolgende Abbildung zeigt einen Ausschnitt des Betriebschecks.
   In moderierter Form betrachtet der Unternehmer neun Gestaltungsfelder hinsichtlich alterskritischer Aspekte. Dabei werden ggf. Tätigkeitselemente identifiziert, die alterskritisch belastend sind und näher betrachtet werden sollten. Für diese werden mögliche Unterstützungspartner (beispielsweise eine Krankenkasse) benannt.

   Folgende Gestaltungsfelder werden betrachtet:
   - → Alters- und alternsgerechte Gestaltung der Sehbedingungen.
   - → Alters- und alternsgerechte Gestaltung der Hörbedingungen.
   - → Alters- und alternsgerechte Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Bewältigung schneller Reaktions-/ Ausführungserfordernisse.
   - → Erhalt und Förderung der körperlichen Fitness.
   - → Schlussfolgerndes Denken und Problemlösen fördern.
   - → Den Erwartungen zum selbstständigen Arbeiten (Handlungsspielräume zu haben) entsprechen.
   - → Erfahrungen einbringen können und dadurch Wertschätzung erhalten.
   - → Fachliches Wissen einbringen können und dadurch Wertschätzung erhalten.
   - → Lernfähigkeit erhalten.

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren

Leitfragen		Wie schätzen Sie den Handlungsbedarf und die Dringlichkeit ein?	Mögliche Unterstützungspartner
Haben sich Mitarbeiter/innen schon mehrfach darüber beklagt, dass sie **Rufe nicht oder nur schwer gehört haben oder Gespräche am Arbeitsplatz nicht ausreichend verfolgen** konnten?	☐ Ja ☐ Nein	bezüglich der Hörbedingungen **Handlungsbedarf**: ● hoch ● mittel ● keinen **Dringlichkeit**: [A] hoch [B] mittel [C] niedrig	☐ Betriebsberater Ihrer Handwerksorganisationen ☐ freie Betriebsberater ☐ Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit ☐ Ihr Betriebsarzt ☐ Ihre Krankenkasse ☐ Ihre Berufsgenossenschaft ☐ Rentenversicherung
Haben Sie den Eindruck, dass Mitarbeiter/innen - **nicht reagieren**, wenn man sie anspricht oder - auf Rufe oder Warn- und Signalgeräusche **nicht** oder **nicht richtig reagieren** oder - Gespräche am Arbeitsplatz schlecht verfolgen können	☐ Ja ☐ Nein		

Ausschnitt des Betriebschecks

VORGEHEN

4. Auswertungsgespräch

In einem Auswertungsgespräch werden mögliche Aktivitäten besprochen, wie die priorisierten Gestaltungsfaktoren angegangen werden können.
Es werden Unterstützungspartner empfohlen, die die Handwerksbetriebe beraten und bei der Umsetzung weiterführend unterstützen können.

5. Nachfassen

In einem zeitlich nachgelagerten Beratungsgespräch wird besprochen, was bisher unternommen wurde und dessen Wirkung reflektiert sowie weitere Maßnahmen geprüft.

NUTZEN

Das Tool hilft Handwerksbetrieben und Betriebsberatern gleichermaßen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es regt Handwerksbetriebe an, sich aktiv mit der alters- und alternsgerechten Arbeitsgestaltung zu beschäftigen und dadurch die Arbeitsbedingungen im Betrieb besser zu gestalten und damit als Betrieb attraktiver zu werden – für die eigenen Beschäftigten sowie die zu gewinnenden Nachwuchs- und Führungskräfte.

Handwerksorganisationen und deren Betriebsberater erwerben eine wichtige Beratungskompetenz, denn die alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung ist von zentraler Bedeutung beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels. Sie sind prädestiniert dazu, das Beratungskonzept zu nutzen, um das Thema der alterskritischen Faktoren in den Betrieben zu platzieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Das Tool wurde gemeinsam mit Experten der IKK classic, der IKK Südwest sowie der BG Bau erarbeitet und mit Beratern des Handwerks diskutiert und in Handwerksbetrieben erprobt. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema wird seitens der Unternehmer als bedeutsam bewertet, spielt aber in der Praxis insbesondere wegen fehlenden Wissens und der Eingebundenheit im Tagesgeschäft oftmals keine Rolle.

Im Abstimmungsprozess zeigten sich deutliche Vorbehalte bei den Betriebsberatern des Handwerks. Das Themenfeld „alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung“ ist für sie ein neues Beratungsfeld, für das sie sich i. d. R. nicht ausreichend qualifiziert fühlen. Schwer fällt es ihnen auch, nur bedingt Lösungsmaßnahmen (z. B. ergonomische Gestaltungsmaßnahmen) vorzuschlagen und stattdessen „nur“ auf entsprechende Unterstützungspartner zu verweisen. Auf diese Aspekte soll bei der Qualifizierung der Anwender des Betriebschecks intensiv eingegangen werden.

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Forschungsprojekt inno.de.al:
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
http://www.innodeal.de

Dieses Beratungskonzept ist verfügbar in der Publikation:
Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. 2015, in Vorbereitung.

Ansprechpartner:
itb im DHI e. V.
Kriegsstraße 103a, 76135 Karlsruhe
+49 721 931030
info@itb.de
http://www.itb.de

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben

ZIEL

Die Laufbahnplanung dient der Sichtbarmachung einer Karrierelaufbahn nach Außen (für potenzielle Nachwuchs- und Fachkräfte) und nach Innen (für die Beschäftigten) zur Personalentwicklung. Durch die Laufbahnplanung werden die damit verbundenen Stationen und deren Voraussetzungen kommuniziert und die Kompetenzen im Betrieb konsolidiert und weiterentwickelt.

ZIELGRUPPE

Adressaten des Tools sind zunächst einmal die Unterstützungspartner des Handwerks, als

- die Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen), Betriebsberatung im Handwerk stellen regionale Innovationsallianzen: Berater des Handwerks und Netzwerkbetreuer,
- Handwerksverbünde, Anwender sind hier die Netzwerkbetreuer sowie
- freie Handwerksberater.

Eine weitere Zielgruppe sind Handwerksbetriebe, die an einer regionalen Innovationsallianz mitwirken.

INHALTE DES TOOLS

In der Laufbahnplanung werden die Gesamtheit aller Karriere-, Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in einem Handwerksbetrieb beschrieben und geordnet. Dadurch werden die jeweils handwerksberufstypischen Karrierewege im Beruf transparent.

Das Beratungskonzept umfasst folgende Schritte:

1 Präsentation des Konzeptes „Laufbahnplanung im Handwerk“
2. Sammlung und Zusammenfassung aller Positionen und Qualifizierungsmöglichkeiten in den Betrieben
3. Zuordnung der Positionen hinsichtlich Leitfragen
4. Ausarbeitung der Merkmale einzelner Positionen
5. Gemeinsame Ausarbeitung der Einsatzmöglichkeiten des fertigen Laufbahnkonzeptes

CHARAKTERISTIKA

- In einem Workshop mit mehreren Betrieben der regionalen Innovationsallianz zum Thema „Laufbahnplanung im Handwerk“ werden grundlegende Funktionen und Anwendungsmöglichkeiten einer Laufbahnplanung erarbeitet.
- Durch vorgefasste Leitfragen werden die Positionen einer Karrierelaufbahn im Betrieb definiert und mit Merkmalen belegt.
- Eine Vorlage zur grafischen Darstellung der Laufbahn im Betrieb dient der Kommunikation und Sichtbarmachung der Laufbahnplanung.

VORGEHEN

1. **Präsentation des Konzeptes „Laufbahnplanung im Handwerk“**
   Zur Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses des Nutzens, der Funktionsweise und der Möglichkeiten der Anwendung wird ein Workshop mit den an der Innovationsallianz beteiligten Betriebe durchgeführt.

2. **Sammlung und Zusammenfassung aller Positionen und Qualifizierungsmöglichkeiten in den Betrieben**
   Die Positionen werden definiert und durch Anforderungen, Aufgaben und Merkmale genau beschrieben.

TITEL DES TOOLS

Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräfte-gewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben

VORGEHEN

3. Zuordnung der Positionen hinsichtlich Leitfragen

Folgende Leitfragen unterstützen die Zuordnung der Positionen:

- Wie ist das Über- / Unterordnungsverhältnis der Positionen zueinander?
- Welches sind Fach- und welches sind Führungslaufbahnen?
- Welche Fort- und Weiterbildungen (auf fachlicher und überfachlicher Ebene (Soft-Skills)) sind auf welcher Ebene erforderlich?
- Wie können die Positionen visuell dargestellt werden (z. B. als Baumdiagramm, Säulendiagramm, Treppe/Leiter …)

4. Ausarbeitung der Merkmale einzelner Positionen

Die Laufbahnstationen werden im Folgenden mit Inhalten gefüllt:

- Jeder Station der Laufbahn werden Aufgaben zugeordnet. Wichtig dabei ist, wie sich eine Station von den anderen unterscheidet und ergänzt.
- Im nächsten Schritt werden den Stationen Kompetenzen zugeordnet. Dabei steht im Fokus, welche Ressourcen der Beschäftigte nutzen darf (beispielsweise ein Budgetrahmen, Mitarbeiter oder Betriebsmittel) und wie sich diese von anderen Stationen unterscheiden und ergänzen.
- Dann werden den einzelnen Stationen Verantwortungen zugeteilt. Dabei ist zentral, für welche Ergebnisse und Mitarbeiter er verantwortlich ist und wie sich diese von den anderen Positionen unterscheiden und ergänzen.
- Danach werden die Anforderungen hinsichtlich Berufserfahrung und Qualifikation unter den Stationen definiert, z. B. Weiterbildungen (fachlich und nicht-fachlich). Die Ergebnisse werden in einer vergleichenden Tabelle abgebildet, in der die Spalten mit den Positionen beschriftet sind und in den Zeilen die kategorisierten Merkmale ausgeführt werden.

