

# Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

*Leitfaden für Berater im Handwerk*



Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J.,  
Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E.



GEFÖRDERT VOM





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

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

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

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

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

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

© Karlsruhe 2015

ISBN 978-3-00-049921-0

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

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Geleitwort des Projektträgers .....	3
Vorwort.....	5
Hinweise der Autoren .....	7
1 Wie entstand das innovative Beratungsformat „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“?.....	9
2 Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes .....	15
3 Gestaltungsfelder eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements.....	21
4 Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch regionale Innovationsallianzen .....	31
4.1 Warum regionale Innovationsallianzen? .....	31
4.2 Prozess der Entwicklung des Lösungsansatzes „regionale Innovationsallianzen“ .....	35
4.3 Beratungsformat „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ .....	38
5 Beratungskonzepte für regionale Innovationsallianzen im Handwerk.....	59
5.1 Übersicht und Erläuterungen.....	59
5.2 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Führung.....	61
5.2.1 Beratungskonzept „Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘“ .....	62
5.2.2 Beratungskonzept „Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“ .....	74
5.2.3 Beratungskonzept „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“ .....	90
5.3 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Wissen und Kompetenz“ .....	109
5.3.1 Beratungskonzept „Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“ .....	110
5.3.2 Beratungskonzept „Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben“ .....	122
5.3.3 Beratungskonzept „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und –bindung in Handwerksbetrieben“ .....	133
5.3.4 Beratungskonzept „Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben“ .....	145
5.4 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsklima“ .....	153
5.4.1 Beratungskonzept „Kurzcheck inno.fit“ .....	155

5.4.2	Beratungskonzept „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben“ .....	165
5.5	Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Mitarbeiterorientierung“ .....	179
5.5.1	Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ .....	180
5.6	Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Außenorientierung“ .....	195
5.6.1	Beratungskonzept „Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform“ .....	196
5.6.2	Beratungskonzept „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“ .....	205
5.6.3	Beratungskonzept „Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website für Handwerksbetriebe“ .....	213
5.7	Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Prozesse“ .....	221
5.7.1	Beratungskonzept „Verbesserungen auf Mitarbeitererebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ .....	222
5.7.2	Beratungskonzept „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung – Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben“ .....	235
5.7.3	Beratungskonzept „Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“ .....	251
5.8	Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Strukturen“ .....	267
5.8.1	Beratungskonzept „Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben“ .....	269
5.8.2	Beratungskonzept „Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“ .....	279
6	Stimmen der Praxis: Erkenntnisse und Erfahrungen aus der pilotartigen Erprobung .....	289
7	Literaturverzeichnis .....	305
8	Verzeichnis der Arbeitshilfen.....	315
9	Abbildungsverzeichnis .....	319
10	Tabellenverzeichnis .....	323
	Die Autoren .....	325



## Geleitwort des Projektträgers

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels meistern und die Chancen nutzen zu können, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) den Förderschwerpunkt „[Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel](#)“ im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „[Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt](#)“ ins Leben gerufen. Seit dem Jahr 2011 bis zum Jahr 2015 werden 28 Verbundprojekte gefördert.

Drei Forschungs- und Entwicklungsbereiche stehen im Mittelpunkt dieser gegenwärtig und künftig sehr bedeutsamen Thematik:

- Innovationspotenziale durch veränderte Erwerbsbiografien,
- Messung von Innovationspotenzialen vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sowie
- regionale Aspekte des demografischen Wandels in der Arbeitswelt.

Die Bereiche sind vielfältig, in denen Wissenschaftler(innen) und Praktiker(innen) Ideen und Lösungen für die Zukunft erarbeiten: Den demografischen Wandel zur Chance machen und neue Beschäftigungs- und Lebensarbeitszeitmodelle gestalten.

In diesem Zusammenhang entwickelte und erprobte das Verbundprojekt „[Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels \(inno.de.al\)](#)“ neue, handwerkstaugliche Konzepte und Instrumente zur Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft von Handwerksbetrieben.

Die Veröffentlichung „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – Leitfaden für Berater des Handwerks“ zum Ende des Förderschwerpunkts beinhaltet richtungweisende Ergebnisse aus über drei Jahren intensiver, erfolgreicher Projektarbeit. Vorgestellt werden gemeinsam mit Unternehmerinnen und Unternehmern aus Handwerksbetrieben entwickelte und in der Praxis erprobte Instrumente. Die 18 Beratungskonzepte vereinen wissenschaftliches und praktisches Know-how. Sie zielen auf den Erhalt und die Förderung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen. Im Mittelpunkt stehen aktuelle Bedürfnisse der Handwerksbetriebe nach geeigneten Gestaltungsoptionen, nach handwerksgerechten Werkzeugen und nach bedarfsorientierter Unterstützung wie beispielsweise „Regionaler Innovationsallianzen im Handwerk“, „Innovationsförderung durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt“ „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben“, „Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“, „Ideen- und Methoden-Werkstatt zum konstruktiven Umgang mit Innovationsblockern“ oder „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“. Die Beratungskonzepte wurden für die Beraterinnen und

Berater im Handwerk umfassend aufbereitet – mit Vorgehensweisen, Arbeitshilfen und Erfahrungsberichten sowie mit Hinweisen für die Anwendung im Rahmen der Beratung.

Möge diese Ergebnispublikation zur Verbreitung und nachhaltigen Nutzung der wertvollen Erkenntnisse und Erfahrungen beitragen, wie vor allem Handwerksbetriebe den Anforderungen an die Innovationskraft im demografischen Wandel besser gerecht werden können.

Es ist zu wünschen, dass die vorliegende Veröffentlichung auf großes Interesse stößt und dass die Leserinnen und Leser wertvolle Impulse für ihre Tätigkeit erhalten.

*Gabriele Kossack*

*Wissenschaftliche Mitarbeiterin beim Projektträger im Deutschen Zentrum  
für Luft- und Raumfahrt e. V., Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen*



## Vorwort

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

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

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

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

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

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

Die im Rahmen des Forschungsvorhabens „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ entwickelten Beratungskonzepte werden zur Steigerung der Leistungsfähigkeit des Beratungswesens beitragen. Durch diese Ergebnisse werden wir das ohnehin gut aufgestellte Beratungsangebot der Handwerksorganisation weiter optimieren und zukunftsfähig gestalten.

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

*Rolf Papenfuß*

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

## Hinweise der Autoren

### Ergebnis des Forschungsprojektes inno.de.al

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

### Schriftenreihe inno.de.al-transfer

Neben Beiträgen in Sammelbänden, Zeitschriften und Presseberichten<sup>1)</sup> wurden im Rahmen des Projektes drei zentrale Ergebnisberichte erarbeitet und in der Reihe *inno.de.al-transfer* publiziert.

Dies sind:

- Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. und Schuler, J. (2014). *Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes*. Online-Publikation. Karlsruhe (als Download auf der inno.de.al-Homepage unter Veröffentlichungen).
- Baumann, A., Ritter, A., Osranek, R., Schuler, J., Gerhard, S., Wienforth, T., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015). *Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben*. Karlsruhe: medialogik.
- Osranek, R., Ritter, A., Baumann, A., Schuler, J., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015). *Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk*. Karlsruhe: medialogik. [Vorliegende Publikation]

### Geschlechtsbezogene Formulierungen

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

---

<sup>1)</sup> Auf der inno.de.al-Homepage sind Veröffentlichungen „aus inno.de.al“ (<http://www.innodeal.de/veroeffentlichungen/aus-inno-de-al.html>, letzter Zugriff: 08.12.2015) und „über inno.de.al“ zu finden (<http://www.innodeal.de/veroeffentlichungen/ueber-inno-de-al.html>, letzter Zugriff: 08.12.2015).

## Wir bedanken uns

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

Das Projektteam bedankt sich:

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

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

## 1 Wie entstand das innovative Beratungsformat „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“?

Anja Baumann

### „Regionale Innovationsallianzen: Erprobung einer neuen Beratungsform“

Die Zusammenarbeit von Handwerksunternehmern in moderierten Netzwerken bietet für Betriebe viele Potenziale: Die Unternehmer erhalten die Möglichkeit, ihren Betrieb zukunftsfähig aufzustellen, sie werden mit Kompetenzen und Werkzeugen ausgestattet, ihre Innovationskraft zu fördern, strategisch zu planen und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Eine Form der Zusammenarbeit in einem Unternehmensnetzwerk sind die „regionalen Innovationsallianzen“. Diese wurden im Forschungsprojekt inno.d.al als neues Beratungsformat entwickelt und erprobt. Darin werden Berater im Handwerk angeleitet, regionale Innovationsallianzen aufzubauen, zu etablieren und zu betreuen.

### Herausforderungen, Zusammenarbeit und Ergebnisse

Fachkräfte- und Nachwuchsmangel, „bunter“ werdende Belegschaften, steigende Veränderungsgeschwindigkeit, Bevölkerungsrückgänge in ländlichen Regionen und neue Märkte (neue Produkte und Dienstleistungen für ältere Kundengruppen) sind Stichworte, die umschreiben, was der demografische Wandel in den Betrieben im Handwerk bzw. für diese bedeuten kann. Die Betriebe müssen die damit verbundenen bzw. daraus resultierenden Anforderungen erkennen, deren Relevanz für den eigenen Betrieb bewerten und Maßnahmen ergreifen, um die Veränderungserfordernisse zu antizipieren, mögliche Risiken zu meistern und die mit den Veränderungen verbundenen Chancen zu nutzen. Die Auswirkungen des demografischen Wandels sehen für jedes Unternehmen unterschiedlich aus, je nach bisheriger Aufstellung des Betriebes, der Branchenzugehörigkeit, den betrieblichen Kontextbedingungen (Betriebsführung, Organisationsstruktur, Altersstruktur, etc.), der betrieblichen Ausrichtung, der regionalen Verortung sowie dem Kundenstamm.

### Umfassende Innovationen erforderlich

Da es nicht „den einen Weg“ gibt, die aus dem demografischen Wandel resultierenden Herausforderungen erfolgreich zu meistern, ist für die Betriebe des Handwerks eine **hohe Bereitschaft und Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung von organisatorischen, sozialen und technologischen Innovationen** ein Schlüssel für die erfolgreiche Gestaltung ihrer Zukunft – und die ihrer Beschäftigten. Denn wenn Veränderungen und Neuerungen jeglicher Art gut umgesetzt und zum Vorteil für den Betrieb und die Beschäftigten genutzt werden, kann der Wandel vorteilhaft bewältigt werden – egal, wie die Auswirkungen des demografischen Wandels für den einzelnen Betrieb ganz konkret aussehen. Entscheidend sind die Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit den Veränderungen konstruktiv auseinander zu setzen sowie die Kompetenzen, Ressourcen und entsprechenden Maßnahmen systematisch zu planen und umzusetzen.

Die Dominanz des (operativen) Tagesgeschäfts ist ein Merkmal, das vielen der über 1 Mio. Handwerksbetrieben mit durchschnittlich ca. 6 Beschäftigten gemeinsam ist (ZDH 2014). Durch seine komplexen Strukturen kann nur schwer verallgemeinernd von „dem Handwerk“ gesprochen werden, jedoch können einige Eigenschaften beschrieben werden, die in vielen Betrieben

vorherrschen. Studien zeigen beispielsweise, dass der Unternehmer häufig in alle Kernprozesse aktiv eingebunden ist, das operative Tagesgeschäft meist einen im Vergleich zu Industriebetrieben relativ hohen Anteil im Arbeitsalltag einnimmt (Baumann und Mangold 2014a, S. 47 ff.) und Handwerksunternehmern häufig geeignete Partner zum konstruktiv-kritischen Austausch fehlen, durch den Räume für eine Unternehmensentwicklung entstehen können.

Auch sind **psychische Beanspruchungen** bei Unternehmern im Handwerk ein Thema: In einer qualitativen Untersuchung, die in inno.de.al durchgeführt wurde, benannten Unternehmer **Anforderungen**, die sie als psychisch belastend empfinden (Baumann, Osranek und Ritter 2015, S. 255 ff.). Hier wurden von den Unternehmern folgende Felder genannt:

- Das Geschehen im Betrieb wie z. B. die empfundene Zuständigkeit und Verantwortlichkeit für alle Aufgabenbereiche und Entscheidungsprozesse, auch bei delegierten Aufgaben
- Das betriebliche Umfeld, z. B. sich einstellen müssen auf die Kunden und deren Erwartungen oder das Erbringen von Nachweisen, wie z. B. Zertifikate und Siegel zu haben
- Der private Bereich wie z. B. Ansprüche an die eigene Person (u. a. „allen gerecht werden“, private Interessen nicht immer hinten anzustellen und lernen abzuschalten)
- Die gesellschaftliche Verantwortung, wie etwa Wahrnehmung von Ehrenämtern oder Förderung schwieriger Auszubildender

Zur Förderung ihrer Innovationsfähigkeit sind Handwerksbetriebe des Weiteren auf **niederschwellige Instrumente und Konzepte** angewiesen und nehmen häufig die Unterstützung durch Berater des Handwerks wahr. Diese sollten die Handwerksbetriebe auch vor dem Hintergrund der Herausforderungen des demografischen Wandels adäquat unterstützen. Hierfür benötigen sie, wie Expertengespräche im Rahmen des inno.de.al-Projektes gezeigt haben, passgenaue Beratungskonzepte, die die aktuellen Herausforderungen aufgreifen und proaktiv angehen.

Das **Bundesministerium für Bildung und Forschung** (BMBF) und der **Europäische Sozialfonds** (ESF) haben das Projekt inno.de.al – Regionale Innovationsallianzen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - über drei Jahre lang gefördert. In inno.de.al arbeiteten Vertreter der Forschung mit Anwendungspartnern des Handwerks zusammen: Beteiligt waren

- das itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e. V.,
- das ITA – Institut für Technologie und Arbeit e. V.,
- Dr. Albert Ritter, Forschung – Beratung – Training (FBT),
- die Handwerkskammer des Saarlandes,
- die bad&heizung concept AG, ein bundesweiter Handwerkerverbund von 41 SHK-Betrieben (Stand: August 2015) sowie
- die folgenden 15 Handwerksbetriebe (für eine detaillierte Beschreibung der Betriebe siehe deren Steckbriefe in Kapitel 6):

Tabelle 1: Übersicht der beteiligten Projektbetriebe<sup>2)</sup>

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

<sup>2)</sup> Stand der Beschäftigtenzahl: Frühjahr 2015.

## Regionale Innovationsallianzen

Eine regionale Innovationsallianz ist ein Netzwerk von mehreren, nicht konkurrierenden Handwerksbetrieben mit vergleichbaren Anliegen. Bei Bedarf werden Experten (z. B. Lieferanten) und Unterstützungspartner (z. B. Gesundheitsberater einer Krankenkasse oder Vertreter der Agentur für Arbeit) hinzugezogen. Initiiert und gemanagt wird eine regionale Innovationsallianz durch einen **Netzwerk-Betreuer**, der auch die regelmäßigen gemeinsamen Aktivitäten (beispielsweise themenbezogenen Workshops) koordiniert, moderiert und betreut. Der Netzwerk-Betreuer ist Mitarbeiter eines Unterstützungspartners des Handwerks (beispielsweise einer Handwerkskammer). Im Folgenden werden diese auch **Netzwerk-Betreiber** genannt.

Die Zusammenarbeit in der regionalen Innovationsallianz bietet den einbezogenen Unternehmen und teilweise auch deren Beschäftigten eine Plattform für die Auseinandersetzung mit Veränderungen und ihnen als relevant erscheinenden Themen, der Diskussion von Strategien und Werkzeugen, der Anleitung zur Anwendung, sowie dem Erfahrungsaustausch - außerhalb des eigenen Betriebs und auf Augenhöhe.

Dieses Beratungsformat ist angesichts der vielschichtigen Herausforderungen vielversprechend, da es einen Rahmen dafür schafft, mögliche Herausforderungen proaktiv (d. h., bevor sie zu akuten Problemen im Betrieb werden) ansprechen zu können und Lösungsstrategien zu diskutieren, gemeinsame Umsetzungsaktivitäten (beispielsweise bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen) abzustimmen und durchzuführen sowie auf Basis von Beispielen guter (und auch schlechter) Praxis voneinander zu lernen. Die Zuständigkeit und Verantwortung für Umsetzungsmaßnahmen bleibt natürlich beim jeweiligen Unternehmer.

Das in inno.de.al entwickelte und erfolgreich erprobte Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ soll den Beratern im Handwerk ein *zusätzliches*, sehr effektives und effizientes Werkzeug an die Hand geben. Es ersetzt also nicht die seit vielen Jahren erfolgreich praktizierten Einzelberatungen der Betriebsberater der Handwerksorganisationen, sondern **erweitert** deren **Beratungsportfolio**. Innovationsallianzen können durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverband regional gebildet, moderiert, angeleitet und koordiniert werden.

## Beratungskonzepte für regionale Innovationsallianzen

Die in der vorliegenden Veröffentlichung beschriebenen Beratungskonzepte können im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz angewendet werden. Sie adressieren die Beratungsform „Gruppenberatung“ bzw. „Beratung im Konvoi“. Die vorgestellten Beratungskonzepte sollen Beratern im Handwerk helfen, Handwerksbetriebe darin zu unterstützen, ihre Innovationsfähigkeit und -bereitschaft zu fördern und ihre Herausforderungen insbesondere infolge des demografischen Wandels zu erkennen und zu meistern. Die Beratungskonzepte wurden in inno.de.al entwickelt und in zwei regionalen Innovationsallianzen mit sieben bzw. acht Handwerksbetrieben in einer zweijährigen Zusammenarbeit erfolgreich erprobt. Die beiden Pilot-Innovationsallianzen waren wie folgt strukturiert:

- Die erste bestand aus sieben Handwerksbetrieben unterschiedlicher Branchen aus dem Kammerbezirk der Handwerkskammer des Saarlandes.
- Die zweite Innovationsallianz fasste acht Betriebe des Sanitär-Heizung-Klima-Gewerkes zusammen, die dem Handwerksverband bad&heizung concept AG angehören.

Das gemeinsame Anliegen der Innovationsallianzen war es, durch betriebliche Innovationen (primär organisatorische und soziale Innovationen) ihren Betrieb demografiefester aufzustellen.

In diesen regionalen Innovationsallianzen analysierten die beteiligten Unternehmer ihre betriebsspezifischen Handlungsfelder bezüglich des demografischen Wandels bzw. ihrer Innovationsfähigkeit und -bereitschaft und entwickelten ihre Betriebe durch die Anwendung der in inno.de.al entwickelten 18 **Beratungskonzepte** in sieben Gestaltungsfeldern weiter (Tabelle 2).

Tabelle 2: Zuordnung der Beratungskonzepte zu den Gestaltungsfeldern des Modells

<b>Gestaltungsfeld</b>	<b>Beratungskonzept</b>
<b>Innovationsförderliche Führung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘</li> <li>• Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern</li> <li>• Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt</li> </ul>
<b>Wissen &amp; Kompetenz</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben</li> <li>• Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben</li> <li>• Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben</li> <li>• Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben</li> </ul>
<b>Innovationsklima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzcheck inno.fit</li> <li>• Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben</li> </ul>
<b>Mitarbeiterorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung</li> </ul>
<b>Außenorientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform</li> <li>• Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter</li> <li>• Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website</li> </ul>
<b>Innovationsförderliche Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben</li> <li>• Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben</li> <li>• Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters</li> </ul>
<b>Innovationsförderliche Strukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben</li> <li>• Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben</li> </ul>

Diese Beratungskonzepte wurden ausgehend von den Erfahrungen bei der Erprobung für Berater im Handwerk aufbereitet. Sie enthalten neben Vorgehensweisen noch Arbeitshilfen, Tipps und Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit den Pilotanwendern.

### Wie regionale Innovationsallianzen initiieren?

Wie oben bereits ausgeführt, können regionale Innovationsallianzen durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerkerverband initiiert, gebildet, moderiert, angeleitet und koordiniert werden. Hierfür wurde als dritte Publikation der Reihe „*ino.de.al-transfer*“ der Leitfaden „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben“ erarbeitet.



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

## 2 Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes

*Regina Osraneck und Harald Weber*

### Relevanz von Innovationen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Handwerksbetriebe stehen wie andere Unternehmen vor der Aufgabe, heute und auch zukünftig die eigene Organisation vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher, technischer und wirtschaftlicher Wandlungsprozesse auf Erfolgskurs zu erhalten. Nicht nur Unternehmer und Beschäftigte, sondern auch Betriebe müssen selbst arbeitsfähig sein und bleiben. Einer der markantesten Wandlungsprozesse ist derzeit der demografische Wandel. Vor dessen Hintergrund steigt die Relevanz, Neues zu erarbeiten und umzusetzen. Denn Neuerungen im Sinne von Innovationen ermöglichen es, Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern und dadurch weiterhin als Organisation zukunftsfähig zu sein. Dies betrifft sowohl Herausforderungen, die in erster Linie negativer Art sind, wie beispielsweise das Abwandern von Mitarbeitern bzw. fehlende Fach- und Nachwuchskräfte. Es betrifft aber auch die Nutzung von Chancen, beispielsweise die Erschließung neuer Marktsegmente (u. a. 50plus) oder die Sicherung von Erfahrungen und kostbaren Wissens älterer Mitarbeiter. Die Möglichkeit eines Unternehmens, dies zu tun, schlägt sich in seiner sog. **Innovationskraft** nieder. Diese umfasst sowohl die Fähigkeit der Organisation, Innovationen zu generieren und umzusetzen, als auch die Bereitschaft zur Entwicklung und Umsetzung von Innovationen.

Somit dient die Stärkung der Innovationskraft eines Unternehmens nicht nur der Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels, sondern diese kann gleichzeitig ein Schlüsselfaktor der Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sein.

### Ein Leitbild als Orientierungshilfe für die Unternehmensentwicklung und die Betriebsberatung

Die Entscheidung zur Stärkung der Innovationskraft eines Handwerksbetriebes erfordert es, die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft auf den Prüfstand zu stellen und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Hierfür ist eine Bezugsbasis notwendig, die die Frage beantwortet „**Wie sieht ein Handwerksbetrieb mit hoher Innovationskraft aus?**“ bzw. „**Wie sollte ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement gestaltet sein?**“. Durch die Beantwortung dieser Fragen entsteht ein Orientierungsrahmen. An diesem können sich Unternehmen ausrichten, wenn es darum geht, ein exzellenter<sup>3)</sup> Handwerksbetrieb mit hoher Innovationskraft zu sein bzw. zu werden. Die Orientierungshilfe hat die Form eines Handlungsrahmens: Dieser zeigt den Unternehmen auf, was diese tun können, um die betriebliche Innovationskraft zu stärken. Mit anderen Worten wird ein Bezugsrahmen zur Erreichung angestrebter Zielvorstellungen in Gestalt eines Leitbildes bereitgestellt, das sich durch grundsätzliche Prinzipien und Instrumente ausdrückt, jedoch keinen Anspruch auf eine alleingültige ideale Umsetzung postuliert. Ein „Leitbild eines

---

<sup>3)</sup> Der Begriff „exzellente“ wird von dem Begriff Excellence abgeleitet und beschreibt in der einschlägigen Managementliteratur die Fähigkeit einer Organisation, das operative Management auf einem Spitzenniveau mit einem konsequenten strategischen Management zu verzahnen. Nach der European Foundation for Quality Management (EFQM) basiert ein exzellentes Management auf den Grundkonzepten Ergebnisorientierung, Kundenorientierung, Führung und Zielkonsequenz, Management mit Prozessen und Fakten, Mitarbeiterentwicklung und -beteiligung, Kontinuierliches Lernen, Innovation und Verbesserung sowie Aufbau von Partnerschaften und Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit. <http://www.efqm.org/efqm-model/what-is-excellence> (letzter Zugriff: 19.11.2015).

innovationsorientierten Handwerksbetriebes: Ein Werkzeug zur Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben“ dient auch als „Hilfsmittel“ zur Auseinandersetzung von Handwerksunternehmern mit der Frage „Wie stellen wir uns ein praktikables Innovationsmanagement vor?“. Dies kann in einem Netzwerk (siehe Kapitel 1) mit mehreren Unternehmern geschehen oder innerbetrieblich mit ausgewählten Mitarbeitern.

### Anwendungsmöglichkeiten

Das Leitbild vermittelt einen „Soll-Zustand“ eines Handwerksbetriebes mit hoher Innovationskraft. Dadurch kann es Unternehmern, Unterstützungspartnern des Handwerks, wie Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbände, Innungen) und weiteren Handwerksberatern eine Orientierungshilfe zur systematischen Förderung der Innovationskraft von Betrieben des Handwerks an die Hand zu geben.

Insbesondere Berater des Handwerks werden durch das Leitbild in mehrfacher Hinsicht unterstützt: Zum einen in der eigenen Reflexion eines exzellenten Handwerksbetriebes, indem diese selbst eine klare Vorstellung von einem innovationsorientierten Handwerksbetrieb entwickeln. Zum anderen kann es für Unternehmer eine wichtige Grundlage für das Kommunizieren der Intention ihrer Innovationsberatung sowie zum Ableiten geeigneter Beratungsleistungen sein (siehe Beratungskonzept [Stärkung der Innovationsorientierung durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘](#) in Kapitel 5.2.1). Drittens wird durch das Hinterlegen des Modells mit konkreten Beratungskonzepten auf effektive und effiziente Weise deutlich, wie der betriebliche „Soll-Zustand“, der aus dem Leitbild abgeleitet wird, erreicht werden kann. Denn die Beratungskonzepte werden anhand entsprechender theoriebezogener Grundlagen, ihrer Intention, der konkreten Vorgehensweise bei der Durchführung, grundlegender Voraussetzungen der Anwendung sowie Tipps und Erfahrungen beschrieben. Dadurch können Berater des Handwerks die Beratungskonzepte direkt anwenden und vor dem Hintergrund ihrer eigenen Beratungspraxis reflektieren und ggf. adaptieren.

Die Handwerksbetriebe können ebenfalls davon profitieren. Das Leitbild hilft Unternehmern bei der Entwicklung eigener Zielvorstellungen (Soll-Zustand des betrieblichen Innovationsmanagements), der systematischen Reflektion der Ist-Situation im Betrieb, der Weiterentwicklung des Betriebes sowie der regelmäßigen Bewertung des Erreichten. Denn ein wesentlicher Bestandteil des Leitbildes ist ein Instrument zur Analyse des IST-Standes in puncto Innovationskraft des Betriebes (siehe Beratungskonzept [inno.fit–Kurzcheck](#), Kapitel 5.4.1; vgl. auch Ducki et al. 2015, S. 76).

Eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise (zur betriebspezifischen Entwicklung eines Leitbildes) wird in Kapitel 5 wiedergegeben (siehe Beratungskonzept [„Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“](#) in Kapitel 5.2.3).

Eine rein normative Beschreibung des Leitbildes eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes würde nicht ausreichen, um eine Vorstellung davon zu generieren, wie sich ein Betrieb zu einem exzellenten Handwerksbetrieb mit hoher Innovationskraft entwickeln kann. Denn ein Leitbild muss mehr als nur eine Beschreibung des Idealzustandes beinhalten, um eine Vorstellung von der konkreten Umsetzung zu generieren. Es sollte darüber hinaus konkrete Instrumente und dessen Umsetzung ansprechen. Deshalb wurde im Rahmen des Projektes inno.de.al ein

Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements entwickelt, das der detaillierten Beschreibung dient, durch welche Gestaltungsfelder sich ein Handwerksbetrieb als exzellentes Unternehmen mit hoher Innovationskraft etablieren kann. Das Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes ist im vorliegenden Verständnis somit die Umsetzung des Modells eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements. Deshalb wird das Modell im Folgenden näher beschrieben.

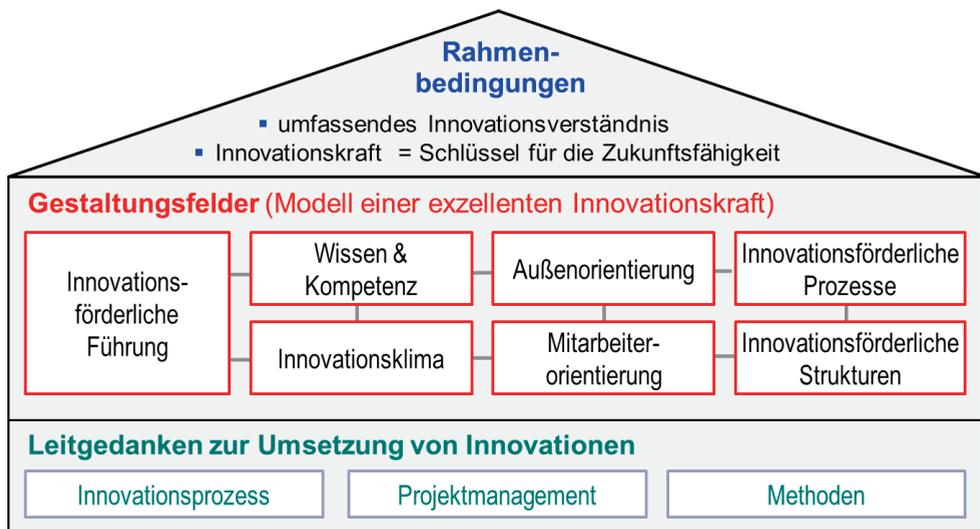


Abbildung 1: Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements

### Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements

Das im Rahmen des Projektes entwickelte Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements berücksichtigt kleinbetriebliche und handwerkstypische Rahmenbedingungen und zeigt sieben Gestaltungsfelder auf, die eine Basis für die Etablierung eines Innovationsmanagements legen und Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Steigerung der Innovationskraft im Handwerk geben. Dabei wird ein umfassendes Verständnis von Innovation vorausgesetzt, was Betrieben bzw. Beratern eine erweiterte Sichtweise und damit auch Bedeutung von Innovation vermittelt. Innovationen beziehen sich nach diesem Verständnis nicht nur auf technische oder technologische Erfindungen, sondern auf Veränderungen jeder Art, die im Betrieb eine Verbesserung zur Folge haben. Dies können auch Verbesserungen im Bereich der Betriebsführung, Arbeitsgestaltung, des Prozessmanagements, des Personalmanagements, der Kommunikation oder Zusammenarbeit sein.

Die Untersetzung des Modells mit Gestaltungsfeldern soll es den Unternehmern erleichtern, den eigenen Betrieb systematisch zu reflektieren, Entwicklungspotenziale zu identifizieren und durch das Ableiten gezielter Maßnahmen innerhalb der sieben Themenfeldern die eigene Innovationskraft mittel- und langfristig zu steigern.

Die Gestaltungsfelder des Modells können als „Themencluster“ verstanden werden, die berücksichtigt werden müssen, um die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes zu entwickeln, diese in der Innovationskraft zu stärken und ihn damit exzellenter aufzustellen. Hierzu zählen

- eine **innovationsförderliche Führung**, die maßgeblich Orientierung geben muss, den Stellenwert von Innovationen festlegt und Innovationen fördert,
- entsprechendes **Wissen und Kompetenz** als Voraussetzung für die Auseinandersetzung mit Veränderungen, als Ideenquelle für Neuerungen und als Basis für deren Umsetzung,
- ein **innovationsförderliches Klima**, das den Umgang mit Fehlern und die Offenheit gegenüber Neuerungen und Verbesserungen nicht nur zulässt, sondern auch systematisch fördert und
- mit entsprechenden **innovationsförderlichen Prozessen und Strukturen** in Einklang steht.
- Darüber hinaus sind ebenso die Gestaltungsfelder **Mitarbeiterorientierung** und **Außenorientierung** von hoher Bedeutung. Mitarbeiterorientierung bezieht sich darauf, die Belange und Potenziale der eigenen Mitarbeiter systematisch zu reflektieren und diese bewusst in das unternehmerische Handeln einzubeziehen. Außenorientierung meint, inwiefern der Betrieb wirtschaftliche, politische und gesellschaftliche Trends (z.B. Marktentwicklungen, demografischer Wandel, technologischer Wandel) systematisch reflektiert und sein Wirken daran ausrichtet.

Eine genauere Beschreibung der einzelnen Gestaltungsfelder folgt in Kapitel 3.

Basis und damit das Fundament der Gestaltungsfelder sind grundlegende **Leitgedanken zur Umsetzung von Innovationen**. Im Gegensatz zur Praxis in vielen Handwerksbetrieben sollte jede Art von Innovation durch die bewusste Gestaltung des Innovationsprozesses begleitet werden, was wiederum durch Ansätze des Projektmanagements unterstützt werden kann. Gleichzeitig können unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, um Innovationen in Betrieben zu erarbeiten, einzuführen und zu etablieren. Diese sind zum Teil unabhängig von der jeweiligen Innovation.

Das „Dach“ des Modells umfasst die Rahmenbedingungen für ein handwerkstaugliches, umfassendes Modell eines hinsichtlich des Innovationsmanagements exzellenten Betriebes, die im Kontext der Betrachtung jedes einzelnen Gestaltungsfeldes berücksichtigt werden müssen: Zum einen ist dies das umfassende Innovationsverständnis, sprich das Verständnis, dass sich Innovationen nicht nur auf technische oder technologische Erfindungen beziehen, sondern auf Veränderungen jeder Art, die im Betrieb eine Verbesserung zur Folge haben. Zum anderen muss die Innovationskraft als Schlüssel für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit verstanden werden. Die Innovationskraft umfasst nicht nur die Fähigkeit, Innovationen zu generieren und deren Realisierung zu managen, sondern auch die entsprechende Bereitschaft aller im Betrieb am Innovationsprozess beteiligten Personen. Jede Neuerung muss kurz-, mittel- und langfristig dazu dienen, den Betrieb zu stärken bzw. am Leben zu erhalten und eine gute Ressourcenbasis zu schaffen, um den Betrieb, den Unternehmer und die Mitarbeiter arbeitsfähig zu halten.

Das Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes geht davon aus, dass die Realisierung eines betriebspezifischen Innovationsmanagements ein Organisationsentwicklungsprozess (siehe Abbildung 2) bzw. eine organisatorische und soziale Innovation ist.



Abbildung 2: Betrieblicher Entwicklungsprozess der im Projekt teilnehmenden Handwerksbetriebe zur Stärkung der Innovationskraft (Realisierung eines betriebspezifischen Innovationsmanagements)

Eines der wesentlichsten Merkmale des Modells ist dessen „Handwerkstauglichkeit“. Dies wurde dadurch realisiert, dass das Modell in Zusammenarbeit mit Handwerksunternehmen entwickelt und reflektiert wurde. Die Entwicklung geschah in drei Schritten:

In einem ersten Schritte wurden einschlägige Modelle eines Innovationsmanagements in der Literatur identifiziert, anhand derer ein aggregiertes Modell des Innovationsmanagements für das Handwerk erstellt wurde. In einem zweiten Schritt wurde dieses Modell anhand folgender zentraler Fragen mit ausgewählten Handwerksunternehmen unterschiedlicher Branchen diskutiert:

- Wie wird ein Handwerksbetrieb noch innovationsfähiger, insb. zum Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels?
- Wie wird bzw. bleibt ein Handwerksbetrieb innovationsfähig - trotz den Folgen des demografischen Wandels?

Zusammenfassend: Wie sollte ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement im Kontext des demografischen Wandels gestaltet sein?

In einem dritten Schritt wurde das Modell über einen längeren Zeitraum mit Vertretern des Handwerks anhand der Erfahrungen und Erkenntnissen der pilotartigen Erprobung reflektiert und sukzessive weiterentwickelt. Eine ständige Reflexion der projektbegleitenden Maßnahmen (insbesondere im Rahmen der Netzwerk-Workshops) in Richtung einer kontinuierlichen Verbesserung des Innovationsmanagements durch die Projektbetriebe war hierfür förderlich.



### 3 Gestaltungsfelder eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements

*Regina Osranek und Harald Weber*

Der vorliegende Leitfaden für Berater des Handwerks dient der Initiierung und dem Aufbau eines handwerkstauglichen, umfassenden Innovationsmanagements und damit der Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Handwerksbetrieben sowie der Stärkung ihrer Innovationskraft. Für eine konkrete Umsetzung bedarf es anwendbarer Instrumente und Methoden. Dabei ist es wichtig, die Gestaltungsfelder zu kennen, die bei der Förderung der Innovationskraft eines Handwerksbetriebes eine Rolle spielen. Aus dem in inno.de.al entwickelten Modell eines handwerkstauglichen, umfassenden „Innovationsmanagements“ (siehe Kapitel 2 sowie insbesondere Abbildung 1) werden nachfolgend die Gestaltungsfelder, die in der Realisierung des Innovationsmanagements hilfreich sind, detailliert beschrieben. Dazugehörige Beratungskonzepte werden in den nachfolgenden Kapiteln näher beschrieben.

#### **Gestaltungsfeld 1: Innovationsförderliche Führung**

Im ersten Gestaltungsfeld werden - als vornehmliche Aufgabe der Führung - die Grundlagen gelegt, sich langfristig auf das Thema Innovation auszurichten und es in das tägliche Geschäft einzubetten. Das heißt, dass sich ein Betrieb im Vorhinein über dessen **strategische Ausrichtung** im Klaren sein und Vorstellungen sowie Regelungen entwickeln sollte, wie Innovationen im eigenen Betrieb initiiert und gemanagt werden müssen – also, wie das betriebliche Innovationsmanagement aussehen sollte. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass die Beschäftigten regelmäßig angehalten werden, Abläufe, an denen sie beteiligt sind, kritisch zu hinterfragen, mögliche Verbesserungen vorzuschlagen und an deren Umsetzung mitzuwirken. Die Verankerung der Innovation in die strategische Ausrichtung des Betriebes ist demnach maßgeblich und sollte sich in einem **Unternehmensleitbild** und **daraus abgeleiteten Leitlinien und Zielformulierungen** widerspiegeln. Dadurch entsteht bei allen Beteiligten eine gemeinsame Vorstellung davon, welche Bedeutung Innovationen im Betrieb haben und wie das tägliche Handeln daran ausgerichtet werden muss. Dies kann durchaus dazu führen, dass Probleme oder andere Verbesserungsmöglichkeiten von Seiten der Mitarbeiter eher angesprochen werden, weil der Unternehmer offen ist und dies als Verbesserungschance begrüßt.

Das Einmünden in konkrete Ziele, die im Kontext des Unternehmensleitbildes formuliert werden, wird dabei regelmäßig kontrolliert und reflektiert. Dies stellt sicher, dass mit dem Thema Innovation nicht nur „leere Phrasen“, sondern konkretes Verhalten auf alltäglicher Ebene in Verbindung gebracht werden kann und dadurch „gelebt“ wird.

Während sich die zuvor beschriebene Vorgehensweise überwiegend auf eine **strukturelle Führung** bezieht, also durch Strukturen geführt werden kann, ist zusätzlich eine **personelle Führung** notwendig. Diese Art zu führen muss sich durch das Verhalten der Geschäftsführung bzw. des Unternehmers und der Vorgesetzten äußern. Das **„Vorleben“, für alles Neue offen zu sein** und zu Beginn konstruktiv und aufgeschlossen an Ideen heranzutreten, ist entscheidend für eine innovationsförderliche Führung. Beispielsweise kann ein konstruktiver Umgang des Unternehmers mit Fehlern und Problemen für alle im Betrieb demonstrieren, dass Fehler passieren dürfen, man aber daraus lernen muss. Die Förderung der Offenheit der Mitarbeiter steht damit

ebenfalls im Vordergrund (zum Beispiel, indem Fehler nicht verdeckt, sondern offen besprochen werden können. Dies ermöglicht, daraus zu lernen.)

Doch als Unternehmen kommt man bei manchen Problemstellungen alleine nicht weiter. Hier müssen der Unternehmer und die Führungsverantwortlichen erkennen, wann dies der Fall ist und im Sinne einer Offenheit „nach außen“ externe Unterstützung und Beratung suchen und annehmen. Diese sollte organisiert sein und nicht zufällig stattfinden. Im Zuge dessen ist es sinnvoll, dass der Betrieb mit geeigneten Partnern, Kunden, Lieferanten, Hochschulen usw. **vertrauensvoll kooperiert**. Dies ist beispielsweise im Rahmen eines regionalen Engagements, lokaler Aktivitäten oder gemeinsamen Projekten möglich. Um entsprechende Allianzen zu bilden und nutzbringend zu praktizieren, sollte eine **Austauschbeziehung** ausgehend von dem Prinzip „Geben und Nehmen“ aufgebaut werden. Das heißt, dass Kooperationspartner in einigen Themen eigene Erfahrungen und Empfehlungen einbringen, während andere Kooperationsbetriebe davon profitieren und ihnen dadurch ein Mehrwert entsteht, in anderen Themengebieten verhält es sich wiederum umgekehrt und andere Betriebe sind diejenigen, die einen Input (Erfahrungen und Empfehlungen) einbringen.

Somit beinhaltet das Gestaltungsfeld 1 „Innovationsförderliche Führung“ folgende Schwerpunkte:

- strategische Ausrichtung des Betriebes,
- Leitlinien für Innovationen,
- Formulierung strategischer (Innovations-)Ziele, strategische Innovationsplanung sowie Kontrolle der Umsetzung und Reflexion des Erreichten (strategische Betriebsführung),
- Vorleben der Offenheit für Neues,
- Offenheit für Beratung sowie
- Bereitschaft vertrauensvoll zu kooperieren („Geben und Nehmen“).

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten einer innovationsförderlichen Führung wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt
- Innovationsförderliche, strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben
- Stärkung der Innovationsorientierung durch ein Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes
- Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben

In Kapitel 5 sind alle Beratungskonzepte ausführlich beschrieben.

## **Gestaltungsfeld 2: Wissen und Kompetenz**

Das Gestaltungsfeld 2 zielt darauf ab, in erster Linie alle relevanten Akteure eines Betriebes zu befähigen, Wissen und Kompetenz auf- und weiter auszubauen, um innovationsorientiertes Handeln zu ermöglichen. In zweiter Linie können auch Akteure außerhalb des Betriebes (z. B.

Kooperationspartner, Berater) eingebunden werden, indem beispielsweise der Unternehmer gemeinsam mit externen Personen Wissen und Kompetenzen aufbaut. Während sich „Wissen“ eher auf fachliche, methodische und zwischenmenschliche Wissensinhalte bezieht, fokussiert der Begriff „Kompetenz“ schwerpunktmäßig auf umfassendere Handlungskompetenzen, wie Verfahren und Vorgehensweisen (d. h., Wissen, wie man etwas macht oder machen kann).

Wissen und Kompetenz zu entwickeln setzt voraus, diese benennen und deren aktuellen Ausprägungsgrad erfassen zu können. Die Entscheidung, in die Weiterentwicklung zu investieren, hängt jedoch maßgeblich davon ab, welche Kompetenzen im Betrieb gegenwärtig und zukünftig notwendig sind, nicht nur um die aktuell nachgefragten Leistungen zu erbringen, sondern auch um eine hohe Innovationskraft des Betriebes sicherzustellen. Das heißt, dass im Zuge einer **strategischen Kompetenzentwicklungsplanung** zuerst strategierelevante Kompetenzen und Wissensinhalte identifiziert und beschrieben werden müssen, um im Sinne eines **Kompetenzmanagements** analysieren zu können, inwiefern es dieses Wissen und die Kompetenz bei den Mitarbeitern bereits gibt, wer diese besitzt und/oder wer diese auf- bzw. weiter ausbauen kann. Auf Grundlage dessen kann eine strategisch verankerte, geplante Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und auch des Unternehmers stattfinden.

Neben dem Management von Wissen und Kompetenz ist darüber hinaus eine bewusste Gestaltung dessen erforderlich, wie Wissen und Kompetenz im Betrieb geteilt, weiter ausgebaut und vermehrt werden kann: Das Teilen von Wissen sollte über einen **systematischen Austausch von Wissen und Erfahrungen** realisiert werden. Dies können interne Austauschmöglichkeiten sein, entweder durch die direkte Kommunikation, wie regelmäßige persönliche Treffen oder einen schriftlichen Austausch oder auch durch indirekte Kommunikation, wie beispielsweise durch elektronische Speichermedien. Aber auch mit externen Partnern kann Wissen ausgetauscht werden, auch hier in direkter und indirekter Form. Beispielsweise sind Netzwerkstrukturen eine möglicher Form, Wissen auszutauschen.

Mit diesem Öffnen eines Betriebes nach außen kann auch der Notwendigkeit Rechnung getragen werden, Kompetenzen und Wissen über die eigenen Vorstellungen (Betriebsinterna) hinaus weiter auszubauen. Denn dadurch wird ermöglicht, **sich Wissen von außen zuzuschalten**. Gleichzeitig sollte die **Fähigkeit, aus Bestehendem etwas Neues zu entwickeln**, vorhanden sein. Damit ist nicht nur eine Fähigkeit gemeint, die in Personen verankert sein kann: Also die Fähigkeit des Unternehmers und der Mitarbeiter, sich beispielsweise fachlich auf dem Laufenden zu halten. Sondern auch die Fähigkeit einer Organisation, neue Inhalte wahrzunehmen, ggf. auszuprobieren, zu analysieren und sich aus bewussten Gründen dafür oder dagegen zu entscheiden. Dies kann die Innovationskraft eines Betriebes fördern.

Gleichzeitig sollte sich ein Betrieb die Möglichkeit offen halten, **neue Formen von Qualifizierung** zu nutzen. Dies bedeutet nicht, jeden Trend der Qualifizierung unreflektiert zu übernehmen, sondern entsprechend einer effektiven Personalentwicklung mehrere Qualifizierungsformen zu kennen und die für den Betrieb bzw. den Mitarbeiter passendste anbieten zu können (beispielsweise Lehrvideos, Webinare, In-House-Seminare, Schulungen durchgeführt von einem Beschäftigten, der an einer Weiterbildung teilgenommen hat, gemeinsame Herstellerbesuche). Denn dieser Markt hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich gewandelt und wird sich vermutlich zukünftig weiterentwickeln, bedingt durch technische Möglichkeiten der Qualifizierung,

technische Weiterentwicklungen an Produkten und Dienstleistungen und damit veränderter Erwartungen der Mitarbeiter. Eine Vernachlässigung neuer Formen der Qualifizierung könnte bedeuten, Potenzial zu verschenken, innovativ zu sein und Mitarbeiter durch systematische, fortschrittliche Qualifizierungsangebote an den Betrieb zu binden.

Das Gestaltungsfeld 2 beinhaltet folgende Schwerpunkte:

- strategische Kompetenzentwicklungsplanung,
- Fähigkeit aus Bestehendem etwas Neues zu entwickeln,
- systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen,
- Nutzung der Möglichkeit, sich Wissen von außen zuzuschalten und
- Nutzung neuer Formen von Qualifizierung.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben
- Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben
- Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch
- Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes
- Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben

### **Gestaltungsfeld 3: Innovationsklima**

Das Innovationsklima eines Betriebes ist eine entscheidende Voraussetzung für die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes. Denn es kann beeinflussen, wie günstig die allgemeinen betrieblichen Rahmenbedingungen sind, um ein innovationsfähige Organisation hervorzubringen. Unter dem Begriff Innovationsklima wird verstanden, dass alle Organisationsmitglieder eine gleiche Vorstellung davon haben, wie neue nützliche Ideen, Produkte, Prozesse und Rollen entwickelt und umgesetzt werden können, und dies zeigt sich auch in einem innovationsförderlichen Verhalten (in Anlehnung an Feinstein 2010, S. 134).

Das Innovationsklima wird durch viele verschiedene Faktoren beeinflusst, wesentlich jedoch durch den vorherrschenden Führungsstil und die Art und Weise formeller und informeller Kommunikation zwischen allen Organisationsmitgliedern. Wenngleich jede betriebliche Hierarchieebene einen Beitrag zu einem positiven Innovationsklima leisten muss, so haben der Unternehmer und die Führungskräfte einen vorrangigen Anteil daran, förderliche Grundlagen zu legen. In erster Linie muss die Bereitschaft des Unternehmers vorhanden sein, sich Zeit für die Auseinandersetzung mit Neuem zu nehmen. In zweiter Linie ist es von Bedeutung, wie untereinander kommuniziert wird, wie hoch die Fehlertoleranz ist und wie mit Fehlern umgegangen wird. In Bezug auf die Kommunikation ist es für eine hohe Innovationskraft förderlich, wenn eine **vertrauensvolle Kommunikation** zwischen allen Beteiligten besteht. Insbesondere von höher positionierten Organisationsmitgliedern (Unternehmer, Führungskräfte, Meister mit Führungsverantwortung). Das heißt, dass Vorgesetzte Mitarbeitern durch tägliche Kommunikati-

onsprozesse eindeutige Vorgaben machen und ihnen den Eindruck vermitteln können, dass Aussagen zuverlässig sind. Dadurch wird Mitarbeitern eine Art „Handlungsraum“ geboten, innerhalb dessen diese Innovationen generieren und ausprobieren können. Dadurch entsteht ein Gefühl von Sicherheit, das Mitarbeitern Vertrauen gibt, Neues auszuprobieren (durch „Versuch und Irrtum“). Mitarbeiter werden ermutigt, in einem vordefinierten Rahmen einen eigenen Beitrag zur Innovationskraft zu leisten.

Dazu gehört auch, Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit zu geben, dass ein gewisses Maß an Fehlern erlaubt ist (sog. **Fehlertoleranz**) und für sie erlebbar zu machen, dass ein **konstruktiver Umgang mit Fehlern** zugesichert wird. Gleichzeitig ist vonseiten der Geschäftsleitung ein **konstruktiver Umgang mit Innovationsblockern** (Verhaltensweisen oder Strukturen, die Neuerungen hemmen und blockieren) erforderlich. Das heißt, es braucht einen grundlegenden, klar bestimmten Prozess und damit eine organisationale Struktur, mit Innovationsblockern umzugehen. Dieser zielt darauf ab, Innovationsblocker zu erkennen, zu benennen („outen“), zu analysieren und tatsächliche Innovationshindernisse zu beheben. Innovationsblocker können organisationale Rahmenbedingungen sein (bestimmte Vorgehensweisen und Abläufe), aber auch Personen, die Neues (scheinbar) nicht zulassen. Auch Faktoren außerhalb eines Betriebes (wie z. B. Marktbedingungen, Banken, Interessensverbände) können als Innovationsblocker benannt werden, indem diese beispielsweise Veränderungen im Betrieb nicht unterstützen. Konstruktiv mit diesen umzugehen heißt, Grundvoraussetzungen zu schaffen, die Innovationsblockern den „Nährboden“ nehmen. Eine Möglichkeit könnte sein, Leitlinien zu entwerfen, die ein entsprechendes erwünschtes Verhalten beschreiben und dies von allen Beteiligten einfordern.

Dies bedeutet gleichzeitig, dass alle Organisationsmitglieder bereit und fähig sein müssen, **Ungeplantes zu berücksichtigen** und **offen für Neues** zu sein. Hierfür müssen alle sensibilisiert sein und dazu befähigt werden, sich entsprechend danach zu verhalten.

Demnach können für das dritte Gestaltungsfeld folgende Schwerpunkte festgehalten werden:

- vertrauensvolle Kommunikation,
- konstruktiver Umgang mit Fehlern,
- konstruktiver Umgang mit Innovationsblockern,
- Ungeplantes berücksichtigen sowie
- Offenheit für Neues bei allen (Menschen im Betrieb).

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten eines Innovationsklimas wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Ideen- und Methoden-Werkstatt zum konstruktiven Umgang mit Innovationsblockern
- Innovationsförderung mit einer Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben

#### **Gestaltungsfeld 4: Mitarbeiterorientierung**

Die Leistung und damit der Erfolg eines Betriebes werden maßgeblich durch das Agieren der Mitarbeiter bestimmt. Insofern bestimmt auch die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes, denn diese müssen Chancen für Innovationen entdecken und die Innovationen mit entwickeln und umsetzen. Gleichzeitig brin-

gen viele Mitarbeiter auch den Blick für Neues mit, demnach haben sie ein enormes Potenzial zur Förderung der Innovationskraft des Betriebes. Voraussetzung ist jedoch geeignete **Möglichkeiten für die Einbeziehung der Mitarbeiter** zu schaffen. Dies bezieht sich beispielsweise auf regelmäßige Reflexionsgespräche mit Mitarbeitern über potentielle Verbesserungen, das Einholen der Ideen der Mitarbeiter und kontinuierliche Reflexion von Innovationen (**regelmäßiges Feedback bzw. Austausch**). Neben dem operativen Geschäft müssen hierfür auch **Freiräume gewährt** werden.

Mitarbeiter müssen sowohl bereit als auch in der Lage sein, Ressourcen zu investieren, um neben der alltäglichen Arbeit innovativ zu sein. Neben entsprechenden Kompetenzen bezieht sich dies auch auf einen **alter(n)sgerechten Personaleinsatz und eine Arbeitsgestaltung**, die Mitarbeiter über lange Zeit arbeitsfähig halten und auf das Wohlbefinden und die Gesunderhaltung der Mitarbeiter abzielen. „Altersgerechte“ Maßnahmen sind solche, die entsprechend eines bestimmten Alters von Beschäftigten (in der Regel älteren) helfen, Tätigkeiten ohne übermäßige Zusatzbelastungen erledigen zu können; „alternsgerechte“ hingegen bedeutet, Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten über ihre Erwerbsbiografie hinweg so zu gestalten, dass die Beschäftigten gesund und motiviert arbeiten können.

Mitarbeitern wird gleichzeitig vermittelt, dass auf deren physische und psychische Gesundheit geachtet wird. Dies kann wiederum die Bindung des Mitarbeiters an den Betrieb positiv beeinflussen, womit die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass sich Mitarbeiter intensiver in Innovationsprozesse einbringen und als Ressource für die betriebliche Innovationskraft länger zur Verfügung stehen.

Das Gestaltungsfeld 4 umfasst somit folgende Schwerpunkte:

- Möglichkeiten für die Einbeziehung der Mitarbeiter,
- Mitarbeitern Freiräume einräumen,
- regelmäßiges Feedback bzw. Austausch sowie
- alter(n)sgerechter Personaleinsatz und Arbeitsgestaltung.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten der Mitarbeiterorientierung wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

### **Gestaltungsfeld 5: Außenorientierung**

Ein Betrieb agiert nicht im „luftleeren Raum“, sondern ist Teil eines Marktes und steht in der Regel in Kooperation mit weiteren Leistungserbringern. Somit sind das Handeln und der erzielte Erfolg eines Betriebes immer in Abhängigkeit zu externen Partnern und Bedingungen zu betrachten, auch in Bezug auf deren Innovationsimpulse und -potenziale (z. B. neue Betriebs- und Arbeitsmittel, neue Werkstoffe, veränderte Anforderungen von Kunden und Kooperationspartnern, Betriebsaufgaben von Mitwettbewerbern sowie veränderte rechtliche Rahmenbedingungen). Deshalb ist es notwendig, dass sich ein Betrieb auch „nach außen“ orientiert. Das heißt, es ist in erster Linie erforderlich, die **Kundenerwartungen zu kennen und sich daran zu orientieren** und gleichzeitig **die eigenen Vorstellungen mit denen der Partner abzugleichen** (Lieferan-

ten, Ausführungs- und Unterstützungspartner). Dadurch können Innovationsimpulse wahrgenommen, Innovationspotenziale identifiziert und unterstützende Partner gefunden werden. Dabei sind nicht nur gegenwärtige Bedarfe und Nachfragen wichtig, sondern auch zukünftige. Dies möglichst früh zu antizipieren ist wichtig, wenn es beispielsweise um eine entsprechende Qualifizierung geht.

Die Erschließung des Innovationspotenzials erfordert das [systematische Beobachten und Auswerten von Entwicklungen und Trends](#) (z. B. Markt, Technologie, Managementkonzepte, gesellschaftliche Entwicklungen). Hier gilt es, Entscheidungen nicht ad hoc aus einem reinen Bauchgefühl zu treffen, sondern unternehmerische, betriebliche Entscheidungen in regelmäßigen Abständen entsprechend der Ergebnisse der systematischen Auswertung von Trends und Entwicklungen zu treffen.

Außenorientierung kann auch bedeuten, sich als Betrieb aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft zu beteiligen: Das [Wahrnehmen gesellschaftlicher Verantwortung](#) kann sich auf sozialverträgliches und ökologisches Wirtschaften beziehen und sich in dementsprechenden Aktivitäten ausdrücken. Dies wird bereits heute in vielen Handwerksbetrieben praktiziert. So werden beispielsweise Fußballmannschaften trainiert und ausgerüstet, Veranstaltungen der Gemeinde oder der Kirche unterstützt oder eng mit Schulen kooperiert.

Außenorientierung heißt aber auch, nach außen sichtbar zu werden und Kommunikationskanäle nach außen zu nutzen. Dies kann beispielsweise bedeuten, [Azubis als Akteure bei der Gewinnung von Nachwuchskräften](#) zu befähigen, indem diese externen Personen den Betrieb vorstellen, einen eigenen Bereich auf der Homepage des Betriebes betreuen oder neue Möglichkeiten zur Vorstellung des Betriebes nach außen entwickeln. Dadurch können Interessenten geworben werden, die auch eine wichtige Ressource zur Förderung der Innovationskraft (z. B. durch die Berücksichtigung neuer Blickwinkel) sein können.

Die Präsenz in den digitalen Medien ist ein weiterer wichtiger Faktor der Außenorientierung. So sollte beispielsweise die [Homepage als Werkzeug zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften](#) genutzt werden.

Damit ergeben sich für das Gestaltungsfeld 5 folgende Schwerpunkte:

- Kennen der Kundenerwartungen und Orientierung an diesen,
- Abgleichen der Erwartungen mit den Partnern (Lieferanten, Ausführungs- und Unterstützungspartnern),
- Beobachten und Auswerten von Entwicklungen und Trends (Markt, Technologie, Managementkonzepte, gesellschaftliche Entwicklungen, ...),
- Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung,
- Azubis als Akteure bei der Gewinnung von Nachwuchskräften sowie
- Nutzung digitalen Medien als Werkzeug zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten der Außenorientierung wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform

- Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website
- Nachwuchsgewinnung durch „Azubi-Kundschafter“

### Gestaltungsfeld 6: Innovationsförderliche Prozesse

Die Realisierung von Innovationen ist keine punktuelle und kurzfristige Maßnahme, sondern ein bewusster und – im Gegensatz zu Praxis in vielen Handwerksbetrieben – gestalteter Prozess. Regelmäßiges Erneuern bedarf einer dauerhaften Integration in die betrieblichen Aufgabenstellungen und Abläufe, die Schaffung von Anreizen und Vermeidung negativer Folgen (z. B. Zusatzarbeiten) sowie die Berücksichtigung innovationsrelevanter Rahmenbedingungen (wie beispielsweise die Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen wie Zeit, Raum und Material). Entsprechend des klassischen Projektmanagements muss es in einem innovationsförderlichen Prozessmanagement ebenfalls darum gehen, innovationsbezogene Prozesse zu kennen, entsprechend innovationsförderliche Anforderungen zu definieren, zu gestalten, zu dokumentieren und ggf. anzupassen bzw. zu steuern. (vgl. Koch 2015, S. 10 f.) Betrachtet sich ein Unternehmer beispielsweise die Kommunikationsprozesse zwischen ihm und seinen Mitarbeitern und stellt fest, dass neben kurzen fachlichen Auftragsklärungen nur informelle Unterhaltungen „zwischen Tür und Angel“ stattfinden, so wird deutlich, dass keine regelmäßigen, ausführlichen Besprechungen existieren, in denen Ideen und Verbesserungen im Detail besprochen werden können.

Auch bei vergleichsweise überschaubaren betrieblichen Strukturen und Prozessen, wie in Handwerksbetrieben, sollten Innovationsprozesse und innovationsunterstützende Prozesse (wie beispielsweise Systematiken zum kritischen Hinterfragen praktizierter Vorgehensweisen oder die Förderung der Fähigkeit und Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung mit dem Vorhandenen, mit externen Veränderungen etc.) nicht dem Zufall überlassen bleiben, andernfalls kann wertvolles Innovationspotenzial verloren gehen. Demnach steht an erster Stelle der Gestaltung innovationsförderlicher Prozesse, **vorhandene Prozesse auf deren Eignung, Innovationen hervorzubringen, zu analysieren**. Hierzu gehört auch, vorhandene **Schnittstellen zu definieren**, wobei ‚definieren‘ heißt, Fragen zu beantworten wie „Wer übergibt welche Aufgaben?“, „An wen werden diese übergeben?“, „Wann werden diese übergeben?“, „Zu welchem Zweck?“ und „Inwiefern kann es an diesen Stellen zu Informationsverlusten oder gar Störungen kommen?“. Unabdingbar gehört es zu einem Prozessmanagement, **Prozessverantwortlichkeit** zu beschreiben, indem **Rollen definiert** werden, also „Wer macht was zu welchem Zeitpunkt?“. Eine Dokumentation der relevanten (innovationsförderlichen) Prozesse, der Schnittstellen und Rollen unterstützt die darauffolgende Beschreibung und Gestaltung in Richtung einer Innovationsförderlichkeit und einer eventuellen Anpassung als **kontinuierlicher Verbesserungsprozess**. Dieser sollte allerdings auch sog. Abbruchskriterien enthalten, die Aussagen darüber zulassen, wann weitere Prozessschritte eingestellt werden, um ein vertretbares Kosten-Nutzen-Verhältnis einzuhalten.

Basis dieser Themen des Gestaltungsfeldes 6 ist das **Einplanen von Zeit für die Reflexion und für Neuerungen**. Sowohl in Zeiten starker Nachfrage mit hektischer Betriebsamkeit, als auch in Zeiten schwacher Nachfrage mit hohem Akquisedruck muss Freiraum geschaffen werden, um die aktuelle Situation sowie erkennbare Veränderungen und Entwicklungen zu reflektieren, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Neuerungen auszuprobieren.

Resümierend können folgende Schwerpunkte des sechsten Gestaltungsfeldes festgehalten werden:

- Eignung vorhandener Prozesse, Innovationen hervorzubringen,
- Definition (Gestaltung) von Schnittstellen,
- Zuweisung von Prozessverantwortlichkeit,
- Gewährleistung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (mit Abbruchkriterien) sowie
- Einplanen von Zeit für Reflexion und Neuerungen.

Beispiele für innovationsförderliche Prozesse sind die strategische Planung im Rahmen der strategischen Betriebsführung, das Installieren eines Azubi-Begleiters zur Förderung der Ausbildungsqualität oder die Etablierung von Azubi-Scouts als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung. Diese und andere Ansätze werden als Beratungskonzepte in Kapitel 5 näher beschrieben.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben
- Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts
- Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters

### Gestaltungsfeld 7: Innovationsförderliche Strukturen

Innovationsförderliche Aktivitäten sollten in innovationsförderliche Strukturen eingebettet sein. Dies beinhaltet zum einen eine **klare Organisationsstruktur** mit eindeutig beschriebenen Aufgaben und Funktionen. Diese sollte allen Mitarbeitern durch eine hohe Transparenz verdeutlicht werden. Dadurch entsteht bei Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit. Diese wissen, in welchem Rahmen Neuerungen machbar sind und wer hinsichtlich welchen Themas angesprochen und einbezogen werden kann. Auch das übergeordnete **Ideenmanagement** sollte eine **eindeutige, nachvollziehbare Struktur** aufweisen. Dadurch wird die Generierung von Neuerungen vereinfacht, denn die Vorgehensweise birgt keine Unsicherheiten und ist selbstverständlich.

Es hat sich als hilfreich erwiesen, innerhalb des Betriebes eine **Austauschplattform für Ideen und Verbesserungen** einzuführen und deren Nutzung anzuregen, eingebettet in ein Ideenmanagement.

Ein weiteres Beispiel für innovationsförderliche Strukturen ist das **Konzept der Laufbahngestaltung**. Denn die bewusste Gestaltung eines Angebots an Mitarbeiter, sich weiterentwickeln zu können und dies im Einklang mit der Leistungserbringung des Betriebes zu tun, enthält ein hohes Innovationspotenzial. Sowohl auf direkte Art und Weise, indem Mitarbeiter neue Kompetenzen entwickeln und diese im Sinne des Betriebes einbringen können, als auch auf indirekte Art und Weise, indem Mitarbeiter erleben, wie sich der Betrieb um die Weiterentwicklung des Mitarbeiters kümmert. Dadurch werden diese motiviert, sich für den Betrieb und dessen Interessen zu engagieren.

Ein weiterer Aspekt innovationsförderlicher Strukturen ist die [Einführung von Mitarbeitergesprächen](#). Denn auch in diesen sollte eine Weiterentwicklung von Mitarbeitern verankert sein, indem strategierelevante Kompetenzen betrachtet und deren Entwicklungsmöglichkeiten abgestimmt werden. Innovationsförderliche Kompetenzen können hierbei zum Thema gemacht werden. Wie im vorherigen Beispiel können auch Mitarbeitergespräche die Innovationskraft auf direkte und indirekte Art und Weise stärken: Zum einen durch die systematische Entwicklung strategischer Kompetenzen, zum anderen durch die Motivation von Mitarbeitern, sich für die Interessen des Betriebes einzusetzen.

Innovationsförderliche Strukturen müssen sich nicht nur auf betriebsinterne Strukturen beziehen, sondern können auch externe Verbindungen berücksichtigen. Deshalb kann die [Nutzung von Netzwerken](#) ebenso als innovationsförderliche Struktur dienen. Dies kann beispielsweise bedeuten, sich Wissen nicht selbständig zu erarbeiten, sondern dies von externen Kooperationspartnern im Sinne eines Austausches von Informationen (oder anderweitiger Unterstützung wie beispielsweise Leistungen) zu erhalten und hierfür eine etablierte Struktur zu nutzen.

Grundvoraussetzung ist auch hierbei die [Bereitstellung der notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen](#), die – wenn möglich – in vorausschauende, systematische Zeit- und Kostenkalkulationen eingeplant werden müssen.

Das Gestaltungsfeld 7 fokussiert somit auf folgende Schwerpunkte:

- Klare Organisationsstruktur,
- Struktur des Ideenmanagements,
- Einführung und Nutzung einer Austauschplattform,
- Laufbahngestaltung,
- Einführung von Mitarbeitergesprächen,
- Nutzung von Netzwerken sowie
- Bereitstellung der notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen.

Jedes der zuvor beschriebenen Gestaltungsfelder ist [mit bestimmten Beratungskonzepten hinterlegt](#), die wiederum verschiedene Instrumente und Methoden beinhalten (ausführliche Beschreibung in Kapitel 5). Inwiefern ein Betrieb entsprechend der Gestaltungsfelder Handlungsbedarf hat, kann durch den sog. [inno.fit – Kurzcheck](#) (siehe Kapitel 5.4.1) erhoben werden. Die detaillierte Beschreibung ist ebenfalls in Kapitel 5.4.1 aufgeführt.

Aus den Erfahrungen des Projektes inno.de.al heraus hat es sich als sinnvoll erwiesen, die Beratungskonzepte in einen übergeordneten Rahmen einzubetten und zwar in eine regionale Innovationsallianz. Im folgenden Kapitel wird dieser Ansatz näher beschrieben.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei diesen Schwerpunkten der innovationsförderlichen Strukturen wurden folgende Beratungskonzepte entwickelt:

- Regionale Innovationsallianzen im Handwerk
- inno.fit-Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben

## 4 Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben durch regionale Innovationsallianzen

Anja Baumann

### 4.1 Warum regionale Innovationsallianzen?

Die in Kapitel 1 skizzierten Herausforderungen, die sich aus dem demografischen Wandel ergeben, müssen von Handwerksbetrieben gemeistert werden. Dies erfordert zum einen Veränderungen im Betrieb. Zum anderen setzt dies Kompetenzen voraus, die für den Betrieb relevanten externen und internen Veränderungen und Entwicklungstendenzen frühzeitig zu erkennen, das heißt **wahrzunehmen und zu deuten**. Dabei ist die größte Herausforderung, als Betrieb zu wissen, wie aus einer spezifischen Herausforderung die damit verbundenen Chancen genutzt und die jeweiligen Risiken vermeiden werden können. Dies zu meistern, dafür bedarf es bestimmter Fähigkeiten und Ressourcen.

Das Beratungsformat **regionale Innovationsallianz** bietet Unternehmern im Handwerk eine Möglichkeit, diese Fähigkeiten zu entwickeln, gemeinsam Neues anzustoßen und Ressourcen aufzubauen – durch die Kraft und die Leistung Vieler. Dies ist besonders für die meist kleinen Betriebe des Handwerks von zukunftsichernder Bedeutung und mit großem Potenzial verbunden, Herausforderungen ressourceneffizient zu meistern.

Der Ansatz der regionalen Innovationsallianz muss dabei der **Vielfalt des Handwerks** gerecht werden. Denn das Handwerk ist in seiner Struktur sehr komplex und heterogen: Die Spannbreite reicht von Handwerksbetrieben im Hochtechnologie-Sektor, Betriebe, die ihre Leistungen in aller Welt anbieten bis zum „traditionellen“ regional verorteten Kleinstbetrieb – im Handwerk sind sämtliche Abstufungen vertreten. Dies zeichnet das Handwerk aus und macht seine enorme Bedeutung für die deutsche Wirtschaft deutlich. Es können in dieser Vielfalt jedoch einige (beispielhafte) Merkmale genannt werden, die **für viele Handwerksbetriebe typisch** sind: Die Prägung durch den Unternehmer, dessen hohe Beanspruchung und Eingebundenheit in sämtliche Prozesse und Entscheidungen. Die Dominanz des operativen Tagesgeschäftes sowie auch für die starke familiäre Verknüpfung. Häufig fehlen benötigte Kapazitäten für eine systematische Beobachtung der relevanten Entwicklungen und der Bewertung ihrer betrieblichen Relevanz. Auch werden häufig Ressourcen für das Ableiten passender Maßnahmen und das Managen deren Umsetzung benötigt. Durch die kleinbetriebliche Struktur fehlt Unternehmern häufig ein (Sparrings-)Partner zum Austausch und zur Diskussion von Fragen zur Unternehmensentwicklung.

Durch deren klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen sind Handwerksbetriebe besonders gefordert, wenn es darum geht, die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Handlungsbedarfe frühzeitig zu erkennen und **systematisch** anzugehen. Die Ergebnisse einer Befragung von 67 Handwerksunternehmern<sup>4)</sup> im Rahmen des inno.de.al-Projektes lassen erkennen, dass die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit den Chancen und Risiken, die der demografische Wandel mit sich bringt, von der Mehrzahl der Betriebe des Handwerks erkannt wird. Die überwiegende Mehrheit der Unternehmer spürt die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits (vor allem durch Personalengpässe). Viele Betriebe reagieren nur und ergreifen

---

<sup>4)</sup> Ausgewählte Ergebnisse werden in der Publikation Osranek et al. (2014a) beschrieben.

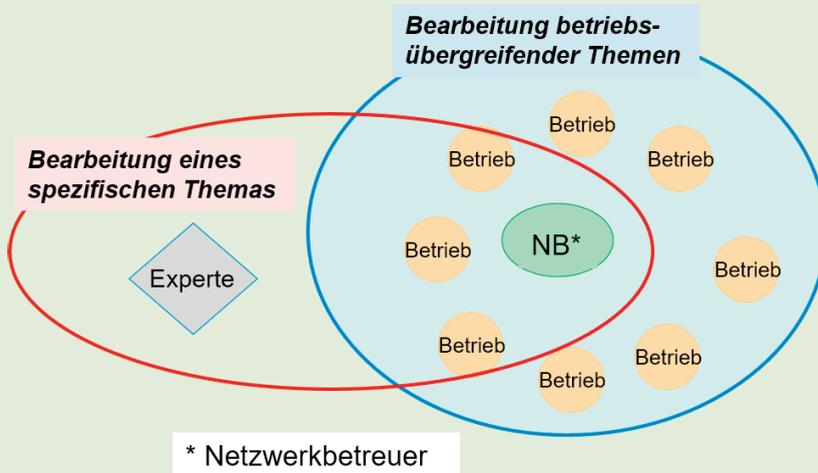
eher punktuelle und kurzfristige Maßnahmen. Die starke Einbindung in das operative Geschäft erschwert vielfach eine proaktive Vorgehensweise. Gegenwärtig und wohl auch zukünftig geht es jedoch darum, viele neue Handlungsfelder gleichzeitig angehen zu müssen, um zukunftsfähig zu bleiben, wie ein bewusster Umgang mit den gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten, dem Anbieten neuer Dienstleistungen und Produkte für einen sich verändernden Markt oder der strategischen Ausrichtung des Betriebes (vgl. Baumann, Ritter und Osranek 2015, S. 62).

Diese Merkmale sprechen dafür, dass Unternehmer eine **Plattform für die Auseinandersetzung** mit Veränderungen, die Diskussion von Strategien, dem Kennenlernen möglicher Werkzeuge sowie dem Erfahrungsaustausch benötigen – auch außerhalb des eigenen Betriebs. Im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz (siehe Abbildung 3) wird dies ermöglicht.

Im Rahmen von inno.de.al wurde vor diesem Hintergrund ein innovatives Format der Betriebsberatung, das vor allem auf Austausch zwischen Unternehmern, Gruppenberatung und temporäre Zusammenarbeit erprobt.

#### Eine regionale Innovationsallianz besteht aus

- ca. acht Handwerksbetrieben aus einer Region,
- die vergleichbare Problemstellungen / Anliegen haben,
- in einem Netzwerk, das von einem Unterstützungspartner des Handwerks initiiert und koordiniert wird,
- die temporär zusammen arbeiten,
- von einem Netzwerk-Betreuer unterstützt wird und
- bei Bedarf Experten themenbezogen hinzuziehen.



➔ Eine regionale Innovationsallianz ist ein Unternehmensnetzwerk, ergänzt um die Komponenten der regionalen Verortung, bei Bedarf externe Personen als Experten für ein bestimmtes Thema hinzuzuziehen sowie durch den Fokus auf der Förderung der Innovationskraft.

Abbildung 3: Merkmale einer regionalen Innovationsallianz

Gemeinsames Anliegen der beteiligten Betriebe ist die Generierung von Innovationen bzw. die **Förderung der eigenen Innovationskraft**. Innovationen bedeuten nicht nur technische bzw. technologische Neuentwicklungen. Sie bezeichnen sämtliche Veränderungen in einem Betrieb, die eine Verbesserung mit sich bringen. Das heißt alle sozialen, organisationalen, prozessualen Neuerungen, die zu einer Verbesserung führen. Die neuere Definition von Innovation folgt einem breiteren Verständnis.

Aufbauend auf Erkenntnissen aus Kooperationen mit Handwerksbetrieben haben sich Unternehmensnetzwerke besonders für Handwerksbetriebe als Chance herausgestellt, gemeinsam Verbesserungen anzustoßen. Netzwerke können auf **Ressourcen zugreifen**, die einzelnen Betrieben nicht ohne weiteres verfügbar wären (wie Beispiele guter Praxis, Erörterung von Lösungsmöglichkeiten, Einbeziehung von Experten, Anpassungsmöglichkeiten bewährter Konzepte an die Gegebenheiten des eigenen Betriebes o. ä.). Die Beteiligten können neben dem operativen Geschäft wichtige **strategische Aufgaben** angehen. Durch Unternehmensnetzwerke können den beteiligten Unternehmen **Strukturen bereitgestellt** werden, die für das Vorantreiben von Innovationen förderlich sind, denn sie bieten einen Rahmen zur Diskussion gemeinsamer Herausforderungen und Lösungsansätze. Darüber hinaus kann durch diese temporäre Zusammenarbeit eine **Sensibilisierung** stattfinden, wodurch Herausforderungen wahrgenommen und reflektiert werden können (siehe Abbildung 4). Dies kann dann der Start für die Abstimmung von Entwicklungsprozessen sein. Unternehmer setzen sich in Unternehmensnetzwerken mit den **Stärken und Schwächen** ihrer Betriebe hinsichtlich relevanter Herausforderungen auseinander und machen diese so greifbar. Dabei bleibt die Selbstbestimmung und Autonomie der einzelnen Betriebe erhalten.

#### Beitrag von Unternehmensnetzwerken im Handwerk:

- Sensibilisierung der Unternehmer für die Fragestellungen des Netzwerks,
- Motivation für die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen des Netzwerks,
- Reflexion und zum Austausch und
- Förderung der Transfer- und Gestaltungskompetenzen.

#### Potenziale für Betriebe:

- Profitieren von Erfahrungen
- Entstehen von Kooperationen
- Austausch von Wissen
- Lernen von den Besten (Benchmarking)
- Entstehung von Innovationen
- Erhöhung von Bekanntheit
- Bündelung von Kräften
- Gefühl von „Machbarkeit“



Abbildung 4: Nutzen der temporären Zusammenarbeit in Innovationsallianzen/ Netzwerken für die beteiligten Handwerksbetriebe

Darüber hinaus bieten Unternehmensnetzwerke die Möglichkeit, zu bestimmten Themen **externe Experten** (beispielsweise von der Krankenkasse oder der Berufsgenossenschaft) einzubeziehen, die bei Bedarf auch betriebsspezifisch unterstützen können (indem beispielsweise mit der Krankenkasse eine Rückenschulung im Betrieb organisiert wird).

Versucht man, die **Wirkung der temporären Zusammenarbeit** im Unternehmensnetzwerk auf drei Kernpunkte zu bringen, wären diese **Wahrnehmung, Bewerten der Relevanz, Umsetzung und Reflexion**. Diese Aspekte spielen im Zusammenhang mit dem Erhalt und der Steigerung der Innovationskraft von Unternehmen eine wichtige Rolle (siehe Abbildung 5). Die drei Aspekte wirken teilweise chronologisch (siehe Pfeilrichtung), jedoch ist auch eine „versetzte“ Reihenfolge möglich: So muss die Wahrnehmung einer bestimmten Herausforderung nicht notwendigerweise von der Ableitung geeigneter Maßnahmen sowie deren Umsetzung gefolgt werden. Dementsprechend werden in einem Treffen der Innovationsallianz Herausforderungen diskutiert, wonach in *einigen der* Unternehmen eine Umsetzung von Maßnahmen angestoßen wird – in anderen Unternehmen jedoch nicht. Nach der Reflexion der Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahmen stellen die Betriebe, die keine Maßnahme umgesetzt haben, ggf. fest, dass sie auch eine Umsetzung anstoßen sollten. Der gegenseitige Austausch und das Lernen aus den Erfolgen aber auch aus Fehlern der Betriebe spielt vor allem dann eine wichtige Rolle, wenn die Machbarkeit zunächst angezweifelt wird, was vor allem in kleinen Betrieben häufig zu beobachten ist. Durch diesen Austausch werden somit auch die Betriebe aktiv, die **zunächst keine Handlungsnotwendigkeit** gesehen haben.



Abbildung 5: Kernpunkte der Auswirkung der Kooperation in Innovationsallianzen/ Unternehmensnetzwerken

Die regionalen Innovationsallianzen bieten den Unternehmern eine Plattform für diesen Austausch, bündeln Erfahrungen und Kompetenzen und erschließen Ressourcen und Know-how.

Erst durch eine Kooperation sind solche Faktoren **leicht zugänglich**, die ohne Netzwerk nur schwer nutzbar wären (vgl. Baumann, Ritter und Mangold 2014, S. 50 ff.; Killich 2011, S. 13).

Für die **Steigerung der Innovationsfähigkeit** sind diese Wirkungen der temporären Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken bedeutende Voraussetzung und Grundlage wenn es darum geht, Neuerungen und Verbesserungen in den Betrieb zu bringen und althergebrachte Vorgehensweisen infrage zu stellen, anzupassen oder über Bord zu werfen.

#### **4.2 Prozess der Entwicklung des Lösungsansatzes „regionale Innovationsallianzen“**

Unternehmensnetzwerke im Handwerk wurden bereits in zwei vorangegangenen Forschungsprojekten als Plattform für Interventionen (begleitete Beratung) erfolgreich eingesetzt<sup>5)</sup>. Über einen Zeitraum von fast zwei Jahren arbeiteten je nach Netzwerk fünf bis zehn Handwerksbetriebe (insgesamt 42) unterschiedlicher Betriebsgrößen und Branchenzugehörigkeit zusammen (Kuiper et al. 2012; Ritter und Schulte 2010). Bei den bereits erprobten Unternehmensnetzwerken handelte es sich jedoch nicht um Allianzen, denn es wurden keine weiteren Experten einbezogen. Dies war im Rahmen des inno.de.al- Projektes der Fall. Neu bei inno.de.al war außerdem die Fokussierung auf ein vergleichsweise breites Thema, also Innovationen im umfassenden Sinn.

Im Rahmen von inno.de.al arbeiteten zwei Innovationsallianzen zwei Jahre lang zusammen: Sieben Handwerksbetriebe unterschiedlicher Branchen bildeten die Innovationsallianz „Innovativ und fit für den demografischen Wandel – Netzwerk saarländischer Handwerksbetriebe“. Sie bestand aus Betrieben aus dem Kammerbezirk der **Handwerkskammer des Saarlandes** und bearbeitete Fragestellungen, die sich aus der Anwendung des inno.fit – Kurzcheck in den Betrieben ergaben (beispielsweise Förderung einer innovationsorientierten strategischen Betriebsführung, strategische Kompetenzentwicklung, Azubi-Scout: Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung). Die zweite Innovationsallianz bestand aus acht Betrieben aus dem SHK-Gewerk. Sie entstammten dem SHK-Handwerkerverbund **bad&heizung concept AG**, einem bundesweiten Netzwerk von 40 SHK-Betrieben. Die Betriebe dieser zweiten Innovationsallianz standen nicht in direktem Wettbewerb zueinander. Sie beschäftigten sich gemeinsam mit im Vorfeld definierten Themenfeldern (aus den Ergebnissen des Kurzcheck inno.fit – siehe hierzu Kapitel 5.4.1), beispielsweise dem Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels, einer strategischen Weiterentwicklung von dem Aufbau von Mitarbeiterkompetenzen. Den Kern der temporären Zusammenarbeit bildeten regelmäßige und moderierte Netzwerk-Workshops mit den beteiligten Unternehmern, im Rahmen dessen Bedarfslagen erörtert, Maßnahmen und Vorgehensweisen konzipiert und abgestimmt, Umsetzungen verfolgt sowie Erfahrungen ausgetauscht und reflektiert wurden. Bei Bedarf wurden externe Experten (wie beispielsweise technische Berater der Handwerkskammer, freie Berater oder Berater einer Krankenkasse) hinzugezogen, die dann themenbezogen einen Beitrag leisteten. Bei Bedarf wurden die Betriebe bei der Umsetzung von Maßnahmen betriebsspezifisch unterstützt (vergleichbar der traditionellen Einzelberatung durch Berater des Handwerks).

---

<sup>5)</sup> Jeweils vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) geförderten Projekt NOAH „Nutzenorientierter und kostenreduzierter Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk“ (FKZ: 01FA0620) (Institut für Technik der Betriebsführung 2010) und HaFlexSta „Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität“ (FKZ: 01FH09034) (Mangold et al. 2014).

Eine wesentliche Erkenntnis dieser temporären Zusammenarbeit ist die Notwendigkeit einer qualifizierten Betreuung der Innovationsallianzen. Das heißt, das Netzwerk benötigt einen „Kümmerer“, der auch fachlich berät und die Zusammenarbeit managen kann – einen **Netzwerk-Betreuer**. Die **Aufgaben eines Netzwerk-Betreibers** reichen von

- Gewinnung interessierter Unternehmer,
- Abstimmung der Intentionen der Innovationsallianz mit den interessierten Unternehmern,
- Initiierung bzw. Aufbau des Netzwerkes (inkl. Zusammenführung von Interessenten und Planung und Umsetzung des Auftakttreffens),
- Planung, Vor- und Nachbereitung sowie Moderation der regelmäßigen Netzwerk-Workshops,
- Abstimmung der Vorgehensweise,
- „Spiegelung“ des Erreichten mit der Zielsetzung,
- Nachsteuern bei Bedarf in Abstimmung mit den Unternehmern,
- Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten, wie Qualifizierungsmaßnahmen, Erstellung gemeinsamer Dokumente (organisatorisch und inhaltlich),
- Koordination und Organisation der Zusammenarbeit sowie der Aktivitäten,
- Platzierung themenspezifischer Anstöße hinsichtlich Weiterbildungen, Beratungsangebote, Hinzuziehen externer Personen als Experten bei Bedarf und
- Vertretung des Netzwerkes nach außen.

Entscheidend für die erfolgreiche Zusammenarbeit der Betriebe ist hierbei, dass diese Aufgaben von einer Person übernommen werden. Dies kann beispielsweise durch einen Berater des Handwerks wahrgenommen werden.

### „Regionale Innovationsallianzen“ als Lösungsansatz? Erkenntnisse aus der Erprobung

Ausgehend von den Erfahrungen können einige Erkenntnisse festgehalten werden, was **Funktionsvoraussetzungen** und **mögliche Wirkungen** dieser Form der temporären Zusammenarbeit angeht (siehe Tabelle 3):

Tabelle 3: Faktoren erfolgsförderlicher Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz

<b>Strukturelle Kennzeichen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die regionale Innovationsallianz sollte aus einer überschaubaren Anzahl von Betrieben (acht plus/minus drei) bestehen.</li> <li>• Der mit den Treffen verbundene Reiseaufwand (Fahrt zu den Netzwerk-Workshops) sollte nicht zu hoch sein.</li> <li>• Die Betriebe sollten ähnliche Themenstellungen verfolgen wollen.</li> <li>• Die Innovationsallianz sollte durch einen Netzwerk-Betreuer betreut werden.</li> </ul>
---------------------------------	---

- Es sollten regelmäßige Netzwerk-Workshops stattfinden. Nach einer Studie sprechen sich über 90 Prozent der befragten Unternehmer<sup>6)</sup> für einen Netzwerk-Workshop pro Quartal aus.
- Methodische Kennzeichen**
- Die regionale Innovationsallianz sollte moderiert werden. Für fast drei Viertel der befragten Unternehmer<sup>7)</sup> ist eine Moderation der Netzwerk-Workshops erforderlich. Dies sollte nach Meinung der Befragten eine externe Person, wie beispielsweise eine Beraterin oder ein Berater des Handwerks übernehmen.
  - Die Erwartungen der Betriebe an die Innovationsallianz sollten offengelegt und die Ziele vereinbart werden.
  - Für die Zusammenarbeit sollten verbindliche Regeln aufgestellt werden (Spielregeln).
  - Die Betriebe sollten bei Bedarf zu einer betriebspezifischen Umsetzung angeleitet werden.
  - Gemeinsame Aktivitäten (Netzwerk-Workshops, Qualifizierungsmaßnahmen, wie Methoden-, Trainings- und Anleitungs-Workshops) und Beratungen vor Ort sollten in Absprache mit den Unternehmern miteinander kombiniert werden.
  - Es ist sinnvoll, mindestens jährlich das Erreichte zu ermitteln und zu bewerten, sodass dies für die Beteiligten sichtbar gemacht wird. Das Erreichte sollte dann mit den angestrebten Zielen abgeglichen werden.
  - Der Nutzen der Zusammenarbeit der Unternehmer muss für die Beteiligten dauerhaft erkennbar bleiben. Unterstützung, Erfahrungsaustausch, vertrauensvolle Zusammenarbeit etc. werden schnell zur Selbstverständlichkeit. Wenn der Nutzen nicht transparent gemacht wird, ist ein „dabeibleiben“ der Unternehmer auf Dauer schwer.
  - Ein offener Austausch sollte sichergestellt werden. Jeder Einzelne sollte sich nach eigenen Bedürfnissen derart einbringen können, dass dies für ihn als auch für die Gruppe gewinnbringend ist.
- Betriebliche Umsetzungen**
- Die Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen muss einfach und in den Betriebsalltag integrierbar sein. Das heißt, die Maßnahmen dürfen weder kompliziert noch sehr aufwändig sein. Praktikabel sind Konzepte, die in einem angeleiteten (systematischen) Prozess mit definierten Zielen, Maßnahmen und Umsetzungsplänen erarbeitet und in bereits existierende betriebliche Abläufe integriert werden. Denn Einzelmaßnahmen „verpuffen“ häufig im Betriebsalltag.
  - Bei betriebspezifischen Aktivitäten sollten auch die Beschäftigten eingebunden werden (beispielsweise durch gemeinsame Workshops oder

<sup>6)</sup> Im Rahmen des Projektes HaFlexSta wurden im Jahr 2012 15 Handwerksbetriebe befragt. Die kompletten Ergebnisse siehe Baumann (2014), S. 149 ff.

<sup>7)</sup> Projekt HaFlexSta, siehe Baumann (2014), S. 149 ff.

die Übernahme von Aufgaben)

- Die Auseinandersetzung mit konkreten Lösungsstrategien im Netzwerk bewirkt bei den Beteiligten ein Umdenken. Aus dem Gefühl, den Betrieb zukunftsfähig aufstellen zu müssen, entsteht häufig die Erkenntnis, dass dies auch für den eigenen Betrieb konkret und machbar sein kann.

Um eine genaue Vorstellung davon zu erhalten, wie eine regionale Innovationsallianz angestoßen und begleitet werden kann, wird diese im Folgenden als Beratungsformat näher beschrieben. Innerhalb des Formates „Regionale Innovationsallianz“ ist es möglich, die in Kapitel 5 beschriebenen Beratungskonzepte anzuwenden.

### 4.3 Beratungsformat „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“

#### Beratungsbedarf

Es zeichnet sich ab, dass die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen maßgeblich von deren Innovationskraft abhängig ist. So müssen Betriebe beispielsweise vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels oder älter werdender Belegschaften innovative Ideen dafür erarbeiten und umsetzen, wie diese Aufgaben gemeistert werden können. Dabei entwickeln sich die Betriebe „als Ganzes“ weiter. Zusätzlich nimmt die Komplexität von Produkten und Dienstleistungen stetig zu, was die voranschreitende Digitalisierung untermauert. Wie bereits in Kapitel 2 dargestellt, ändert sich das Verständnis von **Innovation**: Diese betrifft nicht mehr nur die Weiterentwicklung technischer Funktionsweisen, sondern die ganzheitliche Verknüpfung sozialer und organisatorischer Aspekte im Betrieb als auch Prozesse und qualifikatorische Aspekte. Das heißt, um zukunftsfähig zu bleiben, müssen ganze Vorgehensweisen komplett neu gedacht und gestaltet werden. Die **Umwelt wandelt sich rasant** und hält für Handwerksbetriebe **zahlreiche Herausforderungen** bereit. Dadurch wird das unternehmerische Handeln kleiner Handwerksbetriebe in besonderem Maße gefordert.

Die steigenden Ansprüche aus dem Unternehmensumfeld führen dazu, dass sich die Anforderungen an einzelne Betriebe erhöhen. Vor dem Hintergrund der „**handwerkstypischen**“ **Merkmale** ist dies kritisch zu sehen. Als beispielhafte Merkmale sind die Prägung auf den Unternehmer - mit allen Prozessen und Entscheidungen oder die **hohe Beanspruchung des Unternehmers** und die Dominanz des operativen Tagesgeschäftes zu nennen. In den meist kleinen Betrieben des Handwerks fehlen häufig die Ressourcen, die für das systematische beobachten relevanter Entwicklungen und die Bewertung ihrer betrieblichen Relevanz erforderlich sind. Auch sind oftmals für das Ableiten entsprechender Maßnahmen und deren Umsetzung die zeitlichen Voraussetzungen nicht gegeben. Dazu kommt, dass die erforderlichen betrieblichen Anpassungen häufig Veränderungen auch bei der Organisation implizieren. Die Herausforderungen machen es erforderlich, dass notwendiges Wissen, passende Maßnahmen und Umsetzungsstrategien im Unternehmen vorhanden sind bzw. mobilisiert werden können. Darüber fehlen Handwerksunternehmern oft Partner auf Augenhöhe für einen konstruktiven und kritischen Austausch. Um die Herausforderungen zu erkennen und Lösungen abzuleiten benötigen Unternehmer eine **Plattform für die Auseinandersetzung** mit Veränderungen, die Diskussion von Strategien, das Kennenlernen möglicher Werkzeuge sowie den Erfahrungsaustausch - außerhalb des eigenen Betriebs und des eigenen drängenden Tagesgeschäfts.

Hier können die Unterstützungspartner im Handwerk, beispielsweise diejenigen der Handwerkskammern, den Betrieben behilflich sein. Dass die durch die geringe Betriebsgröße entstehenden Nachteile nicht zu einer Markt- und Wettbewerbsverzerrung führen, werden diese durch die Arbeit der Beratungsstellen der Handwerksorganisationen effizient ausgeglichen (ZDH 2015a). Der [Alltag von Betriebsberatern](#) im Handwerk ist durch eine Vielzahl von Einzelberatungen gekennzeichnet. Die am häufigsten nachgefragten Beratungsinhalte sind Unternehmensgründung und -führung, Finanzierung sowie Fragen zum Rechnungswesen und zur Kostenrechnung (vgl. BMWi 2015). Diese Beratungen leisten für die Betriebe wertvolle Unterstützung. Jedoch zeichnet sich die traditionelle Unterstützung der Berater der Handwerksorganisationen durch [Problemzentriertheit](#) aus. Das heißt, sie ist eher „feuerwehrtartig“. Die Berater werden in der Regel im Falle drängender Probleme in Unternehmen angesprochen, bzw. erst, wenn der Problemdruck deutlich spürbar ist. Dabei werden zumeist schnelle Lösungen erwartet. Längerfristige und präventive Fragestellungen, wie beispielsweise die der Steigerung der Innovationsfähigkeit, werden im Rahmen der „klassischen Beratung“ eher selten behandelt. Die Betriebsberatung im Handwerk ist keine „aufsuchende“ Beratung, sondern an die Nachfrage der Betriebe geknüpft. Dies passt zu der oben erwähnten Dominanz des operativen Tagesgeschäftes und auch zu der starken Eingebundenheit des Unternehmers. Nichts desto trotz verlangen die äußeren Bedingungen in Form von handlungskritischen Herausforderungen einen schnellen Zugang zu Informationen, Analysen und passenden Lösungen mit Umsetzungserfahrungen. Kurz gesagt: Die gestiegenen Anforderungen an die Betriebsführung [verlangen ergänzende Formen der Betriebsberatung](#), die die Auseinandersetzung mit gebündeltem Wissen und Erfahrungen anderer Unternehmer in moderierter und betreuter Form ermöglichen.

Zunehmend sind auch Beratungen erforderlich, die in Form von [Unternehmernetzwerken](#) erfolgen könnten. Betreute Netzwerke mit Unternehmern machen [Ressourcen und Kompetenzen zugänglich](#), die für einzelne Unternehmen nur schwer zu erschließen sind. In Unternehmernetzwerken können auftretende Probleme diskutiert und gemeinsam Lösungen gefunden werden. Netzwerke sind somit eine Chance für Handwerksbetriebe, ihre Zukunftsfähigkeit zu steigern. [Regionale Innovationsallianzen](#) sind Netzwerke von Unternehmern, mit dem Ziel, deren Innovationsfähigkeit zu fördern. Diese werden gemanagt durch einen Netzwerk-Betreuer (meist ein Berater des Handwerks). Bei Bedarf werden externe Experten, beispielsweise von Krankenkassen, den Berufsgenossenschaften oder aus dem Forschungsbereich, zugezogen. Im Rahmen der regionalen Innovationsallianzen werden Unternehmer, die ein gemeinsames Anliegen haben, vernetzt, sie treffen sich regelmäßig im Rahmen quartalsweiser Netzwerktreffen und werden dabei zur gemeinsamen Auseinandersetzung und Lösung ihrer Anliegen durch den Netzwerk-Betreuer angeleitet.

## Grundlagen

### Proaktive Beratungsformate erforderlich

Flankierend zu der „traditionellen“ Betriebsberatung ist verstärkt eine proaktive Beratung notwendig, da die vielfältigen Herausforderungen hohe Anforderungen an die Betriebe stellen, die proaktiv angegangen werden müssen. Wenn Probleme bereits akut sind, beispielsweise der Mangel an Nachwuchskräften, kann eine „Feuerwehrberatung“ dem Betrieb nur begrenzt weiterhelfen. Vielmehr verlangen bestimmte Herausforderungen eine proaktive Unterstützung.

Eine Beratungsform der regionalen Innovationsallianz geht von einem **proaktiven Beratungsansatz** aus. Das bedeutet:

- Unternehmer werden auf potenzielle Risiken oder Entwicklungsmöglichkeiten aufmerksam gemacht, bevor diese akut werden oder Chancen nicht wahrgenommen und genutzt werden können.
- Sich abzeichnende Probleme können wahrgenommen und angegangen werden, bevor sie den Unternehmer unter Handlungsdruck setzen.
- Ausgangspunkt für Aktivitäten sind erkannte Schwachstellen, Verbesserungsmöglichkeiten oder Entwicklungsbedarfe.
- Handwerksunternehmer müssen teilweise noch für die jeweilige Fragestellung sensibilisiert werden, da der Handlungsdruck von den Unternehmern durch die Dominanz des Tagesgeschäftes eher latent gesehen wird.

### Netzwerke und Innovationsallianzen

Die **Abgrenzung von „Unternehmernetzwerken“ und „regionalen Innovationsallianzen“** liegt im Einbezug externer Experten bei Bedarf. So werden in der Innovationsallianz je nach Thema spezifische Personen zu einem Treffen der Allianz eingeladen, um einen Input zu liefern. Gleichzeitig sind Innovationsallianzen immer auch Unternehmernetzwerke. Die Unterscheidung der beiden Begriffe wird in Kapitel 1 genauer beschrieben.

Im Gegensatz zu Einzelberatungen liegen im Falle von regionalen Innovationsallianzen keine akuten Beratungsanlässe vor. Vielmehr geht es um die Prävention möglicher kritischer Situationen und Problemen sowie um die Nutzung sich abzeichnender Chancen.

Die Gründe, warum Unternehmen in Netzwerken mitwirken, sind sehr unterschiedlich. Im Mittelpunkt steht der erwartete Nutzen für den eigenen Betrieb. Dieser besteht beispielsweise in verbessertem Zugang zu Informationen von wirtschaftlich-gesellschaftlichen oder technologischen Entwicklungen, besseren Konditionen durch einen gemeinsamen Einkauf, dem Anbieten von Dienstleistungen aus einer Hand oder den Anregungen, Ideen und der gegenseitigen Unterstützung durch einen themenspezifischen Austausch sowie der Erarbeitung und Umsetzung gemeinsamer Lösungsstrategien.

**Netzwerke im Handwerk:** Es gibt zahlreiche Unternehmernetzwerke im Handwerk, die sich zu verschiedenen Zielsetzungen zusammenschließen. Vor allem in der Bau- und Ausbaubranche existieren Netzwerke, die zur gegenseitigen Ergänzung ihres Leistungsspektrums gebildet wurden. Oftmals wird in der Netzwerkarbeit jedoch der Fokus auf operative Fragestellungen (z. B. Einkauf) gelegt. Nicht operative, dem Tagesgeschäft übergeordnete Fragestellungen stehen eher selten im Fokus dieser Netzwerke, gerade bei diesen Fragestellungen können die Vorteile der Netzwerkarbeit besonders wirksam zum Tragen kommen.

Unternehmernetzwerke, wie auch die regionale Innovationsallianz, zielen darauf ab, Synergien zu erschließen, das Wissen der Unternehmer sowie die Handlungskompetenzen der beteiligten Betriebe zu vergrößern und voneinander zu lernen.

Initiiert werden regionale Innovationsallianzen durch die Handwerksorganisation, wobei ein oder mehrere Berater dabei als Promotoren fungieren können. Dem **Entstehungsprozess der Innovationsallianz** widmet sich die inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015, in der es darum geht, wie Handwerksorganisationen und weitere Hand-

werks-Unterstützungspartner das Beratungsformat der Innovationsallianz etablieren können.

Den Kern der Zusammenarbeit einer regionalen Innovationsallianz bilden regelmäßige, etwa quartalsweise halbtägige Netzwerktreffen (bzw. Netzwerk-Workshops) mit den Unternehmern, wo Bedarfslagen erörtert, Maßnahmen und Vorgehensweisen konzipiert und abgestimmt, Umsetzungen verfolgt sowie Erfahrungen ausgetauscht und reflektiert werden. Bei Bedarf werden Externe hinzugezogen, die ein bestimmtes Thema einbringen und vertiefen. Wenn erwünscht, werden die beteiligten Betriebe auch bei der Umsetzung ihrer Maßnahmen unterstützt (dies dann in Form der traditionellen Einzelberatung durch Berater des Handwerks). Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung und Abstimmung eines innovationsförderlichen Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern (siehe Beratungskonzept Kapitel 5.2.3).

### **Was die Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz erfolgreich macht**

Erfolgreiche Zusammenarbeit muss bewusst gestaltet werden. Es gibt viele „Stolpersteine“, insbesondere bei der Gründung der Innovationsallianz, aber auch hinsichtlich des Managens bzw. der Durchführung der regelmäßigen Treffen. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist mit einigen grundlegenden Voraussetzungen verbunden. Die wesentlichsten sind:

- Begleitung durch einen Netzwerk-Betreuer
- Die „Chemie muss stimmen“
- Kein direkter Wettbewerb zwischen beteiligten Betrieben
- Regelmäßige, moderierte Netzwerktreffen
- Gelebte Vertrauenskultur
- Jeder gibt *und* nimmt
- Gemeinsame Anliegen der Teilnehmer
- Außerdem sollte seitens der Mitglieder der regionalen Innovationsallianz eine gewisse Priorisierung dieses Vorhabens eingeräumt werden, sodass der Zusammenarbeit Engagement und Initiative entgegengebracht werden kann.

Der Nutzen, den die einzelnen Unternehmer mit ihrer Zusammenarbeit verbinden, kann von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein: Für den einen mag der Austausch im Vordergrund stehen, für einen anderen der Zugang zu konkreten Instrumenten und Konzepten. Eine gemeinsame Zielsetzung oder ein Thema ist jedoch wichtige Voraussetzung (beispielsweise „Verbesserte Rekrutierung von Nachwuchskräften“). Denn so existieren konkrete Antriebe, was die Mitglieder mit der Netzwerkarbeit erreichen möchten.

Damit ist eine weitere erfolgsförderliche Voraussetzung verknüpft: Die beteiligten Unternehmen sollten sich in ihrem „Entwicklungsstand“ und in ihren Absichten möglichst ähnlich sein, sodass ähnliche Voraussetzungen herrschen und die Problemlagen annähernd miteinander vergleichbar sind.

### **Der Netzwerk-Betreuer als Dreh- und Angelpunkt**

Erfolgreiche Zusammenarbeit muss bewusst gestaltet werden. Dieser Eingangssatz zu den erfolgsförderlichen Voraussetzungen gilt auch hier: Der Netzwerk-Betreuer ist von erfolgsscheidender Funktion. Es ist sinnvoll, wenn ein Berater des Handwerks die Rolle des Netzwerk-

Betreuers übernimmt, denn erstere sind durch ihre fundierte Kenntnis des Handwerks und dessen Anliegen sowie durch ihre guten Zugänge zu den Betrieben hierfür „prädestiniert“. Denkbar ist jedoch auch eine andere Person, die entsprechend qualifiziert wird. Hierfür wurde ein Seminar konzipiert (siehe Punkt „Voraussetzungen“).

Die Rolle des Netzwerk-Betreuers beinhaltet die eines „Moderators“ und „Koordinators“. Zu seinen Aufgaben zählen:

- Planung und Strukturierung der Netzwerkarbeit,
- Abstimmung der Ziele der gemeinsamen Zusammenarbeit,
- Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung der Netzwerktreffen,
- Koordinierung der Netzwerkaktivitäten,
- Anleitung der Netzwerkteilnehmer bei den jeweiligen Aktivitäten (z. B. Vorstellung von Beratungskonzepten und aufzeigen, wie sie im Betrieb angewendet werden),
- bei Bedarf hinzuziehen externer Ressourcen/Kompetenzen (z. B. Vertreter einer Krankenkasse, wenn das Thema Gesundheitsförderung besprochen wird),
- bei Bedarf Unterstützung betrieblicher Umsetzungen (z. B. Moderation eines Mitarbeiter-Verbesserungs-Workshops) sowie
- Controlling der Netzwerkaktivitäten hinsichtlich der gesetzten Ziele.

Diese Aufgaben bringen veränderte und zusätzliche Anforderungen an die Berater des Handwerks mit sich. Sie benötigen dafür eine entsprechende Qualifizierung, auch im Bereich der Moderation. Auch hierzu gibt es eine passende Fortbildung (siehe Punkt „Voraussetzungen“). In der inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015 wird die Funktion des Netzwerk-Betreuers genauer behandelt.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Eine Steigerung der Innovationsfähigkeit von Handwerksbetrieben ist wichtige Voraussetzung der Zukunftsfähigkeit. Dabei betreffen Innovationen ganzheitliche Herangehensweisen im sozialen, organisatorischen und prozessualen Bereichen des Unternehmens. Dies zu leisten ist eine anspruchsvolle Aufgabe für Kleinbetriebe.
- Durch die starke Eingebundenheit des Unternehmers in das operative Geschäft fällt es in vielen Handwerksbetrieben nicht leicht, sich dem Thema der Innovationsfähigkeit im erforderlichen Maß zu widmen. Hierfür ist eine proaktive Vorgehensweise hilfreich, was in Kleinbetrieben oft schwierig ist.
- In regionalen Innovationsallianzen besteht die Möglichkeit, Aufgaben zu besprechen, die dem operativen Tagesgeschäft übergeordnet sind, sich proaktiv längerfristigen Themen anzunehmen, bietet eine Plattform des Austausches für mehrere Unternehmer und macht es möglich, Lösungen zu erarbeiten.
- Regionale Innovationsallianzen sind eine Beratungsform, die die „traditionelle“ Einzelberatung durch die Unterstützungspartner des Handwerks sinnvoll ergänzt.
- Die Zusammenarbeit in der regionalen Innovationsallianz muss durch eine zuständige

Person, den Netzwerk-Betreuer, gemanagt werden.

Das vorliegende Beratungsformat hat zum Ziel, eine regionale Innovationsallianz erfolgreich zu managen und richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Eine erfolgreiche Zusammenarbeit mehrerer Handwerksunternehmer im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz aufzubauen,
- die Netzwerkarbeit zu steuern,
- das Klima der Zusammenarbeit positiv zu unterstützen und
- die Vorbereitung der regelmäßigen Netzwerktreffen zu erleichtern.

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, dass eine regionale Innovationsallianz gemanagt wird und die darin vernetzten Handwerksbetriebe ihre Innovationskraft steigern, indem Maßnahmen umgesetzt werden.

### Voraussetzungen

Das Beratungsformat eignet sich für das Managen einer regionalen Innovationsallianz mit mehreren Handwerksbetrieben.

Es sollte/n eine oder zwei Personen als Netzwerk-Betreuer zur Verfügung stehen und qualifiziert werden. Hierzu wurden folgende Seminare konzipiert bzw. bereitgestellt:

- *Qualifizierung von Beratern zu Netzwerk-Betreuern des Handwerks – Aufbau regionaler Unternehmensnetzwerke zur Gruppenberatung*
  - Dauer: 3 Tage
  - Termine: einmal jährlich oder nach Vereinbarung
- *Moderation im Rahmen der Betriebsberatung*
  - Dauer: 3 Tage
  - Termine: einmal jährlich oder nach Vereinbarung

Weitere Informationen hierzu sind in der inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015 skizziert. Termine und Anmeldung unter <http://www.fitdeh.de> oder <http://www.itb.de>

Im Vorfeld sind folgende Erfordernisse zu klären:

- Ca. acht Unternehmer sollten Interesse an der Auseinandersetzung und Erarbeitung von Lösungen für die im Raum stehende Thematik (den erkannten Handlungsbedarf) haben.
- Die erfolgsförderlichen Voraussetzungen sollten beachtet werden (siehe Punkt „Was die Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz erfolgreich macht“)
- Die Finanzierung dieser Beratungsform sollte geklärt sein (siehe inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015)

## Umsetzungsprozess

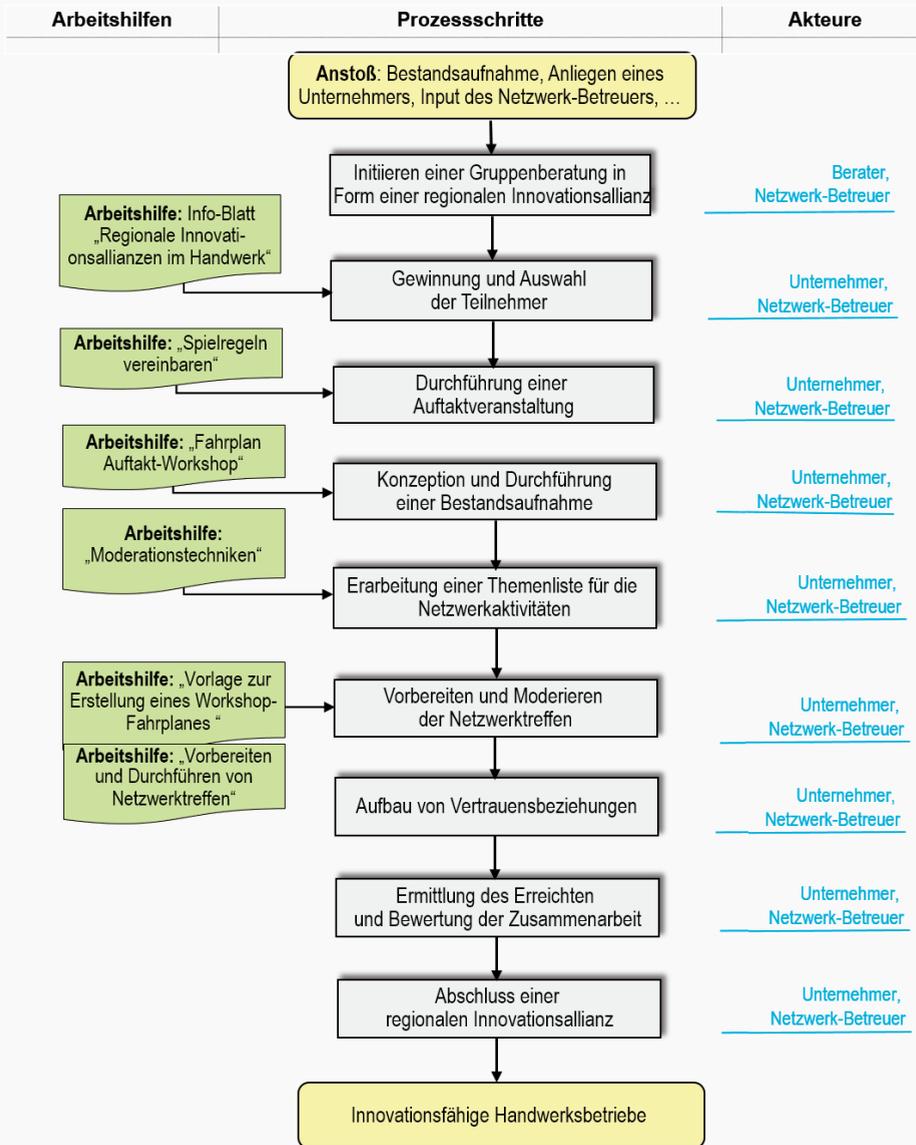


Abbildung 6: Prozess des Beratungsformats „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“

## Vorgehensweise und Inhalte

## (1) Auslöser der Beratung

Beratungsbedarfe von Handwerksbetrieben, die längerfristig angelegt sind, liefern Möglichkeiten des Anstoßes für eine Gruppenberatung. Sie erfordern eine vorausschauende Auseinandersetzung mit einem jeweiligen Thema bzw. eine proaktive Beratung. Anstöße können von einem

oder mehreren Unternehmern, aber auch von einem Betriebsberater kommen, der durch seine Nähe zu den Betrieben die Relevanz bestimmter betrieblicher Veränderungen bzw. Entwicklungen erkannt hat. Beispiele hierfür sind:

- Kein konstruktiver Umgang mit Fehlern,
- Unternehmer sind erkennbar überlastet,
- der Betrieb reagiert nur (ist passiv),
- eine strategische Ausrichtung ist nicht erkennbar,
- über Kommunikationsprobleme im Betrieb wird berichtet,
- der Unternehmer delegiert keine Führungsaufgaben,
- auf Bau- und Montagestellen ist nicht geklärt, wer vor Ort verantwortlich ist oder
- dem Arbeitsschutz wird kein notwendiger Stellenwert beigemessen.

Dies sind typische Anzeichen für die Notwendigkeit einer proaktiven Beratung, die im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz realisiert werden kann. Jedes der oben genannten Felder kann der Anstoß für die Gründung einer Innovationsallianz sein.

### **(2) Initiieren einer Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz**

Den Anstoß bilden verschieden gelagerte Problemfelder, die gemeinsam haben, dass sie nur schwer durch punktuelle Maßnahmen zu lösen sind. Sie erfordern vielmehr Wissen, Austausch von Lösungsmöglichkeiten und deren Vorgehensweisen sowie betriebspezifische Umsetzungen.

Eine Gruppenberatung ist in der Regel für den Betriebsberater weniger zeitaufwändig als eine vergleichbare Anzahl von Einzelberatungen. Die Ergebnisse mehrerer Forschungsvorhaben, unter anderem den Projekten HaFlexSta und inno.de.al, in denen je 15 Betriebe in Unternehmernetzwerken und Innovationsallianzen zusammenarbeiteten, bestätigt dies. Die Ergebnisse aus diesen Projekten lassen vermuten, dass eine Gruppenberatung bei gemeinsamen Anliegen der einbezogenen Handwerksbetriebe wirkungsvoller als Einzelberatungen ist. Dies liegt vor allem an den Synergien der für die Gruppenberatung initiierten Unternehmernetzwerke.

Die Initiierung einer Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz muss von Seiten des Unterstützungspartners des Handwerks (wie einer Handwerksorganisation) ausgehen. Es sind mehrere Schritte erforderlich, damit ein Unterstützungspartner eine regionale Innovationsallianz auf den Weg bringen kann. Die Vorgehensweise ist in der inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015 schrittweise beschrieben. Dort wird auch beschrieben, welche Anforderungen an diese Funktion bestehen und wie die „Ernennung“ und Qualifizierung eines Netzwerk-Betreuers gehandhabt werden sollte.

### **(3) Gewinnung und Auswahl der Teilnehmer**

Zur Gewinnung und Auswahl interessierter Handwerksunternehmer als Partner für das zu initierende Netzwerk können die bewährten Zugänge der Unterstützungspartner sowie der Berater im Handwerk genutzt werden. Hier kann wie folgt vorgegangen werden:

- Mehrere Unternehmer direkt ansprechen, bei denen Anzeichen für einen entsprechen-

den Handlungsbedarf erkannt wurden (beispielsweise im Rahmen eines „regulären“ Beratungsgespräches). Bei der Aktivierung von Teilnehmern ist die Kommunikation des Nutzens wichtig. Ein entscheidender Nutzen regionaler Innovationsallianzen für die beteiligten Unternehmer liegt darin, dass diese auf Wissen und Erfahrungen, Kompetenzen und Ressourcen zugreifen können, zu denen ein einzelner Betrieb nur schwer Zugang hat. Die folgende Abbildung zeigt eine stichwortartige Übersicht weiterer Nutzen für Betriebe, für die Berater und die Betreiber (beispielsweise einer Handwerkskammer).

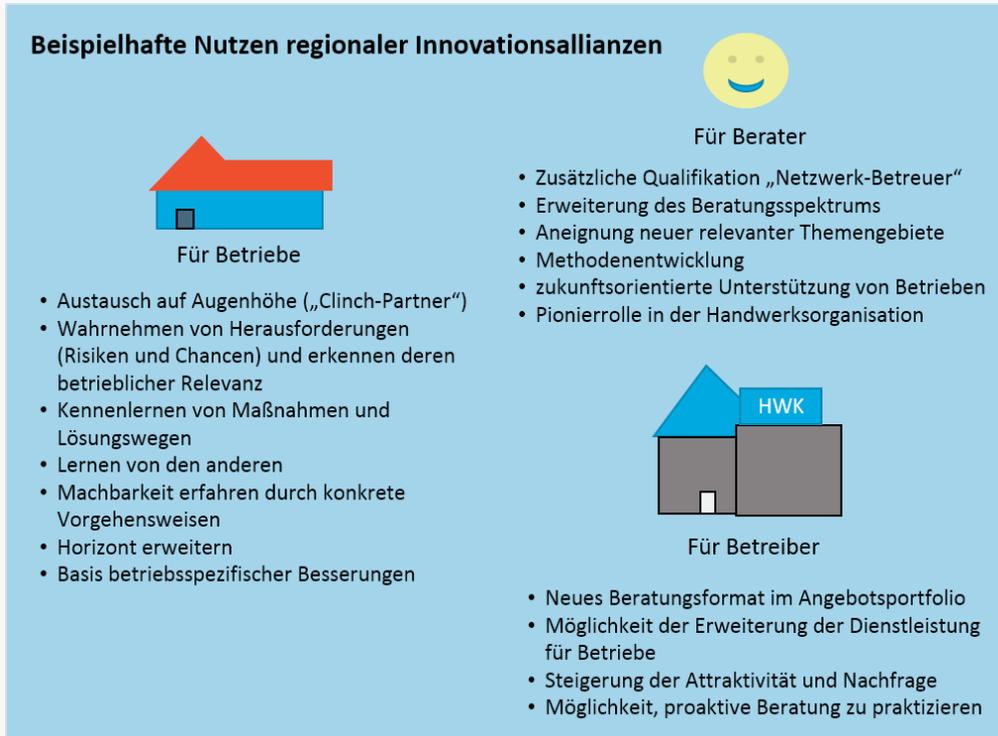


Abbildung 7: Übersicht möglicher Nutzen regionaler Innovationsallianzen

- Um den gemeinsamen Handlungsbedarf der angefragten Unternehmer (Themenfeld der regionalen Innovationsallianz) aufzugreifen, kann ein Info-Abend für Unternehmer organisiert werden. Das Vorhaben (Gründung eines Netzwerks zum Thema „...“) kann auch im Rahmen einer Innungsversammlung oder einer anderen Informationsveranstaltung des Unterstützungspartners vorgestellt werden.
- Die Dauer des Info-Abends sollte eine Stunde veranschlagt werden. Inhalte sollten sein:
  - Worum geht es? – Skizzierung des Handlungsbedarfs
  - Was wollen wir erreichen? – Skizzierung der möglichen Ziele
  - Wie wollen wir vorgehen? – Darstellung der geplanten Netzwerkarbeit
  - Sammlung der Erwartungen der Unternehmer an eine mögliche Teilnahme
  - Klärung der Voraussetzungen für die Teilnahme (Offenheit für das Thema, Bereitschaft zum Austausch, Zeit, sonstige „Eingangsvoraussetzungen“)

- Beschreibung der Teilnahmemöglichkeiten und nächste Schritte

Über den geplanten Info-Abend kann beispielsweise im Regionalteil der Deutschen Handwerkszeitung oder des Deutschen Handwerksblattes informiert werden. Interessierte Unternehmer sollten eingeladen werden. Als Arbeitshilfe dient das Info-Blatt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“. Der Netzwerk-Betreuer sollte die Informationsveranstaltung durchführen, um bereits von Beginn den persönlichen Kontakt zu den Unternehmern herzustellen.

Die Mitwirkung eines Handwerksbetriebes in einer regionalen Innovationsallianz sollte, zur Steigerung der Verbindlichkeit, durch eine kurze Kooperationsvereinbarung zwischen dem jeweils teilnehmenden Unternehmer und dem Unterstützungspartner (z. B. der Handwerksorganisation) geregelt werden. Die inno.de.al-Veröffentlichung Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015 enthält weitere Informationen und Arbeitshilfen zum Thema Kooperationsvereinbarung und zur Gewinnung der Teilnehmer.

Wenn sich mehr als zehn Handwerksunternehmer für die Mitwirkung an der geplanten Innovationsallianz interessieren, ist eine Auswahl zu treffen. Ziel ist, acht Betriebe auszuwählen. Die Auswahl sollte der künftige Netzwerk-Betreuer vornehmen. Beispielhafte Auswahlkriterien sind:

- Die Netzwerkbetriebe sollten nicht im direkten Wettbewerb zueinander stehen,
- in den Betrieben sollten vergleichbare Problemstellungen vorliegen,
- der Handlungsbedarf, der Anstoß für die Zusammenarbeit gibt, sollte ein primäres Anliegen des Unternehmers sein und
- die Entfernungen der Betriebe zueinander sollten in einer akzeptablen Reisezeit erreichbar sein. (z. B. nicht mehr als 2-3 Stunden)

In Abhängigkeit von der Themenstellung der Innovationsallianz sind auch Betriebsgröße, Branchenzugehörigkeit sowie Art der Arbeitsplätze - Werkstatt oder auf Bau-/ Montagestellen - ein Auswahlkriterium. Es sollten Betriebe mit annähernd gleichen **Betriebsgrößen** ausgewählt werden. Dies ist jedoch kein verbindlicher Standard, denn im Rahmen der beiden in inno.de.al erprobten regionalen Innovationsallianzen arbeiteten Betriebe sehr unterschiedlicher Betriebsgrößen-Klassen zusammen - diese Zusammenarbeit kann als erfolgreich eingestuft werden. Daher gilt „annähernd gleiche Betriebsgrößen“ lediglich als Hinweis zur Orientierung. Die **Art der Arbeitsplätze** (weitgehend stationär oder nichtstationär) sollte möglichst gleich sein, da das (Nicht)Vorhandensein von Baustellen großen Einfluss auf Strukturen und die möglichen Bedarfe hat. Unterschiedliche **Branchenzugehörigkeit** minimiert das Risiko des direkten Wettbewerbes, jedoch wurden im Rahmen von inno.de.al sehr gute Erfahrungen mit der „branchenhomogenen“ regionalen Innovationsallianz aus SHK-Betrieben der bad&heizung concept AG gemacht. Dort waren die Betriebe geografisch (teilweise) weiter gestreut.

Die Auswahl der beteiligten Betriebe sollte an alle interessierten Unternehmer offen kommuniziert werden. Es sollte geprüft werden, ob die „abgelehnten“ Betriebe bei einem kommenden Vorhaben, eine regionale Innovationsallianz zu gründen (bevorzugt) berücksichtigt werden können.

#### **(4) Durchführung einer Auftaktveranstaltung**

Der Netzwerk-Betreuer sollte zum Einstieg in die Zusammenarbeit der regionalen Innovationsal-

lianzen die ausgewählten Handwerksunternehmer zu einem Auftakt-Workshop einladen. Durch das Treffen soll die Grundlage für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit geschaffen und erforderliche Informationen ausgetauscht werden. Der Auftakt-Workshop sollte für die teilnehmenden Unternehmer unverbindlich sein. Der Netzwerk-Betreuer bereitet das ca. 2 ½-stündige Treffen vor und moderiert es. Als Ort eignet sich ein Seminarraum im Hause des Unterstützungspartners des Handwerks.

Ziele dieses ersten Zusammentreffens sind:

- Die Teilnehmer (Handwerksunternehmer, deren Ehepartner sowie ggf. vom Unternehmer ausgewählte Mitarbeiter) lernen sich kennen.
- Die Teilnehmer lernen den Netzwerk-Betreuer und dessen Aufgaben und Rolle kennen.
- Die Teilnehmer äußern ihre Erwartungen an die Zusammenarbeit - daraus sollen konkrete Ziele für die Netzwerkarbeit abgeleitet werden.
- Die Teilnehmer lernen die geplante Arbeitsweise des Netzwerkes kennen (regelmäßige Treffen, gemeinsame Aktivitäten, Zuziehen von Experten, betriebsspezifische Umsetzungen).
- Die Zusammenarbeit in der regionalen Innovationsallianz soll strukturiert werden. Diese Punkte müssen dabei festgelegt werden:
  - Die aus den Zielen abgeleiteten Schwerpunktthemen mit grobem Plan für die Netzwerkarbeit und die nächsten Arbeitsschritte
  - Die Häufigkeit und Dauer sowie Orte der regelmäßigen Netzwerktreffen (siehe Schritt (7) „Vorbereiten und Moderieren der Netzwerktreffen“)
- Es werden Spielregeln für die Zusammenarbeit vereinbart. In der Arbeitshilfe „Spielregeln vereinbaren“ wird die Vorgehensweise hierzu beschrieben.
- Der Betriebscheck für eine Bestandsaufnahme (hierzu Schritt „Konzeption und Durchführung einer Bestandsaufnahme“) wird vorgestellt und in der Durchführung abgestimmt.
- Am Ende des Auftakttreffens werden die nächsten Arbeitsschritte abgestimmt. Dazu gehört die große Planung des ersten Netzwerk-Treffens (inhaltlicher Schwerpunkt sowie Zeit/ Dauer/ Ort des Treffens).

Die Arbeitshilfe „Fahrplan Auftakt-Workshop“ kann hier unterstützen.

### **(5) Konzeption und Durchführung einer Bestandsaufnahme**

Grundlage für jede fundierte Beratung - auch in der Gruppenberatung - ist eine Bestandsaufnahme. Eine Bestandsaufnahme bezeichnet eine Analyse der Ausgangssituation bzw. der betriebsspezifischen Problemlage, idealerweise werden auch Potenziale identifiziert. Auch wenn bereits bei der Initiierung der regionalen Innovationsallianz Handlungsbedarfe und Themen der Bearbeitung besprochen werden und ggf. bereits feststehen, sollte die genaue Ausgangslage im Rahmen einer Bestandsaufnahme gründlicher gefasst werden.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sollten bereits im ersten Netzwerk-Treffen besprochen werden, da die Ergebnisse Basis für die inhaltliche Zusammenarbeit sind. Auf diese Weise können die Ergebnisse der Betriebe auch gegenübergestellt werden. Das heißt, dass die Bestands-

aufnahme zeitlich vor dem ersten Netzwerk-Treffen durchgeführt werden sollte.

Für eine Bestandsaufnahme eignen sich themenspezifische Betriebschecks.

- Es bietet sich an, für die Themenstellung des Unternehmernetzwerkes einen geeigneten Betriebscheck zusammenzustellen.
- Hierfür können beispielsweise verwendet werden:
  - der Kurzcheck inno.fit (siehe Kapitel 5.4.1)
  - der HaFlexSta-Betriebscheck (siehe „Quellen und weiterführende Literatur“),
  - oder auch der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland 2012) oder der INQA-Check „Personalführung“ (Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland 2013)

Die Bestandsaufnahme erfolgt durch den Netzwerk-Betreuer im Rahmen eines vor-Ort-Termins in Form eines strukturierten und moderierten Gespräches mit dem Unternehmer. Direkt nach der Durchführung wird der Betriebscheck mit dem Unternehmer ausgewertet. Dies nimmt ca. 90-120 Minuten ein. Die Schritte zur Durchführung des Kurzchecks inno.fit werden in Kapitel 5.4.1 beschrieben.

Der Unternehmer sollte zum ersten Netzwerk-Treffen die aus seiner Sicht wesentlichen Themen (resultierend aus den Ergebnissen), an denen er arbeiten möchte, mitbringen.

#### **(6) Erarbeitung einer Themenliste für die Netzwerkaktivitäten mit den Unternehmern**

Die Erarbeitung einer Themenliste für die Netzwerkaktivitäten ist das Schwerpunktthema des ersten Netzwerk-Treffens. Die Liste bildet die Ergebnisse aus der Bestandsaufnahme ab, bzw. die Punkte, die die meisten Unternehmer behandeln möchten.

Tipps zur Erarbeitung einer Themenliste:

- Der Netzwerk-Betreuer fasst die Ergebnisse der Bestandsaufnahme kurz zusammen (beispielsweise im Rahmen einer kleinen Präsentation). Hierbei sollten die Namen der Betriebe anonymisiert werden. So entsteht ein Überblick zu Handlungsbedarfen und Potenzialen der Betriebe.
- Die Unternehmer schreiben die Themen, die aus ihrer Sicht bearbeitet werden sollen (vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Ergebnisse der Bestandsaufnahme) auf Moderationskarten.
- Die Unternehmer pinnen die Moderationskarten nacheinander an eine Stelltafel und erläutern dabei kurz das Thema.
- Anschließend kann der Netzwerk-Betreuer gemeinsam mit den Teilnehmern die zusammengetragenen Themen zu Themenfeldern clustern.
- Dann bewerten die Unternehmer die Themenfelder. Hierfür bietet sich die Moderationstechnik „Mehrpunktbewertung“ an (siehe [Arbeitshilfe](#) „Moderationstechniken“).

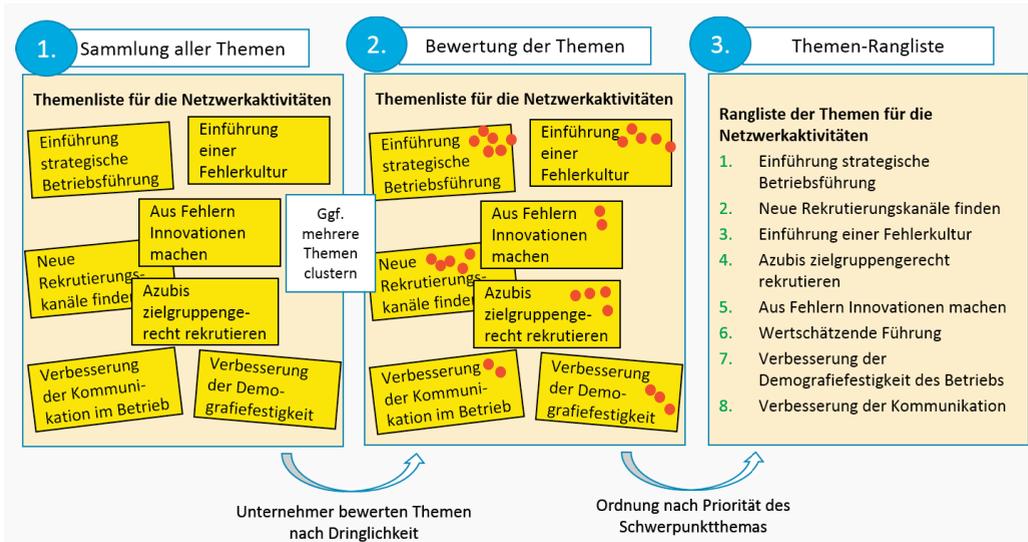


Abbildung 8: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste

- Nun lässt sich aus den Ergebnissen der Bewertung mit den Teilnehmern eine Rangreihe erstellen (dies ist die Themenliste).
- Im Nachgang des Treffens wird die Themenliste in Tabellenform auf ein Flipchart mit einer Spalte „Stand der Bearbeitung“ übertragen werden. Die Spalte „Stand der Bearbeitung“ kann zu Beginn sowie am Ende jedes Workshops aktualisiert werden. Dies fördert die Übersicht.
- Im zweiten Teil des Netzwerk-Treffens kann bereits mit der Bearbeitung des ersten Themenfeldes begonnen werden.

Die Themen der Liste liefern die Schwerpunktthemen der kommenden Netzwerktreffen. Die in der vorliegenden Publikation vorgestellten Beratungskonzepte sind eine Möglichkeit, einige der Schwerpunktthemen zu bearbeiten. Beispielsweise wird das Schwerpunktthema „Einführung strategische Betriebsführung“ im Beratungskonzept „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“ (siehe Kapitel 5.2.4) oder das Schwerpunktthema „Verbesserung der Demografiefestigkeit des Betriebs“ im Beratungskonzept „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 1.1.1) bearbeitet.

### (7) Vorbereiten und Moderieren der Netzwerktreffen

Es hat sich bewährt, die Netzwerktreffen einmal vierteljährlich (ca. halbtägig) durchzuführen. Als Ort eignet sich ein Seminarraum des Unterstützungspartners des Handwerks. Besser ist es jedoch, die Netzwerktreffen wechselseitig in den teilnehmenden Betrieben stattfinden zu lassen. So bekommen die Unternehmer einen Einblick in die anderen Betriebe, der z. B. durch einen kurzen Betriebsrundgang vertieft wird. Als „Workshop-Ort“ ist ein Besprechungsraum von Vorteil, es ist aber auch denkbar, im Lagerraum oder in der Werkstatt Tische, Stühle und Moderationsmaterialien aufzubauen (wie Abbildung 9 zeigt).



Abbildung 9: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste

Im Mittelpunkt jedes Netzwerk-Workshops sollte ein Schwerpunktthema stehen. Dieses Thema ergibt sich aus der im ersten Netzwerktreffen erarbeiteten Themenliste. Für die Planung, Vorbereitung und Durchführung der Netzwerktreffen stehen diese Arbeitshilfen zu Verfügung:

- Arbeitshilfe „Vorlage zur Erstellung eines Workshop-Fahrplanes“
- Arbeitshilfe „Vorbereiten und Durchführen von Netzwerktreffen“
- Arbeitshilfe „Moderationstechniken“

Zu Beginn jedes Treffens sollte ein Blick auf das Plakat „Stand der Themenbearbeitung“ geworfen werden. Hier wird ersichtlich, was bereits bearbeitet wurde und was noch bearbeitet werden soll. Die Teilnehmer können gefragt werden, was bereits umgesetzt wurde und welche Erfahrungen sie dabei gemacht haben. Wenn Probleme entstanden sind, können diese besprochen werden. An dieser Stelle sollten ggf. gemeinsame oder betriebsspezifische Maßnahmen als Lösungsmöglichkeiten vereinbart werden.

Im Anschluss daran kann das jeweils vorgesehene Thema bearbeitet werden. Die Vorgehensweise hängt dabei vom jeweiligen Thema ab.

**Generelle Schritte** sind:

- **Erörterung des Themas (Problemstellung, Herausforderung, etc.):**  
Zunächst kann, beispielsweise durch eine Zurufabfrage oder ein Mindmap, gesammelt werden, was den Unternehmern zum Thema einfällt bzw. wie sie das Thema sehen. Auf Basis dessen entsteht eine Diskussion, die bereits erste (Lösungs)wege aufzeigen kann. Die folgende Abbildung zeigt ein beispielhaftes Ergebnis.

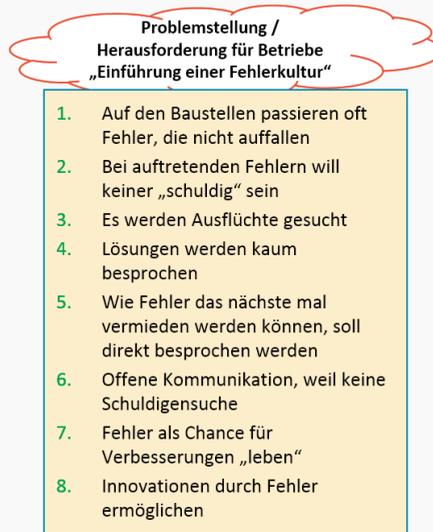


Abbildung 10: Beispielhaftes Ergebnis einer Sammlung

- **Sammlung möglicher Lösungsansätze:**

Nun können mit den Teilnehmern auf Basis der gesammelten Aspekte durch eine Zurufabfrage mögliche Lösungsansätze zusammengetragen werden. Der Netzwerk-Betreuer kann hierbei auch eigene Lösungsideen einbringen.

- **Auswahl geeignet erscheinender Lösungen und deren Beschreibung:**

Im Anschluss können mit den Teilnehmern die zusammengetragenen Lösungsansätze bewertet und anschließend die ausgewählt werden, die im Netzwerk umgesetzt werden sollen. Bei Bedarf kann hierfür die Moderationstechnik „Mehrpunktbewertung“ verwendet werden.

Hier sollte den Unternehmern die Möglichkeit geben werden, aus den ausgewählten Lösungen eine Auswahl für den eigenen Betrieb zu treffen. Hier können Betriebe auch festlegen, was sie betriebsspezifisch realisieren möchten.

- Nun kann gemeinsam mit den Teilnehmern für die ausgewählten Lösungen ein Maßnahmenplan erarbeitet werden. In diesen soll auch eingetragen werden, welches Unternehmen sich an welcher Maßnahme beteiligen möchte.

Die nachfolgende Tabelle verdeutlicht, wie bei der Erstellung einer Themenliste vorgegangen werden kann (Tabelle 4).

Tabelle 4: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
10 Minuten	Begrüßung, Thema und Ablauf des Treffens		Netzwerk-Betreuer
20 Minuten	Kurzvorstellung des Gastgeber-Betriebs und keiner Betriebsrundgang	Bericht	Unternehmer
10 Minuten	<i>Schwerpunktthema „Einführung einer Fehlerkultur“</i> Problemstellung / Herausforderung für Betriebe, Erfahrungsberichte der Unternehmer (konkrete Bedarfe, vorhandene Lösungsstrategien)	Präsentation Sammlung Diskussion	Netzwerk-Betreuer Unternehmer
120 Minuten	Beschreibung möglicher Lösungsansätze Vorstellung von Beratungskonzepten (Intention, Vorgehensweise der Durchführung) Ggf. Darstellung von Beispielen guter Praxis aus der eigenen Betriebsberatung	Sammlung Präsentation	Netzwerk-Betreuer
20 Minuten	<i>Kaffeepause</i>		
45 Minuten	Vereinbarungen von Maßnahmen: Was wollen wir zu diesem Schwerpunktthema tun? (Möglichkeit zur Abstimmung betriebsindividueller Projektaktivitäten angelehnt an den Beratungskonzepten)	Sammlung	Netzwerk-Betreuer
15 Minuten	Ausblick und Terminvereinbarungen		Netzwerk-Betreuer

Wichtige Aufgabe des Netzwerk-Betreuers im Rahmen der Moderation ist es, die Ergebnisse des Workshops zu dokumentieren.

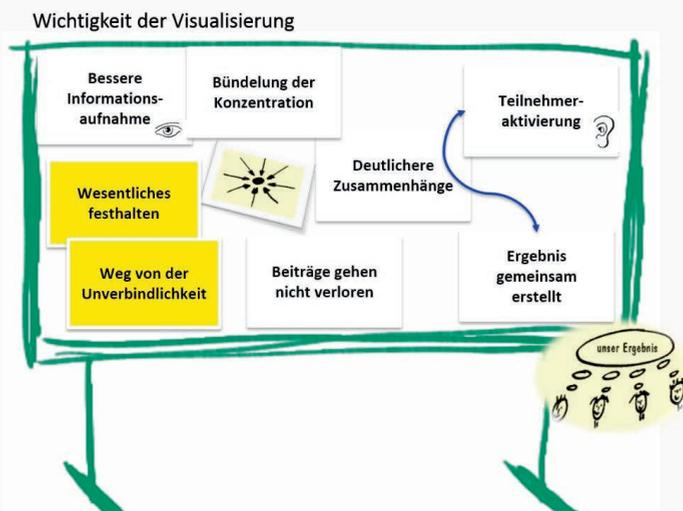


Abbildung 11: Wichtigkeit der Dokumentation der Ergebnisse und des Arbeitsstandes

Dies betrifft sowohl die einzelnen Arbeits- und Diskussionsschritte als auch die Ergebnisse. Letztere sollten zu jedem Treffen als Protokoll an alle Teilnehmer verschickt werden. Meist sind dafür Fotografien der erstellten Pläne o. ä. sinnvoll.

Der Netzwerk-Betreuer kann nicht zu jedem Thema Experte sein: Bei speziellen Themen, die Gegenstand der Netzwerktreffen sein sollen, kann es hilfreich sein, eine externe Person zuzuziehen. Dies könnte ein Beraterkollege sein, ein Experte einer Bank oder Versicherung oder aber auch ein Unternehmer aus der Umgebung, der zu einem bestimmten Thema eigene Erfahrungen berichten kann. Der Netzwerk-Betreuer sollte zu den im Netzwerk ausgewählten Themen wissen, welche Ressourcen vorhanden sind. Das heißt, welche Personen aus der Handwerksorganisation bzw. deren Umfeld über hierzu relevantes Wissen verfügen. Diese Experten können zu einem Netzwerktreffen eingeladen werden, um inhaltlichen Input zu leisten. Der Netzwerk-Betreuer sollte darauf achten, dass diese Inputs bereits Lösungen bzw. Maßnahmen aufzeigen. Dieser Punkt wird auch behandelt in der Publikation Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015, in der eine Arbeitshilfe bereit steht.

Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen sollte der Netzwerk-Betreuer unterstützen. Das heißt, er begleitet die Betriebe bei Umsetzungsmaßnahmen nach Bedarf - dazu gehören auch betriebliche Maßnahmen wie beispielsweise die im Betrieb stattfindenden Beratungsschritte des Beratungskonzepts „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ siehe Kapitel 5.7.1.

### **(8) Aufbau von Vertrauensbeziehungen**

Langfristige Vertrauensbeziehungen der Unternehmer untereinander, aber auch gegenüber dem Netzwerk-Betreuer, tragen zur Qualität eines Netzwerkes bei. Für die Unternehmer sollte der Netzwerk-Betreuer ein vertraulicher Ansprechpartner sein, an den sich die Unternehmer wenden, wenn sie Fragen, Anregungen oder ein Anliegen haben. Grundsätzlich jedoch kann ein noch so sorgfältiges Netzwerkmanagement nicht ohne das gegenseitige Vertrauen der Mitglieder untereinander auskommen. Für das Thema „Vertrauen in Netzwerken“ kann man „Deutsch´s elementares Gesetz sozialer Beziehungen“ heranziehen:

*„Auswirkungen, die von einer bestimmten Art sozialer Beziehung ausgehen,  
haben die Tendenz, diese Art von sozialer Beziehung auszulösen“*

Anders gesagt: Vertrauensbereitschaft schafft Vertrauensbereitschaft und gegenseitiges Misstrauen erzeugt gegenseitiges Misstrauen. Vertrauensaufbau ist zirkulär und muss daher in kleinen, sich selbst verstärkenden Schritten geschehen. Es kann damit keine Vorgehensweise für den Aufbau von Vertrauensbeziehungen geben. Es ist daher wichtig, gemeinsame Erfolge zu generieren und im Netzwerk ein „Wir-Gefühl“ zu unterstützen. Dazu gehört aber auch für alle Beteiligten: Den anderen Teilnehmern einen „Vertrauensvorschuss“ zu geben, beispielsweise in Form von gelebtem Commitment (das Gefühl der Identifikation und Verpflichtung für die Gruppe) oder indem die Netzwerkpartner im gegenseitigen Austausch sämtliche Informationen vertraulich behandelt wissen. Dazu gehört es auch, dass alle Partner bereit dafür sind, die Perspektive des jeweils anderen anzunehmen, auch wenn man etwas „selbst ganz anders“ machen würde. Auch muss die Bereitschaft der Partner, Vorleistungen in der Erwartung auf spätere Ge-

genleistungen zu erbringen, vorhanden sein. Solch eine Kultur der Zusammenarbeit beugt auch sogenannten „Trittbrettfahrern“ vor, das heißt, Unternehmer, die selbst nichts ins Netzwerk einbringen und dafür umso mehr an Know-how und Lösungen herausziehen wollen. (Weiteres zu Trittbrettfahrern siehe Punkt „Tipps und Erfahrungen“.)

Mit der Zeit stellt sich eine Gruppendynamik ein, die das Vertrauen fördert. Diese kann beispielsweise durch gemeinsame Aktivitäten und informelle Aktionen aufgebaut werden.

### (9) Ermittlung des Erreichten und Bewertung der Zusammenarbeit

Die Fortschritte der Netzwerkarbeit sollten sichtbar gemacht werden. Dabei ist es sinnvoll, regelmäßig, etwa einmal jährlich, das bisher Erreichte zu ermitteln, sowie eine Feedbackrunde zur Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit durchzuführen. Abbildung 12 zeigt eine beispielhafte Struktur dafür.

Reflexion bisherige Netzwerkarbeit	
Was läuft gut?	Was ist zu verbessern?
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Abbildung 12: Beispielhafte Struktur für eine Reflexion der Netzwerkarbeit

Darüber hinaus kann der Netzwerk-Betreuer prüfen, ob die im Rahmen des Auftakttreffens geäußerten Erwartungen der Unternehmer bislang erfüllt wurden.

Nach 3-4 Treffen ist daher im Rahmen eines Netzwerktreffens eine gemeinsame Reflexion der bisherigen Netzwerkarbeit durchzuführen. Dies kann in einer Kartenabfrage oder Zurufabfrage erfolgen. Bei der Reflexionsrunde sollte konstruktiv vorgegangen werden, und Verbesserungswürdiges sollte nach Möglichkeit direkt mit einer Verbesserungsmaßnahme verknüpft werden, die gemeinsam abgeleitet wird.

Evtl. können aus der Reflexion neue Vereinbarungen entstehen. Ggf. können auch die in der Auftaktveranstaltung vereinbarten Spielregeln im Laufe der Zusammenarbeit überarbeitet oder ergänzt werden.

In der Publikation Baumann, Ritter, Osranek, Schuler et al. 2015 ist ein beispielhafter Fahrplan für ein Reflexionsgespräch dargestellt.

### (10) Abschluss einer regionalen Innovationsallianz

Die Gruppenberatung in Form einer regionalen Innovationsallianz ist zeitlich begrenzt. Wenn die Themenliste abgearbeitet ist (und keine neuen Themen dazukommen), sollte der Netzwerk-

Betreuer mit den beteiligten Unternehmern ein Abschlussgespräch führen und mit ihnen klären, ob das Netzwerk in eigener Regie weitergeführt werden soll. Der Netzwerk-Betreuer könnte anbieten, bei Bedarf einzelne Maßnahmen zu unterstützen.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I:	„Info-Blatt ‚Regionale Innovationsallianzen im Handwerk‘“
Arbeitshilfe II:	„Spielregeln vereinbaren“
Arbeitshilfe III:	„Fahrplan Auftakt-Workshop“
Arbeitshilfe IV:	„Moderationstechniken“
Arbeitshilfe V:	„Vorlage zur Erstellung eines Workshop-Fahrplanes“
Arbeitshilfe VI:	„Vorbereiten und Durchführen von Netzwerktreffen“

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

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Es ist wichtig, dass bei neuen Themen zunächst der Nutzen und die Praktikabilität der Ansätze betont werden.
- Der Nutzen der Arbeit im Unternehmernetzwerk muss für die Partner erkennbar bleiben. Selbst wenn die Netzwerkarbeit gut läuft, werden die Unterstützung, der Erfahrungsaustausch, das voneinander lernen, etc. selbstverständlich. So muss der Mehrwert ständig transparent gemacht werden. Dies kann beispielsweise in kurzen Austauschrunden zu Beginn der Netzwerktreffen geschehen, wo einzelne Unternehmer (auch kleine) Veränderungen und Verbesserungen aus ihren Betrieben austauschen. Auch ein regelmäßiger Blick auf die Themenliste macht den Fortschritt sichtbar.

### Erfahrungen

- Durch die Mitwirkung in einem Unternehmernetzwerk gelangen die beteiligten Unternehmer zu einer „Einstellung der Machbarkeit“. Aus dem Wissen, ihren Betrieb zukunftsfähig aufstellen zu müssen, entsteht häufig die Erkenntnis, dass dies auch für kleine Betriebe gelingen kann.
- In jedem Unternehmernetzwerk, wie auch in einer regionalen Innovationsallianz, gibt es aktive Treiber: Unternehmer, die sich im Netzwerk engagieren indem sie beispielsweise ihre Erfahrungen teilen. Solange diese von den anderen Netzwerkpartnern auch etwas für sie Nützliches bekommen (z. B. Rückmeldungen, Einschätzungen zur Praktikabilität etc.), geht das gut. Probleme entstehen durch Partner, die vor allem am „Nehmen“ interessiert sind. Solche „Trittbrettfahrer“, die im Netzwerk selbst wenig beisteuern, gleichzeitig aber an den Erfahrungen und Lösungen der anderen interessiert sind, gefährden das Klima. Es ist darauf zu achten, dass die Unternehmer nicht nur konsumieren, sondern sich einbringen und die Maßnahmen eigenverantwortlich vorantreiben. Der Umgang mit Trittbrettfahrern, die das Vertrauen des ganzen Netzwerkes schaden, sollte

auch formal geregelt sein – dies kann bei dem Festlegen der Spielregeln geschehen.

- Die Qualifikationsangebote und Seminare für den Netzwerk-Betreuer sind zwar essentiell für die Erfüllung der an diese Funktion gestellten Rollen und Aufgaben, jedoch kann nur das „praktische“ Arbeiten als Netzwerk-Betreuer und die damit verbundenen Erfahrungen, auch im Umgang mit den beteiligten Unternehmern, die „Ausbildung“ wirkungsvoll abrunden. Anders gesagt: *learning-on-the-job* ist unvermeidlich. Die wachsende Erfahrung entsteht durch die Lehren (aus Positivem wie Negativem), die aus der Umsetzung gezogen werden.

### Quellen und weiterführende Literatur

Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014a): Gruppenberatung in Form moderierter Unternehmensnetzwerke: ein proaktiver Beratungsansatz im Handwerk. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 269-296.

Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014b): Moderierte Netzwerke mit Unternehmerinnen und Unternehmern: Ein taugliches Werkzeug zur Organisations- und Führungsentwicklung in Kleinbetrieben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft – 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, S. 227-229.

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.

BMWi (2015): BMWi: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2015). Betriebsberatung im Handwerk.  
[www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/handwerk,did=582848.html](http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/handwerk,did=582848.html)  
[letzter Zugriff: 29.05.2015].

Ducki, A.; Baumann, A. et al. (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik.

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

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2012): INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Paderborn: Bonifatius Druckerei.

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2013): INQA-Check „Personalführung“. Paderborn: Bonifatius Druckerei.

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

Robers, D., Ganz, W. und Bienzeisler, B. (Hrsg.) (2011): Innovation in Netzwerken aufbauen. Ar-

beitskreise der Strategischen Partnerschaft „Fit für Innovation“. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

ZDH (2015): Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (2015): Die Betriebsberatung im Handwerk. <https://www.zdh.de/themen/gewerbefoerderung/betriebsberatung/die-betriebsberatung-im-handwerk.html> (letzter Zugriff: 29.11.2015).

## 5 Beratungskonzepte für regionale Innovationsallianzen im Handwerk

### 5.1 Übersicht und Erläuterungen

*Regina Osranek*

Die im Folgenden beschriebenen Beratungsansätze wurden im Rahmen des Forschungsprojektes inno.de.al für das neue Beratungsformat „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ (siehe Kapitel 4) entwickelt, erprobt und optimiert. Damit stehen den Beratenden im Handwerk einerseits mit dem **Beratungsformat** regionale Innovationsallianzen eine sehr wirksame Art und Weise der Betriebsberatung zu Verfügung, die durch die gleichzeitige Beratung mehrerer Handwerksbetriebe auch den Beratungsaufwand reduziert. Andererseits erhalten die Beratenden „Anleitungen“ für eine erprobte Vorgehensweise bei der Beratung und Begleitung von Handwerksbetrieben in puncto Innovationsfähigkeit und -bereitschaft. Diese **Beratungskonzepte** adressieren die in Kapitel 3 beschriebenen Gestaltungsfelder eines umfassenden Innovationsmanagements in Handwerksbetrieben. Häufig werden in einem Beratungskonzept Aspekte mehrerer Gestaltungsfelder betrachtet. Nachfolgend werden sie nur einmal beschrieben und einem Gestaltungsfeld zugeordnet.

Die 18 Beratungskonzepte decken ein breites Spektrum der Beratungsbedarfe von Handwerksbetrieben bei der Förderung deren Innovationsmanagement ab und sind trotzdem nur als Ausschnitt aus einem möglichen Portfolio zu verstehen. Deshalb wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Die Beratungskonzepte sind bewusst als sog. **Konzepte** gestaltet. Konzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie einen Plan oder ein Vorgehen beschreiben und ggf. mehrere Instrumente und Methoden in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext (wie beispielsweise Zielgruppe, Berufsfeld, Rahmenbedingungen der Branche) vorschlagen. Zum anderen ist für Konzepte charakteristisch, dass diese noch einen Spielraum für eigene Vorgehensweisen entsprechen betriebsspezifischer Bedingungen zulassen. Das heißt, dass beispielsweise ein Beratungskonzept zum Thema Leitbildentwicklung aufgreift, wie ein Leitbild aussehen sollte und wie es bevorzugt erarbeitet werden kann. Es werden auch konkrete Methoden der Erarbeitung mit Ausführungsbeispielen vorgeschlagen. Aber die genaue Ausführung bleibt dem betreffenden Nutzer überlassen.

Jedes der Beratungskonzepte baut sich folgendermaßen auf:

- **Beratungsbedarf**

Zu Beginn der Darstellung der einzelnen Beratungskonzepte wird beschrieben, aus welcher spezifischen Bedarfslage das jeweilige Beratungskonzept heraus entstanden ist bzw. an welchem Bedarf es ansetzen kann. Dadurch wird die Bedeutung des Beratungskonzeptes sichtbar. Denn durch die spezifischen Bedingungen von Handwerksbetrieben<sup>8)</sup> benötigen diese vielfach eine externe Unterstützung durch Beratende im Handwerk.

---

<sup>8)</sup> Zu den spezifischen Bedingungen zählen neben der Betriebsgröße (Klein- und Kleinstbetriebe) insbesondere: Familiäre, inhaberzentrierte Strukturen, starke Fokussierung auf den Unternehmer, „Machermentalitäten“ des Unternehmers, starke Einbindung des Unternehmers in alle Kernprozesse, Dominanz des Tagesgeschäfts, sehr flache Hierarchien, kaum dokumentierte Prozesse / Standards, Nähe zu den Kunden sowie Nähe und persönliche Beziehungen zu den Beschäftigten.

- **Grundlagen**

Jedes der Beratungskonzepte greift wesentliche Begriffe, Methoden oder Ansätze auf, die eine fachliche Basis haben. In der Regel entstammen diese unterschiedlichen Wissensbereiche wie beispielsweise der Betriebswirtschaftslehre, der Management- und Organisationsforschung, dem Personalmanagement, dem Veränderungsmanagement oder der Innovationsforschung. Der Abschnitt „Grundlagen“ liefert den Anwendern die notwendigen fachbezogenen Inhalte in knapper und übersichtlicher Form.

- **Intention**

Für jedes Beratungskonzept wird die damit verbundene Intention mit entsprechenden Zielen skizziert.

- **Voraussetzungen**

Um jedes Beratungskonzept möglichst erfolgreich auf den Weg zu bringen, werden - sofern vorhanden - Voraussetzungen beschrieben, die ausgehend von der Erprobung im Rahmen des inno.de.al-Projektes dafür notwendig sind, dass das Beratungskonzept mit hoher Wahrscheinlichkeit gut umgesetzt werden kann. Gleichzeitig wird erläutert, welche grundlegenden Rahmenbedingungen erforderlich sind, um den Beteiligten einen Nutzen zu verschaffen.

- **Umsetzungsprozess**

Die Vorgehensweise, wie Beratende des Handwerks das jeweilige Konzept anwenden können, wird in Form eines Flussdiagramms skizziert. Dies enthält neben den einzelnen Prozessschritten auch die jeweiligen Arbeitshilfen (Vorlagen zur Umsetzung) und beteiligten Akteure je Prozessschritt.

- **Vorgehensweise und Inhalte**

Die Umsetzung, die in dem zuvor aufgeführten Flussdiagramm als Übersicht vorliegt, wird in diesem Abschnitt detailliert und schrittweise beschrieben.

- **Arbeitshilfen**

Für einige Teilschritte des Umsetzungsprozesses werden dem Anwender unterstützende Dokumente (z. B. Checklisten, PowerPoint-Präsentationen, Anleitungen, Workshopkonzepte, Arbeitsvorlagen) zur Verfügung gestellt. Die Arbeitshilfen stehen auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

- **Tipps und Erfahrungen**

Die vorgestellten Beratungskonzepte wurden im Rahmen des Forschungsprojektes inno.de.al bereits erprobt. Diese dabei gewonnenen Erfahrungen und daraus abgeleiteten Tipps können möglicherweise für zukünftige Anwender hilfreich sein.

- **Quellen und weiterführende Literatur**

Zur Vertiefung der Ausführungen in den einzelnen Beratungskonzepten wird auf die verwendete sowie weiterführende Literatur verwiesen.

Die 18 Beratungskonzepte sind entsprechend des Modells eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements (siehe Abbildung 1) in die zuvor beschriebenen Gestaltungsfelder gegliedert (siehe Kapitel 3, Tabelle 2).

## 5.2 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Führung“

### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Für jedes Unternehmen ist eine **gute Unternehmensführung** essentiell für den Erfolg. Eine Erkenntnis, die selbstverständlich auch für das Handwerk gilt, wobei man hier eher von Betriebsführung spricht. Von vielen Unternehmern im Handwerk wird aber die Betriebsführung als nachrangiges Feld für Verbesserungen erachtet. Dabei ist die Auseinandersetzung mit der Frage: „Wann ist die Betriebsführung ‚gut‘ und für wen soll sie gut sein, für den Betrieb, den Unternehmer und die Beschäftigten?“ zielführend für den betrieblichen Erfolg und das Wohlergehen des Unternehmers und der Beschäftigten. Eine allgemeingültige Antwort gibt es nicht, denn eine gute oder optimale Betriebsführung hängt vor allem von den strukturellen Bedingungen eines Betriebes und seines Umfelds sowie der Person des Unternehmers bzw. der Unternehmer ab (siehe Kapitel 5.2.1). Sinnvoll und häufig auch notwendig erscheint jedoch eine Auseinandersetzung des Unternehmers mit dem Thema gute Betriebsführung sowie wesentlichen Hinweisen und Empfehlungen zur Gestaltung der Betriebsführung in Handwerksbetrieben. Das heißt, die **Betriebsführung an sich sollte in Handwerksbetrieben auch Gegenstand von Innovationen sein**.

Aus den Erkenntnissen des inno.de.al-Projektes lässt sich ableiten, dass die innovationsförderliche Führung eines Handwerksbetriebes nicht nur ein wichtiges Handlungsfeld der Betriebe ist, sondern auch für die Betriebsberatung ein wichtiges Beratungsfeld sein sollte.

### Exemplarische Beratungskonzepte zur Stärkung einer innovationsförderlichen Führung

Im Rahmen von inno.de.al wurden hierfür das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen“ sowie exemplarisch vier Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die einzeln oder sukzessive im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz zum Einsatz kommen können.

Im Mittelpunkt des ersten Beratungskonzeptes steht die **Stärkung der Innovationsorientierung** von Handwerksbetrieben. Hierfür wird als Werkzeug das ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘ verwendet. Aufgezeigt werden Wege zur Initiierung und Begleitung der Weiterentwicklung vor allem des normativen Teils der Betriebsführung. Die Sensibilisierung und Anleitung von Handwerksunternehmern zur Entwicklung und Vereinbarung eines **innovationsorientierten Unternehmensleitbildes** mit allen Mitarbeitern ist das Anliegen des zweiten Beratungskonzeptes. Die Handwerksunternehmer werden hier sensibilisiert und angeleitet einerseits ihre normative Betriebsführung zu verbessern - beispielsweise durch die Vereinbarung gemeinsamer Werte und Grundsätze für das tägliche Handeln - sowie andererseits eine Grundlage für die strategische Betriebsführung (das Zukunftsbild des Betriebes in Form einer Vision) zu schaffen. Das dritte Beratungskonzept soll Handwerksbetriebe bei der Stärkung ihrer strategischen Betriebsführung unterstützen. Im Mittelpunkt steht dabei die **Erarbeitung bzw. Weiterentwicklung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung** durch eine Strategie-Werkstatt. Die Handwerksunternehmer sollen dafür sensibilisiert werden, der strategischen Betriebsführung eine höhere praktische Relevanz zu geben und bei der Stärkung ihrer strategischen Betriebsführung begleitet werden.

## 5.2.2 Beratungskonzept „Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘“

Albert Ritter

### Beratungsbedarf

Im Vorfeld zu unserem inno.de.al-Projekt unterhielt ich mich mit einem erfolgreichen Handwerksunternehmer, der 14 Mitarbeiter, davon drei Auszubildenden beschäftigt. Wir kamen auf das Thema Betriebsführung zu sprechen. Ich stellte ihm drei Fragen: „Wie führen Sie eigentlich Ihren Betrieb?“, „Wie viel Zeit nehmen Sie sich für die vorausschauende Führung, also beispielsweise die zukunftsorientierte Aufstellung Ihres Betriebes?“ sowie „Welchen Stellenwert hat die vorausschauende Betriebsführung in Ihrem Alltag und wie sollte die Betriebsführung in Zukunft aussehen?“. Er konterte nach kurzem Nachdenken mit der Bemerkung: „Gute Fragen, darüber sollten wir einmal reden.“ „Wann?“, wollte ich wissen und er erklärte mir, dass er leider gerade viele andere Dinge zu erledigen habe. Eine vergleichbare Reaktion oder Situation kennen sicherlich viele Beratende im Handwerk. **Proaktiv beraten**<sup>9)</sup>, ein Leitmotiv der innovativen Beratung im Handwerk und ein Grundsatz der inno.de.al-Beratungskonzepte bedeutet, solche Fragen zu stellen und dann auch dranzubleiben, also beispielsweise einen Gesprächstermin zum Austausch und zur Abstimmung möglicher Beratungsaktivitäten zu vereinbaren sowie im Anschluss den Entwicklungsprozess aktiv zu begleiten. Hierfür ist einerseits ein Beratungsverständnis erforderlich, das Handwerksunternehmer nicht nur bei der Lösung akuter Probleme hilft, sondern ihre Fähigkeit stärkt, ihren Betrieb vorausschauend zu führen. Die Ausrichtung auf Neues und Förderung von Innovationen sind wesentliche Merkmale einer zeitgemäßen Betriebsführung im Handwerk und Maxime für Innovationen bei der Betriebsführung. Andererseits sind hierfür auch entsprechende Beratungskonzepte erforderlich.

Aktuelle Studien, wie das Forschungsprojekt inno.de.al oder die Würth Handwerks-Studie 2015 (Adolf Würth 2015) lassen erkennen:

- Sowohl das Verständnis von Innovationen, als auch die Vorstellungen, wie in einem Handwerksbetrieb Innovationen entwickelt und wirksam umgesetzt werden können, sind im Handwerk – bei vielen Unternehmern und teilweise auch bei den Beratenden – nicht eindeutig (vgl. Ritter 2015).
- Die Geschäftsleitung vieler Handwerksbetriebe reflektiert ihre Innovationsorientierung nicht bzw. nicht systematisch im Rahmen ihrer strategischen Betriebsführung.

---

<sup>9)</sup> **Proaktive Beratung im Handwerk** bedeutet: Ein Berater wird von sich aus – ausgehend von seinen Eindrücken bei Gesprächen oder Besichtigungen vor Ort bzw. aus Hinweisen des Unternehmers, seines (Ehe)partners oder von Mitarbeitern – aktiv und stößt einen Beratungsprozess an. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass der Berater seine Eindrücke reflektiert, anschließend den Unternehmer gezielt anspricht und motiviert, damit dieser bereit ist, sich mit dem vorgetragenen Thema auseinanderzusetzen, und dem Unternehmer anbietet, das Thema gemeinsam zu bearbeiten, bevor er bzw. der Betrieb zum Handeln gezwungen wird. Proaktiv bedeutet damit frühzeitig initiativ werden, im Gegensatz zu Hinweisen, wie „man sollte ...“ oder einem Abwarten bist die Beratung akut wird. Proaktivität verlangt von den Beratenden im Handwerk eine innere Einstellung, die sich insbesondere in einem initiativen, vorausschauenden sowie am möglichen Nutzen des „Kunden“ orientierenden Verhalten und der Bereitschaft von sich aus initiativ zu werden, zeigt. Es setzt aber auch entsprechende Rahmenbedingungen und ein „Gewollt sein“ seitens der Beratungsorganisation voraus.

- Vielen Handwerksunternehmern fehlt eine geeignete Methodik zum Reflektieren der eigenen Innovationsorientierung und Stärken der eigenen Innovationskraft.
- Ein wesentliches Kennzeichen eines wettbewerbs- und zukunftsfähigen Handwerksbetriebes ist dessen [gelebte Innovationsorientierung](#).

Diese zeigt sich

- durch ein erkennbares Interesse vor allem des Unternehmers an Neuerungen in unterschiedlichen Bereichen. Beispielsweise technische Entwicklungen sowie organisatorische bzw. die Führung des Betriebes und die Zusammenarbeit im Betrieb oder mit Partnern betreffende Neuerungen. Wobei es sich bei diesen Neuerungen in der Regel nicht um Innovationen im engeren Sinne handelt, sondern „nur“ um „Neues“ für den jeweiligen Handwerksbetrieb – siehe Kapitel 2.
- in der Fähigkeit eines Handwerksbetriebes, Neuerungen allein oder mit externer Unterstützung wirksam umzusetzen.

Aus diesen Erkenntnissen lässt sich ableiten: Handwerksbetriebe sollten sich verstärkt mit der eigenen Innovationsorientierung und der Förderung ihrer Innovationskraft auseinandersetzen. Dies sollte systematisch – im Rahmen der strategischen Betriebsführung – erfolgen. Viele Handwerksunternehmer haben hier einen häufig latenten Beratungsbedarf. Erforderlich erscheint also eine [proaktive Betriebsberatung](#) (vgl. Bauer et al. 2015).

**Beratungsbedarf:** Viele Handwerksunternehmer benötigen für die Auseinandersetzung mit der eigenen Innovationsorientierung einerseits einen geeigneten Rahmen – beispielsweise eine Austauschplattform mit anderen Unternehmern, wie sie insbesondere regionale Innovationsallianzen (siehe Kapitel 4) bieten – sowie eine kompetente Unterstützung bei der Reflexion. Denn eine systematische Auseinandersetzung funktioniert nur anhand formulierter Merkmale (wie sie in Kapitel 3 formuliert sind), das „Bauchgefühl“ reicht nicht aus. Andererseits sind für die Reflexion klare Vorstellungen, wie ein innovationsorientierter Handwerksbetrieb aussehen sollte, sowohl bei den Handwerksunternehmern, als auch den Beratenden im Handwerk, unerlässlich. Bei dem nach der Auseinandersetzung mit der eigenen Innovationsorientierung folgenden Schritt, der Stärkung der Innovationsorientierung, gilt dies in gleicher Weise. Auch hier scheint für eine systematische Vorgehensweise eine externe Unterstützung sinnvoll und in vielen Fällen auch erforderlich.

Als Orientierungsgrundlage (Bild eines möglichen „Soll-Zustandes“) für die Auseinandersetzung mit der eigenen Innovationsorientierung und der Stärkung der Innovationskraft bieten sich Beispiele guter Praxis sowie ein Modell eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes an. Der Vorteil eines anerkannten Modells sind insbesondere die Fundiertheit (Basis: mehrere Beispiele guter Praxis sowie wissenschaftliche Erkenntnisse), der umfassende Ansatz sowie die Allgemeingültigkeit. Das im Rahmen des inno.de.al-Projektes entwickelte und erfolgreich erprobte Modell (Leitbild) eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes ist in Kapitel 2 dargestellt.

Das vorliegende Beratungskonzept orientiert sich an dem oben skizzierten Bedarf sowie der Notwendigkeit einer fundierten Orientierungsgrundlage zur Stärkung der Innovationsorientierung bzw. der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Handwerksbetrieben. Intendiert werden eine systematische Auseinandersetzung von Unternehmern mit dem Thema der Innovationsorientierung allgemein, der Innovationsorientierung des eigenen Betriebes sowie möglichen

Ansätzen zu deren Stärkung. Das Beratungskonzept geht nicht davon aus, dass das Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes – so wie es in Kapitel 2 skizziert ist – für jeden Handwerksbetrieb vollumfänglich zutreffend („passend“) ist. Es soll „nur“ eine Diskussionsgrundlage und eine Orientierungshilfe für eine kritische Auseinandersetzung sowie eine Orientierung für die Skizzierung des eigenen „Soll-Zustandes“ sein. Im Kontext einer regionalen Innovationsallianz dient das Leitbild darüber hinaus der Schärfung der Vorstellungen von einem innovationsorientierten Handwerksbetrieb sowie der Entwicklung einer gemeinsamen Vorstellung als Orientierung.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das vorliegende Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Führung“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Innovationsorientierung

Die Innovationsorientierung eines Handwerksbetriebes beschreibt das Interesse des Unternehmers und der Beschäftigten an Neuerungen aller Art sowie die Fähigkeit und Bereitschaft des Betriebes Innovation umzusetzen. Die Innovationsorientierung zeigt sich nach außen, in der Aufstellung des Betriebes und dem Auftreten des Unternehmers und der Beschäftigten. Sie zielorientiert zu gestalten, ist eine Aufgabe der strategischen Betriebsführung.

### Wer beraten will, braucht klare Vorstellungen über den Soll-Zustand

Eine Lehrmeinung, was einen innovationsorientierten Handwerksbetrieb ausmacht, gibt es nicht. Als Hilfsgrößen werden deshalb in der Beratungspraxis erfahrungsgelenkte Vorstellungen verwendet. Diese können per se nicht vollständig und abgesichert sein. Das im Forschungsprojekt inno.de.al entwickelte „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes“ (siehe Kapitel 2) basiert auf bewährten Managementkonzepten, Beispielen guter Praxis sowie den Experten ausgewählter Praktiker (Unternehmern und Beratern). Auch wenn es keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit und Vollständigkeit für das Handwerk erhebt, ist dieses Leitbild eine hilfreiche Orientierung zur Entwicklung eigener Vorstellungen über den Soll-Zustand, also einem „besonders“ (exzellenten) innovationsorientierten Handwerksbetrieb (siehe Kapitel 2).

### Wer sich mit der Innovationsorientierung und der Stärkung der Innovationskraft seines Betriebes auseinandersetzen möchte, braucht hierfür klare Vorstellungen über den Soll-Zustand

Wie oben bereits hergeleitet, ist die Diskussion des Leitbildes eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes ein sehr guter Einstieg in den Beratungsprozess und die Skizzierung eigener Vorstellungen vom Soll-Zustand besonders innovationsorientierter Handwerksbetriebe. Gleiches gilt auch für die anschließende Erarbeitung eines Maßnahmenplanes zur Stärkung der Innovationsorientierung des Betriebes.

### Schärfung der Vorstellungen über den Soll-Zustand

Klare Vorstellungen über den Soll-Zustand sind sowohl seitens des Beratenden, als auch des Handwerksunternehmers zwingend erforderlich. Eine Verständigung über gemeinsame Vorstellungen bildet die Basis für eine erfolgreiche Beratung.

### Orientierungsfunktion eines Leitbildes

Das Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes erhebt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Es sollte deshalb nur zur Orientierung verwendet werden. Im Kontext einer regionalen Innovationsallianz dient das Leitbild als Orientierungshilfe.

### Intention

Ohne ein kommunizierbares Bild des „Soll-Zustands“ eines „besonders“ innovationsorientierten Handwerksbetriebes ist eine Unterstützung von Handwerksunternehmen bei der Förderung der Innovationsfähigkeit und Innovationskraft ihres Betriebes schwer möglich.

Das vorliegende Beratungskonzept richtet sich wegen seiner Verankerung bei der strategischen Betriebsführung vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. Weitere Zielgruppen (Adressaten) sind Netzwerk-Betreuer regionaler Innovationsallianzen oder Handwerksverbänden sowie Berater, die beispielsweise im Rahmen des Programms unternehmensWert Mensch aktiv sind. (siehe hierzu [www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite.html](http://www.unternehmens-wert-mensch.de/startseite.html))

Ziele der Beratung sind:

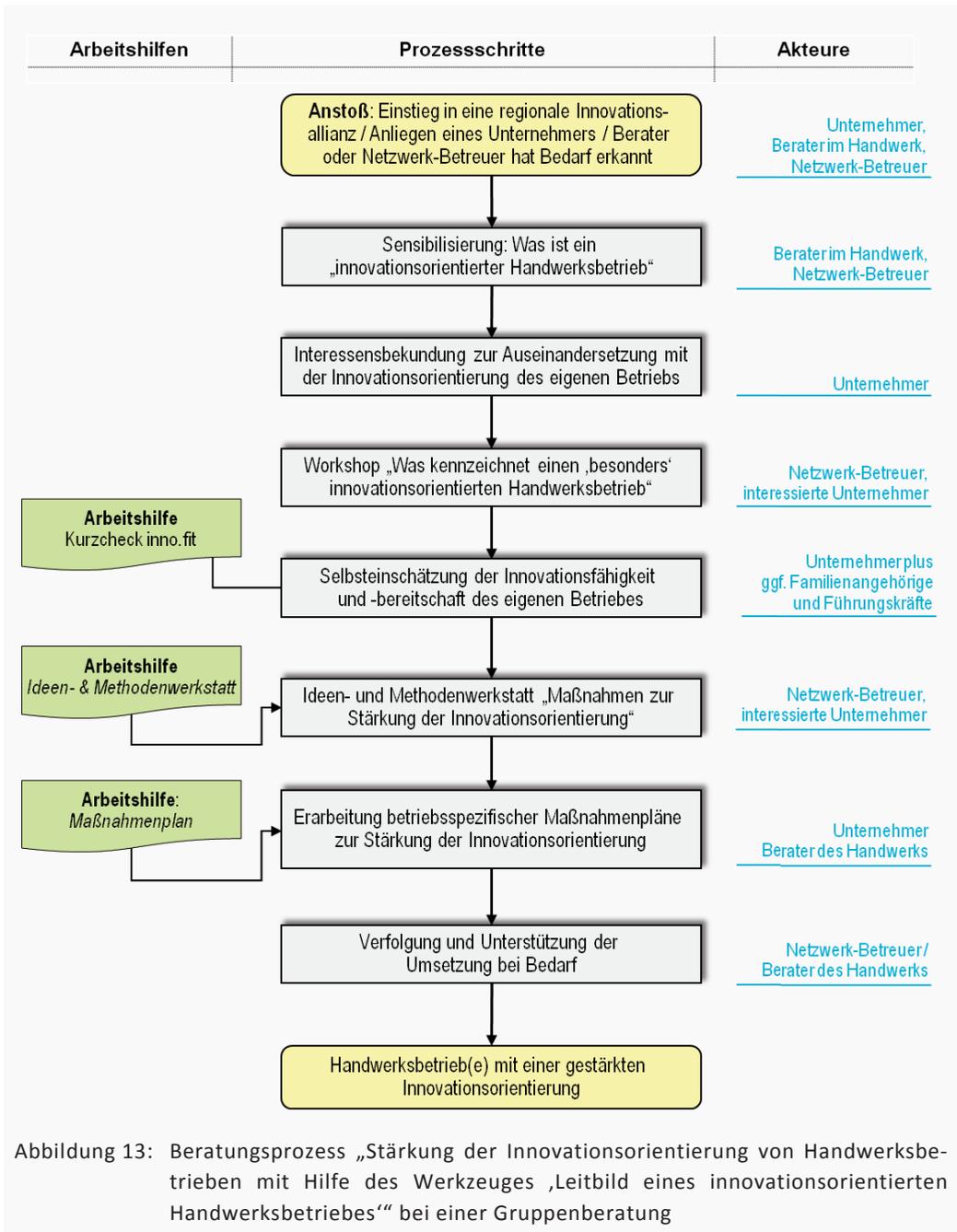
- Handwerksunternehmer zu sensibilisieren und anzuleiten, sich mit der Innovationsorientierung des eigenen Betriebes auseinanderzusetzen,
- Handwerksunternehmer anzuleiten, im Rahmen ihrer strategischen Betriebsführung Möglichkeiten zur Stärkung der Innovationsorientierung des Betriebes zu erarbeiten,
- mit den interessierten Unternehmern einen Maßnahmenplan zur Stärkung der Innovationsorientierung zu erarbeiten sowie
- bei Bedarf die betriebliche Umsetzung zu unterstützen.

### Voraussetzungen

Abgesehen von einer die Existenz des Betriebes akut bedrohenden Situation, die sofort Problemlösungen erfordert, lassen sich aus der Erprobung des Beratungskonzeptes keine Bedingungen ableiten, die eine Anwendung grundsätzlich ausschließen. Da von einem latenten Handlungsbedarf auszugehen ist, ist die Aufgeschlossenheit des Handwerksunternehmers die wesentlichste Voraussetzung. Eine Beratung nach dem vorliegenden Konzept kann sowohl als Einzelberatung als auch als Gruppenberatung (bevorzugt in einer regionalen Innovationsallianz) erfolgen. Bei einer Gruppenberatung sind Vereinbarungen zur Offenheit und aktiven Mitwirkung (in der Lage und bereit sein, sich die erforderliche Zeit zu nehmen und sich einzubringen) sinnvoll.

### Umsetzungsprozess

In der nachfolgenden Abbildung wird der Beratungsprozess überblicksartig vorgestellt (Abbildung 13).



## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Bei einer regionalen Innovationsallianz zählt die Auseinandersetzung mit der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben allgemein und der Innovationsorientierung der teilnehmenden Betriebe zu den ersten Themen, die in den Netzwerk-Workshops besprochen werden. Weitere Anstöße für eine Beratung zum Thema „Stärkung der Innovationsorientierung“ können konkrete Anliegen eines Handwerksunternehmers oder mehrerer Unternehmer sein. Beispiel: Eine Friseurmeisterin beabsichtigt ihren Betrieb in den nächsten fünf bis sieben Jahren zu übergeben und möchte ihren Betrieb hierfür fit (zukunftsfähig und damit „übergebar“) machen. Ein Anstoß kann auch von einem Berater des Handwerks kommen, der im Rahmen seiner Beratungen den Bedarf erkannt hat, dass sich einige seiner beratenen Unternehmer mit der Aufstellung ihrer Betriebe und hier insbesondere mit der Innovationsorientierung beschäftigen sollten (bevor sie wichtige Entwicklungen „verschlafen“). Natürlich wäre eine Initiierung durch Unternehmer ideal, aber die betriebliche Praxis zeigt, dass häufig erst einmal das Interesse der Unternehmer geweckt werden muss.

### (2) Sensibilisierung: Was ist ein „innovationsorientierter Handwerksbetrieb“?

Vor dem Hintergrund der zusätzlichen Herausforderungen durch den demografischen Wandel steigt die praktische Bedeutung der Innovationsorientierung eines Handwerksbetriebes. Die Praxis zeigt, dieses Erkenntnis ist bei vielen Handwerksunternehmern eher latent vorhanden. Deshalb sollten die Unternehmer an der „Haltestelle“ *‘Ich hatte bisher noch keine Zeit, mich um diese Frage zu kümmern.’* abgeholt werden. Hierfür bietet sich bei einer Gruppenberatung ein ca. einstündiger Workshop im Rahmen eines Netzwerk-Workshops an. Einen beispielhaften Fahrplan für einen solchen Sensibilisierungs-Workshop zeigt Tabelle 5. Ziel des Workshops ist es, bei den Handwerksunternehmern Interesse am Thema zu wecken. Bei einer Einzelberatung sollte analog zum Sensibilisierungs-Workshop ein entsprechendes Beratungsgespräch erfolgen.

Tabelle 5: Fahrplan eines beispielhaften Sensibilisierungs-Workshops

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
30 Min.	Innovationsorientierung = Stellschraube für die Zukunftsfähigkeit eines Betriebes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erläuterung „Innovationen im Handwerk“</li> <li>▪ Fakten aus Studien</li> <li>▪ Definition „Innovationsorientierung“</li> </ul>	Präsentation und Diskussion	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Innovationsorientierung des Betriebes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einschätzung des Ist-Standes [Frage „Wie innovationsorientiert ist Ihr Betrieb?“]</li> <li>▪ Einschätzung des Soll-Standes [Frage „Wie innovationsorientiert soll Ihr Betrieb in drei Jahren sein?“]</li> <li>▪ Diskussion der Ergebnisse</li> </ul>	Punktbewertung: Skala von 0 (= sehr gering) bis 10 (= sehr hoch); Punkte mit unterschiedlichen Farben	Netzwerk-Betreuer Unternehmer
10 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise	Diskussion	Netzwerk-Betreuer

### (3) Interessensbekundungen der Unternehmer

Ausgehend von den Ergebnissen des Sensibilisierungs-Workshops sollten die Unternehmer möglichst zeitnah entscheiden, ob sie sich an einer eingehenden Auseinandersetzung mit dem Thema Innovationsorientierung sowie der Erarbeitung von Möglichkeiten zur Stärkung der Innovationsorientierung des eigenen Betriebes beteiligen wollen. Bis wann diese Entscheidung in Form einer Interessensbekundung mitzuteilen ist, sollte am Ende des Sensibilisierungs-Workshops vereinbart werden.

Hat der Unternehmer Interesse, sollte er dieses nicht nur bekunden, sondern auch zusichern, dass

- er am Workshop „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“ teilnimmt,
- in seinem Betrieb eine moderierte Selbsteinschätzung, den Kurzcheck „inno.fit“ (siehe Kapitel 5.4.1) durchgeführt wird,
- er an der Ideen- und Methodenwerkstatt „Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“ teilnimmt sowie
- in seinem Betrieb ein Maßnahmenplan zur Stärkung der Innovationsorientierung erarbeitet und umgesetzt wird.

Wenn nur sehr wenige (ein oder zwei) Unternehmer an den skizzierten Aktivitäten Interesse bekunden, sind die weiteren Schritte auch in Form einer Einzelberatung zu realisierbar. Die „entgangenen“ Synergien durch den Austausch mit anderen Unternehmern sollte durch Reflexionsgespräche mit der Betriebsleitung des jeweiligen Betriebes kompensiert werden.

### (4) Workshop „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“

Wenn alle (oder fast alle) Unternehmer der regionalen Innovationsallianz (des Unternehmernetzwerkes) ihr Interesse am Thema Innovationsorientierung zum Ausdruck gebracht haben, kann der Workshop „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“ als Tagesordnungspunkt in einen der ersten Netzwerk-Workshops der regionalen Innovationsallianz integriert werden. Wenn nicht, kann der Workshop auch am Anschluss an einen der Netzwerk-Workshops mit den interessierten Handwerksunternehmern durchgeführt werden.

Die Ziele des Workshops „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“ sind:

Die Unternehmer sollen

- Vorstellungen entwickeln, was aus ihrer Sicht einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb auszeichnet,
- das Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements (siehe Kapitel 2 und 3) kennenlernen,
- die breite Aufstellung eines ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetriebes erkennen sowie

- über den Kurzcheck inno.fit informiert werden, der darüber Aufschluss geben kann, wie der jeweilige Betrieb hinsichtlich seiner Innovationskraft in den einzelnen Themenfeldern aufgestellt ist. (siehe nähere Erläuterungen des Kurzchecks in Kapitel 5.4.1)

Einen beispielhaften Fahrplan für einen solchen, knapp 2-stündigen Workshop zeigt Tabelle 6.

Tabelle 6: Fahrplan für den Workshop „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Abstimmung der Ziele und Vorgehensweise	Präsentation und Diskussion	Netzwerk-Betreuer
35 Min.	Merkmale eines ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetriebes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sammeln und ordnen</li> </ul>	Kartenabfrage	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
60 Min.	Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Skizzierung des umfassenden Innovationsverständnisses</li> <li>▪ Vorstellung des Modells</li> <li>▪ Diskussion/Konkretisierung der Merkmale der einzelnen Gestaltungsfelder</li> <li>▪ Diskussion vor dem Hintergrund der Sammlung</li> </ul>	Präsentation und Diskussion Kleingruppenarbeit	Netzwerk-Betreuer
15 Min.	Informationen zum Kurzcheck inno.fit und Abstimmung der Vorgehensweise sowie der Termine für die Durchführung	Präsentation und Diskussion	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise	Diskussion	Netzwerk-Betreuer

#### (5) Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft des eigenen Betriebes

Für die Selbsteinschätzung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft des eigenen Betriebes wird der Kurzcheck „inno.fit“ (siehe [Arbeitshilfe I](#)) empfohlen. Ein Berater des Handwerks oder der Netzwerk-Betreuer besucht hierzu jeden interessierten Handwerksbetrieb und führt den Kurzcheck in moderierter Form mit dem Unternehmer und ggf. weiteren Mitgliedern des Führungskreises gemeinsam durch. Die Einbeziehung von Mitgliedern des Führungskreises hat sich als sehr positiv für die Weiterentwicklung der betrieblichen Innovationskultur erwiesen.

Hinweise zur Durchführung des Kurzchecks „inno.fit“ sind im Beratungskonzept „Kurzcheck inno.fit“ (siehe Kapitel 5.4.1) zu finden.

#### (6) Ideen- und Methodenwerkstatt „Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“

Zur Sammlung und Anpassung möglicher Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung bietet sich eine **Ideen- und Methodenwerkstatt** an. Hierbei handelt es sich um eine spezielle Workshopform: einen explorativen Workshop. [Arbeitshilfe II](#) beschreibt die grundsätzliche Vorgehensweise bei einer Ideen- und Methodenwerkstatt.

Durch die Ideen- und Methodenwerkstatt „Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“ sollen

- die Handlungsbedarfe der beteiligten Betriebe strukturiert und dadurch Handlungsfelder gebildet werden.
- taugliche Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung bestimmt werden.
- für jedes Handlungsfeld geeignete Maßnahmen ausgewählt werden. Wenn eine Anpassung/Modifizierung der Maßnahme erforderlich erachtet wird, ist diese zu organisieren.
- gemeinsame Maßnahmen abgestimmt werden.

Ein beispielhafter Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt wird in Tabelle 7 verdeutlicht.

Tabelle 7: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Abstimmung der Ziele und Vorgehensweise	Präsentation und Diskussion	Netzwerk-Betreuer
30 Min.	Strukturierung der Handlungsbedarfe der Betriebe zu Handlungsfeldern <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ sammeln</li> <li>▪ nach Ähnlichkeiten clustern</li> </ul>	Kartenabfrage Diskussion	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
80 Min.	Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung bekannter Maßnahmen</li> <li>▪ Diskussion deren Tauglichkeit</li> </ul>	Präsentation und Diskussion	Netzwerk-Betreuer
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sammlung weiterer Maßnahmen bzw. von Ideen für Maßnahmen</li> <li>▪ Ausarbeitung der Ideen</li> </ul>	Zurufabfrage Gruppenarbeit	Netzwerk-Betreuer Teilnehmer
15 Min.	Pause		
15 Min.	Zuordnung: mögliche Maßnahmen für die definierten Handlungsfelder	Diskussion	Netzwerk-Betreuer
40 Min.	für jedes Handlungsfeld: Auswahl der geeignet erscheinenden Maßnahmen und Festlegung ggf. erforderlicher Anpassungen	Diskussion	Netzwerk-Betreuer
40 Min.	Erarbeitung gemeinsamer (betriebsübergreifender) Maßnahmen	Zurufabfrage Gruppenarbeit	Netzwerk-Betreuer Teilnehmer
10 Min.	Abstimmung der gemeinsamen (betriebsübergreifenden) Maßnahmen und Bewertung hinsichtlich der Praktikabilität	Diskussion	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise	Diskussion	Netzwerk-Betreuer

Das Ergebnis der Ideen- und Methodenwerkstatt ist die Grundlage für die Erarbeitung betriebs-spezifischer Maßnahmenpläne. Beispiel: Damit die Mitarbeiter „erleben“, dass auch sie zu Innovationen und Verbesserungen beitragen sollen und können, sieht der Maßnahmenplan eines Handwerksbetriebes die Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche sowie die Verortung dieses Themas dort vor. Die in der Ideen- und Methodenwerkstatt vereinbarten überbetrieblichen Maßnahmen sind Teil der betriebs-spezifischen Maßnahmenpläne.

### **(7) Erarbeitung betriebs-spezifischer Maßnahmenpläne zur Stärkung der Innovationsorientierung**

Die in der Ideen- und Methodenwerkstatt zusammengetragenen, an die Anforderungen der beteiligten Handwerksbetriebe angepassten und von den Handwerks-unternehmern als praktikabel eingeschätzten Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung ihrer Betriebe sind Grundlage für die Erstellung der betriebs-spezifischen Maßnahmenpläne der beteiligten Handwerksbetriebe. Hierfür kann die Arbeitshilfe III, eine Anleitung zur Erstellung von Maßnahmenplänen, verwendet werden. Jeder Unternehmer ist für die Erstellung des Maßnahmenplanes für seinen Betrieb verantwortlich. Neben den intern durchzuführenden Maßnahmen (z. B. Veränderung des Erscheinungsbildes des Betriebes, wie zeitgemäßer Internetauftritt, ansprechende Betriebskleidung, kundenorientierte Umgangsformen) sind auch die in der Ideen- und Methodenwerkstatt vereinbarten überbetrieblichen Maßnahmen (z. B. Qualifizierungsmaßnahmen) aufzunehmen und deren Umsetzung vom Unternehmer zu planen bzw. abzustimmen.

### **(8) Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung**

Durch die Einbindung in das Netzwerk kann die Umsetzung der Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung der einzelnen Betriebe in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops thematisiert und ein ggf. erforderlicher Unterstützungsbedarf zeitnah ermittelt werden. Hierfür sollte das Thema „Wie läuft die Umsetzung der Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“ regelmäßig auf die Tagesordnung der Netzwerk-Workshops gesetzt werden.

## **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Kurzcheck inno.fit – *Leitfaden für Unternehmer*

Arbeitshilfe II: Ideen- und Methodenwerkstatt – *Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung*

Arbeitshilfe III: Maßnahmenplan – *Leitfaden für Unternehmer*

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

## **Tipps und Erfahrungen**

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser Beratung (Gruppenberatung).

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- Aus einer intensiven Auseinandersetzung aller an einer regionalen Innovationsallianz teilnehmenden Partner mit dem Thema Innovationsorientierung bzw. Innovationsorientierung im Rahmen der strategischen Betriebsführung entwickelte sich ein gemeinsames Verständnis für die gesamte Gruppenberatung. Handwerksunternehmer, die an diesem Prozess nur temporär teilnahmen, berichteten, dass ihnen teilweise der „rote Faden“ fehlt. Deshalb ist dieser Beratungsabschnitt sehr wichtig!
- Alle an der regionalen Innovationsallianz teilnehmenden Unternehmer sollten motiviert werden, sich an der Stärkung der Innovationsorientierung ihres Betriebes zu beteiligen.
- Unternehmer, die an der Beratung zur Stärkung der Innovationsorientierung ihres Betriebes nicht aktiv teilnehmen können bzw. wollen, haben offenbar andere Prioritäten und sind anscheinend noch nicht „reif“ für eine ernsthafte innovationsorientierte Ausrichtung ihres Betriebes. Diese Betriebe sollen eher in Form einer Einzelberatung betreut werden.

**Erfahrungen:**

- Das Leitbild hilft den Beratenden im Handwerk (Unterstützungspartnern des Handwerks) selbst eine klare Vorstellung von einem innovationsorientierten Handwerksbetrieb zu entwickeln. Für sie ist es weiterhin eine wichtige Grundlage für das Kommunizieren der Intention ihrer Innovationsberatung sowie zum Ableiten geeigneter Beratungsleistungen.
- Die Handwerksbetriebe profitieren vom Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes in starkem Maße. Es 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.
- Im Rahmen der Erprobung gab es deutliche Anzeichen dafür, dass einzelne Unternehmer leicht das gemeinsame Ziel aus dem Auge verlieren. Als Gegenmaßnahme sollte im Verlauf der Netzwerkaktivitäten häufiger das Leitbild nochmals betrachtet werden. Dies ist die Aufgabe des Netzwerk-Betreuers.
- Die Mischung zwischen Information, Austausch mit anderen Unternehmern und Beratung in Netzwerk-Workshops sowie der Beratung und Begleitung vor Ort ist im Vergleich zu Einzelberatungen für den Berater weniger aufwändig und insbesondere durch Synergien wirkungsvoller.
- Die Unternehmer werden angeregt und angeleitet, sich konkret mit der Zukunft ihres Betriebes differenziert und konstruktiv auseinanderzusetzen.
- Die verwendeten Werkzeuge, das Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes, der Kurzcheck inno.fit, die Workshops sowie die Ideen- und Methodenwerkstatt haben sich als handwerkstauglich und für die Beratung von Handwerksunternehmern geeignet erwiesen.

### Quellen und weiterführende Literatur

Adolf Würth GmbH (Hrsg.) (2015): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015. Künzelsau: Adolf Würth GmbH & Co. KG.

Bauer, J., Ihm, A. und Ritter, A. (2015): Proaktive Betriebsberatung im Handwerk: Eine erfolgver-

sprechende Strategie der Unterstützung von Kleinbetrieben bei der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. In: GfA (Hrsg.): VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft, Dokumentation des 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses Karlsruhe 25.02.-27.02.2015. Dortmund: GfA-Press, A.1.2, S. 1-6.

Ritter, A. (2015): Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes. In: Ducki, A., Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T., Welter, F. (Hrsg.): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik, S. 74-77.

### 5.2.3 Beratungskonzept „Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“

*Albert Ritter*

#### Beratungsbedarf

Viele Handwerksunternehmer beklagen, dass ihr tägliches Handeln durch den betrieblichen Alltag in starkem Maße bestimmt bzw. sogar „getrieben“ wird. Sie berichten, dass ihr Handeln und ihre Entscheidungen maßgeblich durch Anlässe (beispielsweise das Lösen eines akuten Problems), Notwendigkeiten (z. B. die Einhaltung von Fristen) sowie kurzfristige Ziele, wie beispielsweise die rechtzeitige Abwicklung eines Auftrages, geprägt sind. Dass diese Handlungen und Entscheidungen auch mittelfristig für den Betrieb, den Unternehmer und die Beschäftigten gut sind, wird dabei vom Unternehmer unterstellt – auch wenn nur eher vage Vorstellungen zu den mittel- und langfristigen Zielen des Unternehmens existieren. Begründet wird das Fehlen klarer, fundierter und schriftlich festgelegter Vorstellungen, wie die Zukunft des eigenen Betriebes aussehen soll und wie der Weg dorthin gestaltet werden könnte, durch die fehlende Zeit infolge der hohen Inanspruchnahme durch das Tagesgeschäft. Anzumerken ist jedoch, dass diesen Handwerksunternehmern vielfach die Überzeugung fehlt, dass ein an konkreten Zielvorstellungen ausgerichtetes, strategisches Vorgehen in ihrem Betrieb praktikabel und mit den eigenen Verhaltensweisen vereinbar ist. Die daraus resultierende, in vielen Handwerksbetrieben anzutreffende Dominanz einer stark **reaktiven Art und Weise der Betriebsführung** ist eine Folge. Das heißt, die operative Betriebsführung dominiert, während die strategische Betriebsführung hinten angestellt wird.

Vor dem Hintergrund der aktuellen und zukünftigen Veränderungen (z. B. des Fachkräftemangels) und den damit einhergehenden Herausforderungen für die Betriebe des Handwerks, ist eine primär operative Betriebsführung nicht mehr ausreichend, da sie die Auseinandersetzung mit der Zukunftsfähigkeit des Betriebes vernachlässigt. Hieraus können negative Folgen entstehen: für den Unternehmer, beispielsweise zunehmender Stress durch das immer häufigere „Reagieren müssen“ wegen des Fehlens einer „klaren Linie“, für die Beschäftigten (z. B. erhöhte Flexibilitätsanforderungen und fehlende Perspektiven) sowie für den Betrieb und dessen Wettbewerbsfähigkeit (z. B. kein zielorientiertes Verbessern und Realisieren von Neuerungen).

Diese gängige Praxis der Betriebsführung sollte überwunden werden. Ein solcher Erneuerungsprozess ist eine Innovation – oder besser eine **soziale Innovation**<sup>10)</sup> (vgl. Zapf 1989 sowie Kehrbaum 2009). Viele Handwerksbetriebe benötigen hierfür eine kompetente externe Unterstützung. Erforderlich sind vor allem

- eine Sensibilisierung der Unternehmer für eine fundierte Auseinandersetzung mit der Frage „Wo wollen wir und wo will ich hin?“ und für die Festlegung einer klaren, an formulierten Unternehmenszielen ausgerichteten Innovationsorientierung sowie

---

<sup>10)</sup> Einführung neuer Methoden bei der Betriebsführung, wie beispielsweise die gemeinsame Entwicklung eines Unternehmensleitbildes, aktive Mitarbeiterbeziehung in Innovationsprozesse, Befähigung von Gesellen zum eigenverantwortlichen Führen eines Arbeitsteams sowie Personalentwicklungsgespräche.

- eine Anleitung und Unterstützung bei der Umsetzung insbesondere in Form eines gemeinsam vereinbarten und gemeinsam angewendeten Unternehmensleitbildes.

Für die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei solchen Innovationsprozessen reichen die traditionellen (auf Problemlagen reagierenden) Konzepte der Betriebsberatung nicht aus. Das vorliegende Beratungskonzept setzt an der skizzierten Bedarfslage an und nutzt die sensibilisierende und das eigene Handeln reflektierende Wirkung des Austausches zwischen Unternehmern in den Netzwerk-Workshops einer Innovationsallianz. Aus diesen Gründen hat es sich als sehr **guter Einstieg** in einen Prozess der Weiterentwicklung der Betriebsführung hin zu einer *auch* strategischen und innovationsförderlichen Betriebsführung erwiesen (vgl. Ritter 2015, S.76).

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Führung“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Innovationsförderung sollte strategisch verankert sein

Innovationen sind Neuerungen, die zu Verbesserungen führen. Auf der betrieblichen Ebene bezeichnen Innovationen (nach neuerem Verständnis) alles, was für den jeweiligen Betrieb neu ist, also auch Dinge, die andere Unternehmen bereits erfolgreich anwenden. Eine zeitgemäße Innovationsförderung geht von einem weit gefassten Verständnis von Innovationen aus. Innovation bezeichnet danach neben neuen Verfahren, Produkten und Dienstleistungen, auch Neuerungen in den Bereichen Betriebsführung, Organisation, Arbeitsgestaltung und Personalmanagement.

Die im Rahmen des inno.de.al-Projektes gewonnenen Erkenntnisse weisen darauf hin, dass Handwerksbetriebe – wie andere Unternehmen auch – bei der Erarbeitung und Umsetzung von Neuerungen systematisch und zielorientiert vorgehen sollten. Da bei kleinen Betrieben dieser Prozess vom Unternehmer gemanagt wird, ist es unabdingbar, dass er sich hierfür Zeit nimmt, eine handwerkserprobte Vorgehensweise verwendet, Beschäftigte einbezieht und bei Bedarf eine externe Unterstützung (insb. durch die Betriebsberater des Handwerks) nutzt. (vgl. Warkotsch 2004)

Im Gegensatz zum Lösen eines akuten Problems sollten Innovationen strategischen Zielen folgen und damit Teil der Zukunftsstrategie eines Handwerksbetriebes sein. Aus der Handwerksforschung ist bekannt, dass die Erarbeitung einer fundierten, an den Unternehmenszielen ausgerichteten Innovationsstrategie nicht im Rahmen der operativen Betriebsführung stattfinden kann (vgl. Ritter 2014a, S. 60). Daraus folgt, Innovationen sind im Rahmen der strategischen Betriebsführung zu managen.

### Strategische Betriebsführung

Strategische Betriebsführung ist auch in Handwerksbetrieben mehr als nur ein gelegentliches Nachdenken, was die Kunden bzw. der Markt in Zukunft wollen. Nach Bamberger und Wrona (2012, S. 33) bezieht sich die strategische Betriebsführung auf „*die Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die sich in signifikanter Weise auf die Entwicklung und die Erhaltung von*

*Erfolgspotenzialen beziehen und über welche die Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung erfolgen.*“ Durch eine strategische Betriebsführung können Handwerksbetriebe ihre strategische Aufstellung, die sich insbesondere in den aktuellen und zukünftigen Alleinstellungsmerkmalen zeigt, analysieren, zielorientiert gestalten und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern.

Eine **handwerkstaugliche strategische Betriebsführung** beinhaltet:

- eine Orientierung gebende Beschreibung „Wie es sein soll, also der ‚Soll-Zustand‘ des Betriebes.“ in Form eines verständlichen Unternehmensleitbildes, dessen Anwendung regelmäßig (beispielsweise jährlich) gemeinsam mit den Beschäftigten überprüft und bei Bedarf fortgeschrieben wird,
- einen umfassenden Prozess zur Strategiefindung (strategische Zielplanung) basierend auf entsprechenden Analysen der betrieblichen Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken,
- die Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele – inklusive eines Maßnahmenplanes sowie
- eine Verfolgung und Lenkung der Umsetzung und Zielerreichung.

Ausgangspunkt für die Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben ist idealerweise die Erarbeitung und Vereinbarung eines Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern.

### **Was ist ein Unternehmensleitbild?**

Ein Unternehmensleitbild ist die Beschreibung *und* Übereinkunft, **wie es im Betrieb sein oder laufen soll!** Es beschreibt die „Soll-Identität“, das Einzigartige und den „Kurs“ eines Unternehmens - klar, stimmig, glaubwürdig und motivierend. (vgl. Paul und Wollny 2014, S. 52 f.)

Hierzu skizziert es

- eine Vision,
- beschreibt die Alleinstellungsmerkmale des Betriebes in der Zukunft,
- definiert gemeinsame Werte und
- schafft Identität nach innen (Wer wir (zukünftig) sind und wofür wir (zukünftig) stehen?) und ein Bild nach außen: Wie die Kunden, der Markt, die Lieferanten und Partner sowie die Öffentlichkeit den Betrieb wahrnehmen sollen.

Damit beschreibt ein Unternehmensleitbild das „Wesen des Betriebes“.

Erfolgreiche Unternehmer haben ihr Leitbild als Ausdruck ihres unternehmerischen Selbstverständnisses und zur Verdeutlichung ihres „Kurses“ entwickelt und so kommuniziert, dass es von den Beschäftigten auch akzeptiert und gelebt wird.

Die Entwicklung, Vereinbarung und Anwendung eines Unternehmensleitbildes ist heute in mittelständischen und größeren Unternehmen ein bedeutendes Instrument einer **strategisch orientierten Unternehmensentwicklung** (vgl. Rütten 2010, S. 3).

### **Elemente eines handwerksgerechten Unternehmensleitbildes**

Ein Unternehmensleitbild muss betriebsspezifisch gestaltet werden. Die in Tabelle 8 skizzierte

Struktur eines Unternehmensleitbildes hat sich bewährt.

Tabelle 8: Struktur und Elemente eines Unternehmensleitbildes

Elemente eines Unternehmensleitbildes	zentrale Fragen
a) der Unternehmenszweck (die Mission) „Wer wir sind und was wir tun.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wozu gibt es uns?</li> <li>• Was leisten wir für unsere Kunden, Mitarbeiter, die Eigentümer und die Gesellschaft bzw. wollen wir leisten?</li> <li>• Wie wollen wir am Markt gesehen werden?</li> </ul>
b) die Vision „Wo wir langfristig hin wollen.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo stehen wir in der Zukunft?</li> <li>• Was wollen wir erreichen?</li> <li>• Welche Alleinstellungsmerkmale zeichnen uns in Zukunft aus?</li> </ul>
c) Grundsätze und Leitlinien (Betriebskultur und Werte) „Was für uns selbstverständlich ist.“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was prägt unser tägliches Handeln?</li> <li>• Wie gehen wir miteinander um?</li> <li>• Wie gehen wir mit Partnern und der Umwelt um?</li> </ul>

### Ziele der Vereinbarung und Anwendung eines Unternehmensleitbildes

Die Erstellung eines solchen Zukunftsbildes (Leitbildes) „zwingt“ den Unternehmer, konkrete Vorstellungen zum „Wo wollen wir und wo will ich hin?“ und „Wie gehen wir dabei vor?“ anzustellen.

Darüber hinaus liegt der Wert eines Unternehmensleitbildes und dessen Entwicklung in

- der Offenlegung und Auseinandersetzung mit den strategischen Entwicklungspotenzialen des Betriebes,
- der reflektierenden und auf die Zukunft fokussierenden Wirkungsweise des Entwicklungsprozesses,
- der besseren Transparenz der Zukunftsfähigkeit des Betriebes,
- der motivierenden Wirkung der Zukunftsfähigkeit des Betriebes,
- der transparenten Ausrichtung des Betriebes auf ein kommuniziertes und akzeptiertes Zukunftsbild des Betriebes,
- der Orientierung gebenden Wirkung im Zuge der Formulierung von Zielen sowie bei Entscheidungen und täglichem Handeln sowie
- der Möglichkeit, den Entwicklungsstand des Betriebes (Sind wir auf dem richtigen Weg und wie gut leben wir unser Unternehmensleitbild?) regelmäßig zu bewerten.

### Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit den Mitarbeitern kann in Handwerksbetrieben ein Prozess zur Stärkung der strategischen Be-

triebsführung initiiert werden.

- Eine solche Innovation bedarf in der überwiegenden Mehrheit der Handwerksbetriebe einer externen Unterstützung.

Das vorliegende Beratungskonzept hat die Initiierung und Unterstützung eines solchen Innovationsprozessen zum Ziel und richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Handwerksunternehmer zu sensibilisieren und anzuleiten, sich mit der strategischen Ausrichtung ihres Betriebes systematisch auseinanderzusetzen,
- Handwerksunternehmern die Idee eines Unternehmensleitbildes zu vermitteln,
- interessierte Handwerksunternehmer bei der Entwicklung und Abstimmung eines eigenen Unternehmensleitbildes zu unterstützen sowie
- die Anwendung des Unternehmensleitbildes zu verfolgen und die Optimierung zu unterstützen.

Das Ergebnis der Beratung sollte die Anwendung der entwickelten Unternehmensleitbilder in den jeweiligen Handwerksbetrieben und damit die Förderung deren Innovationsbereitschaft und -fähigkeit sein.

### Voraussetzungen

Befindet sich ein Handwerksbetrieb in einer seine Existenz akut bedrohenden Situation, sind Sofortmaßnahmen zur Problemlösung erforderlich. In einer solchen Phase sind Maßnahmen zur Stärkung der strategischen Betriebsführung und damit auch die hierauf abzielenden Beratungskonzepte bis zur Stabilisierung des Betriebes hinten anzustellen. Danach sind sie umso mehr erforderlich. Aus der Erprobung des Beratungskonzeptes im Rahmen des inno.de.al-Projektes lassen sich keine Bedingungen ableiten, die eine Anwendung grundsätzlich oder partiell ausschließen.

Im Rahmen des Beratungsprozesses sind jedoch einige Voraussetzungen zu schaffen bzw. zu vereinbaren.

Diese sind:

- Die einbezogenen Unternehmer sollten spätestens nach der Informations- und Sensibilisierungsphase ihr definitives Interesse bekunden.
- Jeder Unternehmer sollte bereit und in der Lage sein, sich die erforderliche Zeit zu nehmen.
- Der Berater sollte den Unternehmern einen ungefähren Zeitrahmen für den Innovationsprozess und die verschiedenen Teilschritte nennen.
- Jeder Unternehmer sollte bereit sein, seine Mitarbeiter in den Entwicklungsprozess einzubeziehen.

Die Mitarbeiter sollten bereit sein, sich unvoreingenommen an der Entwicklung des Unternehmensleitbildes zu beteiligen.

**Umsetzungsprozess**

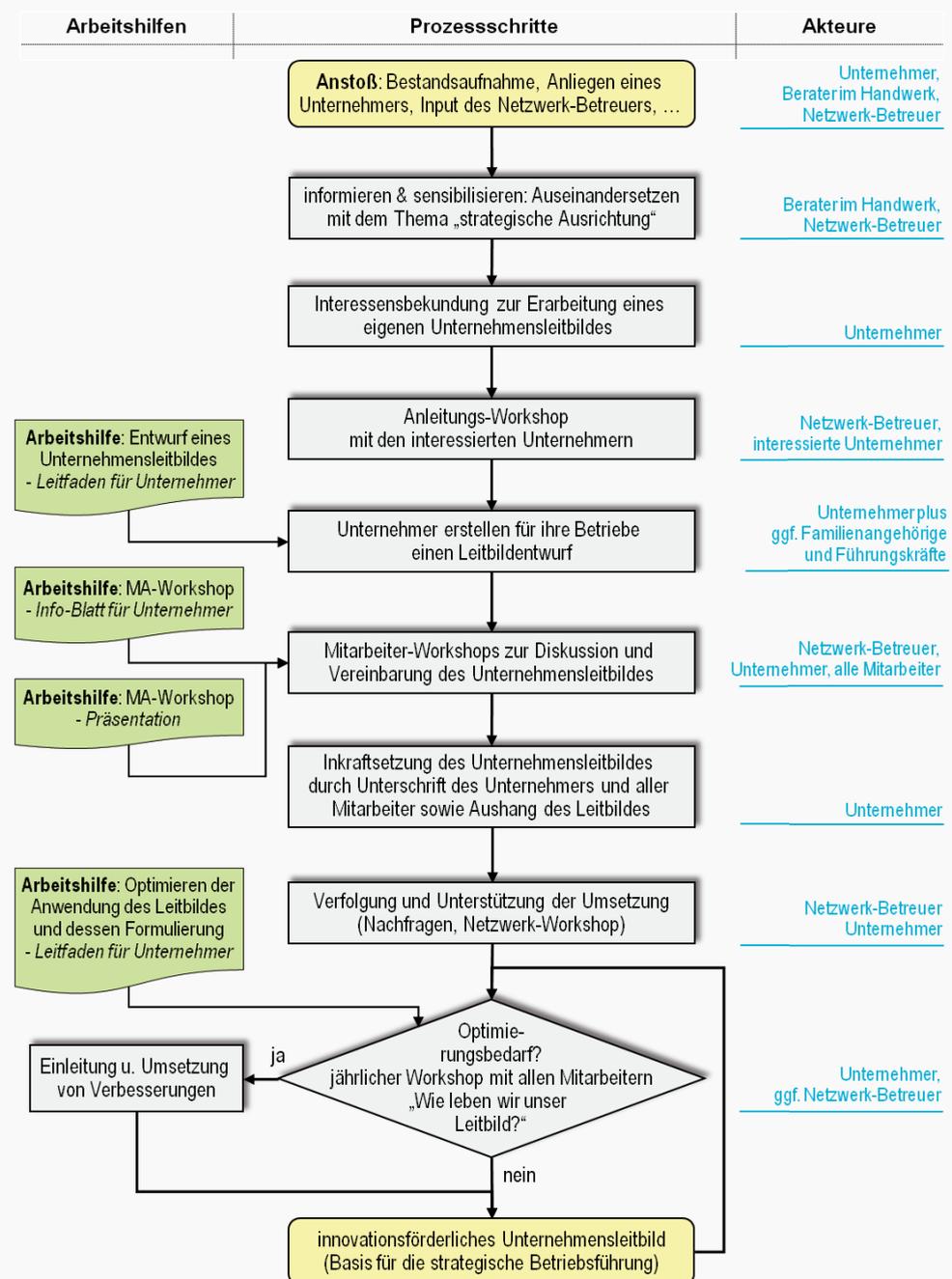


Abbildung 14: Beratungsprozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Eine Betriebsberatung zur Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes kann sowohl von einem oder mehreren Unternehmern, als auch einem Berater im Handwerk – beispielsweise einem Betriebsberater einer Handwerkskammer – oder einem Netzwerk-Betreuer (wenn bereits eine regionale Innovationsallianz existiert) angestoßen werden. Natürlich wäre eine Initiierung durch Unternehmer ideal, aber die betriebliche Praxis zeigt, dass in der Regel das Interesse der Handwerksunternehmer erst einmal geweckt werden muss.

Anknüpfungspunkte einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Die Lebenspartnerin des Unternehmers berichtet, dass ihr Partner sich anscheinend „um alles kümmern muss“ und „vor lauter reagieren müssen“, nicht mehr abschalten kann und die Familie zu kurz kommt.
- Ein Berater im Handwerk erkennt bei seinen Kontakten mit Handwerksunternehmern (beispielsweise einer Betriebsberatung), dass der Unternehmer seinen Betrieb (fast) nur operativ führt und der Alltag des Unternehmers (nahezu) komplett durch das Tagesgeschäft dominiert wird.
- Im Rahmen eines Netzwerk-Workshops einer bereits existierenden regionalen Innovationsallianz berichten Unternehmer, immer weniger Zeit zum Nach- und Vorausdenken zu haben bzw. beklagen, ständig auf alltägliche Dinge reagieren zu müssen.
- Im Rahmen eines Netzwerk-Workshops wurde eine Bestandsaufnahme (beispielsweise in Form des Kurzchecks „inno.fit“ – siehe hierzu Kapitel 5.4.1) in den beteiligten Handwerksbetrieben vereinbart. Dies zeigt einen Handlungsbedarf bei der strategischen Ausrichtung einzelner oder aller Handwerksbetriebe.