LAUFBAHNSTUFEN					
Kennzeichen	**Jung-Geselle**	**Geselle**	**Teamleitung**	**Abteilungsleitung**	**Geschäftsführung**
Aufgaben					
Kompetenzen					
Verwantwortung					
Qualifikationen					
Weiterbildung					
Verdienst					

Beispiel der vergleichenden Darstellung der Laufbahn-Stationen

5. Gemeinsame Ausarbeitung der Einsatzmöglichkeiten der Laufbahnplanung

Die verschiedenen Nutzungsoptionen werden gesammelt und systematisiert sowie das Vorgehen abgestimmt.

Die Laufbahnplanung kann zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften genutzt werden, beispielsweise als Grundlage für Stellenbeschreibungen oder als Grafik der Stationen als Karrierelaufbahn auf der Homepage. Aber auch im Rahmen des Bewerbungs- oder Einstellungsgesprächs können Karriereperspektiven aufgezeigt werden.

Die Laufbahnplanung findet auch in der Personalentwicklung Anwendung, beispielsweise im Mitarbeitergespräch oder als Hilfsmittel zur Betriebsorganisation.

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben

NUTZEN

Durch eine Laufbahnplanung wird vorhandenen und potenziellen guten Fachkräften eine konkrete Karriereperspektive geboten und Wege aufgezeigt, durch den Gewinn an Erfahrungen und bestimmter Qualifikationen, Karrierepositionen erreichen zu können. Dies ebnet für viele Beschäftigten den Weg „nach oben" und macht somit ein Entwicklungsziel als „Karriereschritt" möglich. Die Attraktivitätssteigerung von Betrieben, die Nachwuchs- und Fachkräften gute Aufstiegschancen bieten können, wird deutlich gemacht. Es erleichtert darüber hinaus die Personalentwicklung, indem die zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen transparent gemacht wird.

Beispielhafte grafische Darstellung der in einem Betrieb möglichen Laufbahn-Stationen

ERSTE ERFAHRUNGEN

Das Beratungskonzept wurde im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz gemeinsam mit acht Handwerksbetrieben erarbeitet.

Unternehmer werden sich durch die Definition der möglichen Laufbahn-Stationen im Betrieb und deren grafischen Darstellung darüber bewusst, dass auch in Kleinbetrieben ein Aufstieg und Karriere möglich und realistisch umsetzbar sind.

Vorschnellen Pauschalisierungen, wie „bei Betriebsgrößen unter 20 Mitarbeitern gibt es keine Laufbahnpositionen" kann entgegengewirkt werden.

Es sollte keine Verwechslung von Laufbahnpositionen mit betrieblichen Stellen geben, denn nicht jede Laufbahnposition muss in einem kleineren Betrieb einer Stelle entsprechen (beispielsweise kann ein Abteilungsleiter weiterhin zu gewissen Anteilen operativ tätig sein).

Um zu vermeiden, dass sich eine „Verpflichtung zum Aufstieg" in der Unternehmenskultur niederschlägt, muss von dem Unternehmer im Betrieb verdeutlicht werden, dass auch ein „Verzicht auf Aufstieg" seitens der Mitarbeiter im Betrieb akzeptiert ist.

BEZUGS- UND KONTAKTADRESSE

Forschungsprojekt inno.de.al:
Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels
http://www.innodeal.de

Dieses Beratungskonzept ist verfügbar in der Publikation:
Osranek, R.; Ritter, A.; Schuler, J.; Baumann, A.; Gerhard, S.; Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (Hrsg.) (2015):
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. 2015, in Vorbereitung.

Ansprechpartner:
itb im DHI e. V.
Kriegsstraße 103a, 76135 Karlsruhe
+49 721 931030
info@itb.de | http://www.itb.de

MIKRO-EBENE

HANDELN AUF DER MIKRO-EBENE:

Die Innovationsfähigkeit von Kleinbetrieben stärken durch gesunde Unternehmensstrukturen und überbetriebliche Netzwerkarbeit

Was ist der Hintergrund?

Das Handwerk gehört mit etwa 13 Prozent der Erwerbstätigen zu einem der bedeutsamsten Wirtschaftszweige und zeichnet sich durch seine hohe regionale Präsenz und eine kleinbetriebliche Struktur aus.

Der demografische Wandel stellt Handwerksbetriebe innerbetrieblich vor drei zentrale Herausforderungen: Gezielte Fachkräftegewinnung, Qualifizierung der Beschäftigten, um die Entwicklungs- und Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes mittel- und langfristig sicherzustellen sowie ein bewusster Umgang mit den gesundheitlichen Belastungen der Beschäftigten. Hinzu kommt, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung von Technologien und veränderte Kundenanforderungen im Handwerk mit gestiegenen Anforderungen an die fachliche und soziale Qualifizierung der Beschäftigten verbunden sind.

Um den permanenten Strukturwandel im Handwerk mit einer älter werdenden Belegschaft erfolgreich zu meistern, sind ganzheitliche Ansätze erforderlich. Auf der betrieblichen Ebene (Mikroebene) stellt eine ressourcenschonende systematische Verknüpfung von gesundheitsbezogenen Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und zur gleichzeitigen Förderung von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit eine effiziente Handlungsstrategie dar, die den langfristigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Handwerk sicherstellen kann. Ihre Durchsetzung erfordert die Unterstützung durch geeignete regionale Akteursallianzen.

Was motiviert uns?

Kleinbetriebe des Handwerks sind für Prävention und Gesundheitsförderung nur schwer zu erreichen. Als Hinderungsgründe werden Angst vor zu hohen Kosten und Störungen des Arbeitsablaufs genannt. Auf die Frage, was sich ändern sollte, werden einfache Unterstützungsmöglichkeiten und eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter gefordert. Vor diesem Hintergrund wurde ein ressourcenschonendes und -stärkendes Huckepackverfahren entwickelt, mit dem verschiedene betriebliche Probleme gemeinsam gelöst werden können. Dies knüpft an vorhandene Beratungsangebote von Krankenkassen und Handwerkskammern an, lässt sich einfach in die betrieblichen Abläufe integrieren und kann vom Unternehmer und Mitarbeitern gemeinsam wahrgenommen werden.

Wer hat es entwickelt?

Das nachfolgend beschriebene Projekt HanD/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen“ wurde in Zusammenarbeit von drei Hauptakteuren entwickelt, umgesetzt und verstetigt. Die Beuth Hochschule für Technik lieferte die wissenschaftlichen Grundlagen, um die Themen Innovation, Gesundheitsförderung und demografischer Wandel zu verbinden und in praktikable Verfahrenselemente zu übersetzen. Die Handwerkskammer Osnabrück Emsland – Grafschaft Bentheim fungiert dabei als regionale Interessenvertretung, als überbetrieblicher Innovations- und Netzwerkförderer und moderiert als öffentliche Einrichtung und Interessenvertretung den regionalen demografischen Wandel im Handwerk. Die AOK Niedersachsen – Unternehmensbereich Betriebliches Gesundheitsmanagement bringt das Know-how für die Entwicklung der ressourcenstärkenden, salutogenen Arbeitsbedingungen ein.

Wie ist das grundsätzliche Vorgehen?

Kern des Projektes „HanD/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen“ ist das entwickelte **„InnoGeKo-Verfahren“** (Innovations-Gesundheits-Kompetenz). Es dient dem Ziel, kleine und mittlere Betriebe nachhaltig zu befähigen, geeignete Maßnahmen zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit und Gesundheit zu entwickeln und umzusetzen. Das Verfahren kann nur von erfahrenen Betriebsberatern nach einer entsprechenden Zusatzqualifizierung angewendet werden. Es ist als interaktives Gruppenverfahren für zehn bis zwölf Betriebe angelegt und besteht aus Motivations- und Informationsmodulen, Analysen, Workshops und einem Multiplikatorenkonzept (vgl. Abb. 5).