### (2) Unternehmer informieren und sensibilisieren

Das Ziel dieses sehr wichtigen Teilschrittes ist die **Auseinandersetzung der Unternehmer** mit der Bedeutung einer attraktiven strategischen Ausrichtung des Betriebes. Für Menschen, die über längere Zeit vorrangig oder fast ausschließlich durch ihre operative Rolle (der vor Ort Handelnde) gefordert werden, was für viele Handwerksunternehmer zutrifft, ist es sehr wichtig, ihr **konzeptionelles Denken und Handeln** zu aktivieren (vgl. Lorenz et. al 2014, S. 44 f.). Das heißt, der Unternehmer sollte die Relevanz des Themas für seinen Betrieb sowie den Nutzen und die Praktikabilität einer strategischen Betriebsführung reflektieren und selbst erkennen. Diese Erkenntnis ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Beratung. Die reine Bereitstellung von Informationen reicht in der Regel nicht aus. Besser ist es, wenn ein Berater im Handwerk hierfür eine entsprechende **Plattform** schafft, die einen konstruktiven Austausch zwischen Unternehmern und den Zugang zu praktischem Wissen ermöglicht.

Existiert bereits eine regionale Innovationsallianz oder ein vergleichbares Netzwerk, sollte der Netzwerk-Betreuer für die Auseinandersetzung mit dem Thema „strategische Ausrichtung des Betriebes“ einen Netzwerk-Workshop nutzen. Existiert ein solches Netzwerk nicht, sollte der Berater ihm bekannten Handwerksunternehmer, die aus seiner Sicht einen Handlungsbedarf

bei der strategischen Ausrichtung ihrer Betriebe haben, zu einem Info-Abend einladen.

Ein beispielhafter Titel eines solchen Netzwerk-Workshops oder Info-Abends könnte sein:

*„Wie zukunftssicher ist Ihr Betrieb aufgestellt? Was können wir von Handwerksbetrieben mit einer klaren strategischen Ausrichtung lernen?“*

Wesentliche Inhalte eines solchen Netzwerk-Workshops bzw. Info-Abends sollten sein:

- Beispiele und Austausch zur gängigen Betriebsführungspraxis in Handwerksbetrieben:  
*Dominanz des Tagesgeschäfts – „gefangen sein“ in seiner operativen Rolle. Strategische Ausrichtung des Betriebes wird oft hinten angestellt. Bedenken, ob eine strategische Betriebsführung im eigenen Betrieb möglich bzw. sinnvoll ist.*
- Wie es sein soll, also der ‚Soll-Zustand‘ des Betriebes? Ideensammlung, Beispiele guter Praxis und Austausch zu den wesentlichen Erfolgskriterien:  
*Kennen der Stärken und Schwächen sowie der Chancen und Risiken des Betriebes. Kennen der Entwicklungspotenziale. Durchdachte und transparente Vorstellungen, wo der Betrieb in den nächsten drei bis fünf Jahren hin will. Motivierende Wirkung eines transparenten Zukunftsbildes des Betriebes. Attraktivität nach innen und nach außen. Orientierung gebende Wirkung beim Formulieren von Zielen sowie beim Entscheiden und täglichen Handeln. Möglichkeit, sich regelmäßig am selbst definierten Soll zu spiegeln.*
- Wie könnte ein handwerkstauglicher Einstieg in eine bedeutungsvollere Anwendung der strategischen Betriebsführung aussehen?  
*Erläuterung des Konzeptes „Unternehmensleitbild“. Vorstellung beispielhafter Unternehmensleitbilder von Handwerksbetrieben. Beschreibung der Umsetzung: Entwicklung eines Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern.*
- Das Beratungsangebot „Unterstützung der Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“:  
*Vorgehensweise, Unterstützungsleistungen, erforderliche Beiträge der Unternehmer, zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen.*
- Weitere Vorgehensweise und Vereinbarungen.  
*Ausblick, Rückmeldung über Teilnahme innerhalb von vier Wochen etc.*

Für den Netzwerk-Workshop bzw. Info-Abend sind ca. zwei Stunden zu kalkulieren.

### **(3) Interessensbekundungen der Unternehmer**

Anzustreben sind eine möglichst zeitnahe Entscheidung der Unternehmer sowie deren definitive Interessensbekundung – beispielsweise in Form einer Fax- oder Mailantwort (entspricht einer Auftragsklärung). Darin sollte der Unternehmer nicht nur sein Interesse an einer Teilnahme bekunden, sondern auch zusichern, dass

- er an einem Anleitungs-Workshop (siehe nächster Teilschritt) teilnimmt,
- einen Leitbildentwurf für seinen Betrieb erstellt,
- einen Mitarbeiter-Workshop zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes organisiert,
- eine offene Diskussion des Leitbildentwurfes im Rahmen des Mitarbeiter-Workshops ermöglicht,

- bereit ist, das Unternehmensleitbild vorzuleben sowie
- die Anwendung des Leitbildes regelmäßig mit den Mitarbeitern checkt und das Unternehmensleitbild bei Bedarf optimiert.

Wenn nur ein oder zwei Unternehmer an der Erarbeitung eines eigenen Unternehmensleitbildes Interesse bekunden, sind die weiteren Schritte in Form einer Einzelberatung zu realisieren. Ist die Anzahl der interessierten Unternehmer größer, ist eine Beratung im Konvoi (Gruppenberatung) aus Gründen der Synergien und des geringeren Aufwandes für den Berater im Handwerk bzw. den Netzwerk-Betreuer zu empfehlen. Für den Berater im Handwerk bedeutet dies, dass er für die geplante Betriebsberatung ein Netzwerk, bestehend aus den interessierten Unternehmern und ihm als Netzwerk-Betreuer gründen sollte - siehe hierzu Kapitel 4.3.

#### **(4) Anleitungs-Workshop mit den interessierten Unternehmern**

Aufbauend auf dem Netzwerk-Workshop bzw. Info-Abend sind in einem Netzwerk-Workshop mit den interessierten Unternehmern die konkrete Vorgehensweise und der Zeitplan abzustimmen.

Darüber hinaus sind die Unternehmer

- anzuleiten, wie sie einen Entwurf eines Unternehmensleitbildes erstellen, einen Mitarbeiter-Workshop zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes organisieren und die Mitarbeiter zu diesem Workshop einladen,
- zu informieren, welche Rolle und Aufgaben sie im Rahmen des Mitarbeiter-Workshops haben und
- über die Arbeitshilfe I: „Entwurf eines Unternehmensleitbildes - Leitfaden für Unternehmer“ zu informieren.

Einen beispielhaften Fahrplan für den Anleitungs-Workshop zeigt Tabelle 9.

#### **(5) Unternehmer erstellen für ihre Betriebe einen Leitbildentwurf**

Ausgehend vom vorangegangenen Anleitungs-Workshop erstellt nun jeder Unternehmer für seinen Betrieb einen Leitbildentwurf. Als Arbeitshilfe steht der Leitfaden für Unternehmer „Entwurf eines Unternehmensleitbildes“ (siehe Arbeitshilfe I) zur Verfügung.

In der Regel sind die Unternehmer durch die Anleitung und die bereitgestellte Arbeitshilfe in der Lage, den Leitbildentwurf eigenständig zu entwickeln. Sinnvoll hat sich erwiesen, dass der Netzwerk-Betreuer etwa in der Hälfte der Zeit bis zum geplanten Mitarbeiter-Workshop bei den Unternehmern nach dem Stand der Erstellung des Leitbildentwurfes und der Organisation des Mitarbeiter-Workshops nachfragt.

Nach Zusendung des Leitbildentwurfes sollte der Netzwerk-Betreuer den Entwurf mit dem Unternehmer telefonisch besprechen und ggf. Fragen zum Mitarbeiter-Workshop klären.

Tabelle 9: Fahrplan Anleitungs-Workshop

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorgehensweise: <i>Vorschlag und Abstimmung</i></li> <li>▪ Zeitplan: <i>Vereinbarung von Terminen</i></li> </ul>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
60 Min.	Unternehmensleitbild <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Struktur und Inhalte</li> <li>▪ Sammlung möglicher Inhalte für die drei Elemente</li> </ul> → <i>Arbeitshilfe I</i> : Entwurf eines Unternehmensleitbildes - Leitfaden für Unternehmer	Präsentation, Diskussion, Gruppenarbeit	Netzwerk-Betreuer Unternehmer
20 Min.	Mitarbeiter-Workshops zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hinweise zum Organisieren</li> <li>▪ Rolle und Aufgaben des Unternehmers im Rahmen des Mitarbeiter-Workshops</li> </ul> → <i>Arbeitshilfe II</i> : Organisieren des Mitarbeiter-Workshops „Unser Unternehmensleitbild“ – Info-Blatt für Unternehmer	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Ausblick und Vereinbarungen (insb. bis wann die Unternehmer dem Netzwerk-Betreuer ihre Entwürfe mailen)		Netzwerk-Betreuer

### (6) Mitarbeiter-Workshop zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes

Ein Unternehmensleitbild ist nur wirksam, wenn es von allen Mitarbeitern getragen bzw. geliebt wird. Dies setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter das Leitbild akzeptiert. Am ehesten ist dies durch eine aktive Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Formulierung des Unternehmensleitbildes möglich – und zwar in Form eines Mitarbeiter-Workshops.

Im Mitarbeiter-Workshop „Unser Unternehmensleitbild“ sollen die Mitarbeiter

- erfahren, was ein Unternehmensleitbild ist,
- die Ziele der gemeinsamen Formulierung und Vereinbarung eines Unternehmensleitbildes kennenlernen,
- den Leitbildentwurf kennenlernen,
- den Leitbildentwurf untereinander sowie mit ihrem Chef diskutieren, ihre Vorstellungen einbringen, bei Bedarf kürzen, vervollständigen und verständlicher formulieren,
- sich zum vereinbarten Unternehmensleitbild bekennen und
- sich verpflichten, das Unternehmensleitbild anzuwenden.

Einen beispielhaften Fahrplan für einen solchen Mitarbeiter-Workshop zeigt Tabelle 10.

Tabelle 10: Fahrplan „Mitarbeiter-Workshops zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes“

Uhrzeit	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
14.00 – 14.10	Begrüßung, Ziele und Vorstellung des Netzwerk-Betreibers	Gespräch	Unternehmer
14.10 – 14.20	Was ist ein Unternehmensleitbild	Präsentation und Gespräch	Netzwerk-Betreuer
14.20 – 14.25	Weshalb wir gemeinsam ein Unternehmensleitbild erarbeiten und vereinbaren	Präsentation Diskussion	Unternehmer
14.25 – 14.45	Vorstellung des Leitbildentwurfes	Präsentation	Unternehmer
14.45 – 15.30	Auseinandersetzen mit dem Leitbildentwurf	Gruppenarbeit	Mitarbeiter
15.45 – 16.00	Diskussion der in den Gruppenarbeiten genannten Verbesserungsvorschläge	Zurufabfrage Diskussion	Moderation: Netzwerk-Betreuer
15.30 – 16.00	Einholen eines „öffentlichen“ Bekenntnisses zum Unternehmensleitbild	Gespräch	Unternehmer
16.00 – 16.10	Information zu den weiteren Schritten	Gespräch	Unternehmer
16.10 – 16.30	Erstellung eines Fotos mit allen Mitarbeitern für das Unternehmensleitbild		

Der Mitarbeiter-Workshop sollte im jeweiligen Unternehmen stattfinden und ist vom Unternehmer zu organisieren. Hierfür dient die Arbeitshilfe II „Organisieren des Mitarbeiter-Workshops „Unser Unternehmensleitbild“ – *Info-Blatt für Unternehmer*“. Der Netzwerk-Betreuer sollte die Vorbereitung unterstützen und den Workshop moderieren.

Das Ergebnis des Mitarbeiter-Workshops sollte ein mit allen Mitarbeitern abgestimmtes Unternehmensleitbild sein. Das heißt, alle sind mit dem Unternehmensleitbild einverstanden und verpflichten sich, es anzuwenden.

### **(7) Inkraftsetzung des Unternehmensleitbildes**

Mit der Unterschrift des Unternehmers und aller Mitarbeiter sowie dem Aushängen des Unternehmensleitbildes wird dieses in Kraft gesetzt.

### **(8) Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung**

Durch die Einbindung in das Netzwerk kann die Umsetzung des Unternehmensleitbildes in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops thematisiert und ein ggf. erforderlicher Unterstützungsbedarf zeitnah ermittelt werden. Hierfür sollte das Thema „Wie läuft die Anwendung des Unternehmensleitbildes“ regelmäßig auf die Tagesordnung der Netzwerk-Workshops gesetzt werden.

Damit die Betriebe nach ca. einem Jahr die Optimierung der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung durchführen können (siehe Schritt 9), sollte der Netzwerk-Betreuer nach etwa neun Monaten die Optimierung auf die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops setzen. Neben der Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit einer Optimierung, sollten die Unternehmer auch angeleitet werden, einen internen Mitarbeiter-Workshop „Op-

timierung der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung“ durchzuführen. Grundlage hierfür ist die Arbeitshilfe IV „Optimieren der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung – Leitfaden für Unternehmer“.

### **(9) Optimierung der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung**

Im Gegensatz zu einem Navigationssystem meldet sich ein Unternehmensleitbild nicht von selbst, wenn man davon abweicht. Deshalb sollten die Handwerksbetriebe, die ein Unternehmensleitbild erarbeitet haben, regelmäßig (beispielsweise jährlich) dessen Anwendung zusammen mit ihren Mitarbeitern einschätzen und bei Abweichungen entsprechende Verbesserungsmaßnahmen festlegen und umsetzen. Dieses Anliegen sollte in einem Netzwerk-Workshop besprochen werden.

Zentrales Werkzeug für die Optimierung, die als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) gestaltet werden sollte, ist der interne Mitarbeiter-Workshop „Optimierung der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung“. Die Inhalte dieses KVP-Workshops sind:

- Einschätzung „Wie gut leben wir unser Unternehmensleitbild?“ durch die Mitarbeiter und den Unternehmer,
- Ableiten der Handlungsbedarfe und Auswahl der dem Unternehmer und den Mitarbeitern wichtigsten (nicht mehr als ca. sieben, da sonst der Betrieb überlastet ist) sowie
- Erstellen und Vereinbaren eines Maßnahmenplans für die wichtigsten Handlungsfelder.

Details zu diesem Mitarbeiter-Workshop sind der Arbeitshilfe IV „Optimieren der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung – Leitfaden für Unternehmer“ zu entnehmen. Der Netzwerk-Betreuer kann auf Wunsch des Unternehmers den KVP-Workshop im ersten Jahr moderieren. Führt der Unternehmer den Workshop selbst durch, sollte er nachfragen, wie es gelaufen ist.

## **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Entwurf eines Unternehmensleitbildes – *Leitfaden für Unternehmer*

Arbeitshilfe II: Organisieren des Mitarbeiter-Workshops „Unser Unternehmensleitbild“ – *Info-Blatt für Unternehmer*

Arbeitshilfe III: Mitarbeiter-Workshop „Unser Unternehmensleitbild“ – *Präsentation*

Arbeitshilfe IV: Optimieren der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung – *Leitfaden für Unternehmer*

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

## Tipps und Erfahrungen

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser Beratung (Gruppenberatung).

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *„Steter Tropfen höhlt den Stein.“*  
Nutzen Sie in diesem Sinne Ihre Kontakte mit den Handwerksunternehmern zum **Platzieren des Themas** „strategische Ausrichtung“.
- *Überreden Sie Unternehmer nicht zur Erstellung eines Unternehmensleitbildes.*  
Wer kein Interesse zeigt, hat offenbar andere Prioritäten und ist noch nicht „reif“ für eine ernsthafte strategische Ausrichtung seines Betriebes.
- *Beratungsleistung regelmäßig anbieten.*  
Ein jährliches Anbieten der Beratungsleistung erscheint sinnvoll. Sprechen Sie dann die Unternehmer, die anfangs noch Bedenken hatten, erneut an.
- *Unterstützen Sie die Erstellung des Leitbildentwurfes (Schritt 5) nur, wenn der Unternehmer sie darum bittet.*  
Die eigene Auseinandersetzung mit den Inhalten des Unternehmensleitbildes fällt vielen Unternehmern nicht leicht, ist aber ein sehr wichtiger Prozess.
- *Dem Unternehmer wichtig erscheinende Personen einbeziehen.*  
Ermutigen Sie den Unternehmer, ihm wichtig erscheinende Personen in den Prozess der Erstellung eines Leitbildentwurfes einzubeziehen.
- *Inhalt vor Formulierung bei der ersten Abstimmung des Leitbildentwurfes.*  
Legen Sie bei der telefonischen Abstimmung des Leitbildentwurfes den Schwerpunkt auf die Inhalte und nicht auf die Formulierungen. Diese sollten im Mitarbeiter-Workshop mit den Mitarbeitern verbessert werden.
- *Allen Mitarbeitern die Teilnahme am Mitarbeiter-Workshop ermöglichen.*  
Achten Sie bei der Abstimmung des Termins für den Mitarbeiter-Workshop darauf, dass alle Beschäftigten prinzipiell daran teilnehmen können. Eine frühzeitige Planung ist hier sehr hilfreich.
- *In größeren Handwerksbetrieben Vorgehensweise anpassen.*  
In Handwerksbetrieben mit über 25 Beschäftigten sollte die Gruppenarbeit im Rahmen des Mitarbeiter-Workshops etwas modifiziert werden. Die Gruppenarbeit dient der Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit dem Leitbildentwurf. Damit eine Diskussion möglich ist, sollten die Beschäftigten in Gruppen von maximal neun Mitarbeitern aufgeteilt werden, sonst ist eine Diskussion kaum möglich.

Die modifizierte Form unterscheidet sich nur darin, dass mehr als drei Kleingruppen gebildet werden und zusätzlich Stationen parallel angeboten werden.

**Beispiel:** *In einem Handwerksbetrieb mit 46 Beschäftigten werden bei der Einteilung der Beschäftigten in Kleingruppen sechs Kleingruppen mit jeweils sieben bzw. acht Mitarbeitern gebildet. Die drei Stationen zu den drei Elementen des Unternehmensleitbildes werden gedoppelt. Die Kleingruppen 1 bis 3 gehen an die Stationen 1 bis 3. Die Kleingruppen 4 bis 6 gehen an die Stationen 4 bis 6. Das nachfolgende Bild verdeutlicht das Vorgehen.*

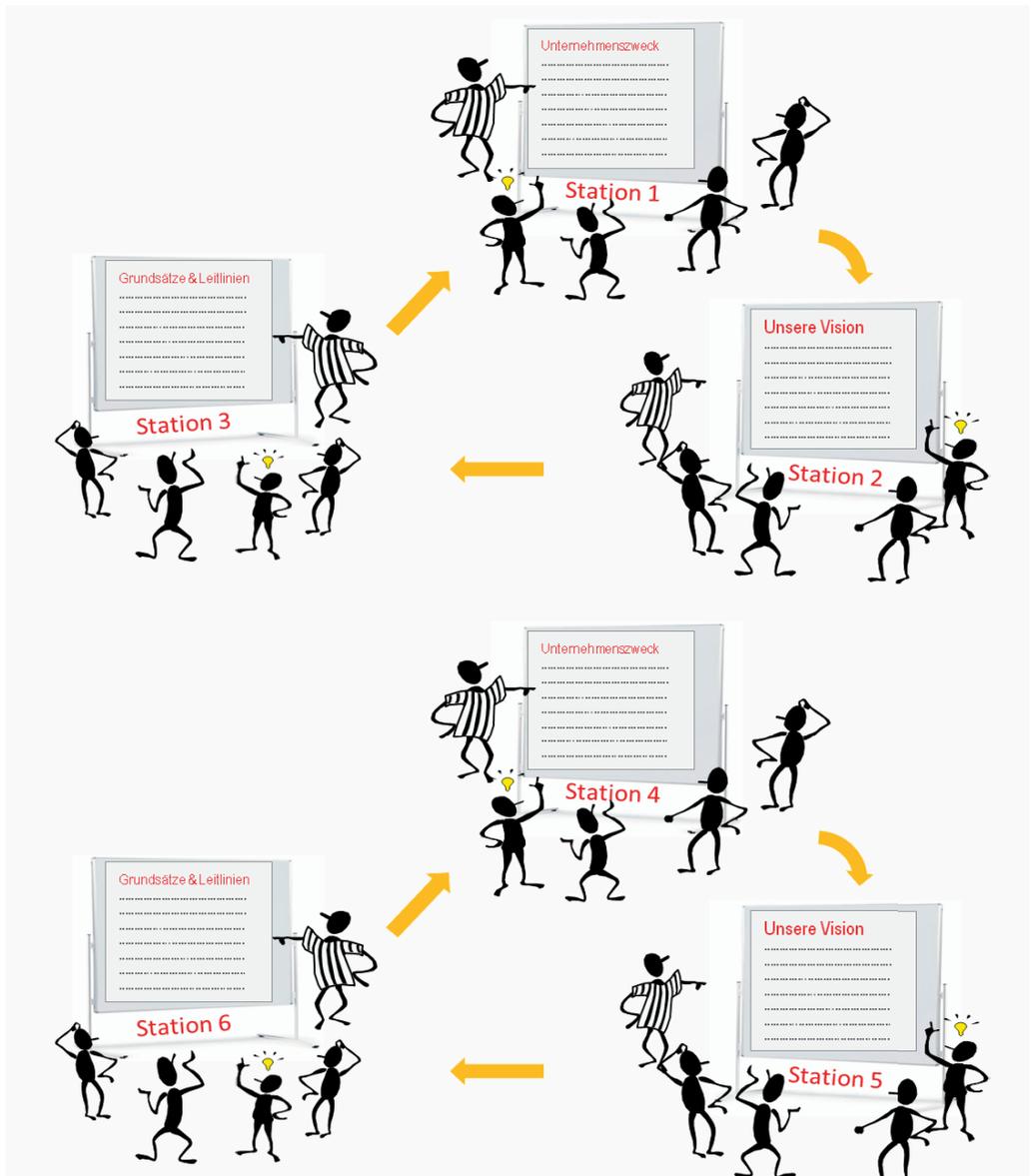


Abbildung 15: Mitarbeiter-Workshop in Handwerksbetrieben mit über 25 Beschäftigten

#### Erfahrungen:

- Die Mischung zwischen Information, Austausch mit anderen Unternehmern und Beratung in Netzwerk-Workshops sowie der Beratung und Begleitung vor Ort ist im Vergleich zu Einzelberatungen für den Berater weniger aufwändig und insbesondere durch **Synergien** wirkungsvoller.
- Die Unternehmer werden **angeregt und angeleitet**, sich konkret mit der Zukunft ihres Betriebes differenziert und konstruktiv auseinanderzusetzen (Selbstreflexion).

- Die Mitwirkung an der Ausarbeitung des Unternehmensleitbildes *motiviert die Mitarbeiter*, schafft Orientierung und fördert die Verbundenheit mit dem Betrieb.
- Bei den Formulierungen im Unternehmensleitbild und insbesondere der Vision sollte darauf geachtet werden, dass diese sinnstiftend und authentisch, leicht zu verstehen (einfache Sätze) und die Aussagen glaubhaft sind.
- Als Beispiele für ein Unternehmensleitbild sollte kein Leitbild eines Industriebetriebes verwendet werden, da dadurch die latente Befürchtung „Unternehmensleitbilder“ sind nur etwas für große Unternehmen gefördert wird. Besser sind Beispiele von Handwerksbetrieben die im Internet zu finden sind.
- Ein gemeinsam entwickeltes und gelebtes Unternehmensleitbild verbessert nicht nur die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch das **Betriebsklima** und damit die Verbundenheit mit dem Betrieb sowie die Bereitschaft „schlummernde“ Potenziale für Verbesserungen und Innovationen zu entfalten.
- Durch das **regelmäßige Checken** „Wie gut leben wir unser Unternehmensleitbild?“ steigt die praktische Relevanz des Unternehmensleitbildes, werden Verbesserungen eingeleitet und die strategische Ausrichtung des Betriebes gestärkt.
- Kurzfristige Erfolge zeigen sich am ehesten bei der Einhaltung der im Unternehmensleitbild formulierten Grundsätze für das Verhalten, wie beispielsweise Prüfung der Vollständigkeit der Informationen, Arbeitsmittel und Materialien vor der Fahrt auf die Bau-/Montagestelle, vollständiges Ausfüllen der beigelegten Arbeitspapiere, Nutzung der persönlichen Schutzausrüstung sowie sofortige Meldung, wenn der Sollbestand bei Materialien unterschritten wird.

### Quellen und weiterführende Literatur

- Bamberger, I. und Wrona, T. (2012): Strategische Betriebsführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Kehrbaum, T. (2009): Innovation als sozialer Prozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lorenz, M., Eichsteller, H. und Wecke, St. (2014): Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. 3. aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- Paul, H. und Wollny, V. (2014): Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung. 2. Aufl., München: Oldenbourg.
- Ritter, A. (2014b): Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, St. (Hrsg.). HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 60-73.
- Ritter, A. (2015): Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes. In: Ducki, A., Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T. und Welter, F. (Hrsg.): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Her-

ausforderungen. Karlsruhe: medialogik, S. 74-77.

Rütten, B. (2010): Auf dem Weg zum Leitbild: Prozessschritte, Gestaltungsbedingungen und Hemmnisse in der Leitbildentwicklung. Nordenstedt: GRIN Verlag.

Warkotsch, N. (2004): Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen, München: LFI.

Zapf, W. (1989): Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40(1/2), S. 170-183.

#### 5.2.4 Beratungskonzept „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“

Albert Ritter

##### Beratungsbedarf

Durch die kleinbetriebliche Struktur besteht die Geschäftsleitung in Handwerksbetrieben oftmals nur aus einer Person – in der Regel dem Unternehmer. Ihr obliegt es, den Betrieb operativ und auch strategisch zu führen. Zur strategischen Betriebsführung gehören neben der zukunftsweisenden Ausrichtung des Betriebes beispielsweise die Formulierung von Unternehmenszielen, die Positionierung des Betriebes am Markt (beispielsweise durch Alleinstellungsmerkmale), der Auf- und Ausbau einer sinnvollen Ressourcenausstattung, der gezielte Auf- und Ausbau von Kompetenzen sowie die gezielte Entwicklung einer innovationsfreundlichen und wertschätzenden Betriebskultur (inklusive entsprechender Führungsgrundsätze).

Durch die starke Einbindung der Unternehmer in das Tagesgeschäft, aber auch das Verkennen des Nutzens und damit der Relevanz der strategischen Betriebsführung sowie der Unkenntnis handwerkstauglicher Tools, ist die Betriebsführung in Handwerksbetrieben stark operativ geprägt. Erkenntnisse des inno.de.al-Projektes sowie anderer aktueller Handwerksprojekte, wie beispielsweise des Forschungsprojektes HaFlexSta (vgl. Mangold et al. 2014) sowie der Würth Handwerks-Studie 2015 (vgl. Adolf Würth 2015), bestätigen dies. Aus ihnen lässt sich auch ableiten, dass eine starke Dominanz der operativen Betriebsführung, also das Managen des betrieblichen Alltages, die Zukunftsfähigkeit und damit den weiteren Erfolg eines Handwerksbetriebes gefährden kann. Denn ein „Führen auf Sicht“ erscheint zwar weniger aufwändig hinsichtlich der Betriebsführung, erfordert aber ein hohes Maß an Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Lenkung der Prozesse durch den Unternehmer. Eine Überlastung des Unternehmers sowie ein **zu spätes Reagieren auf Veränderungen** (z. B. auf den Nachwuchs- und Fachkräftemangel) und ein **zu spätes Antizipieren von Entwicklungen**, wie beispielsweise veränderte Anforderungen infolge technischer Neuerungen, aber auch die Nachfolgeregelung, sind nur zwei Folgen einer unzureichend ausgeprägten (praktizierten) strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben (vgl. beispielsweise Schwarz 1998, Glasl 2013 sowie Ritter et al. 2014).

Durch die zunehmende Dynamik der verschiedenen Wandlungsprozesse sowie das Ausmaß an Veränderungen nimmt die Notwendigkeit einer guten (professionellen, statt „neben bei“ betriebenen) Betriebsführung weiter zu. Diese muss auch vorausschauend sein, Ziele formulieren, Perspektiven und Wege aufzeigen sowie zu zielorientiertem Handeln motivieren. Alles typische Aufgaben der strategischen Betriebsführung. Viele Handwerksunternehmer haben die Notwendigkeit einer stärkeren strategischen Ausrichtung ihres Betriebes ansatzweise erkannt. (Glasl 2013, S. 5) Rohrlack weist jedoch darauf hin, dass Studien auf eine immer noch relativ geringe praktische Bedeutung bzw. Handlungsrelevanz der strategischen Betriebsführung hinweisen. (Rohrlack 2008, S. 108 f.) Auch die Ergebnisse der Eingangsbefragung von 34 typischen Handwerksbetrieben im Rahmen des inno.de.al-Projektes legen die Vermutung nahe, dass die strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben nur ansatzweise praktiziert wird und auch nicht selbstverständlich ist. (Osranek et al. 2014b, S. 192 f.) So gaben knapp zwei Drittel der befragten Unternehmer an, dass ihre betriebliche Strategie und strategische Ausrichtung nicht explizit ausformuliert sei. Eine schriftliche Fixierung, wo das Unternehmen in 3-5 Jahren stehen soll, konnte nur ca. ein Drittel der Unternehmer bestätigen, wobei keiner dieser Betriebe seine Stra-

ategie mit konkreten Aktivitäten untersetzt hatte. Die meisten haben nicht dokumentierte Vorstellungen. Strategische Entscheidungen werden von den meisten eher intuitiv, erfahrungs- bzw. meinungsbasiert getroffen. Auf die Frage, ob systematisch Informationen über das betriebliche Umfeld gesammelt werden, antworteten 35 Prozent mit „Nein“ und 27 Prozent mit „Ja, aber unregelmäßig“. 52 Prozent arbeiten mit Informationen über das betriebliche Umfeld weiter, um z. B. Entscheidungen über die Erschließung neuer Märkte zu treffen. Wobei auch hier von einem systematischen Vorgehen nicht gesprochen werden kann. Folgen des demografischen Wandels, wie beispielsweise die Veränderung der Altersstruktur der Kunden, zum Anlass für eine Anpassung des eigenen Leistungsangebotes (z. B. barrierefreies Wohnen) zu nehmen und damit die Chancen des demografischen Wandels zu nutzen, bestätigen 53 Prozent der befragten Handwerksunternehmer. (ebenda<sup>11</sup>), S. 193)

Die vorliegenden Befunde sind Indizien dafür, dass trotz des oftmals vorhandenen Wissens um die Bedeutung einer strategischen Betriebsführung

- sie in der betrieblichen Praxis nur bedingt angewendet wird,
- ihre praktische (das Handeln bestimmende) Relevanz noch gering ist,
- Vorstellungen fehlen, wie sie in Handwerksbetrieben mit akzeptablem Aufwand praktiziert werden kann sowie
- viele Handwerksbetriebe hier einen wichtigen, bei einigen Handwerksbetrieben sogar latent existentiellen Handlungsbedarf haben.

Die Erfahrungen aus inno.de.al lassen den Schluss zu, dass der Prozess der Erarbeitung (Fundierung), Formulierung und Aufstellung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung vor allem für die kleineren Handwerksbetriebe (durch die Betriebsgröße und (zumindest anfänglich) fehlende Methodenkompetenzen nur sehr schwer selbst zu realisieren ist. Zumal gut 90 Prozent der Betriebe im Handwerk weniger als 10 Mitarbeiter beschäftigen. Dies untermauert die bereits postulierte Notwendigkeit einer externen Unterstützung der Handwerksunternehmer bei der Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben.

**Beratungsbedarf:** Die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei dem Ausbau bzw. der Stärkung der strategischen Betriebsführung wendet sich zu aller erst an die Unternehmer. Ausgehend von den Erfahrungen aus dem inno.de.al-Projekt lassen sich folgende Beratungsbedarfe formulieren:

- Schaffung eines Rahmens für die Auseinandersetzung mit der Frage „Was kennzeichnet eine gute Führung eines Handwerksbetriebes – professionell, statt ‚nebenbei‘?“
- Kennen lernen und Auseinandersetzung mit Möglichkeiten bzw. Methoden zum Praktizieren der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben.
- Anleitung und Unterstützung bei der Entwicklung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung (Ausbau bzw. zur Stärkung der strategischen Betriebsführung im jeweiligen Betrieb) und bedarfsabhängige Begleitung der Umsetzung.

---

<sup>11</sup>) „Ebenda“ heißt: siehe vorherige Literaturangabe.

- Begleitung der eigenständigen Fortführung (Praktizieren der strategischen Betriebsführung) und Unterstützung der Optimierung bei Bedarf.

An diesem Beratungsbedarf orientiert sich das vorliegende Beratungskonzept. Konzipiert ist es als Werkzeug für eine proaktive Beratung (vgl. Bauer et al. 2015), die primär im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz (siehe hierzu Kapitel 4) erfolgen sollte. Möglich ist auch – ggf. in modifizierter Form – die Anwendung in einer Einzelberatung. Die bei einer Gruppenberatung erzielbaren Synergien sprechen jedoch für eine regionale Innovationsallianz.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Führung“** zuzuordnen.

## Grundlagen

### Zeitgemäße Betriebsführung in Handwerksbetrieben

Merkmale einer erfolgreichen Betriebsführung sind nach Staehle (1991, S. 575) die Begeisterung für neue Ideen, das Arbeiten mit Visionen und eine zukunftsweisende Ausrichtung des Betriebes, eine gewisse Neigung zur Risikofreude, das Forcieren von notwendigen Veränderungen sowie ein ziel- und entscheidungsorientiertes Denken und Verhalten. Dabei sind das Vertrauen zu anderen Menschen, die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und der sichere Umgang mit komplexen Sachverhalten und auftretenden Unsicherheiten Voraussetzungen erfolgreichen Führungsverhaltens. (ebenda) Diesem Szenario kommt eine Betriebsführung sehr nahe, die die operative Betriebsführung um eine strategische und innovationsförderliche Betriebsführung ergänzt. Durch ihre Methodik der strategischen Betriebsführung können betriebliche Veränderungs- und Entwicklungsprozesse initiiert und in die Wege geleitet werden, die notwendig sind, um die Zukunftsfähigkeit eines Handwerksbetriebes zu sichern und zu steigern. So sieht die Methodik der strategischen Betriebsführung insbesondere vor:

- die vorausschauende Analyse und Bewertung von Veränderungen,
- die Ableitung von Herausforderungen (Chancen und Risiken) für den Betrieb,
- die Planung und Festlegung geeigneter Maßnahmen sowie
- deren zielorientierten Umsetzung.

Die fundamentale Prämisse einer zeitgemäßen Betriebsführung in Handwerksbetrieben lautet: **Der Erfolg ist in starkem Maße planbar.**

### Strategien im Rahmen der Betriebsführung

Eine **Strategie** ist ein Wegweiser und Plan, der wohl überlegt ist. Das heißt, ihr liegt eine Analyse (Auseinandersetzung) mit den aktuellen und zukünftigen Stärken und Schwächen eines Betriebes sowie den als relevant erachteten Chancen und Risiken aus den internen Bedingungen (beispielsweise den Ressourcen) und externen Kontextbedingungen (technische, organisatorische, gesellschaftliche und normative Entwicklungen etc.) zugrunde. Sie identifiziert und beschreibt Entwicklungspotenziale und zeigt auf, in welche Richtung, wie und mit welchen Ressourcen (Potenzialen) sich ein Unternehmen entwickeln sollte, damit die mittel- und langfristigen Unternehmensziele erreicht werden. Demzufolge ist eine **Strategie für die Unterneh-**

**mensentwicklung** eine längerfristig gültige Entscheidung, die den Rahmen für nachgelagerte operative Entscheidungen bilden und die der langfristigen Sicherung des Erfolgs eines Betriebes dient. Sie beinhaltet keine starren Handlungsvorgaben, sondern beschreibt einen Handlungsrahmen, der ausreichend Flexibilität zulässt. Für die Umsetzung einer Strategie folgt daraus, dass prozessbegleitend die Ziele, die Vorgehensweise und vereinbarten Maßnahmen regelmäßig reflektiert und bei Bedarf nachjustiert werden müssen. Die in Handwerksbetrieben immer wieder anzutreffenden Überlegungen des Unternehmers sind noch keine Strategie für die Unternehmensentwicklung, da sie nicht ausformuliert, nur bedingt fundiert, durch einen Plan für die Umsetzung untersetzt und häufig auch nicht dokumentiert werden.

### Strategische Betriebsführung

Unternehmen sind nicht nur operativ zu führen. Für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit und damit den zukünftigen Erfolg des Unternehmens ist ergänzend eine vorausschauende Führung eines Unternehmens – eine Planung des Unternehmenserfolges – erforderlich. (vgl. Bleicher 2011) Im Handwerk sprach man in der Vergangenheit von langfristiger Planung bzw. strategischer Planung (siehe Schwarz 1998, S. 15 f.). Vor allem die Erkenntnis, dass auch Handwerksbetriebe strategisch (visionär) ausgerichtet (aufgestellt) sein sollten und hierfür Erfolgspotenziale (z. B. Alleinstellungsmerkmale) zu identifizieren und auszubauen sind, führte zur Etablierung der strategischen Betriebsführung im Handwerk. Dabei ist die strategische Betriebsführung eines Handwerksbetriebes mehr als nur ein gelegentliches Nachdenken, was die Kunden bzw. der Markt in Zukunft wollen. Nach Bamberger und Wrona (2012, S. 33) bezieht sich die strategische Betriebsführung auf *„die Entscheidungen, Handlungen und Interaktionen, die sich in signifikanter Weise auf die Entwicklung und die Erhaltung von Erfolgspotenzialen beziehen und über welche die Lenkung, Gestaltung und Entwicklung der Unternehmung erfolgen.“* Durch eine strategische Betriebsführung können Handwerksbetriebe ihre strategische Aufstellung, die sich insbesondere in den aktuellen und zukünftigen Alleinstellungsmerkmalen zeigt, analysieren, zielorientiert gestalten und damit ihre Zukunftsfähigkeit sichern. Erforderlich hierfür ist nicht nur eine wohlüberlegte Strategie für die Unternehmensentwicklung, sondern auch die Einpassung dieser Strategie in die normativen Prägungen des Betriebes (Unternehmensstruktur, -philosophie etc.), die Ressourcen des Betriebes und die Betriebskultur.

Eine **handwerkstaugliche strategische Betriebsführung** beinhaltet:

- Eine Orientierung gebende Beschreibung „Wie es sein soll.“, in Form eines verständlichen Unternehmensleitbildes, das regelmäßig (beispielsweise jährlich) überprüft und bei Bedarf fortgeschrieben wird,
- einen umfassenden Prozess zur Strategiefindung (strategische Zielplanung) basierend auf entsprechenden Analysen der betrieblichen Stärken und Schwächen (ressourcenbasierter Ansatz) sowie der Chancen und Risiken,
- die Ableitung von Maßnahmen zur Umsetzung der strategischen Ziele – inklusive eines Maßnahmenplanes sowie
- eine Verfolgung und Lenkung der Umsetzung und Zielerreichung.

Ausgangspunkt für die Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben ist idealerweise die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern (siehe hierzu Kapitel 5.2.3) sowie die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung (siehe

steht im Mittelpunkt des vorliegenden Beratungskonzeptes).

Die Weiterentwicklung der praktizierten Art und Weise der Betriebsführung zu einer professionelleren Betriebsführung, die von einer normativen Basis ausgeht, Strategien entwickelt und verfolgt sowie das „Geschäft“ operativ managt, ist eine Innovation.

### Strategie-Werkstatt

Eine Strategie-Werkstatt ist eine Methode zur Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung bzw. deren regelmäßigen Weiterentwicklung. Sie ist eine innerbetriebliche Maßnahme und besteht aus einer Folge von Workshops mit ausgewählten oder bei Betrieben unter ca. 10 Beschäftigten allen Mitarbeitern sowie Recherchen und Analysen, die der Unternehmer bzw. von ihm beauftragte Mitarbeiter oder Berater durchführen. Ein wesentliches Merkmal einer Strategie-Werkstatt ist, dass diese Folge geplant, koordiniert und moderiert wird. Vor allem bei der erstmaligen Anwendung übernimmt ein Berater oder der Netzwerk-Koordinator diese Aufgaben.

### SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine gängige Methode der strategischen Planung, die auch im Handwerk zum frühzeitigen Antizipieren der für den jeweiligen Betrieb relevanten Veränderungen sowie zur Formulierung geeigneter Strategien erfolgreich erprobt wurde. (vgl. beispielsweise Glasl 2013, S. 1 f.) Ihre Besonderheit ist die Verknüpfung von ressourcenorientierter und marktorientierter Betrachtung einer organisatorischen Einheit (im Handwerk ist die fast immer der gesamte Betrieb). Demzufolge werden bei einer SWOT-Analyse die internen Stärken und Schwächen eines Handwerksbetriebes sowie externe Chancen und Risiken (Bedrohungen) aus dem Umfeld des Betriebes systematisch untersucht (in der Regel qualitativ) und einander gegenübergestellt. (vgl. Schumann 2013)

Durch eine SWOT-Analyse kann die Geschäftsleitung eines Handwerksbetriebes diesen „auf den Prüfstand“ stellen. Auch wenn die Vorgehensweise vergleichsweise einfach ist, sollte zumindest bei der erstmaligen Anwendung die Durchführung von einem erfahrenen Berater koordiniert und unterstützt werden. Neben der Geschäftsleitung sind auch ausgewählte Mitarbeiter sowie bei Bedarf Berater oder andere Experten (z. B. Vertreter von Herstellern) einzubeziehen. Im Vergleich zu anderen Methoden der strategischen Planung macht die SWOT-Analyse keine detaillierten Vorgaben zum Vorgehen, sondern liefert lediglich einen Rahmen. (Paul et al. 2014, S. 79) Bei der Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung kann diese in folgenden Schritten genutzt werden:

- zu Beginn, bei der Analyse der Ausgangssituation,
- bei der Entwicklung strategischer Optionen bzw. Entwicklungspotentiale als Denkanstöße sowie  
der Bewertung dieser Optionen/Potentiale als Referenz.

### Intention

Das vorliegende Beratungskonzept wendet sich in erster Linie an die betriebswirtschaftlich orientierten Berater im Handwerk sowie Netzwerk-Betreuer unterschiedlicher Formen der Gruppenbetreuung, wie insbesondere regionaler Innovationsallianzen im Handwerk. Vor dem

Hintergrund des oben skizzierten Beratungsbedarfs zielt das Beratungskonzept darauf ab,

- Handwerksunternehmer zu sensibilisieren und anzuleiten, sich mit dem Thema „gute Betriebsführung im Handwerk“ auseinanderzusetzen,
- mit Handwerksunternehmern die Relevanz, den Nutzen sowie Möglichkeiten der Anwendung einer strategischen Betriebsführung in ihren Betrieben zu diskutieren,
- durch die Anleitung und Unterstützung der Handwerksunternehmer bei der Entwicklung einer eigenen Strategie für die Unternehmensentwicklung sie beim Einstieg bzw. Ausbau der strategischen Betriebsführung in ihren Betrieben anzuleiten, zu unterstützen und zu begleiten,
- die betriebliche Anwendung zu verfolgen und bei Bedarf weiter zu unterstützen.

Das Ergebnis der Beratung sollte sein: Die einbezogenen Handwerksbetriebe haben eine Strategie für die Entwicklung ihres Betriebes mit ausgewählten Mitarbeitern erarbeitet, im Betrieb bekannt gemacht und Schritt für Schritt umgesetzt. Dadurch ist der Betrieb strategisch besser aufgestellt und die strategische Betriebsführung etabliert.

### Voraussetzungen

Befindet sich ein Handwerksbetrieb in einer seine Existenz akut bedrohenden Situation, sind Sofortmaßnahmen zur Problemlösung erforderlich. In einer solchen Phase ist die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung nicht möglich. Im Rahmen von Sofortmaßnahmen ist ggf. eine Unterstützung bei der Durchführung einer SWOT-Analyse angezeigt. Ist die kritische Phase überwunden, steht der Anwendung des Beratungskonzeptes nichts mehr im Wege - im Gegenteil, zur Vorbeugung weiterer kritischer Situationen bietet sich das Beratungskonzept an.

Aus der Erprobung des Beratungskonzeptes im Rahmen des inno.de.al-Projektes lassen sich keine Bedingungen ableiten, die eine Anwendung grundsätzlich oder partiell ausschließen. Der Netzwerk-Betreuer sollte sich vorab mit den Methoden „Strategie-Werkstatt“ und SWOT-Analyse auseinandersetzen. Ggf. kann auch ein Berater des Handwerks die Durchführung der SWOT-Analysen unterstützen.

Im Rahmen des Beratungsprozesses sind jedoch einige Voraussetzungen zu schaffen bzw. zu vereinbaren. Diese sind:

- Die einbezogenen Unternehmer sollten sich darauf einstellen (einlassen), dass sich der Beratungsprozess auf mindestens eineinhalb Jahre erstreckt.
- Die einbezogenen Unternehmer sollten spätestens nach der Informations-, Sensibilisierungs- und Klärungsphase ihr definitives Interesse und ihre Mitwirkung bekunden.
- Jeder Unternehmer sollte bereit und in der Lage sein, sich die erforderliche Zeit für die Maßnahmen zur Stärkung der strategischen Betriebsführung zu nehmen.
- Jeder Unternehmer sollte bereit sein, von ihm ausgewählte Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen.
- Für die einzubeziehenden Mitarbeiter sollten die Rahmenbedingungen und der zusätzliche Aufwand akzeptabel gestaltet werden.

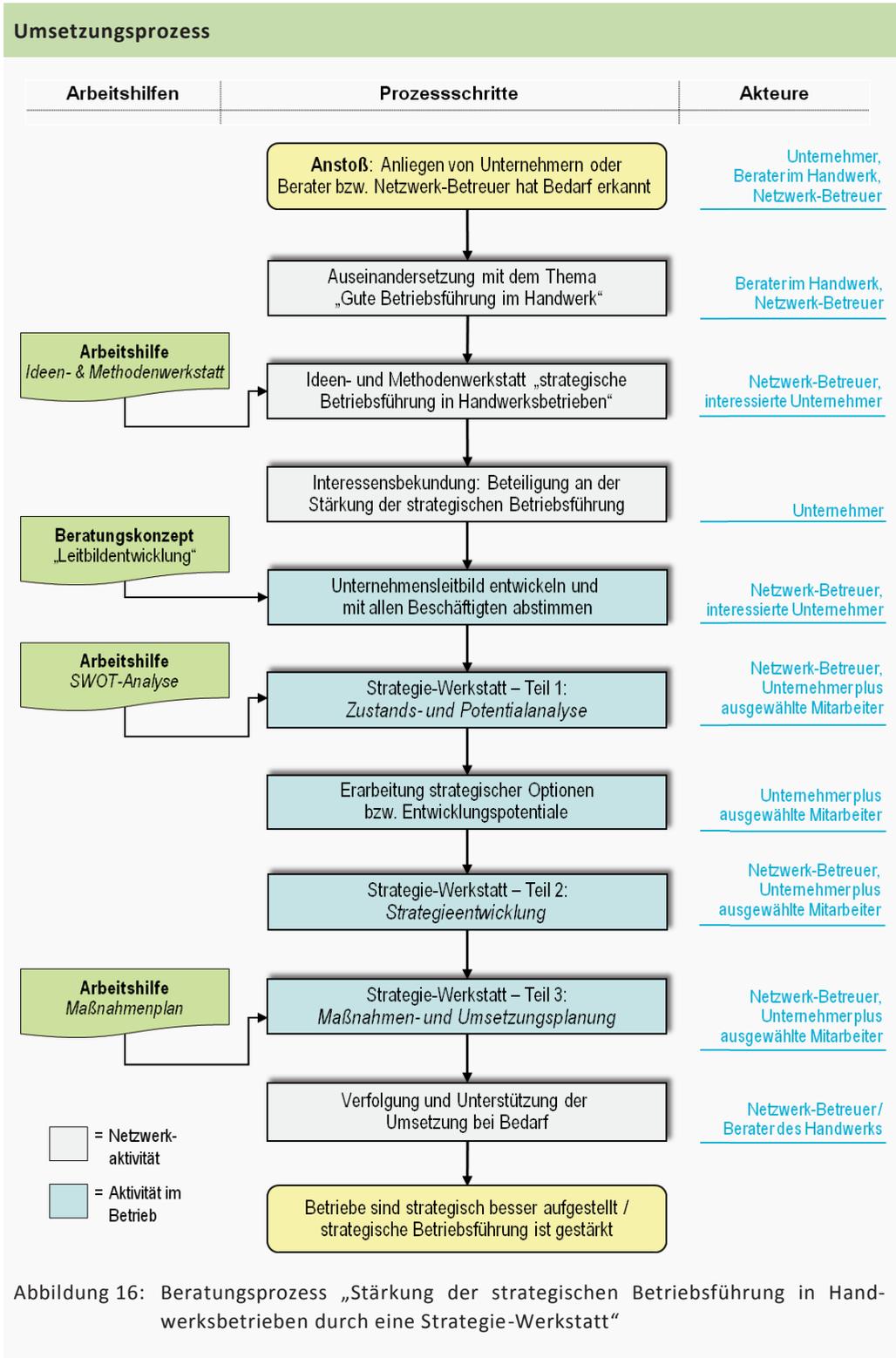


Abbildung 16: Beratungsprozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz sollte das Thema „Stärkung der strategischen Betriebsführung“ frühestens erst nach der Findungsphase aufgegriffen werden. Da es eine Basis für die Unternehmensentwicklung schafft, besitzt es aber eine hohe Relevanz, auch bei der Realisierung eines handwerksgerechten Innovationsmanagements.

Die Anregung, sich im Netzwerk mit dem Thema „Gute Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ und der strategischen Betriebsführung auseinanderzusetzen, kann aus den Ergebnissen des Betriebschecks (siehe Kapitel 5.4.1) am Anfang einer regionalen Innovationsallianz resultieren oder von Unternehmern stammen. Legitim ist es auch, dass der Netzwerk-Betreuer das Thema zur Diskussion stellt. Natürlich wäre es auch hier ideal, wenn die Initiative aus der betrieblichen Praxis kommen würde, doch in der Regel verkennen die Handwerksunternehmer die Notwendigkeit, sich mit der strategischen Betriebsführung intensiv auseinanderzusetzen.

Unabhängig davon, vom wem die Anregung kommt, sollte der Netzwerk-Betreuer das Thema „Gute Betriebsführung und strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops vorstellen und die Auseinandersetzung mit dieser Thematik zur Diskussion stellen.

Die Workshop-Einheit könnte wie in Tabelle 11 strukturiert sein.

Tabelle 11: Fahrplan ‚Vorstellung des Themas ‚Gute Betriebsführung und strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben‘ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
7 Min.	Abfrage „Was fällt Ihnen spontan zum Thema ‚Gute Betriebsführung und strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben‘ ein?“	Zurufabfrage	Netzwerk-Betreuer
7 Min.	Diskussion der Ergebnisse der kurzen Sammlung	Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
8 Min.	Ausblick „Wie könnte die Beratung aussehen“: Vorstellung des in Abbildung 16 dargestellten Beratungsprozesses	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
8 Min.	Abstimmung „Wollen wir das Thema angehen?“	Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer

### (2) Auseinandersetzung mit dem Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“

Wenn sich die Mehrheit der Teilnehmer des Unternehmernetzwerks für den Einstieg in das Thema „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“ entschieden hat, sollte der Netzwerk-Betreuer auf die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops das Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“ setzen. Einen beispielhaften Fahrplan für diesen Tagesordnungspunkt zeigt Tabelle 12.

Tabelle 12: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Worum geht es, Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Abfrage „Woran machen Sie fest, dass die Art und Weise der Betriebsführung gut ist?“	Zurufabfrage	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Strukturierung und Diskussion der Ergebnisse der Sammlung	Clustern	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Merkmale „guter“ Betriebsführung im Handwerk	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Zusammenfassung der gesammelten und vorgestellten Ergebnisse	Gespräch	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
5 Min.	Ableitung der Relevanz einer strategischen Betriebsführung im Handwerk	Gespräch	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
5 Min.	Ausblick: Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“	Präsentation	Netzwerk-Betreuer

### (3) Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“

Die Ideen- und Methodenwerkstatt ist im vorliegenden Fall eine spezielle Form eines Workshops im Rahmen einer Beratung (siehe [Arbeitshilfe I](#)). das Konzept der Ideen- und Methodenwerkstatt wurde im Kontext des inno.de.al-Projektes entwickelt, erprobt und optimiert. Sie hat sich als sehr handwerkstauglich und wirksam erwiesen. Im Mittelpunkt stehen die Erarbeitung und Abstimmung einer Grundlage für die weitere Beratung. Dabei werden

- Ideen zusammengetragen, skizziert und diskutiert, wie beispielsweise Lösungsvorstellungen, Lösungsansätze, Lösungswege, Ansatzpunkte für betriebspezifische Anpassungen, mögliche Umsetzungshemmnisse etc. sowie
- Methoden im Sinne von Anwendungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen eingehend vorgestellt, hinterfragt, Vorschläge für Anpassungen benannt und die Anwendung der Methoden abgestimmt.

Die Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ baut auf den Ergebnissen der vorausgegangenen Auseinandersetzung mit dem Thema der Betriebsführung im Handwerk auf. Der in Tabelle 13 vorgestellte Fahrplan sollte deshalb entsprechend angepasst werden. Der zeitliche Abstand zwischen der einleitenden Auseinandersetzung mit dem Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops und der Ideen- und Methodenwerkstatt hat sich als wichtig erwiesen, da die Unternehmer die Thematik und ihnen wichtig erscheinende Punkte nochmals überdenken bzw. auch direkt in ihre Art und Weise der Betriebsführung einbinden. So berichtete beispielsweise ein Konditormeister, dass er nun regelmäßig mit dem Verkaufspersonal Ideen für neue Produkte (Kuchen, Torten, Pralinen und Eissorten) abstimmt, statt seine Ideen „nur“ mit seiner Mitarbeiterin und der Auszubildenden in der Backstube abzustimmen.

Tabelle 13: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Austausch zu den Ergebnissen der Besprechung im Rahmen des Netzwerk-Workshops (jeder Unternehmer nimmt kurz Stellung)	Gespräch notieren am Flipchart	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Strategische Betriebsführung im Handwerk	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
30 Min.	Gemeinsames Erarbeiten der wichtigsten Merkmale einer strategischen Betriebsführung	Gruppenarbeit	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
15 Min.	Wie praktiziert mein Betrieb die strategische Betriebsführung (Einschätzung anhand der Merkmale → Smileys) und wie soll sie in Zukunft praktiziert werden? (Einschätzung anhand der Merkmale → Smileys)	Punktbe- wertung	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Diskussion der Ergebnisse	Diskussion	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Pause		
10 Min.	Prozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung“ → Überblick	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
20 Min.	Vorstellung des Prozesses (siehe Abbildung 17) 1. <i>Unternehmensleitbild mit allen Mitarbeitern entwickeln und abstimmen</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
20 Min.	Vorstellung des Prozesses 2. <i>Strategische Planung (SWOT-Analyse und Ableitung strategischer Unternehmensziele)</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
15 Min.	Vorstellung des Prozesses 3. <i>Strategieentwicklung (Strategie für die Unternehmensentwicklung)</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
20 Min.	Pause		
15 Min.	Vorstellung des Prozesses 4. <i>Umsetzungsplanung (Erstellung von Maßnahmenplänen)</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Vorstellung des Prozesses 5. <i>Umsetzung und Verfolgung der Anwendung</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
5 Min.	Vorstellung des Prozesses 6. <i>Verbessern und Weiterentwickeln</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
20 Min.	Diskussion und Abstimmung des Prozesses zur Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer

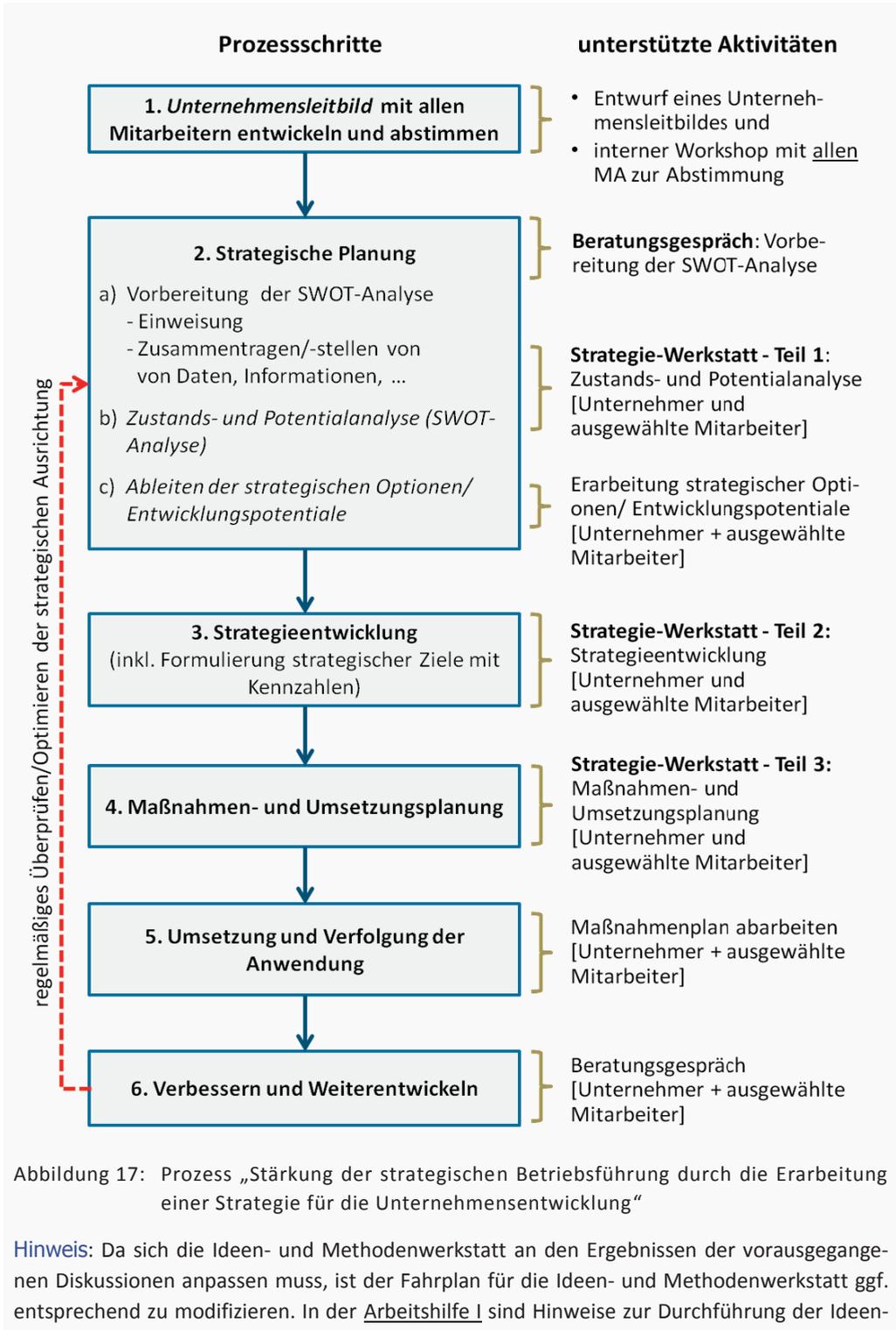


Abbildung 17: Prozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung“

**Hinweis:** Da sich die Ideen- und Methodenwerkstatt an den Ergebnissen der vorausgegangenen Diskussionen anpassen muss, ist der Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt ggf. entsprechend zu modifizieren. In der Arbeitshilfe I sind Hinweise zur Durchführung der Ideen-

und Methodenwerkstatt zu finden.

#### (4) Interessensbekundungen der Unternehmer

Die Entscheidung, ob ein Handwerksunternehmer in seinem Betrieb den in Abbildung 17 dargestellten Entwicklungsprozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung“ durchführen möchte, sollte zeitnah nach der Ideen- und Methodenwerkstatt erfolgen. Erfahrungsgemäß fällen die Unternehmer bereits bei der Aussprache am Ende der Ideen- und Methodenwerkstatt eine Vorentscheidung.

**Hinweis:** Der Netzwerk-Betreuer sollte bei der Aussprache zuerst den Unternehmer ansprechen, der ein großes Interesse signalisiert hat. Teilweise ist für die Entscheidung der Unternehmer noch eine telefonische Beratung durch den Netzwerk-Betreuer erforderlich. Angestrebt ist nicht, dass alle Unternehmer ihre Teilnahme bekunden. Es gibt Unternehmer, die erst einmal die Erfahrungen anderer Betriebe abwarten wollen – dies ist legitim und weist auf einen wesentlichen Vorteil regionaler Innovationsallianzen.

#### (5) Unternehmensleitbild entwickeln und mit allen Beschäftigten abstimmen

Zur Vorgehensweise siehe Beratungskonzept „Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“ (Kapitel 5.2.3).

#### (6) Strategie-Werkstatt – Teil 1: Zustands- und Potentialanalyse (erster Workshop)

Zur Vorbereitung des ersten Workshops im Rahmen der Strategie-Werkstatt ist in einem gemeinsamen Beratungsgespräch mit allen interessierten Handwerksunternehmern oder in Einzelgesprächen vor Ort das Zusammentragen/-stellen der für die SWOT-Analyse erforderlichen Daten, Informationen etc. zu klären (siehe [Arbeitshilfe II](#)).

Im Mittelpunkt des Workshops „Zustands- und Potenzialanalyse“ steht die SWOT-Analyse. Details zur Vorgehensweise sind in der [Arbeitshilfe II](#) beschrieben. Den Fahrplan für den ersten Workshop im Rahmen der Strategie-Werkstatt zeigt Tabelle 14.

Tabelle 14: Erster Workshop „Zustands- und Potenzialanalyse“ der Strategie-Werkstatt

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
30 Min.	Zustands- und Potentialanalyse: <i>Warum?, Vorgehensweise und Methode (SWOT-Analyse)</i>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
180 Min.	Durchführung der SWOT-Analyse → <a href="#">Arbeitshilfe II</a> : SWOT-Analyse	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
50 Min.	Zwei Pausen (zwischen der Durchführung der SWOT-Analyse)		
20 Min.	Diskussion der in einer 4-Felder-Matrix (siehe Abbildung 18) zusammengetragenen Ergebnisse	Diskussion	Netzwerk-Betreuer

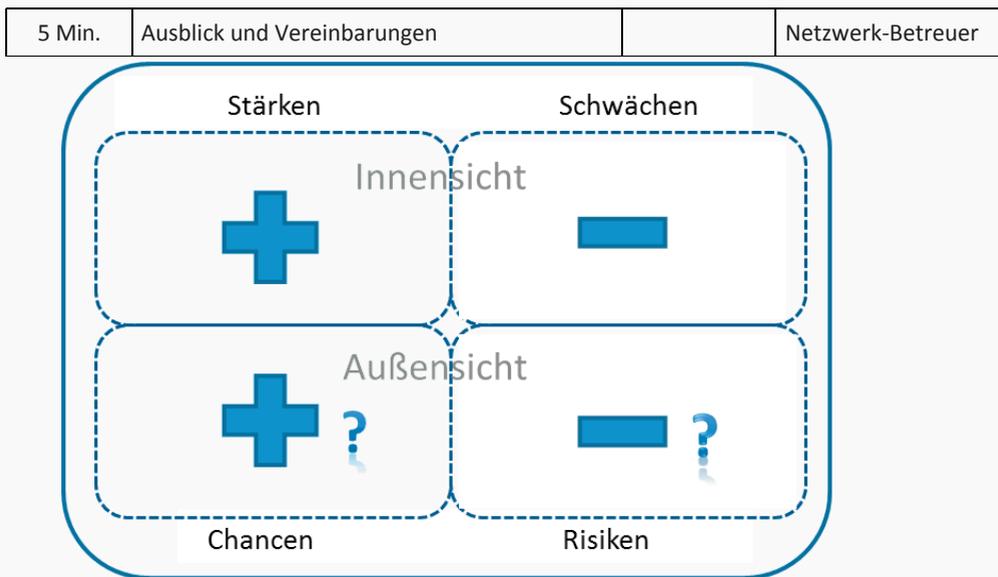


Abbildung 18: 4-Felder-Matrix: Ergebnis der SWOT-Analyse

### (7) Erarbeitung strategischer Entwicklungspotenziale

Ausgehend von den Ergebnissen des Workshops „Zustands- und Potenzialanalyse“, also insbesondere der SWOT-Analyse, sollten der Unternehmer zusammen mit von ihm ausgewählten Mitarbeitern erste Ideen für mögliche strategische Optionen bzw. Entwicklungspotenziale erarbeiten (siehe [Arbeitshilfe II](#)). Ziel dieser „Hausarbeit“ ist die perspektivische Auseinandersetzung mit den Ergebnissen der SWOT-Analyse. Dieser Prozessschritt wurde nach der erstmaligen Durchführung der Strategie-Werkstatt ergänzt.

### (8) Strategie-Werkstatt – Teil 2: Strategieentwicklung (zweiter Workshop)

Im zweiten Workshop im Rahmen der Strategie-Werkstatt wird die Strategie für die Unternehmensentwicklung erarbeitet, formuliert und abgestimmt.

Ziele des Workshop „Strategieentwicklung“ im Rahmen der Strategie-Werkstatt sind:

- Formulierung der Strategie für die Unternehmensentwicklung,
- Benennen und Beschreiben der strategischen Unternehmensziele und
- Untersetzen der strategischen Unternehmensziele mit Kennzahlen.

Tabelle 15 zeigt einen beispielhaften Workshop-Fahrplan.

**Hinweis:** Die Strategieentwicklung erachten die Handwerksunternehmer anfangs als „theoretische Übung“. Sie sind es in der Regel nicht gewohnt, Zukunftsszenarien konkret zu beschreiben und Ziele mit messbaren Kennzahlen zu untersetzen. Hier bedarf es einiger Überzeugungsarbeit und Beharrlichkeit, aber es lohnt sich. Wenn ein Handwerksunternehmer sich nicht die Zeit nimmt, eine Zukunftsstrategie für seinen Betrieb zu entwickeln, wird er sie erfahrungsgemäß auch nicht umsetzen. Die Anmerkung eines Handwerksunternehmers „Übung“ ist somit durchaus richtig.

Tabelle 15: Zweiter Workshop „Strategieentwicklung“ der Strategie-Werkstatt

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
30 Min.	Was ist eine Strategie?	Inputreferat, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
60 Min.	strategische Optionen bzw. Entwicklungspotentiale des Betriebes: Vorstellung der „Hausarbeiten“, Ergänzung bei Bedarf und Beschreibung der strategischen Optionen des Betriebes	Präsentation, Diskussion	Teilnehmer
25 Min.	Pause		
90 Min.	Erarbeitung der Strategie für die Unternehmensentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulierung der Strategie</li> <li>• Untersetzen der Strategie mit strategischen Unternehmenszielen</li> <li>• Untersetzen der Ziele mit Kennzahlen</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer
25 Min.	Pause (dazwischen)		
5 Min.	Abstimmung des weiteren Vorgehens		Netzwerk-Betreuer

### (9) Strategie-Werkstatt – Teil 3: Maßnahmen- und Umsetzungsplanung (dritter Workshop)

Im dritten Workshop der Strategie-Werkstatt geht es darum, die zuvor formulierte Strategie für die Unternehmensentwicklung und deren Ziele, also die strategischen Ziele des Handwerksbetriebes mit konkreten Maßnahmen zu untersetzen. Damit die Teilnehmer das Projekt „Stärkung der strategische Betriebsführung durch die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung“ nicht aus dem Auge verlieren, sollte der zeitliche Abstand zwischen dem zweiten und dritten Workshop nicht zu lange sein – empfehlenswert sind ca. vier Wochen.

Die Ziele dieses Workshops sind:

- Erarbeiten konkreter Maßnahmen für die formulierte Strategie für die Unternehmensentwicklung und deren Ziele.
- Erstellung und Abstimmung eines Maßnahmenplanes: Was?, Wer?, Wie?, Bis wann?
- Erstellung und Abstimmung eines Umsetzungsplanes: Klärung der erforderlichen Ressourcen, ggf. Unterstützung durch Externe, Formulierung von Meilensteinen etc.
- Klärung der Verfolgung der Umsetzung: Wer übernimmt die Aufgabe?, Wie soll bei Abweichungen verfahren werden?, Rolle des Unternehmers: Unterstützer und „Möglichmacher“.
- Reflexion des Prozesses und Dank an die Mitarbeiter für deren Mitwirkung durch den

Unternehmer.

**Hinweis:** Bei der Maßnahmen- und Umsetzungsplanung ist es besonders wichtig, dass der Netzwerk-Betreuer immer wieder nachfragt, ob der angepeilte Zeitplan realistisch ist. Sowohl der Unternehmer als auch die Mitarbeiter neigen zu sehr engen Zeitvorgaben.

Einen beispielhaften Fahrplan für den dritten Workshop zeigt Tabelle 16.

Tabelle 16: Dritter Workshop „Maßnahmen- und Umsetzungsplanung“ der Strategie-Werkstatt

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
15 Min.	Wo stehen wir?	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
45 Min.	Erarbeiten von Vorschlägen (Maßnahmen) für die formulierte Strategie der Unternehmensentwicklung und deren Ziele.	parallele Kleingruppenarbeit	Teilnehmer
90 Min.	Vorstellung und Diskussion der Vorschläge sowie Übernahme der Maßnahmen in den Maßnahmenplan → <u>Arbeitshilfe III</u> : Maßnahmenplan	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
25 Min.	Pause (dazwischen)		
45 Min.	Erstellung und Abstimmung des Umsetzungsplanes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung der erforderlichen Ressourcen</li> <li>• Unterstützungsbedarf</li> <li>• Formulierung von Meilensteinen</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
25 Min.	Pause		
30 Min.	Klärung der Verfolgung der Umsetzung: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer übernimmt die Aufgabe?</li> <li>• Wie soll bei Abweichungen verfahren werden?</li> <li>• Rolle des Unternehmers: Unterstützer und „Möglichmacher“.</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
5 Min.	Abschluss	Gespräch	Unternehmer

### (10) Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung bei Bedarf

Durch die Einbindung der Beratungsmaßnahme in das Unternehmer-Netzwerk (die regionale Innovationsallianz) kann die Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops sehr gut erfolgen. Der Netzwerk-Betreuer sollte in die Tagesordnung der Netzwerk-Workshops den Punkt „Stand und Erfahrungen aus den betrieblichen Projekten zur Stärkung der strategischen Betriebsführung“ aufnehmen und die Unternehmer bitten, kurz zu berichten.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Ideen- und Methodenwerkstatt – *Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung*

Arbeitshilfe II: SWOT-Analyse – *Leitfaden für Unternehmer*

Arbeitshilfe III: Maßnahmenplan – *Leitfaden für Unternehmer*

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

## Tipps und Erfahrungen

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser Beratungsform: Kombination von Gruppenberatung (in Form einer regionalen Innovationsallianz) und Einzelberatungen.

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *Machen Sie die Teilnahme am Workshop zur Auseinandersetzung mit der Führung eines Handwerksbetriebes verpflichtend.*  
Eine eingehende Auseinandersetzung der Unternehmer mit dem Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“ in einem Workshop mit anderen Unternehmern (Netzwerk-Workshop) hat sich als unabdingbar erwiesen. Handwerksunternehmer, die am Workshop nicht teilnahmen, verloren den Anschluss und stiegen nach der Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ aus.
- *Gestalten Sie die Ideen- und Methodenwerkstatt als aktives Lernen.*  
In der Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ lernten die Unternehmer die Intention, Machbarkeit/Praktikabilität und Anwendungsmöglichkeiten kennen.
- *Vereinbaren Sie Spielregeln für die Strategie-Werkstatt.*  
Insbesondere für die Zusammenarbeit, die Durchführung vereinbarter Maßnahmen und die Einhaltung vereinbarter Termine sollten im Vorfeld konkrete Spielregeln vereinbart und dokumentiert werden.
- *Klären Sie mit dem Unternehmer die Einbeziehung der Mitarbeiter.*  
Welche Mitarbeiter bei den unterschiedlichen Aktivitäten im Rahmen einer Strategie-Werkstatt einbezogen werden können und sollen, hängt von den betrieblichen Bedingungen ab. Auch bei den Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten sollten an Workshops mindestens alle vom jeweiligen Thema betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden.
- *Vereinbaren Sie mit den Unternehmern, dass die Arbeiten im Rahmen der Strategie-Werkstatt als Projekt zu verstehen sind.*  
Eine Strategie-Werkstatt besteht nicht nur aus Workshops, sondern auch aus Zuarbeiten (z. B. Informationen beschaffen oder zusammentragen, Daten ermitteln oder Analysen durchführen), die zwischen den Workshops zu erledigen sind. Diese Jobs benötigen eine Priorität (sichtbares Wollen des Unternehmers) und lassen sich nicht nebenbei erledigen.

- *Achten Sie darauf, dass der Unternehmer auch Aufgaben, die im Rahmen der Strategie-Werkstatt vereinbart werden, delegiert.*  
Einige Unternehmer neigen dazu, alle Aufgaben an sich zu binden und kommen dann bei der Umsetzung schnell an ihre Grenzen.
- *Achten Sie darauf, dass nicht zu viele Aktivitäten mit zu eng gesetzten Zeitvorgaben vereinbart werden.*  
Die Unternehmer und Mitarbeiter unterschätzen gerne den Aufwand und wollen „zu viel auf einmal“.
- *Vereinbaren Sie mit dem Unternehmer, dass er sich um die Verfolgung der vereinbarten Maßnahmen kümmert.*  
Ohne ein erkennbares Interesse des Unternehmers sowie ein Nachfragen zum Stand der vereinbarten Maßnahmen sind die Zuarbeiten unvollständig und beeinträchtigen das Vorkommen, was schnell demotivierend wirken kann.
- *Führen Sie die Workshops im Rahmen der Strategie-Werkstatt vor Ort durch.*  
Die Nähe zum betrieblichen Geschehen, der schnelle Zugriff auf Unterlagen etc. erhöhen die Authentizität, den Praxisbezug und die Verbindlichkeit.
- *Ca. fünfstündige Workshops am Freitagnachmittag oder Samstag oder einem freien Tag haben sich bewährt.*  
Damit der laufende Betrieb nicht gestört wird, sollten die Workshops außerhalb der Betriebszeit angesetzt werden. Eine Dauer von ca. fünf Stunden hat sich als praktikabel erwiesen. Es bleibt ausreichend Zeit für Diskussionen und die Erarbeitung von Lösungen bzw. Lösungswegen und die Teilnehmer werden nicht überfordert.

#### Erfahrungen:

- Die Unternehmer haben anfangs sehr unscharfe Vorstellungen von Betriebsführung.
- Die Auseinandersetzung mit dem Thema „gute Betriebsführung im Handwerk“ hat sich als sehr sinnstiftend herausgestellt.
- Für die Unternehmer ist die strategische Betriebsführung anfangs eine sehr komplexe „Sache“.
- Bevor die Unternehmer nicht den Sinn/Nutzen einer Strategie für die Entwicklung des eigenen Betriebes erkannt/begriffen haben, sind sie häufig nur halbherzig bei der Sache.
- Eine Strategie-Werkstatt ist kein Selbstläufer. Ohne eine straffe Koordination sowie das Einfordern der Umsetzungsverfolgung durch den Chef lässt die Disziplin bei der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen nach und der Erfolg ist gefährdet.
- Die im Prozess direkt umgesetzten Verbesserungen sind schnell Selbstverständlichkeiten und werden nicht mehr mit der Strategie-Werkstatt in Verbindung gebracht.
- Rückmeldungen von Teilnehmern der Strategie-Werkstätten in unterschiedlichen Handwerksbetrieben:
  - Sie berichten über anfängliche Vorbehalte, sehr viele Denkanstöße, neue Sichtweisen – insbesondere bei der SWOT-Analyse, eine sehr hilfreiche Strukturierung der Vorgehensweise, engagierte Mitarbeiter, ein anregendes und kreatives Arbeitsklima, sehr viele Verbesserungsvorschläge, Verbesserungen, die sofort umgesetzt wurden sowie

insgesamt gute Ergebnisse.

- Sie bemängeln die teilweise geringe Relevanz und mangelhafte Verfolgung der Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen (die Mitarbeiter erwarten mehr Unterstützung vom Unternehmer).

### Quellen und weiterführende Literatur

- Adolf Würth GmbH (Hrsg.) (2015): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015. Künzelsau: Adolf Würth GmbH & Co. KG.
- Bauer, J., Ihm, A. und Ritter, A. (2015): Proaktive Betriebsberatung im Handwerk: Eine erfolgversprechende Strategie der Unterstützung von Kleinbetrieben bei der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. In: GfA (Hrsg.): VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft, Dokumentation des 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses Karlsruhe 25.02.-27.02.2015. Dortmund: GfA-Press, A.1.2, S. 1-6.
- Bamberger, I. und Wrona, T. (2012): Strategische Betriebsführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme. 8. Aufl., Frankfurt: Campus.
- Glasl, M. (2013): Strategieworkshop für Handwerksbetriebe. München: LFI.
- Osranek, R., Jaschinski, E., Ritter, A., Weber, H. und Gerhard, S. (2014b): 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.
- Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, St. (Hrsg.) (2014): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik.
- Paul, H. und Wollny, V. (2014): Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung. 2. Aufl., München: Oldenbourg.
- Ritter, A., Osranek, R. und Jaschinski, E. (2014): Mit Strategien die Zukunft sichern: Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. praeview: 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 demographische Entwicklungen. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schumann, H. (2013): Die SWOT Analyse. Ein Instrument des strategischen Managements. München: Grin.
- Schwarz, W. (1998): Strategische Unternehmensführung im Handwerk - Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe. München: LFI.
- Staehele, W. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.



### 5.3 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Wissen und Kompetenz“

#### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Die im nachfolgenden Kapitel aufgeführten Beratungskonzepte basieren auf der Annahme, dass alle relevanten Akteure eines Betriebes mit Wissen und Kompetenz ausgestattet sein müssen, um durch ihr Handeln die Innovationskraft eines Unternehmens zu fördern. Eine systematische, kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung von Wissen und Kompetenz muss im Rahmen der betrieblichen, standardisierten Prozesse verankert sein wie beispielsweise in regelmäßigen Personalentwicklungsgesprächen. Andernfalls wird deren Entwicklung dem Zufall überlassen. Es sind möglicherweise viele Ressourcen notwendig, bis benötigtes Wissen und erforderliche Kompetenzen „nachträglich“ aufgebaut werden.

Im Rahmen von inno.de.al wurden hierfür vier Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die einzeln oder sukzessive im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz zum Einsatz kommen können:

- Das erste Beratungskonzept „[Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben](#)“ (Kapitel 5.3.1) unterstützt Unternehmer durch eine handwerkstaugliche und handhabbare Art und Weise, wie Kompetenzen der Mitarbeiter identifiziert, dokumentiert und deren Entwicklung in regelmäßigen Gesprächen mit dem Mitarbeiter geplant werden können. Entwicklungspotenziale der Beschäftigten werden dadurch identifiziert.
- Das zweite Beratungskonzept „[Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben](#)“ (Kapitel 5.3.2) vermittelt Unternehmen, wodurch sich professionelle Personalentwicklungsgespräche auszeichnen, wie sie - für Unternehmer *und* Mitarbeiter - effizient und effektiv durchgeführt werden können und inwiefern diese in den Alltag des Unternehmers einzubetten sind.

Während die ersten beiden Beratungskonzepte ein absolutes „Muss“ für jeden Betrieb - auch jeden Handwerksbetrieb - sind, können sie doch als Grundlage für die Entwicklung von Wissen und Kompetenz gesehen werden, stellen die darauffolgenden Konzepte Möglichkeiten vor, wie die Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben durch zusätzliche Maßnahmen noch attraktiver gestaltet werden kann:

- Das dritte Beratungskonzept „[Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben](#)“ (Kapitel 1.1.1) präsentiert, auf welche Art und Weise auch Betriebe mit eher flachen Hierarchien Karrieremöglichkeiten anbieten können. Es ist davon auszugehen, dass durch dieses Angebot Mitarbeiter dazu motiviert werden, ihr Wissen und ihre Kompetenz auszubauen und so an den Betrieb gebunden werden. Damit kann ein Beitrag zur Fachkräftesicherung geleistet werden.
- Auf diese Wirkungen zielt auch das vierte Beratungskonzept „[Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben](#)“. (Kapitel 5.3.4) Dieses fokussiert auf die Bereitschaft von Unternehmern, Mitarbeitern und Auszubildenden, über die eigenen Betriebsgrenzen hinaus zu schauen und sich durch Einblicke in andere „Betriebswelten“ neues Wissen und neue Kompetenzen anzueignen.

### 5.3.1 Beratungskonzept „Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“

*Albert Ritter*

#### Beratungsbedarf

Will ein Metallbauer das bisherige zerspanende Verfahren zur Herstellung von Bauteilen teilweise durch ein additives Verfahren ersetzen, also für die Herstellung sehr komplexer Bauteile einen speziellen 3D-Drucker nutzen und damit Metall in Pulverform per Laser auftragen (Laserauftragsschmelzen), so müssen seine Mitarbeiter diese neue Technologie erst einmal erlernen. Gleiches gilt auch für einen kleinen Konditor, der in eigener Regie einen Online-Shop für „Festtagstorten, handwerkliches Gebäck und selbst gemachte Pralinen“ betreiben möchte. Ohne die für den Betrieb neuen Kompetenzen lässt sich die geplante Innovation nicht realisieren.

In vergleichbaren Situationen verlassen sich viele Handwerksbetriebe auf mögliche Qualifizierungsmaßnahmen von Herstellern und/oder vernachlässigen bzw. unterschätzen eine rechtzeitige Kompetenzentwicklung. Die Lösung liegt eigentlich auf der Hand: Parallel zu Innovationsvorhaben sollten die erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter, die von diesen Innovationen betroffen sind, ermittelt werden. Diese Notwendigkeit der **Ermittlung der zukünftig erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und des Unternehmers** ergibt sich auch aus den Herausforderungen des demografischen Wandels oder anderer Entwicklungsprozesse, die betriebliche Veränderungen erfordern. Das im Handwerk anzutreffende „bewahrende“ Verhalten ist sicherlich auch auf unzureichende Kompetenzen für die Anwendung von Neuerungen zurückzuführen. Ein Beleg hierfür ist etwa die zögerliche Nutzung mobiler Anwendungen beispielsweise für die Zeiterfassung; nach einer repräsentativen Erhebung des ZDH (vgl. ZDH 2014, S. 8) nutzten 2014 lediglich 23 Prozent der befragten Handwerksbetriebe eine solche Technologie.

**Handlungsbedarf:** Ausgehend von den Erfahrungen im Forschungsprojekt inno.de.al sowie den oben skizzierten Sachverhalten lässt sich folgender Handlungsbedarf der Betriebe im Handwerk (natürlich nicht aller) benennen. Handwerksbetriebe sollten:

- sich verstärkt um die Entwicklung der Kompetenzen der Beschäftigten kümmern, viele Betriebe verfügen über keine transparente Übersicht der vorhandenen Kompetenzen ihrer Beschäftigten; verfügbar sind häufig nur Vorstellungen der Unternehmer, welche Kompetenzen die einzelnen Mitarbeiter besitzen;
- verstärkt eine Kompetenzentwicklung praktizieren, die vor allem im Prozess der Arbeit stattfindet;<sup>12)</sup>
- zukünftige Kompetenzanforderungen identifizieren; das heißt, sich mit der Frage „Welche Qualifikationen bzw. Kompetenzen sind künftig notwendig, um den Herausforderungen eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels gerecht zu werden?“ auseinanderzusetzen und aus der Strategie der Unternehmensentwicklung (beispielsweise neue Produkte, Dienstleistungen, Herstellungsverfahren) die in Kürze oder den nächsten Jahren erforderlichen Kompetenzen abzuleiten;
- Strategien für die Kompetenzentwicklung erarbeiten und umsetzen.

<sup>12)</sup> Einen solchen Ansatz verfolgt beispielsweise das Forschungsprojekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk: regional, gewerkspezifisch, betrieblich, individuell (In-K-Ha)“ → siehe hierzu <http://www.in-k-ha.de>.

**Beratungsbedarf:** Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Handlungsbedarfe, ergibt sich folgender Unterstützungs-/Beratungsbedarf:

- Sensibilisierung der Unternehmer für die Themen Kompetenzentwicklung und insbesondere *strategische* Kompetenzentwicklung,
- Aufzeigen und Besprechen möglicher Lösungsansätze,
- Bereitstellen handwerkstauglicher Werkzeuge und Anleitung zu deren Anwendung sowie
- Unterstützung bei der Erprobung und Weiterführung.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Wissen und Kompetenz“ zuzuordnen.

## Grundlagen

Die im Handwerk erforderlichen Kompetenzen verändern sich stetig und zur Bewältigung ihrer zukünftigen Aufgaben benötigen Handwerksbetriebe auch neue bzw. andere Kompetenzen.

### Kompetenzen

Der Begriff Kompetenz wird vielfältig verwendet und definiert. Bezogen auf die Arbeitswelt kann man Kompetenzen verstehen als die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Mitarbeiters, Situationen und Aufgaben zu bewältigen. Kompetenzen entstehen durch das Zusammenwirken von eigenem Wissen, Können und Wollen sowie des wahrgenommenen „Dürfens“. Durch seine Kompetenzen kann sich eine Person in offenen und unüberschaubaren sowie komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtfinden sowie Aufgabenstellungen selbstorganisiert bearbeiten und Probleme erfolgreich lösen. (vgl. Arnold 2001, S. 176, Gnahs 2007, S.19 sowie Krumm et al. 2012, S. 3 f.)

Kompetenzen sind eine wesentliche Voraussetzung für die Erbringung von Leistungen. Sie können erworben und entwickelt werden, insbesondere durch die Auseinandersetzung mit Fragestellungen, Problemen und Herausforderungen (Neuem). Nach Heyse et al. (2009, S. XI f.) kann man vier Formen von Kompetenzen unterscheiden:

- **Personale Kompetenzen**  
Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Dispositionen) einer Person, die ihr ermöglichen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d. h., sich selbst einzuschätzen,
  - produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln,
  - eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und
  - sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen**  
Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, aktiv und ganzheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten - entweder für sich selbst oder auch für andere und mit anderen, im Team oder im Unternehmen. Diese Dispositionen erfassen damit das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen - personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative - in die eigenen Willensanstrengungen zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.

- **Fach- und Methodenkompetenzen**  
Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, bei der Lösung von Problemen geistig und körperlich selbstorganisiert zu handeln, d. h., mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten. Dies schließt ein, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten sowie die Methoden selbst kreativ weiterzuentwickeln.
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen**  
Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d. h., sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln.

Auch Organisationen wie ein Handwerksbetrieb besitzen Kompetenzen, die durch das problemlösende bzw. innovierende Zusammenspiel der Beschäftigten und der Partner entstehen. Sie tragen entscheidend zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei. (vgl. Bergmann und Daub 2008, S. 6)

### **Kompetenzentwicklung**

Die Forderung „**Lebenslanges Lernen**“ gilt selbstverständlich auch für das Handwerk. Dies bedeutet, dass die Kompetenzen des Unternehmers und der Beschäftigten eines Handwerksbetriebes weiterentwickelt werden müssen. Geschehen kann dies einerseits durch die Auseinandersetzung mit neuen Situationen und Aufgaben „nebenbei“ (lernen bei der Arbeit oder arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung). Andererseits entstehen Kompetenzen auch durch das Lernen bei der Anwendung von Wissen, das bei unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen erworben wurde. Eine sinnvolle, handwerkstaugliche Kompetenzentwicklung ist die Kombination von beiden Wegen des Erwerbs und der Entwicklung von Kompetenzen. Dieser Prozess wird durch die Kompetenzentwicklung geplant und gemanagt. (vgl. Kauffeld et al. 2009, S. 7 f.) Ziel ist dabei die Förderung der selbstorganisierten Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter und des Unternehmers. (vgl. Erpenbeck 2007, S. 490)

### **Konzept für die strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben**

Ausgehend von der Intention, Handwerksbetriebe zukunftsorientiert aufzustellen und der Erkenntnis, dass die betriebliche Kompetenzentwicklung nicht unabhängig von der Unternehmensstrategie bzw. der Strategie für die Unternehmensentwicklung (siehe Kapitel 5.2.3) sein darf, wurde im Forschungsprojekt inno.de.al das Konzept einer handwerkstauglichen strategischen Kompetenzentwicklung erstellt, erprobt und optimiert. Das Konzept orientiert sich an Praktiken größerer Unternehmen sowie Publikationen, wie beispielsweise v. Rosenstiel et al. (2004) und Kerres (2007).

Das Konzept einer strategischen Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben beschreibt einen kontinuierlichen Prozess (siehe Abbildung 19), der im besten Fall die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter erkennt, mit den derzeit und den in Zukunft erforderlichen Kompetenzen abgleicht, geeignete Qualifizierungsmaßnahmen auswählt oder konzipiert, diese mit den jeweiligen Mitarbeitern abstimmt, die Qualifizierung organisiert und begleitet sowie die Zielerreichung (nach einer entsprechenden Qualifizierung der Kompetenz) prüft und bei Bedarf nachsteuert.

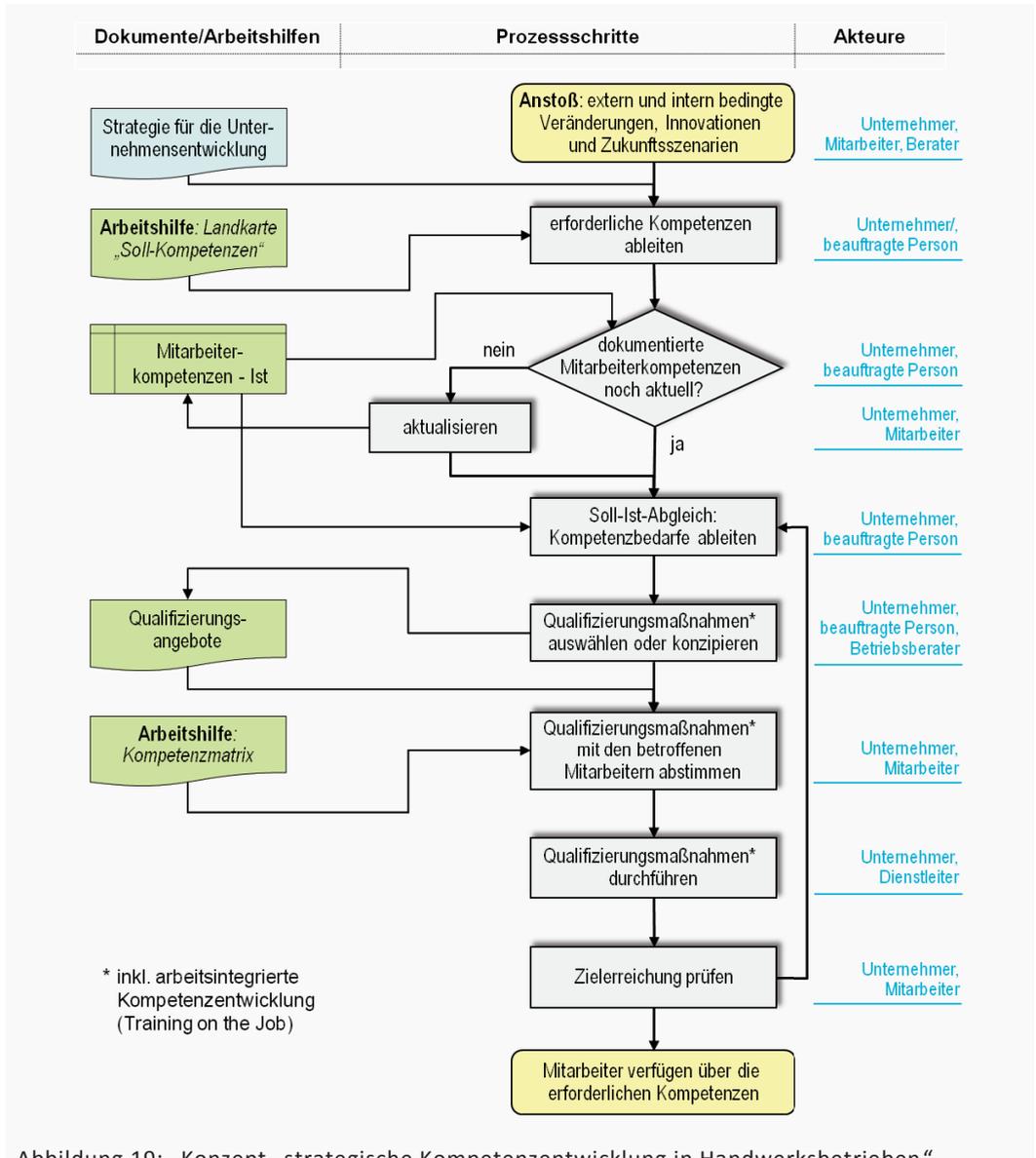


Abbildung 19: Konzept „strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“

### Intention

Das vorliegende Beratungskonzept wendet sich an betriebswirtschaftliche Betriebsberater im Handwerk und zwar in erster Linie an Netzwerk-Betreuer unterschiedlicher Formen der Gruppenbetreuung, wie insbesondere regionaler Innovationsallianzen im Handwerk. Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Handlungs- und Beratungsbedarfs zielt das Beratungskonzept darauf ab, die einbezogenen Handwerksunternehmer für eine Auseinandersetzung mit der Intention der strategischen Kompetenzentwicklung zu sensibilisieren sowie bei der Realisierung der strategischen Kompetenzentwicklung in ihren Betrieben bedarfsbezogen zu unterstützen.

Die Ergebnisse der Beratung sollten sein:

- Die einbezogenen Handwerksbetriebe haben aus ihrer Strategie für die Unternehmensentwicklung eine Landkarte der zukünftig erforderlichen Kompetenzen abgeleitet.
- Aus der Landkarte der zukünftig erforderlichen Kompetenzen werden für und mit den Mitarbeitern Kompetenzentwicklungsmaßnahmen abgeleitet und vereinbart.
- Der Betrieb setzt die vereinbarten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sukzessive um, prüft die Zielerreichung und steuert bei Bedarf nach.
- Der Handwerksbetrieb ist hinsichtlich seiner Kompetenzen zukunftsfähig aufgestellt.

### Voraussetzungen

Das Beratungskonzept „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Realisierung einer strategischen Kompetenzentwicklung“ eignet sich nur für Handwerksbetriebe, die bereits eine strategische Betriebsführung praktizieren und eine Strategie für die Unternehmensentwicklung aufgebaut haben oder in einer parallelen Beratung entwickeln.

Das Beratungskonzept ist als Gruppenberatung konzipiert. Die Durchführung sieht eine Mischung aus Netzwerk-Workshops und Einzelberatungen (bei Bedarf) vor.

### Umsetzungsprozess

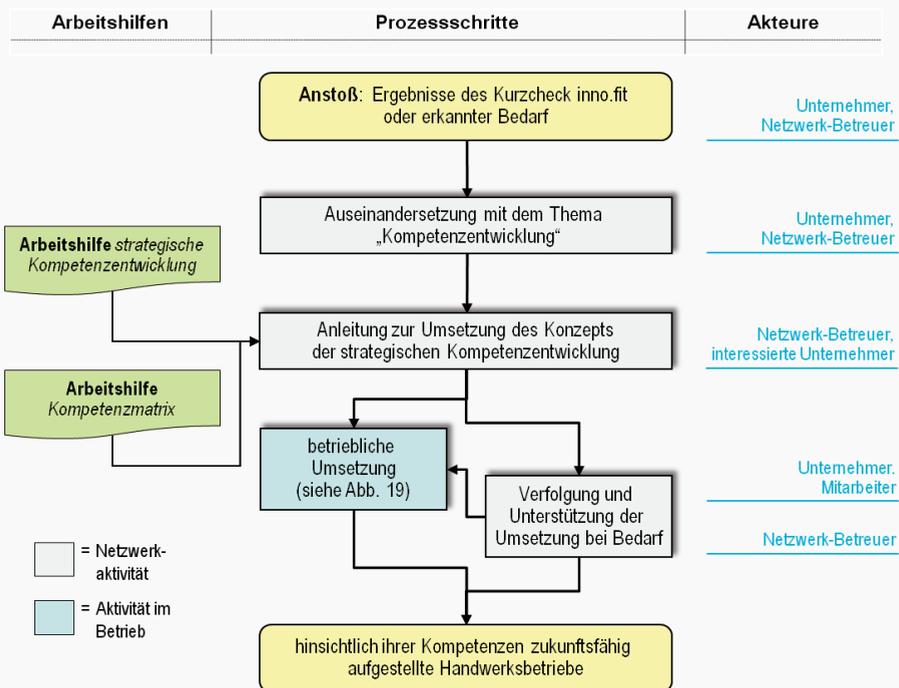


Abbildung 20: Beratungsprozess „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Realisierung einer strategischen Kompetenzentwicklung“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Da das Thema Kompetenzentwicklung eng verbunden ist mit der Attraktivität eines Handwerksbetriebes und damit mit der Mitarbeiterbindung und Gewinnung geeigneter Fachkräfte, ist es auch ein Thema des Kurzchecks „inno.fit“ (i. S. einer Bestandsaufnahme, siehe hierzu Kapitel 5.4.1), indem Handlungspotenziale hinsichtlich der Innovationskraft eines Betriebes identifiziert werden können. Anstöße zur Auseinandersetzung mit dieser Thematik kommen deshalb mit großer Wahrscheinlichkeit aus der Auswertung dieser Bestandsaufnahme in den beteiligten Handwerksbetrieben, die in der regionalen Innovationsallianz mitwirken. Die Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung sollte jedoch erst nach oder parallel zu den Beratungsaktivitäten zur Stärkung der strategischen Betriebsführung (siehe Kapitel 5.2.4) erfolgen.

### (2) Auseinandersetzung mit dem Thema „Kompetenzentwicklung“

Da das Beratungskonzept eine Anwendung im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz vorsieht, kann der Netzwerk-Betreuer vergleichsweise einfach eine Auseinandersetzung mit dem Thema „Kompetenzentwicklung“ anstoßen. Er kann hierfür - in Abstimmung mit den Teilnehmern des Unternehmensnetzwerks (der regionalen Innovationsallianz) - das Thema „Kompetenzentwicklung“ auf die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops setzen. Einzuplanen sind hierfür ca. 80 Minuten. Einen beispielhaften Fahrplan für diesen Tagesordnungspunkt zeigt Tabelle 17.

Tabelle 17: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Kompetenzentwicklung“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Worum geht es, Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Kompetenzentwicklung – Was ist das?	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
40 Min.	Kompetenzentwicklung in den beteiligten Betrieben <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Unternehmer berichtet (drei Minuten)</li> <li>• Dokumentation am Flipchart</li> <li>• Ableiten von Handlungsbedarfen</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Teilnehmer, Netzwerk-Betreuer
15 Min.	strategische Kompetenzentwicklung	Inputreferat, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Abstimmung der weiteren Schritte und Ausblick	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer

### (3) Anleitung zur Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung

Die Anleitung zur Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung ist im Rahmen eines der regelmäßigen Netzwerk-Workshops möglich. Sollten nicht alle Unternehmer an dieser Beratungsmaßnahme interessiert sein, kann für die Anleitung auch ein gesonderter Workshop - beispielsweise als Abendveranstaltung - organisiert werden.

**Intentionen** dieses Workshops bzw. Teil eines Netzwerk-Workshops sind:

- Den interessierten Unternehmern die Ziele der strategischen Kompetenzentwicklung aufzuzeigen und die Vorgehensweise mit ihnen abzustimmen sowie
- sie zur eigenständigen Anwendung der beiden Werkzeuge Landkarte „Soll-Kompetenzen“ und Kompetenzmatrix anzuleiten.

**Durchführung:** Neben den Unternehmern können auch weitere von den Unternehmern benannte Personen am Workshop teilnehmen. Die Durchführung kann in einem der beteiligten Betriebe oder beim Betreiber der regionalen Innovationsallianz (z. B. einer Handwerkskammer) erfolgen. Erforderlich sind Moderationsmaterialien. Die Moderation kann der Netzwerk-Betreuer übernehmen.

**Dauer:** Für den Workshops bzw. Teil eines Netzwerk-Workshops sind ca. zwei Stunden zu kalkulieren.

**Vorgehensweise:** Einen beispielhaften Fahrplan zeigt Tabelle 18.

Tabelle 18: Fahrplan für die Anleitung zur Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Intentionen und Vorgehen	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
35 Min.	strategische Kompetenzentwicklung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Konzept</li> <li>• Vorgehensweise</li> <li>• Werkzeuge</li> </ul>	Inputreferat, Diskussion	Netzwerk-Betreuer, Teilnehmer
45 Min.	Übungen zur Anwendung der Werkzeuge <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landkarte „Soll-Kompetenzen“</li> <li>• Kompetenzmatrix</li> </ul>	Gruppenarbeit	Teilnehmer
20 Min.	Aussprache	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise und Ausblick	Gespräch	Netzwerk-Betreuer

#### (4) Betriebliche Umsetzung

Die betriebliche Umsetzung sollte durch die Unternehmer eigenständig erfolgen. Zu deren Unterstützung dienen die beiden Arbeitshilfen:

- Arbeitshilfe II Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – *Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen*  
Die Struktur einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“ zeigt Abbildung 23.
- Arbeitshilfe III Kompetenzmatrix – Vorlage  
Abbildung 21 zeigt die Struktur einer Kompetenzmatrix und Abbildung 22 einen Auszug aus einer ausgefüllten Kompetenzmatrix.

Darüber hinaus sollte der Netzwerk-Betreuer bedarfsbezogen unterstützen.



Firmenlogo		Kompetenzmatrix: <b>Einschätzung des direkten Vorgesetzten/Chefs</b> ⇨ <b>IST</b> und <b>SOLL</b> Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ⇨ <b>IST</b>																					
		MA 1		MA 2		MA 3		MA 4		MA 5		MA 6		MA 7		MA 8		MA ...		Azubi 1		Azubi 2	
Kompetenzen	Führung Ist Soll	Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll		Führung Ist Soll	
		a) Beherrschten der Tätigkeiten vor Ort   Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																					
• Kundenberatung Bad	0 1 2 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 1 1 1	1	-	-	-	-	-	-	0 0 1 0	-	-	-
• Kundenberatung Naturstein	0 0 1 0	0 1 2 2	0 1 2 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 0 1 0	-	-	-	-
• Kundenberatung Fliesen	0 2 2 2	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 0 1 0	-	-	-	-
• bei Kunden Mehraufträge generieren	0 1 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	-	-	-	-	-
• Kundenmaquise ...	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	-	-	-	-	-
• Ausstellung betreuen	0 1 2 1	0 1 1 1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0 0 1 0	-	-	-	-
• Verlegearbeiten	-	-	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	0 1 2 2	-	-	-	-	-
b) Beherrschten organisatorischer Aufgaben   Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Tagesablaufplan erstellen	-	-	-	0 1 2 2	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
• Materialabgabe darfst ermitteln	0 2 2 0	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
• Kollegen einweisen	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	-	-	-	-	-
• Azubis einweisen	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	0 0 2 0	-	-	-	-	-
c) Beherrschten dispositiver Tätigkeiten   Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Arbeitsvorbereitung	0 2 2 2	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
• Baustellenaufwicklung	-	-	0 1 2 1	0 0 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
d) Zusatzqualifikationen   Bewertung: 1 = vorhanden; 0 = nicht vorhanden; - = nicht erforderlich																							
• Führerschein Klasse ...	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	-	-	-	-	-
• Ersthelfer	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	0 1 0 0	-	-	-	-	-
• Staplerschein	0 1 0 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	1 1 1 1	-	-	-	-	-
e) Besondere Kenntnisse   Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / nicht bewertbar																							
• Ladungssicherung	-	-	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
• Maschinenwartung	-	-	0 2 2 2	0 0 2 1	0 0 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	0 1 2 1	-	-	-	-	-
Eigenschaften und Verhaltensweisen   Bewertung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = zu verbessern; 4 = dringend zu verbessern; - = nicht bewertbar																							
• Zuverlässigkeit	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	0 1 1 1	-	-	-	-	-
• Pünktlichkeit	0 2 1 2	0 1 1 1	0 2 1 2	0 3 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 3 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	0 2 1 2	-	-	-	-	-
• zügig arbeiten	0 2 1 2	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	0 2 1 1	-	-	-	-	-
• vorausschauend denken	0 2 1 2	0 2 1 1	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	0 3 1 2	-	-	-	-	-

Abbildung 22: Auszug aus einer ausgefüllten Kompetenzmatrix  
Der Handwerksbetrieb hat hier seine Mitarbeiter gebeten, die eigenen Ist-Kompetenzen selbst einzuschätzen.