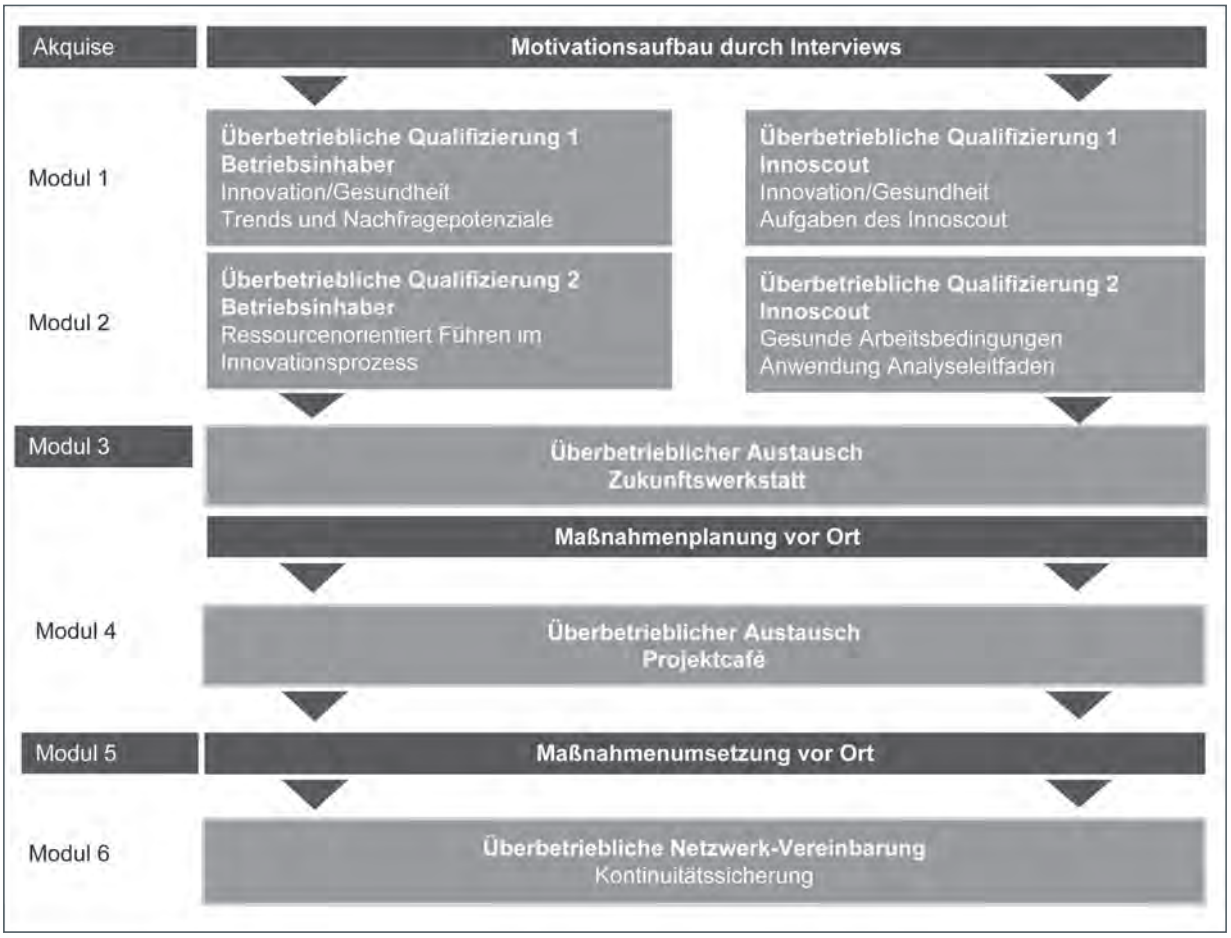


Abbildung 5: Darstellung des modularen Aufbaus

Für Betriebsanalysen steht das eigens dafür entwickelte **Analysetool IKoNe** (**I**nnovations-**Ko**mpetenz-**Ne**tz) zu Verfügung. Es visualisiert für sechs verschiedene Untersuchungsbereiche (Marktkompetenz, Kommunikation, Führung, Arbeitsbedingungen, Kultur und Mitarbeiterpotenzial) die von der Geschäftsführung und der Belegschaft getroffenen Bewertungen und bildet die Grundlage für die Ableitung von Veränderungsbedarfen. Die Teilnahmedauer der Betriebe von der Problemanalyse bis zur Lösungsfindung und Umsetzung beträgt ca. sechs Monate. Die Betriebsinhaber werden durch die Erarbeitung von Wissen zu Motivation und wertschätzender Kommunikation sowie zum Zusammenhang von Führung und Gesundheit befähigt, ein innovations- und gesundheitsförderliches Klima im Betrieb zu schaffen. Parallel dazu werden erfahrene Beschäftigte aus den Betrieben überbetrieblich für ihre Rolle als Experten für die Ermittlung innerbetrieblicher Innovationsvoraussetzungen (Innoscouts) qualifiziert und beurteilen die Arbeitsplätze in ihren Betrieben anhand des vorgestellten Instrumentariums.

In einer „Zukunftswerkstatt" werden Unternehmer und Innoscouts dazu angeleitet, auf der Grundlage einer systematischen Zusammenführung aller Ergebnisse der Betriebsanalysen individuelle Lösungsideen für betriebliche Handlungsfelder zu entwickeln. Dabei profitieren sie vom Erfahrungsaustausch mit anderen Betrieben. In nachfolgenden Beratungen vor Ort, arbeitsteilig realisiert durch Berater der HWK und der AOK, werden für die priorisierten Ideen Umsetzungspläne erarbeitet, die dann im „Projektcafé" von den teilnehmenden Betrieben präsentiert und diskutiert werden. Die Verstetigung des Erfahrungsaustauschs wird durch die Etablierung eines Firmennetzwerks bei der HWK sichergestellt.

Für die einzelnen Untersuchungsbereiche des entwickelten Analysetools wurden verschiedene Handlungshilfen erarbeitet, von denen einige in den nachfolgenden Kapiteln exemplarisch vorgestellt werden (vgl. Tab. 2).

Tabelle 2: Eingesetzte Instrumente im InnoGeKo-Verfahren und Auswahl für die Toolbox

Im InnoGeKo-Verfahren eingesetzte Instrumente	In der Toolbox vorgestellte Instrumente
IKoNe	**IKoNe Kurzcheck** Der IKoNe Kurzcheck ermöglicht Firmenberatern einen strukturierten Gesprächseinstieg und eine anschauliche Verdeutlichung des InnoGeKo-Ansatzes in den Firmen und zeigt erste Ansatzpunkte für Handlungsbedarfe auf.
Marktkompetenz **Instrumente:** Kundenanalyse, Wettbewerbsanalyse etc.	**Kundenanalyse – Leitfaden** Die Firmen werden angeleitet, systematisch Informationen von und über ihre Kunden für neue Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zur Stärkung ihrer Marktkompetenz zu generieren.
Kommunikation **Instrumente:** Mitarbeitergespräche, Kommunikationsworkshop	**Mitarbeitergespräch – Leitfaden** Strukturierte Leitfragen zur Arbeitssituation, den Rahmenbedingungen, der Zusammenarbeit und der Entwicklung der Beschäftigten bieten Führungskräften eine Hilfestellung bei der Einführung systematischer Mitarbeitergespräche.
Führung **Instrumente:** Befragungen, Selbstchecks, moderierter Abgleich Selbst- und Fremdeinschätzung etc.	**Selbstcheck Wertschätzung** Die Führungskraft wird angehalten, die verschiedenen Formen wertschätzender Führung situationsbezogen zu reflektieren. Dadurch wird die Grundlage für die Ableitung von Handlungsbedarfen bei der wertschätzenden Führung gelegt.
Arbeitsbedingungen **Instrumente:** Arbeitsplatzanalysen, moderierte Ergebnisdiskussion, Beratung zur ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung etc.	**Arbeitsplatzanalyse** Speziell dafür geschulte Beschäftigte werden mittels strukturiertem Fragebogen angeleitet, die Arbeitsplätze in ihrem Unternehmen zu analysieren und gemeinsam mit der Geschäftsleitung Veränderungen abzuleiten.
Kultur **Instrumente:** Rückkehrgespräche, moderierte Gruppendiskussionen etc.	**Moderierter Ergebnisrückmeldeworkshop** Die moderierte Rückmeldung der Analyseergebnisse an die Beschäftigten ermöglicht es, sie aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden und Handlungsfelder gemeinsam zu bearbeiten.
Mitarbeiterpotential **Instrumente:** Mitarbeiterbefragung, Checklisten, Mitarbeitergespräche etc.	**Checkliste Innovationskompetenz** Die Checkliste zur Innovationskompetenz ermöglicht Führungskräften von Kleinunternehmen einen Überblick über die im Unternehmen verfügbaren innovationsrelevanten Kompetenzen.

Was ist der Nutzen?

Das Verfahren unterstützt Betriebsberater der Kammern und Krankenkassen in ihrer Beratungsarbeit in den Betrieben. Dabei werden auf ganzheitlicher Ebene Handlungsfelder mit Bedarfen und Potenzialen erkennbar, an die gezielt angeknüpft werden kann.

Betrieben ermöglicht die Anwendung des InnoGeKo-Gesamtverfahrens, ressourcenschonend einen guten Überblick über die aktuellen betriebsinternen Handlungsfelder zu erlangen und geeignete Maßnahmen zur Stärkung ihrer Innovationsfähigkeit und Gesundheit zu entwickeln und umzusetzen. Der im Rahmen des Gruppenverfahrens entstehende und sehr erwünschte Austausch und Vergleich mit anderen Firmen gewichtet das spontane Handlungsinteresse und erleichtert die Priorisierung der einzelnen Maßnahmen.

Die firmenindividuelle Betreuung durch die Betriebsberater als Teil des Verfahrens befähigt die Betriebe, eine passgenaue und auch zukünftig anpassungsfähige Umsetzungsstrategie zu entwickeln und geeignete Strukturen aufzubauen, die eine eigenständige und nachhaltige Weiterbearbeitung der relevanten Handlungsfelder ermöglicht.

Das Verfahren wurde mit 26 Handwerksunternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgreich erprobt. Diese erarbeiteten über 100 Veränderungsideen. Pro Betrieb wurden jeweils mehrere Veränderungsprojekte geplant und bei der Umsetzung begleitet. Sie bezogen sich z. B. auf die Unternehmensorganisation, das Betriebsklima, die Kommunikation im Betrieb oder die Ergonomie einzelner Arbeitsplätze.

Wie ist die Anschlussfähigkeit an andere Handlungsebenen?

Das InnoGeKo-Verfahren und die darin integrierten Anwendungstools können bei großflächiger regionaler Verbreitung als ein Element zur Stärkung der Unternehmenskultur und zur Stärkung der Kundenfreundlichkeit innerhalb der Region und somit zur Arbeitskraftbindung in der Region (und damit auf der Makro-Ebene) eingesetzt werden.

Auch die Stärkung der regionalen Identität u. a. durch den sukzessiven Aufbau eines überbetrieblichen gemeinsamen Innovationsverständnisses, das gleichzeitig die Stärkung von Gesundheitsressourcen berücksichtigt, wird durch die regionale Verbreitung erzielt.

Der gewählte Ansatz zeichnet sich besonders durch den Aufbau einer nachhaltigen regionalen Akteursallianz von Krankenkasse und Handwerkskammer durch gemeinsames beraterisches Handeln aus.

Das Projekt „HanD/I“
Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen

PROJEKTPARTNER

Beuth Hochschule für Technik Berlin

HWK Osnbrück-Emsland-Grafschaft Bentheim

AOK Niedersachsen, Unternehmensbereich Betriebliches Gesundheitsmanagement

ANWENDUNGSPARTNER

26 Handwerksbetriebe aus der Region Niedersachsen, Osnabrück- Emsland, Grafschaft Bentheim

Förderkennzeichen
01HH11083, 01HH11084, 01HH11085

VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Becke, G.; Klatt., R.; Schmidt, R.; Stieler-Lorenz, B.; Uske H. (2010):
Innovation durch Prävention. Gesundheitsförderliche Gestaltung von Wissensarbeit. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag N.W.

Brandt, M.; Kunze, D.; Petsch, T.; Warnke, I. (2014):
Zukünftige Allianzen der Betrieblichen Gesundheitsförderung im Handwerk. In: Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2014. Springer, Berlin Heidelberg, S. 279–287

Brandt, M.; Kunze, D.; Ducki, A. (2014):
Gesund innovationsfähig bleiben. Wie Kleinbetriebe mit gesunden Strukturen ihre Zukunftsfähigkeit sichern. In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, Ausgabe 3/2014, S. 35–37

Brandt, M.; Ducki, A.; Kunze, D. (2014):
Innovativ mit fitten Mitarbeitern. Wie Betriebe mit gesunden Strukturen ihre Zukunftsfähigkeit sichern. In: IHK-Magazin der IHK Leipzig, Ausgabe 6/2014, S. 8–9

Ducki, A.; Brandt, M.; Kunze, D. (2014):
Klein aber fein. Was Führung in Kleinbetrieben tun kann, um auch zukünftig am Markt zu bestehen.
In: Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen.
præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 5. Jg., Nr. 2/2014, S. 26–27.

Ducki, A.; Fritzsche, A.; Strehl, A. (2014):
Wie durch neue Kooperation mehr Innovation in der Region entstehen kann. In: Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen.
præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 5. Jg., Nr. 2/2014, S. 24–25.

Franke, F.; Ducki, A.; Felfe, J. (2015):
Gesundheitsförderliche Führung. In: J. Felfe (Hrsg.). Trends in der psychologischen Führungsforschung. Göttingen: Hogrefe. S. 253–264

Petsch, T.; Warnke, I. (2014):
Es sind große Fußstapfen, in die man treten muss!
In: Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen.
præview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, 5. Jg., Nr. 2/2014, S. 28–29.

DIE TOOLS IM EINZELNEN

TOOL 1 IKoNe – Kurzcheck 95

TOOL 2 Marktkompetenz –
Kurzleitfaden zur Durchführung einer Kundenanalyse 98

TOOL 3 Kommunikation –
Kurzleitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergespräches 100

TOOL 4 Führung – Selbstcheck Wertschätzung 103

TOOL 5 Arbeitsbedingungen – Arbeitsplatzanalyse 105

TOOL 6 Kultur – Moderierter Ergebnisrückmeldeworkshop 107

TOOL 7 Mitarbeiterpotenzial – Checkliste Innovationskompetenz 109

TOOL 1

TITEL DES TOOLS	**IKoNe – Kurzcheck**
ZIEL	Sensibilisierung für betriebliche Handlungsbedarfe, um die Innovationsfähigkeit und Gesundheitskompetenz zu stärken Aufzeigen der Möglichkeiten des InnoGeKo-Verfahrens (Innovations-Gesundheits-Kompetenz)
ZIELGRUPPE	Der Kurzcheck, wie auch das ausführliche Verfahren, kann nur von erfahrenen Betriebsberatern (z. B. Krankenkassen, Handwerkskammern, IHKs), nach einer entsprechenden Zusatzqualifizierung angewendet werden. Er ist konzipiert für Kleinbetriebe vorzugsweise im Handwerk.
INHALTE DES TOOLS	Bewertung der betrieblichen Innovationsfähigkeit und Gesundheitskompetenz durch Zusammenführen innovations- und gesundheitsförderlicher Aspekte in den Untersuchungsbereichen Marktkompetenz, Kommunikation, Führung, Arbeitsbedingungen, Kultur und Mitarbeiterpotenzial
CHARAKTERISTIKA	• Fragebogen wird im Gespräch mit dem Unternehmer durch den Betriebsberater ausgefüllt. • Durch die netzartige Visualisierung der vorhandenen Kompetenzen wird eine schnelle Orientierung zu vorhandenen Stärken und Schwächen und zu Vergleichswerten von 26 Referenzbetrieben aus der Erprobung des InnoGeKo-Verfahrens ermöglicht.
VORGEHEN	1. Im Gespräch mit dem Unternehmer werden die **Fragen** des Kurzchecks **auf einer Skala von 1** (schwach/ungenügend ausgeprägt) **bis 5** (stark/sehr gut ausgeprägt) **eingeschätzt** 2. Es werden **Mittelwerte** über die einzelnen Dimensionen **gebildet**, die anschließend in die **Netzgrafik** eingetragen werden. 3. Auf dieser Grundlage können die erkennbaren **Schwächen und Stärken diskutiert** werden, wobei der Vergleich zu den Mittelwerten der Referenzfirmen aus dem Handwerk herangezogen werden kann.
NUTZEN	Einblick in das Analysetool des interaktiven, modularen Gruppenverfahrens InnoGeKo zur Stärkung der Innovationsfähigkeit kleiner Betriebe durch gesunde Unternehmensstrukturen und damit auch erste Einsichten in offene Handlungsfelder des Unternehmens.
ERSTE ERFAHRUNGEN	Im Zuge der Erprobung des Gesamtverfahrens InnoGeKo erwiesen sich strukturierte Gespräche mit Betriebsinhabern zu den Themen **Marktkompetenz, Kommunikation, Führung, Arbeitsbedingungen, Kultur und Mitarbeiterpotenzial** als geeigneter Zugang zu den Firmen. Auf diesen Erfahrungen basierend wurde der Kurzcheck abgeleitet.
BEZUGS- UND KONTAKTADRESSE	**Prof. Dr. Antje Ducki** Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1 Tel.: +49 30 45042548 E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de http://www.hand-i.de

TOOL 1

TITEL DES TOOLS

IKoNe – Kurzcheck

IKoNe – Kurzcheck	**Bitte kreuzen Sie an!** trifft gar nicht zu → trifft voll zu 1—2—3—4—5
Marktkompetenz Die Anregungen und Bedarfe von Kunden werden im Unternehmen regelmäßig ausgewertet.	1—2—3—4—5
Was unsere kundenorientierten Innovationen der letzten fünf Jahre betrifft, können wir mit der Konkurrenz mithalten.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/2) ____
Kommunikation Die Beschäftigten bekommen rechtzeitig alle notwendigen Informationen und können bei Bedarf jederzeit auf relevante Informationen zugreifen.	1—2—3—4—5
Die Beschäftigten bekommen ausreichend Rückmeldungen über ihre Arbeit, aus denen Sie lernen können.	1—2—3—4—5
In diesem Betrieb gibt es verschiedene Kommunikations- und Informationsmittel.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/3) ____
Führung Der Chef/die Chefin schätzt die Mitarbeiter als Personen, erkennt ihre Fähigkeiten und hilft die jeweiligen Stärken auszubauen.	1—2—3—4—5
Der Chef/die Chefin ermutigt die Mitarbeiter ihre neuen Ideen einzubringen und berät und unterstützt bei der Einführung der neuen Ideen im Betrieb.	1—2—3—4—5
Der Chef/die Chefin kennt die gesundheitlichen Risiken der Beschäftigten genau, weiß genau was sie stresst und sorgt dafür, dass der Stress reduziert wird.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/3) ____
Arbeitsbedingungen Die Beschäftigten können ihre Arbeitsabläufe weitgehend selbst organisieren.	1—2—3—4—5
Die Arbeitsaufgaben bieten die Möglichkeit zu planen, vorzubereiten, durchzuführen und zu kontrollieren.	1—2—3—4—5
Arbeitsplatz-, Raum- und Umgebungsbedingungen sind ergonomisch gestaltet.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/3) ____