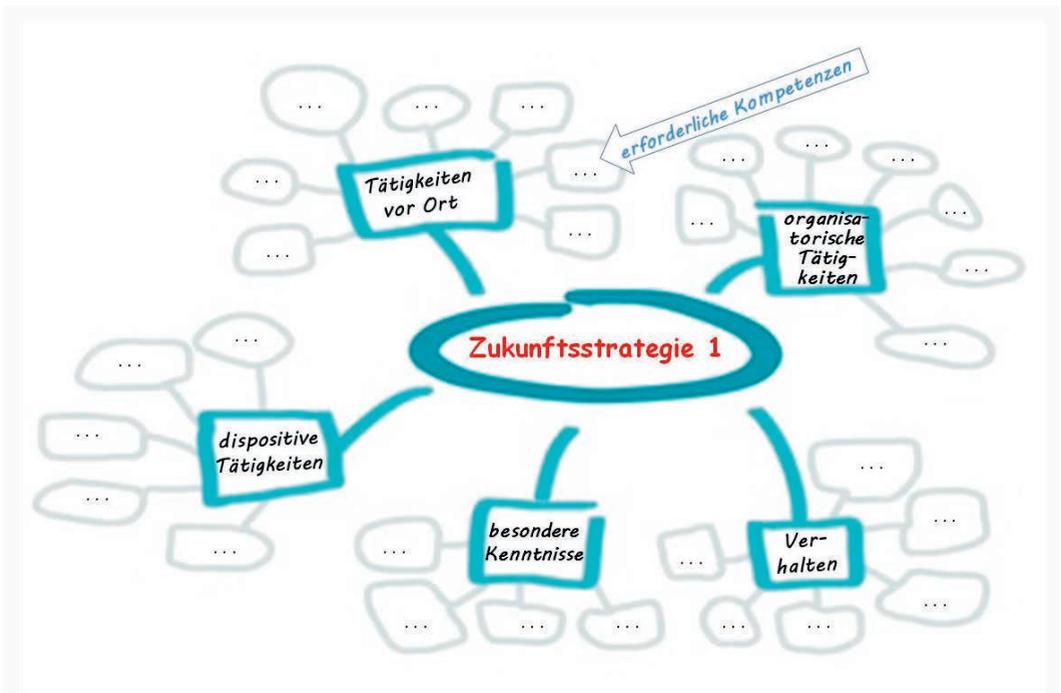


Abbildung 23: Struktur einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“  
(entspricht einem Mind Map, siehe beispielsweise Müller 2013)

### (5) Verfolgung der Umsetzung und Unterstützung bei Bedarf

Durch die Einbindung der Beratungsmaßnahme in das Unternehmer-Netzwerk (die regionale Innovationsallianz) kann die Umsetzung in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops sehr gut begleitet werden. Der Netzwerk-Betreuer sollte in die Tagesordnung dieser Treffen den Punkt „Stand und Erfahrungen aus den betrieblichen Aktivitäten“ aufnehmen und die Unternehmer bitten, kurz über den Stand der Umsetzung im eigenen Betrieb zu berichten.

#### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Strategische Kompetenzentwicklung – *Handlungsanleitung für Unternehmer*

Arbeitshilfe II: Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – *Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen*

Arbeitshilfe III: Kompetenzmatrix – *Vorlage*

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

## Tipps und Erfahrungen

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser kombinierten Beratung aus Gruppenberatung (in Form einer regionalen Innovationsallianz) und Einzelberatungen.

### Erfahrungen und Empfehlungen:

- Eine systematische Kompetenzentwicklung besitzt in Handwerksbetrieben eine geringe Relevanz. Qualifizierungsmaßnahmen erfolgen in der Regel dann, wenn sie gebraucht werden.
- Was die Kompetenzentwicklung und insbesondere die strategische Kompetenzentwicklung auszeichnet, sollte den Handwerksunternehmern ausführlich erläutert werden. Gleiches gilt auch für den Nutzen. Wenn die Handwerksunternehmer nicht wirklich vom Handlungsbedarf überzeugt sind, die Intention und Vorgehensweise nur bedingt verstanden haben, setzen sie sich nur halbherzig bei der Umsetzung ein. Die Folge ist ein rasches Versanden der Aktivität.
- Die anfänglich praktizierte individuelle Anleitung jedes Unternehmens vor Ort hat sich als sehr aufwändig erwiesen. Außerdem machte sich der fehlende Austausch mit anderen Unternehmern negativ bemerkbar. Ein gemeinsamer „Anleitungs-Workshop“ - wie oben skizziert – hat sich als besser erwiesen.
- Intensive Übungen zu den beiden Werkzeugen „Landkarte ‚Soll-Kompetenzen‘“ und „Kompetenzmatrix“ haben sich als sehr wichtig und wirksam erwiesen.
- Insbesondere durch die Dominanz des Tagesgeschäfts kommt die vereinbarte Umsetzung leicht ins Stocken. Erforderlich ist ein innerbetrieblicher Kümmerer sowie ein Nachfragen von außen.
- Die beiden Werkzeuge „Landkarte ‚Soll-Kompetenzen‘“ und „Kompetenzmatrix“ wurden von den Unternehmern sehr positiv bewertet.
- Anfängliche Bedenken der Handwerksunternehmer konnten insbesondere durch die praktischen Übungen (siehe Tabelle 18) zu den beiden Werkzeugen zerstreut werden.

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *Reduzieren Sie den Aufwand der Unterstützung*  
Vereinbaren Sie bei der Anleitung zur Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung mit den Unternehmern, dass jeder Betrieb einen betriebsinternen Kümmerer benennt und mit diesen Personen regelmäßig (beispielsweise monatlich) eine Telefonkonferenz zur Lenkung und Unterstützung der Umsetzung durchgeführt wird.
- *Weisen Sie die Unternehmer darauf hin, dass die Mitarbeiter (und, wenn vorhanden, der Betriebsrat) über den Sinn und Zweck der Kompetenzmatrix informiert werden müssen.*  
Wenn Mitarbeiter (zufällig) die Kompetenzmatrix sehen, führt dies leicht zu Irritationen und Gerüchten.
- *Halten Sie Kontakt zu den Unternehmern, damit diese die Umsetzung nicht aus den Augen verlieren.*  
Maßnahmen hierfür sind: Ansprechen des Stands der Umsetzung bei den Netzwerk-Workshops sowie ggf. Einbeziehung der Unternehmer in die Telefonkonferenzen.

### Quellen und weiterführende Literatur

- Arnold, R. (2010): Kompetenz. In: Arnold, R., Nolda, S. und Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 172.
- Bergmann, G. und Daub, J. (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen - Prozesse – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- Erpenbeck, J. (2007): Die Kompetenzbiographie. Münster: Waxmann.
- Gnahn, D. (2010): Kompetenzen. Erwerb, Erfassung, Instrumente. 2. Auflage, Bielefeld: Bertelsmann.
- Heyse, V. und Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Grote, S. und Frieling, E. (2009): Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie? In: Kauffeld, S., Grote, S. und Frieling, E. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S.1-10.
- Kerres, M. (2007): Strategische Kompetenzentwicklung und E-Learning an Hochschulen: Chancen für die Hochschulentwicklung. In: Baumgartner, P. und Reimann, G. (Hrsg.): Überwindung von Schranken durch E-Learning. Innsbruck: Studienverlag.
- Krumm, S. und Mertin, I. (2012): Kompetenzmodelle. Göttingen: Hogrefe.
- Müller, H. (2013): Mind Mapping. 4. Auflage, Freiburg: Haufe.
- von Rosenstiel, L., Pieler, D. und Glas, P. (Hrsg.) (2004): Strategisches Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2014): Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2014. Berlin: ZDH.

### 5.3.2 Beratungskonzept „Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben“

Albert Ritter

#### Beratungsbedarf

Infolge des demografischen Wandels muss die Leistungserstellung in Handwerksbetrieben in den kommenden Jahren tendenziell mit einer alternden und multikulturelleren Belegschaft bewältigt werden. Gleichzeitig müssen die Betriebe die Kompetenzen ihrer Beschäftigten weiterentwickeln, um den Anforderungen des rasanten Wandels – beispielsweise des technologischen Wandels (Stichwort Digitalisierung) – gerecht werden zu können. Eine verstärkte **Personalentwicklung** ist hierfür aus unterschiedlichen Gründen ein probates, aber in kleinen und mittleren Unternehmen nicht übliches Werkzeug (vgl. Döring et al. 2007, S. 1 f.). Sie trägt

- zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebes (kompetente Mitarbeiter → kompetenter Betrieb),
- zur Kompetenzentwicklung sowie
- zur Förderung der Attraktivität der Arbeit im Handwerk

bei.

Eine Befragung von Rohrlack (2009) thematisierte u.a. die Relevanz, die Handwerksunternehmer der Personalentwicklung beimessen und die tatsächlichen Personalentwicklungsaktivitäten. Dabei zeigt sich: Personalentwicklung wird als das wichtigste Handlungsfeld zum Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels betrachtet. Diese Einsicht in die Notwendigkeit einer verstärkten Personalentwicklung schlägt sich jedoch nicht in konkrete Personalentwicklungsmaßnahmen nieder. Rohrlack (2009, S. 12 und 13) spricht von **Vollzugsdefiziten** und vermutet, dass sich viele Handwerksbetriebe in einem sogenannten **Trägheitsfall** befinden. Das heißt, die Betriebe konzentrieren sich vorrangig auf die Bereitstellung von Mitarbeitern und reagieren auf Kenntnis- bzw. Qualifikationslücken. Daraus erwächst die Gefahr, dass veränderte Rahmenbedingungen, wie der demografische Wandel oder die zunehmende Digitalisierung zu spät antizipiert werden und sich Handlungsspielräume damit verringern.

Die Studie weist darüber hinaus auf eine fehlende proaktive Lösungsorientierung der Handwerksunternehmer trotz der erkannten Relevanz einer verstärkten Personalentwicklung in ihren Betrieben hin. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt inno.de.al ist zu vermuten, dass den Unternehmern vor allem taugliche Werkzeuge für die Personalentwicklung fehlen.

**Handlungsbedarf:** Ein zukunftsorientierter Handwerksbetrieb darf nicht nur bzw. erst auf akute Kompetenzlücken reagieren, sondern muss proaktiv handeln. Das heißt, die Betriebe müssen sicherstellen, dass die Beschäftigten die derzeit und zukünftigen erforderlichen Kompetenzen zur Bewältigung der Anforderungen besitzen. Hierfür sind sowohl Maßnahmen zur Förderung der Lernbereitschaft, als auch entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich. Denn nur so kann ein Handwerksbetrieb seinen Kunden auch weiterhin innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten, mit den neuesten technischen Betriebsmitteln richtig umgehen, der stetigen Markt- und Wissensdynamik gerecht werden und damit konkurrenzfähig bleiben.

Vor diesem Hintergrund lässt sich folgender Handlungsbedarf der Betriebe im Handwerk (natürlich nicht aller) benennen. (vgl. hierzu Baumann et al. 2014c, S. 110)

Handwerksbetriebe sollten insbesondere

- ein Konzept zur systematischen Personalentwicklung erarbeiten (siehe hierzu Baumann et al. 2014c, S. 110 f.),
- regelmäßig mit den Mitarbeitern Personalentwicklungsgespräche führen und dabei konkrete Qualifizierungsmaßnahmen vereinbaren sowie
- die vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, deren Erfolg prüfen und bei Bedarf nachsteuern.

**Beratungsbedarf:** Die Handwerksorganisationen haben zwar ein sehr breitgefächertes Fort- und Weiterbildungsangebot, aber für die Einbindung dieser Angebote und weiterer Maßnahmen in eine systematische Personalentwicklung benötigen die Betriebe eine Unterstützung. Ein wesentliches Steuerungselement hierfür sind regelmäßige Personalentwicklungsgespräche.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Wissen und Kompetenz“ zuzuordnen.

## Grundlagen

Die Beschäftigten eines Handwerksbetriebes sind ein Schlüsselfaktor der Zukunftsfähigkeit des Betriebes, denn deren Kompetenzen entscheiden maßgeblich über die Qualität der Produkte und Dienstleistungen des jeweiligen Handwerksbetriebes.

### Personalentwicklung

Die Personalentwicklung geht von der Frage nach den erforderlichen Kompetenzen und Verhaltensweisen der Beschäftigten sowie möglichst auch den erwarteten Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten aus. Im Zentrum stehen die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie die Verhaltensweisen der Mitarbeiter, die für die Erfüllung der aktuellen und zukünftigen Tätigkeiten in einem Betrieb erforderlich sind. (Baumann et al. 2014c, S. 107)

Ziele der Personalentwicklung im Handwerk sind nach Packebusch et al. (2000, S. 46): Qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter. Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der systematischen Förderung der beruflichen Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter sowie des Unternehmers. Die Maßnahmen sollen im Interesse des Unternehmens und/oder des Mitarbeiters – bezogen auf seine Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit – sein. Von großer Bedeutung bei der Personalentwicklung ist die arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung (siehe Kapitel 5.3.1), also das gezielte und begleitete Lernen bei der Arbeit (vgl. Wascher et al. 2011, S. 197 f.). Personalentwicklung ist also mehr als Weiterbildung.

Aus einer prozessualen Perspektive reicht die Personalentwicklung von der Ermittlung der Qualifizierungs- bzw. Entwicklungsbedarfe (hierbei sind auch die Wünsche der Mitarbeiter zu berücksichtigen), der Formulierung von Qualifizierungszielen für jeden Mitarbeiter, der Planung konkreter Maßnahmen, der Durchführung dieser Maßnahmen bis zur Überprüfung des Erfolges der Maßnahmen (vgl. Icks 2012, S. 140 f.).

## Personalentwicklungsgespräche

Das Personalentwicklungsgespräch ist ein zentrales Werkzeug im Rahmen der Personalentwicklung. Sie werden in der Regel jährlich vom direkten Vorgesetzten (in kleineren Handwerksbetrieben in der Regel vom Unternehmer) mit seinen Mitarbeitern durchgeführt. Es handelt sich hierbei um strukturierte Einzelgespräche. Den **prinzipiellen Ablauf** eines Personalentwicklungsgesprächs in einem Handwerksbetrieb skizziert Abbildung 24. Wesentliche **Ziele** der regelmäßigen Personalentwicklungsgespräche sind:

- Austausch zwischen Chef und Mitarbeiter ohne konkreten Anlass zu den vorhandenen und zukünftig erforderlichen Kompetenzen → Abgleich der Vorstellungen,
- Wertschätzung des Beitrags des Mitarbeiters zum Erfolg des Betriebes,
- gemeinsames Erarbeiten und Abstimmen von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie
- grobe Planung der vereinbarten Personalentwicklungsmaßnahmen.

**Inhalt:** In einem Personalentwicklungsgespräch werden folgende Themen besprochen:

- Erforderliche Kompetenzen zur Erledigung der täglichen Arbeit, derzeit und zukünftig (einschließlich der Verhaltensweisen)
- Welche Kompetenzen (einschließlich der Verhaltensweisen) besitzt der Mitarbeiter bereits – Abgleich der Sicht des Unternehmers und des Mitarbeiters.
- Welche Kompetenzen sollen verbessert werden?
- Vereinbarung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen des Mitarbeiters.

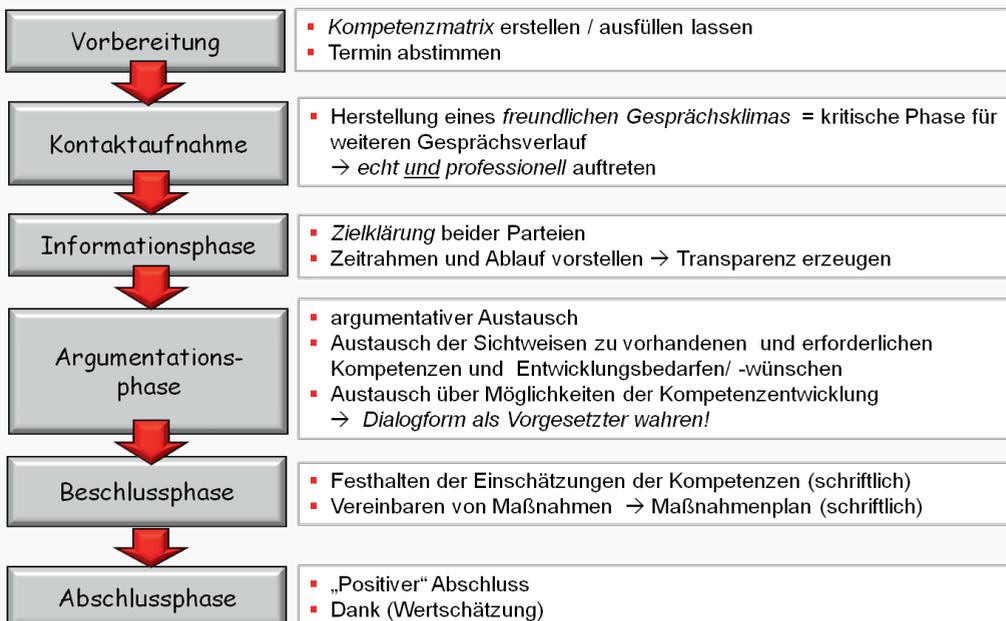


Abbildung 24: Prinzipieller Ablauf eines Personalentwicklungsgesprächs im Handwerk

**Intention**

Das vorliegende Beratungskonzept wendet sich an betriebswirtschaftliche Berater im Handwerk und zwar in erster Linie an Netzwerk-Betreuer unterschiedlicher Formen der Gruppenbetreuung, wie insbesondere regionaler Innovationsallianzen im Handwerk. Es zeigt diesen Beratern im Handwerk auf, wie sie Handwerksbetriebe bei der Implementierung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche unterstützen können. Dabei wird von einer Einbindung des Beratungskonzeptes in eine Gruppenberatung, wie insbesondere regionale Innovationsallianzen ausgegangen.

**Voraussetzungen**

Das Beratungskonzept ist als Angebot konzipiert. Wenn Unternehmer sich nicht beteiligen oder erst einmal abwarten wollen, welche Erfahrungen andere Betriebe machen, ist dies nicht problematisch. Das Beratungskonzept ist als Gruppenberatung konzipiert. Die Durchführung sieht eine Mischung aus Netzwerk-Workshops, einer Trainingsmaßnahme und – nur bei Bedarf – Einzelberatungen vor.

**Umsetzungsprozess**

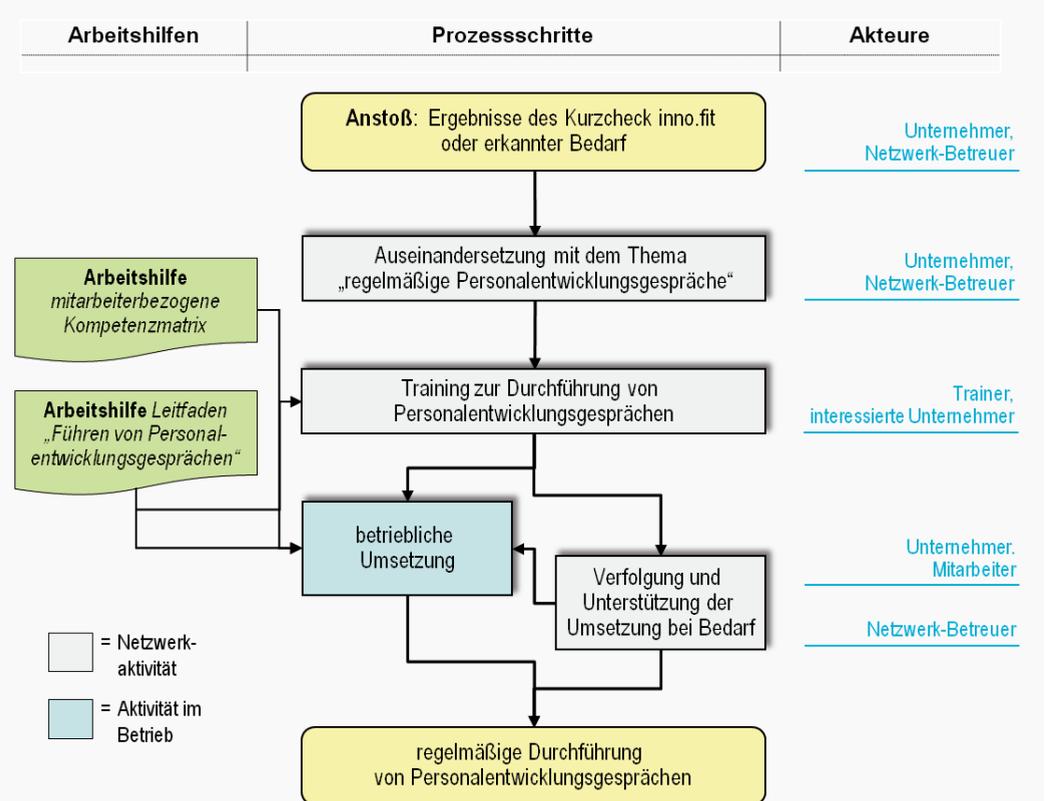


Abbildung 25: Beratungsprozess „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Implementierung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Der zu Beginn einer regionalen Innovationsallianz empfohlene Kurzcheck „inno.fit“ (siehe hierzu Kapitel 5.4.1) beleuchtet auch die Personalentwicklung in den beteiligten Handwerksbetrieben. Aus der Diskussion der Ergebnisse dieser Bestandsaufnahmen in einem der ersten Netzwerk-Workshops ergeben sich erfahrungsgemäß auch Hinweise zur Notwendigkeit einer systematischeren Personalentwicklung. Diese Hinweise sollte der Netzwerk-Betreuer in die Themenliste für die Zusammenarbeit im Unternehmensnetzwerk aufnehmen und bei entsprechender Gelegenheit das Thema ansprechen. Eine solche Gelegenheit ist beispielsweise, wenn im Netzwerk das sehr aktuelle Problem der Fachkräfteengpässe thematisiert wird. Da die Betriebe als Antwort auf den Fachkräftemangel gezwungen sind, ihr vorhandenes Personal schrittweise weiter zu qualifizieren sowie durch wertschätzende Gespräche, wie richtig geführtes Personalentwicklungsgespräch, zu motivieren und an den Betrieb zu binden, ergibt sich hieraus direkt ein Anstoß zur Auseinandersetzung mit dem Thema „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche“.

Ein weiterer Auslöser ergibt sich aus der inhaltlichen Nähe der Implementierung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche zum Thema Kompetenzentwicklung bzw. strategische Kompetenzentwicklung (siehe Kapitel 5.3.1).

Ein Anstoß kann auch von einem Berater des Handwerks kommen, der im Rahmen seiner Beratungen den Bedarf erkannt hat. Natürlich wäre eine Initiierung des Beratungsprozesses „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Implementierung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche“ durch Unternehmer ideal, aber die betriebliche Praxis zeigt, dass häufig erst einmal das Interesse der Unternehmer sowie die Einsicht in die Notwendigkeit geweckt werden müssen.

### (2) Auseinandersetzung mit dem Thema „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche“

Wenn es um das Thema Mitarbeitergespräche geht, vertreten einige Unternehmer vielfach die Meinung, dass sie aufgrund der Betriebsgröße ständig mit ihren Mitarbeitern kommunizieren würden und dass dabei selbstverständlich auch Kenntnisdefizite angesprochen werden. Gefragt wird dann, welchen Nutzen Mitarbeitergespräche ganz allgemein und Personalentwicklungsgespräche haben. Hier kann der Netzwerk-Betreuer ansetzen und deutlich machen, dass ergänzend zu den täglichen, anlassbezogenen Gesprächen mit den Mitarbeitern, die in der Regel unvorbereitet sind, einmal im Jahr ein vorbereitetes Gespräch ohne einen konkreten Anlass, wie beispielsweise ein Versäumnis oder Fehlverhalten, geführt werden sollte. Auch deshalb, weil der Unternehmer bzw. die Führungskraft dabei die Möglichkeit hat, dem Mitarbeiter als Partner zu begegnen und mit ihm in einer konstruktiven Atmosphäre verbindliche Vereinbarungen zu treffen.

Da das Beratungskonzept eine Anwendung im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz vorsieht, kann der Netzwerk-Betreuer vergleichsweise einfach eine Auseinandersetzung mit dem Thema „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche“ anstoßen. Er kann hierfür – in Abstimmung mit den Teilnehmern der regionalen Innovationsallianz – das Thema auf die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops setzen. Einzuplanen sind hierfür ca. 60 Minuten. Einen beispielhaften Fahrplan für diesen Tagesordnungspunkt zeigt Tabelle 19.

Tabelle 19: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Worum geht es?, Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Personalentwicklungsgespräch – Was ist das?	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
40 Min.	Personalentwicklungsgespräch in den beteiligten Betrieben <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Unternehmer berichtet (drei Minuten)</li> <li>• Dokumentation am Flipchart</li> <li>• Ableiten von Handlungsbedarfen</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Teilnehmer, Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Angebot „Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Ziele</li> <li>• Abstimmung der Inhalte</li> <li>• Abstimmung des organisatorischen Rahmens (Termin, Ort, Dauer, Teilnehmer)</li> </ul>	Inputreferat, Diskussion, moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer

### (3) Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen

Das Führen eines Personalentwicklungsgesprächs ist eine Investition in das Leistungsvermögen der Beschäftigten sowie eine Maßnahme zur Weiterentwicklung des Führungsstils des Unternehmers. Deshalb ist ein professionelles Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen unbedingt notwendig – auch wenn die Unternehmer ein solches Training anfangs nicht als erforderlich erachten.

Die **Intentionen** des Trainings sind:

- Das Werkzeug und die Vorgehensweise ausführlich vorstellen,
- die Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen üben sowie
- sich mit anderen Unternehmern über die Durchführung austauschen.

**Durchführung:** Neben den Unternehmern können auch weitere, von ihnen benannte Personen, die Personalentwicklungsgespräche durchführen sollen, am Training teilnehmen. Für die Durchführung bietet sich insbesondere ein Seminarraum im Hause des Betreibers der regionalen Innovationsallianz an. Die Durchführung sollte ein kompetenter Trainer übernehmen. Verfügt der Netzwerk-Betreuer über entsprechende Kompetenzen, kann auch er das Training durchführen. Im Rahmen der Vorbereitung des Trainings sind mindestens vier Fallbeispiele zu erarbeiten. Diese sollten einen fiktiven Mitarbeiter aus einem Handwerksbetrieb beschreiben und anhand von Beispielen dessen Kompetenzen (ausgefüllte mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix), Arbeitsweise und Verhalten bei der Arbeit skizzieren.

**Dauer:** Für das Training sind ca. drei Stunden zu kalkulieren.

**Vorgehensweise:** Einen beispielhaften Fahrplan zeigt Tabelle 20.

Tabelle 20: Fahrplan für das Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen (PE-Gesprächen)

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Intentionen und Vorgehen	Gespräch	Trainer
20 Min.	Vorstellung des Werkzeuges PE-Gespräche <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziele</li> <li>• Konzept</li> <li>• Vorgehensweise</li> <li>• Hinweise zur Durchführung</li> </ul>	Inputreferat, Diskussion	Trainer
120 Min.	Übungen der Durchführung anhand von Fallbeispielen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainer führt ein beispielhaftes PE-Gespräch mit einem Teilnehmer durch</li> <li>• jeder Teilnehmer erhält zwei Fallbeispiele, eins für die eigene Durchführung eines PE-Gesprächs und eins, wenn er den Mitarbeiter spielt</li> <li>• jeder Teilnehmer führt mindestens ein PE-Gespräch ausschnittsweise durch</li> <li>• Hinweise zum Verhalten in kritischen Situationen</li> </ul>	Übung mit gemeinsamer Auswertung	Trainer, Teilnehmer
20 Min.	Pause (dazwischen)		
15 Min.	Aussprache und Ausblick	Gespräch	Trainer

#### (4) Betriebliche Umsetzung

Die betriebliche Umsetzung - Erprobung des Konzeptes „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche - obliegt den beteiligten Unternehmern. Zu deren Unterstützung dienen die Arbeitshilfe I „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix“ (Einen Auszug aus einer solchen Kompetenzmatrix zeigt Abbildung 26.) und die Arbeitshilfe II: Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“. Darüber hinaus sollte der Netzwerk-Betreuer bedarfsbezogen unterstützen.

Die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung eines Personalentwicklungsgesprächs durchläuft folgende Schritte:

- Der Unternehmer informiert die Mitarbeiter über Personalentwicklungsgespräche und händigt jedem seine mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix mit der Bitte aus, diese auszufüllen. Die Kompetenzen (Spalte 1 in Abbildung 26) hat der Unternehmer ergänzt.
- Der Unternehmer bzw. der direkte Vorgesetzte vereinbart mit jedem Mitarbeiter einen Termin für das PE-Gespräch mit entsprechender Vorbereitungszeit für den Mitarbeiter (mindestens eine Woche vorher). Als Dauer sind 75 bis 90 Minuten zu veranschlagen.
- Der Unternehmer bzw. der direkte Vorgesetzte führt mit jedem Mitarbeiter ein Personalentwicklungsgespräch durch. Der prinzipielle Ablauf ist in Abbildung 24 dargestellt. Ist zwischen dem Unternehmer und den Mitarbeitern eine Führungsebene mit begrenzter Personalverantwortung, wie in vielen Handwerksbetrieben üblich, eingefügt (z. B. Polier), so sollte diese „Führungskraft“ am Personalentwicklungsgespräch teilnehmen.

Ergebnisse des Personalentwicklungsgesprächs am .....				Teilnehmer:			
Unternehmenslogo		Kompetenzmatrix: Einschätzung des <b>IST-</b> und des <b>SOLL-Zustandes</b> und Vereinbarung von Entwicklungsmaßnahmen					
Mitarbeiter Kompetenzen		Fritz Mustermann					
		Chef		selbst		vereinbarte Qualifizierungsmaßnahmen	
		ist	Soll			Qualifizierungs- und Änderungsbedarf	
a) beherrschen der Tätigkeiten vor Ort		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / bewertbar					
• Kundenberatung ...		1	2	2			
• ....							
• ....							
• ....							
• ....							
• ....							
• ....							
b) beherrschen organisatorischer Aufgaben		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / bewertbar					
• Tagesablaufplan erstellen		1	2	1			
• Materialbedarf ermitteln		1	1	1			
• Kollegen einweisen		1	1	1			
• Azubis einweisen		1	2	2			
• ....							
• ....							
• ....							
c) beherrschen dispositiver Tätigkeiten		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / bewertbar					
• Arbeitsvorbereitung		1	2	2			
• Baustellenabwicklung		0	1	0			
• ....							
• ....							
• ....							
d) Zusatzqualifikationen		Bewertung: 1 = vorhanden; 0 = nicht vorhanden; - = nicht erforderlich					
• Führerschein Klasse ...		1	1	1			
• Ersthelfer		0	1	0			
• Sicherheitsbeauftragter		0	0	0			
• Staplerschein		0	1	0			
• ....							
• ....							
e) besondere Kenntnisse		Bewertung: 2 = selbstständig; 1 = mit Hilfestellung; 0 = gar nicht; - = nicht zutreffend / bewertbar					
• Ladungssicherung		1	2	1			
• Maschinenwartung		1	2	1			
• ....							
• ....							
Eigenschaften und Verhaltensweisen		Bewertung: 1 = sehr gut; 2 = gut; 3 = zu verbessern; 4 = dringend zu verbessern; - = nicht bewertbar					
• Zuverlässigkeit		2	1	1			
• Pünktlichkeit		4	1	2			
• zügig arbeiten		2	1	2			
• vorausschauend denken		3	2	2			
• zeitlich flexibel sein		3	2	3			
• Teamfähigkeit		2	1	2			
• sicher arbeiten		2	1	1			
• ....							
• ....							
• ....							

Abbildung 26: Vorlage „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix“ zur Vorbereitung eines Personalentwicklungsgesprächs; dieses Formblatt füllen der Mitarbeiter und der Unternehmer vor einem Personalentwicklungsgespräch getrennt aus

- Für die Dokumentation der Ergebnisse des PE-Gesprächs kann die Vorlage „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix“ (Arbeitshilfe I) verwendet werden. Der Unternehmer sollte sie während des Gesprächs ausfüllen und dem Mitarbeiter eine Kopie geben.
- Die Nachbereitung besteht im Wesentlichen in der Einleitung der vereinbarten qualifizierenden Maßnahmen.

### (5) Verfolgung der Umsetzung und Unterstützung bei Bedarf

Durch die Einbindung der Beratungsmaßnahme in das Unternehmer-Netzwerk (die regionale Innovationsallianz) kann die Umsetzung in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops sehr gut begleitet werden. Der Netzwerk-Betreuer sollte in die Tagesordnung dieser Treffen den Punkt „Stand und Erfahrungen aus den betrieblichen Aktivitäten“ aufnehmen und die Unternehmer bitten, kurz über den Stand der Umsetzung und ihre Erfahrungen zu berichten.

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – *Vorlage*

Arbeitshilfe II: Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“

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

### Tipps und Erfahrungen

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser kombinierten Beratung aus Gruppenberatung (in Form einer regionalen Innovationsallianz), Training und Einzelberatungen bei Bedarf.

#### Erfahrungen und Empfehlungen:

- Mitarbeitergespräche ohne einen konkreten Anlass, die dem Austausch über die Kompetenzen eines Mitarbeiters, der Wertschätzung und der Vereinbarung von Maßnahmen zur Förderung dessen Kompetenzen dienen, haben im Handwerk keine Tradition. Die Unternehmer tun sich auch deshalb sowohl mit der Idee, als auch der Durchführung der Gespräche schwer. Gerne werden Gründe, wie Zeitprobleme, zu viel Aufwand oder die Schwierigkeit, diese zu organisieren, vorgeschoben, obwohl die wahren Gründe vermutlich in der ungewohnten Rolle des Unternehmers und seinen Bedenken liegen. Beispielsweise, dass der Mitarbeiter uneinsichtig sei, unrealistische Forderungen stelle oder das Verhalten des Unternehmers kritisiere. Positive Erfahrungen von Kollegen, die es probiert haben, sind hierfür ein probates Mittel. In einer regionalen Innovationsallianz ist dies gut organisierbar.
- Unternehmer, die Personalentwicklungsgespräche durchgeführt haben, berichten, dass dies für sie anfangs ungewohnt und unangenehm war, sie sich nicht sicher waren und immer wieder die Gefahr des „Abrutschens in Belanglosigkeiten“ bestand. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines Trainings zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen.

sprächen. Im Training sollte auf diese Punkte sowie latente Ängste der Unternehmer, die Gespräche nicht richtig zu führen, intensiv eingegangen werden.

- Die mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix enthält sensible Mitarbeiterdaten. Deshalb ist auf einen vertraulichen Umgang zu achten. Eine ausgefüllte Kompetenzmatrix darf für andere Mitarbeiter nicht zugänglich sein!

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *Der Netzwerk-Betreuer oder Betriebsberater muss nicht zwingend das Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen durchführen.*  
Prüfen Sie, ob Ihre Erfahrungen mit Personalentwicklungsgesprächen ausreichen. Sollten Sie Zweifel haben, beauftragen Sie einen erfahrenen Trainer. Handwerksunternehmer tun sich erfahrungsgemäß bei einem „Externen“ leichter.
- *Achten Sie bei der Auswahl eines externen Trainers darauf, dass dieser die besonderen Bedingungen des Handwerks kennt und die Sprache im Handwerk spricht.*
- *Wenn Sie das Training selbst durchführen, verzichten Sie auf Fallbeispiele aus der Industrie oder dem Handel.*  
Fallbeispiele die nicht aus dem Handwerk stammen, bestärken die Vermutung skeptischer Handwerksunternehmer (“Das geht dort, aber nicht bei uns.”)
- *Bei einem Betrieb mit einem Betriebsrat, ist dieser frühzeitig einzubeziehen.*

## Quellen und weiterführende Literatur

- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014c): Etablieren einer handwerksgerechten Personalentwicklung zur Sicherung erforderlicher Kompetenzen und Bindung von Mitarbeitern. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 106-126.
- Döring, O. und Turnwald, S. (2007): Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In: BIBB (Hrsg.): Dokumentation zum 5. BIBB-Fachkongress 2007. [http://www.f-bb.de/uploads/tx\\_ffffbb/Fachartikel\\_PE\\_in\\_KMU\\_Doering.pdf](http://www.f-bb.de/uploads/tx_ffffbb/Fachartikel_PE_in_KMU_Doering.pdf) (letzter Zugriff 29.11.2015).
- Icks, A. (2012): Personalentwicklung. In: Offensive Mittelstand (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 137-151.
- Packebusch, L. und Weber, B. (2000): Die Zukunft gestalten: Personalentwicklung im Handwerk. In: Ax, C., Mendius, G., Packebusch, L., Weber, B. und Weimer, S. (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover: Schlütersche, S. 43-69.
- Rohrlack, K. (2009): Handwerksbetriebe in der Trägheitsfalle?! Ergebnisse zum Verhalten von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklung. Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr. 2. Flensburg: Fachhochschule Flensburg.
- Wascher, P. und Jäger, T. (2011): Coaching als Instrument der Personalentwicklung in einem Handwerksbetrieb – Ein Fallbeispiel. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 18, Ausgabe 2/2011, S. 195-209.



### 5.3.3 Beratungskonzept „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und –bindung in Handwerksbetrieben“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Mehr als zwei Drittel der KMU hatten in den letzten Jahren Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen (nach einer Befragung durch das inno.de.al-Projekt). Bereits jetzt besteht in vielen Berufen und Regionen im Handwerk ein Fachkräftemangel. Dies wird einerseits durch die weiter **abnehmende Stärke der jüngeren Jahrgänge** ausgelöst und andererseits nehmen derzeit die **höheren Bildungsabschlüsse** zu. Greifbar wird dies für viele Betriebe durch die zahlreichen unbesetzten Ausbildungsplätze: Bis zum 30. September 2014 wurden 128.498 Ausbildungsverträge abgeschlossen – 1,6 Prozent weniger gegenüber dem Vorjahreszeitraum, während sich in den Lehrstellenbörsen noch 20.000 unbesetzte Lehrstellen finden – rund 5000 mehr als im Vorjahr zum Stichtag (vgl. ZDH 2014).

Durch diese Entwicklungen verstärkt sich der **Wettbewerb** um die (mittlerweile sprichwörtlichen) „besten Köpfe“. Oft bleiben für die kleinen Betriebe eher **minderqualifizierte bzw. weniger geeignete** Nachwuchskräfte, was den Bedarf trotz Weiterqualifizierungen im Betrieb langfristig nicht deckt.

Zukünftig wird eine **Ausweitung des Nachwuchssicherungsproblems** erwartet. Um einen flächendeckenden Fachkräftemangel im Handwerk zu vermeiden, müssen einerseits **weitere Personengruppen** als Potenziale für die Fachkräftesicherung erschlossen werden, vor allem ältere Mitarbeiter, Studienabbrecher, Menschen ohne Erwerbsarbeit, Menschen mit Behinderung, Personen mit Migrationshintergrund und Frauen in männerdominierenden Berufen rücken hier in den Fokus. Auf der anderen Seite müssen **Beschäftigte im Handwerk an ihren Betrieb gebunden** werden, um „Abwanderung“ beispielsweise in andere Betriebe bzw. die Industrie oder an die Hochschulen zu vermeiden, das heißt, um den Verbleib der Fachkräfte im Handwerk zu erhöhen.

Eine wesentliche Aufgabe, die daraus für das Handwerk abgeleitet werden kann, ist: **Attraktive Laufbahnkonzepte und Karrierechancen müssen entwickelt und transparent gemacht werden**, bzw. kommuniziert werden (in den Betrieb *und* nach außen). Dies gehört zu einer umfassenden aktiven Personalrekrutierung und ist beispielsweise in der Industrie schon lange selbstverständlich.

In Handwerksbetrieben müssen die **konkreten Karriere- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten** aufgezeigt werden, die der Betrieb für seine Beschäftigten bereithält. Dabei soll es nicht darum gehen, im Kleinstbetrieb um jeden Preis Aufstiegsmöglichkeiten zu generieren, sondern die Potenziale zu analysieren und diese transparent zu machen. Dies beinhaltet aber auch, Weiterbildungsmaßnahmen aktiv einzufordern.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Kompetenz und Wissen“** zuzuordnen.

## Grundlagen

### Essentiell für Fachkräftesicherung: Laufbahnplanung

Dem Handwerk haftet der Ruf an, nur wenige Karrieremöglichkeiten zu bieten. Dies liegt vor allem an der durchschnittlich geringen Betriebsgröße. In vielen Betrieben des Handwerks sehen (vor allem) junge Fachkräfte keine Aufstiegsperspektiven. Aber auch junge Menschen auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz vermissen bei Handwerksbetrieben häufig konkrete Entwicklungsmöglichkeiten.

Augenscheinlich fehlende Perspektiven schrecken Nachwuchskräfte häufig ab. Gleichzeitig können sie demotivierend auf aufstiegsbereite Mitarbeiter wirken. Die Folge ist häufig der Wechsel in Industrieunternehmen, was in zahlreichen Handwerksbetrieben lamentiert wird. Vor allem kleine Betriebe sind davon betroffen.

Ein Lösungsansatz ist die Sichtbarmachung einer Berufslaufbahn und die Kommunikation der damit verbundenen Laufbahnstationen an die Mitarbeiter.

### Was ist ein Laufbahnkonzept

Ein Berufslaufbahnkonzept beschreibt die Gesamtheit aller Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten in einem Handwerksberuf – unabhängig vom jeweiligen Betrieb. Dadurch werden die jeweils handwerkstypischen Karrierewege transparent. In einem „Laufbahnkonzept“ sind die im jeweiligen Betrieb möglichen Positionen dargestellt. Die Begriffe „Laufbahn“ und „Karriere“ werden meist synonym verwendet - für die berufliche Entwicklung auf ein konkretes Ziel hin.

Im Handwerk herrscht traditionell eine gegenseitige Verpflichtung zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber in Bezug auf das Arbeitsverhältnis. Diese umfasste einen relativ sicheren Arbeitsplatz und die Möglichkeit, schrittweise in der Hierarchie aufzusteigen. Der Mitarbeiter erbringt hierfür im Austausch ein hohes Maß an Loyalität. In den letzten Jahren hat sich dieses Verständnis zunehmend gewandelt. Unternehmen können keine lebenslangen Arbeitsplätze mehr garantieren und die Arbeitnehmer sind daher angehalten, sich beschäftigungsfähig zu halten (fähig, auch in anderen Betrieben arbeiten zu können). Diese Beschäftigungsfähigkeit umfasst die kontinuierliche Weiterentwicklung, um so die am Arbeitsmarkt gefragten Kompetenzen anbieten zu können. Unternehmen, die sich noch zu einer hohen Mitarbeiterbindung bekennen, haben damit ein besonderes Alleinstellungsmerkmal.

Ein Laufbahnkonzept unterstreicht das Angebot, Mitarbeiter lange zu halten und ihnen innerhalb des Unternehmens eine berufliche Entwicklung zu ermöglichen. Ein Laufbahnkonzept ist in diesen Unternehmen elementarer Bestandteil der Personalentwicklung und unterstützt damit die zielgerichtete Gestaltung von Lern-, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Das Laufbahnkonzept unterstützt daher sowohl das Personalmarketing, indem es die Attraktivität von Betrieben mit guten Aufstiegschancen steigert, wie auch die Personalentwicklung des Unternehmens. Es ist jedoch wichtig zu kommunizieren, dass Mitarbeiter, die keinen Aufstieg anstreben, im Betrieb nicht als „Verlierer“ gebrandmarkt werden.

Man unterscheidet dabei üblich zwei Formen von Laufbahnkonzepten:

- **Fachlaufbahn (horizontale Laufbahn)**  
Hier geht es um mehrere ebenbürtige Fachkarrieren, in denen ein Aufstieg nicht mit zunehmender Führungsverantwortung einhergeht. Solche Konzepte stellen gleichwertige, nebeneinanderstehende (nicht übereinanderstehende) Fachkarrieren dar, die Expertenwissen, Spezialisten in einem Tätigkeitsfeld oder einem Unternehmensbereich in den Blick nehmen.

- **Führungslaufbahn (vertikale Laufbahn)**  
Hier geht mit den Laufbahnpositionen ein Aufstieg mit zunehmender Verantwortung über Mitarbeiter, Finanzmittel oder andere Ressourcen einher (gleichzeitig mit einer Zunahme von Befugnissen). Solche Konzepte machen hierarchisch aufeinander aufgebaute Positionen mit zunehmender Personal-/Finanzverantwortung sowie Führungspositionen anschaulich.

Für einen Kleinbetrieb sind beide Alternativen umsetzbar, wobei in vielen Handwerksbetrieben eher Fachlaufbahnen üblich sind (obwohl diese „Expertenkarrieren“ häufig weder innerhalb noch außerhalb des Betriebs sichtbar gemacht werden). Das vorliegende Beratungskonzept konzentriert sich aber auf das Konzept der Führungslaufbahn, da der Bedarf der an inno.de.al beteiligten Handwerksbetriebe in diese Richtung ging: Es wurde das Anliegen geäußert, den Beschäftigten eine konkrete Karriere bis hin zum Geschäftsführer anbieten zu können, um so einerseits deren Abwanderung auf der Suche nach Aufstiegsmöglichkeiten (beispielsweise in die Industrie) entgegenzuwirken und andererseits Neubewerbern den Betrieb nicht als „Sackgasse“ zu präsentieren, sondern als „Perspektivegeber“.

#### **Laufbahnplanung setzt Zeichen – nach Innen und Außen**

Ein Betrieb, der ein Berufslaufbahnkonzept erstellt hat und dies offen kommuniziert, vermittelt den Beschäftigten die Zukunftsperspektiven in ihrem Unternehmen. Dies ermöglicht eine stärkere Bindung an das Unternehmen und erhöht die Motivation und Arbeitsproduktivität, denn den Beschäftigten wird eine konkrete Laufbahn aufgezeigt, die sie im Betrieb einschlagen können, wenn sie sich weiterentwickeln möchten. Auch unter dem Gesichtspunkt einer altersgerechten Planung kann eine konkrete Laufbahn zudem bedeuten, den Betrieb als „Lebensarbeitsplatz“ zu positionieren, in dem mit zunehmendem Alter ein Wechsel der Tätigkeiten einhergehen kann. Nicht zuletzt kann durch eine Laufbahnplanung die Unternehmensnachfolge längerfristig geplant und damit erleichtert werden.

Ein transparentes Laufbahnsystem kann auch eine positive Außenwirkung haben, denn dadurch wird die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht – vorausgesetzt, es wird zielgerichtet kommuniziert (beispielsweise auf der Homepage eingebettet in einen gesonderten Bereich „Karriere bei uns“, dem Aushang von Postern auf (Ausbildungs-)Messen, in Schulen etc.). So werden unter den potenziellen Bewerbern auch solche angesprochen, die sich beruflich weiterentwickeln wollen oder die zumindest Möglichkeiten und Perspektiven aufgezeigt bekommen möchten.

#### **Was hinter einem Laufbahnkonzept stehen muss**

In einem Laufbahnkonzept müssen einige Größen darlegt werden. Zunächst müssen konkrete, im Betrieb existierende Positionen gelistet werden. Diese Positionen müssen dann mit Merkmalen im Hinblick auf Aufgabenschwerpunkte, Kompetenzen, Qualifikationen und Verantwortlichkeiten unterfüttert werden. Dann müssen zu jeder Position die erforderlichen Weiterbildungen benannt werden sowie der ungefähre Verdienst. Hierbei spielen neben monetären Vergütungen auch nichtmonetäre Leistungen (wie Arbeitszeitflexibilität und Freiräume, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsangebote) eine Rolle.

Das Laufbahnkonzept kann erst entstehen, wenn diese Merkmale definiert wurden und so die Positionen klar beschrieben und voneinander abgegrenzt sind.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Betriebe möchten potenziellen Bewerbern Perspektiven bieten. Im Rahmen eines Laufbahnkonzeptes kann dies systematisch auch für einen Kleinbetrieb erstellt und kommuniziert werden.
- Die Erarbeitung eines Laufbahnkonzeptes bedarf der Darstellung von Tätigkeitsbereichen als Laufbahnpositionen sowie eine umfassenden Analyse der im Betrieb vorhandenen und erforderlichen Positionen.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit einem Betrieb ein Laufbahnkonzept zu erarbeiten und darzustellen. Es richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Systematisierung der Karrierewege: Unterstützung des Unternehmers bei der Reflexion zu der Frage „Welche Karrierewege gibt es eigentlich?“ und diese transparent machen
- Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und Gewinnung neuer Mitarbeiter.
- Personalentwicklung durch das Aufzeigen von Weiterentwicklungsmöglichkeiten und der damit verbundenen Anforderungen
- Bindung für Mitarbeiter an den Betrieb, die aufsteigen möchten
- Erleichterung der Nachfolgeplanung für ausscheidende Mitarbeiter durch das Vorhandensein definierter Positionen sowie deren Anforderungen
- Vereinfachung einer Unternehmensnachfolge durch die Transparenz der Nachfolge-Option für interessierte Beschäftigte bzw. potenzielle Bewerber

Das Ergebnis der Beratung sollte die Anwendung und Kommunikation des entwickelten Laufbahnkonzeptes in den jeweiligen Handwerksbetrieben sein.

## Voraussetzungen

- Das Unternehmen sollte mindestens 12 Mitarbeiter haben. (Die Erprobung fand nur in Betrieben, die mindestens diese Größe hatten, statt. Dies muss nicht heißen, dass es nicht auch in kleineren Betrieben umsetzbar wäre. Hier muss fallweise entschieden werden. Es ist wenig sinnvoll, wenn hinter jeder Position nur ein Beschäftigter steht.)
- In den Betriebsstrukturen sollten Führungs- bzw. Fachlaufbahnkarrieren potenziell möglich sein. Dies stellt sich in den frühen Phasen des Umsetzungsprozesses heraus.
- Der Unternehmer ist bereit, den Betrieb nach existierenden und benötigten Positionen „zu durchleuchten“.
- Der Unternehmer ist bereit zu delegieren. Dies darf sich nicht nur auf Aufgaben und Verantwortungen beschränken, sondern sollte auch die notwendigen Ressourcen und Entscheidungsbefugnisse zur Bewältigung der Aufgaben einbeziehen.
- Das Laufbahnkonzept muss im Unternehmen „gelebt“ werden, das heißt, vom Unternehmer und den Führungskräften unterstützend getragen und als Entwicklungsmöglichkeit kommuniziert werden.

## Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

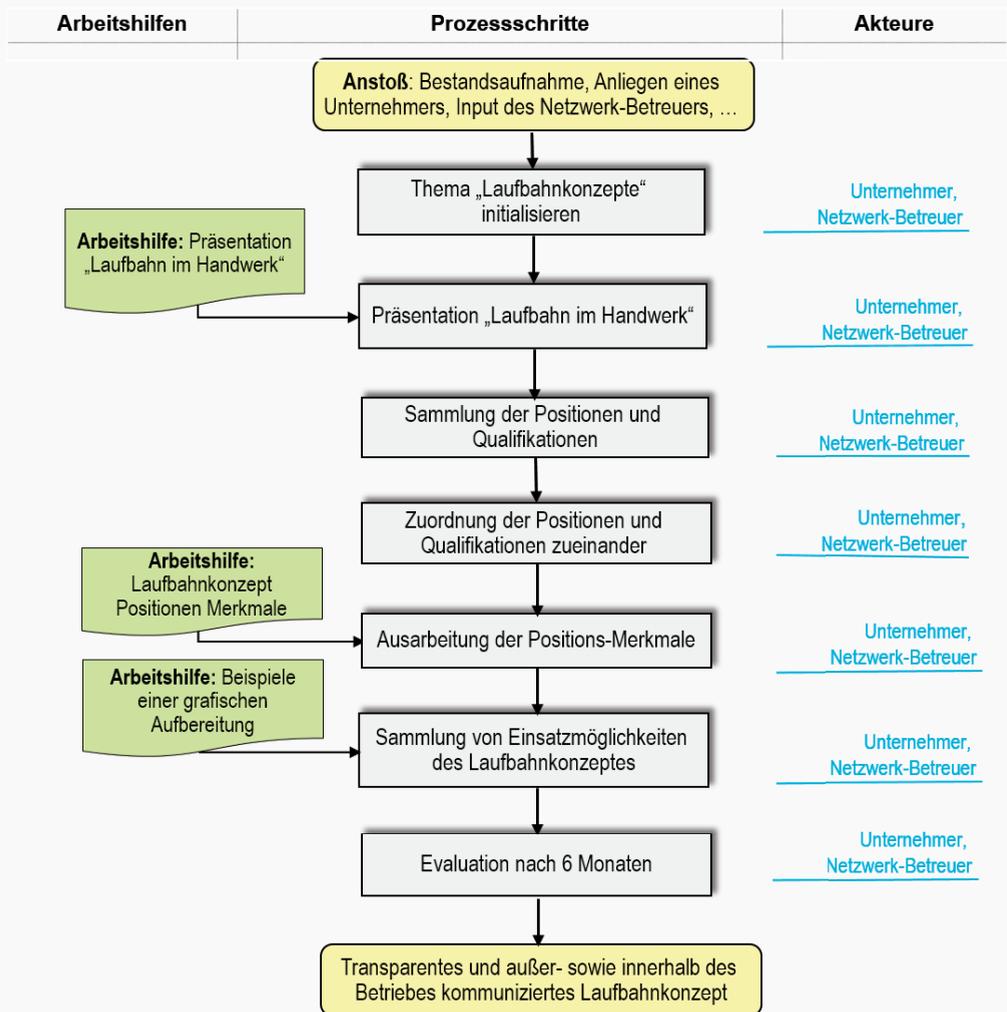


Abbildung 27: Prozess des Beratungskonzeptes „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und –bindung in Handwerksbetrieben“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Eine Betriebsberatung zur Erarbeitung eines Laufbahnkonzeptes kann sowohl von einem oder mehreren Unternehmern, als auch einem Berater im Handwerk – beispielsweise einem Betriebsberater einer Handwerkskammer – oder einem Netzwerk-Betreuer (wenn bereits eine

regionale Innovationsallianz<sup>13)</sup> existiert) angestoßen werden. Natürlich wäre eine Initiierung durch Unternehmer ideal, aber die betriebliche Praxis zeigt, dass in der Regel das Interesse der Handwerksunternehmer erst einmal geweckt werden muss.

Anstöße einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Weggang eines bzw. mehrerer Mitarbeiter vor dem Hintergrund mangelnder Perspektiven und Möglichkeiten im Betrieb
- Schwierigkeiten bei der Rekrutierung geeigneter und engagierter Fach- und Nachwuchskräfte
- Bestreben von Seiten des Unternehmers, Mitarbeiter an den Betrieb binden zu wollen
- Den Betrieb als attraktiver Arbeitgeber präsentieren zu wollen

## **(2) Sensibilisierung für das Thema „Laufbahn im Handwerk“**

Im Netzwerk-Workshop werden die Erfahrungen der Teilnehmer mit den oben beschriebenen Themen rund um Rekrutierungsprobleme und Verlust engagierter Mitarbeiter diskutiert. Es ist für den Netzwerk-Betreuer hilfreich, sich an folgenden Fragen zu orientieren:

- Gab es in den Betrieben Mitarbeiter, die mangels einer Perspektive den Betrieb verlassen haben?
- Haben Bewerber in Vorstellungsgesprächen nach den Aufstiegsperspektiven gefragt?
- Kann in Mitarbeitergesprächen aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten ein Mitarbeiter im Betrieb noch hat?
- Wie könnte das Interesse engagierter und talentierter Bewerber am Betrieb gesteigert werden?

Der Netzwerk-Betreuer sollte den Erfahrungsaustausch moderieren und die Diskussion durch Fragen zielführend lenken. Ziel sollte eine Sensibilisierung für das Thema sein und eine Erhöhung der Bereitschaft der Unternehmer, diesbezüglich aktiv zu werden.

Anschließend wird der Nutzen eines Laufbahnkonzeptes für die Mitarbeitergewinnung, -entwicklung und -bindung gemeinsam aus der obigen Diskussion abgeleitet.

Hier kann ein Zeitumfang von ein bis zwei Stunden veranschlagt werden.

## **(3) Präsentation des Konzeptes „Laufbahn im Handwerk“**

Der Netzwerk-Betreuer gibt einen kurzen Input zum Thema „Laufbahn im Handwerk“ (siehe Arbeitshilfe I „Laufbahn im Handwerk“). Hierin wird zunächst der Begriff „Laufbahn“ beschrieben, sodass ein einheitliches Verständnis vorliegt. Im Anschluss wird der Nutzen eines Laufbahnkonzeptes noch einmal kurz zusammengefasst. Im Anschluss daran kann der Unterschied zwischen Führungs- und Fachlaufbahn besprochen werden, um die häufig vorhandene Fokussierung auf eine Führungslaufbahn zu erweitern. Das Beispiel aus dem Projekt inno.de.al veranschaulicht ein mögliches Ergebnis des Beratungskonzeptes bzw. dessen grafische Darstellung. Im Anschluss kann die weitere Vorgehensweise zur Erarbeitung eines Laufbahnkonzeptes besprochen und die Einsatzmöglichkeiten gesammelt werden (Letztere werden nach der Erstel-

<sup>13)</sup> Siehe hierzu Kapitel 4.

lung des Laufbahnkonzeptes nochmal ausführlicher behandelt).

Für diesen Schritt sollten ein bis zwei Stunden eingeplant werden. Zur Unterstützung kann die Arbeitshilfe „Laufbahn im Handwerk“ genutzt werden.

#### **(4) Sammlung der Positionen und Qualifikationen**

An diesem Schritt sind alle Betriebe des Netzwerkes beteiligt, die ein Laufbahnkonzept umsetzen möchten.

Zunächst werden alle existierenden Positionen und Qualifizierungsmöglichkeiten in den Betrieben gesammelt: *Was hat diejenige Person gelernt, die in einer Position ist?* Hier werden die Schritte einer im Handwerksbetrieb jeweils typischen Laufbahn zusammengetragen<sup>14)</sup>.

Beispiele für mögliche Positionen:

- Monteur
- Monteurler
- Bereichsleiter
- Geschäftsführer

Beispiele für mögliche Qualifizierungen:

- Geselle Beton- und Stahlbetonbauer
- Geselle Maurer
- berufsbegleitend: Kaufmännischer Fachwirt (HWK)
- Meisterausbildung Maurer (vom Betrieb bezahlt, Rückzahlung bei Kündigung)
- berufsbegleitend: Betriebswirt (HWK) (vom Betrieb bezuschusst)
- berufsbegleitend: Studium Bauingenieur (FH) (vom Betrieb bezuschusst)

Die Positionen bilden die Grundlage für Führungslaufbahnen. Mit der Sammlung von den im Betrieb möglichen Qualifikationen kann die Basis für Fachlaufbahnen (Expertenpositionen) gebildet werden.

Besteht das Netzwerk ausschließlich aus Betrieben einer Branche (wie Baubetriebe, SHK-Betriebe), sind die Positionen und Qualifikationen, die gesammelt werden, in den Betrieben mehr oder weniger gleich. Als Methode zur Sammlung bietet sich hier ein Brainstorming an, welches als Zurufabfrage durchgeführt werden sollte. Die Teilnehmerbeiträge werden auf Kärtchen notiert, um in den Folgeschritten Zuordnungen, Ergänzungen und Streichungen leichter vornehmen zu können.

Bei branchengemischten Netzwerken kann es sinnvoll sein, wenn jeder Betrieb für sich arbeitet und die Positionen getrennt sammelt. Die Arbeitsergebnisse werden in diesem Falle gegenseitig vorgestellt und diskutiert. Ob eine gemeinsame oder getrennte Sammlung sinnvoller ist, muss vom Netzwerk-Betreuer fallweise entschieden werden.

---

<sup>14)</sup> Vor allem in größeren Betrieben können dies auch gleich mehrere Laufbahnen in einem Betrieb sein, wenn dort mehrere unterschiedliche Laufbahnen möglich sind (beispielsweise Produktion bzw. Montage und Vertrieb).

Als „Hausaufgabe“ für die Unternehmer kann es sinnvoll sein, die einzelnen Positionen im Betrieb weiter auszuarbeiten und voneinander abzugrenzen. Dies kann auch in Absprache mit denjenigen Mitarbeitern, die für die konkreten Aufgaben vorgesehen sind oder auch bereits die zu definierenden Position einnehmen, abgestimmt werden.

### (5) Zuordnung der Positionen und Qualifikationen zueinander

Die Positionen und Qualifizierungsmöglichkeiten werden einander zugeordnet. Dies geschieht im Rahmen einer Gruppendiskussion, wenn die Betriebe des Netzwerkes einem Gewerk entstammen. Wenn das Netzwerk branchenheterogen ist, ist nur die Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse in der Gruppe sinnvoll.

Bei der Zuordnung der Positionen und Qualifikationen kann sich ein Über- und Unterordnungsverhältnis der Positionen zueinander abzeichnen. Das heißt, es wird die „Hierarchie“ deutlich. Dann werden die gesammelten Qualifikationsmöglichkeiten jeder Positionsebene zugeordnet.

Aus dem Gesamtbild aller Positionen und zugeordneten Qualifikationen lassen sich dann Experten- und Führungslaufbahnen ablesen. Nebeneffekt ist der Austausch der Unternehmer untereinander, welche Fortbildung erst auf welcher Ebene sinnvoll ist oder welche Qualifikationen und Erfahrungen Voraussetzung für die jeweilige Position sind.

Ergebnis sind geordnete Positionen, die mit den zugehörigen Qualifikationen versehen sind. Hilfreich ist die visuelle Darstellung dieser Ergebnisse, z. B. als Baum- oder Säulendiagramm. Hierzu gibt es zahlreiche Vorlagen (siehe z. B. Abbildung 28).



Abbildung 28: Beispiel einer visuellen Darstellung der Positionen und Qualifikationen (eine größere Darstellung siehe [Arbeitshilfe](#))

### (6) Ausarbeitung der Positionsmerkmale

Die einzelnen Positionen bedürfen noch einer genaueren Beschreibung hinsichtlich ihrer Ausgestaltung, das heißt, aller Merkmale, die mit der jeweiligen Position verknüpft sind.

Um die Positionen vollständig zu beschreiben, müssen die damit verbundenen Merkmale ermittelt werden. Das heißt konkret, welche Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen, Anforderungen und Weiterbildungsmöglichkeiten mit einer Position verbunden sind. Zur Veranschaulichung dient die Arbeitshilfe „Laufbahnkonzept: Definition der Positionen und Merkmale“.

Die **Aufgaben** (*Was tut er?*) beschreiben die Aktivitäten und Tätigkeiten, die im Rahmen einer Position ausgeübt werden. Diese können in den seltensten Fällen vollständig beschrieben werden, jedoch sollten die wesentlichen Tätigkeiten und insbesondere die von anderen Positionen abgrenzenden Tätigkeiten gesammelt werden.

Im Rahmen der **Kompetenzen** (*Was kann er?*) wird beschrieben, welche Ressourcen ein Mitarbeiter nutzen darf, um seine Tätigkeiten auszuüben. Beispiele hierfür sind ein Budgetrahmen, die Führungsspanne (Anzahl der zu führenden Mitarbeiter), Betriebsmittel und Entscheidungsbefugnisse. Wichtig ist auch hier, wie sich dies von anderen Positionen unterscheidet oder gegebenenfalls ergänzt.

Die **Verantwortung** (*Für welche Ergebnisse/Mitarbeiter ist er verantwortlich?*) einer Position umfasst die fachliche und disziplinarische Mitarbeiterführung und die Erreichung der geplanten Ergebnisse.

Jede Position setzt **Anforderungen** (*Was muss er leisten?*) hinsichtlich Berufserfahrung und Qualifikation voraus, bietet aber auch die Möglichkeit, **Weiterbildungen** (*Wie kann er sich weiterbilden?*) zu absolvieren, um sich innerhalb der Position zu entwickeln.

Die Ergebnisse werden in einer Tabelle zusammengestellt, in der die Spalten mit den Positionen beschriftet sind und in den Zeilen die kategorisierten Merkmale ausgeführt werden (Arbeitshilfe II). Dies erlaubt eine Gegenüberstellung, die Doppelungen und Lücken leichter auffindbar werden lässt. Tabelle 21 zeigt ein Beispiel:

Tabelle 21: Beispiel der Zuordnung der Positionen und zugehöriger Merkmale

	Jung-Geselle	Geselle	Teamleiter	Abteilungsleiter	Geschäftsführer
Aufgaben					
Kompetenzen					
Verantwortung					
Qualifikationen					
Weiterbildung					
Verdienst					

Die hier genannten Merkmale können je nach Bedarf der Betriebe noch angepasst oder erweitert werden. Zum Beispiel können Aufgaben und Verantwortung bzw. Anforderungen zusam-

mengefasst werden.

**(7) Einsatzmöglichkeiten des Laufbahnkonzeptes**

Nach der Fertigstellung des Laufbahnkonzeptes sollte gemeinsam im Netzwerkworkshop ausgearbeitet werden, wie das Laufbahnkonzept in den Betrieben eingesetzt werden kann. Hier liefert Arbeitshilfe (siehe insbesondere Folie 8) einige Beispiele und Ideen. Aufgrund des oben beschriebenen Aufbaus können so z. B. sehr einfach Stellenbeschreibungen erstellt werden. Eine innerbetriebliche Nutzung gibt Grundlage einer strukturierten Personalentwicklungsplanung. Nach außen wirkt das Laufbahnkonzept als hervorragendes Arbeitgebermarketing.

Diese Einsatzmöglichkeiten bedürfen der konkreten Ausgestaltung für die jeweiligen Einsatzbereiche. So kann beispielsweise ein Poster erstellt werden, auf der die Laufbahnstadien dargestellt werden, um die Möglichkeit eines Aufstiegs zu veranschaulichen.

Die folgende Abbildung zeigt ein Beispiel – dies gibt es in einer vergrößerten Version in der Arbeitshilfe „Laufbahn im Handwerk“ vorhanden.

**Ihre Laufbahn**

**Jung-Geselle**  
Es geht gleich los. Als Jung-Geselle werden Sie in ein erstklassiges Ausbildungsjahr. Sie übernehmen die Abwicklung kleinerer Arbeiten oder werden bei größeren Projekten von erfahrenen Monteuren mit spezieller Aufgaben betraut. Ihre flexible Person ist ein wertvolles Arbeitsgerät, das für die notwendige Erfahrung, Flexibilität und Team-Kompetenz.

**Projekt-Monteur**  
Mit Erfahrung weiter. Sobald Sie genug Erfahrung im eigenständigen Arbeiten gesammelt haben, führen Sie als Projekt-Monteur komplette Projekte durch. Zu Ihren Aufgaben zählen die selbstständige Organisation des Kundenauftrags und auch die notwendige Kommunikation mit Kunden und Projektleitern.

**Projekt-Leiter**  
Übersicht gefragt. Anspruchsvoll. Sie werden als Projektleiter einen großen Lohn mit Übersicht vor Ort. Wenn Sie sich der Herausforderung stellen, übernehmen Sie die Verantwortung des Ablaufs, überwachen Sie die Arbeiten mit allen beteiligten Unternehmen und sind immer Ansprechpartner für die Kunden.

**Service-Techniker**  
Näher am Kunden. Sollten Sie Ihre dienstleistungsorientierte Einstellung zu den Kunden mögen und Ihre Kreativität gerne bei professionellen Problemlösungen unter Beweis stellen, sind Sie im Service gut aufgehoben. Sie arbeiten selbstständig im Außendienst, können technische Supportleistungen anbieten, sind aber für Nachfragen, Zuleger und Sie für die, die keine sind, immer gerne zur Abklärung von Serviceaufträgen bereit.

**Abteilungsleiter**  
Verantwortlich für das Zahlenwerk. Mit viel Erfahrung im Projektmanagement und mit betriebswirtschaftlichen Kenntnissen können Sie einen eigenen Geschäftsbereich leiten. Sie sind verantwortlich für die Mitarbeiter, die Vertrieb, den betriebswirtschaftlichen Erfolg ihrer Abteilung.

**Service-Leiter**  
Kompetent an der Schnittstelle. Wenn Sie umfassende Kenntnisse im Service gesammelt und am Gefühl für Zahlen haben, können Sie als Leiter der Kundendienstabteilung oder technische, kaufmännische und Personal Verantwortung übernehmen. Sie sind dabei das Verbindungsglied zwischen Servicepersonal und Kunden, die sich bei Ihren Diensten fühlen. Für die besonderen Herausforderungen in Ihrer Abteilung finden Sie jederzeit schnell eine Lösung.

**Geschäftsführung**  
Die große Glanz. Wenn Sie die Geschäftsleitung mitbestimmen, übernehmen Sie Verantwortung für strategische Entscheidungen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Und da es das Unternehmensziel anstrebt, steht nur die Erfüllung in der Sache, auch für die Entscheidung im Endeffekt.

bad & heizung<sup>®</sup>  
heizung

bad & heizung concept AG  
Friedrich-Libers-Straße 64 - 04109 Leipzig  
T (03 41) 30 85 43 65 - Fax (03 41) 30 85 45 66  
info@bad-heizung.de

www.bad-heizung.de

Abbildung 29: Beispiel grafische Aufbereitung der Laufbahnstationen (siehe Arbeitshilfe III)

Spätestens jetzt muss das neue Laufbahnkonzept durch den Unternehmer im Betrieb kommuniziert werden. Hierbei ist wichtig, dass dies positiv besetzt wird und sich kein Mitarbeiter unter Zugzwang fühlt, in jedem Fall aufsteigen zu müssen. Das Konzept soll vielmehr als Chance und als Zukunftsperspektive verstanden werden. Es müssen einige Punkte kommuniziert werden: Das Ziel der Laufbahnplanung bzw. was im Betrieb damit erreicht werden sollte. Darüber hinaus muss kommuniziert werden, welche Positionen es gibt und welche Merkmale damit verbunden

sind. Schließlich sollten die Mitarbeiter Informationen darüber erhalten, wie das weitere Vorgehen ist (beispielsweise könnten in Mitarbeitergesprächen mit jedem detailliert über mögliche Entwicklungen gesprochen werden).

### **(8) Evaluation nach sechs Monaten - Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung**

Nach rund sechs Monaten sollte im Netzwerkworkshop ein Austausch über die Erfahrungen hinsichtlich der Mitarbeitergewinnung und -entwicklung mit dem Laufbahnkonzept durchgeführt werden. Ziel sollte dabei sein, dass die Unternehmer voneinander lernen, evtl. Probleme oder Erfolge besprechen und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten erarbeiten.

### **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Präsentation „Laufbahn im Handwerk“

Arbeitshilfe II: Excel-Tabelle „Laufbahnkonzept: Definition der Positionen und Merkmale“

Arbeitshilfe III: Beispiele einer grafischen Aufbereitung

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

### **Tipps und Erfahrungen**

#### Tipps:

- Vorschnellen Pauschalisierungen wie „Bei Betriebsgrößen unter 20 Mitarbeitern gibt es keine Laufbahnpositionen“ sollte durch Beispiele entgegengewirkt werden.
- Einer Verwechslung von Karrierestufen mit betrieblichen Stellen sollte deutlich vorgebeugt werden. Nicht jede Karrierestufe muss in einem kleineren Betrieb einer Stelle entsprechen. So kann ein Teamleiter weiterhin zu gewissen Anteilen seiner Tätigkeit operativ tätig sein.
- Es sollte auf betrieblicher Ebene überprüft werden, ob eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen bzw. angepasst werden muss.
- Der Begriff der „Kompetenz“ wird hier im Sinne des Aufgaben-Kompetenzen-Verantwortungs-Prinzips als „Machen dürfen“ bzw. „Über Ressource x verfügen dürfen“ verstanden. Die Abgrenzung zum Begriff der „Qualifikation“ (bestimmte Abschlüsse haben) sollte deutlich werden.

#### Erfahrungen:

- Es ist wichtig, dass durch die Einführung der Laufbahnplanung im Betrieb nicht der Eindruck entsteht, aufsteigen zu müssen. Es muss Teil der Unternehmenskultur sein, die diese Wirkung auffängt und die den Mitarbeitern deutlich macht, dass auch der „Verzicht auf Karriere“ bzw. das Verbleiben in einer Position erlaubt ist. Außerdem wäre im Kleinbetrieb ein Aufstiegszweck aller nicht hilfreich.
- Im Betrieb muss das Laufbahnkonzept klar dargestellt und transparent gemacht werden. Nur dann unterstützt es die Bindung der Mitarbeiter. Darüber hinaus sollte regelmäßig gemeinsam mit den Mitarbeitern auf Grundlage des Laufbahnkonzeptes deren Entwick-

lungsmöglichkeiten und Wünsche besprochen werden, beispielsweise im Zusammenhang mit regelmäßigen Mitarbeitergesprächen.

- Bei der Nutzung der Laufbahnplanung (evtl. dessen grafischer Darstellung) in Schulen oder auf Ausbildungsmessen hat es sich bewährt, wenn ein Auszubildender oder jüngerer Geselle diese vorstellt.

### Quellen und weiterführende Literatur

BMWi (Hrsg.) (2012): Fachkräfte sichern - Laufbahn- und Nachfolgeplanung.

Gasteiner, R. (2014): Laufbahnentwicklung und -beratung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Packebusch, L. und Weber, B. (2001): Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. Ergebnisse des BMBF-Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Online: [http://www.demotrans.de/documents/HNR\\_AIge\\_GstBL\\_txt.pdf](http://www.demotrans.de/documents/HNR_AIge_GstBL_txt.pdf) (letzter Zugriff: 22.04.2015).

ZDH (Hrsg.) (2007): Ganzheitlich-Genau-Anschlussfähig - Grundzüge eines umfassenden und flexiblen Berufslaufbahnkonzepts im Handwerk. Online: <https://www.zdh.de/themen/bildung/karriere-im-handwerk/berufslaufbahnkonzept-ganzheitlich-passgenau-anschlussfaehig.html> (letzter Zugriff: 08.12.2015).

### 5.3.4 Beratungskonzept „Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Der demografische Wandel ist durch seine Auswirkungen (beispielsweise fehlende Fach- und Nachwuchskräfte, alternde Belegschaften oder neue Marktchancen) längst im Bewusstsein des Handwerks in der Breite angekommen. Viele Unternehmer sind deshalb für die Thematik bereits sensibilisiert und suchen nach **Strategien und Konzepten**, um auf die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen reagieren zu können. Hier geht es z. B. darum, attraktive Arbeitsbedingungen als Voraussetzung für die Fachkräftesicherung und die Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte zu schaffen und gleichzeitig den hohen qualifikatorischen Anforderungen der Produkte und Dienstleistungen gerecht zu werden. Eine **hohe Innovationskraft** ist dabei ein **Erfolgstreiber**, gerade vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen. Denn mit einer hohen Innovationskraft können die Auswirkungen des Wandels, die betriebliche Implikationen bedeuten, eher vom Betrieb positiv und als Chance genutzt werden. Die **explizite Ausrichtung auf Innovation** muss dabei kontinuierlich praktiziert werden und sollte nicht nur für Krisen und Engpässe vorbehalten sein, wenn äußere oder innere Entwicklungen Veränderungen erfordern.

Empirischen Untersuchungen im Rahmen des inno.de.al-Projektes zufolge sind die Unternehmer in der Regel die **Ideengeber**, wenn es um Innovationen geht. Gleichzeitig sind sie aber auch – wegen ihrer starken zeitlichen Eingebundenheit – häufig die Engpassstelle oder auch die **„Verhinderer“** von Innovationen. Dabei wünschen sich die meisten Unternehmer eine stärkere aktive Einbindung der Mitarbeiter, wenn es um die Initiierung und auch die Umsetzung von innovativen Ideen im Betrieb geht. Der **Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch** ist ein Konzept, mit dem ein Betrieb kontinuierlich lernen und eigene **Vorgehensweisen reflektieren** kann, gespeist durch wahre (an der Realität orientierte) Best-Practice-Beispiele. Gleichzeitig ist dies eine gute Möglichkeit, Mitarbeiter bzw. Auszubildende „in die Pflicht“ zu nehmen, wenn es um das **Einbringen von Neuerungen oder Verbesserungen in den Betrieb** geht.

Um die Innovationsfähigkeit und -bereitschaft zu erhöhen, ist es eine notwendige Bedingung, dass Beschäftigte und Unternehmer ab und an **neue Impulse** erhalten, die das **Wissen erweitern** und zu **neuen Ideen und Vorgehensweisen** im Betrieb führen können. In der Zusammenarbeit mit Handwerksunternehmen und auch deren Mitarbeitern wird deutlich, dass der Arbeitsalltag mit den **zahlreichen Routinen** zwar vereinnahmend ist und beileibe keine Langeweile aufkommt, es aber die bekannte Betriebsblindheit mit sich bringen kann. So werden oftmals Probleme nicht wahrgenommen, **Verbesserungsmöglichkeiten nicht gesehen** oder ähnliche Fehler mehrmals gemacht. Es kann als Folge dessen aber auch sein, dass für innovative Dienstleistungen wichtige Ideen fehlen oder nicht mehr „up-to-date“ sind.

Eine Möglichkeit, dem abzuhelpen, ist es, Mitarbeiter oder auch Auszubildende mit „befreundeten“ Betrieben auszutauschen. Das heißt, über einen definierten Zeitraum (meist von ein paar Wochen) den Mitarbeiter eines anderen Betriebes in das Unternehmen einzubinden und im Gegenzug einen **Beschäftigten in einen anderen Betrieb „hineinschnuppern“** zu lassen. Die

Mitarbeiter haben so Gelegenheit, durch andere Türen zu blicken, Strukturen, Vorgehensweisen und auch Probleme des anderen Betriebs kennenzulernen und von dort bewährte Handlungsmuster, Lösungsansätze und erfolgreich praktizierte Methoden zu **lernen**. Denn es ist Wissen - verbunden mit neuen Erfahrungen - dass, jenseits des eigenen routinierten Blickwinkels, die Innovationskraft fördert und so **Verbesserungen in den eigenen Betrieb** bringt. Auch sind es wichtige **Metakompetenzen** (überfachliche Kompetenzen), die (bei einer gewissen Dauer des Austausches) durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch wachsen: Kommunikationsstärke, Konfliktfähigkeit und Flexibilitätsbereitschaft werden gefördert und tragen zur Entwicklung der Persönlichkeit des Mitarbeiters bzw. Auszubildenden bei.

## Grundlagen

### Mitarbeiter-/Auszubildenden-Austausch als Konzept lebenslangen Lernens

Hinter der Idee eines Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austauschs steckt die Prämisse, dass neue Ideen und Verfahren nicht alleine von Ideen und Maßnahmen kommen, sondern durch den Austausch, das heißt im Diskurs mit „anderen Realitäten“ entstehen. Der eigene Betrieb bildet oft eine „Blase“, die alle Beschäftigten und den Unternehmer einschließt und in der alle Prozesse, Vorgehensweisen, Ideen und kulturellen Eigenheiten zur Selbstverständlichkeit, zur „einzig wahren Realität“ werden. Schnell werden hier praktizierte Verfahren als „einzig richtiger Weg“ wahrgenommen. Eine hohe Innovationsfähigkeit erfordert jedoch den Blick „nach rechts und links“ des eigenen Horizonts, das zeitweilige Verlassen der eigenen Komfort-Zone, das Eintauchen in die Realität eines anderen Betriebes, in dem andere Selbstverständlichkeiten herrschen.

Hohe Innovationsfähigkeit bedeutet, dass Betriebe konkrete Maßnahmen ausüben, die die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen fördern. Im Rahmen des lebenslangen Lernens gibt es innerbetriebliches Lernen und außerbetriebliche Weiterbildung. Innerbetriebliche Lernmöglichkeiten sind beispielsweise Lehrgänge (im EDV-Bereich oder zu einem neuen Verfahren oder Produkt), aber auch Learning-on-the-job. Zur außerbetrieblichen Weiterbildung zählen Seminare und Lehrgänge bei der Handwerksorganisation, bei Herstellern oder privaten Bildungsinstituten, durch die Arbeitsagentur oder (Aufbau-)Studiengänge an Hochschulen. Darunter fällt aber auch der Mitarbeiter-Austausch mit befreundeten Unternehmen.

Ziel des Mitarbeiter-Austausches ist es, zusätzliche Erfahrungen zu sammeln und die innovativen Ansätze anderer Betriebe kennenzulernen sowie Arbeitsweisen zu vergleichen. Dadurch entstehen Möglichkeiten, sich mit Mitarbeitern verschiedener Abteilungen auszutauschen und Einsichten in vergleichbare Prozesse zu erhalten.

### Beschreibung Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch

Doch was ist unter einem Austausch von Mitarbeitern oder Auszubildenden genau zu verstehen?

- **Was soll ein Mitarbeiter- oder Auszubildenden-Austausch bezwecken?**

Es geht hier um eine praxisorientierte Weiterbildung der Mitarbeiter zur Förderung der Innovationskraft des Betriebes. Es geht nicht um die Abfederung konjunktureller oder saisonaler Entwicklungen. Im Rahmen eines Austausches erlebt man zusätzlich neue

Vorgehensweisen, Verfahren und Methoden, die Impulse für Verbesserungen für den eigenen Betrieb sein können.

- **Wer beteiligt sich daran?**

Die am Austausch beteiligten Betriebe sollten ähnliche Tätigkeitsfelder haben, idealerweise aus derselben Branche kommen. (hier sind Betriebe optimal, die räumlich ein anderes „Einzugsgebiet“ bedienen, um keine Konkurrenzunternehmen in den Betrieb zu lassen)

- **Wie lange und wann werden die Mitarbeiter ausgetauscht?**

Die Dauer kann von einem bis zu mehreren Tagen oder einer Woche betragen – das entscheiden die Unternehmer unter sich. Auch muss abgewogen werden, ob der Austausch gleichzeitig oder zeitversetzt stattfinden soll. Hier sollten Zeiten gewählt werden, an denen die Auszubildenden nicht in der Schule sind.

- **Was sollte beachtet werden?**

Der ausgetauschte Mitarbeiter bzw. Auszubildende sollte im Betrieb integriert werden und so weit wie möglich mitarbeiten. Hierzu ist es hilfreich, wenn vorab für die Dauer des Austausches geplant wird, was der Mitarbeiter tun soll. Im Betrieb sollte darüber hinaus ein Begleiter damit beauftragt werden, für den Mitarbeiter Ansprechpartner zu sein. Bei längeren Anfahrtswegen muss eine Übernachtungsmöglichkeit gefunden werden. Für Krankheitsfälle oder bei einem Arbeitsunfall müssen die beteiligten Unternehmen vorab Abstimmungen treffen und dokumentieren. Auch der Versicherungsschutz des Mitarbeiters sollte während des Austauschs geklärt werden.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Unternehmer sind meist Initiatoren und zum Teil auch „Treiber“ für Innovationen, hemmen aber wegen ihrer hohen Auslastung häufig auch die Umsetzung von Neuerungen im Betrieb. Unternehmer wünschen sich einen stärkeren und aktiveren Einbezug von Mitarbeitern beim Einbringen von Ideen und deren Realisierung.
- Innovationskraft wird oft durch Vorgehensweisen und Verfahren gefördert, die von außerhalb des eigenen Betriebs kommen, da neue Impulse gesetzt werden.
- Praxisorientiertes lebenslanges Lernen fördert es, neue Ideen für den eigenen Betrieb zu entwickeln und umzusetzen.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, Betriebe bei der Etablierung eines Mitarbeiter- oder Azubi-Austauschs zu unterstützen. Es richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. [Ziele der Beratung](#) sind:

- Eine sehr praxisnahe Qualifikationsmöglichkeit durch die Einbindung in den Tagesablauf eines anderen Netzwerk-Betriebes etablieren. Die Mitarbeiter lernen aus der Praxis anderer Betriebe.
- Eine innovative Form der Qualifikation zur Mitarbeiter-Entwicklung nutzen. Durch die Einbindung in betriebliche Prozesse eines anderen Unternehmens werden die Beschäftigten über die fachliche Qualifikation hinaus qualifiziert, indem andere Arbeitsprakti-

ken und Unternehmenskulturen kennen gelernt werden.

- Die Vermittlung von implizitem Wissen durch zeitlich begrenzte Mitarbeit und praxisnahen Austausch mit Wissensträgern.
- Die Stärkung von Metakompetenzen bei den neuen Mitarbeitern und Auszubildenden wie Flexibilität, Kommunikationsstärke, Lernfähigkeit und Reflexionsfähigkeit.

### Voraussetzungen

- Ein Netzwerk von Betrieben mit ähnlichen Geschäftsfeldern und Gebietsschutz.
- Die Bereitschaft seitens der Unternehmer, Mitarbeiter oder Auszubildende für einen begrenzten Zeitraum in einen anderen Betrieb zu entsenden.
- Die Offenheit der Unternehmer, bestehende Abläufe, Vorgehensweisen zu reflektieren und ggf. zu optimieren.
- Die Bereitschaft seitens der Beschäftigten bzw. Auszubildenden, für einen begrenzten Zeitraum in einem anderen Betrieb mitzuarbeiten.
- Für einen begrenzten Zeitraum einen Mitarbeiter oder Auszubildenden eines anderen Betriebes in das Unternehmen zu integrieren.

### Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

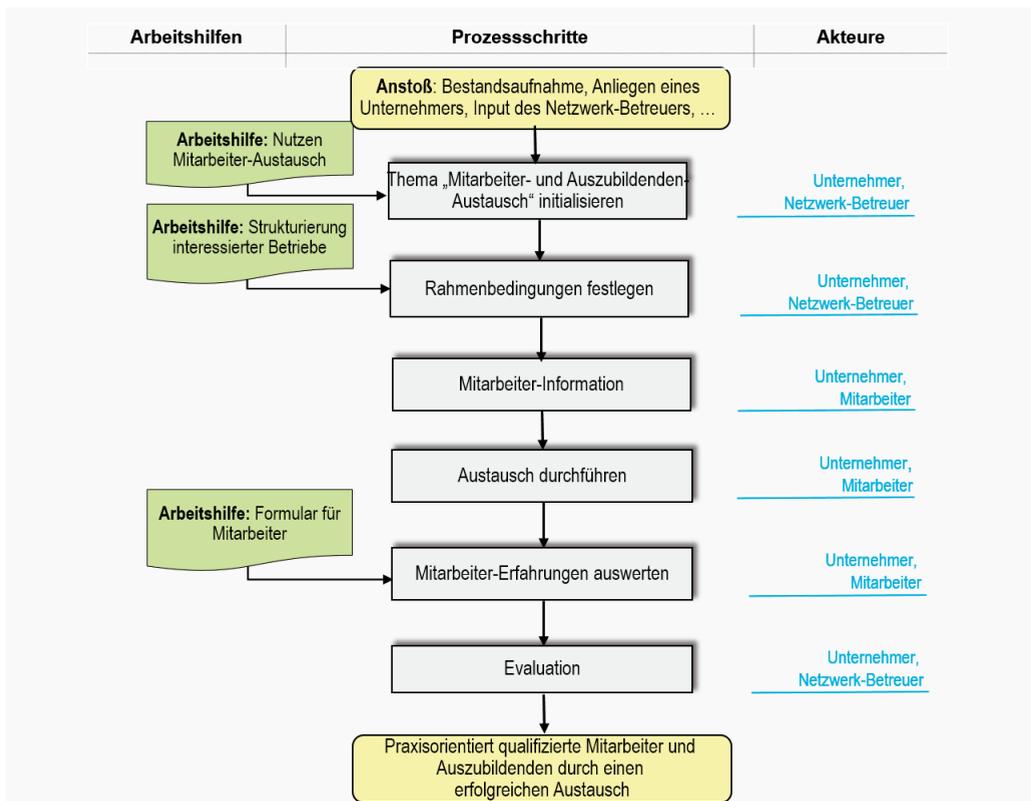


Abbildung 30: Prozess des Beratungskonzeptes „Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Es ist schwierig, einzelne mögliche Auslöser der Beratung zu formulieren. Generell ist es immer sinnvoll, einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch anzustoßen.

Wenn im Netzwerk Möglichkeiten der Qualifizierung behandelt werden, bzw. in den Betrieben der Bedarf nach neuen Impulsen, sowohl in fachlicher (Arbeiten mit Werkstoffen, Maschinen, Fertigungstechniken, Auftragsabwicklung vor Ort) als auch in überfachlicher Hinsicht (Kommunikation, Organisation) entsteht, kann das Thema angesprochen werden.

Ein konkreter Auslöser kann auch eine geplante Ausweitung des Produkt- und Dienstleistungsspektrums sein, die mit dem im Betrieb vorhandenen Kompetenzen schwer zu bewältigen ist. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn eine neue Maschine angeschafft werden soll, im Betrieb jedoch keine Erfahrungen in der Bedienung vorhanden sind, aber ein anderer Betrieb im Unternehmer-Netzwerk diese bereits erworben hat.

## (2) Initialisierung

Der Netzwerk-Betreuer präsentiert das Konzept eines Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausches. (Im Folgenden wird nur noch von „Mitarbeitern“ gesprochen, es sind aber auch die Auszubildenden gemeint.) Anschließend diskutieren die Netzwerk-Teilnehmer den Nutzen für Mitarbeiter und Betriebe. Hierzu dient die Arbeitshilfe „Nutzen Mitarbeiteraustausch“ als Unterstützung. Die einzelnen Punkte können dann mit potenziellen organisatorischen Voraussetzungen (falls bei längerer Anreise zum Austauschbetrieb zusätzliche Reisekosten entstehen oder eine Unterkunft benötigt wird, Vorgehen bei Krankheit, Versicherungsschutz). Bei Interesse kann mit den Unternehmen, die an diesen Beratungskonzept interessiert sind, dieses Thema weiter behandelt werden.

Grundsätzlich sollte der Mitarbeiter-Austausch als Schulung betrachtet werden, vergleichbar einer Produktschulung oder fachlichen Weiterbildung. Damit werden viele Fragen bezüglich der zu investierenden Zeit oder Kosten handhabbarer.

## (3) Rahmenbedingungen festlegen

Im weiteren Verlauf der Diskussion werden die Mitarbeiter-Zielgruppen festgelegt (Wer kommt für einen Austausch infrage?). So kann sich der Austausch z.B. nur auf Mitarbeiter eines bestimmten Geschäftsbereiches beziehen. Beispielsweise könnten nur Mitarbeiter aus dem Bereich Kundendienst in den Austausch einbezogen werden, um rund um das Thema Service neue Impulse zu erhalten.

Daran anschließend sollte zusammengetragen werden, welche besonderen Kompetenz- oder Geschäftsfelder die einzelnen Betriebe vorweisen (siehe hierzu Arbeitshilfe „Strukturierung interessierter Betriebe“). Mit diesen Informationen können die Unternehmer die Entsendung eines Mitarbeiters planen.

Die Dauer des Austauschs kann von einem bis zu mehreren Tagen oder einer Woche betragen. Die Netzwerk-Betriebe sollten sich hier auf einen groben Rahmen einigen.

Alle Rechte bleiben gegenüber dem entsendenden Unternehmen bestehen. Die Entsendezeit wird auf die Betriebszugehörigkeit angerechnet. Es muss ein gegenseitiges Einvernehmen zum Umgang mit Krankheitstagen zwischen den Unternehmern geben. Im Regelfall wird bei Krankheit der Austausch zu einem anderen Zeitpunkt wiederholt.

## (4) Mitarbeiter-Information

Innerhalb der Betriebe müssen die Mitarbeiter vom Unternehmer über die Möglichkeit eines Austausches informiert werden. Der Impuls für einen Austausch kann von Mitarbeitern oder den Unternehmern ausgehen. Es sollte eine Liste der teilnehmenden Betriebe, deren betrieblichen Kompetenzen und Geschäftsfelder bekannt gemacht werden (Informationen aus Arbeitshilfe). Aus dieser Liste wählen Unternehmer und Mitarbeiter einen geeigneten Austauschbetrieb aus. In einem darauf folgenden Gespräch zwischen Unternehmer und Mitarbeiter werden die Ziele des Austausches besprochen. Anschließend werden potenzielle, für den Austausch infrage kommende Betriebe gemeinsam ausgewählt (alternativ kann dies auch gemeinsam im Netzwerk-Workshop geschehen). Es sollte im Betrieb eine Liste von Mitarbeitern, die an dem Austausch interessiert sind, aufgestellt und kontinuierlich ergänzt werden. Gemeinsam mit dem Mitarbeiter sind dann Zeitpunkte, Dauer und Inhalte des Austausches zu vereinbaren.

### (5) Austausch durchführen

Im Vorfeld des Austauschs müssen einige Punkte geklärt und vorbereitet werden. Mit der Arbeitshilfe „Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter-Austausch“ werden solche Punkte aufgezeigt, die einerseits den entsendenden Betrieb und andererseits den empfangenden Betrieb betreffen. Die Arbeitshilfe III sollte im Rahmen eines Netzwerk-Workshops durchgegangen werden. Die beiden Betriebe, die jeweils an einem Austausch beteiligt sind, sollten diese Liste vorab bilateral mit Blick auf erforderliche Vorbereitungen bearbeiten.

Beispielsweise können dies die folgenden Punkte sein: Der aufnehmende Betrieb hat einen Ansprechpartner benannt, der dem Mitarbeiter am ersten Tag einen Überblick über den Betrieb verschafft. Weiter sorgt er insbesondere dafür, dass interessante Aufträge im Zeitraum des Austausches bearbeitet werden.

Hilfreich ist es auch, wenn der Ansprechpartner dem Mitarbeiter mit Infos zu Möglichkeiten der Abendgestaltung versorgt, besser noch, es wird eine gemeinsame Aktivität geplant.

Die Reise- und Übernachtungskosten sollte der entsendende Betrieb tragen, vergleichbar bei externen Mitarbeiterseminaren. Wird der Mitarbeiter produktiv eingesetzt, so kann dies zwischen den Betrieben abgerechnet werden; für zusätzliche Aspekte siehe Arbeitshilfe „Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter-Austausch“.

Zwischen den Unternehmen sollte zusätzlich zu den mündlichen Absprachen eine schriftliche Vereinbarung gemacht werden. Hier können Aspekte wie Laufzeit, Haftungsbeschränkung, Vertraulichkeit, Personalabwerbeverbot, Verfahren im Fall der Erkrankung oder Bedingungen für den vorzeitigen Rückruf des Mitarbeiters behandelt werden. Mögliche Punkte werden in der Arbeitshilfe III aufgelistet.

### (6) Mitarbeitererfahrungen auswerten

Der Mitarbeiter dokumentiert seine Erfahrungen schriftlich (siehe Arbeitshilfe „Formular für Mitarbeiter“). Diese werden nach dem Austausch gemeinsam mit dem Unternehmer besprochen. In diesem Gespräch werden für den Betrieb mögliche Verbesserungen bzw. Änderungen, die sich aus dem Austausch ergeben haben, reflektiert und nach Möglichkeiten gesucht, wie diese im eigenen Betrieb implementiert werden können.

### (7) Evaluation - Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung

Nach rund sechs Monaten sollte im Netzwerk-Workshop ein Austausch über die Erfahrungen mit dem Mitarbeiter-Austausch durchgeführt werden. Ziel sollte es sein, dass die Unternehmer voneinander lernen und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten erarbeiten.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

- Arbeitshilfe I: Nutzen Mitarbeiteraustausch
- Arbeitshilfe II: Strukturierung interessierter Betriebe
- Arbeitshilfe III: Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter-Austausch
- Arbeitshilfe IV: Formular für Mitarbeiter

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

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Bei einer mangelnden Bereitschaft der Geschäftsleitung, Mitarbeiter zu entsenden, kann auf die Vergleichbarkeit mit anderen Schulungen verwiesen werden. Ein Austausch ist praxisbezogener und meist kostengünstiger.
- Einer fehlenden Motivation der Mitarbeiter ist nur schwer zu begegnen. Idealerweise haben einige Vorreiter bereits Erfahrungen gesammelt und stehen als „Vorbilder“ mit Informationen zu ihren Erfahrungen zur Verfügung.

### Erfahrungen

- Maßnahmen zur Weiterbildung erhalten meist nur in auftragsschwächeren Zeiten Raum. Dies ist vor allem in Kleinbetrieben besonders häufig der Fall, da die Anforderungen des Tagesgeschäfts mit den (meist zu wenigen) vorhandenen Mitarbeitern zu meistern versucht werden. Eine ständige Priorisierung des operativen Geschäfts über längerfristige Vorhaben, auch der Weiterbildung, sollte generell überdacht werden. Womöglich werden für die Unternehmensentwicklung und die Zukunftsfähigkeit wichtige Impulse verpasst, wenn die Umsetzung langfristiger Vorhaben erst dann stattfindet, wenn äußere oder innere Entwicklungen (meist kritische Situationen) dies erforderlich machen.
- Der Mitarbeiter-Austausch kann im Betrieb als „Belohnung“ für besonders engagierte Mitarbeiter kommuniziert werden.
- Wenn der Austausch über einen längeren Zeitraum (mehr als eine Woche) stattfinden kann, besteht die Möglichkeit, dass sich der betreffende Mitarbeiter Metakompetenzen aneignen kann. Diese Form grundlegender Kompetenzen benötigen Zeit, um sich entwickeln zu können.

## Quellen und weiterführende Literatur

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (Hrsg.) (2007): Überholspur Innovation. Messung, Bewertung, und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch [www.innoscore.de](http://www.innoscore.de). Stuttgart.

Schlicksupp, H. (1995): Wenn Ideen im Sand verlaufen. In: ManagerSeminare Nr. 21, Oktober 1995, S. 82-89.

## 5.4 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsklima“

### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Durch die in Kleinbetrieben zwangsläufige Funktionsbündelung und Fokussierung auf den Unternehmer sind der Umfang von Innovationen, die Häufigkeit von Innovationen sowie die Innovationsfelder primär von dem Innovationsverhalten des Unternehmers abhängig. (Warkotsch 2004, S. 34 f.) Wenn man der Schlussfolgerung „Eine positive Einstellung zu Neuerungen ist ein Merkmal einer erfolgreichen Betriebsführung im Handwerk.“ folgt, die ein Ergebnis des Experten-Workshops zu Beginn des inno.de.al-Projektes ist, so werden die weichen Faktoren bei der Förderung der Innovationsorientierung deutlich. Aus den Ergebnissen der Untersuchung von Warkotsch sollten nicht abgeleitet werden, dass nur der Unternehmer sein Innovationsverhalten verbessern sollte - durch seine starke Auslastung ist dies nur bedingt realistisch. Genauso wichtig erscheint es, den gesamten Betrieb einzubeziehen, eine „innovationsbejahende“ Kultur im Betrieb aufzubauen und Innovationsblocker (wie z. B. „Das haben wir immer schon so gemacht.“) zu erkennen und durch einen konstruktiven Umgang damit für Verbesserungen zu nutzen. Dadurch entwickelt sich das in Kapitel 3 beschriebene Innovationsklima, das eine entscheidende Voraussetzung für die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes ist.

Ein Blick in die Praxis zeigt, hier können sich viele Handwerksbetriebe verbessern. Das Innovationsklima zu verbessern bedeutet aber zu allererst eine Weiterentwicklung des Führungsverständnisses der Unternehmer: Ich will Innovationen. Jeder kann einen Beitrag für Neuerungen/Verbesserungen leisten. Anregungen zu Neuerungen/Verbesserungen sind gewünscht. Die Ergebnisse aus inno.de.al lassen vermuten, dass Verbesserungen in diesem Bereich häufig ohne eine Beratung nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich sind.

### Exemplarische Beratungskonzepte zur Förderung des Innovationsklimas in Handwerksbetrieben

Der Beratungsbedarf zur Förderung des Innovationsklimas ist sehr breit gefächert. Von den in der vorliegenden Publikation vorgestellten Beratungskonzepten leisten mehrere - auch - einen Beitrag zur Förderung des Innovationsklimas in einem Handwerksbetrieb. Beispielsweise die Beratungskonzepte zur innovationsförderlichen Führung (siehe Kapitel 5.2), die die Handwerksunternehmer unter anderem dabei unterstützen, ihr Innovationsverständnis und Innovationsverhalten zu reflektieren und weiterzuentwickeln. So wird bei der Entwicklung eines Unternehmensleitbildes unter anderem eine vertrauensvolle Kommunikation sowie der konstruktive Umgang mit Fehlern und Innovationsblockern (Verhaltensweisen oder Strukturen, die Neuerungen hemmen und blockieren) mit allen Mitarbeitern thematisiert und die gewünschten Verhaltensweisen vereinbart. Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die auch das Innovationsklima fördern können (siehe Kapitel 5.4).

Nachfolgend werden zwei weitere Beratungskonzepte vorgestellt, die auf die Verbesserung des Innovationsklimas eines Handwerksbetriebes zielen:

- Der „Kurzcheck inno.fit“ (siehe Kapitel 5.4.1) fördert in mehrfacher Hinsicht das Innovationsklima: Bei der moderierten Durchführung mit dem Unternehmer reflektiert dieser sein Innovationsverhalten und -verständnis, bei der Auswertung und Ableitung von Maßnahmen wird das Thema auch angesprochen und wenn der Unternehmer einen Handlungs-

bedarf erkannt hat und diesem auch eine Priorität einräumt, werden Maßnahmen zur Förderung des Innovationsklimas konzipiert.

- Das zweite Beratungskonzept „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben (siehe Kapitel 5.4.2) nutzt das erfolgreich erprobte Unterstützungswerkzeug, eine Ideen- und Methodenwerkstatt, zur konstruktiven Auseinandersetzung von Unternehmern mit dem Thema „Gutes Innovationsklima und dessen mögliche Wirkung“ sowie zur betrieblichen Auseinandersetzung mit dem Innovationsklima im Betrieb in Form eines speziellen Workshops mit allen Mitarbeitern.

Neben diesen beiden Beratungskonzepten unterstützen auch folgende Beratungskonzepte Handwerksunternehmer bei der gezielten Förderung des Innovationsklimas in deren Betrieben:

- Das Beratungskonzept „Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben mit Hilfe des Werkzeuges ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘“ (siehe Kapitel 5.2.1).

Hier werden Handwerksunternehmer dabei unterstützt, anhand des ‚Leitbildes eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘ die Innovationsorientierung in ihrem Betrieb zu stärken. Dies hat insbesondere durch die Einbeziehung der Beschäftigten auch einen Einfluss auf das Innovationsklima hat.

- Das Beratungskonzept „Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“ (siehe Kapitel 5.2.2).

Hier wird aufgezeigt, wie Beratende im Handwerk Unternehmer im Handwerk für die Entwicklung und Vereinbarung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes sensibilisieren und bei der Erstellung unterstützen können. Vor allem die Erarbeitung und Vereinbarung von Grundsätze und Leitlinien trägt auch zur Förderung des Innovationsklimas bei.

- Das Beratungskonzept „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.7.1).

Hier kann durch den systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses auch ein Beitrag zur Förderung des Innovationsklimas geleistet werden.

### 5.4.1 Beratungskonzept „Kurzcheck inno.fit“

Anja Baumann

#### Beratungsbedarf

Handlungsbedarfe oder Entwicklungspotenziale in Handwerksunternehmen sind – insbesondere im Alltagsgeschäft – nur schwer fassbar und befinden sich meist „unter dem Radar“. Für solche Themen fehlt im vollgepackten Tagesgeschäft der Unternehmer oft die notwendige Zeit. Auch die genaue Kenntnis, wo man bei solchen Fragen ansetzen könnte, ist des Öfteren nicht vorhanden - liegen die Handlungsfelder doch häufig in vielen verschiedenen Unternehmensbereichen und sind zunächst nur schwer „mit bloßem Auge“ klar fass- und erkennbar.

Handwerksbetriebe müssen gegenwärtig **eine Vielzahl neuer Handlungsfelder** gleichzeitig meistern, um zukunftsfähig zu bleiben: Die Beschäftigten müssen an den Betrieb gebunden werden, die gesundheitlichen Ressourcen der Beschäftigten bedarfsgerecht gefördert werden, neue Dienstleistungen und Produkte für einen sich verändernden Markt müssen konzipiert und angeboten werden und in Zeiten des Fachkräftemangels muss der Betrieb strategisch aufgestellt sein. Diese Aufgaben warten nicht auf ruhigere Zeiten im Tagesgeschäft.

Die **Innovationskraft** der Unternehmer und ihrer Beschäftigten ist dabei ein Schlüssel, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Hierbei ist das in Kapitel 2 beschriebene erweiterte **Verständnis von Innovation** relevant. Nachdem sind Innovationen neben technischen oder technologischen Entwicklungen auch Neuerungen in den Bereichen Betriebsführung, Organisation, Prozesse und Arbeitsgestaltung, Betriebskultur, Kommunikation, Qualifizierung sowie Kooperation mit externen Partnern. Wenn sich ein Betrieb in diesen Bereichen weiterentwickelt, ist dies eine Innovation, was von den wenigsten Unternehmern im Handwerk so gesehen wird: Die Einstiegsbefragung von 67 Handwerksunternehmern im Projekt inno.de.ai<sup>15)</sup> zeigt, dass in den Vorstellungen vieler Unternehmer derzeit die vorherrschende Verknüpfung von Innovationen mit Produkt bzw. Dienstleistungsinnovation existiert. Eine **systematische Entwicklung von Innovationen** innerhalb der Themen Organisation, Prozesse oder Arbeitsgestaltung ist keine Routine in der Betriebsführung. Die oben genannte Befragung zeigt, dass eine bewusste systematische Ausrichtung auf Innovation bzw. eine strategische Ausrichtung, beispielsweise auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse zur Identifizierung von Innovationspotenzialen, in Handwerksbetrieben die Ausnahme ist. Sowohl die **Vorstellungen, wie in einem Betrieb Innovationen entwickelt und wirksam umgesetzt** werden können, als auch das Verständnis von Innovationen, sind im Handwerk unscharf.

Um als Betrieb Hinweise dafür zu bekommen, in welchen Bereichen seine Innovationskraft gesteigert werden kann, muss zunächst eine Analyse der Ausgangslage vorgenommen werden. Hierzu muss einerseits ein klares Bild des „**Soll-Zustandes**“ als Maßstab vorhanden sein. Damit ist es möglich, die betriebliche Ausgangssituation („Ist“) zu beschreiben und aus der Differenz existierende Handlungsbedarfe und Entwicklungspotenziale abzuleiten. Andererseits muss bei der Förderung der Innovationsfähigkeit eines Betriebes der **Fokus auf dem gesamten Unternehmen** liegen. Alle Dimensionen und betriebliche Aspekte sind zu berücksichtigen, die bei der Förderung der Innovationsfähigkeit eine Rolle spielen. Erforderlich ist ein einfaches Instrumen-

---

<sup>15)</sup> Ausgewählte Ergebnisse der Befragung werden in der Veröffentlichung Osranek et al. 2014a behandelt.

tarium, das diese beiden Voraussetzungen erfüllt und für Handwerksunternehmer eine leichte und schnelle Erkenntnis darüber erlauben, an welchen Themen angesetzt werden kann, um die Innovationskraft zu steigern und damit den Betrieb innovationsfähiger zu machen und letztlich aktuell drängende Herausforderungen zu meistern.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Innovationsklima“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Systematische Erfassung von Handlungspotenzialen

Die Steigerung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen ist eine wichtige Voraussetzung für das Meistern aktueller Aufgaben und in allen Bereichen des Unternehmens gestaltbar. Dies können beispielsweise die Prozesse, Strukturen, die Führung und das Klima oder auch die Mitarbeiterbindung sein. Wenn man die Herausforderungen betrachtet, die der demografische Wandel an Betriebe stellt (Fachkräftemangel, Alterung der Belegschaften oder neue Märkte), wird die Relevanz einer systematischen und umfassenden Vorgehensweise bei der Steigerung der Innovationsfähigkeit des Betriebs deutlich. Um die Innovationsfähigkeit zu steigern, können zahlreiche Instrumente und Maßnahmen ausgewählt und umgesetzt werden. Entscheidend hierbei ist jedoch die spezifische Ausgangslage des Betriebes, das heißt konkret: Wo kann ein Unternehmen genau ansetzen, um dies zu erreichen?

Schwierig an dem Vorhaben, die betriebliche Ausgangslage zu ermitteln, ist oft der erste Schritt: Hier stellen sich viele Fragen bezüglich der Struktur und Herangehensweise, beispielsweise: An welchen Aspekten kann angesetzt werden, um für die Innovationsfähigkeit wichtige Themen zu ermitteln? Welcher Unternehmensbereich soll prioritär angegangen werden? In welche Richtung soll sich ein Thema „entwickeln“?

Der inno.fit-Kurzcheck gibt Handwerksbetrieben eine Vorgehensweise für dieses Vorhaben und zeigt mögliche Bereiche auf, mit der die Innovationsfähigkeit gefördert werden kann, um für Herausforderungen wie beispielsweise diejenigen des demografischen Wandels gut gerüstet zu sein. Mit anderen Worten: Der Betriebscheck beinhaltet die Gestaltungsfelder, die bei der Förderung der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel eine Rolle spielen. Der demografische Wandel ist aber nur eine von vielen Veränderungen, denen sich Betriebe stellen müssen: die Digitalisierung und fortschreitende Globalisierung sind weitere Entwicklungen. Wenn ein Betrieb innovationsfit ist, dann kann er zahlreiche Wandlungsprozesse auffangen, nicht nur die, die aus dem demografischen Wandel resultieren. Mit dem inno.fit-Check können Unternehmen ermitteln, in welchen Bereichen sie bereits gut aufgestellt sind und in welchen Handlungsbedarf besteht. Dabei muss der Fokus auf dem gesamten Unternehmen liegen.

### Funktionsweisen des inno.fit-Checks

Die „Innovationsfitness“ ist in mehrere Themenbereiche aufgesplittet, die wiederum anhand einzelner Statements erhoben werden (z. B. „Den Mitarbeitern werden nach Abstimmung mit der Führungskraft ausreichend Freiräume für die Verfolgung und Entwicklung von Ideen eingeräumt.“). Durch diese einzelnen Themenfelder und deren dazugehörige Statements wird eine „exzellente“ Vorgehensweise bzw. Ausgestaltung beschrieben. Was dabei eine „exzellente“ Vorgehensweise ist, wurde auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse von 15 Handwerksunter-

nehmern definiert. Die Statements beschreiben somit einen „Soll-Zustand“. Dieser gilt als Maßstab zum Abgleich für die Vorgehensweise im eigenen Betrieb. Damit ist es möglich, gemessen an einem „exzellenten Soll“, die betriebliche Situation („Ist-Zustand“) zu beschreiben.

Die jeweiligen Statements (siehe linke Spalte in Abbildung 31) werden aus der Sichtweise des Unternehmers eingeschätzt (siehe mittlere Spalten in Abbildung 31). Die identifizierten Handlungsbedarfe können nach ihrer Relevanz für den Betrieb priorisiert werden (siehe rechte Spalte in Abbildung 31). Der Check bietet somit eine Funktion, aus eigener Sichtweise zu priorisieren, welche der verschiedenen Ausprägungen eines exzellenten Betriebes für das eigene Unternehmen verfolgt werden soll. (siehe Abbildung 31)

Gestaltungsfelder für eine exzellente Innovationsfähigkeit (Beschreibung exzellenter Zustände/Sachverhalte)	Was machen wir bereits?	Wie planvoll gehen wir vor?	Ist unsere Umsetzung geregelt, sinnvoll* und transparent	Bewerten und verbessern wir diesen Prozess regelmäßig?	Unser Handlungsbedarf	
					Entwicklungspotential	Relevanz ● hoch ● mittel ● keine
<b>1 Innovationsförderliche Führung</b>						
1.1 Die strategische Ausrichtung des Betriebs (z.B. durch ein Unternehmensleitbild) beinhaltet ausdrücklich eine regelmäßige Realisierung von Innovationen bei Produkten, den Abläufen, der betrieblichen Organisation, usw.	<i>Aussage über eine, exzellente“ Ausgestaltung</i>	<input type="checkbox"/> sehr <input type="checkbox"/> wenig <input type="checkbox"/> ungeplant	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> bedingt <input type="checkbox"/> nein	<input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> bedingt <input type="checkbox"/> nein	<i>Bewertung eigener Vorgehensweisen</i>	<input type="radio"/> hoch <input type="radio"/> mittel <input type="radio"/> keine
1.2 Der Betrieb hat Leitlinien für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen		<input type="checkbox"/> sehr	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> ja		<input type="radio"/> hoch

Abbildung 31: inno.fit-Betriebscheck Funktionsweise der Ermittlung von Handlungsbedarfen und deren Prioritäten

Auf diese Weise unterstützt der Check Handwerksunternehmer, zu einer fundierten und auch schnellen Erkenntnis darüber zu gelangen, wo angesetzt werden kann, um die Innovationsfähigkeit zu steigern.

**Wichtigkeit einer strukturierten Selbstreflexion**

Der inno.fit-Kurzcheck gibt Unternehmern ein Format 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 Handwerksbetriebe darin, ein betriebspezifisches Innovationsmanagement aufzubauen, da der Betrieb umfassend betrachtet wird und die erzielten Handlungsfelder in potenzielle Maßnahmen münden sollen.

Zusätzlich schafft der moderierte Prozess der Bearbeitung des Checks einen Raum für einen Austausch mit dem Netzwerk-Betreuer rund um das Thema Innovation. Der Betriebscheck kann und sollte regelmäßig genutzt werden, um die Entwicklung des Betriebes einzuschätzen.

**Inhalte des Betriebschecks**

Die Bearbeitung des Checks selbst nimmt ca. 60 Minuten in Anspruch. Grundlage der inhaltlichen Aufteilung ist das im „Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes“ skizzier-

te Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements (siehe Kapitel 3). Der Check behandelt sieben Gestaltungsfelder:

- **Innovationsförderliche Führung**  
Hier werden die strategische Ausrichtung des Betriebs in Hinblick auf Innovationen, das Unternehmensleitbild und die Ziele thematisiert. Gleichzeitig werden Elemente der innovationsförderlichen Betriebskultur zum Gegenstand gemacht.
- **Wissen und Kompetenz**  
Die Kompetenzen und Erfahrungen des Unternehmers und aller Mitarbeiter sind hier wichtig. Ebenso der Austausch und der Umgang mit Wissen im Betrieb sowie die Neuqualifizierung werden hier angesprochen.
- **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 in 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 dazu genommen.
- **Innovationsförderliche Prozesse**  
Hier wird die Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität bzw. Offenheit für Innovationen behandelt sowie die Verantwortlichkeit für Prozesse und deren Innovation.

Die Gestaltungsfelder untergliedern sich jeweils in vier bis sechs Statements (Items). Sie beschreiben exzellente Ausgestaltungen. Wichtig ist, dass der Unternehmer seinen Betrieb in jedem Item kritisch reflektiert, wie gut der eigene Handwerksbetrieb hinsichtlich seiner Innovationsfähigkeit und -bereitschaft im Vergleich zu einem exzellenten Handwerksbetrieb aufgestellt ist. Der Netzwerk-Betreuer moderiert diese Selbsteinschätzung. Auf Basis der Einschätzungen des Unternehmers werden Handlungsfelder identifiziert und diese bezüglich Dringlichkeit und Priorität eingeordnet. Dies gibt dem Unternehmer die Möglichkeit, zunächst „lediglich“ einen kleinen Anteil der identifizierten Handlungsfelder anzugehen und zwar die hier priorisierten. Erst diese Einschätzung stellt die Weichen für künftige Maßnahmen. Handlungsbedarfe, die mit geringerer Priorität eingeschätzt wurden, können dann auch zu einem späteren Zeitpunkt behandelt werden.

Der inno.fit-Kurzcheck ist eine leitfadenunderstützte Selbstbewertung, die durch den Netzwerk-Betreuer moderiert wird. Der *Unternehmer* entscheidet bei der Bearbeitung des Checks darüber, welche Handlungsfelder und Potenziale bestehen und mit welchen Prioritäten die Handlungsbedarfe belegt werden. Der Netzwerk-Betreuer lenkt das „Abarbeiten“ der Statements, deren Einschätzung und die Ableitung von Handlungsbedarfen und deren Relevanz. Dies unter-

stützt den Unternehmer in seiner systematischen Vorgehensweise.

### Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Den eigenen Betrieb hinsichtlich seiner Innovationsfähigkeit zu reflektieren ist vor dem Hintergrund vielfältiger Herausforderungen eine erfolgskritische Ressource für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens.
- Handwerksunternehmer haben im Tagesgeschäft wenig Gelegenheit für eine systematische Ermittlung von Potenzialen und Handlungsbedarfen zur Innovationsfähigkeit.
- Es ist sinnvoll, eine Bestandsanalyse im eigenen Betrieb zum Ist-Zustand der Innovationsfähigkeit durchzuführen, um im Nachgang Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit einem den Kurzcheck durchzuarbeiten und die Ergebnisse zu strukturieren. Es richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Selbstbewertung und Reflexion der „Innovations-Fitness“ (wie „fit“ der Betrieb für die erfolgreiche Etablierung von Innovationen ist) durch den Unternehmer,
- Ermittlung des Reifegrads des betrieblichen Innovationsmanagements eines Handwerksbetriebes und
- Ermittlung der betriebspezifischen Handlungsfelder und Potenziale im Rahmen des Aufbaus eines umfassenden Innovationsmanagements.

Das Ergebnis der Beratung sollte die Reflexion und Selbstbewertung der eigenen Innovationsfähigkeit sowie die Ableitung von Potenzialen und Handlungsfelder und letztlich die Planung passender Maßnahmen sein.

### Voraussetzungen

- Die einbezogenen Unternehmer sollten ein Interesse daran bekunden, die Innovationsfähigkeit des eigenen Betriebes vor dem Hintergrund der Herausforderungen des demografischen Wandels umfassend reflektieren zu wollen.
- Jeder Unternehmer sollte bereit und in der Lage sein, sich mit den aus der Durchführung des Checks gewonnenen Erkenntnissen und Ergebnissen auseinanderzusetzen (was auch die Ableitung von Maßnahmen beinhaltet).

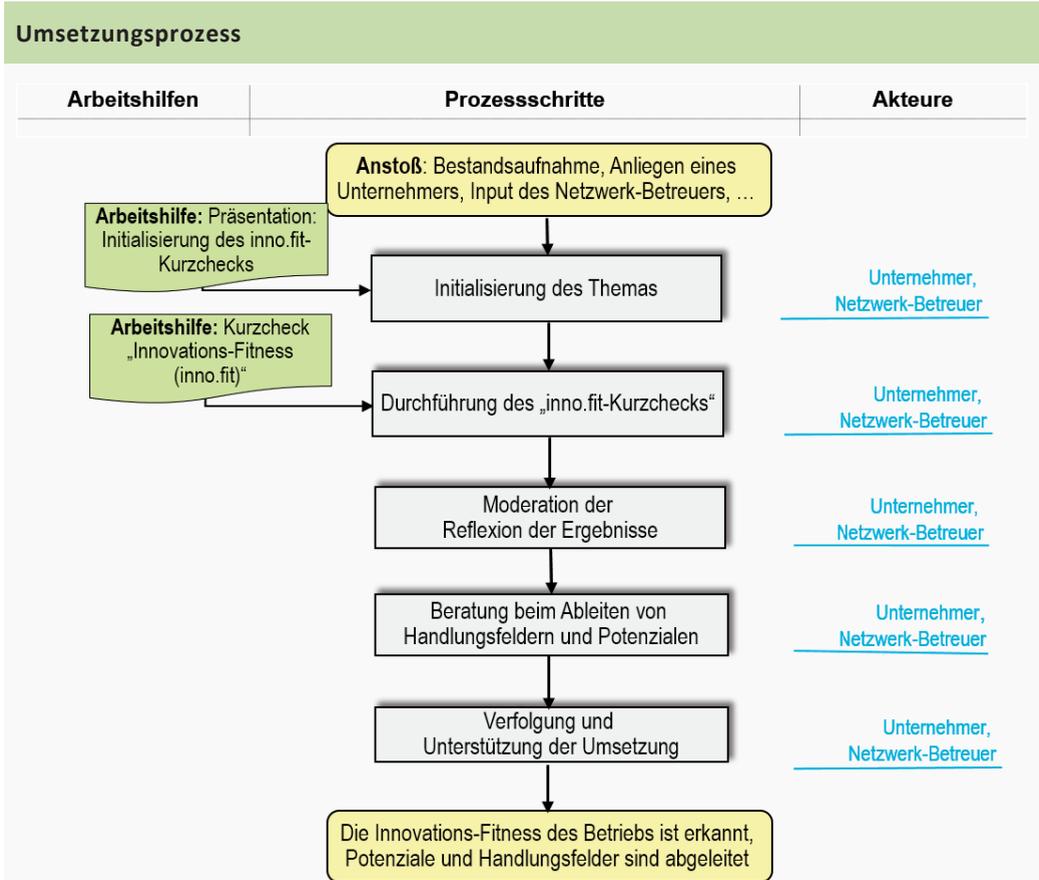


Abbildung 32: Prozess des Beratungskonzeptes „inno.fit-Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Der Betriebscheck kann in Betrieben durchgeführt werden, die ihre Innovationskraft reflektieren und fördern wollen. Auslöser der Beratung können somit sein, dass in den Unternehmen ein lediglich latenter Wunsch oder ein bereits konkreter Bedarf besteht, den Betrieb auf Potenziale und Handlungsfelder zu „scannen“, und die Innovationsfähigkeit durch daraus abgeleitete Maßnahmen zu fördern.

### (2) Initialisierung des Themas

Die Herausforderungen des demografischen Wandels, wie beispielsweise der Mangel an Nachwuchskräften oder die Ansprache neuer Kundengruppen, sind nach den Untersuchungen des inno.de.al-Projektes Handwerksunternehmern hinreichend bekannt. Was jedoch für viele Unternehmen nach wie vor schwierig ist, ist das Identifizieren von für das Unternehmen und des-

sen Situation passenden Maßnahmen. Gleichzeitig fällt es vielen Betrieben nicht leicht, betriebliche Stärken und Potenziale als solche zu erkennen und sich dessen bewusst zu sein, was im eigenen Betrieb gut läuft und in welchen Bereichen Verbesserungen sinnvoll wären. Das in den Kleinst- und Kleinbetrieben des Handwerks dominierende Alltagsgeschäft macht es nicht leichter, Handlungsbedarfe oder Entwicklungspotenziale zu identifizieren. Diese Themen werden in der Regel „für ruhigere Zeiten“ eingeplant. Die lassen jedoch meist auf sich warten. Um den aktuellen (und gut bekannten) Aufgabenstellungen gerecht zu werden, ist eine Auseinandersetzung mit diesen Themen jedoch notwendig. Hierfür fehlen im vollgepackten Tagesgeschäft meist die Zeit und auch das Wissen, wie bei solchen Fragen angesetzt werden kann. Die für den eigenen Betrieb relevanten Handlungsfelder liegen häufig in verschiedenen Unternehmensbereichen und sind zunächst nur schwer „mit bloßem Auge“ klar erkennbar. Hierfür wurde der Kurzcheck entwickelt. Mit dessen Hilfe ist es möglich, im Rahmen von ca. einer Stunde einen „Befund“ zu diesen Fragestellungen zu erarbeiten. Auf Basis der Check-Ergebnisse kann gesehen werden, wo Instrumente und Maßnahmen ansetzen müssen, um die betrieblichen Handlungsbedarfe anzugehen und die sich zeigenden Potenziale und Stärken herauszuarbeiten.

Im Netzwerk-Workshop kann der Check, seine Intention und sein Nutzen vorgestellt werden. Hierzu kann die [Arbeitshilfe I](#) „Präsentation: Initialisierung des inno.fit-Kurzchecks“ genutzt werden.

Dabei sollten die Nutzenpotenziale des Betriebschecks herausgestellt werden:

- Der Kurzcheck hilft Unternehmern, zu erkennen, an welchen Stellschrauben angesetzt werden kann, um den Betrieb innovationsfähiger zu machen und die Herausforderungen des demografischen Wandels systematisch angehen zu können.
- Der Betrieb kann in relativ kurzer Zeit umfassend betrachtet werden. Im Handwerk ist dies durch das übervolle Tagesgeschäft häufig keine Routine.
- Es werden Stärken und Verbesserungsbereiche herausgestellt und eigene Schwerpunkte der Unternehmensentwicklung sichtbar gemacht.

### **(3) Durchführung des „inno.fit-Kurzchecks“**

Die Durchführung des Kurzchecks nimmt ca. eine Stunde in Anspruch. Sie kann im Betrieb, aber auch im Anschluss an einen Workshop der Innovationsallianz geplant werden. Teil nehmen Unternehmer und Netzwerk-Betreuer. Letzterer moderiert das Durcharbeiten des Kurzchecks, das heißt, der Netzwerk-Betreuer führt durch den Check. Jedes Statement des Checks wird kurz reflektiert und anhand der Fragen jeder Zeile für den eigenen Betrieb bewertet. Der Unternehmer gibt dabei seine Einschätzung und entscheidet über die Relevanz für den eigenen Betrieb.

Die 34 Statements des Checks beschreiben eine „exzellente“ Ausgestaltung des jeweiligen Themas in einem Handwerksbetrieb. Zu jedem Statement schätzt der 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 Basis dessen wird für jedes der sieben Gestaltungsfelder der Handlungsbedarf ermittelt und dessen Relevanz bewertet.

Dabei ist wichtig: In jedem Betrieb muss anhand seiner speziellen Situation abgewogen werden, welche Wichtigkeit jedem einzelnen Handlungsbedarf zukommt und was daraus für den Betrieb

folgt. Nicht jede Diskrepanz zwischen einer „exzellenten“ Ausgestaltung und der eigenen Vorgehensweise muss heißen, dass dies für den spezifischen Betrieb auch relevant sein muss. Daher wird im Check bei der Einschätzung des eigenen Handlungsbedarfs auch nach der betrieblichen Relevanz gefragt. Anders gesagt: Es geht nicht darum, zwanghaft die Erfüllung jeder „exzellenten“ Aussage anzustreben, sondern darum, das für den Betrieb relevante zu filtern und vorhandene Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten, die den Betrieb voranbringen, ausfindig zu machen. Daher ist es bedeutend, dass die Rolle des Netzwerk-Betreuers die eines „Betreuers“ ist, da dieser sicherstellen sollte, dass alle Fragen beleuchtet werden und auf den eigenen Betrieb bezogen werden.

Anhand des Abgleichs der Zustände des eigenen Betriebes mit „exzellenten“ Zuständen bzw. der Betrachtung der Aussagen vor dem Hintergrund der eigenen betrieblichen Lage wird der Reifegrad des betrieblichen Innovationsmanagements je Themenfeld bestimmt.

Der Check sollte komplett durchgearbeitet werden, denn auch als möglicherweise bedeutungslos eingestufte Gestaltungsfelder und Statements können wichtige Erkenntnisse liefern.

#### **(4) Moderation der Reflexion der Ergebnisse**

Im Anschluss an die Durchführung des Checks werden die Ergebnisse betrachtet. Die Abweichungen zwischen der Leitvorstellung der einzelnen Statements und der eigenen Vorgehensweise kombiniert mit der eingeschätzten Relevanz sowie Systematik der eigenen Ausgestaltung gibt Hinweise auf die betriebsspezifischen Handlungsfelder und Potenziale.

Der Betriebsberater moderiert diese Reflexion der Ergebnisse. Hier sollten die zu verbessernden Bereiche und die vorhandenen Stärken herausgearbeitet werden. Dabei sollten folgende Leitfragen betrachtet werden:

- Wo steht der Betrieb im Vergleich zu einer „exzellenten“ Realisierung?
- In welchen Punkten sieht der Unternehmer Handlungs- und Entwicklungsbedarf?
- Welche Priorität weist der Unternehmer dem erkannten Handlungsbedarf zu?
- Welche Stärken und Potenziale im eigenen Betrieb wurden erkannt?
- Wo liegt die „thematische Komfort-Zone“ (Bereiche, in denen man sich sicher und kompetent fühlt) in der Führung des Betriebs durch den Unternehmer und welche Themen werden hier weniger behandelt bzw. bleiben außen vor?

#### **(5) Beratung beim Ableiten von Handlungsfeldern und Potenzialen**

Aus der Reflexion der Ergebnisse sollten Unternehmer und Netzwerk-Betreuer gemeinsam einen Aktionsplan erstellen. In diesem Plan wird eine Übersicht dessen erstellt, wo die Handlungsbedarfe der Priorität nach geordnet liegen und welche Stärken herausgearbeitet wurden. Aufbauend auf diesem Aktionsplan können dann passende Maßnahmen und Instrumente abgeleitet werden. Die folgende Tabelle zeigt einen beispielhaften Aktionsplan.

Tabelle 22: Ausschnitt eines beispielhaften Aktionsplans

Nr.	Handlungsbedarf	Relevanz	Maßnahme
1	<i>Der Betrieb hat Leitlinien für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und wendet diese an.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Überarbeiten des vorhandenen Leitbildes hinsichtlich dessen Ausrichtung auf Innovation und mit den Mitarbeitern abstimmen</i></li> <li>• <i>Umsetzungsplan/-landkarte „Innovationen im Betrieb“ entwickeln</i></li> </ul>
2	<i>Ein systematischer Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den Mitarbeitern auch anderer Unternehmen ist organisiert und erfolgt.</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Betriebsübergreifende, themenspezifische Mitarbeiter-Workshops initiieren (z. B. zum Thema „Kundenbindung“, plus eine Werksbesichtigung)</i></li> <li>• <i>Azubi-Austausch zwischen Betrieben</i></li> <li>• <i>Mitarbeiter für betriebliche Social Media-Plattform aktivieren</i></li> </ul>
3	<i>Mit Fehlern wird konstruktiv umgegangen</i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Umgang mit Fehlern analysieren</i></li> <li>• <i>Neue Vorgehensweise für den Umgang mit Fehlern verabschieden und den Mitarbeitern vorstellen.</i></li> <li>• <i>zur Verbesserung der Fehlerkultur: In vorhandene jährliche Mitarbeitergespräche Anerkennung bzw. Wertschätzung integrieren.</i></li> </ul>

Wie in vorausgehender Tabelle sollten die ermittelten Stärken gelistet und Maßnahmen gefordert werden, wie diese genutzt und wie stärker (in den Betrieb und nach Außen) kommuniziert werden können.

Gegebenenfalls leiten mehrere Betriebe der regionalen Innovationsallianz ähnliche Handlungsbedarfe und Maßnahmen ab. Die Ergebnisse des Kurzchecks, die in den Betrieben erzielt wurden, können in einem Workshop präsentiert und gegenübergestellt werden. Die vorliegende Veröffentlichung kann möglicherweise zu den abgeleiteten Maßnahmen einige passende Beratungskonzepte bereitstellen.

### (6) Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung

Der Aktionsplan bzw. die Auflistung der Handlungsbedarfe und der Stärken sollte für die langfristige Förderung der Innovationskraft genutzt werden. Dieses Vorhaben kann und soll nicht durch kurzfristige Maßnahmen abgehandelt werden. Daher kann die erstellte Liste eine „To-Do“-Liste sein und in der Zukunft als Referenz dienen, was bereits umgesetzt wurde. Die Zusammenstellung dient aber auch als möglicher Ideengeber für zukünftige Themen, die mit den anderen Betrieben in der Innovationsallianz behandelt werden. So kann der Netzwerk-Betreuer die Unternehmer bitten, die Liste zu allen gemeinsamen Workshops mitzubringen und als persönlichen „Kompass“ zu nutzen.

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Präsentation „Initiierung des inno.fit-Kurzchecks“

Arbeitshilfe II: Kurzcheck „Innovations-Fitness (inno.fit)“

Die Arbeitshilfen stehen unter [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Der Kurzcheck eignet sich zur Analyse der Ausgangslage von Handwerksbetrieben, die ihre Innovationsfähigkeit fördern möchten. Daher kann der Check durchgeführt werden, und auf Basis dessen eine Themenliste erarbeitet werden, die im Rahmen der regionalen Innovationsallianz „abgearbeitet“ werden sollen.
- Die Durchführung des Kurzchecks ist in Form einer offen moderierten Selbstbewertung sinnvoll. Durch seine Rolle des Moderators kann der Netzwerk-Betreuer die Bearbeitung der Statements lenken und bei Bedarf Erläuterungen geben. So soll der Netzwerk-Betreuer den Unternehmer durch den Check leiten und die Aussagen gemeinsam durchgehen. Zu jedem Statement sollen die Einschätzungen des Unternehmers, bereits praktizierte Maßnahmen und Handlungsbedarfe herausgearbeitet werden.

### Erfahrungen

- Erfahrungsgemäß stellt sich ein „Deckelungseffekt“ ein: Wenn zu Beginn des Kurzchecks bereits einige relevante Handlungsbedarfe identifiziert werden, wird die Einschätzung späterer Aussagen möglicherweise weniger kritisch vorgenommen, sodass nicht zu viele Handlungsbedarfe entstehen. Hier sollte der Netzwerk-Betreuer zu einer realistischen Bewertung bestärken. Hier kann beispielsweise erwähnt werden, dass im Anschluss zunächst die Handlungsbedarfe gesammelt werden und im Nachgang mit potenziellen Maßnahmen belegt werden. Dabei soll es nicht darum gehen, sämtliche Maßnahmen gleichzeitig anzugehen. Die Realisierung ist vielmehr ein längerfristiges Vorhaben, daher ist es hilfreich, einige Bedarfe gesammelt zu haben.
- Der Betriebscheck ist sinnvoller Ausgangspunkt zur Förderung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft von Handwerksbetrieben. Er kann wiederholt angewendet werden, um Entwicklungen festzustellen.

## Quellen und weiterführende Literatur

Baumann, A. und Mangold, K. (2014): HaFlexSta-Betriebscheck: „Ermittlung von Handlungsbedarfen und Identifizierung von Entwicklungspotenzialen“. In: Mangold, K. et al. (Hrsg.) (2014): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 45-55.

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2012): INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Paderborn: Bonifatius Druckerei. <https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/check-mittelstand.pdf?blob=publicationFile> (letzter Zugriff: 23.10.2015).

Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. und Schuler, J. (2014a): Den demografischen Wandel meistern – Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetrieb. Online-Publikation. Karlsruhe. <http://innodeal.de/component/phoca/download/category/3-aus-inno-de-al.html?download=21:den-demografischen-wandel-meistern> (letzter Zugriff: 23.10.2015).

### 5.4.2 Beratungskonzept „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben“

*Albert Ritter*

#### Beratungsbedarf

Was unterscheidet einen innovativen Handwerksbetrieb von einem „wenig innovativen“? Sind es die Produkte und Dienstleistungen, die praktizierten Verfahren, das Ambiente im Betrieb (eines Ladens, eines Ausstellungsraumes etc.), das Auftreten des Unternehmers, das äußere Erscheinungsbild, die Art und Weise, wie der Betrieb geführt wird oder das Engagement der Beschäftigten, nach Verbesserungsmöglichkeiten und Neuem Ausschau zu halten? Wahrscheinlich ist es eine Mischung von Allem. Sicherlich jedoch sind die erkennbaren Merkmale eines innovativen Handwerksbetriebes das Ergebnis einer **innovationsorientierten Betriebsführung**. Dies ist auch eine Antwort auf die Frage, warum es dem einen Handwerksbetrieb scheinbar problemlos gelingt, Veränderungen und Neues umzusetzen, während der andere Betrieb sie „verschläft“ oder mit Widerständen bei der Ausarbeitung von Ideen und deren Umsetzung zu kämpfen hat.

Eine innovationsorientierte Betriebsführung

- schafft die strukturellen Voraussetzungen, indem insbesondere Ressourcen bereitgestellt, Zuständigkeiten geklärt sowie Prozesse definiert und gemanagt werden. Nach Franke und Eisermann (2010, S. 185) sind funktionierende Innovationsprozesse entscheidend für den Bestand und das Wohlergehen eines Handwerksbetriebes.
- sorgt für die erforderlichen Innovationskompetenzen, indem insbesondere das vorhandene Know-how des Unternehmers und der Beschäftigten genutzt sowie bei Bedarf Wissen von Herstellern, Instituten, Beratern oder aus der Literatur zugeschaltet wird. Nach Lahner et al. (2004, S. 29) greifen über die Hälfte der Handwerksbetriebe bei Innovationen vornehmlich auf interne Innovationskompetenzen zurück.
- stellt den Betrieb zukunftsfähig auf, indem insbesondere ein innovationsorientiertes Unternehmensleitbild mit allen Beschäftigten erarbeitet wird (siehe Kapitel 5.2.3).
- entwickelt ein förderliches Innovationsklima, indem insbesondere
  - die Relevanz von Innovationen für die Zukunftsfähigkeit des Betriebes aufgezeigt und bekräftigt sowie
  - die Bereitschaft, sich an Innovationsprozessen zu beteiligen, gefördert werden.

Bedingt durch die Betriebsgröße zählen diese Aufgaben zu den Kernaufgaben der Geschäftsleitung, die in der Regel bei dem Unternehmer liegt. Damit hat der Unternehmer eine weitere Aufgabe, die neben dem Tagesgeschäft erledigt werden muss. Es verwundert deshalb nicht, dass Handwerksbetriebe hier aufgrund ihres Engpasses an Ressourcen Handlungsbedarfe haben. Untersuchungen von Lahner (2004, S. 34 f.) zeigen Defizite.

Diese Defizite liegen

- bei den Innovationsprozessen und dem Managen dieser Prozesse, also der Entwicklung von Ideen für Neuerungen, der Ausarbeitung der Ideen zu Innovationen sowie der Steuerung der Umsetzung;
- im wenig konstruktiven Innovationsverhalten (z. B. begrenztes Interesse zeigen, Ideen zerreden oder schlecht reden, an Vorhandenem festhalten, Neuerungsprozess blockieren) sowie
- bei der Einbeziehung der Beschäftigten in die Innovationsprozesse.  
Bei der Befragung der Geschäftsleitungen von 67 Handwerksunternehmen zu Beginn des inno.de.al-Projektes gaben 65 Prozent an, dass ihr Betrieb hinsichtlich der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen bei einer stärkeren Einbeziehung der Mitarbeiter besser aufgestellt wäre. Gleichzeitig sehen knapp 54 Prozent der Befragten einen Handlungsbedarf bei der Einbeziehung der Mitarbeiter und fast 74 Prozent von ihnen benötigen externe Unterstützung für eine bessere Einbeziehung der Mitarbeiter.

Das vorliegende Beratungskonzept setzt bei den „weichen Faktoren“ einer innovationsorientierten Betriebsführung, dem Innovationsklima, an.

**Handlungsbedarf:** Ausgehend von den oben skizzierten empirischen Befunden und den Erfahrungen im Rahmen des inno.de.al-Projektes wird deutlich, dass Handwerksbetriebe ein einfaches Werkzeug benötigen, das ihnen hilft, sich regelmäßig (beispielsweise alle zwei Jahre) mit dem Innovationsklima im Betrieb konstruktiv auseinanderzusetzen und Maßnahmen zur Stabilisierung guter Strukturen, Prozesse und Verhaltensweise sowie bei Bedarf zu deren Verbesserungen zu erarbeiten und einzuleiten.

**Beratungsbedarf:** Die Erkenntnisse und Erfahrungen lassen auch die Notwendigkeit einer externen Unterstützung erkennen. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können folgende Beratungsbedarfe benannt werden:

- Schaffung eines Rahmens für Unternehmer für eine offene Auseinandersetzung mit der Thematik „Innovationsklima: Was ist das?, Relevanz, Wirkungen, Einflussmöglichkeiten etc.“.
- Bereitstellung eines „Werkzeuges“ zur regelmäßigen, innerbetrieblichen Auseinandersetzung mit dem gelebten Innovationsklima sowie dessen Förderung.
- Unterstützung (zumindest anfänglich) der Handwerksunternehmer bei der Anwendung des „Werkzeuges“.
- Bei Bedarf: Einzelberatungen bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung des Innovationsklimas (beispielsweise ein Mitarbeiter-Workshop zum Erkennen von Innovationsblockern sowie zum Erarbeiten von Möglichkeiten für einen konstruktiven Umgang mit Innovationsblockern).

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Innovationsklima“** zuzuordnen.

## Grundlagen

Ein erfolgreiches Innovationsmanagement in einem Handwerksbetrieb muss sich nicht nur um Strukturen, Prozesse und Methoden kümmern, sondern auch um die weichen Faktoren wie das Innovationsklima in einem Betrieb. Sie beeinflussen vor allem die Innovationsbereitschaft und die Innovationsneigung im Sinne eines „geneigt Seins“ interne Innovationskompetenzen zu nutzen.

### Innovationen

Innovationen sind Neuerungen, die zu Verbesserungen führen. Auf der betrieblichen Ebene bezeichnen Innovationen (nach neuemem Verständnis) alles, was für den jeweiligen Betrieb neu ist, also auch Dinge, die andere Unternehmen bereits erfolgreich anwenden. Eine zeitgemäße Innovationsförderung geht von einem weit gefassten Verständnis von Innovationen aus. Innovation bezeichnet danach neben neuen Verfahren, Produkten und Dienstleistungen auch Neuerungen in den Bereichen Betriebsführung, Organisation, Arbeitsgestaltung und Personalmanagement. (siehe Ritter et al. 2014, S. 18)

### Innovationsklima

Das Innovationsklima ist Teil des Unternehmensklimas. Das Unternehmensklima wird (in Anlehnung an Stremming 2009, S. 10 und 11) definiert als Set von Merkmalen der Bedingungen in einem Unternehmen, das die Mitarbeiter wahrnehmen, in einer gemeinsam geteilten Weise beschreiben und einer positiven und negativen Einstellung zum Unternehmen ausdrücken. Ein Klima bildet sich dann aus, wenn die Wahrnehmungen der Beschäftigten zu einem gewissen Grad übereinstimmen und zeitlich stabil sind. (vgl. Conrad et al. 1991, S. 98) Das Innovationsklima beschreibt (in Anlehnung an Feinstein 2010, S. 134 f. sowie Rütten 2013, S. 25 f.) die von den Beschäftigten übereinstimmend erlebbare Bedeutung und das Gewünschtsein von Innovationen (Hervorbringen von Neuerungen), den wahrnehmbaren Stellenwert von Neuem, den üblichen Umgang mit erkannten Schwachpunkten und vermeidlichen Chancen, die betriebliche Relevanz des Erneuerungsprozesses sowie den Einfluss bewahrender Elemente auf das Betriebsgeschehen. Damit verkörpert das Innovationsklima die vorherrschende Vorstellung und Denkhaltung davon, ob und wie neue nützliche Ideen, Produkte, Dienstleistungen, Strukturen, Prozesse und Rollen entwickelt und umgesetzt werden können. Dies zeigt sich auch in einem innovationsförderlichen Verhalten des Unternehmers sowie seiner Beschäftigten.

Das Innovationsklima wird durch viele Faktoren beeinflusst. Besonders prägend sind das wahrnehmbare Führungsverhalten sowie die Art und Weise der formellen und informellen Kommunikation zwischen der Führung und den Beschäftigten sowie zwischen den Mitarbeitern. Hier liegen auch die wesentlichen Ansatzpunkte für die Förderung des Innovationsklimas.

In der Literatur wird teilweise ergänzend bzw. synonym der Begriff **Innovationskultur** verwendet. Im Vergleich zum Innovationsklima ist die Innovationskultur stärker normativ ausgerichtet und kann sich nur langfristig verändern, während das Innovationsklima schneller beeinflussbar ist. Die Innovationskultur beschreitet mehr die prägenden Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die Innovationen in einem Betrieb vorantreiben oder verhindern. (Jones et al. 2008, S. 826) Aufgrund der schnelleren Veränderbarkeit des Innovationsklimas konzentriert sich das vorliegende Beratungskonzept auf den Begriff „Innovationsklima“.

### Handwerksforschung belegt die praktische Relevanz eines guten Innovationsklimas

Ausgehend von ihren empirischen Untersuchungen zählen Lahner et al. (2004, S. 31) die innerbetriebliche Offenheit gegenüber Neuerungen und einen kooperativen Führungsstil zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren handwerklicher Innovationstätigkeiten. Zu einem vergleichbaren Schluss kommt auch eine Befragung von 47 Handwerksbetrieben und deren 447 Beschäftigten im Rahmen des InnoWerk-Projektes (Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk). Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass ein Handwerksbetrieb umso innovativer ist, je besser das Innovationsklima (gemeinschaftlich wahrgenommene Relevanz und Wertigkeit des „Erneuerns“) in einem Handwerksbetrieb ist. (vgl. Stremming 2009, S. 220)

### Ideen- und Methodenwerkstatt

Eine Ideen- und Methodenwerkstatt ist eine spezielle Form eines Workshops. Das Konzept wurde im Rahmen des inno.de.al-Projektes entwickelt, erprobt und optimiert. Die Ideen- und Methodenwerkstatt kann sowohl als überbetrieblicher, als auch als betriebsinterner Workshop gestaltet werden. Eine betriebsinterne Ideen- und Methodenwerkstatt sollte im Betrieb durchgeführt werden. Wegen der parallel stattfindenden Gruppenarbeit ist hierfür ein größerer Raum erforderlich. Die Moderation einer Ideen- und Methodenwerkstatt sollte eine qualifizierte und erfahrene Person übernehmen; bei einer regionalen Innovationsallianz ist dies der Netzwerk-Betreuer.

Das „Werkzeug“ Ideen- und Methodenwerkstatt hat sich als sehr handwerkstauglich und wirksam für die Sammlung, Auseinandersetzung und Weiterentwicklung von Ideen sowie die Auseinandersetzung mit Methoden und die Abstimmung deren Anwendung erwiesen. Die prinzipielle Vorgehensweise ist in der [Arbeitshilfe I](#): „Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung“ dargestellt.

Im Mittelpunkt einer Ideen- und Methodenwerkstatt stehen die Erarbeitung und Abstimmung von Grundlagen für weitere Schritte, wie die Entwicklung von Innovationen. Dabei werden

- Ideen zusammengetragen, skizziert und diskutiert, wie beispielsweise Lösungsvorstellungen, Lösungsansätze, Lösungswege, Ansatzpunkte für betriebsspezifische Anpassungen, mögliche Umsetzungshemmnisse etc. sowie
- Methoden im Sinne von Anwendungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen eingehend vorgestellt, hinterfragt, Vorschläge für Anpassungen benannt und die Anwendung der Methoden abgestimmt.

Das Beratungskonzept ist als Folge von Beratungsmaßnahmen konzipiert: Netzwerk-Workshops, eine Ideen- und Methodenwerkstatt in jedem der interessierten Handwerksbetriebe sowie eine Einzelberatung bei Bedarf.

### Intention

Das vorliegende Beratungskonzept wendet sich in erster Linie an Netzwerk-Betreuer unterschiedlicher Formen der Gruppenbetreuung, wie insbesondere regionaler Innovationsallianzen im Handwerk.

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Beratungsbedarfs zielt das Beratungskonzept darauf ab, dass der Netzwerk-Betreuer die einbezogenen Handwerksunternehmer des Netzwerkes

dazu sensibilisiert, anleitet und bedarfsbezogen unterstützt, damit diese

- die praktische Relevanz eines guten Innovationsklimas sowie dessen mögliche Wirkungen erkennen,
- sich selbst sowie zusammen mit den Mitarbeitern regelmäßig mit dem Innovationsklima im eigenen Betrieb auseinandersetzen,
- mit den Mitarbeitern Ideen entwickeln, wie das Innovationsklima im eigenen Betrieb weiter verbessert werden kann,
- mit den Mitarbeitern einen Maßnahmenplan zur Förderung des Innovationsklimas erarbeiten und umsetzen sowie
- die Unterstützung der vereinbarten Maßnahmen lenken und sicherstellen sowie bei Bedarf eine weitere Unterstützung durch Beratende im Handwerk ansprechen bzw. anfordern.

Die Ergebnisse der Beratung sollten sein:

- Die einbezogenen Handwerksbetriebe haben die praktische Relevanz eines guten Innovationsklimas erkannt und setzen Maßnahmen zur Förderung bzw. Verbesserung des Innovationsklimas im eigenen Betrieb Schritt für Schritt um.
- Die Fähigkeit und Bereitschaft des Betriebes, Neuerungen zum Wohl des Betriebes und der Beschäftigten zu realisieren, sind verbessert.

### Voraussetzungen

Die Förderung des Innovationsklimas ist eine Beratungsmaßnahme zur Stärkung bzw. Weiterentwicklung eines Handwerksbetriebes. Hierzu muss der Unternehmer bereit und in der Lage sein. Befindet sich ein Handwerksbetrieb in einer seiner Existenz akut bedrohenden Situation, sind Sofortmaßnahmen zur Problemlösung erforderlich. In einer solchen Phase ist davon auszugehen, dass die für eine erfolgreiche Beratung erforderlichen Voraussetzungen nicht vorhanden sind. Wenn ein Unternehmer einen autoritären Führungsstil praktiziert, sind die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung ebenfalls schlecht.

Wie bei den anderen Beratungskonzepten ist es auch hier erforderlich, dass der Netzwerk-Betreuer über die erforderlichen Moderations-Kompetenzen verfügt und sich in die Thematik Innovationsklima einarbeitet.

Aus der Erprobung des Beratungskonzeptes im Rahmen des inno.de.al-Projektes ergab sich, dass für eine erfolgreiche Beratung einige Voraussetzungen zu schaffen bzw. zu vereinbaren sind. Zu nennen sind:

- Die einbezogenen Unternehmer sollten spätestens nach der Informations-, Sensibilisierungs- und Klärungsphase ihr definitives Interesse an der Durchführung einer Ideen- und Methodenwerkstatt zum Thema „Innovationsklima“ bekunden.
- Jeder Unternehmer sollte bereit und in der Lage sein, sich die erforderliche Zeit für die Maßnahme „Förderung des Innovationsklimas im eigenen Betrieb“ zu nehmen.
- Jeder Unternehmer sollte bereit sein, seine Mitarbeiter in den Prozess einzubeziehen.

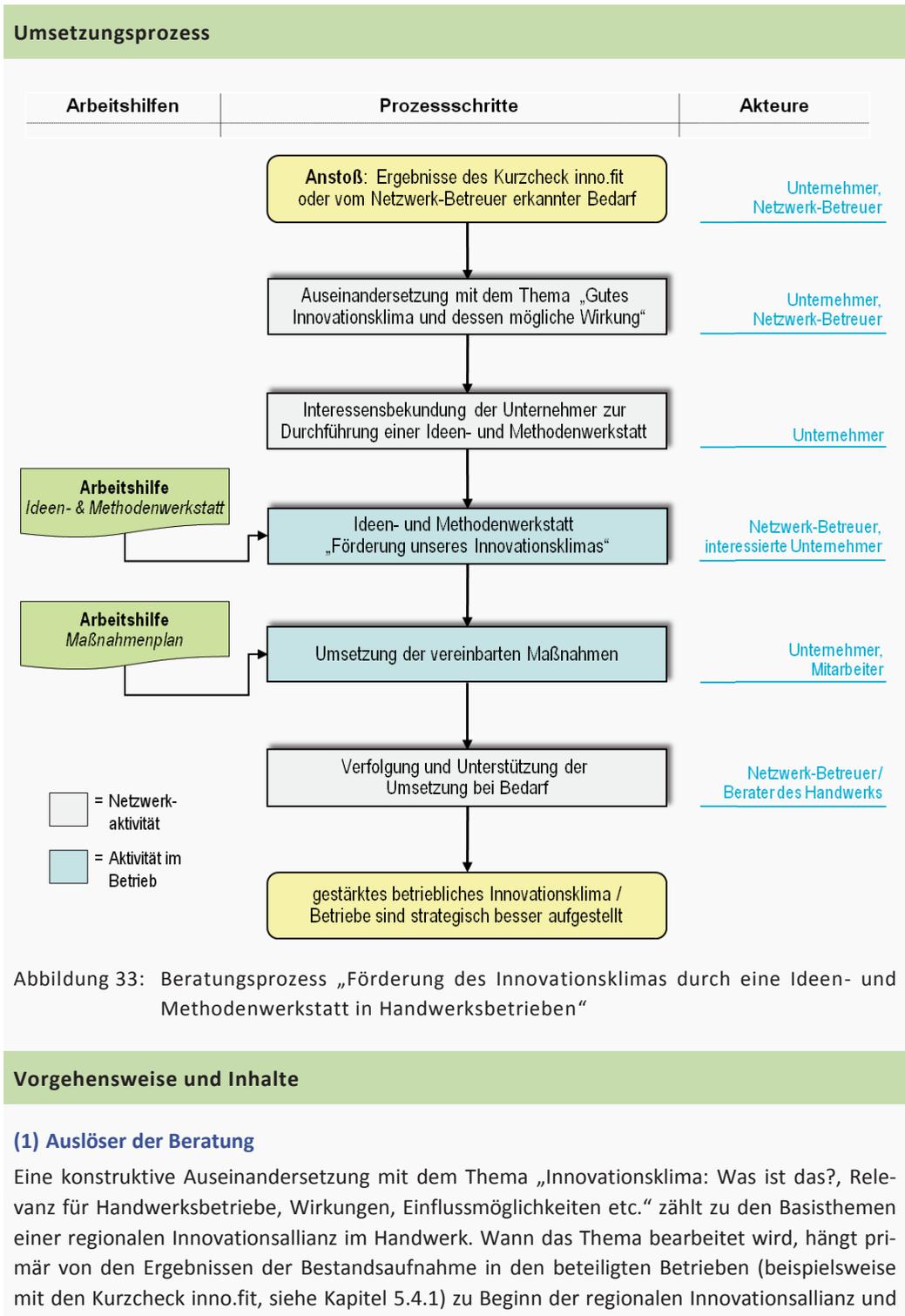


Abbildung 33: Beratungsprozess „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Thema „Innovationsklima: Was ist das?, Relevanz für Handwerksbetriebe, Wirkungen, Einflussmöglichkeiten etc.“ zählt zu den Basisthemen einer regionalen Innovationsallianz im Handwerk. Wann das Thema bearbeitet wird, hängt primär von den Ergebnissen der Bestandsaufnahme in den beteiligten Betrieben (beispielsweise mit den Kurzcheck inno.fit, siehe Kapitel 5.4.1) zu Beginn der regionalen Innovationsallianz und

dem daraus gemeinsam abgeleiteten Themenplan (siehe Kapitel 4.3) ab.

Erkennt der Netzwerk-Betreuer eine besondere Relevanz des Themas, so kann er eine bevorzugte Auseinandersetzung mit dem Thema auch anregen. Erfahrungsgemäß sprechen die Unternehmer das Thema Innovationsklima nicht explizit an, sondern berichten über positive und negative Verhaltensweisen von Führungskräften, Familienangehörige (z. B. den Seniorchef), die im Betrieb beschäftigt sind und den „Frieden stören“, oder blockierendes Verhaltensweisen von Mitarbeitern bei Verbesserungen. Aus solchen Hinweisen kann der Netzwerk-Betreuer auf die Relevanz des Themas Innovationsklima schließen.

## (2) Auseinandersetzung mit dem Thema „Gutes Innovationsklima und dessen mögliche Wirkung“

Ein wesentlicher Vorteil der regionalen Innovationsallianzen ist die Möglichkeit des vergleichsweise einfach zu organisierenden Austausches zwischen und mit interessierten Unternehmern in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops. In Abstimmung mit den Teilnehmern des Unternehmensnetzwerks (der regionalen Innovationsallianz) stellt der Netzwerk-Betreuer das jeweilige Thema auf die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops. Für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gutes Innovationsklima in einem Handwerksbetrieb und dessen mögliche Wirkung“ sind ca. 75 Minuten einzuplanen. Einen beispielhaften Fahrplan für diesen Tagesordnungspunkt zeigt Tabelle 23.

Tabelle 23: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gutes Innovationsklima in einem Handwerksbetrieb und dessen mögliche Wirkung“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Worum geht es?, Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Innovationsklima – Was ist das? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begriffserläuterung</li> <li>• Einordnung</li> </ul>	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Wie sieht ein „gutes“ Innovationsklima aus? → zwei Kleingruppen bilden	Gruppenarbeit	Teilnehmer (Unternehmer)
15 Min.	Was kann ein „gutes“ Innovationsklima bewirken?	Zurufabfrage	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
15 Min.	Einflussmöglichkeiten auf das betriebliche Innovationsklima	Lehrgespräch	Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Angebot: Durchführung einer „innerbetrieblichen Ideen- und Methodenwerkstatt zur Förderung des Innovationsklimas“ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung des Werkzeuges</li> <li>• Abstimmung der Vorgehensweise</li> </ul>	Präsentation, Diskussion	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
5 Min.	Ausblick	Gespräch	Netzwerk-Betreuer

Einen Auszug aus der Gruppenarbeit „Wie sieht ein „gutes“ Innovationsklima aus?“ zeigt Abbildung 34.

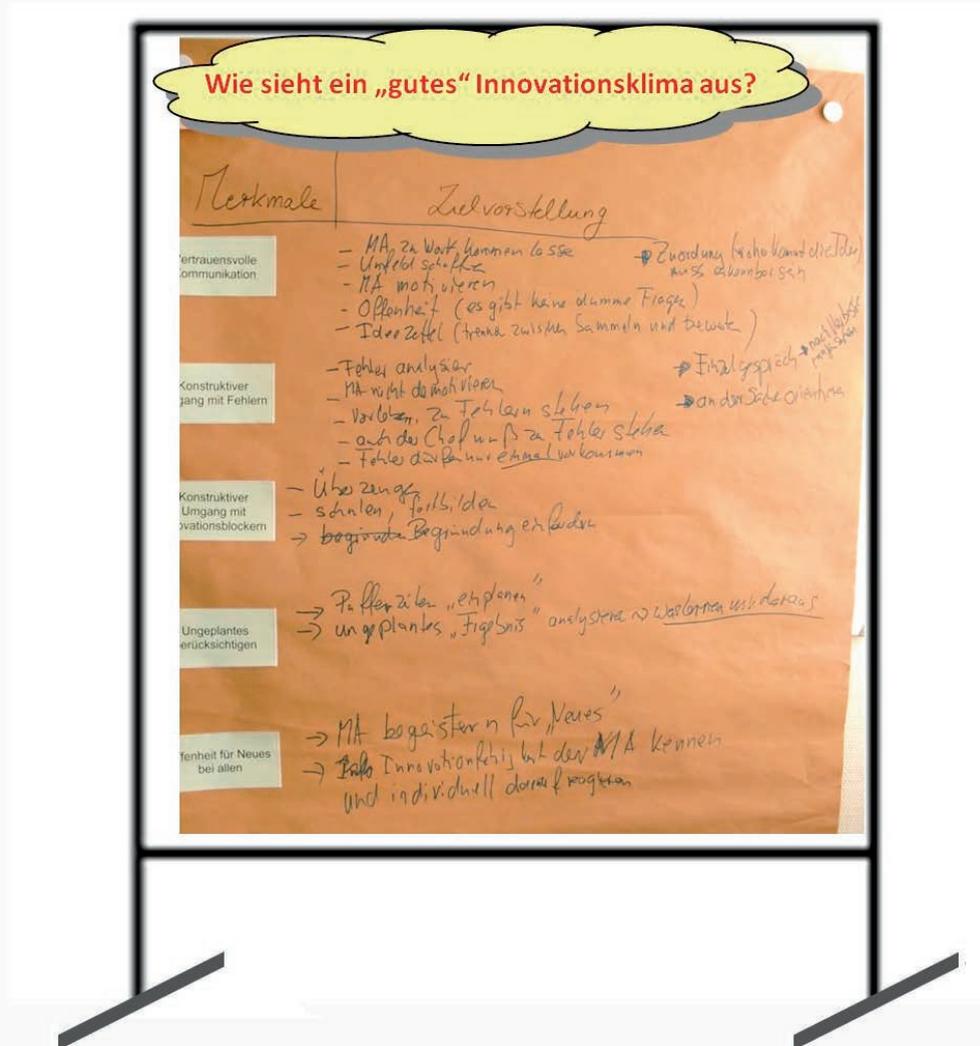


Abbildung 34: Beispielhaftes Ergebnis (Auszug) aus der Gruppenarbeit „Wie sieht ein „gutes“ Innovationsklima aus?“

### (3) Interessensbekundung der Unternehmer zur Durchführung einer Ideen- und Methodenwerkstatt

Angestrebt wird die Klärung, wer Interesse an der Durchführung einer „innerbetrieblichen Ideen- und Methodenwerkstatt zur Förderung des Innovationsklimas“ hat, am Ende des Tagesordnungspunktes „Innovationsklima“ während des Netzwerk-Workshops (siehe Schritt 2). Mit den Unternehmern, die sich nicht direkt entscheiden wollen, sollte der Netzwerk-Betreuer ei-

nen Termin für die Rückmeldung vereinbaren.

**Hinweis:** Die Beteiligung aller Unternehmer ist nicht das Ziel. Nicht selten warten einige Unternehmer ab, bis andere über erste Erfahrungen berichten. Dies ist legitim.

#### **(4) Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“**

Die Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“ ist als innerbetriebliche Maßnahme mit Workshopcharakter konzipiert.

**Intentionen** dieser Ideen- und Methodenwerkstatt sind:

- Die gemeinsame Entwicklung von Zielvorstellungen für ein „gutes“ Innovationsklima,
- die Auseinandersetzung mit dem Istzustand,
- das Kennenlernen von Methoden zur Förderung des Innovationsklimas sowie
- die Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten.

Im Mittelpunkt stehen also die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Innovationsgeschehen in einem Handwerksbetrieb sowie die Entwicklung positiver Einstellungen zum Sinn und Zweck von Neuerungen und der Notwendigkeit der Mitwirkung.

**Durchführung:** An der Ideen- und Methodenwerkstatt sollten alle Mitarbeiter teilnehmen. Die Durchführung sollte - wenn möglich im Betrieb erfolgen - beispielsweise in der Werkstatt, im Verkaufsraum oder im Lager. Die Moderation sollte vor allem bei der erstmaligen Durchführung ein erfahrener Moderator übernehmen; bei einer regionalen Innovationsallianz ist dies der Netzwerk-Betreuer.

**Dauer:** Die Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“ sollte nicht länger als zwei Stunden dauern.

**Terminwahl:** Bei der Auswahl eines geeigneten Termins sind die Restriktionen, Teilnahme aller Mitarbeiter, Durchführung im Betrieb und ungestörter Ablauf zu beachten. Bewährt hat sich beispielsweise der Freitagnachmittag.

**Vorgehensweise:** Allgemeine Hinweise zur Durchführung einer Ideen- und Methodenwerkstatt sind in der [Arbeitshilfe I](#) „Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung“ zu finden. Einen Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt zeigt Tabelle 24.

**Maßnahmenplan:** Am Ende der Ideen- und Methodenwerkstatt sollten auch konkrete Maßnahmen zur Förderung des Innovationsklimas (siehe Kasten) vereinbart werden. Dokumentiert werden können diese in einem Maßnahmenplan. Die Vorgehensweise hierzu ist in der [Arbeitshilfe II](#) „Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer“ beschrieben.

**Regelmäßige Durchführung:** Die Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“ sollte regelmäßig - beispielsweise alle zwei Jahre - wiederholt werden.

Beispiele für Maßnahmen zur Förderung des Innovationsklimas:

**Sichtbarmachen von Ideen:** Jeder schreibt seine Idee(n) und seinen Namen auf ein DIN A5 Blatt und hängt dieses an eine Ideen-Tafel (das Schwarze Brett), die von einem Mitarbeiter betreut wird. Jeder Mitarbeiter kann bzw. soll die Idee ergänzen oder kommentieren. Bei

der nächsten Mitarbeiterbesprechung wird die Idee besprochen.

**Verhaltensregel:** Für einen konstruktiven Umgang mit Innovationsblockern wird eine Verhaltensregel aufgestellt.

Tabelle 24: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Intentionen und Vorgehen	Gespräch	Unternehmer
5 Min.	Innovationsklima – Was ist das?	Inputreferat	Moderator
15 Min.	Wie sieht ein „gutes“ Innovationsklima aus? → sammeln und clustern (maximal fünf Cluster)	Zurufabfrage	Moderator
35 Min.	Beschreiben der Cluster → Wie sieht der Sollzustand aus? → bilden von Kleingruppen, pro Cluster eine Kleingruppe → Gruppenarbeit (ca. 10 Minuten) → Präsentation der Ergebnisse	Gruppenarbeit	Teilnehmer
10 Min.	Auseinandersetzung mit dem Istzustand Bewertung des bisherigen Innovationsklimas vor dem Hintergrund des zuvor skizzierten Sollzustandes eines „guten“ Innovationsklimas → Jeder Teilnehmer bewertet die Merkmale mit Hilfe von Smileys: ☺ = ist bei uns bereits gut – weiter so ☹ = könnte verbessert werden ☹ = muss dringend verbessert werden	Bewertung	Netzwerk-Betreuer und Unternehmer
10 Min.	Kurzpause		
10 Min.	Auseinandersetzung mit dem Istzustand → Diskussion der Ergebnisse	Diskussion	Moderator
5 Min.	Vorstellung von Methoden zur Förderung des Innovationsklimas	Inputreferat	Moderator
20 Min.	Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten → Benennen von Verbesserungsmaßnahmen für den erkannten Verbesserungsbedarf → Vereinbaren des Maßnahmenplanes	Maßnahmenplan	Moderator
5 Min.	Ausblick	Gespräch	Unternehmer

### (5) Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen

Die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen soll eigenständig erfolgen.

**Hinweis:** Der Netzwerk-Betreuer sollte mit dem Unternehmer die Notwendigkeit der Verfolgung

der Umsetzung der im Maßnahmenplan vereinbarten Aktivitäten besprechen und ihm deutlich machen, dass dies seine Aufgabe ist. Nach dem Grundsatz „Nichts macht erfolgreicher, als Erfolg!“ sollte regelmäßig über die Umsetzung sowie erzielte Erfolge gesprochen werden.

### **(6) Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung bei Bedarf**

Durch die Einbindung der Beratungsmaßnahme in das Unternehmer-Netzwerk (die regionale Innovationsallianz) kann die Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops sehr gut erfolgen. Der Netzwerk-Betreuer sollte in die Tagesordnung der Netzwerk-Workshops den Punkt „Stand und Erfahrungen aus den betrieblichen Projekten zur Förderung des Innovationsklimas“ aufnehmen und die Unternehmer bitten, kurz zu berichten.

### **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Ideen- und Methodenwerkstatt – *Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung*

Arbeitshilfe II: Maßnahmenplan – *Leitfaden für Unternehmer*

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

### **Tipps und Erfahrungen**

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser kombinierten Beratung aus Gruppenberatung (in Form einer regionalen Innovationsallianz) und Einzelberatungen (Unterstützung der Durchführung einer Ideen- und Methodenwerkstatt in den interessierten Handwerksbetrieben.

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *Promoten Sie das Thema „Förderung des Innovationsklimas“ in den Netzwerk-Workshops.*  
Eine eingehende Sensibilisierung der Unternehmer für das Thema Innovationsklima hat sich als unabdingbar erwiesen. Handwerksunternehmer erkennen zwar Innovationsblocker, versuchen aber das blockierende Verhalten durch Unverständnis, persönliche Angriffe oder Ignorieren zu lösen.
- *Gestalten Sie die Ideen- und Methodenwerkstatt als Entwicklungsprozess.*  
Der Schwerpunkt der Werkstatt sollte bei der gemeinsamen Auseinandersetzung und nicht bei der Erarbeitung von Maßnahmen liegen.
- *Weisen Sie Unternehmer, die ihren Betrieb eher autoritär führen, darauf hin, dass das Innovationsklima nur gefördert werden kann, wenn sie bereit sind, das Betriebsklima vor allem durch Wertschätzung zu verbessern.*  
Bei Unternehmern, die hierzu nicht bereit sind, sollte die Ideen- und Methodenwerkstatt zur Förderung der Innovationsfähigkeit auf einen späteren Zeitpunkt verschoben werden. Vielleicht gelingt es, den Unternehmer durch die Rückmeldungen von Kollegen zum Nachdenken zu bewegen.

- *Klären Sie mit dem Unternehmer die Einbeziehung aller Mitarbeiter.*  
Die Ideen- und Methodenwerkstatt sollte während der Arbeitszeit stattfinden. Sinnvoll ist auch, dass der Unternehmer deutlich macht, dass er die Teilnahme jedes Mitarbeiters wünscht.
- *Achten Sie darauf, dass im Maßnahmenplan nicht zu viele Aktivitäten mit zu eng gesetzten Zeitvorgaben vereinbart werden.*  
Die Unternehmer und Mitarbeiter unterschätzen gerne den Aufwand und wollen „zu viel auf einmal“.
- *Vereinbaren Sie mit dem Unternehmer, dass er sich um die Verfolgung der vereinbarten Maßnahmen kümmert.*  
Ohne ein erkennbares Interesse des Unternehmers sowie ein Nachfragen zum Stand der vereinbarten Maßnahmen sind die Zuarbeiten unvollständig und beeinträchtigen das Vorkommen, was schnell demotivierend wirkt.

#### Erfahrungen:

- Ohne eine Erläuterung können die Unternehmer mit dem Begriff Innovationsklima wenig anfangen.
- Bevor die Unternehmer nicht den Sinn und Nutzen eines guten Innovationsklimas für ihren Betrieb erkannt bzw. begriffen haben, sind sie nur halbherzig bei der Sache.
- Bei Unternehmern, die ihren Betrieb eher autoritär führen, herrscht bei den Beschäftigten eine große Skepsis vor, die den Erfolg der Ideen- und Methodenwerkstatt massiv gefährdet.
- Die Strategie, durch eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem betrieblichen Innovationsgeschehen das Innovationsklima positiv zu beeinflussen, geht auf. Es braucht dennoch Zeit, bis sich das Innovationsklima verfestigt und zu einer stabilen Innovationskultur entwickelt.
- Eine regelmäßige Wiederholung der Ideen- und Methodenwerkstatt – beispielsweise nach zwei Jahren – zur Festigung und Weiterentwicklung des Innovationsklimas wird von den Unternehmern bejaht. Sie sehen die Notwendigkeit eines schrittweisen Vorgehens

#### Quellen und weiterführende Literatur

- Conrad, P. und Sydow, J. (1991): Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement. In Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 93-110.
- Feinstein, I. (2010): Innovationsklima: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Antezedenzen und Konsequenzen. Taunusstein: Driesen.
- Franke, D. und Eisermann, M. (2010): Ansatz zur Entwicklung eines Innovationsindicators für das Handwerk. In: Küpper, H.-U. (Hrsg.): Lehren aus der Krise. München: LFI, S. 173-224.
- Jones, G. und Bouncken, R. (2004): Organisation: Theorie, Design und Wandel. 5. Auflage, Pearson Studium: München.
- Lahner, J. (2004): Innovationsprozesse im Handwerk. Mecke: Duderstadt
- Lahner, J. und Müller, K. (2004): Innovationen im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftli-

che Arbeitshefte, Band 54. Göttingen: sfh.

Ritter, A., Osraneck, R. und Jaschinski, E. (2014): Mit Strategien die Zukunft sichern: Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. praeview: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 18-19.

Rütten, L. (2013): Innovationsklima und Personalmanagement. Norderstedt: Books on Demand.

Stremming, S. (2009): Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU: der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks. Unveröff. Dissertation. [http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4168/pdf/Dissertation\\_Saskia\\_Stremming.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4168/pdf/Dissertation_Saskia_Stremming.pdf) (letzter Zugriff: 01.12.2015).



## 5.5 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Mitarbeiterorientierung“

Mitarbeiter bringen ein enormes Potenzial zur Förderung der Innovationskraft des Betriebes mit. Voraussetzung ist jedoch, dass sie zum einen die Gelegenheit erhalten, einen Beitrag zu leisten und neue Ideen einzubringen, und zum anderen, dass sie über alle Lebensspannen hinweg in der Lage sind, dies zu tun. Beide Komponenten werden in dem Beratungskonzept aufgegriffen, das im Rahmen des Gestaltungsfeldes Mitarbeiterorientierung vorgestellt wird:

- Das Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ (Kapitel 5.5.1) beschreibt, wie Unternehmer dafür sensibilisiert werden können, für Mitarbeiter aller Altersklassen eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung zu realisieren.

Neben diesem Beratungskonzept könnten noch weitere dem Thema der Mitarbeiterorientierung zugeordnet werden, die jedoch primär anderen Gestaltungsfeldern zugeordnet sind.

- a) Dies sind zum einen Beratungskonzepte, die die **Meinung bzw. Ansichten der Mitarbeiter einbeziehen** und in denen sie an der Entwicklung von betriebsbezogenen Inhalten mitwirken wie beispielsweise:

„Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“ (Kapitel 5.2.3).

- b) Hierzu zählen aber auch Beratungskonzepte, die die **Bedarfe der Mitarbeiter in den Blick nehmen** und Maßnahmen zu deren Förderung anstreben wie beispielsweise:

„Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 5.3.1), „Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 5.3.2), „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 1.1.1), „Nachwuchsgewinnung durch „Azubi-Kundschafter“ (Kapitel 5.6.2) oder „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 5.7.1).

- c) Und schließlich zählen hierzu Beratungskonzepte, die **Mitarbeiter als wichtige Akteure** im Zuge der Innovationskraft eines Betriebes sehen und ihnen Vertrauen und Verantwortung zusprechen wie beispielsweise:

„Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“ (Kapitel 5.7.3) oder „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts“ (Kapitel 5.7.2).

Letztlich muss jedes **Innovationsmanagement zu einem großen Anteil auch mitarbeiterorientiert** sein, denn ohne die Unterstützung der Beschäftigten geht es nicht. Damit können höchstwahrscheinlich zahlreiche weitere Beratungskonzepte diesem Gestaltungsfeld zugeordnet werden bzw. weisen damit eine Überschneidung auf.

### 5.5.1 Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“

Anja Baumann

#### Beratungsbedarf

Bislang konnten Unternehmen diejenigen Mitarbeiter, die ihre Tätigkeit aufgrund von körperlichen und/oder psychischen Beeinträchtigungen nicht mehr ausüben konnten oder Mitarbeiter, die ausscheiden wollten oder mussten, vergleichsweise einfach ersetzt werden – es konnten - in der Vergangenheit - meist genügend passende Nachwuchskräfte gefunden werden. Der Handlungsdruck für Unternehmen war in der Regel nicht so stark, um hier aktiv zu werden und gezielt Arbeitsbedingungen zu schaffen, die darauf abzielen, die Arbeitsfähigkeit älter werdender Beschäftigter zu erhalten und zu fördern. Auch wurde in Betrieben die Alterung der Mitarbeiter häufig eher als „Problem“ gesehen. Vor allem im Handwerk, mit den körperlich sehr hohen Anforderungen, werden die Folgen eines älter werdenden Mitarbeiterstamms oft mit Abnahme von Leistung und Produktivität gleichgesetzt. Diese Haltung spiegelt sich im **reaktiv-abwartenden und kurzfristig-problemorientierten Umgang mit dem Thema „Altern im Betrieb“** wider, die in vielen Betrieben gelebte Praxis ist.

Anders aktuell, bzw. in den letzten Jahren, und auch angetrieben durch den Mangel an geeigneten Fach- und Nachwuchskräften, werden Ältere vermehrt als **wichtige Kompetenzträger** gesehen, die mit ihrem großen Erfahrungs- und Wissensschatz sehr wichtig für Unternehmen sind. Beispielsweise werden vor allem Ältere mit hoher Kommunikationsfähigkeit eingesetzt, um (auch älter werdende) Kunden zu betreuen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass in Betrieben eine Arbeitsgestaltung umgesetzt wird, die darauf abzielt, hohe Beanspruchungen zu vermeiden oder zu mindern, sodass die Beschäftigten ihre Tätigkeiten gesund, gerne und gut bis ins Rentenalter ausüben können. Wichtig ist es dabei, dass mit der Erhaltung bzw. Förderung der Arbeitsfähigkeit bei allen Altersgruppen angesetzt wird, nicht nur bei der „Älteren“. Vielerorts wird das Fehlen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung im Handwerk festgestellt.

Doch was bedeutet „alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“? Diese setzt sich aus den beiden Bezeichnungen „altersgerecht“ und „alternsgerecht“ zusammen – daher das „(n)“. Jedes Unternehmen benötigt grundsätzlich beide Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung. (zur Erklärung beider Begriffe siehe unter „Grundlagen“ in diesem Unterkapitel)

Die oben skizzierte Situation lässt erwarten, dass eine stärkere Priorisierung des Themas im Unternehmensalltag und ein systematisches Vorgehen durch passende Instrumente einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der kleinbetrieblichen Praxis erforderlich sind. Eine solche Arbeitsgestaltung ist am ehesten dann möglich, wenn an vorhandenen Stärken und Ressourcen der Beschäftigten / der Unternehmer angeknüpft wird und wenn dieses Thema mit ausgewiesenen Handwerks-Experten, den Beratern des Handwerks, besprochen werden kann. Unternehmer des Handwerks selbst sind zu diesem Thema nur schwer erreichbar. Aus diesem Grund bietet sich der Weg über die Berater des Handwerks an<sup>16)</sup>. Für die meisten Betriebsberater im

---

<sup>16)</sup> Die Handwerksorganisationen sind als Unterstützungspartner in der Regel erster Ansprechpartner für die Betriebe des Handwerks.

Handwerk ist die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung jedoch in der Regel ein neues Beratungsthema.

Das vorliegende Beratungskonzept ist ein niederschwelliges Instrument, das primär „nur“ die Unternehmer sensibilisieren soll. Das heißt, Berater im Handwerk können im Betrieb erkennbare Handlungsbedarfe feststellen und an Gestaltungsexperten (beispielsweise von Krankenkassen) weitervermitteln. Diese Gestaltungsexperten haben die originäre Aufgabe, Betriebe in Sachen alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung zu unterstützen, diese kommen jedoch (in der Regel) nicht unaufgefordert bzw. „aufsuchend“ in Betriebe, um die Arbeitsplätze altersgerecht zu gestalten. Daher ist es eine Gelegenheit, die Sensibilisierung und erste Identifizierung eines Bedarfes durch die Berater im Handwerk durchzuführen. Sie beraten Betriebe zu vielen verschiedenen Themen, erhalten vor Ort einen Eindruck und können evtl. vorhandene Handlungsbedarfe im Rahmen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung erkennen.

Vor dem Hintergrund des in Kapitel 1 beschriebenen gestiegenen Handlungsdrucks ist das in die-Breite-tragen dieses Themas im Handwerk unbedingt erforderlich. Wenn Unternehmen hier nicht aktiv werden, sind sie von einem verstärkten krankheitsbedingten Ausfall der Beschäftigten oder deren nur eingeschränkter Einsatzfähigkeit bedroht. Für Betriebe kann das sehr teuer werden, beispielsweise wenn Mitarbeiter aufgrund der Arbeitsbedingungen ausfallen. Bei einem Betrieb mit fünf Mitarbeitern reist ein fehlender Beschäftigter bereits eine nicht zu vernachlässigende Lücke. Der demografische Wandel verschärft diese Situation weiter, denn die Alterung der Bevölkerung (verbunden mit dem Nachwuchsmangel) konfrontiert Handwerksbetriebe mit der Herausforderung, ältere Mitarbeiter möglichst lange gesund im Betrieb zu halten und jüngere Mitarbeiter gesund älter werden zu lassen. Zudem ist das Gefährdungs- und Belastungspotenzial in vielen Handwerksbetrieben höher als in anderen Wirtschaftsbereichen (Schulte 2010, S. 9). Gerade im Handwerk können die **überdurchschnittlich hohen körperlichen Belastungen** zahlreiche Frühverrentungsfälle verursachen. Beispielsweise führen im Bauhandwerk körperliche Beanspruchungen und Unfälle die meisten Arbeitsunfähigkeitstage herbei (laut Fehlzeitenreport, vgl. Badura et al. 2014). So kann im Ausbau- und Bauhauptgewerbe nicht einmal **jeder dritte Beschäftigte zwischen 55 und 65 Jahren seiner Tätigkeit bis zum regulären Rentenalter nachgehen** (vgl. Jahn und Ulbricht 2010, S. 5). Tätigkeiten, wie beispielsweise die der Dachdecker, Maurer, Betonbauer, Spengler oder Zimmerer sind häufig immer noch mit dem Heben schwerer Lasten oder dem Arbeiten in Zwangshaltungen verbunden. Eine Ursache hierfür ist oft, dass bei der Planung der Baustellen Hebe- und Tragehilfen nicht integriert werden. Auch ist es in den meist kleinen Betrieben des Handwerks häufig nur begrenzt möglich, ergonomisch sinnvolle Tätigkeitswechsel umzusetzen, da „schonende“ Einsatzmöglichkeiten selten vorhanden sind – gerade auf Baustellen. Zudem fehlen wegen des häufig genutzten Unternehmermodells Sicherheitsfachkräfte in Handwerksbetrieben.

Das **Problembewusstsein** hinsichtlich der Gefährdungs- und Belastungssituation ist in Handwerksbetrieben immer noch nicht sehr ausgeprägt. Arbeitsbedingte Erkrankungen und Ausfälle werden in der Regel nicht als Folge schlechter Arbeitsbedingungen gesehen. Zudem gilt der Umgang mit größeren Belastungen häufig als „normal“. Dies legt nahe, dass die Arbeitsbedingungen in diesen Betrieben nur bedingt alter(n)sgerecht gestaltet sind und das Bewusstsein für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen nicht ausreichend ausgeprägt ist. Durch die erwartete starke **Zunahme älterer Beschäftigter** rückt das Thema in den Fokus. Handwerksbetriebe müs-

sen daher für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sensibilisiert und unterstützt werden, sowohl bei der Identifizierung, als auch bei der Umsetzung geeigneter Gestaltungsmaßnahmen. Die **Berater im Handwerk** sind durch ihre guten Zugangswege zu Betrieben dafür prädestiniert, das Thema in die Handwerksunternehmen zu tragen und die diesem Thema eingeräumte Priorität im Betrieb zu erhöhen. Die Berater im Handwerk müssen für das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung gewonnen werden, sodass sie das Thema in Handwerksbetriebe tragen können. Dafür müssen sie sensibilisiert und qualifiziert werden.

Die Berater im Handwerk benötigen dafür Instrumente, die sie in die Lage versetzen, Unternehmer für dieses Thema zu interessieren und ggf. an passende Experten (der Handwerksorganisation, der Versicherungen oder Berufsgenossenschaften) verweisen. Wenn ein Unternehmer für dieses Thema sensibilisiert ist, kann das Thema mit einer höheren Priorität verfolgt werden. Außerdem werden dem Unternehmer durch die Vermittlung geeigneter Gestaltungsexperten konkrete Umsetzungspartner vorgestellt. Dies ist die Chance für Handwerksbetriebe, eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung aufzugreifen und im Betrieb einzuführen.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Mitarbeiterorientierung“** zuzuordnen.

## Grundlagen

### Altersgerechte und alternsgerechte Arbeitsgestaltung

„Altersgerechte Arbeitsgestaltung“ (oder „altersdifferenzierte Arbeitsgestaltung“) will den älteren Beschäftigten helfen, durch das Alter auftretende Schwächen auszugleichen und damit verbundene Gefahren zu vermeiden. Dies wird beispielsweise umgesetzt durch Vermeiden von größeren oder einseitigen Belastungen (beispielsweise durch Heben und Tragen oder durch Zwangshaltungen) mit dem Einsatz von Hebe- und Tragehilfen oder die bedarfsgerechte Einrichtung des Arbeitsplatzes durch höhenverstellbare Bühnen. Grob gesagt liegt der Fokus bei der „altersgerechten Arbeitsgestaltung“ auf der Kompensation der im Alter auftretenden „Defizite“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2013).

„Alternsgerechte Arbeitsgestaltung“ dagegen setzt den Mensch für die Dauer des gesamten Arbeitslebens in den Mittelpunkt und hat zum Ziel, seine Arbeitsfähigkeit von jungen Jahren an zu erhalten und zu fördern. Dabei sollen alle Beschäftigten, auch Ältere, gesund, innovativ und produktiv bleiben. Dieses Konzept stellt die Prävention ins Zentrum, indem durch die Arbeitsgestaltung Gefährdungen und „Defizite“ verhindert oder gemindert werden. Dies wird z. B. umgesetzt mit Tätigkeitswechseln mit unterschiedlichen körperlichen bzw. geistigen Anforderungen oder freier Zeiteinteilung, wodurch eine gleichmäßigere Belastung begünstigt wird (vgl. beispielsweise Deutsches Zentrum für Altersfragen 2014).

„Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ bezieht sich dabei auf die Kombination beider Schwerpunkte: Es geht darum, auftretende „Defizite“ bei älteren zu vermindern oder zu vermeiden und gleichzeitig präventiv die Arbeitsfähigkeit aller Mitarbeiter (der jüngeren und älteren) zu erhalten und zu fördern. Ziel ist, dass die Mitarbeiter nicht nur zufriedener und gesünder sind, sondern auch lange ihre Arbeit ausüben können und den sich mit zunehmendem Alter wandelnden körperlichen und sozialen Fähigkeiten Rechnung zu tragen sowie passende Maßnahmen zu identifizieren und umzusetzen. So sollen bereits früh gesundheitliche Gefahren (körperlicher *und* geisti-

ger Art) vermieden, verringert oder kompensiert werden.

### **Wandel der Fähigkeiten mit zunehmendem Alter – Auswirkung auf eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung**

Ohne gesunde, auch ältere Beschäftigte geht es nicht - diese Aussage trifft gerade auf das Handwerk zu, denn mit seiner meist geringen Personaldecke kommt es hier auf jeden Mitarbeiter im Betrieb an, diesen möglichst lange gut und gesund bei der Arbeit zu halten. Gesunde Arbeitsbedingungen reduzieren nicht nur die krankheits- und unfallbedingten Fehlzeiten – und damit Kosten. Sie können auch die Arbeitsmotivation und die Attraktivität eines Betriebes für die eigenen Mitarbeiter und auch Bewerber erhöhen.

Unternehmer setzen sich bislang kaum damit auseinander, wie die Arbeitsbedingungen beschaffen sein müssen, damit die Beschäftigten ihre Tätigkeit gut, gesund und gerne bis zur Rente ausüben können. Ältere Beschäftigte können wegen der mangelnden alter(n)sgerechten Ausgestaltung der Arbeitsplätze und der gleichzeitig hohen Belastungen vielfach ihre Aufgaben nicht mehr oder nur teilweise erfüllen und hören oft frühzeitig auf. Laut einer Befragung von Handwerksunternehmern des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes der Handwerkskammer Hamburg sind die Eigenschaften, die mit älteren Beschäftigte verbunden werden, oft eher negativ (wie etwa körperliche Belastbarkeit, Lernentwöhnung, fehlende Aufstiegsorientierung, geringe Veränderungsbereitschaft) (vgl. Buck und Schletz 2001). Die Sicht einiger Unternehmer auf ältere Beschäftigte mag teilweise negativ sein – tatsächlich entwickeln sich zahlreiche Stärken erst mit zunehmendem Alter. Dabei gibt es Aufgaben, die von Älteren tendenziell sogar besser ausgeführt werden können - weil Ältere...

- ... autonom und verantwortlich arbeiten wollen/können.
- ... mit vielen Tätigkeiten und Abläufen vertraut und geübt sind.
- ... hohe soziale Kompetenzen haben.
- ... sich stark mit einem Unternehmen identifizieren.
- ... zu einer hohen Kundenbindung fähig sind.
- ... durch ihre Erfahrung oft vielfältig einsetzbar sind.
- ... Arbeitspensen und -zeiten realistisch planen können.

Viele menschliche Fähigkeiten befinden sich während des Arbeitslebens in einem kontinuierlichen Wandel. Damit sind sie „alterskritisch“ – das sind aus dem Blickwinkel der Arbeitsgestaltung die mit zunehmendem Alter mit hoher Wahrscheinlichkeit zu verzeichnenden körperlichen und geistig-sozialen Veränderungen, sowohl im Positiven, als auch im Negativen. Das heißt, es ist empirisch nachweisbar, dass sich einige Eigenschaften des Menschen mit zunehmendem Alter mit großer Wahrscheinlichkeit ändern. Welche Fähigkeiten sich mit zunehmendem Alter verändern, wird in Abbildung 35 deutlich.

Generell deuten die wissenschaftlichen Untersuchungen darauf hin, dass körperliche Fähigkeiten mit zunehmendem Alter mit hoher Wahrscheinlichkeit tendenziell abnehmen, während die geistig-sozialen Fähigkeiten mit steigendem Alter in der Regel tendenziell zunehmen (bevor diese in sehr hohem Alter mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder abnehmen). Dies sind allerdings lediglich Tendenzen, die hinsichtlich der praktischen Tätigkeiten im Arbeitsalltag auch relativiert werden. Denn bei der Ausübung von Arbeitsaufgaben gibt es in der Regel keine isolierten Einzelhandlun-

gen, bei denen bestimmte Fähigkeiten allein (zum Beispiel nur die Reaktionsgeschwindigkeit) zum Tragen kommen. Vielmehr herrschen eher Kombinationen vieler verschiedener Fähigkeiten vor. Vielmehr sind immer „Bündel“ an Fähigkeiten für die Tätigkeiten bei der Arbeit relevant. Demnach können sich Fähigkeit auch gegenseitig in ihrer Wirkung ausgleichen: Eine langsamere Reaktionszeit kann durch eine bessere Erfahrung ausgeglichen werden. oder der eigene Handlungsspielraum kann größer werden, wenn das Wissen und die Erfahrung zunehmen. Altern macht sich in einzelnen Fähigkeitenkategorien unterschiedlich stark bemerkbar und zusätzlich gibt es starke Streuungen (Unterschiede) zwischen den Menschen. Daher gibt es keine wissenschaftlich haltbare einheitliche Bestimmung von dem, was „alt“ ist.

Erfahrungsgemäß gibt es in vielen Tätigkeitsbereichen des Handwerks aber eine „Altersgrenze“, von der ab diese Mitarbeiter nicht mehr ihre bis dahin ausgeübte Tätigkeit ausführen können. So gab im Rahmen einer Befragung von Unternehmern im Rahmen von inno.de.al (N = 43) rund die Hälfte an, dass es im Unternehmen solch eine Grenze gibt. Diese „Altersgrenze“ liegt je nach Gewerk weit unter dem Rentenalter, im Durchschnitt haben die Befragten 57 Jahre an. Die andere Hälfte der Befragten gab jedoch an, dass es keine festzumachende Altersgrenze gibt, sondern dass die Fähigkeiten, bestimmte Tätigkeiten auszuüben, interindividuell unterschiedlich sind. Diese Sichtweise legt die Beeinflussbarkeit der Fähigkeiten nahe, die keine gesetzten Parameter sind, sondern veränder- und beeinflussbar, auch durch das Arbeitsumfeld.

Menschliche Fähigkeiten	Veränderung im Laufe des Älterwerdens
<b>Physische und funktionelle Fähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seh-/Hörvermögen</li> <li>• Reaktionsgeschwindigkeit</li> <li>• Koordination und Geschicklichkeit</li> <li>• körperliche Fitness, Kraft</li> <li>• Schnelligkeit</li> <li>• Lerngeschwindigkeit</li> <li>• Orientierung in neuen Situationen</li> </ul>	
<b>Umfassende Fähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Begabung</li> <li>• Fertigkeiten</li> <li>• Lernfähigkeit</li> <li>• Informationsaufnahme</li> <li>• Aufmerksamkeit</li> </ul>	
<b>Geistig-soziale Fähigkeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlussfolgerndes Denken</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Allgemeinwissen</li> <li>• Problemlösen</li> <li>• Sprachverständnis</li> <li>• Selbstständiges Handeln</li> <li>• Einschätzen komplexer Situationen</li> <li>• Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Urteilsfähigkeit</li> </ul>	

Abbildung 35: Fähigkeiten mit zunehmendem Alter

Die sich verändernden Fähigkeiten müssen im Rahmen der Beschäftigung durch eine angemessene Gestaltung der Arbeit und der Umgebung berücksichtigt werden. Die wichtige Rolle der Arbeitsgestaltung im Zusammenhang mit den mit zunehmendem Alter zu verzeichnenden Veränderungen zeigt Abbildung 36. Die sich wandelnden Fähigkeiten sind mit einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in hohem Maße beeinflussbar. Denn durch die Stärkung von Ressourcen und die Vermeidung oder Verringerung von Beanspruchungen können möglicherweise auftretende Schwächen kompensiert werden und vorhandene Stärken gefördert werden.

Hierfür ist eine **ressourcenorientierte Perspektive** – in zweierlei Hinsicht - erforderlich: Zum einen auf die Beschäftigten, denn altersbezogene Veränderungen variieren sehr stark nach der Gestaltung des Umfeldes und der Förderung. Auch persönliche Dispositionen, wie die Motivation, spielen hier eine wichtige Rolle. Zum anderen auf die Tätigkeiten, denn diese müssen nicht notwendigerweise und ausschließlich eine Beanspruchung bedeuten, sondern können gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Komponenten beinhalten. Eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sollte daher auch die Ressourcen und Stärken einer Tätigkeit aufgreifen.

#### Die Veränderungen...

- ... variieren sehr stark nach der individuellen Konstitution und der Gestaltung des Umfeldes.
- ... sind durch ressourcenstärkende Maßnahmen beeinflussbar.
- ... können kompensiert werden, beispielsweise schwächer werdende Fähigkeiten (wie körperliche Kraft) durch stärker werdende Fähigkeiten (wie zunehmende Erfahrung).
- ... sind individuell unterschiedlich. Dieser Unterschied verstärkt sich mit zunehmendem Alter.

**Die Veränderungen müssen bei der Gestaltung der Arbeit berücksichtigt werden**

#### Älter werdende Beschäftigte tun sich zunehmend schwer mit...

- ... andauernder physischer Überforderung.
- ... langjährigen eintönigen Aufgaben.
- ... chronischem Zeitdruck.
- ... keiner/nicht ausreichender Wertschätzung.
- ... wenigen Wahlmöglichkeiten bzw. starren Vorgaben.
- ... Ausschluss von Weiterbildung.
- ... einseitigen körperlichen Belastungen.

Abbildung 36: Alterskritische Veränderungen und Arbeitsgestaltung

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Die Betriebe erkennen nur auf latente Art die Relevanz, eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in ihrem Betrieb zu integrieren, Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.
- Das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung geht - wie viele Präventions-Themen - meist im Tagesgeschäft unter. Dies hat maßgeblich zwei Gründe: Dem Thema wird keine ausreichende Priorität zugesprochen und die Unternehmer sehen hier kaum passendes Gestaltungswissen.
- Häufig werden eher punktuelle Maßnahmen umgesetzt, die wegen der hohen Auslastung

des Unternehmers im Betriebsalltag oft „verpuffen“ (beispielsweise die Anschaffung von Hebehilfen, die dann aber nicht eingesetzt werden).

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit den interessierten Betrieben der regionalen Innovationsallianz eine Bedarfsanalyse zum Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung durchzuführen. **Ziele der Beratung** sind:

- Sensibilisierung von Unternehmern von Handwerksbetrieben für das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung durch die Erfassung betrieblicher alterskritischer Gestaltungsfaktoren im Rahmen eines moderierten Reflexionsgespräches.
- Befähigung der Anwender des Instrumentes (Berater im Handwerk bzw. Netzwerk-Betreuer), die Thematik in Betriebe zu bringen und Unternehmer zu sensibilisieren.
- Integration des Themas alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in das Beratungs-Portfolio.

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, dass das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in den Netzwerk-Betrieben als relevant erachtet und Handlungsfelder erkannt wurden sowie Gestaltungsexperten bekannt sind, die den Betrieb bei der alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung unterstützen können.

### Voraussetzungen

Grundlegende Voraussetzung ist die Sensibilisierung und Qualifizierung der Anwender (Berater im Handwerk bzw. Netzwerk-Betreuer). Vor allem für die Betriebsberater im Handwerk ist die alters- und altersngerechte Arbeitsgestaltung in der Regel Neuland. Dies kann auch für Netzwerk-Betreuer gelten. Deshalb ist für die Anwender des Beratungskonzeptes eine spezielle Qualifizierungsmaßnahme vorgesehen:

- **Seminar** für Beratende im Handwerk „Sensibilisierung von Handwerksunternehmern für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“
- **Dauer:** 1 Tag
- **Termine:** Die Termine sind auf der FitDeH-Homepage, unter <https://fitdeh.de/36-restlicher-inhalt-vorher/qualifizierungsmaßnahmen/> zu finden.
- **Ausrichtende Stelle:** Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks „Fit für den demografischen Wandel“ – FitDeH. Das FitDeH-Zentrum ist im itb angelegt.

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.

Die inhaltlichen Bausteine des Seminars zeigt Abbildung 37.



- **Erfordernis einer alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung**  
*Hintergründe, Erfordernisse, Lösungsansatz und wesentliche, alter(n)sgerechte Gestaltungsfelder*
- **Beratungsbedarf der Betriebe**  
*Betriebe sensibilisieren und unterstützen*
- **Das niederschwellige Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“**  
*Intentionen, Struktur, Vorgehensweise, Werkzeuge und Arbeitshilfen*
- **Kurzcheck**  
*Vorstellung des Kurzchecks und des Gesprächsleitfadens für dessen Anwendung sowie Übungen zur Anwendung des Kurzchecks*
- **Betriebscheck**  
*Vorstellung des Betriebschecks und des Gesprächsleitfadens für dessen Anwendung sowie Übungen zur Anwendung des Betriebschecks*
- **Hinweise und Tipps**



Abbildung 37: Bausteine des Seminars „Sensibilisierung von Handwerksunternehmern für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“

Weitere Voraussetzungen sind:

- Grundsätzliche Bereitschaft der Unternehmer zu einem konstruktiven Austausch und Offenheit der Unternehmer gegenüber Themen der Gesundheit und Prävention, Arbeitssicherheit, Belastungen und alternden Belegschaften.
- Die Netzwerk-Betriebe sollten grundsätzlich bereit sein, in ihrem Betrieb Maßnahmen umzusetzen. Jedoch geht es in diesem Beratungskonzept zunächst darum, zu sensibilisieren und die Bedarfe zu erheben.

## Umsetzungsprozess

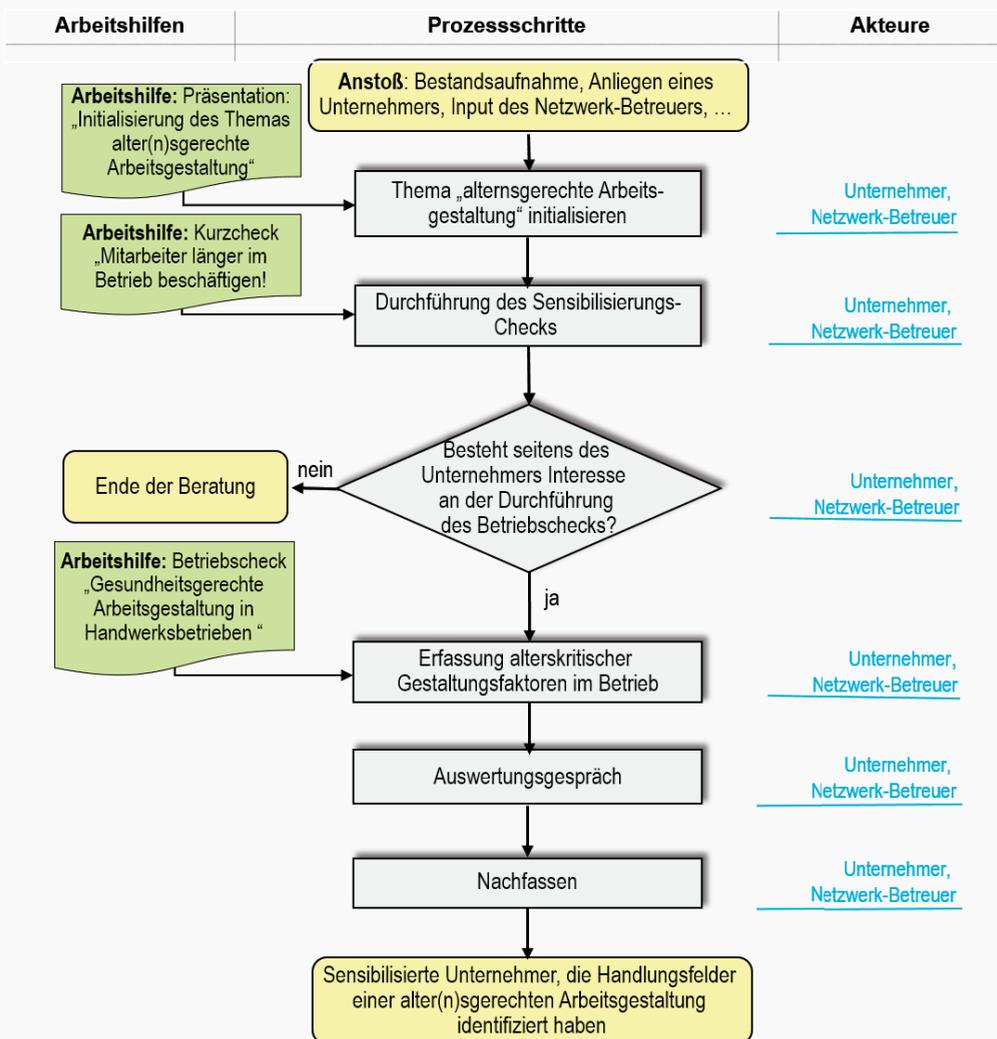


Abbildung 38: Prozess des Beratungskonzeptes „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“

## Vorgehensweise und Inhalte

## (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Gesundheitliche Belastungen, hoher Krankenstand oder hohe Unfallquote im Betrieb
- Hohe Fluktuation
- Unzufriedenheitsäußerungen bei den Beschäftigten hinsichtlich ihres Arbeitsumfeldes

- Optimierbare Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bzw. einzelner Beschäftigter (keine Passung zwischen Arbeitsaufgaben und Ressourcen der Mitarbeiter)
- Im Betrieb sollen belastungsreduzierende und gesundheitsförderliche Maßnahmen umgesetzt werden

## (2) Initialisierung des Themas

In diesem Schritt geht es darum, die Unternehmer im Rahmen eines Netzwerktreffens über das Thema „alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ und das Vorgehen zu informieren. Eine Einführung dieses Themas mit einer Übersicht zum Vorgehen des Beratungskonzeptes bietet die [Arbeitshilfe](#) „Präsentation: Initialisierung des Themas alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“. Auf Basis der Arbeitshilfe sollten bei der Initialisierung des Themas im Netzwerktreffen folgende Schwerpunkte gesetzt werden:

- Gemeinsamer Diskurs zur **Ausgangslage im Handwerk** (Bevölkerungsentwicklung, Notwendigkeit alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung, Schwierigkeiten, diese im Handwerk zu integrieren, besondere Gefährdungssituation)
- **Wandel der Fähigkeiten** mit zunehmendem Alter: Positiv, negativ und die Rolle der Arbeitsgestaltung im Zusammenhang mit dem Erhalt bzw. der Förderung der Fähigkeiten
- **Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung**: Was ist das und was bringt es im Unternehmen?
- Wecken des Interesses am **Kurzcheck** und **Betriebscheck**.

Das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist gerade im Handwerk in der Regel nicht „besetzt“ bzw. positioniert. Es muss also zunächst eine Grundlage bereitet werden. Dafür sollte der Netzwerk-Betreuer folgende Punkte in die Diskussion integrieren:

- Traditionell beschäftigen sich Unternehmer des Handwerks - wie es in Klein- und Kleinstbetrieben klassisch ist - in der Regel nur in geringem Maße mit der Frage, wie sie die Arbeitsplätze in ihrem Betrieb für die verschiedenen Altersgruppen gestalten können. Gründe hierfür, wie oben bereits genannt, sind die starke Einbindung der Unternehmer ins operative Tagesgeschäft und ein wahrgenommener Mangel passender Konzepte und Unterstützung. Existierende Maßnahmen, auch speziell für das Handwerk (wie beispielsweise durch die IKK angeboten), sind oft nicht flächendeckend bekannt.
- Die „Notwendigkeit“, im Betrieb Strukturen aufzubauen, die es auch den Älteren im Betrieb ermöglichen, ihre Tätigkeit lange ausüben zu können, war in der Vergangenheit vielfach nicht gegeben. Durch den Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften müssen Handwerksbetriebe nun vermehrt attraktive und gesunde Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Hierzu gehört eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung.
- Durch den demografischen Wandel sinkt die zur Verfügung stehende Menge an erwerbsfähigen Personen. Auch steigt bei konstanten Erwerbsquoten die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 50 und 65 Jahren bis 2050 - trotz der schrumpfenden Anzahl der Erwerbstätiger - auf 11,2 Millionen (2004 lag sie bei 10,3 Millionen) (vgl. Fuchs und Dörfler 2005). Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Erwerbsbeteiligung der Älteren auch noch geringer sein kann, denn sie ist von zahlreichen Faktoren abhängig, beispielsweise von der attraktiven Gestaltung der Arbeitsplätze - dies ist gerade für das Handwerk ein wichtiger Gesichtspunkt, da die physischen Anforderungen überdurchschnittlich hoch sind. Das bedeutet, dass der Pool der zur Verfügung stehenden Arbeitskräfte noch kleiner sein kann, vor allem für das Handwerk, wo körperliche Belastungen hoch sind. Dies er-

höht die Notwendigkeit, sich mit alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung auseinanderzusetzen.

- Vor dem Hintergrund des zunehmenden Nachwuchs- und Fachkräftemangels steigt die praktische Bedeutung der Erkenntnis: Ein Betrieb mit gesunden Arbeitsbedingungen ist auch ein wirtschaftlich gesunder Betrieb!
- Bei einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung geht es nicht darum, ältere Beschäftigte „mitzuziehen“ oder die leistungsgeminderten Älteren wohlwollend in Beschäftigung zu halten. Das Ziel ist es, alle Mitarbeiter, vor allem die Älteren, innovativ und produktiv zu halten, dass sie ihren großen Nutzen für das Unternehmen entfalten können und motiviert arbeiten. Das heißt, die Stärken aller Altersgruppen werden aktiv gefördert und Gefährdungen oder auch Schwachstellen gemindert oder ganz vermieden.
- Um eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in Betrieben des Handwerks langfristig zu verankern, müssen von Anfang an alle Altersgruppen im Fokus der Beratung und der Arbeitsgestaltung stehen, also nicht nur die älteren Beschäftigten. Die Notwendigkeit, auch Jüngere in eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung einzubeziehen, wird untermauert durch einen Satz, der die Geisteshaltung, wie sie in vielen Betrieben vorherrscht, skizziert: „Die Jungen können sich ja noch den Rücken kaputt machen!“
- Im Betrieb kann eine „gesunde Mischung“ Beschäftigter aller Altersgruppen die Innovations- und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen verbessern, denn dies verspricht, vielfältiges Wissen und Erfahrung sowie Ressourcen und Stärken nutzen zu können.

In der Arbeitshilfe I „Präsentation: Initialisierung des Themas alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ wird der Ablauf bzw. die Vorgehensweise des Beratungskonzeptes dargestellt.

Im Anschluss an diesen Schritt sollten sich die Unternehmer entscheiden, ob sie die weiteren Schritte inkl. Sensibilisierungs- und ggf. Betriebscheck durchführen möchten.

### **(3) Durchführung des Sensibilisierungs-Checks**

Wenn die Unternehmer ausgehend von der Initialisierung feststellen, dass in ihrem Betrieb das Thema alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ein Handlungsfeld sein könnte, kann der Netzwerk-Betreuer (oder ein Beratender im Handwerk, beauftragt vom Netzwerk-Betreuer) mit den Unternehmern den Kurzcheck durchführen. Dieser kann beispielsweise im Rahmen bzw. im Nachgang eines Netzwerktreffens gemacht werden: dies dauert ca. 15 Minuten.

Der Sensibilisierungs-Check sollte *face-to-face*, mit Netzwerk-Betreuer und Unternehmer stattfinden. Grundlage für die Durchführung des Checks bildet die Arbeitshilfe II „Sensibilisierungs-Kurzcheck: Mitarbeiter länger im Betrieb beschäftigen! Ist gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ein Thema in Ihrem Betrieb? Kurzcheck für eine alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung“. Am Ende des Checks beantworten die Unternehmer die Frage: *Wollen Sie wissen, ob Sie in Ihrem Betrieb Handlungsbedarf bei der gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung haben und wer Sie bei der Umsetzung unterstützen kann?* Diese Frage zielt darauf ab, dass der Unternehmer die im Sensibilisierungs-Check gegebenen Antworten zu einem „Fazit“ bündelt. Dieses entscheidet maßgeblich über die weitere Vorgehensweise.

### **(4) Entscheidung des Unternehmers über weiteres Vorgehen**

Ist der Unternehmer nicht daran interessiert zu wissen, inwiefern in seinem Betrieb konkrete Handlungsbedarfe bestehen, so endet damit die Beratung. Möchte der Unternehmer diese je-

doch ermitteln, so ist der nächste Schritt die Durchführung des ca. einstündigen Betriebschecks, den dann ein hierfür qualifizierter Kollege durchführt.

In seltenen Fällen stehen die genauen Handlungsfelder bereits nach der Durchführung des Sensibilisierungs-Checks fest. Hier hat sich der Unternehmer meist bereits mit dem Thema auseinandergesetzt und hat bereits erste Ideen und Vorstellungen, in welchen Themenfeldern Unterstützungsbedarf besteht. Dann kann der Netzwerk-Betreuer (oder Berater im Handwerk) direkt auf einen möglichen Unterstützungspartner (beispielsweise eine Krankenkasse) verweisen.

#### **(5) Erfassung alter(n)sgerechter Gestaltungsfaktoren im Betrieb**

In diesem Schritt werden gemeinsam mit interessierten Handwerksunternehmern deren alter(n)sgerechte Gestaltungsfaktoren ermittelt. Dies wird durch eine moderierte, leitfadengestützte Selbstbewertung erreicht. Solche Beratungsgespräche führen nur die hierfür qualifizierten Berater durch. Siehe hierzu Schritt (3) Sensibilisierung und Qualifizierung der Anwender. Für den Betriebscheck muss ca. eine Stunde eingeplant werden. Dieser kann im Betrieb durchgeführt werden. Dort können durch den direkten Einblick in das Lager, die Werkstatt, etc. mögliche Handlungsfelder wahrgenommen werden.

Der Betriebscheck findet sich in der [Arbeitshilfe III](#) „Betriebscheck: Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben - Wo bestehen Handlungsbedarfe in Ihrem Betrieb und wer kann Sie bei der Umsetzung unterstützen? Leitfaden zur Erfassung alter(n)sgerechter Gestaltungsfaktoren in Handwerksbetrieben“. Dort werden in moderierter Form neun Gestaltungsfelder hinsichtlich alter(n)sgerechter Aspekte betrachtet. Zu jedem Gestaltungsfeld werden einige Aspekte abgefragt, wo der Unternehmer seine Einschätzung geben soll. Folgende [Gestaltungsfelder](#) betrachtet der Betriebscheck:

1. Alters- und alternsgerechte Gestaltung der [Sehbedingungen](#)
2. Alters- und alternsgerechte Gestaltung der [Hörbedingungen](#)
3. Alters- und alternsgerechte Maßnahmen zur Vermeidung bzw. Bewältigung schneller [Reaktions-/ Ausführungserfordernisse](#)
4. Erhalt und Förderung der [körperlichen Fitness](#)
5. [Schlussfolgerndes Denken](#) und [Problemlösen](#) fördern
6. Den Erwartungen zum [selbstständigen Arbeiten](#) (Handlungsspielräume zu haben) entsprechen
7. [Erfahrungen](#) einbringen können und dadurch Wertschätzung erhalten
8. [Fachliches Wissen](#) einbringen können und dadurch Wertschätzung erhalten
9. [Lernfähigkeit](#) erhalten

Diese Gestaltungsfelder bauen sich nach den (oben erwähnten) alterskritischen Fähigkeiten auf. Jedes Gestaltungsfeld wird durch mehrere Fragen erfasst. Ein Ausschnitt des Betriebschecks zeigt folgende Abbildung:

Leitfragen		Wie schätzen Sie den Handlungsbedarf und die Dringlichkeit ein?		Mögliche Unterstützungspartner
1.	Haben sich Mitarbeiter/Innen schon mehrfach über eine <b>schlechte Beleuchtung</b> beklagt?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	bezüglich der <b>Sehbedingungen</b>	<input type="checkbox"/> Betriebsberater Ihrer Handwerksorganisationen <input type="checkbox"/> freie Betriebsberater <input type="checkbox"/> Ihre Fachkraft für Arbeitssicherheit <input type="checkbox"/> Ihr Betriebsarzt <input type="checkbox"/> Ihre Krankenkasse <input type="checkbox"/> Ihre Berufsgenossenschaft <input type="checkbox"/> Rentenversicherung <input type="checkbox"/> .....
2.	Ist Ihnen eine <b>schlechte Beleuchtung</b> aufgefallen? Beispielsweise bei Tätigkeiten - die feinmotorisch sind und eine hohe Präzision erfordern - an schwer einsehbaren Arbeitsstellen - am PC (Bildschirmarbeit) - mit schnell wechselnder Beleuchtung - bei kontrastarmer Arbeitsumgebung - bei denen man erblendet werden kann (z.B. durch Soleee-	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein	<b>Handlungsbedarf</b> <span style="color: red;">●</span> hoch <span style="color: yellow;">●</span> mittel <span style="color: green;">●</span> keinen <b>Dringlichkeit</b> <b>[A]</b> hoch <b>[B]</b> mittel <b>[C]</b> niedrig	

Abbildung 39: Ausschnitt aus dem Betriebscheck

Auf Basis der Beantwortung der einzelnen Betriebscheck-Fragen werden der Handlungsbedarf und die Dringlichkeit für je ein Gestaltungsfeld eingeschätzt. Bei der Durchführung des Betriebschecks werden ggf. Tätigkeitselemente identifiziert, die für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung relevant sind und näher betrachtet werden sollten. Für diese werden mögliche Unterstützungspartner (beispielsweise eine Krankenkasse) benannt.