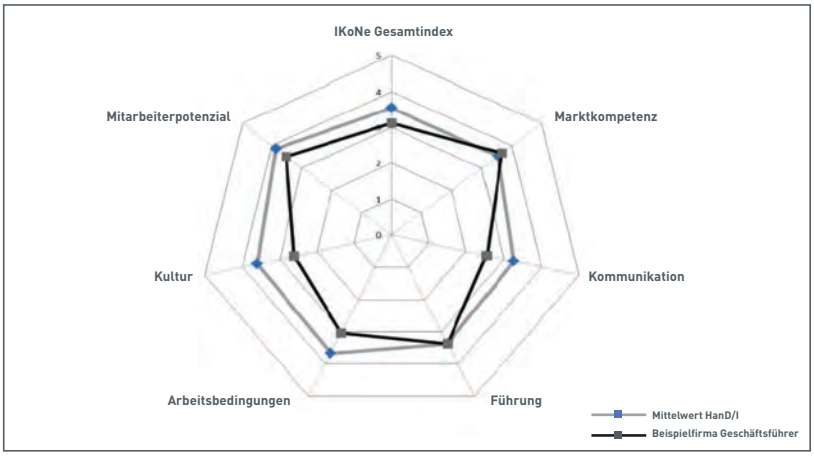
TOOL 1

TITEL DES TOOLS

IKoNe – Kurzcheck

IKoNe – Kurzcheck	**Bitte kreuzen Sie an!** trifft gar nicht zu → trifft voll zu 1—2—3—4—5
Kultur In diesem Betrieb wird konstruktiv mit Fehlern umgegangen (es wird z. B. ohne Schuldzuweisung darüber gesprochen, Fehler können selbst korrigiert werden).	1—2—3—4—5
In diesem Betrieb finden regelmäßig Qualifizierungen statt, es können Fragen gestellt werden und Erfahrungen werden gezielt weitergegeben.	1—2—3—4—5
Das Teamklima ist sehr gut und die Kollegen verstehen sich sehr gut.	1—2—3—4—5
Das Unternehmen bietet gute soziale Leistungen, nimmt Rücksicht auf die Gesundheit und die persönlichen Lebensumstände der Beschäftigten.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/4) ____
Mitarbeiterpotenzial Die Beschäftigten gehen die Probleme im Betrieb aktiv an, suchen nach Lösungen und setzen diese um.	1—2—3—4—5
Die Beschäftigten fühlen sich stark mit der Firma und deren Anliegen verbunden.	1—2—3—4—5
Die Arbeit macht den Beschäftigten Spaß, sie sind stolz auf ihre Leistungen, freuen sich über ihre Arbeit.	1—2—3—4—5
Die Gesundheit der Belegschaft ist gut, sie können die körperlichen und psychischen Anforderungen bewältigen und sind optimal arbeitsfähig.	1—2—3—4—5
	Mittelwert (Summe __/4) ____

Berechnung des Gesamtindex	
Dimension	**Wert**
Marktkompetenz	____
Kommunikation	____
Führung	____
Arbeitsbedingungen	____
Kultur	____
Mitarbeiterpotenzial	____
Summe	____
Gesamtindex (Summe/6)	____



TOOL 2

TITEL DES TOOLS	**Marktkompetenz – Kurzleitfaden zur Durchführung einer Kundenanalyse**
ZIEL	Stärkung der Marktkompetenz kleiner Betriebe und Ermitteln von Ansatzpunkten für die Generierung kundenorientierter Produkt- und Dienstleistungsinnovationen
ZIELGRUPPE	Kleinbetriebe mit Fokus auf ihre gewerblichen und privaten Kunden, unterstützt durch Betriebsberater der Kammern
INHALTE DES TOOLS	Anleitung zur Planung und Durchführung einer Kundenanalyse
CHARAKTERISTIKA	• systematisches leitfadengestütztes Erfassen, Bewerten und Aufbereiten von Informationen über latente und zukünftige Bedürfnisse, Wünsche und Probleme von Kunden • vorgesehen zur regelmäßigen Anwendung, aber auch zur einmaligen Durchführung geeignet
VORGEHEN	1. **Zieldefinition** 2. **Auswählen** der relevanten **Erhebungsinhalte** 3. **Abgleich** zu bereits vorhandenen Informationen über die Kunden 4. **Aufbereiten dieser Informationen,** z. B. a. Kundenstruktur (gewerblich/privat, Stamm-/ Gelegenheitskunden) b. Kundenmerkmale (Altersstruktur, Geschlecht, räumliche Verteilung) c. Entwicklung des Kundenstamms im Zeitverlauf 5. **Erstellen eines strukturierten Fragebogens** auf Basis der zusätzlich benötigten Informationen 6. **Durchführung und Auswertung,** ggf. vorher Vortest
NUTZEN	Klarheit über Kundenmerkmale und -strukturen zur Erarbeitung neuer Absatzstrategien, zur Erschließung neuer Kundengruppen und zur Erarbeitung von Maßnahmen zur Kundenbindung
ERSTE ERFAHRUNGEN	Der Kurzleitfaden erwies sich im Rahmen der Erprobung des InnoGeKo-Verfahrens mit kleinen Handwerksbetrieben als hilfreiches Instrument, die Kundenorientierung des Betriebes auf den Prüfstand zu stellen.
BEZUGS- UND KONTAKTADRESSE	**Prof. Dr. Antje Ducki** Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1 Tel.: +49 30 45042548 E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de http://www.hand-i.de

TOOL 2

TITEL DES TOOLS

Marktkompetenz – Kurzleitfaden zur Durchführung einer Kundenanalyse

Das Ziel bestimmt die Richtung

Von Ihrer Zielsetzung hängt es ab, welche Inhalte Sie mit der Kundenanalyse erheben, welche Methode Sie hierfür anwenden und ob Sie die Kundenanalyse situativ einmalig einsetzen oder als festes Analyseinstrument im Betrieb installieren, dass regelmäßig zu Anwendung kommen soll.
Werden Sie sich daher als erstes darüber im Klaren, was Sie mit den Ergebnissen erreichen wollen. Geht es darum, Ihre Kunden besser kennenzulernen, um Ihr Leistungsangebot entsprechend deren Wünschen zu verbessern? Stehen Sie vor der Herausforderung, neue Kunden erschließen zu müssen und brauchen daher zunächst eine Übersicht über die vorhandenen Strukturen? Wollen Sie im Blick behalten, ob und wie sich bestimmte Kundenmerkmale im Zeitverlauf verändern (z. B. die Altersstruktur Ihrer Kundschaft), um sich darauf rechtzeitig einstellen zu können?

Mögliche Erhebungsinhalte

- Welche Alters- und Geschlechtsstruktur kennzeichnet Ihre Kundschaft?
- Wie ist das Verhältnis von Stammkunden zu Gelegenheitskunden?
- Wie ist die regionale Verteilung Ihrer Kundschaft?
- Welchen Umsatz machen Sie mit welchen Kunden?
- Welchen Teil Ihres Leistungsangebots kennen und nutzen Ihre Kunden?
- Welchen Teil nutzen Sie nicht und aus welchen Gründen?
- Nach welchen Kriterien wird die Kaufentscheidung getroffen?
- In welchem Umfeld nutzen Ihre Kunden Ihr Leistungsangebot?
- Welche bislang ungelösten Probleme haben Ihre Kunden?
- Wo sehen die Kunden ggf. Ansatzpunkte für Veränderungen?
- Wie zufrieden sind Ihre Kunden mit Ihrem Leistungsangebot (Produktpalette, Service)?
- Wie beurteilen Ihre Kunden die Stärken und Schwächen Ihres Angebots im Vergleich zur Konkurrenz hinsichtlich Preis, Qualität, Funktionalität und Service?
- Welchen Anfahrtsweg nehmen ihre Kunden in Kauf?

Mögliche Wege

- mündliche Befragung im direkten Kundenkontakt durch Betriebsmitarbeiter (und anschließende schriftliche Erfassung) oder schriftliche Befragung
- Durchführung von Kundenveranstaltungen
- Einzelinterviews mit Kunden vor Ort
- Beobachtung der Kunden bei der Produktanwendung

Praktische Hinweise zur Durchführung

- Häufig sind bereits viele Kundeninformationen im Betrieb vorhanden, die aber selten systematisch erfasst und ausgewertet werden. Prüfen Sie daher zunächst, was tatsächlich neu erhoben werden muss und was durch eine Aufbereitung vorhandener Daten erschlossen werden kann.
- In vielen Betrieben bietet sich die Erfassung der benötigten Informationen im Anschluss an jeden Kundenkontakt an (z. B. vorbereitetes Kundendatenblatt in der Autowerkstatt). Schätzen Sie ab, ob auf diesem Weg alle relevanten Kunden(gruppen) erreicht werden können. Falls nicht, könnten Sie die restlichen Kunden z. B. zielgerichtet telefonisch befragen.
- Planen Sie einen realistischen Erhebungszeitraum, bei einer großen Kundenzahl wählen Sie eine Stichprobe.
- Wenn Sie unsicher hinsichtlich der Praktikabilität ihres Fragebogens sind, empfiehlt sich ein Vortest mit ausgewählten Kunden, die sie vorab über ihre Rolle in der Vorbereitung der geplanten Kundenanalyse informieren und um entsprechende Hinweise bitten.