### (6) Auswertungsgespräch

In einem Auswertungsgespräch im Anschluss an den Betriebscheck werden mögliche Aktivitäten besprochen, wie die priorisierten Gestaltungsfaktoren angegangen werden können. Der Anwender (der qualifizierte Berater im Handwerk oder Netzwerk-Betreuer) kennt passende Partner aus der Region und deren Angebote. Auf Basis dessen werden Unterstützungspartner empfohlen, die die Handwerksbetriebe auf Basis der ermittelten Handlungsbedarfe weiter beraten und bei der Umsetzung von Maßnahmen weiterführend unterstützen können.

### (7) Nachfassen (Folgegespräch)

Nach einigen Wochen sollte im Rahmen eines Netzwerktreffens gemeinsam betrachtet werden, welche Maßnahmen angestoßen wurden und wie der Stand der Umsetzung ist. Für diesen Schritt ist es sinnvoll, dass der Berater teilnimmt, der den Betriebscheck durchgeführt hat. Ggf. muss ein weiteres Mal nachgefasst werden. Dieses Thema kann in einigen Netzwerktreffen als Punkt eingeplant werden, in denen diejenigen Unternehmer berichten, die eine Maßnahme umgesetzt haben bzw. im Betrieb erste Veränderungen / Auswirkungen beobachten.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Präsentation „Initialisierung des Themas alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“

Arbeitshilfe II: Sensibilisierungs-Kurzcheck: Mitarbeiter länger im Betrieb beschäftigen! Ist gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ein Thema in Ihrem Betrieb? Kurzcheck für eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitshilfe III: Betriebscheck: Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben  
- Wo bestehen Handlungsbedarfe in Ihrem Betrieb und wer kann Sie bei der Umsetzung unterstützen? Leitfaden zur Erfassung alter(n)sgerechter Gestaltungsfaktoren in Handwerksbetrieben

Die Arbeitshilfen stehen auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Down-

load bereit.

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Auch bei interessierten und für das Thema engagierten Unternehmern geht das Thema ggf. im Tagesgeschäft „verschütt“. Ist dies der Fall, kann zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal nachgehakt werden. Wenn es scheint, dass der Betrieb hier nicht weiterkommt, empfiehlt es sich, betriebspezifisch nach Möglichkeiten zu suchen, wie sichergestellt werden kann, dass das Thema aktiv weiterverfolgt wird. Hier kann es beispielsweise sinnvoll sein, eine weitere Person, wie einen führenden Mitarbeiter mit dem Thema zu beauftragen. Der Unternehmer überwacht dann lediglich den Prozess.
- Es kann den Anwendern des Betriebschecks schwer fallen, Lösungsmaßnahmen (z. B. ergonomische Gestaltungsmaßnahmen) vorzuschlagen und stattdessen „nur“ auf entsprechende Unterstützungspartner zu verweisen. Aus diesen Gründen ist die Qualifizierung der Anwender des Betriebschecks relevant.

### Erfahrungen

- Die Auseinandersetzung mit diesem Thema wird seitens der Unternehmer als bedeutsam bewertet, spielt aber in der Praxis insbesondere wegen fehlenden Wissens und der starken Eingebundenheit im Tagesgeschäft oftmals keine Rolle.
- Im Abstimmungsprozess zeigten sich Vorbehalte bei den Betriebsberatern des Handwerks. Die Handwerksorganisationen decken in der Betriebsberatung sehr viele Themenfelder ab: Von Existenzgründung über Marketing, IT, Normung, Strategie, Energie oder Finanzierung und Recht bis zu Betriebsübergabe bzw. –nachfolge. Das Thema „alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ ist hier neu – die Berater fühlen sich hierzu in der Regel nicht ausreichend qualifiziert. Hier setzt daher das genannte Seminar für Beratende im Handwerk an.
- Handwerksorganisationen und deren Betriebsberater erwerben eine wichtige Beratungskompetenz, denn die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ist von zentraler Bedeutung für das Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels. Sie sind prädestiniert dazu, das Beratungskonzept zu nutzen, um das Thema in den Betrieben zu platzieren und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.
- Das Beratungskonzept hilft Handwerksbetrieben und Beratern gleichermaßen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Es regt Unternehmer an, sich aktiv mit der alter(n)sgerechten 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.
- Auch im Rahmen der regulären Betriebsberatung kann ein Berater im Handwerk das Thema initiieren. Dies bietet sich an, wenn im Rahmen eines Betriebsbesuchs beispielsweise auffällt, dass die Werkstatt ungünstig ausgeleuchtet ist, Lasten falsch gehoben werden oder Vorbehalte gegenüber Beschäftigten bestimmter Altersgruppen bestehen. Dann kann dem Unternehmer angeboten werden, den 15-minütigen Sensibilisierungsscheck durchzuführen. Wegen der kurzen Dauer kann dies auch im Rahmen einer anderen Beratung stattfinden. Bei Interesse kann dann der Betriebscheck durchgeführt werden.

## Quellen und weiterführende Literatur

- Baumann, A., Ritter, A. und Ihm, A. (2015): Länger im Handwerk arbeiten können: Ein niederschwelliges Beratungskonzept zur Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- 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, Beitrag A 1.3.
- BIBB/BAuA (2012): Hart im Nehmen? Körperlich harte Arbeit nach wie vor aktuell. Factsheet 02.
- Buck, H. und Schletz, A. (2001): Wege aus dem demografischen Dilemma durch Sensibilisierung Beratung und Gestaltung. [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR2\\_zwhh.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR2_zwhh.pdf) (letzter Zugriff: 10.12.2015).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2 „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. <https://www.bmas.de/Shared-Docs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschrittsreport-februar-2013.pdf?blob=publicationFile> (letzter Zugriff: 10.12.2015).
- Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.) (2014): Informationsdienst Altersfragen. Heft 02, März/April 2014, 41. Jahrgang. [https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_02\\_2014\\_Maerz\\_April\\_2014\\_gekuerzt\\_PW.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_02_2014_Maerz_April_2014_gekuerzt_PW.pdf) (letzter Zugriff: 10.12.2015).
- Ducki, A.; Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T. und Welter, F. (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik.
- Fuchs, J. und Dörfler, K. (2005): Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht. 11/2005. Nürnberg: IAB.
- Georg A., Barkholdt, C. und Frerichs, F. (2005): Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Berlin: BAuA.
- Jahn, F. und Ulbricht, S. (2010): Mein nächster Beruf“–Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, IGA-Report 17, Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau.
- Meyer, M., Modde, J. und Glushanok, I. (2014): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2014. Berlin Heidelberg: Springer, S. 323-512.
- Ritter, A. und Schulte, A. (2010): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben: Skizze des aktuellen Standes. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.) (2010): Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung. NOAH-Projektbericht. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 9-15.
- Schulte, A. (2010): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung: Herausforderung und Chance für das Handwerk. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben. Beispiele guter Praxis. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 9-12.

## 5.6 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Außenorientierung“

### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Für die Realisierung von Neuerungen im Betrieb ist der Blick nach innen, auf die eigenen Prozesse, Strukturen oder Mitarbeiter, relevant. Aber auch der **Blick nach außen**, auf den Markt, die Kunden oder die Partner, ist essentiell, wenn es um Verbesserungen geht. Der Erfolg des Betriebs hängt von den **Entwicklungen des Marktes** ab, dem Konsumverhalten der Kunden, dem Verhalten der Partner (wie Lieferanten).

Der **demografische Wandel** sorgt beispielsweise dafür, dass sich durch die **Alterung der Bevölkerung** die Nachfrage nach bestimmten Produkten und Dienstleistungen verändern. Stichworte hierfür sind „Best Ager“ (die Altersgruppe der über 50-jährigen, die anspruchsvoll und konsumfreudig ist), „Ambient Assisted Living“ (**vernetzte Assistenzsysteme für das Zuhause**) oder „Barrierefreiheit“ (Gestaltung des räumlichen Umfeldes, sodass dieses ohne Einschränkungen genutzt wird – Begriff wird auch für Kommunikationsmedien verwendet). Die zunehmende Digitalisierung schafft ihrerseits weitere Bedingungen, die für Handwerksbetriebe relevant sind. Zudem ist das verfügbare (und schwindende) **Angebot an Nachwuchs- und Fachkräften** eine Größe, die den Blick nach außen zusätzlich relevant macht.

Aus den Erkenntnissen des inno.de.al-Projektes lässt sich ableiten, dass von außen **wichtige Impulse für Veränderungen und Verbesserungen** kommen, die für Betriebe - jetzt und in Zukunft - wichtig sein und **Chancen bedeuten** können. Es ist daher lohnend, sich dem zuzuwenden, was außerhalb der eigenen Grenzen des Betriebes abspielt und welche Implikationen der Betrieb daraus ziehen kann.

Eine systematische und regelmäßige Betrachtung dieser Aspekte ist daher eine wichtige Gestaltungsgröße für die Innovationsfähigkeit von Handwerksbetrieben.

Im Rahmen von inno.de.al wurden hierfür exemplarisch drei Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die einzeln oder sukzessive im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz zum Einsatz kommen können:

- Das erste Beratungskonzept „Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform“ (Kapitel 5.6.1) stellt die Einführung einer betriebsübergreifenden **Social Media –Plattform** in den Mittelpunkt. Damit können Betriebe im Rahmen ihrer Zusammenarbeit in der regionalen Innovationsallianz ihren Austausch intensivieren. Jedoch kann die Social Media-Plattform auch betriebsintern eingesetzt werden und als **Kommunikationsmedium** zwischen Mitarbeitern und den Führungskräften genutzt werden.
- Im zweiten Beratungskonzept „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“ (Kapitel 5.6.2) werden **Auszubildende zum Azubi-Kundschafter qualifiziert** und in den Bereichen „duales Ausbildungssystem“ und „Mein Ausbildungsbetrieb“ aber auch im Bereich „Wirkungsvoll Präsentieren“ geschult. Sie planen im Betrieb dann aktiv Möglichkeiten, den Ausbildungsberuf und den Betrieb vorzustellen und auf Veranstaltungen und damit potenzielle Nachwuchskräfte am Betrieb zu interessieren.
- Der **„Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website“** (Kapitel 5.6.3) wird im dritten Beratungskonzept beschrieben. Dabei geht es darum, mit wirkungsvollen Maßnahmen, auf der eigenen Website einen Karriere-Bereich einzurichten, auf der neben Informatio-

nen zum Betrieb auch aktuelle Stellenangebote eingestellt werden. Darüber hinaus werden ein konkreter Ansprechpartner sowie erforderliche Unterlagen einer Bewerbung gelistet.

Neben diesen drei Beratungskonzepten unterstützen auch folgende Beratungskonzepte die Weiterentwicklung der Betriebsführung in einem Handwerksbetrieb in Richtung Außenorientierung:

Das Beratungskonzept „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 1.1.1). Hier geht es darum, im Betrieb ein Laufbahnkonzept zu erarbeiten, im Rahmen dessen alle möglichen Positionen mit den jeweils zugehörigen erforderlichen Qualifikationen und Aufgaben gesammelt werden. Mit der grafischen Aufbereitung des Laufbahnkonzeptes kann auf der Website, bei Bewerbungsgesprächen oder auch auf Messen für den Betrieb geworben werden.

Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts (siehe Kapitel 5.7.2). ist ein weiteres Beratungskonzept, dass der Außenorientierung zugeordnet werden kann. Hier stehen die Qualifizierung und der Einsatz von Auszubildenden als Azubi-Scouts im Mittelpunkt, die inner- und überbetrieblich aktiv werden, um Nachwuchskräfte zu aktivieren.

### 5.6.1 Beratungskonzept „Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform“

*Josef Schuler und Andreas Ihm*

#### Beratungsbedarf

Die Gesellschaft steht am Beginn eines **neuen Zeitalters**: Bereits heute sind weltweit über 20 Milliarden Geräte über das Internet vernetzt, diese Zahl kann bis 2030 auf rund eine Billion Geräte ansteigen.<sup>17)</sup> Dadurch halten digitalisierte Prozesse und Abläufe Einzug in alle Bereiche des betrieblichen, privaten und öffentlichen Lebens. Dieser **Transformationsprozess** nimmt in den letzten Jahren mehr und mehr an Fahrt auf. Dadurch wird der Themenkomplex „**Digitalisierung**“ auf betrieblicher Ebene und damit zusammenhängend die Durchdringung der Wertschöpfungskette durch digitale Technologien in zunehmendem Maße auch für kleinere Betriebsgrößen und damit für das Handwerk relevant. Das Handwerk muss sich mit den sich bietenden technischen Möglichkeiten auseinandersetzen, um so die sich ergebenden Chancen zu nutzen und die Risiken zu vermeiden. Hier entstehen, bedingt durch die Herausforderungen an die Betriebe, auch neue Anforderungen an die Betriebsberatung.

Nicht nur für Industrie, sondern auch für das Handwerk gilt: Digitale Prozesse können an fast jedem Punkt der Wertschöpfungskette ansetzen und so im Falle eines korrekten Einsatzes eine **Effizienzsteigerung** bewirken. Ihre Implementation in das betriebliche Leben wird zum Treiber für erfolgreiches betriebliches Innovationsgeschehen und damit oftmals zur Voraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln. Gerade für das Handwerk als einer der Treiber des

---

<sup>17)</sup> Vgl. Impulse für die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft - Digitale Agenda des BMWi. <https://www.bmw.de/BMWi/Redaktion/PDF/II/impulse-fuer-die-digitalisierung-der-deutschen-wirtschaft,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 22.11.2015).

Innovationsgeschehens in Deutschland ergeben sich **vielfältige Anwendungsgebiete** für digitalisierte Technologien entlang der unterschiedlichen Abschnitte der Wertschöpfungskette:

- Kommunikation bzw. Datenaustausch mit Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern oder anderen Unternehmen z. B. über Cloud Technologien, bei denen Daten nicht mehr auf dem lokalen Rechner, sondern auf zentralen Servern gespeichert werden, oder durch unternehmensübergreifende Netzwerke, die auf Internet-Technologien aufbauen
- Softwareunterstützte Steuerung und Organisation innerbetrieblicher Prozess
- Unterstützung in der Produktion, z.B. durch 3D-Druck und Radio Frequency Identification (RFID)<sup>18)</sup>

Aufgrund der Heterogenität des deutschen Handwerks ist es jedoch schwierig, ein einheitliches Bild von dem Grad der Digitalisierung zu zeichnen: Auf der einen Seite stehen die traditionell techniknahen Branchen wie das KFZ-, Elektro- oder das SHK-Handwerk. Sie waren auch in den vergangenen Jahren Vorreiterbranchen hinsichtlich der Umsetzung neuer Technologien, da sie schon relativ früh digitale Technologien in ihren Arbeitsalltag integrieren mussten (z.B. Smart Home-Konzepte, bei denen Abläufe im Haushalt mittels vernetzter Geräte zentral gesteuert werden können). Ebenso finden beispielweise 3D-Drucker vor allem in den Gesundheitshandwerken, wie bei den Zahntechnikern, aber auch beispielsweise dem Modell- und Formenbau bereits relative große Verbreitung. Diese Branchen werden auch bei der weiterführenden Implementierung digitaler Technologien eine Leuchtturm-Position einnehmen. Auf der anderen Seite gibt es eher „technikferne“ Branchen wie z. B. das Nahrungsmittelgewerbe, die noch hinsichtlich ihrer Technikaffinität zurückstehen, da es gerade bei diesen Branchen oftmals noch an konkreten Anwendungsmöglichkeiten mangelt. Der Bereich „Kommunikation“ bietet diese Anwendungsmöglichkeiten. Gerade hier zeigen sich für Betriebe, die viele räumlich verteilte, nicht stationäre Arbeitsplätze haben (z.B. Baustellen) sehr schnell die Vorteile der neuen Technologien. Auch in der überbetrieblichen Kommunikation und Kooperation gibt es zahlreiche mögliche Anwendungen: Eine davon ist die **Implikation von Social Media-Technologien im Betrieb** in Form eines **Extranets**. Viele Betriebe scheitern jedoch an dieser Aufgabe, da sie oftmals nicht einschätzen können, welche Aufgaben ein solches Extranet im Betrieb übernehmen soll. Ist ein Anforderungsprofil bekannt, sehen sich die Betriebe einer schier unüberblickbaren Vielfalt angebotener Lösungen konfrontiert: Hier sind die Unterstützungspartner des Handwerks gefordert. Es gilt, **Anforderungen herauszuarbeiten**, aufgrund derer die **technische Realisierung** angegangen wird. Gleichzeitig muss die **Implementierung im Betrieb** durch **Schulungen der Mitarbeiter** über die Möglichkeiten des Extranets unterstützt werden. Hier ist ein Beratungskonzept notwendig, das alle Teilschritte angemessen aufbereitet.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Außenorientierung“ zuzuordnen.

---

<sup>18)</sup> RFID besagt einen kontaktfreien Datenaustausch zwischen einzelnen Geräten (z.B. in der Produktion) und ist so die Grundlage für eine vernetzte Produktion.

## Grundlagen

### Digitalisierung im Handwerk

Wirft man einen Blick auf die aktuellen Zahlen, um so ein Bild des Stands der Digitalisierung im Handwerk zu gewinnen, ergibt sich folgendes Bild: 91,5 Prozent der befragten Betriebe nutzen digitale Endgeräte. Ein Großteil der verwendeten Geräte sind jedoch PC's oder Notebooks. Geräte, deren Verwendung für die Einführung fortgeschrittener digitaler Technologien notwendig ist, wie z.B. Server-Client Konfigurationen, 3-D-Drucker oder computergesteuerte Fertigungsanlagen sind deutlich weniger verbreitet. Hier besteht in Teilen des Handwerks Nachholbedarf.

Ein ähnliches Resultat ergibt sich, wenn man die Anwendung vernetzter Technologien im Handwerk betrachtet. Der Großteil der befragten Unternehmen nutzt vernetzte IT-Technologien nur zur Kommunikation per E-Mail. Technisch anspruchsvollere Anwendungen wie z.B. automatisierter Datenaustausch mit Kunden, Lieferanten und Behörden oder auch Datensicherung unter Verwendung von Cloud-Lösungen sind nur im geringen Maße verbreitet. (vgl. ZDH 2015b) Gerade diese vernetzten IT-Technologien bergen jedoch für das Handwerk hohen Nutzen: Sie sind, Dank Verwendung bereits vorhandener Ressourcen und Schnittstellen, mit einem nur geringem Aufwand zu implementieren und bieten dem Handwerksunternehmen bei der internen und externen Kommunikation viele Vorteile.

### Extranet als Austauschplattform

Eine dieser Anwendungen ist das Extranet (ESN): Browserunterstützte Plattformen, die nur einem bestimmten Personenkreis zugänglich gemacht werden, ermöglichen sowohl einen unternehmensinternen, als auch einen unternehmensexternen Informationsaustausch. Mögliche Anwendungsbereiche solcher Systeme sind vor allem im Wissensmanagement oder in der Vereinfachung der unternehmensinternen und -externen Kommunikation zu sehen. Die Vernetzung der Kommunikation führt auch zu einer Vernetzung der Wissensträger, beispielsweise der Mitarbeiter. So kann Wissen im Unternehmen repliziert und gehalten werden (Hofmann 2010). Extranet-Technologien ermöglichen so ein effektives Wissensmanagement, auch über Unternehmensgrenzen hinaus. Neben der Vereinfachung der Kommunikation können Extranet-Technologien auch gezielt als Instrument der Mitarbeiterbindung genutzt werden: Die Kommunikation, die Extranet-Lösungen ermöglichen, können die Einbeziehung der Beschäftigten in Unternehmensabläufe verbessern, die ihrerseits zu einer verstärkten Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen führen kann. Diese fördert die Identifikation und Beteiligung und dadurch die Bindung der Beschäftigten an ihren Betrieb.

### Social Media-Anwendungen für Unternehmensnetzwerke

Gerade in Handwerksnetzwerken, deren Mitgliedsbetriebe oft räumlich getrennt lokalisiert sind, können die Vorteile von Social Media-Anwendungen deutlich werden, die gleichberechtigte Interaktionen und von den Beschäftigten erstellte Inhalte fördern (vgl. Lindermann 2012). Kleine und mittlere Unternehmen und vor allem Handwerksbetriebe haben jedoch die Möglichkeiten der Social Media-Anwendungen und vor allem von Extranet-Lösungen noch nicht in der Breite für sich erschlossen (Statistisches Bundesamt 2013). Während diese Anwendungen in Großunternehmen bereits breite Anwendung finden, besteht für den Einsatz von Social Media-Technologien vor allem in kleinbetrieblichen Unternehmensnetzwerken noch Nachholbedarf.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Trotz der flachen Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen existieren im Handwerk oftmals Kommunikationsdefizite, die zu Verzögerungen im Betriebsablauf führen können
- Social Media Technologien eignen sich zur Verbesserung der unternehmensinternen und -externen Kommunikation.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, interessierte Betriebe darin zu unterstützen, ein auf Social Media-Technologien basierendes Extranet einzuführen, die notwendigen Strukturen zu etablieren und die Nutzung sowohl auf betrieblicher als auch überbetrieblicher Ebene zu ermöglichen. Das Beratungskonzept richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. [Ziele der Beratung](#) sind:

- Unternehmer und Mitarbeiter erkennen die Einsatzmöglichkeiten einer Social Media-Anwendung im Betrieb und in der Innovationsallianz und lernen diese zu nutzen.
- Die Innovationsfähigkeit von Anwenderbetrieben wird durch betriebliche und überbetriebliche Kommunikation und Erfahrungsaustausch gesteigert.
- Durch den Einsatz eines Extranets erhalten Mitarbeiter Partizipationsmöglichkeiten an betrieblichen Fragestellungen, was wiederum die Mitarbeiterbindung fördert.

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, im Rahmen der Einführung eines Extranets inner- und überbetriebliche Kommunikation zu verbessern.

## Voraussetzungen

Das Beratungskonzept eignet sich vor allem für die Unterstützung von Handwerksbetrieben im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz. Es kann auch in leicht modifizierter Form bei einer Einzelberatung angewendet werden.

Im Vorfeld sind folgende Erfordernisse zu klären:

- Offenheit des Unternehmers für Social Media,
- Bereitschaft des Unternehmers, betriebliche Informationen mit Mitarbeitern und Partnern auszutauschen,
- grundsätzliche Bereitschaft der Mitarbeiter zur Nutzung sowie
- technische Infrastruktur (Server, Endgeräte wie PC's, Smartphones oder Tablets).

## Umsetzungsprozess

Der Ablauf des Beratungskonzepts wird in der folgenden Abbildung überblicksartig verdeutlicht (siehe Abbildung 40).

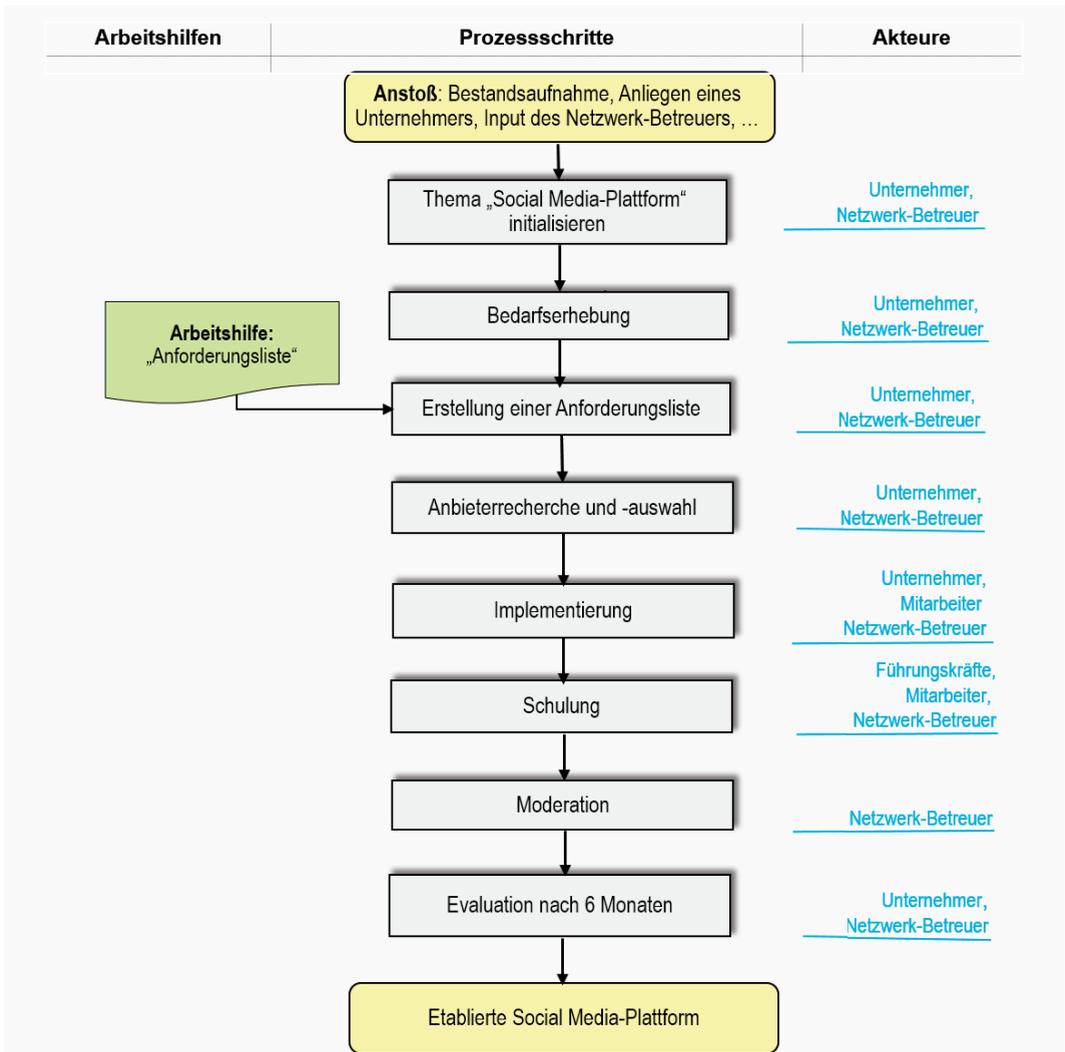


Abbildung 40: Prozess des Beratungskonzeptes „Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Verzögerungen im Betriebsablauf; zurückzuführen auf einen mangelnden Austausch
- Mangelnde Einbindung der Mitarbeiter - trotz der flachen Hierarchie- und Kommunikationsstrukturen im Betrieb
- Bedarf eines vertieften überbetrieblichem Austausch

## (2) Initialisierung

Die Netzwerk-Teilnehmer tauschen sich über unterschiedliche Social Media-Kanäle aus. Bekannte Beispiele hierfür sind Facebook, Google plus und Youtube. Jeder schildert die persönliche und betriebliche Nutzung und seine Erfahrungswerte damit. Aufgabe des Netzwerk-Betreuers ist es, **Nutzungsmöglichkeiten** für die zwischen- und innerbetriebliche Kommunikation zu erläutern, da hier selten Erfahrungen bei den Betrieben vorliegen. Beispiele hierfür sind:

- Die Vorstellung neuer Mitarbeiter und Auszubildenden
- Die einfache Durchführung von Umfragen
- Terminplanung sowie die Veröffentlichung von Terminen, die auch von Mitarbeitern außer Haus eingesehen werden können
- Die Veröffentlichung von Arbeitsanweisungen oder einem kompletten Firmenhandbuch
- Das Ablegen von Seminarunterlagen für alle Mitarbeiter

Gemeinsam mit den Netzwerk-Teilnehmern werden weitere Anwendungsideen gesammelt.

## (3) Bedarfserhebung

Aufbauend auf den Anwendungsideen werden die Erwartungen der Teilnehmer an eine Social Media-Anwendung erhoben. Gegenüber den Anwendungsideen sollten die Erwartungen verstärkt auf Aspekte wie Benutzerfreundlichkeit, Sicherheitsbedürfnisse, Softwarevoraussetzungen, Kosten und weiteres zielen. Für die Sammlung eignen sich Kärtchen sehr gut, da der Netzwerk-Betreuer diese flexibel zusammenfassen und ergänzen kann. Aus den Erwartungen werden gemeinsam konkrete Ziele und Bedarfe abgeleitet.

## (4) Erstellen einer Anforderungsliste

Mittels einer Anforderungsliste wird geprüft, über welche Funktionalitäten und Anwendungen ein ESN verfügen muss, um die in der Initialisierung und Bedarfserhebung ermittelten Anforderungen zu erfüllen (siehe Arbeitshilfe „Anforderungsliste“). Funktionalitäten können sein:

- Kalender
- Umfragen
- Benachrichtigungen
- Mitgliedergruppen
- Dokumentenaustausch
- Bilder- und Video-Ablage
- Benutzer-Profile und Adressdatenbank
- Persönliche Nachrichten zwischen Nutzern
- Mobile Nutzung
- Druck- und Verlinkungsmöglichkeiten
- Volltext- oder Schlagwortsuche

Darüber hinaus wird ein erster Kostenrahmen festgelegt. Dieser Kostenrahmen hängt von den gewünschten Funktionalitäten der geplanten Software ab: Auf dem Markt existieren unterschied-

liche Lösungen, deren Kosten von Faktoren wie Leistungsumfang und Konfektionierbarkeit abhängen.

### (5) Anbieterrecherche und -auswahl

Die vorliegenden Ziele, Erwartungen und die Anforderungsliste können verschiedene Anbieter vorgelegt werden und ein Angebot angefordert werden. Nach einigen Iterationsschleifen zwischen den Angeboten und den Anforderungen besteht ein klares Bild, wie das künftige ESN konzipiert sein wird und welche Kosten dafür entstehen. Der Anbieter mit der besten Übereinstimmung mit den Anforderungen erhält dann den Auftrag. Der Markt für Lösungen ist sehr dynamisch, daher können keine Anbieter für Unternehmens-Social-Media-Lösungen aufgezählt werden. Um das Spektrum aufzuzeigen: eine geschlossene Gruppe bei einem etablierten Anbieter wie Facebook, Google oder Yahoo könnte bereits ausreichend für die Bedürfnisse sein. Demgegenüber können auch Produkte, die mehrere tausend Euro kosten und einen umfangreichen Einführungs- und Schulungsbedarf erfordern angebracht sein.

### (6) Implementierung

In dieser Phase wird die Social Media-Anwendung umgesetzt und für die Nutzung freigeschaltet. Es müssen alle Mitarbeiter für die Social Media-Anwendung sensibilisiert werden, um so die breite Basis zu schaffen, die für eine steigende Nutzung und Akzeptanz von zentraler Bedeutung ist. In einem ersten Schritt sollten jedoch die Führungskräfte durch Veranstaltungen informiert und als Multiplikatoren gewonnen, die das Thema in ihrem Betrieb auf die Mitarbeiterebene transportieren. Aufbauend hierzu erfolgen betriebliche Informationsveranstaltungen für die Beschäftigten, moderiert durch einen Netzwerk-Betreuer.

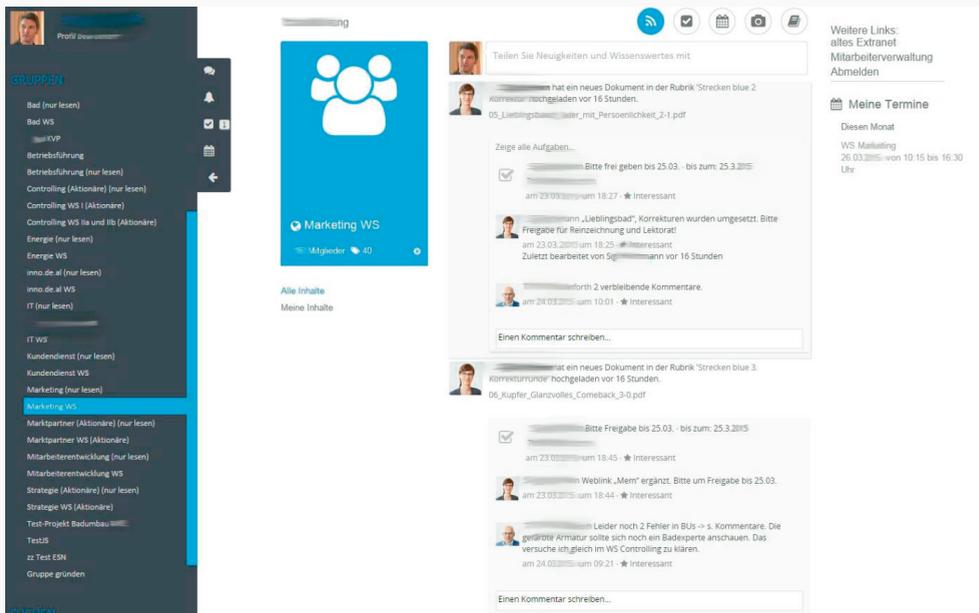


Abbildung 41: Beispiel einer Social Media-Plattform

### (7) Schulung

Die Schulung der Mitarbeiter erfolgt in den Betrieben, da möglichst alle erreicht werden sollen. Wichtig ist es dabei, den Mitarbeitern die Gelegenheit zum Üben zu geben. Ideal ist es, wenn die Mitarbeiter bereits während der Schulung auf das ESN zugreifen können, um zu recherchieren oder selbst Beiträge einzustellen. Die Schulung sollte mindestens folgende Bereiche umfassen (wenn vorhanden):

- Aufbau der Social Media-Anwendung
- Suchfunktionen nutzen
- Selbst Beiträge und Kommentare erstellen
- Kalender und Termine anlegen und abrufen
- Fotos und Dokumente hoch- herunterladen
- Umfragen erstellen bzw. abstimmen
- Hilfefunktion nutzen

### (8) Moderation

Ein Moderator der Social Media-Anwendung steht Nutzern bei Fragen zur Verfügung und stellt die Schnittstelle zum Anbieter für technische Weiterentwicklungen dar. Wenn die Nutzer mit der Anwendung vertrauter werden, dann nimmt die inhaltliche Betreuung einen größeren Raum ein. Idealerweise übernimmt der Netzwerk-Betreuer diese Aufgabe. Er kann dann darüber zentrale Termine pflegen, gemeinsame Dokumente hochladen und aktualisieren, Fragen und interessante Beiträge zur Verfügung stellen. Allerdings sollte er immer wieder die Nutzer animieren, selbst aktiv zu werden, damit die Kommunikation keine Einbahnstraße wird.

### (9) Evaluation

Nach rund sechs Monaten sollte im Netzwerkworkshop ein Austausch über die Erfahrungen mit der Social Media-Anwendung durchgeführt werden. Ziel sollte es sein, dass die Unternehmer voneinander lernen und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten erarbeiten. Insbesondere sollten positive Erfahrungen erfragt werden, bei welchen ein Teilnehmer z.B. Unterstützung von anderen erhalten hat, die ohne Social Media-Anwendung nicht möglich gewesen wäre.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung steht folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Anforderungsliste

Die Arbeitshilfe steht auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Bei der Implikation von Extranet Technologien ist darauf zu achten, dass die notwendigen Schritte auf allen Ebenen des Unternehmens durchgeführt werden. Rechtzeitig Information auch der Mitarbeiter erleichtert die Akzeptanz.

- Nach der Einführung ist eine ausführliche Schulung aller betrieblichen Akteure in Bezug auf die Möglichkeiten des Extranets unerlässlich.

### Erfahrungen

- Social Media-Technologien und ihre Anwendung können zu einer Verbesserung der unternehmensinternen und –externen Kommunikation führen
- Die Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation führt zu einer verstärkten Einbindung der Mitarbeiter. Dadurch wird die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gesteigert.
- Gleichzeitig helfen Social Media-Technologien, unternehmensinterne Prozesse effektiver und schlanker zu gestalten und sie so zu verbessern.

### Quellen und weiterführende Literatur

- Haygazun, H., Langenberg, D. und Stark, R. (2010): Kooperationsplattformen für virtuelle Unternehmen. Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fachbetrieb. In: Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fachbetrieb 07-08/2010, S. 693-699.
- Hofmann, J. (2010): Enterprise 2.0: Das Wissen der Mitarbeiter mobilisieren - Wissensmanagement als Vernetzungs- und Kommunikationsaufgabe. In: Eberspächer J., Holtel, S. (Hrsg.): Enterprise 2.0 - Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Heidelberg: Springer.
- Ihm, A., Schuler, J. und Baumann, A. (2014): Social Media in Handwerksnetzwerken – 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.
- Lindermann, N., Peris, M., von Kortzfleisch, H. und Nüttgens, M. (2012): Entwicklung einer offenen Netzwerk Balanced Scorecard (ONBSC) für Web 2.0-basierte Kooperation in regionalen KMU-Netzwerken. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik: Tagungsband der MKWI 2012. Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Petry, T. (2013): Enterprise 2.0 Transformation - Social-Media unternehmensintern nutzen. In: Zeitschrift für Organisation. Ausgabe 4. S. 237-244.
- Schröder, C. (2015): Auf dem Weg zur vernetzten Wertschöpfung - Existiert eine Digitalisierungslücke im deutschen Mittelstand? Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Statistisches Bundesamt (2013): Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen.  
[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102137004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102137004.pdf?__blob=publicationFile) (letzter Zugriff: 08.12.2015).
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg) (2015b): Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015.

## 5.6.2 Beratungskonzept „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

### Beratungsbedarf

In Zeiten des Mangels an Nachwuchskräften rekrutieren viele Betriebe ihren **Fachkräftebedarf hauptsächlich über Auszubildende**. Damit wird (spätestens) die Gewinnung von Auszubildenden im Handwerksbetrieb zu dem langfristigen Thema, was systematisch angegangen werden sollte. Entscheidend sind dabei die folgenden Komponenten:

- Steigerung der Anzahl der Bewerber
- Verbesserung der (fachlichen und nicht-fachlichen) Qualifikationen der Bewerber
- Vermittlung eines realistischen Einblicks für Schüler in den späteren Beruf, um Ausbildungsabbrüche zu vermeiden
- Bindung der ausgebildeten Gesellen an den Betrieb

Obwohl derzeit die Diskussionen im Bereich der Nachwuchsgewinnung durch Maßnahmen im Social Media-Bereich (auf der Web- oder Facebook-Seite oder auch in Blogs von Betrieben) geprägt sind, kommt der **lokalen Reputation des Handwerksbetriebes** eine entscheidende Bedeutung zu. Die Wichtigkeit der regionalen Bekanntheit lässt sich zum einen damit erklären, dass ein Schüler mit Beginn einer Ausbildung oft noch nicht über die finanziellen und persönlichen Voraussetzungen verfügt, einen eigenen Haushalt zu gründen und ihre Region zu verlassen. Daher sind Schüler auf der Suche nach einem Ausbildungsplatz in den meisten Fällen darauf angewiesen, diesen in der Nähe des Elternhauses zu finden. Andererseits ist die lokale Reputation gerade für das Handwerk wichtig, da die Betriebe meist in die regionalen Strukturen stark eingebunden sind und dadurch persönliche Verweise („Mund zu Mund-Propaganda“) auch bei der Gewinnung von Nachwuchskräften große Bedeutung haben.

Bisher sind die Vorgehensweisen der Betriebe bei der Gewinnung von Nachwuchs häufig wenig systematisch geprägt. Dies verwundert nicht, denn Unternehmer übernehmen diese Aufgabe in der Regel neben dem (ohnein sehr arbeitsintensiven) Tagesgeschäft und aus Mangel an Ressourcen oft „aus dem Bauch heraus“. Dies mag lange Zeit zum gewünschten Ergebnis geführt haben, jedoch haben im „Wettbewerb um die besten Köpfe“ nun die Schüler in zunehmendem Maße die Möglichkeit, sich ihren Ausbildungsplatz aus einer **Vielzahl von Alternativen**, auch in der Industrie auszusuchen. Dabei bleiben **im Handwerk viele Lehrstellen unbesetzt**: 24.000 Ausbildungsplätze waren im August 2015 noch offen.

Für Schüler sind entscheidende **Informationskanäle bei der Suche nach einem Ausbildungsplatz** die Kontakte der Schule, Eltern, Nachbarn und insbesondere das persönliche Freundesnetzwerk. Verfügt ein Handwerksbetrieb über vielfältige lokale Kontakte und ein hervorragendes Image, erhält dieser meist auch ausreichend qualifizierte Bewerbungen für seine Nachwuchs- und damit Fachkräftesicherung. So werden die eigenen **Auszubildenden zu einem entscheidenden Faktor bei der Nachwuchsgewinnung**. Ihre Äußerungen zum eigenen Ausbildungsplatz, dem Betrieb, den Entwicklungsmöglichkeiten etc. prägen wiederum entscheidend

die lokale Reputation des Betriebes. Dies kann bewusst genutzt werden, indem die Auszubildenden gezielt für die Nachwuchsgewinnung eingesetzt werden.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Außenorientierung“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Auszubildende unterstützen die Gewinnung von Nachwuchs

Die eigenen Auszubildenden gezielt für die Nachwuchsgewinnung einzusetzen, ist eine vielversprechende Möglichkeit, den Betrieb als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und den Auszubildenden an den Betrieb zu binden. Dies ist keine neue Idee. Vor allem Industrieunternehmen spannen Auszubildende ein, um auf Online-Blogs oder auf Messen über ihren Betrieb und den Ausbildungsberuf zu sprechen. Aber auch im Handwerk beginnt man, Auszubildende verstärkt für die Gewinnung von Nachwuchs einzubinden. Beispielsweise repräsentieren auf der Internationalen Handwerksmesse scheinbar immer mehr Auszubildende ihren Betrieb. Zudem beauftragen einige Betriebe bereits ihre Azubis, etwa an einem Tag der offenen Tür die jüngeren Besucher zu betreuen.

Dass der Fokus auf die Auszubildenden gelegt wird, hat einen guten Grund: Auszubildende können am ehesten authentisch und begeistert über die Ausbildung berichten. Sie sind in der Lage, aus erster Hand einen Einblick in das Unternehmen zu geben und aus eigenen Erfahrungen zu sprechen. Auszubildende berichten über das duale Ausbildungssystem, den Ausbildungsberuf und Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten, sowie den eigenen Betrieb und beantworten Fragen von Schülern, wie: „Wie fühlt sich die Arbeitswelt wirklich an?“ oder „Welche Aufgaben fallen für Azubis an?“. Diese können von Auszubildenden auf Augenhöhe beantwortet werden. Sowohl durch ihre Funktion als Auszubildende als auch durch ihr Alter sind sie näher an den Schülern, der wichtigsten „Zielgruppe“, wenn es um die Nachwuchsgewinnung geht.

Die Einbindung der Azubis ist aber nicht nur für den Betrieb von Nutzen: Auszubildende nehmen dadurch im Betrieb eine neue Rolle ein und erhalten einen eigenen Bereich, für den sie verantwortlich sind. Diese Wertschätzung und der damit verbundene „Vertrauensvorschuss“, für den Betrieb einzutreten, werden in der Regel sehr positiv aufgenommen.

Die Aufgabe eines Azubi-Kundschafters kann in Unternehmen aber auch noch mehr beinhalten: Unternehmen können ihre Auszubildenden in die Website-Gestaltung einbinden, indem ein Bereich eingerichtet wird, wie „Von Azubis für Azubis“, in dem offene Lehrstellen eingestellt und Bewerbungstipps, Erfahrungsberichte und Weiterbildungsmöglichkeiten von den Auszubildenden eingebracht werden. Auf diese Weise können die Auszubildenden frühzeitig Verantwortung übernehmen und mit weiteren Auszubildenden des Betriebes im Team zusammenarbeiten. Gleichzeitig erleichtert dies die Kontaktaufnahme für potenzielle Bewerber und räumt so mögliche Hürden aus dem Weg. Wenn der Betrieb dies anbieten möchte, kann vom Unternehmer die Option der Website-Gestaltung auf dem Weg der Qualifizierung zum Kundschafter ausgelotet werden, bzw. ob der Auszubildende Interesse und die Fähigkeiten hierzu hätte.

### Auszubildenden zu kompetenten „Werbern“ qualifizieren

Wenn sich ein Betrieb zum Beispiel auf Messen, Berufsinfotagen oder auf Lehrstellenbörsen

präsentiert, können hier ein oder mehrere Azubis eingebunden werden. Die Azubis besitzen jedoch meist nicht die erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten, wenn es darum geht, als Azubi-Kundschafter aktiv zu werden. In der (Berufs-)Schule werden sie in der Regel nicht auf eine solche Rolle vorbereitet. Es ist jedoch sinnvoll, wenn die Azubi-Kundschafter über einige Schlüsselqualifikationen verfügen, die die Nachwuchsgewinnung einerseits wirkungsvoller macht, andererseits den Auszubildenden sicherer werden lässt, wenn dieser vor einer Gruppe von Menschen sprechen oder einen Kurzvortrag über die eigene Ausbildung halten muss. Hinzu kommt, dass die Aufgabe des Azubi-Kundschafters nicht ausschließlich von extrovertierten Auszubildenden eingenommen werden will oder soll. Auch eher zurückhaltenden Personen sollte eine Chance gegeben werden, wenn diese mit Aussicht auf eine passende Qualifizierung Bereitschaft für diese Aufgabe zeigen.

Dabei ist ein Mix aus Kompetenzen erforderlich, dass der „Auftritt“ des Azubis erfolgreich wird. Das zentrale Element des Beratungskonzeptes „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“ ist daher eine Qualifizierung, die speziell für diese Situationen konzipiert wurde. Im Rahmen der Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter erarbeiten die Auszubildenden sich selbst Informationen über das duale Ausbildungssystem, ihren Betrieb sowie verschiedene Karriere-möglichkeiten. Darüber hinaus erhalten sie ein kleines Präsentationstraining, um die Betriebe auf Messen, vor Schulklassen oder bei einem betrieblichen Informationstag authentisch vorzustellen. Dabei steht die Entwicklung folgender Kompetenzen im Vordergrund:

- Freies Sprechen und Präsentieren
- Körpersprache und „ideale Haltung“
- Vorbereitung, Einstieg und Aufbau eines Vortrages
- Erforderliche Materialien und Ressourcen
- Voraussetzungen, Tätigkeiten, Karrieremöglichkeiten des Ausbildungsberufes und Umsetzung im eigenen Betrieb
- Umgang mit Lampenfieber
- Lernen von Neuem: Wie man gelerntes behalten kann



Abbildung 42: Szene aus der Qualifizierung

Die eintägige Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter hat zum Ziel, diese Kompetenzen und Fähigkeiten zu entwickeln.

### Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Der Fachkräftebedarf in Handwerksbetrieben wird häufig über Auszubildende gedeckt, die nach Abschluss vom Betrieb „übernommen“ werden und als Gesellen arbeiten.
- Die lokale Reputation eines Betriebes spielt eine wichtige Rolle bei der Gewinnung von Nachwuchskräften.
- Die eigenen Auszubildenden gezielt für die Nachwuchsgewinnung einzusetzen, ist eine vielversprechende Möglichkeit, den Betrieb als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren und den Auszubildenden an den Betrieb zu binden.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, Auszubildende in Handwerksbetrieben dazu zu qualifizieren, ihren Betrieb und Ausbildungsberuf zu repräsentieren und so den Betrieb bei der Gewinnung von Nachwuchskräften zu unterstützen. Das Beratungskonzept richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Verbesserung der lokalen Reputation des Handwerksbetriebes
- Gewinnung einer ausreichenden Anzahl von Ausbildungsbewerbern
- Steigerung der Zahl passender Ausbildungsbewerber
- Erhöhung der Anzahl der nach der Ausbildung übernommenen Bewerber
- Verminderung der Ausbildungsabbrüche
- Steigerung der Identifikation der Auszubildenden mit dem Betrieb

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, dass die Auszubildenden zum Azubi-Kundschafter qualifiziert sind und auf Ausbildungsmessen, in Schulen oder ähnlichen Veranstaltungen den Betrieb vertreten und begeistert für den Betrieb sprechen können.

### Voraussetzungen

- Offenheit des Unternehmers dafür, Auszubildende den Betrieb gegenüber potenziellen Bewerbern repräsentieren zu lassen
- Bereitschaft einiger Auszubildenden aus dem Betrieb, sich zum Azubi-Kundschafter zu qualifizieren und auf Veranstaltungen den Betrieb zu unterstützen
- Grundsätzliche kommunikative Eignung der Auszubildenden
- Geeignete Räumlichkeiten für die Durchführung der Präsentations-Schulung (in einem der an der Schulung teilnehmenden Betriebe)

### Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

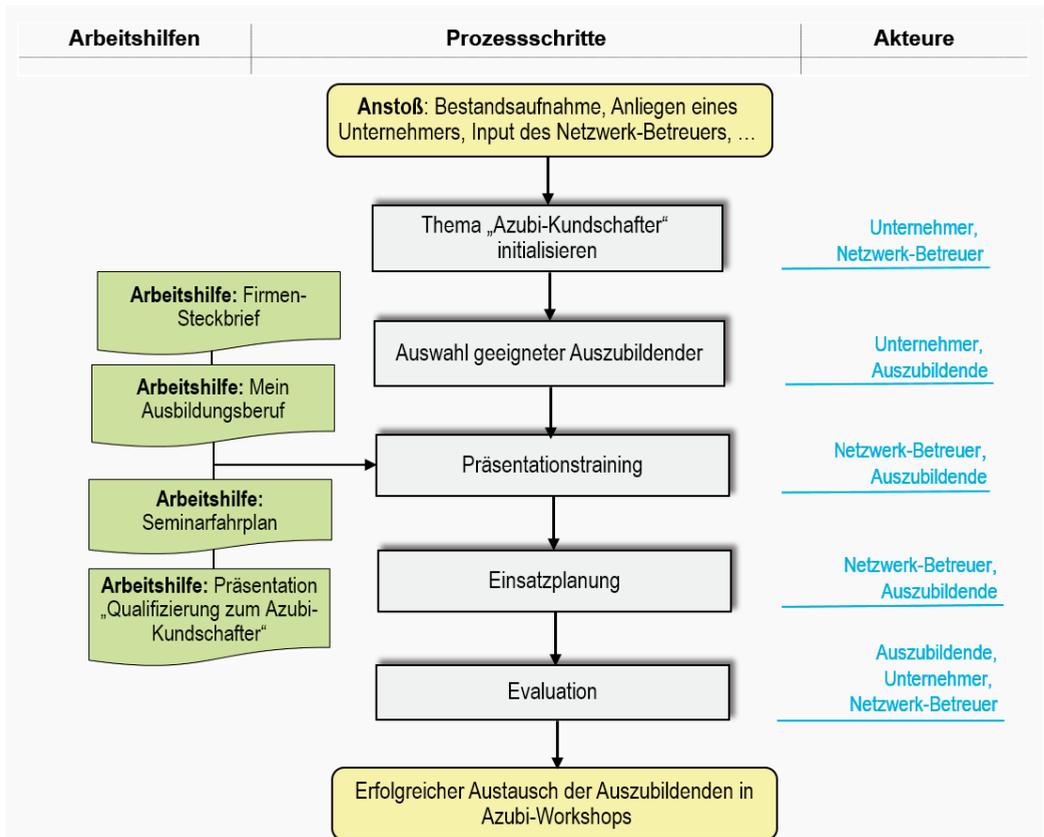


Abbildung 43: Prozess des Beratungskonzeptes „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Lange unbesetzte Stellen
- Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren
- Keine systematische Vorgehensweise bei der Rekrutierung
- Auszubildende mit mangelnder Identifizierung mit dem Ausbildungsbetrieb
- Wunsch des Unternehmers, die Azubis verstärkt in den Betrieb zu integrieren

### (2) Initialisierung

In einem Netzwerk-Workshop werden unterschiedliche Erfahrungen der Unternehmer mit der Nachwuchsgewinnung diskutiert. Anschließend stellt der Netzwerk-Betreuer die Idee des Azubi-Kundschafters vor. Die weitere Vorgehensweise wird anschließend gemeinsam abgestimmt.

### (3) Auswahl geeignete Auszubildender

Die Unternehmer sprechen in ihrem Betrieb geeignete Auszubildende an. Ein Betrieb kann einen oder mehrere Auszubildende zum Azubi-Kundschafter auswählen. Dies richtet sich nach der Betriebsgröße und der Anzahl der Aktivitäten, die ein Azubi-Kundschafter übernehmen könnte. Idealerweise sind die ausgewählten Auszubildenden bereits im 2. Lehrjahr, damit sie einerseits bereits Erfahrung mitbringen, andererseits aber auch noch ausreichend Zeit verbleibt, in der sie als Kundschafter eingesetzt werden können. Bei Betrieben mit unterschiedlichen Abteilungen oder Geschäftsbereichen kann es sinnvoll sein, aus jedem Geschäftsbereich einen Auszubildenden mit einzubeziehen.

Die Unternehmer sollten die Auszubildenden auf die Absicht ansprechen, im Betrieb Azubi-Kundschafter beauftragen zu wollen. Die angesprochenen Auszubildenden sollten dem Thema Interesse entgegen bringen und die Aufgabe einnehmen wollen. Hierbei sollte vom Unternehmer erwähnt werden, dass die Auszubildenden im Rahmen einer Qualifizierung die nötigen Fähigkeiten erlernen und selbst entscheiden können, zu welchen Gelegenheiten sie eingesetzt werden.

### (4) Präsentationstraining: Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter

Die Qualifizierung ist als ganztägiger Workshop konzipiert, wofür ein geeigneter Raum zur Verfügung stehen sollte. Denkbar ist ein größerer Besprechungsraum in einem Handwerksbetrieb. An dem Workshop sollten ca. 6-10 Auszubildende teilnehmen. Es können auch mehrere Auszubildende aus dem gleichen Betrieb kommen. In den Pausen, vor allem der Mittagspause, sollte es eine Verpflegung geben. Die Kosten können auf die Betriebe der teilnehmenden Azubis umgelegt werden.

Der Netzwerk-Betreuer benötigt Laptop, Beamer, Flipchart mit einigen Stiften sowie genügend Ausdrucke der Arbeitshilfe I „Firmen-Steckbrief“ und Arbeitshilfe II „Mein Ausbildungsberuf“.

Bei uns hat es sich bewährt, zum Einstieg zuerst einen „Eisbrecher“ wie z. B. eine lustige Vorstellungsrunde zu machen. Dann werden die Auszubildenden, die als Azubi-Kundschafter tätig sein werden, über das duale Ausbildungssystem informiert. Weiter tauschen Sie sich über den Ablauf ihrer Ausbildung aus. Hier erarbeiten sie sich gemeinsam grundlegende Strukturen und Abläufe ihres Betriebes. Ergänzt wird dies durch einen Überblick über die Karrieremöglichkeiten in den jeweiligen Berufsfeldern. Hierzu erhalten sie im Workshop die Arbeitshilfen „Firmensteckbrief“ und „Mein Ausbildungsberuf“, die zu Beginn ausgefüllt und kurz vorgestellt werden, womit die künftigen Azubi-Kundschafter bereits ein erstes Präsentieren üben.

Im Rahmen des anschließenden Präsentationstrainings werden die Auszubildenden in die Grundlagen und die Vorbereitung einer Präsentation eingeführt. Das Training wird vorbereitet und durchgeführt vom Netzwerk-Betreuer. Die Auszubildenden erhalten Anregungen, wie eine gute Präsentation begonnen wird. Darauf aufbauend werden die Themen „Überzeugen“ und „selbstbewusstes Auftreten“ sowie „Umgang mit Lampenfieber“ besprochen.

Für den Netzwerk-Betreuer sind hierfür die Arbeitshilfe III „Seminarfahrplan Azubi-Kundschafter“ und die Arbeitshilfe IV Präsentationsfolien „Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter“ verfügbar.

Das Präsentationstraining wird damit abgeschlossen, gemeinsam zu überlegen, in welchen Be-

reichen die erworbenen Fähigkeiten eingebracht werden können. Hierfür ist es hilfreich, wenn die Auszubildenden bereits im Vorfeld des Präsentationstrainings von Seiten ihrer Chefs die Aufgaben übertragen bekommen haben, Termine von Ausbildungsmessen usw. zu recherchieren und sich mit der Geschäftsleitung über relevante Termine abzusprechen.

### (5) Einsatzplanung

Im Netzwerk-Workshop mit den zuständigen Unternehmern wird die Einsatzplanung der Azubi-Kundschafter besprochen. Hier werden Ideen gesammelt und Möglichkeiten ausgetauscht, die sich für einen Einsatz des Azubi-Kundschafters anbieten. Jeder Betrieb sollte eine Sammlung von Einsatzmöglichkeiten erstellen und diese im Betrieb mit dem Azubi-Kundschafter besprechen. Der Azubi-Kundschafter übernimmt dann (in Abstimmung mit dem Unternehmer) die Planung und die Vorbereitung des Einsatzes als Azubi-Kundschafter.

### (6) Evaluation

Im Rahmen einer Evaluation findet nach ca. sechs Monaten ein Gespräch im Betrieb statt. Teilnehmer sind der Netzwerk-Betreuer, die Geschäftsleitung und die Auszubildenden. Hier werden Erfahrungen ausgetauscht, vergangene Termine besprochen und weitere Maßnahmen abgeleitet.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Firmen-Steckbrief

Arbeitshilfe II: Steckbrief „Mein Ausbildungsberuf“

Arbeitshilfe III: Fahrplan Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter

Arbeitshilfe IV: Präsentation Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter

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

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Bei einer geringen Bereitschaft des Unternehmers, seinen Betrieb von Auszubildenden repräsentieren zu lassen, kann verdeutlicht werden, dass eine authentische Präsentation eines etwa Gleichaltrigen für den potenziellen Nachwuchs äußerst überzeugend ist.
- Da es bei den Auszubildenden in der Regel um junge Menschen geht, die in der Kontaktaufnahme untereinander ggf. Unterstützung essentiell. Der Austausch untereinander sollte also gefördert werden und direkt zu Beginn das „Eis“ gebrochen werden, auch untereinander. Dann kann man spielerisch an die Themen heranzuführen.

### Erfahrungen

- Wenn der Unternehmer aus seiner Sicht keine geeigneten Auszubildenden identifizieren kann, so sollte er alle Auszubildenden nach ihrem Interesse fragen. Wenn ein Auszubildender selbst motiviert ist, so wird er nach dem Präsentationstraining auch ausreichend

qualifiziert sein.

- Die Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter und der damit verbundene „Vertrauensvorschuss“ des Unternehmers schafft bei den Auszubildenden eine höhere Identifikation mit dem Betrieb und dem Ausbildungsberuf.
- Die Azubi-Kundschafter können auch bei der Gestaltung eines Karriere-Bereichs auf der Website eingesetzt werden. Dort können sie beispielsweise ein Video ihres Alltags einstellen oder Tipps geben, was künftige Auszubildende bei der Bewerbung oder der Kontaktaufnahme mit dem Betrieb beachten sollten.

### Quellen und weiterführende Literatur

Kluge, M. (2005): Präsentationstraining für Azubis. Konstanz: Christiani Verlag.

Bingel, C. (2014): Präsentationstrainings erfolgreich leiten. Bonn: Managerseminare Verlag.

### 5.6.3 Beratungskonzept „Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website für Handwerksbetriebe“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Vom Nachwuchs- und Fachkräftemangel ist das Handwerk in doppelter Weise betroffen: Zum einen sind es vor allem KMU, die im Vergleich zu größeren Unternehmen unter dem Fachkräftemangel in hohem Maße zu leiden haben. Gründe hierfür sind vor allem die geringe Attraktivität bei Bewerbern und die Tatsache, dass KMU seltener eine Personalabteilung haben, die sich intensiv um die Rekrutierung kümmern können. Darüber hinaus fehlen Nachwuchskräfte insbesondere in den gewerblich-technischen Berufen (die sogenannten „Engpassberufe“). Hinzu kommt, dass eine hohe Anzahl an Erwerbstätigen in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen wird, was den Mangel an Fachkräften weiter verschärft.

Das Handwerk muss – nun in stärkerem Maße – in den Wettbewerb um gute Fachkräfte treten, um zukunftsfähig zu bleiben. Durch den verstärkten Fokus auf das operative Tagesgeschäft, der in den kleinen Betrieben des Handwerks oft gesetzt wird, können langfristige Themen (wie die Gewinnung von Nachwuchskräften und die Bindung vorhandener Mitarbeiter) dabei leicht ins Hintertreffen geraten. Vor diesem Hintergrund kommt zielgerichteten und systematischen Maßnahmen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu.

Die Website eines Unternehmens ist das **am stärksten genutzte Medium** potenzieller Auszubildenden, wenn es um die Suche nach einem Ausbildungsplatz geht – noch vor Jobbörsen, der Agentur für Arbeit und Multiplikatoren wie Eltern oder Lehrer (nach U-Form Azubi-Recruiting Trend 2014). Auch bei Fachkräften ist der Internetauftritt von Unternehmen mit am wichtigsten, wenn es um Informationen über den potenziellen Arbeitgeber geht. Eine bewerbergerechte Karriere-Website eines Unternehmens kann bei Ausbildungsinteressierten oder Fachkräften **Interesse wecken** und eine **Bewerbung** initiieren. Das Unternehmen kann mit einer **Karriere-Seite** Interessierte über die Arbeit im Betrieb informieren und den **Bewerberprozess unterstützen**. Zudem ist eine gut gestaltete Website eine Möglichkeit, sich als **attraktiver Arbeitgeber** zu präsentieren.

Die meisten Handwerksbetriebe verfügen mittlerweile über einen Internetauftritt, jedoch ist dies für viele Unternehmer der Umgang damit noch immer nicht zur Routine geworden. Die oben skizzierte Bedeutung dieses Mediums bei der Arbeitssuche spricht jedoch für sich und weist auf die Gelegenheit hin, die sich Betrieben für die Rekrutierung bietet. Der Arbeitsmarkt hat sich in vielen Bereichen zu einem Bewerbermarkt gewandelt, wo es die Bewerber sind, die entscheiden, welcher Arbeitgeber gewählt wird. Daher muss kommuniziert werden, was das Unternehmen ausmacht und warum man sich bewerben sollte.

Für viele Unternehmen ist es tatsächlich schwierig, den eigenen Betrieb für Außenstehende „ins rechte Licht zu rücken“, das heißt, **Interesse bei der Zielgruppe** zu wecken, den **Betrieb attraktiv darzustellen** und potenzielle **Bewerber anzusprechen**.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „Außenorientierung“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Die Homepage zur Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften

Die Website von Unternehmen ist neben Online-Stellenbörsen das zentrale Medium für das Einholen von Informationen zu ausgeschriebenen Stellen. Diese Chance sollten Handwerksbetriebe nutzen, denn der Fachkräftemangel verschärft sich zukünftig weiter. Im Rahmen der Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften ist die Website des Betriebs ein effektives und relativ kostengünstiges Instrument der Rekrutierung: Eine bewerbergerechte Karriere-Website kann ...

- einen einfachen Zugang zum Betrieb bieten,
- Interessenten zielgruppengerecht ansprechen,
- bei potenziellen Bewerbern durch einen attraktiven Gesamteindruck Interesse wecken und
- durch spezielle Bereiche für potenzielle neue Mitarbeiter bzw. Jobsuchende oder Schüler Vorteile als Arbeitgeber beschreiben und über den Betrieb informieren.

### Was macht eine bewerbergerechte Karriere-Website aus?

Diese kann an der regulären Website eines Betriebes andocken. Wichtig ist, dass es einen eigenen Bereich auf der Website gibt, der dem Ziel der Rekrutierung gewidmet ist. Dort sollen potenzielle Bewerber direkt angesprochen werden. Der Karriere-Bereich sollte auf der Startseite bzw. im Hauptmenü klar und eindeutig benannt werden. Er kann beispielsweise „Karriere bei uns“ oder „Stellenangebot“ heißen. Dieser muss auf einen Blick und einen Klick zu erreichen sein (siehe Abbildung 44).

Home | [Stellenangebot](#)

[Bad](#) [Umbauen](#) [Über uns](#)  
[Heizung](#) [Ausstellung](#) [Netzwerk](#)  
[Solar-Wärme](#) [Referenzen](#) [Karriere](#)  
[PV - Photovoltaik](#) [Kundendienst](#)

**Menüpunkt im Hauptmenü**

**Unterpunkte**

**Stellenangebot**

Sie wollen in einem motivierten Team arbeiten? Wir bewerben uns um Sie!

> Karriere

> Karriere bei uns	> Badverkäufer/-in
> Anlagemechaniker	> Anlagemechaniker/in SHK
> Unsere Tipps für Ihre	> Mehr als nur einen
> Vorteile für Auszubildende	> Vorteile für Mitarbeiter

Abbildung 44: Beispiel des Zugangs zum Karrierebereich auf einer Betriebs-Website

In diesem Bereich werden die potenziellen Mitarbeiter in den Fokus gestellt. Das heißt, es werden deren Anliegen, Interessen und Belange bedient (Stichwort: „Der Wurm muss dem Fisch schme-

cken“). Hier können mehrere Unterpunkte innerhalb des Bereichs „Karriere“ abgedeckt werden. Zunächst sollten alle offenen Stellen bzw. Ausbildungsplätze mit aussagekräftigen **Stellenausschreibungen** dargestellt werden. So soll auf den ersten Blick deutlich sein, welche Personen derzeit gesucht werden.

Neben den tatsächlichen Stellenausschreibungen können hier auch **weitere Informationen zur Karriere bzw. zum Betrieb** hinterlegt sein. Dies gibt den potenziellen Bewerbern eine Orientierung und kann das Interesse steigern. Hier geht es darum, ganz authentisch den Betrieb vorzustellen.

So könnten **Informationen zu Aufstiegsmöglichkeiten** im Betrieb gegeben werden (siehe Laufbahnplanung 1.1.1). Wichtig ist, dass Besucher dieses Karriere-Bereichs sämtliche für sie relevanten Informationen beisammen haben.

Auch konkrete **Vorteile für Beschäftigte** im Betrieb können gelistet werden. Hier gilt es, darzustellen, was den Betrieb einzigartig macht und warum man sich gerade bei ihm bewerben sollte. An dieser Stelle können besondere Merkmale genannt werden wie beispielsweise flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege, Prämien und Mitarbeitererfolgsbeteiligung, Entwicklungsmöglichkeiten und systematische Weiterbildung aber auch familiäres Betriebsklima oder langfristige Perspektiven.

Im Karriere-Bereich können zudem **Tipps für die Bewerbung** gegeben werden. Hier kann beschrieben werden, welche Unterlagen in einer Bewerbung enthalten sein sollten und wie die Bewerbung eingereicht werden kann. Auf diese Weise kann auch der Prozess der Bewerbung im Betrieb erleichtert werden.

Dabei sollte in jedem Fall ein **Ansprechpartner** für alle Fragen rund um die Karriere im Betrieb genannt werden, das heißt, vollständiger Name und Telefonnummer mit Durchwahl.

### **Weitere Möglichkeiten der Online-Rekrutierung**

Über die klassischen Websites hinaus ermöglicht das „Web 2.0“ bzw. Social Media weitere Maßnahmen im Personalmarketing: So können Karriereseiten beispielsweise bei Xing oder bei Facebook ein weiteres Tätigkeitsfeld neben einer Karriere-Website sein. Dort können Unternehmen Profile anlegen und werden somit einer breiten Masse an Menschen sichtbar. Solch eine Seite lebt durch die Interaktion: Veranstaltungen können beworben, Bilder eingestellt und „Daumen hoch“ (Zeichen für ‚Gefällt mir‘) gesammelt werden. Dies ist recht pflegeaufwändig, da die Informationen nur für eine relativ geringe Dauer als aktuell gelten.

Auch der Einsatz von Blogs (eine Liste von Einträgen auf einer Website) kann als ein Element auf der Karriere-Website oder auch auf einer eigenen Seite die Karriere-Website unterstützen<sup>19)</sup>. Blogs erfordern zwar auch eine kontinuierliche Pflege bzw. das regelmäßige Einstellen von Texten und Bildern, jedoch sind die Beiträge im Blog auf längere Dauer auch über Suchmaschinen auffindbar. Im folgenden Beratungskonzept soll jedoch auf die klassische Karriere-Website fokussiert werden.

---

<sup>19)</sup> Der Daimler-Blog, beispielsweise, in dem auch Auszubildende selbst berichten <http://blog.daimler.de/>, oder der Blog des Betonbauunternehmens Otto Eberle GmbH & Co. KG aus Landau in der Pfalz <http://eberlebaulandau.de/blog/>.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Handwerksunternehmer spüren den Fachkräftemangel deutlich. Offene Stellen bleiben oft lange unbesetzt.
- Die eigene Website ist eine effektive und relativ kostengünstige Plattform für Personalrekrutierung.
- Trotz des mittlerweile weit verbreiteten professionellen Internetauftritts vieler Handwerksbetriebe haben diese oft keine gesonderten Karriere-Bereiche, die potenzielle Bewerber direkt absprechen.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit den interessierten Betrieben des Netzwerkes eine bewerbergerechte Karriere-Website zu konzipieren, die dann von den Unternehmern umgesetzt wird. Das Beratungskonzept richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Unternehmer erkennen die Möglichkeiten einer bewerbergerechten Karriere-Website und integrieren diese in ihrer eigenen Website
- Die Bewerberansprache des Betriebes wird verbessert
- Der Betrieb präsentiert sich auf der Website als attraktiver Arbeitgeber
- Der Bewerbungsprozess wird optimiert
- Die Nutzung der betrieblichen Erfahrungen zu Internet in der Innovationsallianz

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, dass die interessierten Betriebe einen Karriere-Bereich in ihren Websites aufbauen und auf diesem Wege Nachwuchs- und Fachkräfte rekrutieren.

## Voraussetzungen

- Eine betriebliche Website, die idealerweise den aktuellen Anforderungen an Rechtskonformität, Design, Nutzerführung entspricht und über den Betrieb und seine Produkte informiert
- Die Bereitschaft des Unternehmers, seine Website einer Prüfung zu unterziehen
- Die Möglichkeit, die aktuelle Website zu bearbeiten und gegebenenfalls um weitere Seiten zu ergänzen
- Die Bereitschaft, ggf. eine Agentur mit der Umsetzung zu beauftragen.

## Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

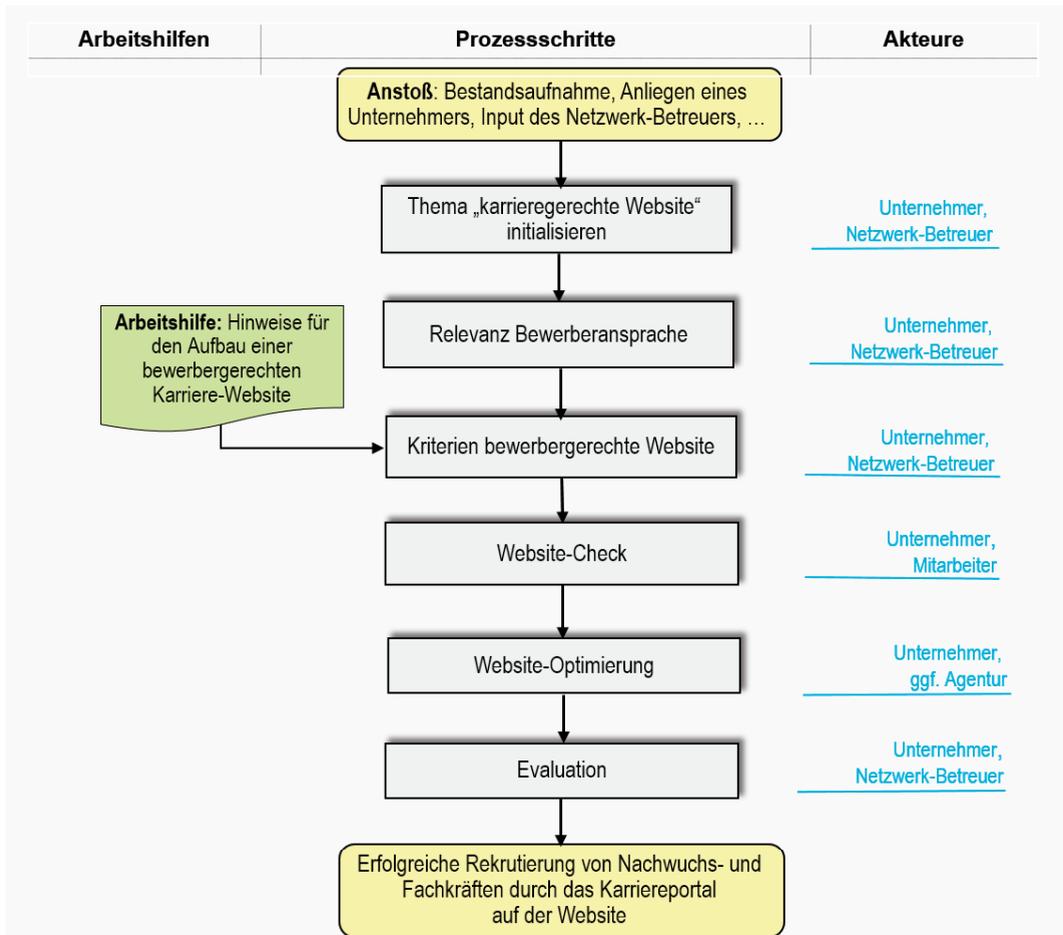


Abbildung 45: Prozess des Beratungskonzeptes „Aufbau einer bewerberechten Karriere-Website“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Lange unbesetzte Stellen
- Probleme im Bewerbungsprozess (Zuständigkeiten, unvollständige Unterlagen, ...)
- Den Betrieb im Internet als attraktiven Arbeitgeber präsentieren zu wollen

### (2) Initialisierung

Die Netzwerk-Teilnehmer tauschen sich über unterschiedliche Erfahrungen zur Bedeutung der Website in der Bewerbungsgewinnung aus. Zudem können sich die Unternehmer darüber austauschen, welche Probleme im Bewerbungsprozess auftauchen könnten, beispielsweise Bewerber,

die Fragen zur Stelle haben und bei der Zentrale anrufen, die hier mangels Informationen abgewiesen werden, oder immer wieder gleiche Fragen der Bewerber am Telefon, die leicht auf der Website zur Verfügung gestellt werden könnten.

Es ist jedoch vor diesem Hintergrund wichtig zu erwähnen, dass es DIE perfekte Karriere-Website für alle nicht gibt. Hat jeder Betrieb andere Bewerber-Zielgruppen, so muss auch die Karriere-Website entsprechend gestaltet sein. Aber immer ausgehend von der Frage: Was braucht der Bewerber? Die eigene Karriere-Website sollte nicht aus anderen Karriere-Websites oder Bewertungskatalogen eines Karriere-Website Rankings, sondern aus der Analyse der Informationsbedürfnisse der eigenen Zielgruppe abgeleitet werden.

Für die Initialisierung können ca. 2 Stunden kalkuliert werden.

### **(3) Relevanz Bewerberansprache**

In diesem Schritt geht es darum, die Unternehmer generell für das Thema Internetauftritt zu sensibilisieren und einige grundlegende Bedingungen an eine gute Website zu erläutern. Dafür stellen der Netzwerk-Betreuer oder gegebenenfalls ein Experte (beispielsweise einer Handwerksorganisation) allgemeine Kriterien an eine gute Website. Hier liegt der Fokus noch nicht auf dem Karriere-Aspekt, denn zunächst muss als Basis für die Darstellung als attraktiver Arbeitgeber die gesamte Website einigen Anforderungen entsprechen. Hierzu gehören diese Aspekte:

- Inhaltliche Grundlagen: Inhaltliche Strukturierung, Beiträge und deren Umfang und Gliederung
- Gestaltungs-/Designaspekte: Nutzung von Farb- und Bilderwelten, Navigation, Übersichtlichkeit
- Rechtliche Voraussetzungen: Datenschutz, Angabe von Quellen, Angaben zum Unternehmen
- Organisatorische Anforderungen: Aktualisierung, Pflege, Verantwortung

Als Grundlage hierfür können die Leitfäden der Initiative „eBusiness-Lotse“ genutzt werden (beispielsweise die Broschüre „Website-Gestaltung für kleine und mittlere Unternehmen“ oder „Webanalyse für kleine und mittlere Unternehmen“- beide sind zum Download im Internet verfügbar). Hier werden KMU in den Mittelpunkt gestellt und umfassende Hinweise für die Umsetzung gegeben.

Den Unternehmern sollte deutlich werden, dass eine gute Website die Grundlage für eine erfolgreiche Bewerberwebsite ist, darüber hinaus eine bewerbergerechte Karriere-Website mit weiteren Aspekten speziell für potenzielle Bewerber aufwarten muss.

### **(4) Kriterien bewerbergerechte Website**

Nun steht der Aspekt „Wie kann ich meine Website bewerbergerecht gestalten?“ im Vordergrund. Hier geht es darum, auf der Website einen eigenen Bereich für potenzielle Bewerber zu konzipieren.

Der Netzwerk-Betreuer erläutert die Kriterien für eine bewerbergerechte Website. Hierzu kann die Arbeitshilfe 1 „Hinweise für den Aufbau einer bewerbergerechten Karriere - Website“ genutzt werden. Folgende Themen sollten hier in den Fokus gestellt werden:

- Hilfestellungen für die Bewerberansprache

- Präsentation als attraktiver Arbeitgeber
- Unterstützung des Bewerbungsprozesses

Da es hierbei keinen richtigen Weg für alle gibt, sollten die Netzwerk-Betriebe dabei „ein Gefühl“ entwickeln, wie dieser aussehen kann und welche Bestandteile für die eigene Karriere-Website hierzu gehören können.

#### **(5) Website-Check**

Einige Unternehmer stellen ihre Websites freiwillig für eine gemeinsame Überprüfung bereit. Anhand der Hinweise in der Arbeitshilfe werden diese im Netzwerk-Workshop auf Optimierungsmöglichkeiten für potenzielle Bewerber gecheckt. Der Netzwerk-Betreuer sorgt für eine konstruktive Diskussion. Er macht auch deutlich, dass nicht alle Möglichkeiten zur Gestaltung einer Karriere-Website für jeden Betrieb sinnvoll sind, sondern vielmehr vor dem Hintergrund der Ausrichtung des Betriebes reflektiert werden sollten. Als Ergebnis dieses Schritts sollte jeder Unternehmer für die eigene Website eine Liste der Punkte anlegen, die umgesetzt werden sollen, um eine bewerbergerechte Karriere-Website aufzubauen.

#### **(6) Website-Optimierung**

Innerhalb der nächsten Wochen sollten die Betriebe die Punkte der erstellten Liste auf Ihrer Website umsetzen oder ggf. die betreuende Agentur damit beauftragen.

#### **(7) Evaluation**

Nach rund sechs Monaten sollte im Netzwerk-Workshop ein Austausch über die Erfahrungen mit der bewerbergerechten Website durchgeführt werden. Möglicherweise können bereits Erfahrungen bzw. Reaktionen auf den neuen Karriere-Bereich von Bewerbern, Mitarbeitern oder Kunden ausgetauscht werden. Ziel hierbei ist es, dass die Unternehmer voneinander lernen und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten erarbeiten. Insbesondere sollten positive Erfahrungen erfragt und Verbesserungsmöglichkeiten ausgetauscht werden.

### **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Hinweise für den Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website

Die Arbeitshilfe steht auf den Websites [www.innodeal.de](http://www.innodeal.de) sowie [www.fitdeh.de](http://www.fitdeh.de) zum Download bereit.

### **Tipps und Erfahrungen**

#### **Tipps**

- Sollten einzelne Betriebe über keine Website verfügen, die den grundsätzlichen Anforderungen entspricht, so können diese an eine Basisberatung der Handwerkskammer verwiesen werden.

#### **Erfahrungen**

- Wichtig ist eine konstruktive und kreative Atmosphäre im Rahmen des gemeinsamen Website-Checks. Diese sollte durch eine entsprechende Gesprächsleitung des Netzwerk-

Betreuers sichergestellt werden.

### Quellen und weiterführende Literatur

eBusiness-Lotse Köln (Hrsg.) (2013): Website-Gestaltung für kleine und mittlere Unternehmen. [http://www.ebusiness-lotse-osnabrueck.de/fileadmin/user\\_upload/website-gestaltung-fuer-kmu-leitfaden.pdf](http://www.ebusiness-lotse-osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/website-gestaltung-fuer-kmu-leitfaden.pdf) (letzter Zugriff: 08.12.2015).

eBusiness-Lotse Köln (Hrsg.) (2013): Webanalyse für kleine und mittlere Unternehmen. [http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2015/LeitfadenWebanalysefrKMU\\_eBusiness-LotseKln.pdf](http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2015/LeitfadenWebanalysefrKMU_eBusiness-LotseKln.pdf) (letzter Zugriff: 08.12.2015).

## 5.7 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Prozesse“

### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen kann nur in **bewusst gesteuerten und gestalteten Prozessen** gelingen. Punktuelle und kurzfristige Einzelmaßnahmen verpuffen oftmals im Betriebsalltag und führen selten zu langfristigen Verbesserungen. Auch in den meist kleinen Betrieben des Handwerks lohnt es sich, die vorhandenen Prozesse zu durchleuchten und sie auf ihren Beitrag zur Innovationsfähigkeit kritisch zu hinterfragen. Das beinhaltet jedoch auch, **sich mit „traditionellen“ Vorgehensweisen auseinanderzusetzen** und es nicht dem Zufall zu überlassen, wie betriebliche Prozesse ablaufen.

In diesem Gestaltungsfeld steht im Vordergrund, **im Alltag Gelegenheiten zu finden, tradierte Praktiken zu reflektieren**, Verbesserungsmöglichkeiten zu erkennen und Wege zu finden, diese gewinnbringend umzusetzen. In vielen Handwerksbetrieben fehlen jedoch nicht nur die zeitlichen Ressourcen, auch gibt es oft Unsicherheiten, was das Vorgehenswissen („Wo kann ich hier ansetzen?“) betrifft. Dies kann einen Einstieg in dieses Thema erschweren. Einen Weg zu finden, dies im Unternehmensalltag umzusetzen, ist jedoch wichtig, denn die **Innovationsfähigkeit wird mehr und mehr zum erfolgsentscheidenden Maßstab**, der auch an kleinere Betriebe zukünftig angelegt wird. Daher erhält dieses Thema große Bedeutung für die Betriebsberatung.

Daher sollten im Unternehmen regelmäßig solche Fragen gestellt (und beantwortet) werden: „Sind die vorhandenen Prozesse dafür geeignet, Innovationen hervorzubringen?“, „Wie könnten die Mitarbeiter verstärkt eingebunden werden?“, „Was könnten die Mitarbeiter beitragen?“ oder „Gibt es Möglichkeiten, vorhandene Vorgehensweisen zu verbessern bzw. gibt es die Möglichkeiten zum Überdenken und der Implementierung von neuem?“

Aus den Erkenntnissen des inno.de.al-Projektes lässt sich ableiten, dass bereits eine erste Auseinandersetzung mit solchen **Schlüsselfragen einen Reflexionsprozess in Gang** setzt, der oft bereits wertvolle Hinweise dafür gibt, was im Betrieb verbessert werden müsste.

Im Rahmen von inno.de.al wurden hierfür exemplarisch drei Beratungskonzepte entwickelt und erprobt, die einzeln oder sukzessive im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz zum Einsatz kommen können.

- Im Mittelpunkt des ersten Beratungskonzeptes „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 5.7.15.6.1) steht die **Einführung eines Verbesserungsprozesses**, der allein von und **durch Mitarbeiter gestaltet** und getragen wird. Hier werden Mitarbeiter dazu qualifiziert, im Betrieb Mitarbeiter-Workshops durchzuführen. Dabei wird eine Vorgehensweise aufgezeigt, wie **aus kleinen Problemen des Alltags** konkrete Verbesserungsmöglichkeiten werden können.
- Wie vorhandene Auszubildende **als Azubi-Scouts eingesetzt werden**, und damit **Nachwuchskräfte gewonnen** werden, ist die Intention des zweiten Beratungskonzeptes „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben“ (Kapitel 5.7.2). Dort werden für Betriebe **Vorgehensweisen und Maßnahmen aufgezeigt**, wie sich Auszubildende wirkungsvoll dafür einsetzen können, im Rahmen von Messen und anderen Veranstaltungen Auszubildende zu gewinnen.

- Die **Auszubildenden an den Betrieb zu binden** und **Ausbildungsabbrüche zu verhindern** ist das Ziel des dritten Beratungskonzeptes „Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“ (Kapitel 5.7.3). Hier werden Gesellen oder Meister zum Azubi-Begleiter qualifiziert. Damit kann der Unternehmer die anspruchsvolle Aufgabe, die Auszubildenden zu betreuen, delegieren und wird dadurch entlastet.

Neben diesen drei Beratungskonzepten unterstützen auch folgende Beratungskonzepte die Weiterentwicklung der Betriebsführung in einem Handwerksbetrieb in Richtung innovationsförderlicher Prozesse:

Das Beratungskonzept „Kurzcheck inno.fit“ (siehe Kapitel 5.4.1) unterstützt Handwerksunternehmer dabei, ihren Betrieb zu durchleuchten und sämtliche Bereiche, unter anderem auch die Prozesse, nach Handlungsfeldern und Potenzialen zu untersuchen und Maßnahmen abzuleiten.

Das Beratungskonzept „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenkampagne in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.4.2) hat die primäre Intention, Innovationen durch eine strukturierte Verbesserung des Innovationsklimas gemeinsam mit den Mitarbeitern zu fördern. Das Innovationsklima im Betrieb beschreibt vorhandene Werte, Führung und Kommunikation, die sich darauf auswirken, ob und wie neue nützliche Ideen entwickelt und umgesetzt werden können.

### 5.7.1 Beratungskonzept „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Innovationen werden vor dem Hintergrund der Anforderungen, wie vor allem dem demografischen Wandel, aber auch der Globalisierung und dem technischen Fortschritt noch wichtiger als bisher. Unternehmen und Beschäftigte müssen sich diesen Herausforderungen stellen und ihren Betrieb zukunftsfähig weiterentwickeln.

Im Arbeitsalltag existieren neben größeren Problemen oft **kleinere Probleme oder Schwachstellen**, die eine termin- und qualitätsgerechte und/oder gesunde und sichere Arbeit behindern. Oft sind dies „nur“ **kleinere Ärgernisse**, die aufgrund ihrer geringen Relevanz übergangen werden, jedoch in der Summe sehr viel Mehraufwand bedeuten können. Dies sind beispielsweise nicht vorhandene oder nicht funktionierende Arbeitsmittel, Suchaufwand, Schnittstellen-Probleme, Warte- und Rüstzeiten, Nachbesserungen oder Beschwerden.

Häufig sind solche Angelegenheiten im Alltagsgeschäft nicht als fassbare oder gegenständliche Probleme zu erkennen und sie werden daher - oder aus Zeitmangel - nicht erfasst bzw. hinterfragt. Gleichzeitig bleiben oft Informationen und Hinweise der Beschäftigten zu oben genannten Themen „auf der Strecke“ oder **gehen im Alltagsgeschäft unter**. Der Grund hierfür ist meist die **starke Eingebundenheit des Unternehmers** ins Tagesgeschäft, was häufig einem systematischen Managen möglicher Schwachstellen im Weg steht. Dabei sprechen viele Gründe für eine stärkere **Einbindung der Beschäftigten**, wenn es darum geht, alltägliche Probleme zu identifizieren, Lösungen zu finden und umzusetzen. Die Beschäftigten sind „**Experten**“ in ihrer Funkti-

on: Sie sind Träger wichtiger Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen. Die Beschäftigten wissen durch deren Tätigkeiten häufig den Unternehmern bisher Verborgenes über die Arbeit im Betrieb. Sie können vielfältige Potenziale zur Verbesserung aufzeigen. Zudem geht es darum, das eigene Arbeitsumfeld zu verbessern, im Betrieb mitzugestalten und eigene Ideen einzubringen. Beschäftigte zeigen meist eine hohe **Bereitschaft, Maßnahmen und Veränderungen umzusetzen**, wenn die Idee von ihnen stammt und diesen Beachtung geschenkt wird. So können sie zu einem guten Ergebnis beitragen.

Die meisten Unternehmer wünschen sich eine **verstärkte Partizipation im Betrieb**: 68 Prozent der im Rahmen von inno.de.al befragten Handwerksunternehmer stimmen der Aussage zu, dass ihr Betrieb für die Umsetzung von Innovationen besser aufgestellt wäre, wenn die Beschäftigten mehr einbezogen würden. Auch die Befragung von Unternehmern im Rahmen des HaFlexSta-Projektes<sup>20</sup> machte deutlich, dass Unternehmer ihre Beschäftigten gerne verstärkt einbeziehen würden – auch bei wichtigen Aufgaben.

Benötigt werden Prozesse im Betrieb, die unter Einbezug der Beschäftigten aus kleinen Fehlern und Problemen Verbesserungen ableiten und umsetzen.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem Gestaltungsfeld „**innovationsförderliche Prozesse**“ zuzuordnen.

## Grundlagen

### Kleine Probleme als Verbesserungschance

Die „kleinen Probleme des Alltags“, wie sie auch in Handwerksbetrieben vorkommen, kosten häufig Mehraufwand, Zeit und Geld. Außerdem können die Innovationskraft eines Betriebes schmälern: Wenn beispielsweise Informationen nicht weitergegeben werden und die Baustellen lückenhaft vorbereitet sind, ist es schwieriger, Neuerungen bzw. Verbesserungen umzusetzen (siehe Abbildung 46).

Aber auch in umgekehrter Weise können die kleinen Probleme des Arbeitsalltags mit Innovationen (Neuerungen, die zu Verbesserungen führen) in Zusammenhang stehen: Eine elementare Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung von Innovationen ist die Wahrnehmung von (auch kleinen) Impulsen aus dem betrieblichen Umfeld, die zur (Weiter-)Entwicklung von Vorgehensweisen, Produkten und Dienstleistungen genutzt werden können. Mit anderen Worten können Fehler, Schwachstellen und Probleme den Anstoß für Verbesserungen im Betrieb geben. Voraussetzung dabei ist, dass sie auch dafür genutzt werden, das heißt, dass auftretende Fehler den Ausgangspunkt zur systematischen Auseinandersetzung sind.

<sup>20</sup> Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität – HaFlexSta (vgl. Mangold et al. 2014), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds. Laufzeit 2009 bis 2014.

Verbesserungs-Themen	Beispiele
Suchaufwand und Unordnung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sauberkeit am Arbeitsplatz</li> <li>• beliebiger Platz von Arbeitsmitteln</li> <li>• keine klares Ablagesystem in Lager/Werkstatt/Auto</li> </ul>
Ablenkungen und Störungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklar, wie eingehende Telefonate angenommen werden</li> <li>• nicht vorhandene Materialien</li> <li>• unsachgemäße Ablage von Materialien</li> <li>• ungenügend vorbereitete Arbeitsschritte</li> </ul>
Warte- und Rüstzeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• benötigtes Material nicht vorhanden</li> <li>• notwendige Werkzeuge nicht vorhanden</li> <li>• unzureichende Abstimmung mehrerer Arbeitsschritte</li> </ul>
Fehlende Informationen /Informationsflut	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Lagerplätze von Dokumentationen</li> <li>• unzureichende Planungsunterlagen</li> <li>• keine klar geregelten / nicht eingehaltenen Informationswege</li> </ul>
Unnötige Arbeitsschritte /Doppelarbeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unnötige Anfahrt zum Kunden</li> <li>• unzureichende Abstimmung</li> <li>• fehlendes Material</li> </ul>
Nachbesserungen und Beschwerden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenreklamationen</li> <li>• Fehlerhafte Ausführungen</li> <li>• Falsche Lieferungen</li> </ul>
Mitarbeiter-Einsatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter nicht angemessen qualifiziert für Tätigkeit</li> <li>• Einsatzplanung fehlerhaft/nicht ausreichend</li> </ul>
Arbeitsbedingungen /Sicherheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlerhafte Maschinen</li> <li>• defektes Werkzeug</li> <li>• falscher Umgang mit Arbeitsmitteln</li> <li>• ungenügende Werkstatt-/Büro-/Baustellenplanung</li> </ul>
Organisation und Abläufe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unklare Regelungen und Abstimmungen</li> <li>• unvollständige Informationen</li> <li>• nicht stringente Ablage</li> <li>• unzureichende Dokumentation</li> </ul>
Material	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falsche Handhabung</li> <li>• unzureichender Einsatz</li> <li>• nicht vorhandenes Material</li> <li>• zu hoher Materialeinsatz</li> <li>• unsachgemäßer Umgang mit Restbeständen</li> </ul>
Umweltschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlerhafte Nutzung</li> <li>• falsche Entsorgung</li> </ul>

Abbildung 46: Beispiele für Themenfelder möglicher Alltagsprobleme und deren Ausprägungen in Handwerksbetrieben

### Durch den konstruktiven Umgang mit Fehlern zu Schritt-für-Schritt-Verbesserungen

In einigen Unternehmen werden kleine Fehler oder auftretende Probleme verdeckt und nicht kommuniziert. Daraus kann folgen:

- Die Chance, daraus zu lernen und besser zu werden, wird nicht genutzt und
- die gleichen Fehler werden mit großer Wahrscheinlichkeit immer wieder auftreten.

Außerdem steigen nach einer Erkenntnis aus dem Qualitätsmanagement die Kosten der Fehlerverhütung bzw. deren Behebung in jeder Phase (wie Planung, Fertigung, Montage) um den Faktor 10 an.

Es gehört zu innovationsstarken Betrieben, aufgetretene Fehler als Chance für Verbesserungen

zu begreifen. Dabei wird der Blick nicht einseitig auf die Schuldigen gerichtet, sondern lösungsorientiert auf die Berichtigung und künftige Verhinderung. Dazu gehört es, durch Vertrauen ein Klima zu schaffen, in dem auf Fehler nicht verurteilend reagiert wird, sondern auf deren künftige Vermeidung geschaut wird. Dies unterstützt selbständiges innovatives Denken und Handeln im Betrieb. Anders gesagt: Wo Fehler nicht als Chance zur Verbesserung gesehen werden, können kaum neue Ideen entstehen. Aus Fehlern und Problemen, so ein weit verbreitetes Paradigma aus der Management-Literatur, können mehr Lehren gezogen werden als aus Erfolgen (vgl. beispielsweise Wastian, Braumandl und Weisweiler 2015).

Daher ist es notwendig, dass in Betrieben Prozesse etabliert werden, die es erlauben, aus Fehlern zu lernen und daraus Verbesserungen abzuleiten und umzusetzen. Damit ist unweigerlich verbunden, schrittweise andere Vorgehensweisen und Verfahren umzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit Schritt-für-Schritt-Verbesserungen fördert (und fordert) die betriebliche Flexibilität. Diese ist besonders wichtig, wenn sich Betriebe verändernden Märkten anpassen müssen. Vor allem Kleinbetriebe beharren häufig auf traditionellen Vorgehensweisen und ändern sich nur, wenn das Umfeld es dazu zwingt. Die Haltung, die hinter dem stetigen (kontinuierlichen) Verbessern aus Fehlern steht, erfordert jedoch, sich ständig (wenn auch nur in kleinen Schritten) zu wandeln. Die Fähigkeit, sich zu wandeln, ist angesichts der turbulenten werdenden Rahmenbedingungen (z. B. den vielfältigen Aufgaben, die sich aus den demografischen Veränderungen ergeben) eine wichtige Kompetenz eines Betriebes.

#### **Die schrittweise Verbesserung muss durch die Mitarbeiter getragen werden**

Die kontinuierliche Verbesserung in kleinen Schritten entspricht der Grundlage der Managementmethode Kaizen (aus den japanischen Wörtern „Kai“ für „Veränderung“ und „Zen“ für „zum Besseren“. Es geht hierbei um eine kontinuierliche Veränderung und Verbesserung im Sinne von einer alltäglichen und stetigen Verbesserung) bzw. dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP). (vgl. Hurtz und Flick 2013) Ziel ist es dabei, durch stetige kleine Veränderungen spürbare Verbesserungen in einem Unternehmen zu erzielen und entsprechende Erfolge zu sichern.

Im Gegensatz zu Innovationen, die meist durch größere Schritte und völlige Umgestaltungen gekennzeichnet sind, wirkt KVP durch Optimierung/ Perfektionierung vorhandener Produkte/ Prozesse anhand von stetigen kleinen Schritten. Dieses schrittweise und stetige Vorgehen ist eine sinnvolle Ergänzung (und nicht Gegenpol) zu Innovationen.

Bei der schrittweisen Optimierung kommt den Beschäftigten eine zentrale Rolle zu: Durch ihre unmittelbare Teilhabe an den betrieblichen Abläufen sind sie gleichzeitig Wissensträger, wenn es um die Schwachstellen geht, aber auch zentraler Akteur, wenn es um die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen und deren Umsetzung geht.

Daher arbeiten die Mitarbeiter in dieser Beratung eigenständig an laufenden Verbesserungen. Konkrete Verbesserungsvorschläge werden von einzelnen Mitarbeitern bzw. ganzen Teams erarbeitet. Einzelne und/ oder mehrere Beschäftigte werden meist zur direkten Umsetzung ermächtigt. Dabei entstehen die Verbesserungsvorschläge aus alltäglichen Problemen und Schwachstellen, die von den Beschäftigten als störend wahrgenommen werden. Somit sind Ausgangspunkte meist kleine Fehler, Abweichungen und Mängel, die eine termin- und qualitätsgerechte sowie gesunde und sichere Arbeit behindern (siehe Beispiele aus Abbildung 46).

Die Analyse der Ursachen sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Lösungen führt zu einer Vielzahl von kleinen Veränderungen, die in der Summe zu deutlichen Verbesserungen führen.

Damit dieser Prozess funktioniert, müssen in Unternehmen einige Rahmenbedingungen geschaffen werden, wie die Bereitstellung von Arbeitszeit, die Ermächtigung der Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten und umzusetzen. Dies setzt eine Unternehmenskultur voraus, in der die Mitgestaltung und Verbesserung der Prozesse durch Mitarbeiter ausdrücklich erwünscht ist.

### Verbesserungen einführen mit Mitarbeiter-Workshops

Für die Umsetzung von schrittweisen Verbesserungen auf Mitarbeiterebene gibt es unterschiedliche Instrumente. Eine beliebte Methode ist der Qualitätszirkel, in dem interne Arbeitskreise gebildet werden und das Wissen, die Kompetenzen und der Ideenreichtum sämtlicher Mitarbeiter einbezogen werden. Ein Moderator leitet die Arbeitskreise. Dabei sollen Verbesserungsvorschläge, die aus kleinen Problemen gezogen werden können, gesammelt, diskutiert und in Maßnahmen umgewandelt werden, deren Realisierung abgesprochen wird.

Die hier dargestellte Durchführung moderierter Verbesserungs-Workshops auf der Mitarbeiterebene stützt sich auf aus Japan stammende das Instrument Qualitätszirkel, der in den 1960er Jahren nach Deutschland kam. Häufig steigt durch die Einführung von Verbesserungs-Workshops das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter für den eigenen Arbeitsbereich sowie die vor- und nachgelagerten Prozesse.

Die Verbesserungs-Workshops müssen durch eine geeignete Person geleitet werden. Eine Moderation lenkt und gestaltet einen Workshop so, dass alle Teilnehmer sich einbringen können, der Diskussionsprozess transparent und nachvollziehbar ist und ein Ergebnis erzielt wird. Die Moderation sorgt daher für die optimalen Rahmenbedingungen, damit die Teilnehmer das Thema inhaltlich bearbeiten können. In diesem Beratungskonzept werden Beschäftigte zu Moderatoren qualifiziert, die die Verbesserungs-Workshops organisieren und formal leiten.

### Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- In Handwerksbetrieben bestehen in der Regel keine etablierten Prozesse zum Ableiten von Verbesserungen aus auftretenden Fehlern und Problemen.
- Schritt-für-Schritt-Verbesserungen können in der Summe zu Innovationen führen.
- Der Wunsch nach einer höheren Partizipation der Beschäftigten ist in den meisten Betrieben vorhanden – sowohl auf Seiten der Unternehmer als auf der Seite der Beschäftigten. Hierzu müssen im Betrieb Standards geschaffen und die Mitarbeiter entsprechend qualifiziert werden.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit den interessierten Betrieben des Netzwerkes Verbesserungs-Workshops einzuführen, die von den Mitarbeitern eigenständig organisiert, geplant, durchgeführt und moderiert werden. Das Beratungskonzept richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. **Ziele der Beratung** sind:

- Handwerksunternehmer für einen systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesse-

rungsprozess zu sensibilisieren,

- in interessierten Handwerksbetrieben das Bewusstsein und die Bereitschaft für einen systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozess - beim Unternehmer und den Beschäftigten - zu schaffen sowie
- einen systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozess einzuführen.

Intentionen auf betrieblicher Ebene:

- Verbesserungen auf der Arbeiterebene anstoßen und umsetzen,
- Mit-Arbeiter zu Mit-Denkern machen,
- kontinuierliche Verbesserungen auf Arbeiterebene mittels Workshops kennenlernen und implementieren,
- ausgewählte Mitarbeiter befähigen, selbständig Workshops vorzubereiten, zu moderieren und die Maßnahmenumsetzung zu begleiten sowie
- eine (oder auch zwei) Person(en) zu benennen und einzuweisen, die sich um die weitere Anwendung des systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses im Betrieb kümmert (kümmern).

Das Ergebnis der Beratung sollte sein, dass kleine Fehler und auftretende Probleme als Ausgangspunkt für die Ableitung schrittweiser Verbesserungen genutzt und diese in Mitarbeiter-Workshops erarbeitet werden.

### Voraussetzungen

Das Beratungskonzept eignet sich vor allem für die Unterstützung von Handwerksbetrieben im Rahmen einer regionalen Innovationsallianz. Es kann auch in leicht modifizierter Form bei einer Einzelberatung angewendet werden.

Im Vorfeld sind folgende Erfordernisse zu klären:

- Der Betrieb beschäftigt mindestens 6 Mitarbeiter,
- der Unternehmer ist offen für eine echte Einbeziehung der Mitarbeiter,
- der Unternehmer kann sich vorstellen, einen oder zwei Mitarbeiter als Moderatoren zu gewinnen und
- der Unternehmer akzeptiert das Prinzip der freiwilligen Teilnahme.

### Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

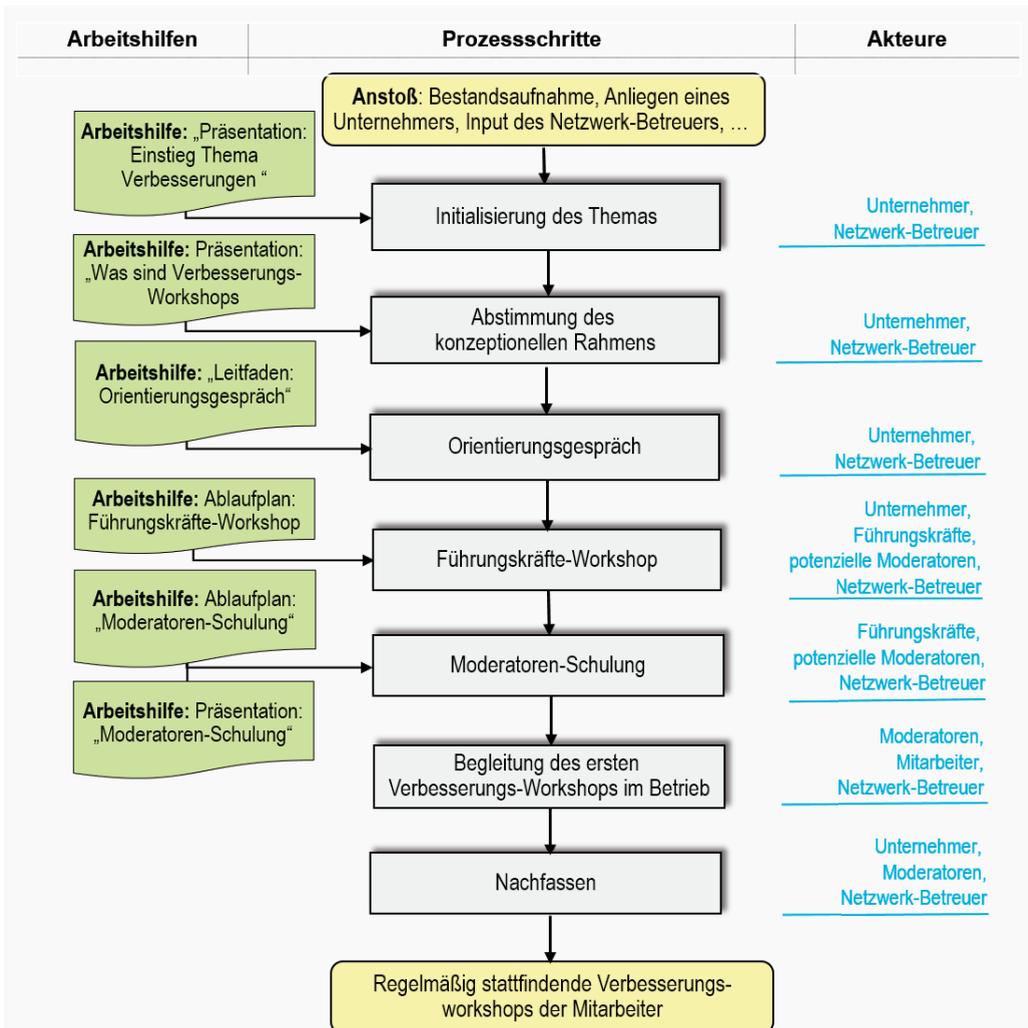


Abbildung 47: Prozess des Beratungskonzeptes „Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Fehler werden meist vertuscht oder nicht offen kommuniziert.
- Anregungen und Vorschläge für Verbesserungen verpuffen im Betriebsalltag.
- Die Beschäftigten sollen stärker eingebunden und beteiligt werden.
- Beschäftigte beschwerten sich, dass ihre Ideen und Verbesserungsvorschläge nicht ge-

hört werden.

- Das unternehmerische Denken und Handeln der Beschäftigten soll gefördert werden.

## (2) Initialisierung

In einem Netzwerk-Workshop wird an die Themen „kontinuierliche, Schritt-für-Schritt-Verbesserungen“ und „Fehler“ sowie „Mitarbeiterpartizipation“ herangeführt. Hierzu kann die Arbeitshilfe I „Präsentation: Einstieg Thema Verbesserungen“ genutzt werden. Dabei sind folgende Diskussionspunkte sinnvoll:

- Was heißt „kontinuierliche Verbesserung“ im Betrieb?
- Was bedeutet es, im Betrieb Fehler zu machen?
- Wie wird im Betrieb mit Fehlern umgegangen? Wie verhalten sich Mitarbeiter und die Geschäftsleitung, wenn Fehler und Probleme auftreten?
- Wie können Fehler zu kleinen Verbesserungen führen?
- Welche Rolle nehmen die Mitarbeiter ein?

Ziel dabei ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses der benannten Themen sowie die Diskussion des Nutzens für den Betrieb. Besonderen Wert kann der Netzwerk-Betreuer auf den Austausch zur Unternehmensphilosophie „ständiges Verbessern in kleinen Schritten“ legen.

Im Anschluss kann das Interesse der Unternehmer abgefragt werden, dieses Beratungskonzept in ihrem Betrieb umzusetzen.

Die Initialisierung sollte eine Stunde nicht überschreiten. Für die Initialisierung reicht es aus, wenn die Unternehmer die Grundlagen von mitarbeitergetragenen Verbesserungen ausgehend von Fehlern kennen. In den kommenden Schritten (vor allem im Führungskräfte-Workshop), wenn es um konkrete Maßnahmen geht, entwickeln die Unternehmer dann ein tiefer gehendes Verständnis des Themas.

## (3) Abstimmung des konzeptionellen Rahmens

Den Unternehmern werden die grundsätzlichen Schritte zur Einführung von Verbesserungs-Workshops vorgestellt. Hierbei unterstützt die Arbeitshilfe II „Präsentation: Was sind Verbesserungs-Workshops“.

Diese weiteren Schritte sind zur Einführung dieser Workshops in den Betrieben erforderlich:

1. Orientierungsgespräch
2. Führungskräfte-Workshop
3. Moderatorenschulung
4. Begleitung des ersten von einer Führungskraft / mehreren Führungskräften moderierten Verbesserungs-Workshops im Betrieb durch den Netzwerk-Betreuer

Die Inhalte der einzelnen Punkte werden in den folgenden Schritten beschrieben.

Anschließend haben die Unternehmer die Möglichkeit, ein Orientierungsgespräch mit dem Netzwerk-Betreuer zu vereinbaren.

#### (4) Orientierungsgespräch

Für das ca. einstündige Orientierungsgespräch werden gemeinsam mit dem Unternehmer im Betrieb die betrieblichen Voraussetzungen für die Erarbeitung und Umsetzungen von Verbesserungen auf Mitarbeiterebene geklärt. Bedeutende Aspekte sind insbesondere die im Betrieb vorhandenen Vorgehensweisen, wenn es um Fehler, die Einführung von Verbesserungen oder Innovationen allgemein geht und die bisherige Einbindung der Mitarbeiter in Innovationsthemen.

Für die Durchführung steht die Arbeitshilfe III „Leitfaden Orientierungsgespräch“ zur Verfügung, die Hinweise und einige Fragestellungen beinhaltet, die besprochen werden sollten.

Es ist die Aufgabe des Netzwerk-Betreuers, in einem leitfadengestützten Gespräch, die relevanten Aspekte einer schrittweisen Verbesserung unter Einbezug der Mitarbeiter zu beleuchten. Dabei sollte der Netzwerk-Betreuer die aus seiner Sicht kritischen Aspekte ansprechen. Ein Beispiel für einen kritischen Aspekt wäre, wenn der Unternehmer eher wenig von Mitarbeiterpartizipation hält bzw. einen autoritären Führungsstil praktiziert, der wenig Raum für die Integration von Verbesserung, die auf Mitarbeiterebene entwickelt werden, zulässt. Dieser Aspekt wird unten („Tipps und Erfahrungen“) aufgegriffen.

Abschließend werden die weitere Vorgehensweise bzw. die nächsten Schritte besprochen (Führungskräfte-Workshop, Moderatorenschulung und Begleitung des ersten Verbesserungs-Workshops) und ein Termin für den Führungskräfte-Workshop vereinbart.

#### (5) Führungskräfte-Workshop

Im Vorfeld wählt der Unternehmer einen (oder zwei) seiner Mitarbeiter als die Moderatoren der Verbesserungs-Workshops aus. Dies können – müssen aber nicht – Führungskräfte sein. Die Workshops sollten dann von diesem/ diesen beiden Moderatoren durchgeführt werden. Die Aufgaben des Moderators sind

- die Vorbereitung, Organisation und Moderation sowie Nachbereitung der Verbesserungs-Workshops, inkl. Beschaffung geeigneter Räumlichkeiten (Besprechungsraum und des benötigten Materials wie Flipchart etc.),
- die Rücksprache der Workshop-Ergebnisse mit dem Unternehmer,
- die Überwachung der Umsetzung der im Workshop erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen im Betrieb sowie
- „Kümmerer-sein“ für den gesamten Prozess der Schritt-für-Schritt-Verbesserungen, inkl. Ständige Kommunikation und ggf. Motivation, die Veränderungen, die aus den schrittweisen Verbesserungen resultieren, weiter umzusetzen und „dranzubleiben“.

Der Führungskräfte-Workshop wird mit der Geschäftsleitung (Unternehmer, evtl. Ehepartner) und den Führungskräften durchgeführt. Hinzu kommen weitere Mitarbeiter, die potenziell für die Moderatorenschulung ausgewählt sind.

Für die Durchführung des Führungskräfte-Workshops stehen die Arbeitshilfen IV „Ablaufplan Führungskräfteworkshop“ sowie Arbeitshilfe I „Präsentation: Einstieg Thema Verbesserungen“ zur Verfügung.

Einleitend präsentiert der Netzwerk-Betreuer das Konzept der Verbesserungen auf Mitarbei-

terebene, stellt die Grundsätze vor, sensibilisiert für das Verbesserungspotenzial und greift einige Aspekte aus dem Orientierungsgespräch auf, um diese in größerem Rahmen zu diskutieren.

Anschließend wird der Ablauf eines Mitarbeiter-Verbesserungsworkshops vorgestellt und die benötigten Workshop-Instrumente vorgestellt. Diese sind:

1. Sammlung von Verbesserungsthemen durch eine [Kartenabfrage](#)
2. Problemursachenermittlung mittels [Ursache-Wirkungs-Diagramm](#)
3. Maßnahmenplanung durch einen schriftlichen [Maßnahmenplan](#)

Auch hierzu dient noch einmal die [Arbeitshilfe II](#) „Präsentation: Was sind Verbesserungs-Workshops“. Die Besprechung der Grundlagen und Instrumente sollte maximal eine Stunde dauern.

Zur Veranschaulichung des Ablaufs sowie der Instrumente wird anschließend mit den Teilnehmern beispielhaft ein Verbesserungs-Workshop durchgeführt. Dabei werden alle Phasen durchlaufen und die Instrumente erläutert und angewandt. Dies ist wichtig, denn so bekommen sowohl Unternehmer als auch Führungskräfte und Moderator(en) einen Eindruck, wie ein Verbesserungs-Workshop abläuft, welche Ergebnisse zu erwarten sind und wo evtl. „Klippen“ auftauchen könnten, die vom Moderator „umschiff“ werden müssen.

Die Durchführung des Verbesserungs-Workshops kann zwischen einer und drei Stunden beanspruchen – die Dauer kann variieren, da inhaltlich gearbeitet wird und die verwendeten Instrumente erläutert werden sollten. Diese werden jedoch in der Moderatoren-Schulung detailliert behandelt.

## **(6) Moderatoren-Schulung**

Bei der Planung der Moderatoren-Schulung können die zukünftigen Moderatoren mehrerer Betriebe gemeinsam geschult werden. Die Schulung kann mit vier bis acht Teilnehmern durchgeführt werden. Als Ort bietet sich ein ausreichend großer Besprechungsraum in einem Betrieb an, in dem die notwendigen Moderationsmaterialien vorhanden sind: Flipchart mit ausreichend Papier, Pinnwand bespannt mit Packpapier, Pins, dicke Stifte, Moderationskärtchen und evtl. Klebepunkte sowie Klebestreifen. Für das Aufspielen der Präsentation sollten Leinwand und Projektor bzw. Beamer zur Verfügung stehen. Es ist hilfreich, wenn die Präsentationsfolien als Handzettel an die Teilnehmer verteilt werden, denn darin befinden sich Hinweise zur Umsetzung der Instrumente und können bei Bedarf nachgelesen werden.

Für die Durchführung stehen die [Arbeitshilfe V](#) „Ablaufplan Moderatorenschulung“ und die [Arbeitshilfe VI](#) Präsentation „Moderatoren-Schulung“ zur Verfügung.

Zunächst werden die Teilnehmer mit den Funktionen und Aufgaben eines Moderators vertraut gemacht. Anschließend wird das Konzept der Verbesserungen auf Mitarbeiterebene vertieft diskutiert und auch der Ablauf der Verbesserungs-Workshops erläutert. Die Moderatoren sollten sich der dafür benötigten Instrumente sicher sein.

### Tagesordnung

- Begrüßung und Ziel des Tages
- Grundlagen Kommunikation und Moderation
- Grundlagen kontinuierliche Verbesserung
- Ablauf Verbesserungs-Workshop
- Instrumente, Medien und Materialien
- Umgang mit schwierigen Situationen
- Übung
- Betriebliche Umsetzung

Abbildung 48: Tagesordnungspunkte der Moderatoren-Schulung

Die weiteren Teile des Workshops gelten der Umsetzung. Angefangen von der Darstellung unterschiedlicher Moderationsmaterialien, über die Phasen der Moderation bis hin zum Umgang mit schwierigen Situationen (Abbildung 48 zeigt die Tagesordnungspunkte).

Daran schließt sich eine intensive Übungsphase an, in der die Teilnehmer in wechselnden Rollen die Durchführung von Verbesserungs-Workshops unter Anwendung der Instrumente erproben können.

Die Moderatoren-Schulung dauert zwischen vier und sechs Stunden.

#### **(7) Begleitung des ersten Verbesserungs-Workshops im Betrieb**

Der Netzwerk-Betreuer ist bei dem ersten Verbesserungs-Workshop im Betrieb anwesend, um den Verlauf zu beobachten und dem Moderator im Nachgang Rückmeldung zu geben und ggf. noch offene Fragen zu klären. Der Netzwerk-Betreuer kann zur Beginn des Workshops einige einleitende Worte sagen, sollte die Durchführung aber dem Moderator überlassen. Sollten während des Workshops Fragen aufkommen, die der Moderator nicht beantworten kann oder der Workshop-Ablauf ins Stocken gerät, so kann sich der Netzwerk-Betreuer einbringen. Abschließend führt er ein Feedbackgespräch mit dem Moderator.

Der Workshop sollte maximal 1,5 Stunden dauern. Für das anschließende Feedbackgespräch zwischen Netzwerk-Betreuer und Moderator sollten ca. 45 Minuten zur Verfügung stehen.

#### **(8) Nachfassgespräch zur Umsetzung nach ca. sechs Monaten**

Nach ca. einem halben Jahr sollte ein Gespräch im Betrieb mit Unternehmer und Moderator(en) durchgeführt werden, indem der Erfolg der Verbesserungs-Workshops und bereits umgesetzte Verbesserungs-Maßnahmen sowie die Rolle des Moderators besprochen werden. Der Moderator sollte die in den Verbesserungs-Workshops gefundenen Verbesserungspotenziale kurz und die Maßnahmen vorstellen. Anschließend sollte gemeinsam eingeschätzt werden, welchen Nutzen der Betrieb und die Mitarbeiter durch die Workshops hatten und was noch verbessert und angepasst werden muss.

## Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

- Arbeitshilfe I: Präsentation „Einstieg Thema Verbesserungen“
- Arbeitshilfe II: Präsentation „Was sind Verbesserungs-Workshops“
- Arbeitshilfe III: Leitfaden für das Orientierungsgespräch
- Arbeitshilfe IV: Ablaufplan: Führungskräfte-Workshop
- Arbeitshilfe V: Ablaufplan: Moderatoren-Schulung
- Arbeitshilfe VI: Präsentation „Moderatoren-Schulung“

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

## Tipps und Erfahrungen

### Tipps

- Es sollte deutlich gemacht werden, dass die in den Verbesserungs-Workshops erarbeiteten Verbesserungs-Maßnahmen einen Zeitaufwand bedeuten, für den die Mitarbeiter nicht dem Tagesgeschäft zur Verfügung stehen. Hierzu sollte der Unternehmer vorab mögliche Zeitfenster identifizieren.
- Der vorhandene und praktizierte Führungsstil und die –kultur können blockieren, dass Mitarbeiter für das Identifizieren von Problemstellen bzw. Vorschlägen von Verbesserungsmöglichkeiten vorbringen. Wenn Führungskräfte glauben, Mitarbeiter sollen „arbeiten, keine Probleme suchen“, ist dies ein „K.O.-Kriterium“ für die erfolgreiche Umsetzung. Das Funktionieren des Beratungskonzeptes ist vielmehr auf einen Führungsstil angewiesen, der Offenheit für Verbesserungsmöglichkeiten und Wertschätzung für „mit-denkende“ Mitarbeiter aktiv unterstützt.

### Erfahrungen

- Gerade Kleinbetriebe setzen auf Stabilität und sind meist strukturkonservativ (Einstellung, Vorhandenes bewahren zu wollen). Sich kontinuierlich verbessern zu müssen, ist daher eher konträr zur eigentlichen Ausrichtung. Aus diesem Grund muss in einem Betrieb, wo Schritt-für-Schritt-Verbesserungen erzielt werden sollen, ständig eine dafür zuständige Person aktiv sein, um mögliche Verbesserungen (die ja immer auch Veränderungen sind) zu kommunizieren und den Umsetzungsprozess voranzutreiben und zu betreuen. Sonst werden Vereinbarungen nicht umgesetzt und der gesamte Verbesserungsprozess schläft ein. Dafür müssen Ressourcen bereitgestellt werden, es braucht neben Zeit auch Geduld und Beharrlichkeit. Für den Erhalt von Stabilität ist es letztlich auch notwendig, sich weiterzuentwickeln.
- Die fehlende Bereitschaft im Betriebsalltag, Zeit für den Verbesserungs-Workshop einzuräumen, kann gelöst werden, indem die Workshops 1,5 Stunden vor Arbeitsende beginnen. Wird es dann von den Workshop-Teilnehmern als wichtig angesehen, länger zu bleiben, so beruht dies auf Freiwilligkeit.
- Den Moderatoren wird oft erst im Verbesserungs-Workshop deutlich, dass sie nun eine Führungsaufgabe übernehmen. Bedenken bezüglich der fehlenden Akzeptanz von Sei-

ten der Kollegen können vermindert werden, wenn die Moderatorenrolle als „Unterstützer für den Gruppenarbeitsprozess“ definiert wird.

- Die Maßnahmen aus den Verbesserungs-Workshops sollten konsequent und vollständig umgesetzt werden, auch, um die Glaubwürdigkeit der Verbesserungs-Workshops und der Moderatoren aufrecht zu erhalten. Hierfür ist es hilfreich, wenn der Netzwerk-Betreuer nach der Einführung bei den Moderatoren regelmäßig bezüglich Themen und Umsetzung nachhakt.

### Quellen und weiterführende Literatur

Hurtz, A. und Flick, D. (2013): Verbesserungsmanagement. Was gute Unternehmen erfolgreich macht. Springer.

Kostka, C. (2011): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP. München: Carl Hanser Verlag.

Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.) (2014): Das HaFlexSta-Projekt - Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik.

Seifert, J. W. (1996): Mitarbeiter-Gruppen - Kaizen erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen. Offenbach: Gabal Verlag.

Wahren, K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. München: C.H. Beck Verlag.

Wastian, M., Braumandl, I. und Weisweiler, S. (2015): Führung und Mikropolitik in Projekten: Der psychologische Faktor im Projektmanagement. Heidelberg: Springer.

### 5.7.2 Beratungskonzept „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung – Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben“

*Albert Ritter und Elisabeth Jaschinski*

#### Beratungsbedarf

Auf dem handwerksrelevanten Arbeitsmarkt vollzieht sich ein **Wandel vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt**, der je nach Gewerk unterschiedlich stark ausgeprägt ist. (vgl. ZDH 2011, S. 5-12). Dies gilt auch für den Ausbildungsmarkt. Während in 2006 noch 476.615 Auszubildende im Handwerk beschäftigt waren, lag die Zahl nach Berechnungen des ZDH (ZDH 2015) acht Jahre später nur bei 370.995 Auszubildenden - ein Rückgang um 22 Prozent. Dass dieser Rückgang nicht nur auf die abnehmende Zahl der Schulabgänger und der sinkenden Ausbildungsbereitschaft der jungen Menschen in Deutschland zurückzuführen ist, zeigt sich am Anteil der Auszubildenden im Handwerk im Vergleich zu allen Auszubildenden in Deutschland: 2006 lag der Anteil der Auszubildenden im Handwerk bei ca. 30 Prozent, bis 2014 verringerte er sich auf 27,3 Prozent. Ein Indiz für die rückläufige Attraktivität einer Ausbildung im Handwerk. Die Zahl der knapp 371.000 Auszubildenden bedeutet, dass in 2014 im Durchschnitt etwa jeder dritte Handwerksbetrieb einen Auszubildenden beschäftigte. Dieses Bild wird sich mit großer Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren zu Ungunsten der Handwerksbetriebe verstärken.

**Fakt: Immer weniger junge Menschen interessieren sich für eine Ausbildung im Handwerk bzw. sind hierfür geeignet.** Die Gründe für den Mangel an ausbildungsinteressierten und -geeigneten jungen Menschen sind vielfältig. Zu nennen sind insbesondere:

- Der demografische Wandel, der sicherlich zu den Hauptursachen zählt. Er bewirkt vor allem den bereits oben angesprochenen Rückgang der Zahl der Schulabgänger. (siehe Berufsbildungsbericht 2015: BMBF 2015, S. 3)
- Der Trend: Studium statt Ausbildung. Die gesellschaftliche Reputation der dualen Berufsausbildung nimmt ab und die „Zwangsläufigkeit“ nach dem Abitur zu studieren nimmt zu. (siehe Hoeckel et al. 2015, S. 14 f.)
- Der von vielen Handwerksunternehmern beklagte anscheinende oder tatsächliche Rückgang von Basis-Kompetenzen (z. B. Allgemeinwissen, sozialer Umgang) der Schulabsolventen sowie die steigenden Anforderungen in vielen Ausbildungsberufen. Dies hat teilweise zur Folge, dass einige Handwerksunternehmer heute nicht mehr bereit sind, Hauptschüler oder junge Menschen mit Migrationshintergrund als Auszubildende einzustellen.
- Die rückläufige Attraktivität des Handwerks als Arbeitgeber und damit auch als Ausbildungsbetrieb. (vgl. Wolf 2012a, S. 4 f. und Wolf 2012b, S. 86)
- Ein häufig eher traditionelles oder teilweise auch fehlendes Azubi-Recruiting der Handwerksbetriebe. Lange Zeit war das Werben um Auszubildende nicht notwendig und wird nach eigenen Erfahrungen auch heute noch von Handwerksunternehmern als nicht opportun erachtet.
- Die Medien, die junge Menschen heute bei der Berufswahl verstärkt verwenden, wie beispielsweise Karriere-Seiten auf der Homepage eines Handwerksbetriebes (vgl. u-Form:e

2014 und 2015) werden unzureichend bzw. nicht genutzt. Der einzelne Handwerksbetrieb wird dadurch nur schwerlich als interessanter Ausbildungsbetrieb wahrgenommen.

- Eine nur noch bedingt „zeitgemäße“ Ansprache junger Menschen.  
Was junge Menschen, die sich für eine Ausbildung im Handwerk interessieren, von einem Ausbildungsbetrieb, der Kommunikation mit diesem sowie der Ausbildung erwarten, hat sich verändert (siehe insbesondere NIHK 2012, u-Form:e 2014, u-Form:e 2015 und Würth 2015), was sich aber häufig nicht in der Art und Weise, wie Ausbildungsinteressierte angesprochen werden, niederschlägt.

Vor diesem Hintergrund darf es nicht verwundern, dass Handwerksbetriebe vermehrt Probleme haben, geeignete Auszubildende und damit Nachwuchs zu bekommen. Wenn man berücksichtigt, dass die am zweithäufigsten genannte Strategie der vom ZDH zum Fachkräftemangel befragten Handwerksunternehmer „mehr eigene Ausbildung“ ist (siehe ZDH 2011, S. 17), wird die steigende Relevanz eines wirksamen und handwerkstauglichen Azubi-Recruitings sichtbar.

**Handlungsbedarf:** Wie oben skizziert, verschärft sich der Wettbewerb um geeignete Bewerber für die angebotenen Ausbildungsplätze. Die Betriebe sollten sich deshalb verstärkt *selbst* um Azubis bemühen. Hierfür sind Analysen und entsprechende Maßnahmen erforderlich, wie

- Azubi-Bewerbungen der letzten Jahre analysieren,
- sich die Erwartungen junger Menschen an eine Ausbildung vor Augen führen,
- die Attraktivität als Ausbildungsbetrieb kritisch beleuchten,
- bei Bedarf, den Betrieb für Nachwuchskräfte attraktiver aufstellen,
- die Zielgruppe erweitern (z. B. um Abbrecher eines Hochschulstudiums),
- die Ansprache der Zielgruppen optimieren sowie
- das Azubi-Recruiting professionalisieren, beispielsweise durch die aktive Einbindung der vorhandenen Auszubildenden.

**Beratungsbedarf:** Erkenntnisse aus den vorliegenden Studien sowie Erfahrungen der am inno.de.al-Projekt beteiligten Handwerksunternehmer lassen erkennen, dass die Handwerksbetriebe das Problem, geeignete Auszubildende zu bekommen, durchaus wahrnehmen, aber über die bereits praktizierten Aktivitäten hinaus keine neuen Strategien und Maßnahmen entwickeln. Man hofft auf bessere Zeiten, obwohl man vermutet, dass das Rad nicht mehr zurückgedreht werden kann. Daraus sowie dem oben skizzierten Handlungsbedarf, ergibt sich folgender Unterstützungs-/Beratungsbedarf:

- Sensibilisierung für das Thema und mögliche Lösungsansätze
- Schaffung eines Rahmens für Unternehmer für eine offene Auseinandersetzung mit der Thematik „Nachwuchsgewinnung: Relevanz und neue Wege“
- Unterstützung bei der Erprobung neuer Wege der Nachwuchsgewinnung

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem [Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Prozesse“](#) zuzuordnen.

## Grundlagen

Traditionell decken Handwerksbetriebe ihren Fachkräftebedarf primär durch eigene Auszubildende. Da die Anzahl der vorhandenen Auszubildenden häufig über dem tatsächlichen Bedarf des jeweiligen Betriebes lag, waren unterschiedlich motivierte Abgänge von Azubis nach ihrer Ausbildung sowie eine Nichtweiterbeschäftigung durch den Ausbildungsbetrieb für die Handwerksbetriebe in der Regel unproblematisch. Durch die rückläufigen Zahlen der Auszubildenden im Handwerk sowie die oben skizzierte veränderte Situation sollten sich die Unternehmer im Handwerk verstärkt mit folgenden Themen auseinandersetzen: Azubi-Recruiting, Erwartungen der Ausbildungsinteressierten, Erschließung neuer Zugangswege für die Gewinnung geeigneter Azubis sowie Förderung der Attraktivität der Ausbildung im eigenen Betrieb.

### Azubi-Recruiting

Der Begriff Azubi-Recruiting stammt aus dem Personalmarketing. Darunter versteht man das Anwerben bzw. Gewinnen geeigneter Auszubildender. Azubi-Recruiting beschreibt diesen Prozess. Bereits in der Beschreibung und Festlegung des Prozesses zum Anwerben bzw. Gewinnen geeigneter Auszubildender liegt ein Nutzen des Azubi-Recruitings für einen Handwerksbetriebe, da dieser Prozess häufig unsystematisch abläuft. Abbildung 46 zeigt einen beispielhaften Azubi-Recruiting-Prozess eines Handwerksbetriebes.

Wesentliche Schritte beim Azubi-Recruiting in einem Handwerksbetrieb sind:

- **Bedarfsermittlung**  
Ausbildungsberuf, erforderliche und gewünschte Kompetenzen sowie Anzahl;
- **Arbeitsmarkt für Azubis analysieren;**
- **Argumente für eine Ausbildung im eigenen Betrieb erarbeiten/zusammenstellen oder Auflistung aktualisieren;**
- **Zielgruppen festlegen**  
z. B. Haupt- und Realschüler, Gymnasiasten, „Abbrecher“ eines Hochschulstudiums;
- **geeignete Informationskanäle u. Medien zum Ansprechen der Zielgruppen festlegen**  
Zugangswege sind: Eigene Homepage, Ausbildungsmessen, Mitarbeiter sprechen geeignete Personen in ihrem Umfeld an, vorhandene Auszubildende informieren ihren Bekanntenkreis beispielsweise mittels sozialer Medien etc.; Ergebnisse der Studie „Azubi-Recruiting Trends“ (siehe u-Form:e 2014) lassen erkennen, dass sich über 70 Prozent der Ausbildungsinteressierten über die Karriereseiten der Homepage von Unternehmen über Ausbildungsmöglichkeiten und das Unternehmen intensiv bzw. sehr intensiv informieren; weitere Informationsquellen sind (Reihenfolge entsprechend der Häufigkeit der sehr intensiv bzw. intensiv Nutzung): persönlicher Rat von Eltern, Freunden und Lehrern, Anzeigen in Jobbörsen, Stellenanzeigen, Agentur für Arbeit, Jobmessen und Praktika;
- **Werbekampagne erarbeiten und durchführen**  
Beispiele: Einrichtung eines gesonderten Teils für Ausbildungsinteressierte auf der Homepage des Betriebes, die von den eigenen Auszubildenden gepflegt wird, eigene Azubis berichten auf einer Ausbildungsmesse über ihre Ausbildung, eigene Azubis führen mit Unterstützung ihres Chefs eine Informationskampagne durch und laden anschließend die interessierten Jugendlichen zu einem „Erlebnismittag - Ausbildung zum Anfassen“ ein und führen diese Veranstaltung auch durch;

- Schnupper-Ausbildung anbieten und durch einen jüngeren Gesellen begleiten  
Durchführung anhand des Leitfadens „Schnupper-Ausbildung“;
- Ausbildung mit dem interessierten und geeigneten Jugendlichen abstimmen sowie
- Ausbildungsvertrag abschließen.

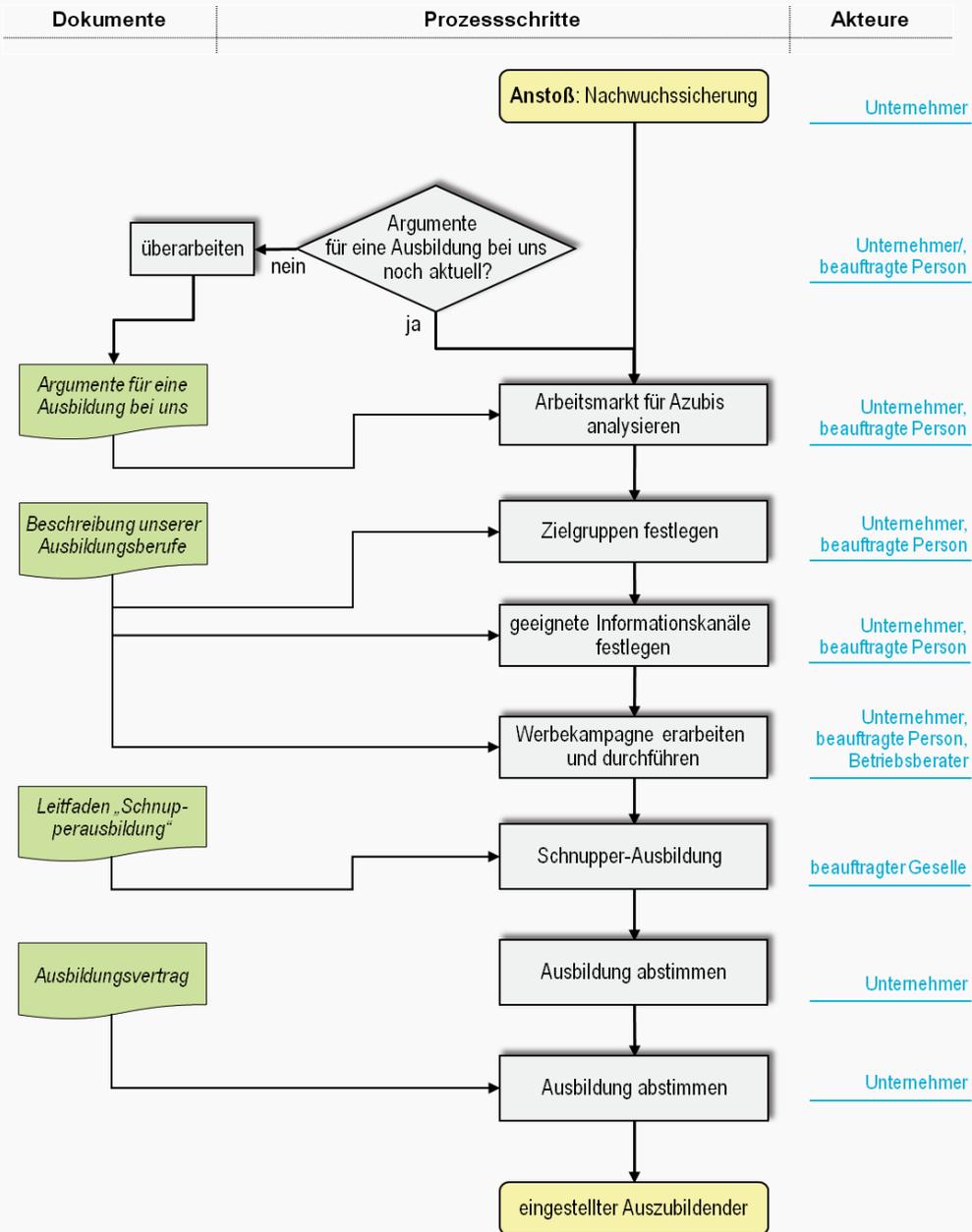


Abbildung 49: Beispielhafter Azubi-Recruiting-Prozess in Handwerksbetrieben

### Erwartungen der Ausbildungsinteressierten

Unternehmer von Handwerksbetrieben sollten sich die Fragen stellen: Was macht einen Handwerksbetrieb aus der Sicht von Jugendlichen als Ausbildungsbetrieb attraktiv und welche Erwartungen der Auszubildenden können dadurch gedeckt werden? Antworten hierauf sind insbesondere aus aktuellen Schülerbefragungen (beispielsweise dem jährlichen „Azubi-Recruiting Trend“ (siehe u-Form:e 2014 und u-Form:e 2015) abzuleiten.

**Hinweis:** Handwerksorganisationen sollten ihren Mitgliedsbetrieben jährlich aktuelle Informationen zu den Erwartungen der Ausbildungsinteressierten an die Ausbildungsbetriebe und die Ausbildung zusammenstellen und den Betrieben an die Hand geben.

Die zehn wichtigsten Erwartungen der Ausbildungsinteressierten sind (vgl. NIHK 2012, u-Form:e 2014, u-Form:e 2015 und Würth 2015):

- geringe Entfernung zum Wohnort,
- gute Arbeitsatmosphäre (Verhältnis zu Kollegen, gutes Betriebsklima etc.),
- Wertschätzung der geleisteten Arbeit während der Ausbildung,
- Unterstützung im Unternehmen (von Kollegen, Vorgesetzten, dem Chef),
- Ruf und Auftritt des Unternehmens (Unternehmensimage),
- attraktiver Beruf (abwechslungsreiche Aufgaben, Aufstiegsmöglichkeiten etc.)
- gute Arbeitsmarktchancen nach der Ausbildung,
- angemessenes Gehalt nach der Ausbildung,
- ausgewogenes Verhältnis von Arbeitszeit und Freizeit,
- angemessenes Gehalt nach der Ausbildung.

### Azubi-Scouts

Die Idee und das Konzept eines Azubi-Scouts wurden im Rahmen des inno.de.al-Projektes entwickelt, erprobt und optimiert. Ein Azubi-Scout ist ein ausgewählter Auszubildender eines Handwerksbetriebes - bevorzugt aus dem zweiten Ausbildungsjahr. Durch den Azubi-Scout soll das Team, das sich um die Gewinnung von Auszubildenden kümmert, um eine gleichaltrige Person erweitert werden.

Ausgangsüberlegungen und Gründe:

- Auszubildende im 2. oder 3. Ausbildungsjahr sind
  - in ihrer Altersgruppe gut vernetzt,
  - sprechen die Sprache der zu gewinnenden Nachwuchskräfte und
  - sind authentische Botschafter ihres Ausbildungsbetriebes.
- Die Bestellung zum Azubi-Scout stellt eine wertschätzende Maßnahme dar. Sie motiviert den ausgewählten Azubi und fördert seine Kompetenzen, vor allem durch das projektorientierte Arbeiten.
- Azubi-Scouts unterstreichen durch ihre partizipative Komponente (Azubi etwas zutrauen) die Bereitschaft des Unternehmers zur Weiterentwicklung seines Führungsstils.

Die Rolle des Azubi-Scouts lässt sich mit folgenden Begriffen beschreiben: Kümmerer, Organisator und Experte / Ideengeber.

Zu den Aufgaben des Azubi-Scouts zählen:

- betriebspezifisches Konzept für die Gewinnung von Auszubildenden erstellen,
- dieses Konzept mit dem Chef abstimmen,
- Umsetzung (Maßnahmen) planen und mit dem Chef abstimmen sowie
- Maßnahmen in Abstimmung mit dem Chef organisieren und umsetzen.

Vorgehensweise:

- Der Unternehmer informiert seine Auszubildenden über die Rolle und Aufgaben eines Azubi-Scouts,
- der Unternehmer wählt einen Auszubildenden oder mehrere aus und bittet ihn, die Funktion des Azubi-Scout zu übernehmen,
- die ausgewählten Azubis der beteiligten Betriebe werden zu Azubi-Scouts qualifiziert,
- die Azubi-Scouts der verschiedenen Betriebe vernetzen sich in der regionalen Innovationsallianz,
- jeder Azubi-Scout legt mit seinem Chef die betrieblichen Schwerpunktaktivitäten fest und setzt sie um, wobei er dabei bei Bedarf vom Chef und einem Berater des Handwerks unterstützt wird.

### **Ideen- und Methodenwerkstatt**

Eine Ideen- und Methodenwerkstatt ist eine spezielle Form eines Workshops. Das Konzept wurde im Rahmen des inno.de.al-Projektes entwickelt, erprobt und optimiert. Die Ideen- und Methodenwerkstatt kann sowohl als überbetrieblicher, als auch als betriebsinterner Workshop gestaltet werden. Wegen der parallel stattfindenden Gruppenarbeiten ist hierfür ein größerer Raum erforderlich. Die Moderation einer Ideen- und Methodenwerkstatt sollte eine qualifizierte und erfahrene Person übernehmen - bei einer regionalen Innovationsallianz ist dies der Netzwerk-Betreuer. Das „Werkzeug“ Ideen- und Methodenwerkstatt hat sich als sehr handwerkstauglich und wirksam für die Sammlung, Auseinandersetzung und Weiterentwicklung von Ideen sowie die Auseinandersetzung mit Methoden und die Abstimmung deren Anwendung erwiesen. Die prinzipielle Vorgehensweise ist in der [Arbeitshilfe II](#) dargestellt.

Im Mittelpunkt einer Ideen- und Methodenwerkstatt stehen die Erarbeitung und Abstimmung von Grundlagen für entsprechende Umsetzungsmaßnahmen. Dabei werden

- Ideen zusammengetragen, skizziert und diskutiert, wie beispielsweise Lösungsvorstellungen, Lösungsansätze, Lösungswege, Ansatzpunkte für betriebspezifische Anpassungen, mögliche Umsetzungs hemmnisse etc. sowie
- Methoden im Sinne von Anwendungsmöglichkeiten und Vorgehensweisen eingehend vorgestellt, hinterfragt, Vorschläge für Anpassungen benannt und die Anwendung der Methoden abgestimmt.

## Intention

Das vorliegende Beratungskonzept wendet sich an betriebswirtschaftliche Betriebsberater im Handwerk und zwar in erster Linie an Netzwerk-Betreuer unterschiedlicher Formen der Gruppenbetreuung, wie insbesondere regionaler Innovationsallianzen im Handwerk.

Vor dem Hintergrund des oben skizzierten Handlungs- und Beratungsbedarfs zielt das Beratungskonzept darauf ab, dass der Netzwerk-Betreuer

- die einbezogenen Handwerksunternehmer des Netzwerkes dazu sensibilisiert, anleitet und bedarfsbezogen unterstützt, damit diese sich mit innovativen „Wegen“ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender auseinandersetzen und die ihnen als praktikabel erscheinenden innovativen „Wege“ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender (Formen des Azubi-Recruitings) im eigenen Betrieb umsetzen,
- selbst oder in Zusammenarbeit mit Kollegen aus dem Bildungsbereich die interessierten Auszubildenden zu Azubi-Scouts qualifiziert,
- die geschulten Azubi-Scouts bei ihrer Arbeit - insbesondere bei der Erstellung von Azubi-Image-Videos - unterstützt.

Die Ergebnisse der Beratung sollten sein:

- Die einbezogenen Handwerksbetriebe haben die Notwendigkeit eines systematischeren Azubi-Recruitings erkannt und den Azubi-Recruiting-Prozess festgelegt und dokumentiert.
- Zusätzlich zu den bereits praktizierten und weiterhin für wirksam erachteten „Wegen“ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender wenden die einbezogenen Handwerksbetriebe innovative Formen des Azubi-Recruitings an.
- Die Azubi-Scouts der interessierten Handwerksbetriebe haben eigene Azubi-Image-Videos erstellt und auf der/n Internetpräsentation/en ihres Ausbildungsbetriebes veröffentlicht.
- Der Handwerksbetrieb wird als interessanter Ausbildungsbetrieb wahrgenommen und verzeichnet mehr Bewerber für ein Praktikum und eine Ausbildung.

## Voraussetzungen

Das Beratungskonzept „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben“ ist in allen Handwerksbetrieben, die mindestens einen Auszubildenden beschäftigen, anwendbar. Voraussetzungen sind das Interesse des Unternehmers sowie die Bereitschaft eines Auszubildenden, die Funktion und Aufgabe des Azubi-Scouts zu übernehmen.

Das Beratungskonzept ist als Gruppenberatung konzipiert. Die Durchführung sieht eine Mischung aus Netzwerk-Workshops, einer überbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahme und Einzelberatungen (bei Bedarf) vor.

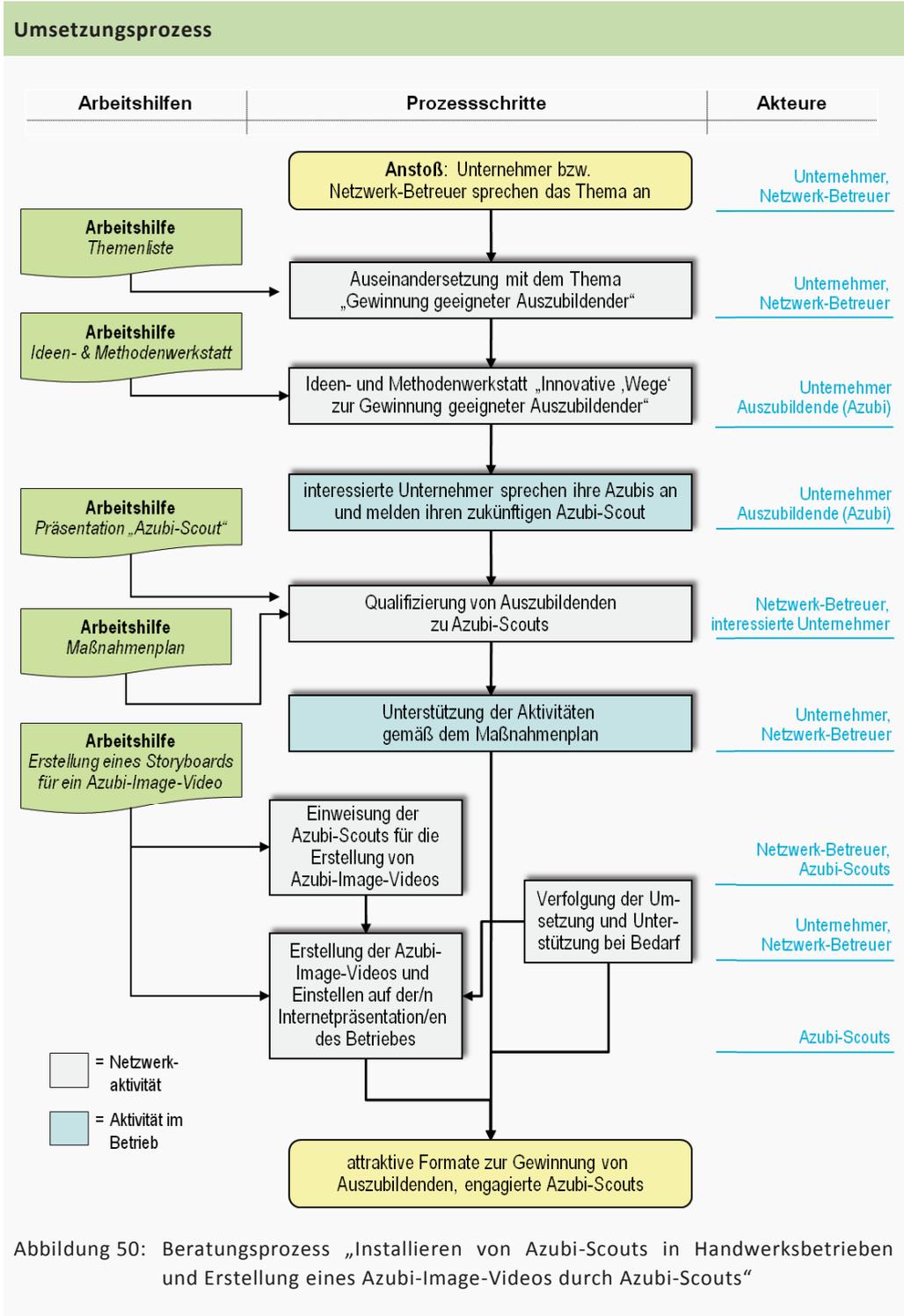


Abbildung 50: Beratungsprozess „Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben und Erstellung eines Azubi-Image-Videos durch Azubi-Scouts“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Da der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel zu den wesentlichen Auswirkungen des demografischen Wandels zählt, wird dieses Thema erfahrungsgemäß in einer regionalen Innovationsallianz relativ schnell thematisiert - beispielsweise bei der Auswertung der Bestandsaufnahme in den beteiligten Handwerksbetrieben mit dem Kurzcheck „inno.fit“ (siehe hierzu Kapitel 5.4.1). Erkennt der Netzwerk-Betreuer eine besondere Relevanz des Themas, so kann er eine bevorzugte Auseinandersetzung mit dem Thema auch anregen.

### (2) Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“

Ein wesentlicher Vorteil der regionalen Innovationsallianzen stellt die Möglichkeit des vergleichsweise einfach zu organisierenden Austausches zwischen und mit interessierten Unternehmen in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops dar (siehe Kapitel 4.3). In Abstimmung mit den Teilnehmern des Unternehmensnetzwerks (der regionalen Innovationsallianz) integriert der Netzwerk-Betreuer das jeweilige Thema in die Tagesordnung des nächsten Netzwerk-Workshops.

Für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“ sind ca. 75 Minuten einzuplanen. Einen beispielhaften Fahrplan für diesen Tagesordnungspunkt zeigt Tabelle 25.

Tabelle 25: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Worum geht es, Intentionen und Vorgehen	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Erfahrungen mit der Gewinnung geeigneter Auszubildender <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jeder Unternehmer berichtet (zwei Minuten)</li> <li>• Dokumentation am Flipchart</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer
10 Min.	Beispielhafter Azubi-Recruiting-Prozess in Handwerksbetrieben (siehe Abbildung 49)	Inputreferat, Diskussion	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Handlungsbedarf? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ableitung relevanter Themen aus den einleitend vorgestellten Erfahrungen</li> <li>• Erstellung einer Themenliste → <u>Arbeitshilfe I</u>: Themenliste</li> <li>• Vorstellung des Konzeptes Ideen- und Methodenwerkstatt „innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“</li> <li>• Abstimmung der weiteren Schritte</li> </ul>	moderiertes Gespräch	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Ausblick	Gespräch	Netzwerk-Betreuer

### (3) Ideen- und Methodenwerkstatt „Innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“

Diese Ideen- und Methodenwerkstatt ist als überbetriebliche Maßnahme mit Workshopcharakter konzipiert.

**Intentionen** dieser Ideen- und Methodenwerkstatt sind:

- die Auseinandersetzung mit Informationen aus Befragungen von Schulabsolventen (z. B. Azubi-Recruiting Trend),
- die gemeinsame Entwicklung von Ideen für ein besseres/wirksamerer **Azubi-Recruiting**,
- das Kennenlernen neuerer Methoden zur Gewinnung geeigneter Azubis sowie
- die Ableitung und Abstimmung von Maßnahmen.

**Durchführung:** Zur Ideen- und Methodenwerkstatt sollten alle Unternehmer der regionalen Innovationsallianz sowie die von den Unternehmern beauftragten Personen (beispielsweise der Ehepartner des Unternehmers oder der Beauftragte für die Ausbildung) eingeladen werden. Die Durchführung kann in einem der beteiligten Betriebe oder beim Betreiber der regionalen Innovationsallianz (z. B. einer Handwerkskammer) erfolgen. Wichtig ist ein größerer Raum, der parallele Gruppenarbeiten ermöglicht. Erforderlich sind darüber hinaus Moderationsmaterialien. Die Moderation sollte der Netzwerk-Betreuer übernehmen. Empfehlenswert ist auch, den Ausbildungsberater der jeweiligen Handwerkskammer einzuladen.

**Dauer:** Die Ideen- und Methodenwerkstatt „Innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“ sollte nicht länger als einen halben Tag dauern.

**Vorgehensweise:** Allgemeine Hinweise zur Durchführung einer Ideen- und Methodenwerkstatt sind in der Arbeitshilfe II „Ideen- und Methodenwerkstatt - Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung“ zu finden. Einen Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt zeigt Tabelle 26.

**Vorbereitung:** Der Netzwerk-Koordinator oder der eingeladene Ausbildungsberater sollten als Input beispielhafte zwei bis vier Ideen für ein besseres/wirksamerer **Azubi-Recruiting** zusammentragen und als Plakat (Flipchart) aufbereiten. Als Anregung hierfür können die Ergebnisse der Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“ im Rahmen des vorangegangenen Netzwerk-Workshops sein.

**Maßnahmenplan:** Am Ende der Ideen- und Methodenwerkstatt sollten auch konkrete Maßnahmen zur Verbesserung des Azubi-Recruiting vereinbart werden. Diese können in einem Maßnahmenplan dokumentiert werden. Die Vorgehensweise hierzu ist in der Arbeitshilfe IV „Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer“ beschrieben. Eine sehr empfehlenswerte Maßnahme ist die Gewinnung jeweils eines Auszubildenden pro interessiertem Handwerksbetrieb als Azubi-Scout.

**Hinweis:** Die Beteiligung aller Handwerksunternehmen an der Maßnahme „Installieren von Azubi-Scouts als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung“ ist nicht das Ziel. Nicht selten warten einige Unternehmer ab, bis andere über erste, positive Erfahrungen berichten. Dies ist legitim.

Tabelle 26: Fahrplan für eine Ideen- und Methodenwerkstatt „Innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Einstieg: Intentionen und Vorgehen	Gespräch	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Zusammenfassung der Ergebnisse der Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“ im Rahmen des vorangegangenen Netzwerk-Workshops	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
25 Min.	Sammeln von Ideen für innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender	Zurufabfrage	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Vorstellung der im Vorfeld vom Netzwerk-Betreuer oder Ausbildungsberater zusammengetragenen innovativen ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender – insbesondere das Azubi-Scout-Konzept	Inputreferat	Netzwerk-Betreuer
25 Min.	Gesammelten Ideen <ul style="list-style-type: none"> <li>• diskutieren</li> <li>• clustern und</li> <li>• auswählen der aus der Sicht der Teilnehmer interessanten und praktikablen Ideen</li> </ul>	Diskussion	Netzwerk-Betreuer
20 Min.	Pause		
60 Min.	Ausarbeiten der zuvor ausgewählten Ideen Frage „Wie könnte die Umsetzung aussehen?“ → bilden von drei Kleingruppen → gleichmäßige Aufteilung der ausgewählten Ideen auf die Kleingruppe → Gruppenarbeit (ca. 25 Minuten) → Präsentation und Diskussion der Ergebnisse	Gruppenarbeit	Teilnehmer
15 Min.	Umzusetzende innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswahl der innovativen ‚Wege‘</li> <li>• Erstellung eines Maßnahmenplanes → <u>Arbeitshilfe IV</u> „Maßnahmenplan“</li> </ul>	Punktbeurteilung Maßnahmenplan	Netzwerk-Betreuer
5 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise und Ausblick	Gespräch	Netzwerk-Betreuer

#### (4) Unternehmer sprechen ihre Azubis an und melden ihren zukünftigen Azubi-Scout

Im Anschluss an die Ideen- und Methodenwerkstatt sprechen die an der Maßnahme „Installieren von Azubi-Scouts als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung“ interessierten Handwerksunternehmer ihre Auszubildenden an. Dabei stellen sie ihnen das Konzept des Azubi-Scouts vor und bitten einen Azubi, diese Funktion zu übernehmen. Diesen Auszubildenden melden sie dann dem Netzwerk-Betreuer zur Qualifizierung zum Azubi-Scout.

### (5) Qualifizierung von Auszubildenden zu Azubi-Scouts

Für einen Auszubildenden stellt die Funktion des Azubi-Scouts eine neue und vor allem andersartige Aufgabe dar. Erfahrungen aus inno.de.al zeigen: Neben einer Qualifizierung in Form eines überbetrieblichen Seminars ist auch eine Unterstützung durch den Unternehmer sowie einen Beratenden des Handwerks erforderlich.

**Intentionen** der Qualifizierung von Auszubildenden zu Azubi-Scouts: Die zukünftigen Azubi-Scouts sollen

- ihre Rolle und Aufgaben kennenlernen,
- sich damit auseinandersetzen, wie sie junge Menschen richtig ansprechen können,
- Werkzeuge zur Unterstützung des Betriebs bei der Gewinnung von Auszubildenden kennenlernen sowie
- die Anwendung dieser Werkzeuge üben.

**Durchführung:** Das Seminar kann in einem der beteiligten Betriebe oder im Haus des Betreibers der regionalen Innovationsallianz stattfinden. Erforderlich sind ein Seminarraum sowie Moderationsmaterialien. Die Vorbereitung und Durchführung des Seminars kann der Netzwerk-Betreuer oder ein Ausbildungsberater übernehmen. Die [Arbeitshilfe III](#) „Präsentation „Azubi-Scout“ unterstützt die Durchführung. Abbildung 51 vermittelt Impressionen aus dem Pilotseminar.



Abbildung 51: Impressionen aus dem Seminar „Qualifizierung von Azubis zu Azubi-Scouts“

**Dauer:** Erfahrungen aus inno.de.al zeigen, dass für die Qualifizierung von Auszubildenden zu Azubi-Scouts ein eintägiges Seminar ausreichend ist.

**Terminwahl:** Bei der Auswahl eines geeigneten Termins sind neben den betrieblichen Restrik-

tionen vor allem die Berufsschultage der Teilnehmer zu beachten.

**Vorgehensweise:** Einen Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt zeigt Tabelle 27.

Tabelle 27: Fahrplan für das Seminar „Qualifizierung von Azubis zu Azubi-Scouts“

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
20 Min.	Einstieg: Intentionen, Vorgehen und Vorstellungsrunde	Gespräch	Referent, Teilnehmer
15 Min.	Idee: Azubis unterstützen die Gewinnung von Auszubildenden in ihrem Ausbildungsbetrieb	Inputreferat, Diskussion	Referent
15 Min.	Rolle und Aufgaben des Azubi-Scouts	Inputreferat	Referent
30 Min.	Junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk gewinnen → Erarbeitung eines Flipcharts „Was spricht für eine Ausbildung in unserem Betrieb?“	Gruppenarbeit, Diskussion	Teilnehmer
20 Min.	Pause		
30 Min.	Hinweise zum Präsentieren	Lehrgespräche	Referent
30 Min.	Präsentationen „Was spricht für eine Ausbildung bei uns?“	Präsentation, Aussprache	Teilnehmer, Referent
30 Min.	Wie spricht man junge Menschen richtig an? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Daten und Fakten aus Studien</li> <li>• Zugang zu jungen Menschen</li> <li>• Zusammenstellen der erarbeiteten Hinweise</li> </ul>	Input-Referat, Lehrgespräch, Gruppenarbeit	Referent, Teilnehmer
50 Min.	Mittagspause		
90 Min.	Drei Werkzeuge zur Gewinnung von Auszubildenden <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung der Werkzeuge <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Lern uns kennen: Azubi stellt seinen Ausbildungsbetrieb vor</li> <li>b) Azubi-Seite auf der Unternehmens-Homepage</li> <li>c) Azubis begeistern Schüler durch ein Azubi-Image-Video</li> </ul> </li> <li>• Gruppenarbeiten „Detaillierung der Umsetzung“ zu jedem Werkzeug (Vorgehensweise, Maßnahmenplan, Fahrplan, Storyboard etc.)</li> </ul>	Inputreferat, Diskussion  Gruppenarbeit	Referent  Teilnehmer
20 Min.	Pause		
60 Min.	Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse</li> <li>• Hinweise zur Umsetzung und Arbeitshilfen</li> </ul>		Teilnehmer, Referent
10 Min.	Abstimmung der weiteren Vorgehensweise	Gespräch	Referent

## (6) Unterstützung gemäß dem Maßnahmenplan

Die Umsetzung der im Maßnahmenplan festgelegten Aktivitäten zur Verbesserung des Azubi-Recruiting (z. B. Beschreibung des Prozesses und Nennung der Zuständigen) obliegt den Be-

trieben. Der Maßnahmenplan enthält auch die vereinbarten Unterstützungsmaßnahmen des Netzwerk-Betreuers sowie ggf. weiterer Berater im Handwerk.

### **(7) Einweisung der Azubi-Scouts für die Erstellung eines Azubi-Image-Videos**

Für die Azubi-Scouts, die sich für die Erstellung eines Azubi-Image-Videos für einen oder mehrere der vom jeweiligen Betrieb angebotenen Ausbildungsberufe entschieden haben (siehe Tabelle 27), sollte der Netzwerk-Betreuer ergänzend zur [Arbeitshilfe V](#) „Erstellung eines Storyboards für ein Azubi-Image-Video“ eine vertiefende Einweisung anbieten. Da Einzelgespräche vor Ort sich als sehr aufwändig erwiesen haben, sollte die Einweisung in Form von Telefonaten und einer Telefonkonferenz mit dem/n Azubi-Scouts erfolgen:

- Telefonat 1: Klärung der vom Azubi-Scout geplanten und mit dem Unternehmer abgestimmten Maßnahmen; Dauer: ca. 20 Minuten.
- Telefonkonferenz 1: Abstimmung der Erstellung der Storyboards (Skizzierung der geplanten Videosequenzen); Dauer: ca. 30 Minuten.
- Telefonat 2: Abstimmung der erstellten Storyboards; Dauer: ca. 30 Minuten.

### **(8) Erstellung der Azubi-Image-Videos und Einstellen auf der/n Internetpräsentation/en des Betriebes**

Die Azubi-Scouts erstellen für die Ausbildungsberufe des jeweiligen Handwerksbetriebes entsprechend den abgestimmten Storyboards Videosequenzen. Zum Schneiden und Vertonen der Azubi-Image-Videos sollte der Netzwerk-Betreuer einen halbtägigen Workshop mit den Azubi-Scouts organisieren. Die Anleitung und Unterstützung der Azubi-Scouts sollte eine erfahrene Person beispielsweise aus der Handwerkskammer übernehmen, die auch die erforderliche Software bereitstellt.

Nach Abstimmung der Azubi-Image-Videos mit dem jeweiligen Unternehmer sollte der Unternehmer das Einstellen der Videos auf der/n Internetpräsentation/en des Betriebes veranlassen.

### **(9) Verfolgung der Umsetzung und Unterstützung bei Bedarf**

Durch die Einbindung der Beratungsmaßnahme in das Unternehmer-Netzwerk (die regionale Innovationsallianz) kann die Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung in den regelmäßigen Netzwerk-Workshops sehr gut erfolgen. Der Netzwerk-Betreuer sollte in die Tagesordnung der Netzwerk-Workshops den Punkt „Stand und Erfahrungen aus den betrieblichen Aktivitäten“ aufnehmen und die Unternehmer bitten, kurz zu berichten.

## **Arbeitshilfen**

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende Arbeitshilfen zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Themenliste – *Struktur und Hinweise zur Erstellung*

Arbeitshilfe II: Ideen- und Methodenwerkstatt – *Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung*

Arbeitshilfe III: Präsentation „Azubi-Scout“

Arbeitshilfe VI: Maßnahmenplan – *Leitfaden für Unternehmer*

Arbeitshilfe V: Erstellung eines Storyboards für ein Azubi-Image-Video – *Handlungshilfe für Azubi-Scouts*

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

## Tipps und Erfahrungen

Die Erprobung des Beratungskonzeptes zeigte sowohl die Handwerkstauglichkeit, Praktikabilität und Wirksamkeit, als auch die Effizienz dieser kombinierten Beratung aus Gruppenberatung, überbetrieblicher Schulungen und Einzelberatungen.

### Erfahrungen:

- Bereits die Beschreibung des Azubi-Recruiting-Prozesses führte bei den Handwerksunternehmern zu einem „Aha-Erlebnis“ (z. B. haben wir übersehen). Gleiches gilt auch für die Ideen- und Methodenwerkstatt „Innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“.
- Die Handwerksunternehmer zeigten sich überrascht von den Erwartungen der Ausbildungsinteressierten sowie den Medien und Informationskanälen, die junge Menschen nutzen, um sich über eine Ausbildung und einen Ausbildungsbetrieb zu informieren.
- Insbesondere durch die Dominanz des Tagesgeschäfts kommen die in der Ideen- und Methodenwerkstatt erarbeiteten und im Maßnahmenplan vereinbarten Aktivitäten leicht ins Stocken.
- Die beteiligten Azubi-Scouts waren ihrer Aufgabe sehr gut gewachsen und haben sich nach Meinung ihrer Chefs durch die Aktivität sehr positiv weiterentwickelt.
- Die von den Azubi-Scouts selbst erstellten Azubi-Image-Videos sind sehr authentisch, ansprechend und erhalten positive Rückmeldungen.

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- *Vereinbaren Sie mit den Azubi-Scouts am Ende der Schulungsmaßnahme einen Austausch untereinander.*  
Damit dieser zustande kommt, sollte kurz nach dem Seminar eine Telefonkonferenz vereinbart und vom Netzwerk-Betreuer organisiert werden.
- *Achten Sie darauf, dass im Maßnahmenplan nicht zu viele Aktivitäten mit zu eng gesetzten Zeitvorgaben vereinbart werden.*  
Die Unternehmer unterschätzen gerne den Aufwand und wollen „zu viel auf einmal“.
- *Halten Sie Kontakt zu den Unternehmern, damit diese die Umsetzung nicht aus den Augen verlieren.*  
Maßnahmen hierfür sind: Ansprechen des Umsetzungsstandes bei den Netzwerk-Workshops, Vereinbarung von Telefonkonferenzen zu einzelnen Aktivitäten (beispielsweise Abstimmung der Aktivitäten der Azubi-Scouts).
- *Reduzieren Sie den Aufwand der Unterstützung der Azubi-Scouts durch Telefonate und Telefonkonferenzen.*

- *Vereinbaren Sie mit den Unternehmern, dass sie*
  - *die Azubi-Scouts aktiv unterstützen sowie*
  - *sich um die Verfolgung der vereinbarten Maßnahmen regelmäßig kümmern und fordern Sie dies immer wieder ein.*

### Quellen und weiterführende Literatur

Adolph Würth GmbH (Hrsg.) (2015): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015. Künzelsau: Adolf Würth GmbH & Co. KG.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015): Berufsbildungsbericht 2015. Bonn: BMBF.

Niedersächsischer Industrie- und Handelskammertag (2012): Was erwarten Jugendliche von der Wirtschaft? NIHK-Schülerumfrage. Hannover: NIHK.

Hoeckel, K. und Schwartz, R. (2010): Lernen für die Arbeitswelt. OECD-Studie zur Berufsbildung – Deutschland. (<http://www.oecd.org/berlin/45924455.pdf>; letzter Zugriff: 10.07.2014).

u-Form:e (Hrsg.) (2014): Azubi-Recruiting Trend 2014. <http://personalmarketing2null.de/2014/06/29/studie-azubi-recruiting-trends-ausbildungsmarketing-per-facebook-unserioes> (letzter Zugriff: 10.07.2014).

u-Form:e (Hrsg., 2015): Azubi-Recruiting Trend 2015. <https://www.testsysteme.de/wp-content/uploads/2015/09/Azubi-Recruiting-Trends-2015-Infografik.pdf> (letzter Zugriff: 1.11.2015).

Wolf, M. (2012a): Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Eine empirische Analyse des Entscheidungsverhaltens von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk. München: LFI.

Wolf, M. (2012b): Mitarbeitergewinnung im Handwerk. München: LFI.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011. [https://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraeftebedarf-Druckversion\\_inl.\\_Leerseite.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraeftebedarf-Druckversion_inl._Leerseite.pdf) (letzter Zugriff: 1.12.2015).

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2015): Ausbildung – Daten und Fakten. <http://www.zdh.de/daten-fakten/ausbildung-bildung.html> (letzter Zugriff: 2.12.2015).

### 5.7.3 Beratungskonzept „Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“

*Regina Osranek*

#### Beratungsbedarf

In puncto einer erfolgreichen betrieblichen Ausbildung treffen in Handwerksbetrieben häufig verschiedene Sachverhalte aufeinander, die die Zukunftsfähigkeit eines Betriebes stark gefährden können und dessen Innovationsfähigkeit schwächen: Zum einen die starke Einbindung des Unternehmers in das operative Geschäft *und* häufig auch in die Ausbildung, weshalb sich der Unternehmer durch eine hohe Auslastung nicht intensiv mit der betrieblichen Ausbildung auseinandersetzen kann. Zum anderen steht dem die Notwendigkeit eines stärkeren Kümmerns um die Auszubildenden gegenüber. So liegen wesentliche Gründe für **Ausbildungsabbrüche** in der betrieblichen Ausbildungsorganisation selbst und könnten durch entsprechende Verbesserungen verhindert bzw. aufgefangen werden.

Anhand einer Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB 2003, S. 36) zeigte sich, dass 70 Prozent der befragten jungen Menschen (Auszubildende) **aus betrieblichen Gründen** kündigten: Konflikte mit Ausbildern oder Betriebsinhabern (60 Prozent) waren die häufigsten Gründen, dies war insbesondere in kleinsten Betrieben mit bis zu neun Beschäftigten der Fall. 43 Prozent gaben an, dass die schlechte Vermittlung von Ausbildungsinhalten im Betrieb der Grund für die Kündigung sei. 26 Prozent führten ausbildungsfremde Tätigkeiten als Grund für ihren Ausbildungsabbruch an. (BMBF 2009, S. 12 f.) Es ist zu vermuten, dass durch eine systematische Ausbildungsorganisation und durch ein stärkeres „sich Kümmern“ und „Dranbleiben“ an den Auszubildenden diese Gründe in vielen Fällen nicht entstanden wären.

Auch sechs Jahre später bestätigen die Teilnehmer des Forschungsprojektes inno.de.al, dass die Ausbildungsqualität durch eine konsequentere und systematischere Ausbildungsorganisation erheblich verbessert werden könne und dadurch vermutlich einige Ausbildungsabbrüche zu verhindern wären. Ebenso wurde von vielen die Tatsache bestätigt, dass in den meisten Fällen der Unternehmer für die Ausbildung verantwortlich sei, dies betreffe auch die Betreuung der Auszubildenden.

Deshalb wurde im Rahmen des inno.de.al – Projektes von den Unternehmern der Bedarf artikuliert, durch ein Beratungskonzept

- die **betriebliche Ausbildungsqualität** zu verbessern
- gleichzeitig den **Unternehmer bei der Betreuung der Azubis zu entlasten** und
- die **Zusammenarbeit** der Azubis mit Gesellen und Meistern vor Ort zu **verbessern**.

Das vorliegende Beratungskonzept verfolgt diese Ziele durch eine systematische, strukturierte Organisation der betrieblichen Ausbildung, indem im Betrieb ein sog. **Azubi-Begleiter** installiert wird. Dadurch gibt es einen offiziellen „Kümmerer“ für die Ausbildung, der nicht nur Auszubildende begleitet, sondern auch Ansprechpartner für anderweitige Personengruppen ist, die ein Interesse am Ausbildungserfolg der jungen Menschen haben wie beispielsweise Kollegen und Führungskräfte (Meister), die in der täglichen Arbeit auf die Leistungen der Auszubildenden angewiesen sind.

Es ist davon auszugehen, dass ein Unternehmer, der sich durch eigene freie Kapazitäten stärker der strategischen Ausrichtung des Betriebes widmen und durch eine systematische Ausbildungsorganisation das Interesse von neuen Bewerbern am Betrieb wecken kann, auch Ressourcen für die Innovationsfähigkeit des Betriebes zur Verfügung hat. Neben Ausbildungsbewerbern können auch bereits im Betrieb arbeitende Auszubildende von dem Ansatz des Azubi-Begleiters profitieren, indem auf effiziente Weise der eigene Ausbildungserfolg gefördert wird und guten Auszubildenden frühzeitig das Verbleiben im Betrieb angeboten werden kann.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Prozesse“** zuzuordnen. Das Beratungskonzept wird im Folgenden näher vorgestellt.

## Grundlagen

Basierend auf den Berichten der Unternehmer im Rahmen der Projektes inno.de.al, dass heute zahlreiche Auszubildende eine tendenziell rückläufige Eingangsqualifikation mitbringen, wird ein Beratungskonzept benötigt, das Auszubildenden mehr Halt und Unterstützung liefert. Gleichzeitig ist es vor dem Hintergrund des deutlich spürbaren Fachkräftemangels – so die Unternehmer in inno.de.al – erforderlich, gute Gesellen durch eigene Nachwuchsförderung beschäftigen zu können. Deshalb braucht es ein Instrument, das die Zielerreichung (die erfolgreiche Absolvierung der Ausbildung) in besonderem Maße fördert.

### Auszubildende durch verbindliche (transparente und vereinbarte) Ziele motivieren

Erkenntnisse aus der Motivationsforschung haben vielfach gezeigt, dass Menschen am ehesten dadurch motiviert werden können, wenn sie auf Ziele hin arbeiten. (vgl. u. a. Crisand et al. 2010) Die Wahrscheinlichkeit, dass sich eine Person anstrengt, dieses Ziel zu erreichen, ist dann am höchsten, wenn

- das Ziel für die Person einen hohen Wert besitzt („Ich will es schaffen, weil es mir etwas nützt.“)
- die Person das Ziel für erreichbar hält („Ich kann es schaffen.“)
- für die Person die Wege der Zielerreichung klar und realistisch sind („Ich weiß genau, wie ich es schaffen kann.“)

Übertragen auf junge Menschen in Ausbildung bedeutet dies, dass ihnen der Nutzen (der Wert) eines erfolgreichen Abschlusses aufgezeigt werden sollte, dass ihnen durch eine Aufspaltung des Gesamtziels (Abschluss der Ausbildung) in kleinere Etappenziele aufgezeigt werden sollte, dass diese Ziele erreichbar sind und das mit ihnen besprochen werden sollte, wie genau sie diese Ziele erreichen können. Das heißt, der Weg zum erfolgreichen Abschluss wird im Detail mit ihnen erschlossen und auch gemeinsam besritten. Hierfür braucht es eine Person, die sich

Zeit nimmt: Der Azubi-Begleiter.

Gleichzeitig ist durch die Motivationsforschung bekannt, dass Ziele dann am ehesten zu zielorientiertem Verhalten motivieren, wenn deren Formulierung fünf Kriterien, den sog. SMART<sup>21)</sup>-Kriterien, folgt (siehe Tabelle 28; Proske und Reiff 2012, S. 23).

Tabelle 28: SMART-Kriterien für eine motivierende Zielformulierung

Ein Ziel sollte ...	Fragestellung
• <b>S</b> pezifisch formuliert sein	Worum geht es genau?
• <b>M</b> essbar sein	Durch welche Kennzahl kann die Zielerreichung festgestellt werden?
• <b>A</b> kzeptiert werden	Erkennt die betreffende Person das Ziel als das eigene Ziel an?
• <b>R</b> ealistisch sein	Ist das Ziel in der Zeit mit den verfügbaren Mitteln erreichbar?
• <b>T</b> erminiert sein	Bis wann soll das Ziel erreicht worden sein?

Das heißt, dass der Weg zum erfolgreichen Abschluss der Ausbildung durch die Erreichung einzelner Teilziele zu erschließen ist, die entsprechend der SMART-Formel formuliert sind. Im Rahmen jeder Ausbildung wurde dieser Weg bereits in Form des Ausbildungsplans skizziert und kann als Grundlage zur detaillierteren, individuellen Beschreibung des Weges herangezogen werden.

### Der Ausbildungsplan als Wegweiser zum Ziel

Jede Ausbildung folgt einem Ausbildungsplan, der festlegt, welche Themen in welchem zeitlichen Ausbildungsabschnitt erlernt werden sollen. Dadurch werden Mindeststandards in jedem Beruf sichergestellt. In der Ausbildung werden diese Standards vermittelt, die Ausbildungsordnungen schreiben diese fest. Aber sind die Inhalte dieser Ausbildungspläne im Betrieb bekannt und kennen die Azubis sie?

Die sog. Ausbildungsverordnung ist im Sinne des Berufsbildungsgesetzes die Grundlage für eine geordnete und einheitliche Ausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf. In dieser sind die Berufsbezeichnung, die Ausbildungsdauer, das Berufsbild, der Ausbildungsrahmenplan und die Prüfungsanforderungen festgelegt.

Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) veröffentlicht die aktuell verbindlichen Verordnungen auf dessen Internetseiten:

<http://www.bibb.de/de/40.php> (Stand: 12.12.2015)

Hier sind Informationen zu den Aus- und Weiterbildungsberufen des Dualen Systems nach Berufsbildungsgesetz (BbiG) und der Handwerksordnung (HwO) zu finden.

Während der Rahmenlehrplan die Lernziele und –inhalte für den berufsbezogenen Unterricht der Berufsschule beschreibt, konzentriert sich der Ausbildungsrahmenplan ausschließlich auf

<sup>21)</sup> Die einzelnen Buchstaben des Wortes SMART entsprechen jeweils dem Anfangsbuchstaben der einzelnen Kriterien und ergeben das Wort SMART.

die entsprechenden Fertigkeiten und Kenntnisse innerhalb der *betrieblichen* Ausbildung.

Der Betrieb sollte den Auszubildenden dabei unterstützen, die festgelegten Themen auch tatsächlich im Betrieb erlernen zu können und in Absprache mit dem Unternehmer und den Kollegen Gelegenheiten erhalten, in denen der Auszubildende diese erwerben kann.

### Der Azubi-Begleiter als Motivations-Coach

Der Azubi-Begleiter ist derjenige, der mit dem Auszubildenden auf Grundlage des Ausbildungsrahmenplans Etappenziele formuliert, die jeweiligen, zu erlernenden Fähigkeiten thematisiert und in regelmäßigen Abständen im Rahmen eines Feedback-Gesprächs die Erreichung dieser Ziele bespricht. Zur Förderung der Motivation gilt es, nicht nur über erreichte Ziele zuzusprechen, sondern sich gemeinsam mit dem Auszubildenden die näheren Umstände anzuschauen, weshalb bestimmte Ziele nicht erreicht wurden.

Mit Blick auf die vorherigen Erkenntnisse der Motivationsforschung, die besagen, wodurch Menschen zu motivieren sind (Wert des Ziels, Erreichbarkeit und Weg zum Ziel), obliegt dem Azubi-Begleiter ebenso die Aufgabe, dem Auszubildenden den Wert des Ziels zu erschließen und ihn von Zeit zu Zeit daran zu erinnern. Gleichzeitig sollten konkrete Verhaltensweisen besprochen werden, um dem Auszubildenden zu erläutern, wie die Ziele erreicht werden können. Demnach ist es im Rahmen dieses Ansatzes wichtig, dass der Azubi-Begleiter als Coach nicht nur zu erreichende Ziele benennt, sondern auch die konkrete Erreichung („*Was muss genau getan werden?*“) bespricht.

Eine kontinuierliche Begleitung von Auszubildenden unterstreicht den Unterstützungsgedanken, der dem noch berufsunerfahrenen Azubi vermittelt, dass er nicht alleine bei der Erfüllung der Ausbildungsziele ist und dass der Betrieb ein Interesse daran hat, dass er die Ausbildung erfolgreich absolviert. Insofern soll das Konzept des Azubi-Begleiters nicht nur durch seine Konkretisierung der Ziele, sondern auch durch die Begleitung und Fürsorge des Azubi-Begleiters wirksam werden.

Die Ausbildungsqualität ergibt sich daraus,

- wie eng die auszuführenden Aufgaben des Auszubildenden an den Ausbildungsrahmenplan angelehnt sind,
- wie verbindlich der Auszubildende dazu aufgefordert wird, Ziele zu erreichen,
- wie konsequent der Auszubildende darin unterstützt wird, die erforderlichen Kompetenzen zu erlernen (Gelegenheiten des Lernens schaffen),
- wie detailliert und konstruktiv der Auszubildende Rückmeldung erhält, inwiefern er die erforderlichen Kompetenzen bereits beherrscht bzw. hier noch Verbesserungsbedarf hat.

### Intention

Mit dem Ansatz des Azubi-Begleiters sollen folgende Ziele verwirklicht werden (**Intention**):

- Die betriebliche Ausbildungsqualität soll durch die Begleitung des Auszubildenden verbessert werden.
- Die Begleitung des Auszubildenden soll zu einer systematischeren, stärker vorausschau-

enden, stärker koordinierten und besser abgestimmten Ausbildung beitragen.

- Die betriebliche Ausbildung soll mit der überbetrieblichen Ausbildung optimal abgestimmt werden.
- Der Unternehmer soll hinsichtlich der Betreuung der Azubis entlastet und gleichzeitig über den Fortschritt der Ausbildung informiert werden.
- Erkennbare Planungsdefizite und Schwierigkeiten von Auszubildenden, Ziele selbständig zu verfolgen, sollen ausgeglichen sowie die Entwicklung entsprechender Kompetenzen gefördert werden.
- Die Zusammenarbeit zwischen Azubis und Gesellen/Führungskräften vor Ort soll verbessert werden. Die Zusammenarbeit soll gleichzeitig hinsichtlich der betrieblichen Belange und der Belange einer guten Ausbildung optimiert werden.

Dies soll durch folgende Punkte geschehen:

- Der Unternehmer delegiert einen Teil seiner Fürsorgeaufgaben und –pflichten gegenüber den Auszubildenden an einen geeigneten und hierfür qualifizierten Mitarbeiter (Meister oder Gesellen), den sog. Azubi-Begleiter.
- Der Azubi- Begleiter ist „Pate“ der Auszubildenden und Ansprechpartner der Kollegen für ausbildungsrelevante Themen.
- Der Azubi- Begleiter übernimmt koordinierende und unterstützende Aufgaben und Querschnittsaufgaben hinsichtlich der Betreuung der Auszubildenden.
- Durch einen engen Kontakt zwischen dem Azubi-Beauftragten und jedem einzelnen Azubi wird eine coachingartige Betreuung geboten. Das Instrument nennt sich bewusst „Azubi-Begleiter“, da es den Auszubildenden bei der erfolgreichen Absolvierung seiner Ausbildung begleitet. (Es hat nicht die Begleitung der Ausbildung zum Ziel, sprich: Es heißt nicht Ausbildungs-Begleiter!)
- Der Azubi-Begleiter koordiniert die Ausbildung im Betrieb.

### Voraussetzungen

Für die Auseinandersetzung mit dem Konzept des Azubi-Begleiters, die Initiierung der Anwendung und die Unterstützung des Installierens eines Azubi-Begleiters bietet sich eine regionale Innovationsallianz an. Im Zusammenhang mit diesem Beratungsprozesses sind einige Voraussetzungen zu beachten. Diese sind:

- Spätestens nach der ersten Netzwerk-Veranstaltung zum Thema „Azubi-Begleiter“ (Informations- und Sensibilisierungsphase) sollten die Teilnehmer (Unternehmer) ein definitives Interesse äußern und durch die Vereinbarung weiterer Termine den Einstieg in den Prozess verbindlich bestätigen.
- Jedem interessierten Unternehmer und Azubi-Begleiter sollte der Aufwand für den Innovationsprozess und die verschiedenen Teilschritte vermittelt werden. Gleichzeitig sollte er bereit und in der Lage sein, sich die erforderliche Zeit zu nehmen.
- Jeder Unternehmer sollte bereit sein, ausbildungsbezogene Aufgaben und Verantwortlichkeiten abzugeben und dem Azubi-Begleiter ein dementsprechendes Vertrauen ent-

gegen bringen.

Der Azubi-Begleiter sollte Freude am Austausch mit jungen Menschen und an der Förderung der Auszubildenden haben. Deshalb ist es wichtig, dass die Person, die diese Funktion zukünftig ausüben soll, nicht ohne deren ausdrücklichen Zuspruch nur ernannt wird. Sondern die Person muss von sich aus diese Funktion auch ausüben wollen. Diese Grundvoraussetzung für den Erfolg des Ansatzes muss dem Unternehmer vermittelt werden.

### Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

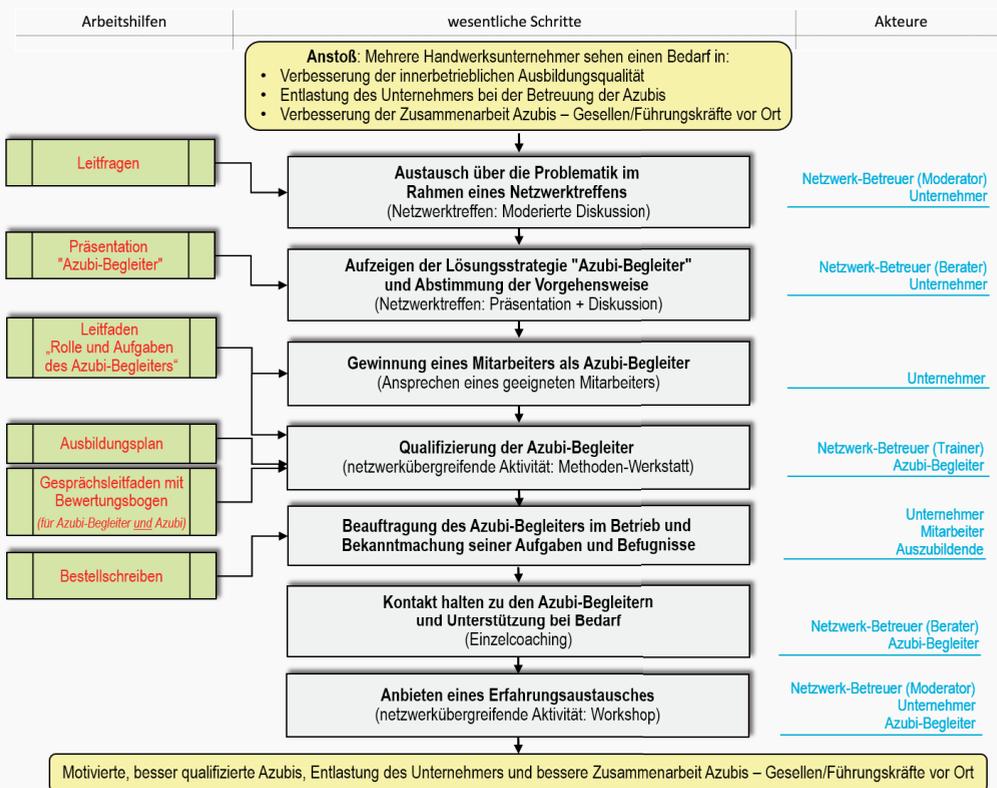


Abbildung 52: Beratungsprozess zur Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters

### Vorgehensweise und Inhalte

Der Prozess dieses Beratungskonzeptes wird durch die folgenden Beratungsschritte konstituiert. Diese werden im Folgenden näher beschrieben:

### (1) Austausch über die Problematik

Ein Netzwerktreffen kann dazu genutzt werden, um im Kreise der Unternehmer eine Reflexion darüber anzustoßen, wie es um die Qualität der Ausbildung im eigenen Betrieb bestellt ist und ob diese verbessert werden kann. Folgende Leitfragen können die Sensibilisierung und den Austausch darüber initiieren:

- Woran messen Sie die Qualität einer gut funktionierenden innerbetrieblichen Ausbildung?  
Alternativ: Woran erkennen Sie, dass eine innerbetriebliche Ausbildung gut funktioniert?
- Wie gut ist Ihr Betrieb dahingehend aufgestellt?

Im Zusammenhang mit dem Bedarf einer Ausbildungsverbesserung kann angesprochen werden, wie stark der Unternehmer in die Ausbildung eingebunden ist und sich hier eine Entlastung wünscht:

- Wie stark sind Sie als Unternehmer in die innerbetriebliche Ausbildung eingebunden?
- Inwiefern sehen Sie einen Bedarf darin, dass Sie als Unternehmer im Rahmen Ihres Beitrags zur innerbetrieblichen Ausbildung entlastet werden?

Im Rahmen einer moderierten Diskussion werden den Teilnehmern (Unternehmer des Handwerks) diese Fragen nacheinander gestellt und deren Antworten nach einer ersten freien Diskussion in Stichworten festgehalten. An diese kann dann im nächsten Schritt angeknüpft werden, um in Form des Beratungskonzeptes einen Lösungsvorschlag zu unterbreiten, mit dem diese Bedarfe aufgegriffen werden können.

Die Arbeitshilfe I „Leitfragen zur Sensibilisierung für Azubi-Begleiter“ enthält eine Vorlage für die Erarbeitung der Sensibilisierungsfragen im Rahmen eines Netzwerktreffens.

### (2) Aufzeigen der Lösungsstrategie „Azubi-Begleiter“ und Abstimmung der Vorgehensweise

In Anknüpfung an die zuvor formulierten Bedarfe kann nun im Folgenden die Lösungsstrategie „Azubi-Begleiter“ vorgestellt werden. Hierbei wird anhand einer Präsentation (siehe Arbeitshilfe II „Präsentation der Funktion Azubi-Begleiter“) auf folgende Punkte eingegangen:

- Intention des Instrumentes
- Rolle des Azubi-Begleiters
- Befugnisse des Azubi-Begleiters
- Aufgaben des Azubi-Begleiters
- Prozess im Betrieb aus Sicht des Azubi-Begleiters
- Prozess des Beratungskonzeptes durch den Netzwerk-Betreuer

Eine detaillierte Beschreibung dieser Rahmenpunkte wird in der Arbeitshilfe III „Leitfaden Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters“ aufgeführt.

Im Anschluss an die Vorstellung des Instrumentes sollte in Form einer Diskussion mit den Teilnehmern besprochen werden, inwiefern die vorgestellte Konzeption für ihren Betrieb geeignet wäre und welche Teilnehmer daran Interesse hätten, einen Ausbildungs-Begleiter im eigenen Betrieb zu installieren. Mit den Interessierten werden Termine für die nachfolgenden Schritte

vereinbart. Darüber hinaus kann der Netzwerk-Betreuer auf den Leitfaden „Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters“ (Arbeitshilfe III) verweisen, der die Inhalte wie die Präsentation zusammenfasst. Dieser hilft, das Gespräch mit dem potentiellen Azubi-Begleiter im eigenen Betrieb zu strukturieren und alle wesentlichen Punkte anzusprechen.

### **(3) Gewinnung eines geeigneten Mitarbeiters als Azubi-Begleiter**

Zu Beginn des Prozesses im Betrieb gilt es, einen Mitarbeiter für das Konzept zu gewinnen, der die Funktion eines Azubi-Begleiters ausüben kann und möchte. Möglicherweise hat sich in der Vergangenheit bereits ein Ausbilder durch einen guten Kontakt zu den Auszubildenden und ein hohes Interesse an dem Erfolg der Absolvierung hervorgetan. Der Unternehmer sollte deshalb einen Mitarbeiter, den er hierfür als geeignet hält, ansprechen und sein Interesse an dieser Funktion erfragen. Im Zuge dessen sollte der Unternehmer dem betreffenden Mitarbeiter das vollständige Konzept vorstellen. Der Netzwerk-Betreuer kann dem Unternehmer im Vorhinein zur Verfügung stehen, um das Gespräch des Unternehmers mit dem Mitarbeiter zu strukturieren und ggf. Unklarheiten zu beseitigen. Die Begleitung des Gespräches durch den Netzwerk-Betreuer ist in der Regel aus den Erfahrungen des Projektes heraus nicht erforderlich. Der Netzwerk-Betreuer sollte dem Unternehmer jedoch empfehlen, bei der Durchführung des Gespräches den Leitfaden „Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters“ (Arbeitshilfe III) zur Unterstützung heranzuziehen.

Ist der betreffende Mitarbeiter an der Ausübung der Funktion des Azubi-Begleiters interessiert, wird der Unternehmer die nächsten anstehenden Schritte der weiteren Verfahrensweise mitteilen: Eine Qualifizierung des Azubi-Begleiters im Rahmen einer Netzwerk-Veranstaltung (oder als überbetriebliche Qualifizierungsmaßnahme mit einer Auswahl an interessierten Netzwerkbetrieben), Bekanntmachung im Betrieb, Abstimmungsgespräche mit den aktuellen Auszubildenden und mit dem Unternehmer.

### **(4) Qualifizierung der Azubi-Begleiter**

Im Rahmen der Qualifizierung können die Idee des Ansatzes Azubi-Begleiter, dessen Rolle und Aufgaben und hilfreiche Kompetenzen detaillierter vermittelt werden, als dies durch den Unternehmer im vorherigen Schritt möglich ist. Die Qualifizierung wird vom Netzwerk-Betreuer als Ideen- und Methoden-Werkstatt angeboten: Das heißt, dass nicht nur Wissen über den Ansatz vermittelt wird, sondern auch im Austausch mit anderen Unternehmen diverse Handlungsmöglichkeiten (Lösungen, Vorgehensweisen etc.) erarbeitet werden. Dadurch wird dem Gedanken Rechnung getragen, dass den Unternehmern keine vorgefertigten Lösungen angeboten werden, sondern Lösungen in der Regel bereits in der Gruppe vorhanden sind und diese durch einen Austausch herausgearbeitet werden.

Im Rahmen des Workshops werden folgende Lernziele fokussiert:

- Die Teilnehmer haben die Vorgehensweise im eigenen Betrieb reflektiert, ggf. ergänzt und nehmen diesen als vollständig und zielführend wahr.
- Die Teilnehmer sind sich ihrer Rolle als Azubi-Begleiter bewusst und haben daraus ihre Aufgaben eines Azubi-Begleiters abgeleitet.
- Die Teilnehmer sind in der Lage, einen ausführlichen und systematisierten Ausbildungsplan zu erstellen, der neben fachlichen Kompetenzen auch soziale Kompetenzen des

Auszubildenden beinhaltet.

- Die Teilnehmer wissen, wie sie Auszubildende dazu anleiten können, den eigenen Ausbildungsplan zu entwerfen und wie dieser mit den Auszubildenden im Rahmen eines Gespräches finalisiert werden kann.
- Die Teilnehmer wissen, wie sie mit den Auszubildenden auf konstruktive Art und Weise und auf Grundlage des Ausbildungsplans den Fortschritt der Ausbildung im Rahmen eines regelmäßigen Gespräches besprechen können.
- Die Teilnehmer kennen Möglichkeiten, wie sie mit schwierigen Auszubildenden umgehen können, um diese für die eigene Ausbildung zu motivieren.
- Die Teilnehmer wissen, welche Aspekte aus der Azubi-Begleitung an die Geschäftsführung zurückgemeldet werden können und in welcher Form dies geschehen könnte.

Im Folgenden wird ein Beispiel für den Ablauf eines Qualifizierungs-Workshops vorgestellt, der insgesamt 5 Stunden umfasst (Tabelle 29).

Tabelle 29: Beispielhafter Ablauf einer Ideen- und Methodenwerkstatt zur Qualifizierung von Azubi-Begleitern

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Präsentation u. Diskussion	Netzwerk-Betreuer
	<b>Meine Rolle als Azubi-Begleiter in unserem Betrieb</b>		
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung eines beispielhaften Vorgehens → <u>Arbeitshilfe II und III</u></li> </ul>	Präsentation	Netzwerk-Betreuer und Azubi-Begleiter
30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgleich mit den Vorstellungen der Teilnehmer → <i>Ableiten der eigenen Rolle</i> → <i>Ableiten der Aufgaben</i></li> </ul>	Diskussion + Dokumentation	
10 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstellung eines betriebsspezifischen Ablaufplans durch jeden Teilnehmer</li> </ul>	Einzelarbeit	
	<b>Der Ausbildungsplan</b>		
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung einer Vorlage eines Ausbildungsplans → <u>Arbeitshilfe IV</u></li> </ul>	Präsentation	Netzwerk-Betreuer Azubi-Begleiter
20 Min.	Abgleich mit den Vorstellungen der Teilnehmer	Diskussion	
15 Min.	PAUSE		
	<b>Regelmäßige Kommunikation mit den Auszubildenden als förderliches Instrument</b>		
90 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erarbeitung zweier Gesprächsleitfaden für ... → ... <i>die Abstimmung des Ausbildungsplans mit den Auszubildenden (Station 1)</i> ... <i>die regelmäßige Fortschrittskontrolle der Ausbildung (Station 2)</i> → <u>Arbeitshilfe Va/Vb</u> → <i>Exkurs: Kommunikationsmöglichkeiten im Umgang mit schwierigen Auszubildenden (Station 3)</i></li> </ul>	Rotierende Kleingruppenarbeit (pro Fragestellung 1 eine Gruppe)	Netzwerk-Betreuer Azubi-Begleiter
30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vorstellung + Diskussion der Arbeitsergebnisse</li> </ul>	Präsentation Diskussion	

<b>Die Bedeutung der Azubi-Begleiter im Betrieb</b>		Netzwerk- Betreuer
20 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ betriebsinterne Anknüpfungspunkte der Arbeit des Azubi-Begleiters (siehe <u>Arbeitshilfe III</u>)             <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <i>weitere Nachwuchspanung</i></li> <li>→ <i>Steigerung der Ausbildungsqualität</i></li> <li>→ <i>Vermittler zwischen Auszubildenden und weiteren Mitarbeitern</i></li> <li>→ <i>Ansprechpartner für externe Ausbildungs- bewerber/ Interessenten</i></li> </ul> </li> </ul>	Azubi-Begleiter
30 Min.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abgleich mit den Vorstellungen der Teilnehmer</li> </ul>	Diskussion
<b>Ausblick und Vereinbarungen</b>		Netzwerk- Betreuer
10 Min.	(insb. Terminvereinbarungen, bis wann der erstellte Ablaufplan im Betrieb abgestimmt sein wird und durch Begleitung des Netzwerk-Betreuers begonnen werden kann)	

Die einzelnen Qualifizierungsinhalte widmen sich jeweils einem bestimmten Ziel (Tabelle 30):

Tabelle 30: Ziele der einzelnen Qualifizierungseinheiten

<b>Einheiten der Qualifizierung</b>	<b>Ziel:</b>
Meine Rolle als Azubi-Begleiter in unserem Betrieb	→ <i>Erarbeitung einer gemeinsamen Basis der Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters für die Teilnehmer</i>
Der Ausbildungsplan	→ <i>Abstimmung der Vorlage eines Ausbildungsplan als Steuerinstrument für die Ausbildung</i>
Regelmäßige Kommunikation mit den Auszubildenden als förderliches Instrument	→ <i>Kompetenzerwerb hinsichtlich der Aufgaben des Azubi-Begleiters</i>
Die Bedeutung der Azubi-Begleiter im Betrieb	→ <i>Besseres Verständnis für die eigene Rolle als Azubi-Begleiter</i>

Die Arbeitsphase nach der Pause (Rotierende Gruppenarbeit) sieht vor, dass die drei Fragestellungen jeweils an einer Station (Mit Papier bespannte Pinnwand) verortet sind und die Teilnehmer im rotierenden System die Fragen der Reihe nach bearbeiten (siehe Abbildung 53). Somit hat jeder Teilnehmer die Gelegenheit, jede Fragestellung zu bearbeiten. Die Gruppe wird auf drei Kleingruppen aufgeteilt und jede Gruppe beginnt an einer Station. Somit kann jede Fragestellung durch mehrere Personen in mehreren Durchgängen bearbeitet werden. Die dadurch aufsummierten Ergebnisse werden im Nachhinein im Plenum vorgestellt, diskutiert und gegebenenfalls angepasst bzw. ergänzt.

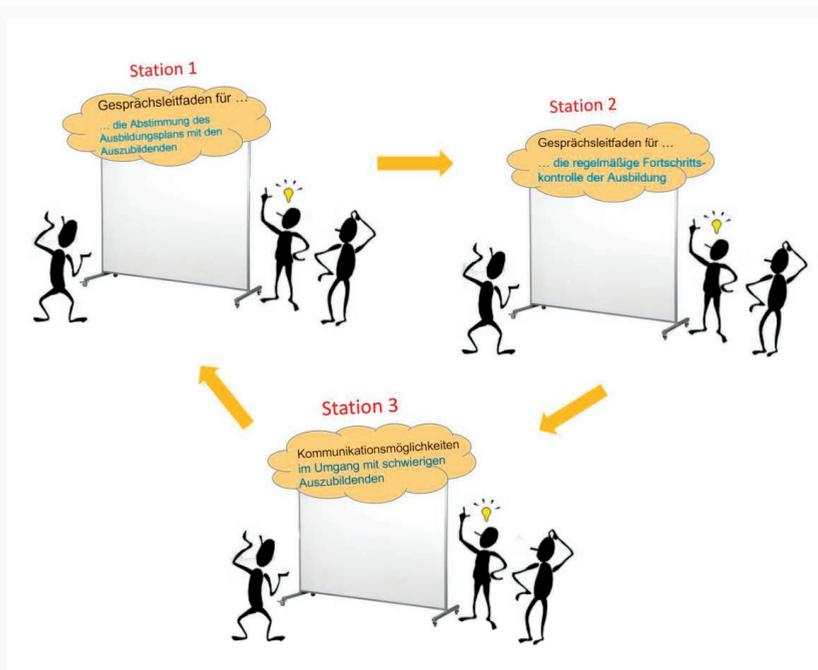


Abbildung 53: Rotierende Gruppenarbeit im Rahmen der Qualifizierung zum Azubi-Begleiter

### **(5) Beauftragung des Azubi-Begleiters im Betrieb und Bekanntmachung seiner Aufgaben und Befugnisse**

Die neue Funktion wird im Betrieb offiziell eingeführt, indem zum einen ein offizielles Bestellschreiben für diese Funktion als Ergänzung des Arbeitsvertrages aufgesetzt wird (Arbeitshilfe VI: „Bestellschreiben zum Azubi-Begleiter“ kann als Vorlage dienen). Zum anderen ist es zwingend erforderlich, im Rahmen eines Regeltermins mit allen Mitarbeitern diese Funktion bekannt zu geben und vorzustellen. Das heißt, dass die Rolle, die Aufgaben und Befugnisse und der vorge-sehene Ablauf erläutert werden, um allen Mitarbeitern zu verdeutlichen, inwiefern die Aufga-ben des Azubi-Begleiters den betrieblichen Alltag beeinflussen können. Hierzu zählt auch, die zu vermutenden Vorteile der neuen Funktion und den Nutzen herauszustellen.

Der Netzwerk-Betreuer sollte gemeinsam mit dem Unternehmer und Azubi-Begleiter die Bedeu-tung und Vorgehensweise dieses Teilschrittes besprechen.

### **(6) Kontakt halten zu den Azubi-Begleitern und Unterstützung bei Bedarf**

Durch regelmäßiges Nachfragen per Telefon oder in einem kurzen persönlichen Besuch sollte der Netzwerk-Betreuer den erfolgreichen Ablauf des Prozesses unterstützen, indem er Fragen oder Unklarheiten bespricht und Lösungsmöglichkeiten herleitet. Adressat des Nachfragens sollten sowohl der Unternehmer, als auch der Azubi-Begleiter sein. Die Abstände des Nachfra-gens hängen im Wesentlichen von der kompletten Dauer ab, für die der Prozess angesetzt ist. Wird zu häufig nachgefragt, können sich möglicherweise noch keine Fortschritte gezeigt haben, wird zu selten nachgefragt, schleichen sich möglicherweise Misserfolge ein und die Motivation der Beteiligten sinkt gegebenenfalls.

### **(7) Anbieten eines Erfahrungsaustauschs**

Wenn sich mehrere Betriebe zur Einführung eines Azubi-Begleiters bekannt haben, erleichtert ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch dem Netzwerk-Betreuer die Beratung aller beteiligten Betriebe. Denn sie werden zum Teil sehr ähnliche Erfahrungen gemacht haben, zum Teil werden sie Herausforderungen durch ihre eigene Herangehensweise gemeistert haben. Diese gegenseitige Unterstützung durch Kollegenberatung kann im Rahmen eines moderierten Erfahrungsaustausches genutzt werden. Es ist von Vorteil, wenn an diesem Erfahrungsaustausch nicht nur die Azubi-Begleiter teilnehmen, sondern auch die jeweiligen Unternehmer, die für diesen Ansatz Verantwortung tragen und bereits in der Veranstaltung des Erfahrungsaustauschs über betriebliche Anpassungen entscheiden können, um den Erfolg des Ansatzes zu sichern.

Der Erfahrungsaustausch kann im Rahmen eines Netzwerk-Workshops organisiert sein. Die Dauer des Workshops beträgt ca. 2,5 Stunden, ist jedoch davon abhängig, wie viele Betriebe teilnehmen. Die Zeitangaben im vorliegenden Ablauf sind für 4 Betriebe kalkuliert. Der Ablauf kann wie in Tabelle 31 aussehen.

Die Zusammenarbeit hinsichtlich der betrieblichen Ausbildung zwischen Unternehmer und Azubi-Begleiter sollte auch durch das Workshop-Konzept aufgegriffen werden. Deshalb sind alle Gruppenarbeiten von dem Unternehmer *und* dem Azubi-Begleiter gemeinsam zu erarbeiten. Diese Arbeitsergebnisse können im darauffolgenden Schritt der Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse im Plenum durch die anderen Teilnehmer reflektiert und gegebenenfalls ergänzt werden. Dadurch wird nicht nur die Zusammenarbeit der beiden Personen (Unternehmer und Azubi-Begleiter) gestärkt, sondern es können gleichzeitig Beschlüsse über zukünftige Verbesserungen getroffen werden. Durch die Reflexion im Plenum unterstützen sich darin die Teilnehmer gegenseitig.

Der Netzwerk-Betreuer sollte gerade in der Anfangsphase des Workshops (aber auch darüber hinaus) wachsam sein, inwiefern sich der Azubi-Begleiter traut, offen gegenüber seinem Vorgesetzten (Chef) zu sein und Aspekte anzusprechen, die nicht gut laufen. Deshalb ist es empfehlenswert, zu Beginn und auch später im Laufe des Workshops den Azubi-Begleiter zuerst berichten zu lassen und erst danach den Unternehmer um seine Sicht zu bitten.

Die Teilnahme an dem Workshop sollte auf freiwilliger Basis angeboten werden. Es ist jedoch die Aufgabe des Netzwerk-Betreuers im Rahmen vorheriger Gespräche den Nutzen und die Sinnhaftigkeit dieses Workshops zu vermitteln.

Gleichzeitig sollte der Tag, an dem der Workshop stattfinden wird, frühzeitig mit allen Teilnehmern vereinbart werden, um genügend Vorlaufzeit zu geben, dass jeder der Beteiligten auch daran teilnehmen kann.

Tabelle 31: Beispielhafter Ablauf eines Workshops als Erfahrungsaustausch

Dauer	Thema / Inhalt	Methode	Durchführung
5 Min.	Begrüßung, Ziele und geplanter Ablauf	Präsentation	Netzwerk-Betreuer
30 Min.	Bericht über den aktuellen Stand des Prozesses an die Teilnehmer	Bericht	Azubi-Begleiter Unternehmer
30 Min.	<b>Erfolgslebnisse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Womit sind wir im Rahmen des Instrumentes „Azubi-Begleiter“ zufrieden?</li> <li>→ <i>Was läuft gut?</i></li> <li>→ <i>Was hat dazu beigetragen, dass es gut läuft?</i></li> <li>▪ Vorstellung + Diskussion der Arbeitsergebnisse</li> </ul>	Betriebsweise Gruppenarbeit  Präsentation Diskussion	Azubi-Begleiter Unternehmer
15 Min.	PAUSE		
30 Min.	<b>Verbesserungsbedarfe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Womit sind wir im Rahmen des Instrumentes „Azubi-Begleiter“ nicht zufrieden?</li> <li>→ <i>Was läuft weniger gut?</i></li> <li>→ <i>Was sollte verbessert werden?</i></li> </ul>	Betriebsweise Gruppenarbeit	Azubi-Begleiter Unternehmer
30 Min.	<b>Möglichkeiten des Gelingens</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was hilft, die Verbesserungen umzusetzen?</li> <li>→ <i>Wer muss was wann dafür tun?</i></li> <li>▪ Vorstellung + Diskussion der Arbeitsergebnisse</li> </ul>	Betriebsweise Gruppenarbeit  Präsentation Diskussion	Azubi-Begleiter Unternehmer
10 Min.	<b>Ausblick und Vereinbarungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ <i>Wie geht es in den einzelnen Betrieben weiter?</i></li> <li>→ <i>Wann und in welchem Rahmen wird der nächste Termin mit dem Netzwerk-Betreuer zur Reflexion des Fortschritts stattfinden?</i></li> </ul>	Präsentation	Netzwerk-Betreuer

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Leitfragen zur Sensibilisierung für Azubi-Begleiter

Arbeitshilfe II: Präsentation der Funktion Azubi-Begleiter

Arbeitshilfe III: Leitfaden Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters

Arbeitshilfe IV: Beispiel Ausbildungsplan

Arbeitshilfe Va: Bewertungsbogen Azubi

Arbeitshilfe Vb: Bewertungsbogen Polier

Arbeitshilfe VI: Bestellschreiben zum Azubi-Begleiter

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

## Tipps und Erfahrungen

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- In der Regel benennen Unternehmer Mitarbeiter (Gesellen oder Meister), die sich in der Vergangenheit bereits durch einen guten Kontakt zu Auszubildenden hervorgetan haben und deshalb auch mehr als andere Mitarbeiter „ein Händchen“ für Auszubildenden haben, auch für „**schwierige**“ Auszubildende, zu denen der Kontakt eher schwer herzustellen ist oder die wenig motiviertes oder auffälliges Verhalten zeigen. Deshalb ist es im Rahmen des Qualifizierungs-Workshops gut, positive Erfahrungen durch die Teilnehmer selbst benennen und die anderen Teilnehmer davon profitieren zu lassen. Darüber hinaus kann der Netzwerk-Betreuer aber auch eigene Erfahrungen einfließen lassen oder einen ihm bekannten Experten in den Workshop einladen.

Literaturtip: „Der Ausbilder als Konfliktberater. Was tun mit ‚schwierigen‘ Azubis“ von Michael Kluge (2009)

- Sind mehrere Azubis in einem Betrieb beschäftigt, dann kann es hilfreich sein, die Zusammenarbeit der Azubis untereinander und die gegenseitige Unterstützung in der Absolvierung der Ausbildung zu fördern. Diesen Aspekt sollte der Netzwerk-Betreuer im Rahmen der Qualifizierung aufgreifen, beispielsweise indem besprochen wird, wie durch regelmäßige Gruppengespräche des Azubi-Begleiters mit den Auszubildenden ein Miteinander im Sinne einer gegenseitigen Unterstützung angestoßen und kontrolliert werden kann.
- Bildet der Betrieb sowohl im technischen, als auch im kaufmännischen Bereich aus, ist zu prüfen, ob zwei Azubi-Begleiter sinnvoll sind.