TOOL 3

TITEL DES TOOLS	**Kommunikation – Kurzleitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergespräches**
ZIEL	Der Leitfaden ermöglicht den Führungskräften einen guten Überblick über die Arbeitsinhalte, Rahmenbedingungen, Zusammenarbeit sowie persönliche und berufliche Entwicklung der Beschäftigten zu erlangen und damit zielgerichtete Verbesserungen gemeinsam mit den Beschäftigten zu entwickeln.
ZIELGRUPPE	Führungskräfte kleiner und mittlerer Betriebe
INHALTE DES TOOLS	strukturierte Leitfragen für Mitarbeitergespräche
CHARAKTE-RISTIKA	• strukturierte Leitfragen, die an die Arbeitswelt in Handwerksbetrieben angepasst sind • Leitfaden kann in gleicher Form in regelmäßigen Abständen eingesetzt werden und ermöglicht somit eine gleichbleibende Qualität der Gesprächsbasis
VORGEHEN	1. rechtzeitige **Terminvereinbarung** 2. **Ziele** für das Gespräch festlegen 3. inhaltliche **Vorbereitung** (Auswahl der Fragen, Informationsbeschaffung) 4. **Durchführung** des Gespräche 5. beiderseitige **Dokumentation** der Gesprächsergebnisse 6. **Erfolgskontrolle**
NUTZEN	Durch die Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche wird die Gesprächsbasis und Zusammenarbeit verbessert, die Motivation, Arbeitszufriedenheit und Qualifikation erhöht sowie eine Verbesserung des Informationsflusses und des Betriebsklimas erreicht.
ERSTE ERFAHRUNGEN	Der Gesprächsleitfaden wurde im Zeitraum der Erprobung allen teilnehmenden Betrieben zur Verfügung gestellt und im Rahmen einer Präsenzveranstaltung diskutiert. In verschiedenen Firmen wurde der Leitfaden als Grundlage für die Einführung strukturierter Mitarbeitergespräche genutzt.
BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE	**Prof. Dr. Antje Ducki** Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1 Tel.: +49 30 45042548 E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de http://www.hand-i.de

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

Kommunikation – Kurzleitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergespräches

Beschäftigter: ..... **Datum:** .....

Arbeitssituation

Arbeitsschwerpunkte / Inhalte:
Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seinen Aufgaben?
Hat der Mitarbeiter ein klares Bild seiner Aufgaben?
Welches Interesse gibt es an weiteren Arbeitsinhalten / Projekten?

Einschätzung der Arbeit:
Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit den Arbeitsergebnissen in seinem Bereich?
Wie ist die Aufgabenerfüllung einzuschätzen?
Was beeinflusste die Aufgabenerfüllung (positiv oder negativ)?
(Einschätzung vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter)
Gibt es Über- oder Unterforderung durch die Arbeitsinhalte und/ oder durch die Arbeitsmenge? (Einschätzung vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter)

Rahmenbedingungen / Arbeitsorganisation

Arbeitsabläufe und Schnittstellen
Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit den Arbeitsabläufen?
Bekommt der Mitarbeiter alle wichtigen Informationen zur Erfüllung seiner Aufgaben?
Gibt es ausreichend Gelegenheit zum gegenseitigen Austausch?
Welche Aufträge /Arbeiten sind in letzter Zeit gut gelungen und warum?
Welche Aufträge /Arbeiten sind in letzter Zeit weniger gut gelungen und warum?
Wie kann man in Zukunft ähnliche Probleme reduzieren oder verhindern?

Arbeitszeit:
Wie zufrieden ist der Mitarbeiter mit seiner Arbeitszeitgestaltung?
Wie werden Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf angegangen?

Arbeitsplatz, Arbeitsmittel:
Welche Arbeitsmittel und Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz fördern oder hemmen?
Ist der Arbeitsplatz entsprechend den gesundheitlichen Bedürfnissen des Mitarbeiters gestaltet?

Zusammenarbeit

Interne Zusammenarbeit
Welche Unterstützung braucht der Mitarbeiter durch den Vorgesetzten?
Wie ausreichend ist der Handlungsspielraum für selbständiges Arbeiten und eigene Entscheidungen?
Wie ist das beiderseitige Informationsverhalten (u.a. Rückmeldungen)?
Wie erfährt der Mitarbeiter Anerkennung und Kritik? Hat der Mitarbeiter auch die Möglichkeit, Anerkennung und Kritik am Vorgesetzten zu äußern?
Welche Rahmenbedingungen und Einflüsse gibt es, die die Zusammenarbeit im Team positiv und /oder negativ beeinflussen? (Einschätzung vom Vorgesetzten und vom Mitarbeiter)

Externe Zusammenarbeit
Welche Ideen/Anregungen für neue Produkte/Dienstleistungen wurden von Kunden/Firmen genannt?
Welche Produkte/Dienstleistungen kommen bei den Kunden/Firmenpartnern nicht oder nicht mehr gut an?
Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Kunden/Partnern/Zulieferern?
Wo liegen Reibungspunkte?

TOOL 3

TITEL DES TOOLS

Kommunikation – Kurzleitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergespräches

Berufliche und persönliche Entwicklung des Mitarbeiters

Welche fachlichen und persönlichen Stärken hat der Mitarbeiter

Fühlt sich der Mitarbeiter momentan angemessen qualifiziert?
An welcher Stelle benötigt der Mitarbeiter zur Erfüllung der Anforderungen und zur Bewältigung seiner Aufgaben Unterstützung?
Entwicklungswünsche des Mitarbeiters?

Welche Entwicklungsmöglichkeiten sieht der Mitarbeiter bei sich?

Möchte der Mitarbeiter seinen Aufgabenbereich erweitern oder gegebenenfalls verändern oder wechseln? Welcher Qualifizierungsbedarf ergibt sich daraus?
Hat der Mitarbeiter noch weitere Fähigkeiten oder Kenntnisse, die er gerne einbringen möchte?

TOOL 4

TITEL DES TOOLS

Führung – Selbstcheck Wertschätzung

ZIEL

Der Selbstcheck ermöglicht Führungskräften, ihre Stärken und Potenziale in Bereich wertschätzender Führung einzuschätzen und die Gelegenheiten zu betrachten, in denen das Verhalten besonders deutlich auftritt, um Verbesserungsbedarfe abzuleiten.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte, Meister, Auftragsverantwortliche

INHALTE DES TOOLS

Kurzcheck zur Selbsteinschätzung der eigenen Stärken und Potenziale zu verschiedenen Formen der wertschätzenden Führung. Wertschätzende Führung setzt sich aus verschiedenen aufeinander abgestimmten sozialen und situativen Elementen zusammen. Es umfasst neben Lob und Anerkennung, auch Verantwortungsübergabe, Informationspreisgabe, Entwicklungsangebote für Beschäftigte und verschiedene Anreizsysteme.

CHARAKTERISTIKA

- systematisches Bewerten ausgewählter Aspekte wertschätzender Führung auf einer dreistufigen Skala
- Der Kurzcheck ist vorgesehen zur regelmäßigen Überprüfung der Stärken und Schwächen, aber auch zur einmaligen Durchführung geeignet.

VORGEHEN

1. **theoretischer Impuls** zu Nutzen und Formen wertschätzender Führung
2. **Selbsteinschätzung** einzelner Wertschätzungsformen und Gelegenheiten der Anwendung durch die Führungskraft
3. ggf. **Spiegelerhebung** in der Belegschaft durch einen Berater
4. **Besprechung der Stärken und Schwächen** anhand der Selbsteinschätzung und der Situationsbeschreibung
5. **Ableitung von Veränderungsbedarfen** und Handlungsmöglichkeiten

NUTZEN

Durch die Reflexion der Ausprägung der wertschätzenden Komponenten des Führungsstils werden Handlungsbedarfe ermittelt und somit die Grundlage für nachhaltige Verbesserungen des Führungsverhaltens gelegt.

ERSTE ERFAHRUNGEN

Die Anwendung des Selbstchecks im Rahmen der Führungskräftequalifizierung hat sich bewährt, um die theoretischen Impulse wertschätzender Führung für die betriebliche Praxis nutzbar zu machen und die Erkenntnisse in Handlungsmöglichkeiten zu transferieren.

BEZUGS- UND KONTAKTADRESSE

Prof. Dr. Antje Ducki
Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1
Tel.: +49 30 45042548
E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de
http://www.hand-i.de

TITEL DES TOOLS

Führung – Selbstcheck Wertschätzung

Formen der Wertschätzung:	Wie schätze ich mich ein?	Zu welcher Gelegenheit?
Verantwortung übergeben	☺ 😐 ☹	
Mitarbeiter um Rat fragen	☺ 😐 ☹	
Information weitergeben	☺ 😐 ☹	
• Inhalte	☺ 😐 ☹	
• Prozesse	☺ 😐 ☹	
• Gründe/Hintergründe	☺ 😐 ☹	
Aufstieg, verbesserte Arbeitsbedingungen	☺ 😐 ☹	
finanzielle Anreize (Prämien, Zuschläge)	☺ 😐 ☹	
ideelle Anreize (Auszeichnungen, Preise, kostspielige Fortbildungen,...)	☺ 😐 ☹	
Lob äußern	☺ 😐 ☹	
Aufmerksamkeit	☺ 😐 ☹	
Verständnis zeigen	☺ 😐 ☹	
Mitarbeitergespräche führen	☺ 😐 ☹	

TOOL 5

TITEL DES TOOLS	**Arbeitsbedingungen – Arbeitsplatzanalyse**
ZIEL	Die Arbeitsplatzanalyse ermöglicht dem Unternehmen einen umfassenden Überblick über die zentralen Aspekte gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen bezogen auf einzelne Arbeitsplätze und als Gesamtschau auf alle Arbeitsplätze zu erlangen.
ZIELGRUPPE	ausgewählte Beschäftigte kleiner Unternehmen sowie die Führungskräfte, begleitet durch einen geschulten Betriebsberater
INHALTE DES TOOLS	strukturierte Leitfragen zur Arbeitsplatzanalyse
CHARAKTE-RISTIKA	• Kurzfragebogen, der im Gespräch mit dem Arbeitsplatzinhaber durch den Innoscout und bei Bedarf unterstützt durch den Betriebsberater eingeschätzt wird • bewertet werden die Bereiche Handlungsspielraum, Vollständigkeit, Vielfalt, Arbeitsplatzgestaltung, Lernanforderungen und Kooperationserfordernisse • Die Visualisierung der Ergebnisse ermöglicht einen schnellen Überblick über Handlungsbedarfe.
VORGEHEN	1. **Schulung** ausgewählter Mitarbeiter (Innoscouts) zur Bedeutung und Umsetzung gesunder **Arbeitsbedingungen** 2. **Schulung** im Umgang mit dem Instrument 3. durch geschulten Betriebsberater begleitete/moderierte **Analyse des eigenen Arbeitsplatzes** 4. begleitete **Identifizierung der unterschiedlichen Arbeitsplätze** im Unternehmen 5. **Vor-Ort-Analyse** der identifizierten Arbeitsplätze 6. **Auswertung und Visualisierung der Ergebnisse** durch Betriebsberater 7. durch Betriebsberater **moderierte Diskussion** von Innoscout und Geschäftsführung zur gemeinsamen Ableitung von Handlungsbedarfen
NUTZEN	Durch die Sichtbarmachung der vorhandenen Schwachstellen können gezielt Veränderungen bei der Arbeitsplatzgestaltung eingeleitet werden. Die moderierte Diskussion unter Einbezug der Beschäftigten ermöglicht, realistische Veränderungsprojekte abzuleiten und mit entsprechendem Rückhalt in der Belegschaft zu planen und umzusetzen.
ERSTE ERFAHRUNGEN	In 26 Handwerksbetrieben wurde jeweils mindestens ein ausgewählter Beschäftigter zum Innoscout ausgebildet und hat mit Unterstützung durch einen geschulten Berater die Arbeitsplätze im Unternehmen analysiert und gemeinsam mit der Geschäftsführung Verbesserungsprojekte abgeleitet. Die Einbeziehung der Beschäftigten durch den Innoscout erwies sich als sehr guter, transparenter und partizipativer Weg, nachhaltige Veränderungen im Unternehmen zu initialisieren. Von besonderer Bedeutung bei diesem Vorgehen ist die enge Betreuung des Innoscout durch einen Berater.
BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE	**Prof. Dr. Antje Ducki** Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1 Tel.: +49 30 45042548 E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de | http://www.hand-i.de

TOOL 5

TITEL DES TOOLS

Arbeitsbedingungen – Arbeitsplatzanalyse

	ARBEITSBEDINGUNGEN	1 trifft gar nicht zu	2 trifft eher nicht zu	3 teils/ teils	4 trifft eher zu	5 trifft voll zu
Handlungs-spielraum	Der Beschäftigte kann sich seine Arbeit so organisieren, wie er es für richtig hält.					
	Der Beschäftigte kann die Reihenfolge der zu bearbeitenden Aufträge selbständig festlegen.					
Vollständigkeit	Die Arbeitsaufgaben sind ganzheitlich; sie erfordern vom Beschäftigten sowohl vorbereitende, ausführende als auch kontrollierende Teiltätigkeiten.					
Vielfalt	Die Erfüllung der Arbeitsaufgaben erfordert viele unterschiedliche Arbeitsmethoden und -verfahren.					
Arbeitsplatz-gestaltung	Arbeitsplatz-, Raum- und Umgebungs-bedingungen sind ergonomisch gestaltet.					
Lernerfordernisse	In seiner Tätigkeit kann der Beschäftigte anwenden, was er im Verlaufe seines Berufslebens gelernt hat.					
	Um seine Arbeitsaufgaben erfüllen zu können, muss er häufig Neues dazulernen.					
Kooperations-erfordernisse	Aufgabengebundene Kommunikations- und Kooperationserfordernisse sind für den Beschäftigten eindeutig und überschaubar.					
	Die Erfüllung der Arbeitsaufgabe erfordert viele und abwechslungsreiche Kommuni-kations- und Kooperationsbeziehungen zu Vorgesetzten und Beschäftigten.					

TOOL 6

TITEL DES TOOLS

Kultur – Moderierter Ergebnisrückmeldeworkshop

ZIEL

Ziel des Workshops ist es, die Mitarbeiter des Unternehmens über die Analyseergebnisse zu informieren, für Handlungsfelder zu sensibilisieren und an den Veränderungsprozessen direkt partizipieren zu lassen.

ZIELGRUPPE

Die Moderation und Interpretation der Analyseergebnisse kann nur von Betriebsberatern mit Erfahrung im Bereich BGM/ BGF angewendet werden.

INHALTE DES TOOLS

Rückmeldung der Analyseergebnisse der Mitarbeiter- und Geschäftsführerbefragung und parallele Identifikation und Bearbeitung von Handlungsfeldern mit den Mitarbeitern

CHARAKTE-RISTIKA

- Grundlage des Workshops bilden die Auswertungsergebnisse der Mitarbeiter-befragung/Geschäftsführerbefragung
- InnoScouts und möglichst alle weiteren Mitarbeiter nehmen gemeinsam teil (bei Teilnehmerzahl über 15 Personen mehrere Termine)
- ggf. Teilnahme der Geschäftsführung (Entscheidung sollte vorweg diskutiert und geklärt werden)

VORGEHEN

1. **Rückmeldung der Ergebnisse** aufgegliedert in Dimensionen
2. Nach jeder Dimension werden auffällige **Handlungsfelder oder Ressourcen im Unternehmen diskutiert** und nach gemeinsamer Absprache auf einem Flipchart notiert. Wichtig ist dabei, die **Folgen der Handlungsfelder** (gesundheitlich und betrieblich) mit zu diskutieren und nach Absprache zu notieren.
3. Abschließend werden Handlungsfelder und Ressourcen ggf. noch frei ergänzt **durch die Belegschaft.**

NUTZEN

Die Mitarbeiter haben die Chance, selbst Handlungsfelder zu benennen – auch außerhalb der erfragten Items in der Mitarbeiterbefragung. Erarbeitete Lösungen werden von der Belegschaft besser mitgetragen und in einen Prozess eingebettet. Zudem hat die Geschäftsführung durch die externe Moderation die Möglichkeit, Problemfelder neutral bearbeiten zu lassen. Die Ressourcenabfrage stellt die Grundlage einer internen Arbeitgebermarke dar.

ERSTE ERFAHRUNGEN

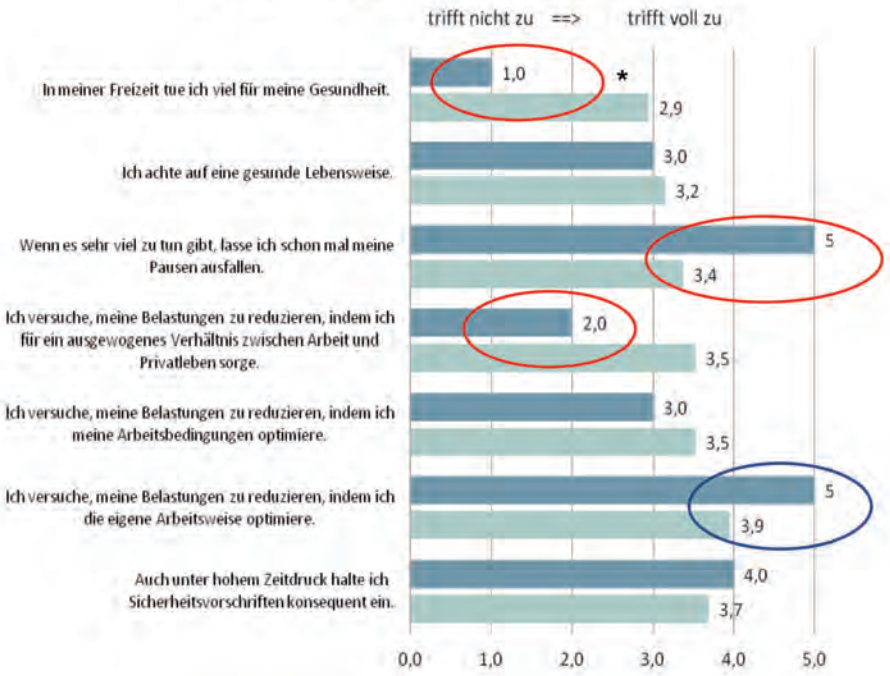
Die Workshops wurden in sechs Betrieben durchgeführt. In jeder Firma wurde mindestens ein Handlungsfeld weiterbearbeitet. Wenn die Geschäftsführung nicht teilgenommen hat, sollten die Ergebnisse auf dem Flipchart an einem neuen Termin im Beisein des Scouts an sie zurückgemeldet werden (wichtig: nur die Handlungsfelder und Ressourcen festhalten, die die Mitarbeiter notieren möchten). Anschließend – am besten jedoch in einem neuen Termin mit der Belegschaft – können dann mit Scout und Geschäftsführung Lösungsideen für die Handlungsfelder erarbeitet werden.

BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE

Prof. Dr. Antje Ducki
Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1
Tel.: +49 30 45042548
E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de
http://www.hand-i.de

TITEL DES TOOLS

Kultur – Moderierter Ergebnisrückmeldeworkshop



* Vergleich der Firmenmittelwerte mit den Gesamtmittelwerten aller Teilnehmenden

HANDLUNGSFELDER UND IDEENSAMMLUNG

Nr.	Thema, Problem	Häufigkeit des Auftretens	Folgen Gesundheit	Folgen Betrieb	Erste Ideen zur Verbesserung

TOOL 7

TITEL DES TOOLS	**Mitarbeiterpotenzial – Checkliste Innovationskompetenz**
ZIEL	Erstellung einer Übersicht über die vorhandenen Kompetenzen innerhalb der Belegschaft, Ableitung von Handlungsbedarfen
ZIELGRUPPE	Führungskräfte kleiner Betriebe, begleitet durch einen geschulten Betriebsberater
INHALTE DES TOOLS	Checkliste zur Beurteilung der für die Innovationsfähigkeit bedeutsamen Kompetenzen einzelner Beschäftigter
CHARAKTE-RISTIKA	• Instrument zur Klassifizierung vorhandener Kompetenzen im Team durch den Unternehmer • Grundlage für die Ableitung von Veränderungsbedarfen, um das Team innovations-fähig aufzustellen • geeignet für eine regelmäßige Anwendung
VORGEHEN	1. **theoretischer Input** zu Innovation, Innovationsfähigkeit und Teamzusammensetzung durch den Berater 2. **Überprüfen**/Vervollständigen **der aufgelisteten Kompetenzen** für das anwendende Unternehmen 3. durch Berater angeleitete **sukzessive Zuordnung** von Beschäftigten zu den relevanten Kompetenzen 4. **Bewertung** der zugeordneten Beschäftigten nach Schulnoten 5. **Ableitung von Handlungsbedarf** (Qualifizierung, Neueinstellung, Umsetzung)
NUTZEN	Die Analyse der Kompetenzen innerhalb der Belegschaft unterstützt den Unternehmer, das Team innovationsfähig aufzustellen. Sie ermöglicht eine Übersicht über die Verteilung und die qualitative Ausprägung der Kompetenzen. Dadurch wird erkennbar, wo zielgerichtet Kompetenzen aufgebaut und ggf. neu verteilt werden müssen. Das Instrument eignet sich auch für das Monitoring der Kompetenzen in Hinblick auf die demografische Entwicklung im Unternehmen.
ERSTE ERFAHRUNGEN	Die Checkliste zur Potenzialanalyse wurde innerhalb einer Führungskräfteschulung 26 Firmen zur individuellen Verwendung zur Verfügung gestellt. Interessierte Firmen haben intensiv auf die Unterstützung durch die Betriebsberater zurückgegriffen. Eine angeleitete Vorgehensweise ist zu empfehlen.
BEZUGS- UND KONTAKT-ADRESSE	**Prof. Dr. Antje Ducki** Beuth Hochschule für Technik Berlin | Fachbereich 1 Tel.: +49 30 45042548 E-Mail: antje.ducki@beuth-hochschule.de http://www.hand-i.de

TOOL 7

TITEL DES TOOLS

Mitarbeiterpotenzial – Checkliste Innovationskompetenz

Kompetenz/ Talent	Wer hat sie?	Bewertung (Schulnoten)
• **Kreative** (Was gibt es Neues: Technologien, IT,...? Wie kann Bekanntes neu kombiniert werden?)		
• **Optimierer** (Wie können Arbeitsprozesse, Verfahrensweisen optimiert werden?)		
• **Stukturierer, Ordner** (Nach zeitlicher Reihenfolge: Was zuerst? Nach notwendigen Ressourcen: Was brauchen wir...)		
• **Praktischer Umsetzer** (Wie kann es gehen? Mit welchen Arbeitsmitteln, welche Technologien?)		
• **Durchhalter – Tüftler** (Bleibt dran, auch wenn es kompliziert wird.)		
• **Kommunizierer nach innen** (Hat einen Überblick über das ganze Team, die Stimmung,...)		
• **Kommunizierer nach außen** (Redet mit Kunden, weiß, was beim Kunden ankommt, kann Neues gut verkaufen.)		
Bitte ergänzen Sie weitere, für ihr Gewerk notwendige Kompetenzen:		

AUTORENÜBERSICHT

TOOLS DER MAKRO-EBENE (Projekt ADMIRe A³)

TOOL BZW. TEXT	AUTOREN
Handeln auf der Makro-Ebene: Regionale Nachhaltigkeits-Transformation zielgerichtet angehen: Instrumente zur Führung, Management, Steuerung und inhaltlichen Gestaltung strategischer Allianzen.	Sabine Hafner, Nina Hehn, Kristin Joel, Thomas Merten, Manfred Miosga
Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung für die Nachhaltigkeitstransformation	Sabine Hafner, Manfred Miosga, Sebastian Norck, Martin Reimer, Lisa Dallner
Transformative Wissensproduktion und Wissensanwendung	Sabine Hafner, Manfred Miosga, Sebastian Norck, Martin Reimer, Lisa Dallner
Regionale Nachhaltigkeitspolitik und Nachhaltigkeitsplanung	Sabine Hafner, Manfred Miosga, Sebastian Norck, Martin Reimer
Nachhaltige Konsum- und Lebensstile	Sabine Hafner, Manfred Miosga, Sebastian Norck, Martin Reimer, Lisa Dallner
Nachhaltige Produktionsweisen	Sabine Hafner, Manfred Miosga, Sebastian Norck, Martin Reimer, Lisa Dallner
Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen: RADAR-Phase 1: Ziele und Ergebnisse	Tobias Engelmann, Thomas Merten, Jaya Bowry, Kristin Joel
Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen: RADAR Phase 2: Vorgehen planen	Tobias Engelmann, Thomas Merten, Jaya Bowry, Kristin Joel
Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen: RADAR Phase 3: Umsetzung	Tobias Engelmann, Thomas Merten, Jaya Bowry, Kristin Joel
Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen: RADAR Phase 4: Bewertung und Verbesserung	Tobias Engelmann, Thomas Merten, Jaya Bowry, Kristin Joel
Instrumentenkasten zur Führung, Management und Steuerung strategischer Allianzen: Nachhaltigkeitsbericht für strategische Allianzen	Tobias Engelmann, Thomas Merten, Jaya Bowry, Kristin Joel

TOOLS DER MESO-EBENE | TEIL 1 (Projekt DEMOCLUST)

TOOL BZW. TEXT	AUTOREN
Handeln auf der Meso-Ebene: Zusammenarbeit im überschaubaren Rahmen organisieren – Einführung eines Demografiemanagements in Clustern und Netzwerken	Alexander Krauss
DiaLogisch	Stefanie Fuchs, Birgit Luger
SWOT-Analyse für Clustermanagement	Stefanie Fuchs, Loren Barth
Balanced Scorecard (BSC) für die Demografieberatung	Alexander Krauss, Birgit Luger
Vernetzung und Kooperation	Stefanie Fuchs
Steuerung und Dokumentation der prozessintegrierten Kompetenzentwicklung der Demografieberater	Alexander Krauss, Birgit Luger
Ausschnitt aus dem Kompetenzportfolio	Alexander Krauss, Birgit Luger
demograFIT-Award	Stefanie Fuchs

TOOLS DER MESO-EBENE | TEIL 2 (Projekt inno.de.al)

TOOL BZW. TEXT	AUTOREN
Handeln auf der Meso-Ebene: Regionale Innovationsallianzen – Ein neues Beratungsformat zur Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben	Anja Baumann, Albert Ritter, Regina Osranek
Regionale Innovationsallianzen im Handwerk	Albert Ritter
Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes	Albert Ritter
inno.fit-Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben	Anja Baumann, Albert Ritter, Regina Osranek
Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren	Albert Ritter, Anja Baumann, Regina Osranek
Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben	Anja Baumann, Josef Schuler

TOOLS DER MIKRO-EBENE (Projekt HanD/I)

TOOL BZW. TEXT	AUTOREN
Handeln auf der Mikro-Ebene: Die Innovationsfähigkeit von Kleinbetrieben stärken durch gesunde Unternehmensstrukturen und überbetriebliche Netzwerkarbeit	Daniela Kunze, Martina Brandt
IKoNe – Kurzcheck	Daniela Kunze, Martina Brandt
Marktkompetenz – Kurzleitfaden zur Durchführung einer Kundenanalyse	Martina Brandt, Daniela Kunze
Kommunikation – Kurzleitfaden zur Durchführung eines Mitarbeitergespräches	Daniela Kunze, Martina Brandt
Führung – Selbstcheck Wertschätzung	Daniela Kunze, Martina Brandt
Arbeitsbedingungen – Arbeitsplatzanalyse	Daniela Kunze, Martina Brandt
Kultur – Moderierter Ergebnisrückmeldeworkshop	Ilka Holtermann, Daniela Kunze
Mitarbeiterpotenzial – Checkliste Innovationskompetenz	Daniela Kunze, Martina Brandt

ISBN 978-3-00-048858-0