## Erfahrungen:

- Die Erfahrung hat gezeigt, dass eine professionelle betriebliche Ausbildung **Zeit** benötigt. Meldet der Azubi-Begleiter Misserfolge zurück, kann es helfen, ihm deutlich zu machen, dass sich dieser Prozess erst einspielen muss. Verzögerungen im Ablauf sind nicht die Seltenheit und können ebenso den Prozess unter Umständen etwas verlangsamen. Wichtig ist, immer wieder zu hinterfragen, was denn bisher gut funktioniert hat, um „**kleine Erfolge**“ deutlich zu machen und Misserfolge zu relativieren.
- Vor allem benötigt die Arbeit mit Auszubildenden aber **Regelmäßigkeit**: Reflexionsgespräche mit den Auszubildenden sollten mindestens zweimal im Jahr stattfinden, um zu zeigen, dass der Betrieb ernsthaft an der Erreichung der Ziele interessiert ist. Sollte der Azubi-Begleiter nicht kontinuierlich mit den Auszubildenden im Kontakt stehen, ist ein kurzes Nachfragen von Zeit zu Zeit neben den regulären Reflexionsgesprächen empfehlenswert.
- Es hat sich für alle Beteiligten als hilfreich erwiesen, sich an einem konkreten „Plan“ zu orientieren und zwar am Ausbildungsplan, der eingebettet ist in einen eindeutig beschriebenen Ablauf. Somit wird die Professionalität der Azubi-Begleitung durch ein **systematisches Vorgehen** unterstützt. Deshalb ist zu empfehlen, Zeit in die Vermittlung des Prozesses und in die Erarbeitung des Ausbildungsplans zu investieren.

- Kommen **mehr als ein Mitarbeiter als Azubi-Begleiter** in Frage, so ist es auch möglich, dass die Funktion des Azubi-Begleiters von beiden Personen ausgeübt wird. Hier ist es für den Netzwerk-Betreuer wichtig, dem Unternehmer diese Wahlmöglichkeit mitzuteilen und bei dieser Entscheidung (ein oder zwei Mitarbeiter) zu unterstützen. Gleichzeitig muss der Netzwerk-Betreuer im weiteren Prozessverlauf immer auch die Zusammenarbeit beider Azubi-Begleiter coachen. Der Ansatz ist zum Scheitern verurteilt, wenn beide Azubi-Begleiter nicht „Hand in Hand“ miteinander arbeiten und unterschiedliche Vorgehensweisen und Methoden einsetzen.
- Der **Unternehmer** wird durch diesen Ansatz hinsichtlich ausbildungsbezogener Aufgaben entlastet, es entbindet ihn jedoch nicht von seiner **Verantwortung**, dass die betriebliche Ausbildung läuft. Der Netzwerk-Betreuer sollte von Anfang an verdeutlichen, dass der Unternehmer in regelmäßigen Abstimmungsgesprächen mit dem Azubi-Begleiter den Erfolg des Prozesses reflektiert und seine Unterstützung anbietet, wo es erforderlich ist. Der Ansatz wird kaum erfolgreich sein, wenn der Azubi-Begleiter vom Unternehmer in der **Prozesssteuerung** alleine gelassen wird.

### Quellen und weiterführende Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2009): Ausbildungsabbrüche vermeiden – neue Ansätze und Lösungsstrategien. Band 6 der Reihe Berufsbildungsforschung [https://www.bmbf.de/pub/band\\_sechs\\_berufsbildungsforschung.pdf](https://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsforschung.pdf) (letzter Zugriff: 11.12.2015).

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2003): Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. BWP 5, S. 35–39. [https://www.bmbf.de/pub/band\\_sechs\\_berufsbildungsforschung.pdf](https://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsforschung.pdf) (letzter Zugriff: 11.12.2015).

Kluge, M. (2009): Der Ausbilder als Konfliktberater. Was tun mit „schwierigen“ Azubis. Konstanz: Christiani.

Crisand, E., Raab, G., Stroebe, A. und Stroebe, R. W. (2010). Motivation durch Zielvereinbarungen: Engagement in der Arbeit - Erfolg in der Umsetzung. 3. Auflage, Hamburg: Windmühle.

Mentzel, W., Grotzfeld, S. und Haub, Ch. (2013). Mitarbeitergespräche erfolgreich führen: Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. München: Haufe.

Proske, H. und Reiff, E. (2012): Zielvereinbarungen und Jahresgespräche. 2. Auflage, Leinfelden-Echterdingen: Haufe-Lexware.



## 5.8 Beratungskonzepte für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Strukturen“

### Vorbemerkungen zu den Beratungskonzepten

Das Spektrum der Faktoren, die einen innovativen Betrieb im Handwerk beschreiben, ist, wie im Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes skizziert (siehe Kapitel 2), sehr breit. Damit sind auch die Ansatzpunkte zur Förderung der Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit Neuerungen zu beschäftigen und die für den Betrieb sinnvollen zu realisieren, vielfältig. Das Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements (siehe Abbildung 1) benennt sieben Ansatzpunkte - innerbetriebliche Gestaltungsfelder - für die Optimierung der Innovationskraft eines Handwerksbetriebes. Die Zuordnung der einzelnen Maßnahmen zu den sieben Gestaltungsfeldern (siehe Kapitel 3) kann nur akzentuierend sein, da Gestaltungsmaßnahmen, wie beispielsweise die Einführung monatlicher Besprechungen mit allen Beschäftigten, die Schaffung von Karrierechancen durch die Einführung eines innovativen Laufbahnkonzeptes oder die Einführung altersgemischter Montageteams in ihren Wirkungen breit sind und damit mehrere Felder des Modelles eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements betreffen.

Dies gilt in besonderem Maße für das Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Strukturen“. Hier geht es um

- die **Schaffung bzw. Optimierung innovationsförderlicher Strukturen**, wie die Klärung der Zuständigkeiten, ein handwerkstaugliches Ideenmanagement, Organisationsformen (z. B. regelmäßige Mitarbeiterbesprechungen) zum Austausch über Notwendigkeiten von und Ideen für Verbesserungen, die Sammlung von Ideen für Innovationen sowie die Ausarbeitung von Ideen zu Innovationen;
- die **Nutzung von Netzwerken** für den Austausch mit anderen Unternehmern, die Generierung von Ideen, die gemeinsame Entwicklung von Innovationen oder den Austausch über Innovationen. Beispiele für solche Netzwerke sind: Innungen, Verbände von Handwerksunternehmern, Leistungsgemeinschaften („Alles aus einer Hand.“, gewerkespezifische Einkaufs- und Interessengemeinschaften, die Unternehmerfrauen im Handwerk, die Junioren im Handwerk sowie regelmäßiges Unternehmerfrühstück).

### Exemplarische Beratungskonzepte zur Förderung innovationsförderlicher Strukturen in Handwerksbetrieben

Betrachtet man die oben skizzierte Breite des Gestaltungsfeldes „Innovationsförderliche Strukturen“, so wird deutlich, dass auch das Beratungsspektrum in diesem Gestaltungsfeld sehr breit gefächert ist. Die Ergebnisse aus dem inno.de.al-Projekt lassen vermuten, dass dies auch für die Beratungsbedarfe der Handwerksbetriebe gilt. Hierfür stehen den Beratenden im Handwerk durch das Beratungsformat „regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ eine innovative Art und Weise der Gruppenberatung (siehe Kapitel 4) sowie durch einen Teil der in inno.de.al erarbeiteten Beratungskonzepte ein gut gefüllter Werkzeugkasten erprobter Vorgehensweisen zur Verfügung. Vollständig ist der Werkzeugkasten natürlich nicht.

Von den 19 in dieser Publikation vorgestellten Beratungskonzepten zielen folgende (auch) auf die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Schaffung bzw. Optimierung innovationsförderlicher Strukturen:

- Das Beratungskonzept „Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.3.2).  
Hier geht es auch darum, regelmäßige Personalentwicklungsgespräche in einem Handwerksbetrieb als strukturelle Maßnahme der Innovationsförderung zu installieren.
- Das Beratungskonzept „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und -bindung in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.3.3).  
Hier geht es auch darum, durch die Festlegung von Fach- und Führungslaufbahnen transparente Strukturen für Karrierechancen zu schaffen.
- Das Beratungskonzept „Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.3.4).  
Hier geht es auch darum, den Austausch von Mitarbeitern und Auszubildenden als strukturelle Maßnahme der Innovationsförderung zu installieren.
- Das Beratungskonzept „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“ (siehe Kapitel 5.6.2).  
Hier geht es auch darum, „Azubi-Kundschafter“ als strukturelle Maßnahme der Innovationsförderung zu installieren.
- Das Beratungskonzept „Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung - Installieren von Azubi-Scouts“ (siehe Kapitel 5.7.2).  
Hier geht es auch darum, „Azubi-Scouts“ als strukturelle Maßnahme der Innovationsförderung zu installieren.
- Das Beratungskonzept „Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“ (siehe Kapitel 5.7.3).  
Hier geht es auch darum, „Azubi-Begleiters“ als strukturelle Maßnahme der Innovationsförderung zu installieren.
- Beratungskonzept „Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.8.1).  
Durch die Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche wird eine Plattform zum Austausch, zur Sammlung, Sichtung und Weiterentwicklung von Ideen sowie der Verfolgung der Umsetzung aufgebaut.
- Das Beratungskonzept „Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben“ (siehe Kapitel 5.8.2).  
Durch die Einführung regelmäßiger Azubi-Workshops und eines Azubi-Netzwerkes werden innovative Strukturen geschaffen/installiert.

### 5.8.1 Beratungskonzept „Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Für Handwerksbetriebe ist es zunehmend schwerer, neue **Fachkräfte und Nachwuchs** in den Betrieb zu bekommen. Im Handwerk wird häufig versucht, den Fachkräftebedarf **durch die Ausbildung zu decken**. Im Jahr 2014 waren 27,3 Prozent aller Auszubildenden in Deutschland im Handwerk tätig, was den wirtschaftlichen Stellenwert des Handwerks verdeutlicht (ZDH 2014). Das Handwerk leistet damit einen wichtigen Beitrag für Wirtschaftsentwicklung, Beschäftigung und Ausbildung in Deutschland.

Die **gezielte Bindung geeigneter Auszubildender** ist für viele Unternehmen ein Schlüssel, Fachkräfte zu gewinnen. Doch zahlreiche Unternehmer klagen über Abbrüche der Auszubildenden. Im Handwerk wird gut ein Viertel aller Verträge vorzeitig gelöst (Greilinger 2013). Die Gründe hierfür liegen vor allem im innerbetrieblichen Bereich: Konflikte mit Meistern oder Ausbildern werden primär als Ursache genannt, aber auch von Seiten der Azubis als unzureichend empfundene Kommunikation, auch die mangelnde Vermittlung von Lehrinhalten werden als Gründe für einen Abbruch genannt. Außerdem führen viele Jugendliche noch persönliche oder berufs-wahlbezogene Gründe an. (BIBB 2003)

Der häufigste Grund vorzeitiger Ausbildungsabbrüchen im Handwerk sind (**ungelöste Konflikte zwischen Auszubildenden und Ausbilder**). (BIBB 2003, S. 36) Da Trainings im Konfliktbewältigungs- oder Kommunikations-Bereich kein regulärer Bestandteil der Berufsausbildung sind, müssen andere Möglichkeiten gefunden werden, mit denen diese Fähigkeiten in ungezwungenem Rahmen geschult werden können. Dies ist in einer Netzwerkstruktur, z. B. mehrerer Auszubildender unterschiedlicher Betriebe, möglich. Durch regelmäßige (halbjährliche) Treffen, die vom Netzwerk-Betreuer organisiert und vorbereitet werden, entsteht ein überbetrieblicher Zusammenschluss der Auszubildenden.

Die Beratungskonzepte in diesem Band sollen die Innovationskraft des Handwerks stärken. Bei der Förderung der Innovationskraft spielt nicht nur eine Rolle, dass die benötigten Fachkräfte im Betrieb vorhanden sind, sondern auch, dass die Beschäftigten stark eingebunden werden. Die Realisierung von Innovationen hängt in entscheidender Weise davon ab, inwieweit es gelingt, die Mitarbeiter in die Initiierung und Durchführung von Innovationen mit einzubeziehen. Vor diesem Hintergrund erweist es sich als sinnvoll, die meist verfolgte Top-down-Strategie zur Initiierung und Umsetzung von Innovationen durch eine Bottom-up-Strategie zu ergänzen. Das heißt, die Auszubildenden und Mitarbeiter zu Akteuren in Sachen Innovation zu machen, denn diese entstehen oft durch Strukturen und Prozesse, die in einem **offenen Informations- und Kommunikationsfluss** ermöglicht werden, die **in lockerer Atmosphäre** stattfinden. Dies ist in einem **Netzwerk** möglich. Zeit- und Leistungsdruck im Unternehmensalltag können innovatives Denken und die Suche nach neuen Vorgehensweisen hemmen. Hier haben sich Netzwerke bewährt, die außerhalb des eigenen Unternehmers strukturiert sind. Doch nicht nur Unternehmer können hiervon profitieren, auch Auszubildende mehrerer Unternehmen können durch einen Zusammenschluss Innovationen in den Betrieb bringen und gleichzeitig verstärkt an ihren Aus-

bildungsbetrieb gebunden werden, indem sie sich dadurch als wertvoll für den Betrieb wahrnehmen.

Bezogen auf das „Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements“ (siehe Abbildung 1) ist das Beratungskonzept dem **Gestaltungsfeld „Innovationsförderliche Strukturen“** zuzuordnen.

## Grundlagen

### Auszubildenden-Netzwerk im Handwerk

Im Rahmen eines Auszubildenden-Netzwerks (Kurz: Azubi-Netzwerks) wird einem systematischen Austausch von Erfahrungen zwischen den Mitarbeitern eines Betriebes auch anderer Unternehmen Raum geboten. Aber auch fachliches/überfachliches<sup>22)</sup> Wissen wird ausgetauscht und im Netzwerk organisiert. In einem Netzwerk unter „ihresgleichen“ ist ein offener Austausch möglich, denn hier sind sie eher frei von Effizienzstreben und Kontrolle. Durch regelmäßige Workshops des Azubi-Netzwerkes entsteht eine Festigung der Beziehungen der Teilnehmer untereinander, was einen offenen Austausch weiter vorantreibt.

### Was ist ein Auszubildenden-Netzwerk?

Der Netzwerk-Betreuer ist im Auftrag der Netzwerk-Unternehmer verantwortlich für den Aufbau und das Managen des Azubi-Netzwerks. Das heißt, die Treffen werden vom Netzwerk-Betreuer organisiert, inhaltlich und organisatorisch vorbereitet und moderiert sowie nachbereitet und die Ergebnisse den Azubis und entsprechenden Unternehmer aufbereitet und verfügbar gemacht. In Tabelle 32 sind die Charakteristika eines Auszubildenden-Netzwerkes zusammengefasst.

Tabelle 32: Charakteristika eines Auszubildenden-Netzwerks

<b>Beschreibung</b>	Ein Zusammenschluss mehrerer, ca. acht bis 15 Azubis aus unterschiedlichen Betrieben mit ähnlichen Geschäftsfeldern (die teilnehmenden Betriebe des Innovations-Netzwerkes) die sich regelmäßig in moderierten, ca. halbjährlich stattfindenden Workshops austauschen.
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesteigerte Bindung an den Ausbildungsbetrieb</li> <li>• Verbesserung der Qualifikation durch Weiterbildung, Projektlernen und Workshoparbeit</li> <li>• Vermittlung und Steigerung von Schlüsselkompetenzen wie Problemlösungsfähigkeit, Selbständigkeit, Teamfähigkeit, Entscheidungsvermögen, Konfliktfähigkeit</li> <li>• Planung bedarfsgerichteter Weiterbildungen (beispielsweise Kommunikationstraining, Soft-Skills), Einbindung in das Betriebs-Netzwerk</li> <li>• Vermittlung eines positiven Images des Betriebs nach Außen durch die Auszubildenden</li> </ul>

<sup>22)</sup> Überfachlich: methodisches und soziales Wissen und Können.

- Erhöhung der Bereitschaft für eine aktive Teilnahme bei für den Betrieb wichtigen Aktivitäten (wie die Unterstützung der Rekrutierung des eigenen Betriebs oder der Einbindung der Azubis in die Realisierung von Neuerungen)

**Arbeitsweise** Workshops

**Orte der Treffen** Die Workshops finden im Betrieb eines Azubis (sofern passender Raum verfügbar) statt oder denkbar wäre auch in einer Handwerkskammer oder Jugendherberge mit Tagungsraum oder Ähnlichem.

Es ist sinnvoll, das Treffen mit einem Betriebsbesuch oder eine Werkführung beispielsweise eines ansässigen Herstellers zu ergänzen.

**Zeit der Treffen** Zwei bis dreimal im Jahr finden die ganztägigen Workshops statt

**Inhalte der Treffen**

- Aktuelles aus den Betrieben (Verfahren, Techniken, Produkte, neues aus den Branchen)
- Themen des Unternehmens-Netzwerkes
- Themen für den Austausch seitens der Azubis (beispielsweise Führung des Berichtsheftes, Verlauf der Ausbildung, Prüfungen, Verbesserungsmöglichkeiten der Ausbildungszeit)
- Planung gemeinsamer Aktivitäten (z. B. Wanderungen, Werksbesichtigungen, Weiterbildungen)

**Mitglieder** Sämtliche Auszubildende der Betriebe eines Netzwerkes über alle Lehrjahre hinweg. Die Auszubildenden sollten offen sein und an einem Austausch interessiert. Zudem sollten sie gegenüber außer- und überbetrieblichen Aktivitäten grundsätzlich aufgeschlossen sein.

## Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Auszubildende fühlen sich oft nicht sehr stark an ihren Ausbildungsbetrieb gebunden.
- Viele Unternehmer sind unzufrieden mit der betrieblichen Ausbildung.

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, mit den interessierten Betrieben des Netzwerkes ein Auszubildenden-Netzwerk aufzubauen und regelmäßige Netzwerk-Workshops mit den Azubis stattfinden zu lassen. Es richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. Hier geht es darum, ein Azubi-Netzwerk aufzubauen und regelmäßige Treffen (Azubi-Workshops) durchzuführen. **Ziele der Beratung** sind:

- Einbindung und Aktivierung der Auszubildenden im Rahmen der Innovationsallianz
- Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und Soft-Skills
- Gesteigerte Bindung an den Ausbildungsbetrieb
- Verbesserung der Qualifikation durch Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und Projekt-

lernen

- Vermittlung eines positiven Images durch die Auszubildenden

Das Ergebnis der Beratung sollte ein etabliertes Netzwerk der Auszubildenden sein sowie engagierte und sich mit dem Betrieb verbunden fühlende Auszubildende.

### Voraussetzungen

- Ein Netzwerk von mindestens sechs Betrieben mit ähnlichen Geschäftsfeldern (zu große Unterschiede der Tätigkeitsfelder der Betriebe erschweren einen fruchtbaren Austausch)
- Die Bereitschaft des Unternehmers, die Auszubildenden für ca. einen Tag im Halbjahr für einen Workshop freizustellen
- Die Bereitschaft der Auszubildenden, in einen Erfahrungsaustausch zu treten und eigenverantwortlich in der Gruppe Themen zu erarbeiten
- Bereitschaft zur Teilnahme einiger Auszubildender aus den Betrieben
- Eignung der Auszubildenden für eigenverantwortliches Arbeiten in der Gruppe
- Geeignete Räumlichkeiten für die Durchführung der Workshops
- Vorhandene Moderationsmaterialien

### Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

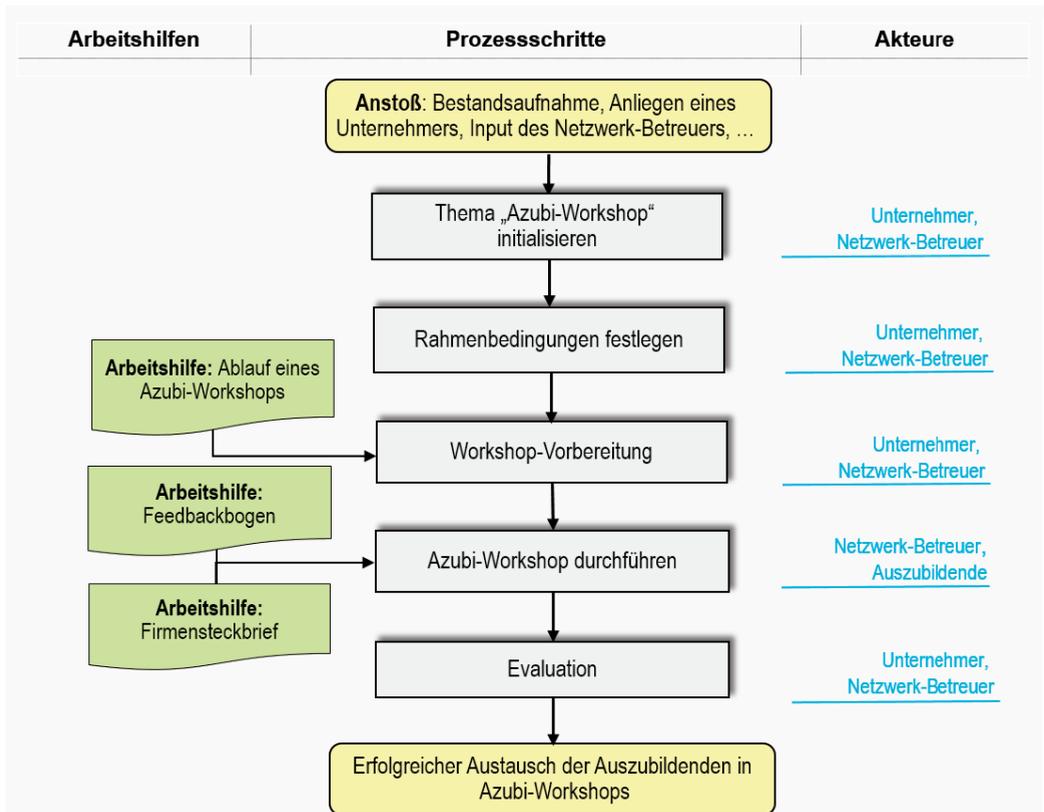


Abbildung 54: Prozess des Beratungskonzeptes „Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Möglichkeiten des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Geringe Identifikation und Bindung an den Betrieb
- Bestreben von Seiten des Unternehmers, Auszubildende an den Betrieb binden zu wollen bzw. die Auszubildenden über das Kurrikulum hinaus weiterzubilden
- Den Betrieb als attraktiver Arbeitgeber präsentieren zu wollen

### (2) Initialisierung

Im Rahmen eines Netzwerk-Workshops der Unternehmer kann die Idee eines Azubi-Netzwerkes vorgebracht werden. An dieser Stelle kann der potenzielle Nutzen gesammelt und der damit einhergehende Aufwand im Netzwerk-Workshop diskutiert werden (auch für den Netzwerk-Betreuer). Ergeben sich aus der Diskussion mindestens sechs Betriebe, die sich vorstellen könnten, ihre Auszubildenden regelmäßig für einen gemeinsamen Workshop freizustellen, kann das Thema weiter verfolgt werden.

### (3) Rahmenbedingungen festlegen

In einem Netzwerk-Workshop können die Inhalte eines Azubi-Workshops durchgegangen werden. Dabei können je nach Bedarf Schwerpunkte bei einigen der folgenden Punkte gesetzt werden:

- Vorstellung aktueller Vorhaben aus dem Netzwerk bzw. der Innovationsallianz
- Kurz-Vortrag eines Experten zu aktuellen Themen (wie Digitalisierung oder aktuelle Entwicklungen in der Branche)
- Präsentation von Produktneuheiten eines Herstellers
- Austausch zu aktuellen Themen wie Prüfungen, Berichtsheftführung, Wissensvermittlung in den Betrieben,...
- Planung gemeinsamer Aktivitäten (Betriebs- oder Herstellerbesuch, Weiterbildung, etc.)
- Gruppenarbeiten im Workshop

Die Themen der Gruppenarbeiten sollten von den Auszubildenden selbst gewählt werden können. Gerade in den ersten Workshops ist es jedoch hilfreich, wenn der Netzwerk-Betreuer, Themenvorschläge mitbringt.

Beispielsweise könnte das Thema „Ausbildungsmarketing“ für eine Gruppenarbeit im Azubi-Workshop vorbereitet werden. Dies könnten mögliche Gruppenarbeiten rund um das Thema „Ausbildungsmarketing“ sein:

- Erstellung eines Leitfadens „Ausbildungsmarketing für Betriebe der Innovationsallianz“
- Vorlagenerstellung für eine bewerbergerechte Internetseite
- Vorbereitung und Organisation für eine Teilnahme des Betriebes an regionalen oder überregionalen Ausbildungsmessen / Berufsbildungstage an Schulen
- Erstellung und Pflege einer Facebookseite für das Ausbildungsmarketing des Betriebes
- Teilnahme als Team an einem Event (Volkslauf, ...)
- Konzeption eines Tags der offenen Tür für Bewerber in Betrieben
- Erstellung einer Infomappe für neue Azubis über den Betrieb und den Ausbildungsberuf
- Vorbereitung, Organisation und Durchführung eines Einführungstages für neue Azubis
- Erstellung des Ablaufs einer „Schnupperwoche“ (Schüler machen ein Praktikum)

Neben den Inhalten sind die weiteren Rahmenbedingungen, die abgeklärt werden müssen:

- **Auswahl der teilnehmenden Azubis im Betrieb:** Dies kann von jedem Betrieb selbst erwo-gen werden. Es sollte allerdings möglich sein, von einem Betrieb mehr als einen Azubi teilnehmen zu lassen. Wenn die Azubi-Workshops jedoch von einem Betrieb „überlagert“ werden, ist der Wert des Austausches vor allem für die anderen Azubis gemindert. Hier muss fallweise entscheiden werden. In einem Betrieb mit vier Auszubildenden, beispielsweise zwei im ersten und zwei im zweiten Lehrjahr kann der Unternehmer etwa erwägen, zwei Auszubildende am Azubi-Netzwerk teilnehmen zu lassen.

- **Durchführungsort der Workshops:** Hier gelten die gleichen Möglichkeiten wie bei den Unternehmernetzwerktreffen: Die Workshops können wechselseitig in den teilnehmenden Betrieben (siehe Abbildung 55) oder in Räumlichkeiten der Handwerkskammer stattfinden.
- **Organisation und Vorbereitung der Workshops:** Dies würde der Netzwerk-Betreuer übernehmen, es ist hier wie bei den Workshops der Unternehmer auch möglich, zu einem Thema eine externe Person als „Experte“ in ein Netzwerktreffen einzubeziehen, beispielsweise zu den Themen „Soft Skills“ oder „Zeitmanagement“. Darüber hinaus sollte geklärt werden, wie die Terminfindung der Treffen funktioniert: Diese könnte direkt vom Netzwerk-Betreuer zu den Azubis laufen oder auch auf einer Social Media-Plattform durchgeführt werden, an der die Azubis beteiligt werden. Alternativ können die Unternehmer die Termininfo auch an die Azubis weitergeben. Generell ist es jedoch sinnvoll, wenn der Kontakt zwischen Netzwerk-Betreuer und Azubis direkt gepflegt wird.

#### (4) Workshop-Vorbereitung

Mit den Netzwerk-Betrieben werden Termin und Ort abgestimmt. Sofern die Räumlichkeiten, Ausstattung und Moderationsmaterialien verfügbar sind, kann der Workshop in einem der Netzeckbetriebe stattfinden (Abbildung 55).



Abbildung 55: Azubi-Workshop in einer Werkstatt

Der Netzwerk-Betreuer erstellt eine Tagesordnung und lädt ca. vier Wochen vor dem Workshop-Termin ein. Aus den Betrieben können sich ein oder mehrere Auszubildende anmelden. Allerdings sollte die Teilnehmerzahl 15 nicht überschreiten, um noch einen ungezwungenen Austausch untereinander zu ermöglichen. In [Arbeitshilfe I „Ablauf des Azubi-Workshops“](#) wird ein beispielhafter Workshopablauf dargestellt.



Abbildung 56: Azubis beim Gießen eines Mini-Waschbeckens - Herstellerbesuch im Rahmen eines Azubi-Workshops

### (5) Workshop-Durchführung

Der **Vorstellungsrunde** zu Beginn des ersten Workshops sollte genügend Zeit eingeräumt werden. Die Teilnehmer sollten in einigen Sätzen sich selbst (Alter, Herkunftsort), ihre Ausbildung (Art der Ausbildung, Lehrjahr) und ihren Betrieb (Schwerpunkte, Mitarbeiter- und Azubi-Anzahl) darstellen. Wichtig ist es dabei, dass die Auszubildenden etwas über die anderen erfahren und bereits selbst „ins Tun und Sprechen“ kommen.

Anschließend sollte das **Ziel** der Azubi-Workshops bzw. des Azubi-Netzwerkes kurz erläutert werden. Hier geht es um die Einbindung der Auszubildenden in die Innovationsallianz, Vermittlung von Schlüsselkompetenzen und Soft-Skills, Verbesserung der Qualifikation, Erfahrungsaustausch, Weiterbildung und Projektlernen aber auch um die Rekrutierung neuer Nachwuchskräfte durch die Auszubildenden.

Danach sollte im Rahmen einer Abfrage in der Runde ermittelt werden, welche **Erwartungen** gegenüber den Azubi-Workshops vorhanden sind und welche Themen die Teilnehmer gerne in den folgenden Workshops bearbeiten würden. Dies könnte reihum erfolgen, sodass jeder zum Zuge kommt. Die Erwartungen sollten auf einem Flipchart notiert werden, damit sie während der Workshops immer eingesehen werden können. Sollte die Resonanz etwas verhalten sein, können alternativ die Erwartungen auch auf Kärtchen notiert und an eine Pinnwand gepinnt werden. Jeder Teilnehmer sollte mindestens eine Karte beitragen.

Nun kann zum Start der eigentlichen Workshop-Arbeit ein Austausch zu einem möglichst Teilnehmer betreffenden **Thema** wie z.B. Berichtsheftpflege, Azubi-Betreuung im Lehrbetrieb, Verhältnis zu Gesellen etc. moderiert werden. Ziel ist es, von den Praktiken aus anderen Betrieben zu lernen und die Teilnehmer weiter zur aktiven Teilnahme am Workshop zu animieren.

Danach kann in einem **Kurzvortrag** ein Thema wie z.B. „Ausbildungsmarketing“ eingeführt und eine Gruppenarbeit dazu durchgeführt werden. Das Thema richtet sich an den Bedarfen und Zielen der Unternehmer der Innovationsallianz, die ihre Azubis in die Workshops entsenden sowie nach den Interessen der Auszubildenden. Dazu werden die Teilnehmer in **Gruppen** von ca. drei bis vier eingeteilt, welche 20 – 30 Minuten eigenständig an einer Themenstellung arbeiten und diese z.B. auf einem Flipchartpapier dokumentieren. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten werden dann allen präsentiert.

Über alle Punkte hinweg ist für die Weiterentwicklung des Azubi-Netzwerkes der **Austausch** sehr wichtig. Dem Austausch von Erfahrungen in lockerer Atmosphäre sollte daher in den Workshops genügend Raum gegeben werden, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet bzw. der Bedarf

vorhanden ist, ein bestimmtes Thema zu besprechen. Es sollte darauf geachtet werden, dass der Austausch konstruktiv bleibt und nicht nur Probleme gewälzt werden, sondern im Falle von Schwierigkeiten aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten und Lösungsansätzen geschaut wird. Diesen Prozess kann der Netzwerk-Betreuer aktiv steuern, indem die Diskussionen durch gezieltes Nachfragen geleitet werden. Möglicherweise kann der Netzwerk-Betreuer - auf Wunsch - auch vermittelnd tätig werden. Den Azubis muss gegenüber den Unternehmern jedoch Vertraulichkeit entgegengebracht werden.

Zum Abschluss des Workshops sollte nochmals auf die Liste der Wunschthemen eingegangen und Ergänzungen mit den Teilnehmern vorgenommen werden. Gemeinsam wird dann eine Tagesordnung für den nächsten Workshop festgelegt.

Am Schluss ist es hilfreich, einen [Feedbackbogen](#) auszuteilen, der dem Netzwerk-Betreuer Hinweise für die Planung der nächsten Workshops gibt (siehe Arbeitshilfe II).

Als „Hausaufgabe“ können die Teilnehmer den [Betriebs-Steckbrief](#) (siehe [Arbeitshilfe III](#)) ausfüllen und an den Netzwerk-Betreuer zurücksenden (z. B. per Mail). Mithilfe des Steckbriefs setzt sich der Azubi mit dem Lehrbetrieb auseinander und kann bei der Darstellung des Unternehmens gegenüber Außenstehenden unterstützen.

Im Rahmen eines Azubi-Workshops können auch Betriebsrundgänge, Herstellerbesuche oder gemeinsame Aktivitäten auf dem Programm stehen. Diese Möglichkeit kann im ersten Azubi-Workshop diskutiert werden. Eventuell ergeben sich auch konkrete Fortbildungswünsche der Azubis (Zeitmanagement, Kommunikationstraining, Stressprävention, siehe Abbildung 57). Dies kann ggf. auch im Azubi-Netzwerk realisiert werden. Die Krankenkassen oder Berufsgenossenschaften bieten häufig kostenfreie Leistungen an und entsenden beispielsweise Referenten.



Abbildung 57: Übung zum Teamtraining

## (6) Evaluation - Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung

Im Betrieb sollten die beteiligten Auszubildenden und der Unternehmer sammeln, was gut lief und was zukünftig verbessert werden kann. Nach einem Jahr sollte im Netzwerk-Workshop zwischen den Unternehmern ein Austausch über die Erfahrungen mit den Azubi-Workshops durchgeführt werden. Ziel sollte es sein, die in den Azubi-Workshops bearbeiteten Themen und die Durchführung zu optimieren.

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

Arbeitshilfe I: Ablauf eines Azubi-Workshops

Arbeitshilfe II: Feedbackbogen

Arbeitshilfe III: Firmensteckbrief

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

## Tipps und Erfahrungen

Aus der Erprobung lassen sich einige **Tipps** ableiten:

- Der Workshop wird von den Auszubildenden (zunächst!) häufig „schulähnlich“ gesehen, das heißt, als ein mehr oder weniger unangenehmes „Pflichtprogramm“. Hier hilft es nur, seitens des Netzwerk-Betreuers auf die Azubis und deren Belange zuzugehen und den Workshop als Chance für Austausch und Weiterentwicklung je nach Interessen zu kommunizieren.
- Durch die Auswahl eines interessanten Veranstaltungsortes, ggf. in Verbindung mit einer Betriebsbesichtigung, kann die Teilnahmebereitschaft der Auszubildenden noch gesteigert werden.

## Erfahrungen

- Eine aktive Workshop-Arbeit ist für die meisten Auszubildenden eine neue Erfahrung, da meist die Vermittlung von Inhalten erwartet wird, und die aktive Rolle, bzw. die damit entgegengebrachte Erwartung, sich aktiv einzubringen, zunächst ungewohnt sein kann. Dies erfordert einen Lernprozess, dem Zeit gegeben werden sollte und der vom Netzwerk-Betreuer begleitet werden sollte.
- Wird in den Auszubildenden-Workshops über Vorhaben der Innovationsallianz berichtet, können evtl. sich ergänzende Workshop-Themen gefunden werden. Wird beispielsweise das Thema Rekrutierung im Unternehmensnetzwerk behandelt, kann in den Auszubildenden-Workshops das Thema „Mitarbeitermarketing“ eingeplant werden, zu dem die Azubis in Sachen Nachwuchsrekrutierung im Betrieb aktiv werden können.

## Quellen und weiterführende Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berufsbildungsbericht 2003 [www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf) (letzter Zugriff: 13.11.2015).

Greilinger, A. (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. München: Ludwig-Fröhler-Institut.

Robers, D. und Ganz, W. (Hrsg.) (2011): Stuttgart: Innovationen in Netzwerken aufbauen. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.

### 5.8.2 Beratungskonzept „Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“

*Josef Schuler und Anja Baumann*

#### Beratungsbedarf

Die **Kommunikation im Unternehmen** hat Einfluss auf verschiedene Stellschrauben der betrieblichen Produktivität. So beispielsweise das Leistungsverhalten (Wissen, was zu tun ist und wie es zu tun ist), die Motivation (Beweggründe, die Handlungsbereitschaft fördern und die Bereitschaft, sich zu engagieren, z. B. auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen sowie an Verbesserungen mitzuwirken), die Wirksamkeit (z. B. Vermeidung von Informations- und Wissensdefiziten), Arbeitszufriedenheit sowie Wohlbefinden der Mitarbeiter.

Kommunikation und Führung des Unternehmers und der Führungskräfte beeinflussen somit nicht nur die **Arbeitsbedingungen**, sondern vielmehr das **Gesamtbefinden** und letztlich auch die **Gesundheit** der Beschäftigten. Besonders in kleinen und mittleren Unternehmen kommt dem Verhalten der Führungspersonen (Unternehmer, Meister, Polier etc.) für die Arbeitsfähigkeit und das Wohlbefinden der Beschäftigten eine entscheidende Rolle zu. Jedoch wird es gerade in solchen Betrieben häufig dem Zufall überlassen, ob und wie zwischen Beschäftigten und Unternehmer kommuniziert wird.

„Gutes“ Führen und eine „gute Kommunikation“ zeichnen sich aus Beschäftigten-Sicht durch einen kooperativ-teilnehmenden Führungsstil aus. Das heißt Mitarbeiter präferieren, in die Entscheidungsfindung und die Arbeitsplanung einbezogen zu werden und einen Vorgesetzten, der sich für ihre Situation, ihre Leistungen und ihre Person interessiert und sie damit wertschätzt.

Aber auch aus der Zusammenarbeit mit Handwerksunternehmern wird deutlich, dass Unternehmer ihre **Beschäftigten verstärkt einbeziehen** wollen – auch im Falle wichtiger Aufgaben. Die praktische Realisierung ist jedoch oft schwierig. Kleinbetriebe nutzen oftmals die kurzen Kommunikationswege, denn in vielen Handwerksbetrieben arbeitet der Unternehmer – zumindest teilweise – **direkt mit den Beschäftigten zusammen**. Ein hohes Maß an Informiertheit des Unternehmers, eine direkte Kommunikation mit sämtlichen Mitarbeitern oder eine erleichterte Flexibilität sind **positive Konsequenzen** dieser kleinbetriebstypischen Konstellation, die aber auch **negative Folgen** hat: Unstrukturierte und nicht systematische oder flächendeckende Information und Kommunikation, keine Vorgaben, wer, wen, über was zu informieren hat und dadurch potenzieller Verlust von Informationen. Zudem ist der Austausch zwischen den Mitarbeitern oftmals nicht systematisiert und im Sinne des Unternehmers gestaltet. Dadurch werden die Erfahrungs- und Wissenspotenziale nur unzureichend ausgeschöpft. Mit steigender zeitlicher Eingebundenheit des Unternehmers werden die Mitarbeiter immer weniger informiert und ein Austausch zwischen Unternehmer und Mitarbeitern lässt nach.

Nahezu alle Beteiligten in Unternehmen wünschen sich einen stärkeren Einbezug – jedoch **fehlen häufig die Zeit und das Gestaltungswissen**, systematische und regelmäßige Mitarbeitergespräche zu planen und durchzuführen. Hier besteht in vielen Betrieben des Handwerks Handlungsbedarf.

## Grundlagen

### Mitarbeitergespräche als Möglichkeit des systematischen Austauschs

Mitarbeiter-Gespräche sind Vier-Augen-Gespräche zwischen Mitarbeiter und Chef - dies kann der Unternehmer sein, aber auch eine Führungskraft. Das Gespräch wird von der Führungsseite vorbereitet, organisiert, moderiert und nachbereitet. Die Gespräche sollten mit allen Mitarbeitern geführt werden und regelmäßig stattfinden. Ziel der Gespräche ist es, auch Themen, die außerhalb des unmittelbaren Tagesgeschäfts liegen, zu besprechen und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft positiv zu stärken. Die „klassischen“ Themen von Mitarbeitergesprächen sind die Arbeitszufriedenheit, erlebte Schwierigkeiten, Verbesserungsmöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters.

### Erfolgreiche Mitarbeitergespräche führen

Doch was ist unter einem Austausch von Unternehmern und Mitarbeitern oder Auszubildenden zu verstehen?

Durchführung wertschätzender Mitarbeitergespräche („wertschätzend“ bedeutet, Menschen Respekt, Anerkennung und Achtung entgegenzubringen):

- Die Gespräche sollten mit allen Beschäftigten geführt werden.
- Die Gespräche sollten regelmäßig (mindestens jährlich) durchgeführt werden.
- Die Ergebnisse der Gespräche sollten vom Unternehmer/der Führungskraft gesammelt und ausgewertet werden. Dies kann Basis sein für evtl. Anpassungen im Betrieb und die nächsten Gespräche.
- Die Gespräche sollten zeitlich auf ca. eine Stunde bis maximal 90 Minuten begrenzt werden. So wird das Gespräch eher auf wesentliche Punkte fokussiert.
- Der Unternehmer/die Führungskraft sollte die Gespräche nicht zu sehr dominieren, eher den Mitarbeiter in den Fokus rücken. Es sollte die Sichtweise des Mitarbeiters im Fokus stehen: Wie schätzt der Mitarbeiter seine Leistung ein? Wie beurteilt der Mitarbeiter seine Situation? So werden Einschätzungen, Wünsche, Anregungen und Befürchtungen offen gelegt und diskutiert.
- Zu beachten sind einige Faktoren, die für eine erfolgreiche Gesprächsführung relevant sind (siehe Abbildung 58).



Abbildung 58: Förderliche und hemmende Faktoren bei Mitarbeitergesprächen

Eine kurze Auflistung, was in ein Mitarbeitergespräch gehört bzw. wie es aufgebaut sein sollte. Das gehört doch auch zu den Grundlagen.

### Intention

Erkenntnisse aus dem inno.de.al-Projekt zeigen:

- Gerade in Kleinbetrieben, in denen die Kommunikationswege relativ kurz sind, findet oft kein systematischer Austausch statt und dem Alltagsgeschäft übergeordnete Themen wie Arbeitszufriedenheit oder Entwicklungsmöglichkeiten kommen zu kurz.
- Unternehmer und Mitarbeiter wünschen sich gleichermaßen einen stärkeren Austausch.
- Die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen ist häufig mit funktionierenden Kommunikationsstrukturen verbunden.
- Oft fehlen konkrete Materialien zur Planung und effizienten Durchführung von Gesprächen mit Beschäftigten

Das vorliegende Beratungskonzept hat zum Ziel, Betriebe bei der Etablierung regelmäßiger Mitarbeitergespräche zu unterstützen. Es richtet sich vor allem an die betriebswirtschaftlichen Berater im Handwerk. [Ziele der Beratung](#) sind:

- Etablierte gegenseitige Rückmeldungen zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitern
- Austausch von Erfahrungen, Wissen und Informationen, von betrieblichen, aber auch persönlichen Informationen
- Entwicklungsmöglichkeiten und –Wünsche der Mitarbeiter systematisch erfassen
- Ermöglichung von Innovationen durch Reflexion von Verbesserungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag
- Verbesserung der Mitarbeiterbindung an den Betrieb
- Verbesserung des Betriebsklimas
- Erhöhung des Mitarbeiterengagements
- Frühzeitiges Erkennen und Ansprechen von Problemen

Das Ergebnis der Beratung sollte die Einführung gut geplanter und organisierter Mitarbeitergespräche sein.

### Voraussetzungen

- Der Unternehmer sollte sich und dem Mitarbeiter die Zeit für das Gespräch sowie dessen Vor- und Nachbereitung bereitstellen.
- Einmalige Gespräche haben wenig Wirkung; eine regelmäßige (jährliche) Durchführung sollte gewährleistet sein, bei der an das letzte Gespräch angeknüpft wird.
- Die Bereitschaft des Unternehmers, mit seinen Mitarbeitern in einen konstruktiven Dialog zu treten (wenn Probleme besprochen werden, eher mögliche Lösungen in den Blick nehmen), muss vorhanden sein.
- Die Bereitschaft der Mitarbeiter, auch kritische Themen anzusprechen, muss vorhanden

sein.

- Das Unternehmen sollte über einen ruhigen Raum für Besprechungen verfügen.

## Umsetzungsprozess

Der Beratungsprozess ist im Folgenden in Form eines Flussdiagramms dargestellt.

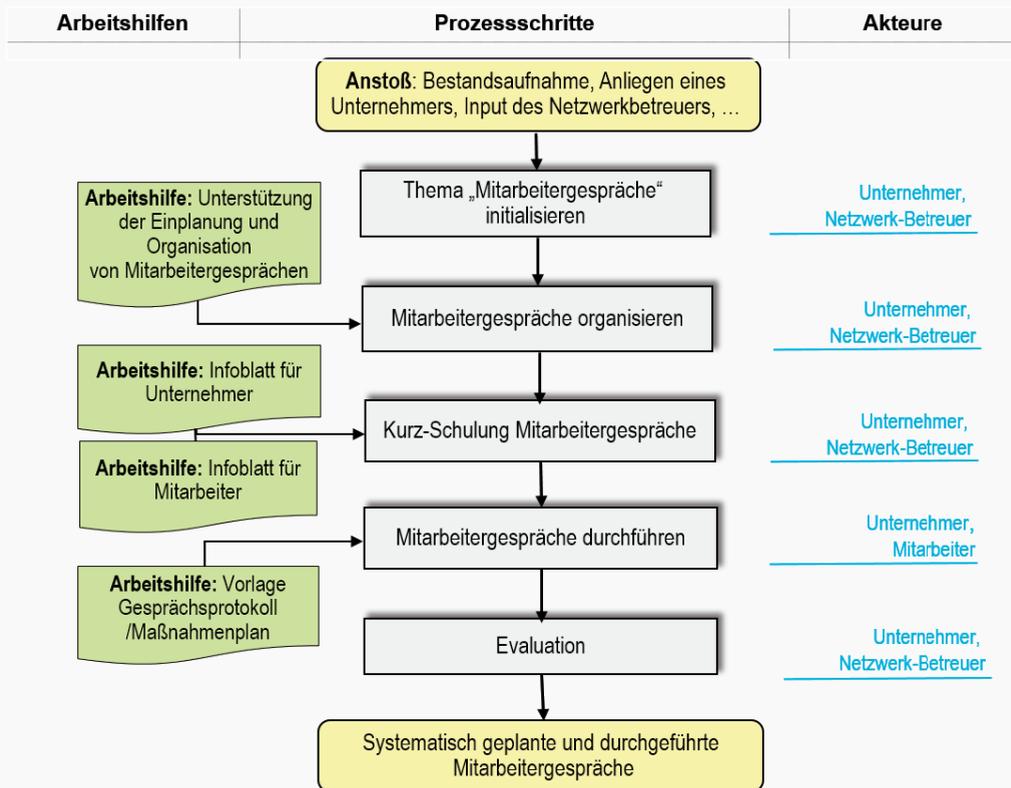


Abbildung 59: Prozess des Beratungskonzeptes „Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“

## Vorgehensweise und Inhalte

### (1) Auslöser der Beratung

Eine Betriebsberatung zur Einführung von Mitarbeitergesprächen kann sowohl von einem oder mehreren Unternehmern, als auch einem Berater im Handwerk – beispielsweise einem Betriebsberater einer Handwerkskammer – oder einem Netzwerk-Betreuer (wenn bereits eine regionale Innovationsallianz existiert) angestoßen werden. Natürlich wäre eine Initiierung durch Unternehmer ideal, aber die betriebliche Praxis zeigt, dass in der Regel das Interesse der Handwerksunternehmer erst einmal geweckt werden muss, indem markante Aussagen des Unter-

nehmers oder der Mitarbeiter als Anstoß für die Beratung aufgegriffen werden. Anknüpfungspunkte des Anstoßes einer solchen Betriebsberatung können beispielsweise sein:

- Mitarbeiter beklagen sich darüber, dass der Chef wenig Interesse an der Entwicklung bzw. Qualifizierung der Mitarbeiter zeigt.
- Mitarbeiter beklagen sich darüber, dass sich der Chef nie Zeit nimmt, um mit dem Mitarbeiter über dessen Anliegen zu sprechen.
- Der Unternehmer äußert, dass er unzufrieden darüber ist, dass seine Mitarbeiter Anliegen (wie beispielsweise Beschwerden oder Wünsche) nicht deutlich genug äußern und dass er diese immer nur „über Dritte“ zu hören bekommt.

Generell ist es immer sinnvoll, einen Austausch zwischen Unternehmer und Mitarbeitern bzw. Auszubildenden anzustoßen. Es können jedoch einige Merkmale identifiziert werden, in dessen Fall der Betrieb besonders von Mitarbeitergesprächen profitieren wird. Diese sind vor allem:

- (Anstehende) Phase besonders hohen Arbeitsaufkommens
- Mehrfach auftretender Verlust von Informationen bzw. nicht funktionierende Informationskette
- Geringe Motivation von Beschäftigten bzw. fehlendes Engagement einzelner Beschäftigter
- Schlechtes Betriebsklima
- Unterschwellige Konflikte zwischen (einzelnen) Beschäftigten und/oder dem Unternehmer
- Unternehmer beklagt sich über Beschäftigte

Unternehmer wissen in den meisten Fällen, wie sie die inhaltliche Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen umsetzen. Häufig liegt die Schwierigkeit in der Planung und der Organisation der Gespräche. Hierzu wird im vorliegenden Beratungskonzept Unterstützung geboten. Daher kommt den inhaltlichen Aspekten von Mitarbeitergesprächen eine untergeordnete Rolle zu.

## **(2) Initialisierung**

Im Netzwerk-Workshop kann das Thema Mitarbeitergespräche vom Netzwerk-Betreuer angestoßen werden, indem mit den Unternehmern zum Einstieg die Wichtigkeit und Bedeutung der Mitarbeitergespräche diskutiert wird und mit ihnen die betrieblichen Intentionen abgestimmt werden, die die einzelnen Unternehmer mit den Gesprächen verbinden.

Erfolgreiche Mitarbeitergespräche tragen entscheidend zu einer positiven Kultur im Unternehmen bei, indem sie durch Kenntnisnahme der Tätigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter deren Identifikation mit dem Betrieb erhöhen. Dies steigert auch die Motivation und die Mitarbeiterbindung. Beides ist sowohl für Unternehmer als auch für die Mitarbeiter von Vorteil.

Als Einstieg in das Thema wird der Nutzen von Mitarbeitergesprächen gesammelt (einige Beispiele des möglichen Nutzens sind in Tabelle 33 gelistet) sowie Funktionsweisen der Gespräche diskutiert.

Tabelle 33: Nutzen der Mitarbeitergespräche für Unternehmer und Mitarbeiter

Nutzen für den Unternehmer	Nutzen für die Mitarbeiter
➤ Verbesserung der internen Kommunikation	➤ Möglichkeit zur Rückmeldung schwieriger Situationen
➤ Aufdecken von Schwachstellen	➤ Diskussion von Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten
➤ Austausch von Verbesserungsmöglichkeiten	➤ Rückmeldung zur geleisteten Arbeit
➤ Gewinn von Wissen und Informationen zum Betrieb	➤ Chance, die eigenen Meinung zu sagen
➤ Reflexion der Prozesse und Schnittstellen	➤ Gelegenheit, Wünsche und Bedarfe mitzuteilen
➤ Reflexion der eigenen Führung	➤ Höhere Bindung an den Betrieb

Häufig ist den Unternehmern der Nutzen und die Notwendigkeit von Mitarbeitergesprächen klar, jedoch nicht „bis in die Tiefe“ – in wie weit ein Zusammenhang zwischen Motivation, Produktivität und Identifizierung besteht. Gerade, wenn sich ein Unternehmer die für die Gespräche erforderliche Zeit nehmen soll, muss der Nutzen konkret aufgezeigt werden.

Dabei haben die Gespräche zwischen Unternehmer bzw. Führungskraft und Mitarbeiter fälschlicherweise das Image, Kritikgespräche zu sein und Mitarbeiter zurechtweisen zu wollen. Doch in erfolgreichen Mitarbeitergesprächen ist das Gegenteil der Fall: Den Beschäftigten soll Wertschätzung entgegengebracht werden, das heißt, das Gespräch muss „auf Augenhöhe“ stattfinden. Das heißt, dass die Partner im Gespräch gleichberechtigt sind und beiderseits Punkte vorbringen können. Wenn Mitarbeitergespräche gut geplant und effektiv umgesetzt werden, können diese auch in Zeiten von Auftragsspitzen hilfreich sein, wenn eine Überlastung der Mitarbeiter droht. Besonders in solchen Situationen benötigen Beschäftigte erfahrungsgemäß viel Rückmeldung von Seiten der Führungskraft. In Mitarbeitergesprächen können Probleme und Potenziale gleichermaßen zur Sprache kommen und bei Bedarf gemeinsame Strategien und Maßnahmen umgesetzt werden, die die Arbeitsfähigkeit steigern oder erhalten.

Aber nicht nur eine gute Planung ist erfolgskritisch – Mitarbeitergespräche sollten regelmäßig stattfinden, beispielsweise einmal jährlich zu festgelegten Zeiten. Einmalige Gespräche verpuffen und die Möglichkeit wird nicht genutzt, Entwicklungen einzuschätzen und zu bewerten und eine vertraute Kommunikation auszubauen. Je nach Bedarf können die Gespräche auch öfter geplant werden, beispielsweise zu bestimmten Anlässen (zum Beispiel nach längerer Abwesenheit, im Vorfeld größerer Veränderungen).

Im Netzwerk-Workshop können nun ausgehend von den Intentionen und Nutzen von Mitarbeitergesprächen die wesentlichen Themen gesammelt werden, die in den Gesprächen angesprochen werden können.

Danach tauschen sich die Teilnehmer über die betriebliche Praxis zu Mitarbeitergesprächen aus. Dabei sollten folgende Aspekte beleuchtet werden:

- Werden regelmäßige Mitarbeitergespräche durchgeführt?
- Wer führt die Gespräche durch?

- Verfügt der Betrieb über Leitfäden oder Unterlagen zur Durchführung der Gespräche?
- Welche Themen werden in den Gesprächen behandelt?
- Wie sind die Rückmeldungen der Mitarbeiter zu den Gesprächen?

Der Netzwerk-Betreuer sollte den Austausch moderieren und durch Fragen die Diskussion ziel-führend lenken.

Für die Initialisierung innerhalb von Netzwerk-Workshops kann ein Zeitumfang von ein bis zwei Stunden veranschlagt werden.

### (3) Mitarbeitergespräche organisieren

Die Durchführung scheidet meist an der fehlenden Zeit und Regelmäßigkeit. Hier kann eine Handreichung zur Planung und Organisation der Mitarbeitergespräche eine große Unterstützung bieten. Daher kann der Netzwerk-Betreuer die Arbeitshilfe I „Mitarbeitergespräche einplanen und organisieren“ vorstellen. Dies ist ein Leitfaden, was wie und wann gemacht werden sollte, um die Gespräche im Betrieb zu planen.

Im Netzwerk-Workshop oder als „Hausaufgabe“ können die Unternehmer diesen Leitfaden hinsichtlich eigener Strukturen und Bedarfe ergänzen oder anpassen. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen festgelegt. Als Vorbereitung ist ein Gruppengespräch, das durch den Netzwerk-Betreuer moderiert wird, sinnvoll:

- **Wer die Gespräche führen wird:**  
Bei einem Betrieb > ca. 15 Mitarbeiter ist es denkbar, dass die Gespräche nicht vom Unternehmer, sondern von Führungskräften geführt werden. In diesem Fall würde der Unternehmer die Gespräche mit Letzteren führen.
- **In welchem Turnus diese stattfinden werden:**  
Bewährt hat sich einmal jährlich.
- **Wann die Gespräche durchgeführt werden:**  
Betriebsspezifisch sollte hier geschaut werden, wann am ehesten Freiräume geschaffen werden können. Dies soll nicht die Wichtigkeit der Mitarbeitergespräche relativieren, sondern deren Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag erleichtern.
- **Wie der Gesprächsleitfaden erstellt wird:**  
Eine inhaltliche Vorbereitung ist von großer Bedeutung. Hierzu sollten die Unternehmer (wenn die Gespräche durch Führungskräfte geführt werden, gemeinsam) die für sie relevanten Punkte zusammentragen und jeden Punkt dahingehend prüfen, was sich der Unternehmern von diesen Informationen verspricht. Die Mitarbeiter sollten im Gespräch zudem die für sie wichtigen Themen einbringen können. Für die Gesprächsführung bedeuten weniger Fragen in der Regel mehr Informationstiefe und damit einen höheren Erkenntnisgewinn für den Unternehmer.
- **Wie die Mitarbeiter informiert werden:**  
Dies kann mündlich (beispielsweise im Rahmen der Teambesprechungen) erfolgen, oder/und schriftlich. Hier können schriftliche Einladungsschreiben inkl. Terminen verteilt werden. Es gibt auch die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter sich für Termine eintragen, hierfür

kann eine Liste möglicher Termine am schwarzen Brett ausgehängt werden.

- **Wie die organisatorische und inhaltliche Vor- und Nachbereitung gestaltet wird:**

Der Unternehmer muss sich im Klaren sein, dass für die Gespräche mehr zeitlicher Aufwand veranschlagt werden muss, als diese netto dauern. Eine gute Vor- und Nachbereitung ist entscheidend für deren Erfolg und daher unbedingt erforderlich, da die oben genannten Nutzenpotenziale vor allem dadurch erreicht werden können. Ohne ausführliche Nachbereitung können die Gespräche sogar kontraproduktiv wirken, beispielsweise wenn Mitarbeiter konkrete Schwierigkeiten samt Verbesserungsmöglichkeiten thematisieren und dies nach dem Gespräch von dem Unternehmer oder der Führungskraft nicht aufgegriffen wird.

#### (4) Kurz-Schulung Mitarbeitergespräche

Im Rahmen einer ca. zweistündigen Kurz-Schulung durch den Netzwerk-Betreuer werden die Unternehmer und ggf. auch die Führungskräfte mit einer geeigneten **Haltung** während des Gespräches, **Regeln** einer guten Gesprächsführung und den **Grundregeln** für erfolgreiche Mitarbeitergespräche vertraut gemacht. Dazu gehören beispielsweise, wie Wertschätzung und Anerkennung transportiert werden können, wie eine gelungene Gesprächseröffnung geschehen kann oder auf welche Weise die Gespräche nachbereitet werden können. Basis hierfür ist die Arbeitshilfe II „Mitarbeitergespräche Vorbereitung Unternehmer und Führungskräfte“. In diesem Rahmen wird auch das Informationsblatt für Beschäftigte durchgesprochen (siehe Arbeitshilfe III „Vorbereitung Mitarbeiter“).



Abbildung 60: Mitarbeitergespräche fördern eine gute Kommunikation zwischen Unternehmer und Beschäftigten auch im Alltagsgeschäft

#### (5) Mitarbeitergespräche durchführen

Bevor die Gespräche geführt werden, müssen die Mitarbeiter informiert werden, die Termine ausgegeben oder gemeinsam vereinbart werden und den Mitarbeitern die Arbeitshilfe III „Vorbereitung Mitarbeiter“ ausgehändigt werden. Dann werden die Gespräche in den Betrieben durchgeführt. Nicht alle Gespräche müssen zum gleichen Zeitpunkt geführt werden. Es ist immer sinnvoll, an bereits vorhandene Strukturen anzuknüpfen und so beispielsweise die Zeit vor bzw. nach evtl. Betriebsferien für die Gespräche zu nutzen.

Der Netzwerk-Betreuer bleibt mit den Betrieben in Kontakt und im Netzwerk-Workshop sollten kurze Erfahrungsfeedbacks der Teilnehmer einfließen, um das Thema „am Laufen“ zu halten.

In den Mitarbeitergesprächen verwenden die Unternehmer bzw. Führungskräfte die vorher gesammelten Punkte (entsprechend des Gesprächsleitfadens). Eine Abweichung von diesen

kann sinnvoll sein, wenn sich beispielsweise im Gespräch ein anderes Thema ergibt, das dem Beschäftigten bzw. Unternehmer wichtig erscheint. Daher ist es von Bedeutung, den Gesprächsleitfaden nicht als „in Stein gemeißelt“, sondern als Hilfestellung für die Gesprächsführung zu verwenden.

### (6) Evaluation - Verfolgung und Unterstützung der Umsetzung

Wenn alle Betriebe Mitarbeitergespräche durchgeführt haben (oder spätestens nach einem Jahr) sollte im Netzwerk-Workshop ein Austausch über die Erfahrungen erfolgen. Ziel sollte es sein, dass die Unternehmer voneinander lernen und gemeinsam Optimierungsmöglichkeiten erarbeiten. Diejenigen, die noch keine Gespräche durchgeführt haben, sollten ermuntert werden, dies zu tun.

### Arbeitshilfen

Zur Unterstützung der Beratung stehen folgende zur Verfügung:

- Arbeitshilfe I: Mitarbeitergespräche einführen und organisieren
- Arbeitshilfe II: Mitarbeitergespräche Vorbereitung Unternehmer Abteilungsleiter
- Arbeitshilfe III: Mitarbeitergespräche Vorbereitung Mitarbeiter
- Arbeitshilfe IV: Vorlage Gesprächsprotokoll und Maßnahmenplan

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

### Tipps und Erfahrungen

#### Tipps

- Die Durchführung sollte idealerweise durch den direkten Vorgesetzten erfolgen, dies sind in kleineren Betrieben der Unternehmer bzw. Inhaber, in größeren Betrieben der Abteilungs- oder Teamleiter. Eine ausschließliche Gesprächsführung durch den Unternehmer kann in größeren Betrieben die Abteilungs- oder Teamleiter in ihrer Rolle als Führungskraft erheblich schwächen.
- Für viele Mitarbeiter ist es neu, ein offenes Gespräch mit ihren Vorgesetzten zu führen. Diese müssen darauf vorbereitet werden, dass bei einer evtl. Kritik durch den Mitarbeiter der konstruktive Kern der Kritik herausgearbeitet werden muss und wertgeschätzt werden sollte. Erfolgt dies nicht oder wird mit Rechtfertigung oder Zurechtweisung reagiert, so wird der Mitarbeiter künftig nur noch sozial Erwünschtes kommunizieren.

#### Erfahrungen

- Unternehmer sind meist von dem Nutzen der Mitarbeitergespräche überzeugt, verschieben jedoch gerne die Durchführung von Mitarbeitergesprächen aus zeitlichen Gründen. Der Netzwerk-Betreuer sollte eine Terminplanung forcieren und immer wieder bezüglich der Durchführung nachfragen.
- Erfahrungsgemäß sind Mitarbeiter häufig von gleichen oder ähnlichen Problemen betroffen wie der Unternehmer, nur aus anderer Perspektive. Gleichzeitig decken sie auch Probleme und Schwachstellen auf, die dem Unternehmer vorher unbekannt waren.
- Es ist eine Gradwanderung, den Beschäftigten zu Wort kommen zu lassen, sich aber

trotzdem nicht als „Interviewer“ zu verhalten, sondern als Gesprächspartner. Auf die Aussagen des Mitarbeiters einzugehen und auch die eigenen Einschätzungen etc. beizusteuern, fällt Unternehmern zu Beginn eher schwer. Hier stellt sich jedoch ein Lerneffekt ein.

- Durch Mitarbeitergespräche erhalten die Beschäftigten auch einen Eindruck von den Zwängen und dem Erfolgsdruck, der auf dem Unternehmer lastet und dessen Handeln bestimmt. Dies kann ein erhöhtes Verständnis für unternehmerische Entscheidungen aber auch ein gesteigertes unternehmerisches Denken der Beschäftigten zur Folge haben.

### Quellen und weiterführende Literatur

Baumann, A. und Mangold, K. (2014b): Beratungstool „Etablieren wertschätzender Mitarbeitergespräche“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Tools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 141-158.

Neher, H. und Kolb, M. (2003): Mitarbeiter als Erfolgsfaktor. Innovatives Personalmanagement in der Praxis. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.

Ritter, A. (2014): Beratungstool „Etablieren regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Tools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 127-140.

## 6 Stimmen der Praxis: Erkenntnisse und Erfahrungen aus der pilotartigen Erprobung

Bachmayer GmbH, Untereisesheim



**Steffen Bachmayer**  
**Meister und**  
**Betriebswirt des Handwerks**  
Geschäftsführender Gesellschafter

### Statement

Im Netzwerk kamen wir vom Bedarf einer Karriereplanung für Kleinbetriebe zum konkreten Konzept, denn mit dem Laufbahnkonzept können wir engagierten Mitarbeitern anbieten, eine leitende Position einzunehmen. Einer unserer Mitarbeiter ist nun Meister und wird künftig als Bereichsleiter tätig sein. Das Laufbahnkonzept ermöglicht es außerdem, konkrete Stellenbeschreibungen zu machen und geeignete Mitarbeiter gezielt weiter zu qualifizieren.

### Der Betrieb

Die Firma Bachmayer wurde im Jahr 1965 gegründet. Unsere Tätigkeitsschwerpunkte sind der Kundendienst, die komplette Gestaltung und Ausführung von Bädern, sowie die Modernisierung von Heizungen. Unser Team besteht aus 11 Mitarbeitern. Wir verbinden fachliches Know-how mit bestem Service.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
11 Mitarbeiter (davon vier Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir bieten Badezimmer-Modernisierung aus einer Hand mit qualitativ hochwertigen Produkten und umfassenden Dienstleistungen. Wir sind ein starkes Team und legen hohen Wert auf eine systematische Weiterbildung unserer Mitarbeiter und pflegen persönliche Beziehungen zu unseren Kunden.
- *Homepage:*  
<http://www.bachmayer.eu>

## bannwegBAU GmbH, Saarlouis



**Karlheinz Bannweg**  
**Dipl.-Ing. (FH)**  
 Geschäftsführer

### Statement

Wir sind als Betrieb mit inno.de.al „gewachsen“. Im Laufe des Projektes hatten wir die Möglichkeit zu prüfen, wie wir uns noch innovativer aufstellen können, unterschiedliche Veränderungsprozesse anzustoßen und einige davon auch schon umzusetzen. Wir erkannten die Notwendigkeit einer klaren, von allen Mitarbeitern mitgetragenen Unternehmensstrategie und erarbeiteten hierfür gemeinsam unser Unternehmensleitbild. Jeder Mitarbeiter hat die Wichtigkeit der gemeinsamen Strategie erfahren, hat sich eingebracht und ist nun auch für die Umsetzung unseres Leitbildes mitverantwortlich. Unsere Mitarbeiter erleben durch eine ehrliche Einbeziehung, dass sie unsere Zukunft mitgestalten können und ein wertvolles Mitglied der Betriebsfamilie sind. Es ist ein langer Weg, den wir begonnen haben; er wird nie enden.

### Der Betrieb

Die bannwegBAU GmbH wurde 1997 gegründet. Unser Leistungsspektrum reicht vom klassischen Hoch- und Tiefbau über Sanierung und Renovierung, bis hin zu Spezialtätigkeiten, wie Natursteinmauerwerk oder Betonbohren und -schneiden. Mit unseren Mitarbeitern und einem leistungsfähigen Werkzeug- und Maschinenpark führen wir Aufträge zuverlässig, termingerecht und fachlich perfekt aus. Durch unsere enge Zusammenarbeit mit Architekten, Statikern und Baustoffhändlern sind wir in der Lage, unsere Kunden und Interessenten kompetent, zuverlässig und umfassend zu beraten und (nahezu) jeden Wunsch zu erfüllen.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Baugewerbe
- *Betriebsgröße:*  
24 Mitarbeiter (davon drei Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
bannwegBAU gehört in Qualität und Kundenzufriedenheit zu den führenden Bauunternehmen im Saarland und dem angrenzenden Wirtschaftsraum. Absolute Professionalität, in Verbindung mit einem fairen Preis-Leistungs-Verhältnis, überzeugen unsere anspruchsvollen Kunden. Der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes verlieh uns das höchste Qualitätssiegel „Meisterhaft 5 Sterne“. Wir wurden auch mit den Siegeln „Generationenfreundlicher Betrieb“ und „Familienfreundliches Unternehmen“ ausgezeichnet.
- *Homepage:*  
<http://www.bannwegbau.de>

**Baral GmbH, Denzlingen**

**Peter Baral**  
**Sanitärmeister und**  
**Sanitärtechniker**  
Geschäftsführer

# Baral

**Statement**

Durch die Zusammenarbeit in inno.de.al haben wir unsere Mitarbeiter verstärkt eingebunden, wenn es darum geht, Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und gemeinsam mit allen Beschäftigten umzusetzen. Dafür haben wir zwei Mitarbeiter dazu qualifiziert, Workshops mit allen Mitarbeitern durchzuführen und aus auftretenden Problemen konkrete Verbesserungen abzuleiten, indem sie von den Beschäftigten selbst offen angesprochen werden. Davon profitieren letztlich alle, denn dies ermöglicht es allen, besser zu werden.

**Der Betrieb**

Die Firma Baral wurde im Jahr 1964 gegründet und wir derzeit in dritter Generation geführt. Wir haben in Denzlingen eine Ausstellung mit 350 m<sup>2</sup> um unsere Kunden optimal beraten zu können.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
17 Mitarbeiter (davon fünf Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Unsere Besonderheit ist im Sanitärbereich die Komplettlösung aller Gewerke, das heißt seit 1980 bieten wir unseren Kunden ein Komplettangebot mit Festpreis und Termingarantie an. Seit 1995 haben wir unser Angebot auf Renovierung des gesamten Hauses erweitert. Wir sind ausschließlich im Renovierungsbereich tätig. Im Heizungsbereich ist unsere Stärke die regenerative Heizung, auch hier wird immer ein Angebot mit Festpreis garantiert. Ebenso sind Blockheizkraftwerke eines unserer Spezialgebiete.
- *Homepage:*  
<http://www.baral-gmbh.de>

## CKS GmbH – Clima Kälte Service, Saarbrücken



**Dietwald Eckardt**  
**Kälteanlagenbauer**  
 Geschäftsführer

### Statement

Durch die Mitwirkung im Projekt inno.de.al ist uns als Geschäftsführung nochmals sehr deutlich geworden, wie wichtig eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit ist und wie wertvoll die Einbindung der Mitarbeiter in strategische Überlegungen sowie Verbesserungen und Innovationen sein kann. Mitarbeiter möchten nach ihren Ideen gefragt werden und sich einbringen. Zum Teil ist dadurch die Bereitschaft gestiegen, Fehler zuzugeben, daraus zu lernen und gemeinsam an zukünftigen Verbesserungen zu arbeiten.

Die Möglichkeit, sich mit Kollegen anderer Handwerksbetriebe auszutauschen und gemeinsam Fragen und Lösungen zur Innovationsförderung zu besprechen, hat uns weitergebracht.

### Der Betrieb

Die CKS GmbH – Clima Kälte Service wurde im Jahr 1999 gegründet. Wir sind ein innovatives, inhabergeführtes Kälte- und Klimafachunternehmen, das sowohl regional, als auch überregional in der Bundesrepublik Deutschland, in Frankreich, Luxemburg und Belgien tätig ist. Unsere Leistungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Klimatechnik, Kältetechnik und Wärmepumpen. Wir arbeiten für private, gewerbliche, industrielle und öffentliche Kunden.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Kälte-Klimatechnik
- *Betriebsgröße:*  
24 Mitarbeiter (davon fünf Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir gehören zu den Branchenführern in unserer Region im Bereich Kälte- und Klimatechnik und bieten einen Rundum-Service durch Beratung, Planung, Verkauf, Montage und 24 Stunden Service an 7 Tagen die Woche. Nicht nur die Kunden erhalten eine qualitativ hochwertige Leistung, auch die Mitarbeiter erhalten Wertschätzung durch unser familiäres Betriebsklima, die Mitwirkungsmöglichkeiten, die regelmäßigen Veranstaltungen sowie gemeinsamen Freizeitaktivitäten. Dies schlägt sich in langjährigen Betriebszugehörigkeiten nieder.
- *Homepage:*  
<http://www.cks-clima.de/>

**Doppler GmbH, Saarbrücken**

**Peter Doppler**  
**Orthopädiemechaniker- und**  
**Bandagistenmeister**  
Geschäftsführer

**Statement**

Wir haben im Rahmen des Projektes inno.de.al insbesondere den Leitsatz „Unsere Auszubildenden sind unsere Zukunft!“ mit konkreten Aktivitäten Realität werden lassen. Einer unserer Auszubildenden wurde zum Azubi-Scout befähigt. Er unterstützt nun die Förderung der Attraktivität unseres Betriebes für zukünftige Auszubildende und ist unser Botschafter für Schüler. In einem von ihm selbst konzipierten und mit anderen Auszubildenden erstellten Video werden unsere Ausbildungsberufe von ihm vorgestellt, beschrieben und mögliche Bewerber für eine Ausbildung bzw. ein vorgeschaltetes Praktikum bei uns begeistern. Das hat nicht nur ihm Spaß gemacht, sondern auch uns! Das Installieren eines Azubi-Scouts ist eine praktische Hilfe zur Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte.

**Der Betrieb**

Das Familienunternehmen wurde 1954 gegründet und hat heute sieben Standorte im Saarland und in Luxemburg. Die Mitarbeiter sind ausgewiesene Experten in den Bereichen: Orthopädietechnik, Rehabilitationstechnik, Sanitätsfachhandel und im ganz persönlichen Dialog mit Menschen. Menschen, die ihren Lebensstandard täglich mit den attraktiv gestalteten Doppler-Wohlfühlprodukten verbessern möchten. Und Menschen, die sich auf Grund zum Teil schwerwiegender Erkrankungen ein gutes Stück Lebensqualität zurückerobern wollen. Dieses Know-how ist an aktuell 7 Standorten in der Großregion zu finden.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Orthopädietechnik
- *Betriebsgröße:*  
83 Mitarbeiter (davon vier Auszubildende)
- *Besonderheit des Betriebes:*  
Uns zeichnet aus, dass wir ein traditionelles Handwerk mit Hightech für Menschen (mit und ohne Handicap) vereinen. Hierfür beschäftigen wir engagierte und motivierte Mitarbeiter, die hierzu mit Spaß an der Arbeit am und mit Menschen einen Beitrag leisten. Wir lieben unsere Arbeit!
- *Homepage:*  
<http://www.doppler-online.com/>

## Dreyer Haustechnik GmbH, Erlangen

# Dreyer



### Statement

In inno.de.al haben wir Vorgehensweisen erarbeitet, die es ermöglichen, dass bei uns im Betrieb für das Thema „Innovation“ zwei Mitarbeiter verantwortlich sind. Zu deren Aufgabenbereich gehört es, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren, konkrete Maßnahmen zu erarbeiten und diese in die Tat umzusetzen. So kommen Verbesserungsvorschläge auch eher von Seiten der Beschäftigten, weil konkrete Ansprechpartner da sind und die Beschäftigten wahrnehmen, dass Vorschläge auch tatsächlich realisiert werden.

#### Thilo Dreyer

**Gas- und Wasserinstallationsmeister,  
Betriebswirt des Handwerks**

Geschäftsführender Gesellschafter

#### Regine Dreyer

**Staatlich geprüfte Gestalterin**

Planung Bad- und Wohnraumkonzepte

### Der Betrieb

Die Firma Dreyer wurde im Jahr 1923 gegründet und wird derzeit in vierter Generation geführt. Wir sind Spezialisten für Bäder und energetische Sanierungen. Unser Team besteht aus Malern, Fliesenlegern, Innenarchitekten, Elektriker, Sanitärinstallateure und Heizungsinstallateure. Für eine Beratung stehen wir telefonisch, wie auch persönlich in unseren zwei Ausstellungen oder in unserem Fachmarkt zur Verfügung.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
62 Mitarbeiter (davon 15 Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir bieten einen Komplettservice an. Badplanung und Realisation erfolgt aus einer Hand. Unser Kundendienst für Heizung und Sanitär ist 24 Stunden zu erreichen. Verkauf nur von genau ausgesuchten und qualitativ sehr guten Produkten. Wir haben ein persönliches Verhältnis zu unseren Kunden und zeichnen uns aus durch kompetente Fachkräfte und ein starkes Team!
- *Homepage:*  
<http://www.dreyer-gmbh.de>

**Graf bad&heizung GmbH, Kandern**

**Martin Graf**  
**Techniker, Meister,**  
**Betriebswirt des Handwerks,**  
**Absolvent GTC Brugg**  
Geschäftsführer

**Statement**

Durch die Zusammenarbeit im Netzwerk und den Austausch mit den anderen Unternehmern entstand ein klares Bild unserer eigenen Position am Markt und von Entwicklungsmöglichkeiten. Eine permanente Weiterentwicklung ist so einfacher möglich. So werden in unserem Betrieb auch Fehler und Probleme dazu genutzt, Verbesserungsmöglichkeiten und letztlich auch Innovationen zu realisieren. Bei uns wird sichergestellt, dass wenn Fehler auftreten, nicht primär nach Schuldigen gesucht wird, sondern Wege gefunden werden, die sicherstellen, dass sich diese nicht wiederholen. Das wird dann an alle im Betrieb weitergegeben und so als Chance zur Verbesserung erschlossen. Mir wurde durch die Zusammenarbeit noch klarer wie wichtig es ist, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu halten. Dies ist meiner Ansicht nach die Hauptaufgabe des Unternehmers in der Zukunft.

**Der Betrieb**

Die Firma Graf bad&heizung GmbH wurde 1987 gegründet und beschäftigt derzeit 27 Mitarbeiter. Die Schwerpunkte liegen auf der Sanierung von Bädern und Heizungen in bestehenden Gebäuden. Uns ist ein nachhaltiges Wirtschaften wichtig und wir sind daran interessiert, mit den Menschen einen guten Umgang zu pflegen. Dies betrifft alle unsere Berührungsgruppen.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
27 Mitarbeiter (davon vier Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Uns zeichnet eine hohe Kompetenz im Umgang mit Menschen aus, unser Handeln orientiert sich am Wohl des anderen. Es ist uns ein Anliegen, absolut saubere Arbeit zu leisten und dementsprechende Ergebnisse zu liefern.
- *Homepage:*  
<http://www.graf-bad-heizung.de>

## Kaffeehaus Erbel, Schmelz (Saar)



**Peter Erbel**  
**Konditormeister**  
 Geschäftsführer

### Statement

Angeregt und angeleitet durch inno.de.al haben wir uns systematisch mit der derzeitigen Situation des Betriebes und dem „Wo wollen wir hin?“ auseinandergesetzt. Wir haben gespürt, dass es für einen kleinen Betrieb eine besondere Herausforderung ist, gängige Instrumente zur Förderung der Innovationsfähigkeit einzusetzen, sind doch die Möglichkeiten eines kleinen Betriebes mit kurzen Kommunikationswegen eher begrenzt. Diesen scheinbaren Nachteil haben wir uns zum Vorteil gemacht! Wir konnten im Laufe des Projektes einfach anzuwendende Instrumente wie die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern oder der Einsatz einer Kompetenzmatrix zur strategischen Kompetenzentwicklungsplanung erproben. Dadurch hat sich gezeigt, dass sich ein zuerst höherer Arbeitsaufwand schnell auszahlt!

### Der Betrieb

Das Kaffeehaus Erbel wurde im Jahr 1970 gegründet und wir derzeit in zweiter Generation geführt. In der zugehörigen Konditorei stellen wir Torten für jeden Anlass, Kuchen, Kleingebäck, Pralinen und Trüffel sowie Eis selbst her. In unserem Café mit Sonnenterrasse bieten wir unseren Gästen eine große Anzahl an Kaffeespezialitäten, Frühstück, Snacks und kleine Gerichte.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Konditorei-Café
- *Betriebsgröße:*  
8 Mitarbeiter (davon zwei Auszubildende)
- *Besonderheit des Betriebes:*  
Uns zeichnet aus, dass wir bei unseren Produkten auf ein traditionelles und ehrliches Handwerk sowie die ausschließliche Verwendung bester Rohstoffe setzen. Wir verbinden Kreativität und handwerkliches Können und kreieren stets Neues, um unsere Kunden immer wieder zu überraschen und zu begeistern. Wir pflegen ein persönliches Verhältnis zu unseren Kunden und zeichnen uns durch kompetente Fachkräfte und ein starkes Team aus!
- *Homepage:*  
<http://www.torten-saarland.de/>

**Vitus König GmbH & Co. KG, Aalen**

# Vitus König



**Bernd König**  
Geschäftsführer

## Statement

Mit dem gemeinsam in inno.de.al entwickelten Laufbahnkonzept konnten wir im Betrieb eine mittlere Führungsebene ausbauen. Jetzt werden die neuen Führungskräfte im Unternehmen stärker einbezogen und die Unternehmensleitung wird entlastet. Der Ausbau der mittleren Führungsebene bedeutet für uns auch mehr Innovationskraft, denn wo vorher Verbesserungsvorschläge fast nur „von oben“ kamen, werden sie nun verstärkt von den Führungskräften eingebracht und umgesetzt. Außerdem zeigen wir durch das Laufbahnkonzept, dass man auch bei uns eine Karrierelaufbahn einschlagen kann.

## Der Betrieb

Die Firma Vitus König gibt es seit 70 Jahren, aktuell leitet die dritte Generation König unsere Firma. Wir sehen unseren Schwerpunkt in der Renovierung von bewohntem Bestand. Dort führen wir alle Gewerke rund um den Ausbau.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Flaschnerei
- *Betriebsgröße:*  
29 Mitarbeiter (davon vier Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir bieten die Renovierung von Bad und Heizung als Komplettleistung an. Wir organisieren für unseren Kunden den kompletten Umbau mit unseren Teampartnern. Unser Kundendienst ist 24h/7d erreichbar und unser Flaschner Team berät und hilft für alle Blecharbeiten rund ums Haus. In unserer Ausstellung finden Sie Heizungs - Flaschnerei und Bad Know-how auf 450 m<sup>2</sup>.
- *Homepage:*  
<http://www.vituskoenig.de>

## Kreuz GmbH, Schnaittach



### Linda Fabry

**B.A. Innenarchitektur (FH),  
Betriebswirtin des Handwerks**  
Abteilungsleitung Bad

### Werner Kreuz

**Heizungsbaumeister**  
Geschäftsführender Gesellschafter

# Kreuz

## Statement

Wir haben im Rahmen der Zusammenarbeit in inno.de.al unter anderem die Informationen zur Karriere in unserem Handwerksbetrieb präzisiert, um für Nachwuchs- und Fachkräfte einen erleichterten Zugang zum Betrieb und einer eventuellen Bewerbung zu erleichtern. Hier werden nun Informationen zum einen über die Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, aber auch die Einstiegsmöglichkeiten detailliert aufgeführt. Daneben geben wir dort Tipps für eine Bewerbung bei uns und einen Ansprechpartner für Rückfragen. Im Karriere-Bereich auf unserer Homepage machen wir auch konkrete Vorteile für Auszubildende und Mitarbeiter bei uns im Betrieb nach außen transparent.

## Der Betrieb

Kreuz bad&heizung in Schnaittach – seit 50 Jahren in guten Händen. Mit unserem Team bieten wir Ihnen unsere Leistungen vom Badausbau und Heizungsmodernisierung bis zur kompletten Wohnungsrenovierung oder energetischen Gebäudesanierung. Beratung, Planung, Montage, Service – bei uns erhalten Sie alle Handwerksleistungen aus einer Hand!

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
16 Mitarbeiter (davon drei Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
"Mehr Wohlgefühl in den eigenen vier Wänden!" Dies ist der Leitspruch von Bau.en.Wohnen.Leben. Mit unserem Netzwerk aus verschiedenen Gewerken möchten wir Ihnen helfen, Ihren persönlichen Wohntraum zu verwirklichen. Und das mit nur einem Ansprechpartner für alle Gewerke. Sie haben Ihre Wünsche, Pläne, Träume – wir haben das handwerkliche Know-how und das gestalterische Können, um Ihre Vorstellungen sicher umzusetzen. Denn rundum begeisterte Kunden, die uns aktiv weiterempfehlen und gerne immer wieder kommen, sind Ziel und Motivation unserer Arbeit. Im Jahr 2014 wurde die hochangesehene Auszeichnung „Badplanerin des Jahres 2014“ an Linda Fabry verliehen.
- *Homepage:*  
<http://www.kreuz.de>

## Metzgerei Petermann, Oberwüzbach



**Thomas Petermann**  
**Fleischermeister**  
 Geschäftsführer

### Statement

Der regelmäßige Austausch mit anderen Unternehmen im Rahmen des Projektes inno.de.al hat stark dazu beigetragen, sich vermehrt Gedanken über den eigenen Betrieb zu machen. In den Netzwerk-Workshops haben wir Ideen und Anregungen erhalten, wie man in kleinen Schritten den eigenen Betrieb ein Stück weit verbessern und innovationsfähiger gestalten kann. Dabei muss jeder im Betrieb „mitziehen“, nicht nur der Unternehmer ist hier gefragt. Wie man konkret die eigenen Mitarbeiter auf die „Reise“ mitnehmen kann, konnten wir im Rahmen des Projektes auf neue Art und Weise erproben. Neben aller Anstrengung hat uns dies vorangebracht und auch richtig Spaß gemacht und motiviert. Manche anfängliche Skepsis hat sich im Verlauf des Projektes als unbegründet erwiesen.

### Der Betrieb

Die Metzgerei Petermann wurde 1938 gegründet. Das Familienunternehmen ist eine traditionelle Landmetzgerei die ihre Wurst- und Fleischwaren selbst herstellt. Angeboten werden über 120 Wurstsorten sowie ein breites Spektrum an qualitativ hochwertigen Fleischwaren. Darüber hinaus werden regelmäßig Events mit Kunden, wie Grillseminaren, Wurst-Workshops sowie Kochkurse angeboten – teilweise unterstützt durch Starköche, wie Frank Seimetz.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Metzgerei
- *Betriebsgröße:*  
21 Mitarbeiter (davon drei Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir bieten hervorragende Produkte, vorwiegend aus eigener Herstellung an, die schmecken. Unsere Kunden überraschen wir immer wieder mit neuen Produkten und Leistungen. Bei der Auswahl des Fleisches setzen wir auf Bauern aus unserer Region. Der persönliche Kontakt sowie regelmäßige Besuche auf den Höfen sind Teil unserer Qualitätssicherung. Das schafft Vertrauen! Ein weiteres Markenzeichen ist fachliche Beratung auf hohem professionellem Niveau.
- *Homepage:*  
<http://www.metzgerei-petermann.com/>

## Mundle GmbH bad&heizung, Sindelfingen

# MUNDLE



**Uli Mundle**  
**Gas- und Wasser-Installateur Meister,**  
**Betriebswirt des Handwerks**  
 Geschäftsführender Gesellschafter

### Statement

Die Erkenntnisse der Projektarbeit haben uns veranlasst, einige Maßnahmen in Bezug auf die Personalbindungs- und Personalgewinnungsmaßnahmen umzusetzen. Zudem haben wir uns bei einem regionalen Wettbewerb für Personalentwicklung in Betrieb beteiligt. In diesem Wettbewerb konnten wir den zweiten Platz belegen. In einer Region mit sehr vielen Unternehmen die Weltmarktführer sind, ein toller Erfolg.

### Der Betrieb

Mundle bad&heizung ist vorwiegend im Privatkundenbereich tätig. Die Schwerpunkte liegen auf der Komplettbadsanierung aus einer Hand, beginnend mit Bedarfsanalyse, Planung und Umsetzung bis zur schlüsselfertigen Übergabe. Ein weiteres Betätigungsfeld ist die Sanierung bzw. Erneuerung von Heizungsanlagen für Privatkunden. In besonderem Maß wird der Kunde in Hinsicht auf den Einsatz von erneuerbaren Energien beraten. Die empfohlenen Anlagen werden dann beim Kunden umgesetzt. Die entsprechenden Instandhaltungs- und Wartungsarbeiten für Bad und Heizung werden von der Kundendienstabteilung übernommen.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
24 Mitarbeiter (davon vier Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Unser Betrieb hat eine eigene Bäderausstellung und Badplanungsabteilung. In der Regel wird ein Badprojekt komplett aus einer Hand umgesetzt. Wir bieten innovative Entwicklung und die Umsetzung von ressourcensparenden Heizungsanlagen für Wohnhäuser. Dabei wird auf geschulte und qualifizierte Mitarbeiter Wert gelegt und eine gezielte Fortbildung und Weiterentwicklung des Personals realisiert. Die Ausbildung von Azubis wird bei uns als eine wichtige Maßnahme zur Mitarbeitergewinnung genutzt. Unser Betrieb ist ausgezeichnet mit den Qualitätssiegeln „4 Sterne Bäderstudio“, „Seniorenfreundlicher Bäderbetrieb“ und der Bildungspyramide des Jahres 2014 der Handwerkskammer Region Stuttgart.
- *Homepage:*  
<http://www.mundle.de>

**trend 21 GmbH, Völklingen-Ludweiler**

**Heidi Henkel**  
**Friseurmeisterin**  
Geschäftsführer

**Statement**

Der moderierte Austausch mit anderen Unternehmern und die Auseinandersetzung mit wichtigen Fragen einer guten Betriebsführung sind ein Gewinn für mich und meinen Betrieb. Im Projekt inno.de.al erhielten wir beispielsweise die Möglichkeit, unseren Betrieb einmal „unter die Lupe“ zu nehmen. Wie gut arbeiten wir zusammen, wie innovationsstark sind wir aufgestellt und was können wir *noch* besser machen? Dabei hat sich gezeigt, dass wir uns in der Vergangenheit bereits eine gute Basis erarbeitet haben, beispielsweise unser gutes Miteinander, unser Teamgeist und unsere Kreativität, Neues zu entwickeln und umzusetzen. Diese Stärken gilt es auszubauen und die erkannten Verbesserungsmöglichkeiten müssen gemeinsam umgesetzt werden. Die positiven Projekterfahrungen schaffen Kraft, um in Zukunft Dinge anzugehen, die unsere Innovationsfähigkeit stärken.

**Der Betrieb**

Der 1985 gegründete Betrieb zeichnet sich durch ein breites Leistungsspektrum aus. Neben dem Kreieren eines individuellen Haarschnitts, passend zum Lebensgefühl, Haare schneiden „pur“ bis festliche Frisur, tönen und färben, bietet der Betrieb Make-up und Typberatung für Frauen und ein außergewöhnlicher Salon für Herren in stilvollem Ambiente.

Weitere Informationen:

- **Gewerk:**  
Friseur
- **Betriebsgröße:**  
9 Mitarbeiter (davon zwei Auszubildende)
- **Was zeichnet den Betrieb aus:**  
Wir sind Friseure, die mit Begeisterung, Können und Kreativität ihr Handwerk ausführen und immer die Kunden im Blick haben: Eine sehr hohe Kundenzufriedenheit ist unser tägliches Ziel. Dass wir Freude an unserer Arbeit haben, spiegelt sich in einem sehr guten Betriebsklima wieder. Wir sind ein Team! Unser Betrieb erhielt die Auszeichnung „Familienfreundliches Unternehmen“.
- **Homepage:**  
<http://www.trend-21.de/>

## Uwe Petry Feine Steine, Schmelz (Saar)



**Uwe Petry**  
**Fliesenlegermeister, Steinmetzmeister und Steintechniker**  
 Geschäftsführer

### Statement

Das Projekt inno.de.al hat mich als Unternehmer für innovationsorientierte Themen nicht nur sensibilisiert, sondern wir konnten auch deren handwerkstaugliche Realisierung angehen. Themen wie eine kompetenzbasierte Personalentwicklung, Verbesserung von Prozessen oder eine komplette Entwicklung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes wurden durch den Austausch mit anderen Unternehmern im Netzwerk sehr konkret. Die Einbeziehung der Mitarbeiter hat diese nicht nur motiviert, sondern nimmt sie verstärkt in die Verantwortung. Die Mitwirkung im Projekt war für mich sehr lehrreich und für meinen Betrieb fruchtbar. Wir haben Stärken und Handlungsbedarfe erkannt und einige bereits mit Unterstützung der Partner umgesetzt. Auch wenn mein Betrieb zukunftsfähiger aufgestellt ist, bin ich mir bewusst, dass wir uns weiter verbessern müssen, um unsere hoch gesteckten Ziele zu erreichen.

### Der Betrieb

Der Steinmetz- und Fliesenlegerfachbetrieb wurde 1995 gegründet. Tätigkeitsschwerpunkte sind: individuelle Beratung und Planung, computergesteuerte Bearbeitung (CNC), komplette Abwicklung von Innenbaumaßnahmen sowie Lieferung und Montage von Boden- und Wandbelägen, Küchenarbeitsplatten und Grabdenkmälern.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Steinmetz
- *Betriebsgröße:*  
21 Mitarbeiter (davon fünf Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir stehen für hohe Kompetenz in Naturstein und Fliesen und zählen damit unter den Top 100 in Deutschland. Verarbeitet werden nur erstklassige Materialien. Darüber hinaus zeichnen wir uns durch hohe Flexibilität, Zuverlässigkeit, Termintreue und kundenfreundliches Auftreten aus. Unsere Ausstellung ist vielfältig und einzigartig in unserer Region.
- *Homepage:*  
<http://www.steinmetz-petry.de/>

**Wolf GmbH, Heubach****Statement**

Wir haben unsere interne Kommunikation und das Wissensmanagement im Betrieb durch die Einführung der Social Media-Plattform (Extranet) verbessert. So wird wichtiges Wissen einzelner Mitarbeiter allen im Betrieb zugänglich gemacht und der Infofluss von Mitarbeitern untereinander oder dem Chef und Mitarbeitern funktioniert besser. Außerdem können auf der Plattform fachliche Themen vertieft werden, vom konkreten Know-how rund um die Badsanierung bis zur Umsetzung von Innovationen – dies ist dann gleich für eine spätere praktische Nutzung dokumentiert.

**Kurt Wolf**

**Zentralheizungsbaumeister u. Installationsmeister, Energieberater des Handwerks**

Geschäftsführender Gesellschafter

**Der Betrieb**

Die Gründung der Wolf GmbH erfolgte im Jahr 1967. Wir sind Spezialisten für die kompl. Haustechnik rund ums Haus. Bei uns arbeiten hochmotivierte und –qualifizierte Fachkräfte zusammen, um hochwertigste Produkte zu verarbeiten und für unsere Kunden die besten Leistungen zu erbringen. In unserer umfangreichen Badausstellung präsentieren wir auf 470 m<sup>2</sup> aktuelle Design- und Gestaltungsvarianten.

Weitere Informationen:

- *Gewerk:*  
Sanitär-Heizung-Klima
- *Betriebsgröße:*  
34 Mitarbeiter (davon sechs Auszubildende)
- *Was zeichnet den Betrieb aus:*  
Wir bieten unseren Kunden Bad- und Heizungsumbau sowie Sanierung als Komplettservice. Unser Notdienst steht 24 Stunden, 7 Tage die Woche bereit. Wir haben einen festen, tatkräftigen Mitarbeiterstamm und legen Wert auf eine gute berufliche Bildung für unsere Auszubildenden. Dabei steht die Leitlinie, innovatives Design und solide Handwerkstradition auf höchstem Niveau miteinander zu vereinen. Wir wurden ausgezeichnet als eines der Besten Badstudios Deutschlands (AW beste 175 Badstudios).
- *Homepage:*  
<http://www.wolf-gmbh.de>



## 7 Literaturverzeichnis

- Adolf Würth GmbH (Hrsg.) (2015): manufactum. Die Reinhold Würth Handwerks-Studie 2015. Künzelsau: Adolf Würth GmbH & Co. KG.
- Arnold, R. (2010): Kompetenz. In: Arnold, R., Nolda, S. und Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. 2. Auflage, Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S. 172.
- Bamberger, I. und Wrona, T. (2012): Strategische Betriebsführung. Strategien, Systeme, Methoden, Prozesse. 2. Aufl., München: Vahlen.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J., Meyer, M. (Hrsg.) (2014): Fehlzeiten-Report 2014. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bauer, J., Ihm, A. und Ritter, A. (2015): Proaktive Betriebsberatung im Handwerk: Eine erfolgversprechende Strategie der Unterstützung von Kleinbetrieben bei der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung. In: GfA (Hrsg.): VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft, Dokumentation des 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses Karlsruhe 25.02.-27.02.2015. Dortmund: GfA-Press, A.1.2, S. 1-6.
- Baumann, A. (2014): Ausgewählte Ergebnisse der Evaluation. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik, S. 149-170.
- Baumann, A. und Mangold, K. (2014a): HaFlexSta-Betriebscheck: „Ermittlung von Handlungsbedarfen und Identifizierung von Entwicklungspotenzialen“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.) (2014): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 45-55.
- Baumann, A. und Mangold, K. (2014b): Beratungstool „Etablieren wertschätzender Mitarbeitergespräche“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 141-158.
- Baumann, A., Mangold, K. und Ritter, A. (2014): Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B., Blaga, S. (Hrsg.): Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben - Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 31-67.
- Baumann, A., Osraneck, R., Ritter, A., Ihm, A. und Weber, H. (2015): Handwerksunternehmer zwischen allen Stühlen - Psychische Belastungen und Arbeitsfähigkeit von Betriebsinhabern vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Wandlungsprozesse. In: Jeschke, S., Richert, A., Hees, F. und Jooß, C. (Hrsg.): Exploring Demographics. Transdisziplinäre Perspektiven zur Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer Spektrum, S. 253-264.
- Baumann, A., Ritter, A. und Ihm, A. (2015): Länger im Handwerk arbeiten können: Ein niederschwelliges Beratungskonzept zur Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- 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, Beitrag A 1.3.

- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014): Feldforschung zur Entwicklung und Erprobung innovativer Beratungskonzepte und –tools. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse, Karlsruhe: medialogik, S. 50-94.
- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014a): Gruppenberatung in Form moderierter Unternehmensnetzwerke: ein proaktiver Beratungsansatz im Handwerk. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 269-296.
- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014b): Moderierte Netzwerke mit Unternehmerinnen und Unternehmern: Ein taugliches Werkzeug zur Organisations- und Führungsentwicklung in Kleinbetrieben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft – 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, S. 227-229.
- Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014c): Etablieren einer handwerksgerechten Personalentwicklung zur Sicherung erforderlicher Kompetenzen und Bindung von Mitarbeitern. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 106-126.
- Baumann, A., Ritter, A. und Osranek, R. (2015): Regionale Innovationsallianzen - ein neues Beratungsformat zur Förderung der Innovationskraft von Handwerksbetrieben. In: Ducki, A., Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T. und Welter, F. (Hrsg.): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik, S. 62-68.
- Baumann, A., Ritter, A., Osranek, R., Schuler, J., Gerhard, S., Ihm, A., Weber, H. und Jaschinski, E. (2015): Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik.
- Bergmann, G. und Daub, J. (2008): Systemisches Innovations- und Kompetenzmanagement: Grundlagen - Prozesse – Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- BIBB/BAuA (2012): Hart im Nehmen? Körperlich harte Arbeit nach wie vor aktuell. Factsheet 02.
- Bingel, C. (2014): Präsentationstrainings erfolgreich leiten. Bonn: Managerseminare Verlag.
- Bleicher, K. (2011): Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme. 8. Aufl., Frankfurt: Campus.
- Buck, H. und Schletz, A. (2001): Wege aus dem demografischen Dilemma durch Sensibilisierung Beratung und Gestaltung. [http://www.demotrans.de/documents/BR\\_DE\\_BR2\\_zwhh.pdf](http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR2_zwhh.pdf) (letzter Zugriff: 11.12.2015).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2003): Ausbildungsvertrag gelöst = Ausbildung abgebrochen? Ergebnisse einer Befragung. BWP 5, S. 35–39. [https://www.bmbf.de/pub/band\\_sechs\\_berufsbildungsfor\\_schung.pdf](https://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsfor_schung.pdf) (letzter Zugriff: 08.12.2015).

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2013): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“. Ausgabe 2 „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. [https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschritts-report-februar-2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/fortschritts-report-februar-2013.pdf?__blob=publicationFile) (letzter Zugriff: 20.04.2015).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2015): Berufsbildungsbericht 2015. Bonn: BMBF.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Ausbildungsabbrüche vermeiden – neue Ansätze und Lösungsstrategien. Band 6 der Reihe Berufsbildungsforschung [https://www.bmbf.de/pub/band\\_sechs\\_berufsbildungsforschung.pdf](https://www.bmbf.de/pub/band_sechs_berufsbildungsforschung.pdf) (letzter Zugriff: 15.11.2015).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berufsbildungsbericht 2003 [www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf) (letzter Zugriff: 13.11.2015).
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berufsbildungsbericht 2003 [www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb2003.pdf) (letzter Zugriff: 13.11.2015).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2012): Fachkräfte sichern – Laufbahn- und Nachfolgeplanung.
- Conrad, P. und Sydow, J. (1991): Organisationskultur, Organisationsklima und Involvement. In Dülfer, E. (Hrsg.): Organisationskultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 93-110.
- Crisand, E., Raab, G., Stroebe, A. und Stroebe, R. W. (2010): Motivation durch Zielvereinbarungen: Engagement in der Arbeit - Erfolg in der Umsetzung. 3. Auflage, Hamburg: Windmühle.
- Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.) (2014): Informationsdienst Altersfragen. Heft 02, März/April 2014, 41. Jahrgang. [https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft\\_02\\_2014\\_Maerz\\_April\\_2014\\_gekuerzt\\_PW.pdf](https://www.dza.de/fileadmin/dza/pdf/Heft_02_2014_Maerz_April_2014_gekuerzt_PW.pdf) (letzter Zugriff: 11.12.2015).
- Döring, O. und Turnwald, S. (2007): Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen: Anforderungen, Möglichkeiten, Grenzen und Perspektiven. In: BIBB (Hrsg.): Dokumentation zum 5. BIBB-Fachkongress 2007. [http://www.fbb.de/uploads/tx\\_ffbb/Fachartikel\\_PE\\_in\\_KMU\\_Doering.pdf](http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/Fachartikel_PE_in_KMU_Doering.pdf) (letzter Zugriff 29.11.2015).
- Ducki, A., Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T. und Welter, F. (2015): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik.
- eBusiness-Lotse Köln (Hrsg.) (2013): Webanalyse für kleine und mittlere Unternehmen. [http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2015/LeitfadenWebanalysefrKMU\\_eBusiness-LotseKln.pdf](http://www.ebusiness-lotse-koeln.de/Downloads/2015/LeitfadenWebanalysefrKMU_eBusiness-LotseKln.pdf) (letzter Zugriff: 08.12.2015).
- eBusiness-Lotse Köln (Hrsg.) (2013): Website-Gestaltung für kleine und mittlere Unternehmen. [http://www.ebusiness-lotse-osnabrueck.de/fileadmin/user\\_upload/website-gestaltung-fuer-kmu-leitfaden.pdf](http://www.ebusiness-lotse-osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/website-gestaltung-fuer-kmu-leitfaden.pdf) (letzter Zugriff: 08.12.2015).
- Erpenbeck, J. (2007): Die Kompetenzbiographie. Münster: Waxmann.

- Feinstein, I. (2010): Innovationsklima: Eine mehrbenenanalytische Untersuchung der Anteuzendenzien und Konsequenzen. Taunusstein: Driesen.
- Franke, D. und Eisermann, M. (2010): Ansatz zur Entwicklung eines Innovationsindikators für das Handwerk. In: Küpper, H.-U. (Hrsg.): Lehren aus der Krise. München: LFI, S. 173-224.
- Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2007): Überholspur Innovation. Messung, Bewertung, und Steigerung der Innovationsfähigkeit durch [www.innoscore.de](http://www.innoscore.de). Stuttgart.
- Fuchs, J. und Dörfler, K. (2005): Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht. 11/2005. Nürnberg: IAB.
- Gasteiner, R. (2014): Laufbahnentwicklung und -beratung. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Georg A., Barkholdt C. und Frerichs F. (2005): Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Berlin: BAuA.
- Glasl, M. (2013): Strategieworkshop für Handwerksbetriebe. München: LFI.
- Gnahs, D. (2010): Kompetenzen. Erwerb, Erfassung, Instrumente. 2. Auflage, Bielefeld: Bertelsmann.
- Greilinger, A. (2013): Analyse der Ursachen und Entwicklung von Lösungsansätzen zur Verhinderung von Ausbildungsabbrüchen in Handwerksbetrieben. München: Ludwig-Fröhler-Institut.
- Haygazun, H., Langenberg, D. und Stark, R. (2010): Kooperationsplattformen für virtuelle Unternehmen. Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fachbetrieb. In: Zeitschrift für den wirtschaftlichen Fachbetrieb 07-08/2010, S. 693-699.
- Heyse, V. und Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hoeckel, K. und Schwartz, R. (2010): Lernen für die Arbeitswelt. OECD-Studie zur Berufsbildung – Deutschland. (<http://www.oecd.org/berlin/45924455.pdf>; letzter Zugriff: 10.07.2014).
- Hofmann, J. (2010): Enterprise 2.0: Das Wissen der Mitarbeiter mobilisieren - Wissensmanagement als Vernetzungs- und Kommunikationsaufgabe. In: Eberspächer Jörg, Holtel, Stefan: Enterprise 2.0 - Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation, Heidelberg: Springer.
- Hurtz, A. und Flick, D. (2013): Verbesserungsmanagement. Was gute Unternehmen erfolgreich macht. Berlin: Springer.
- Icks, A. (2012): Personalentwicklung. In: Offensive Mittelstand (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 137-151.
- Ihm, A., Baumann, A. und Schuler, J. (2014): Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen: Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmensnetzwerken. In: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 20-21.
- Ihm, A., Schuler, J. und Baumann, A. (2014): Social Media in Handwerksnetzwerken – 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 Zu-

- kunft. 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 245-247.
- Institut für Technik der Betriebsführung (2010): Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung - NOAH-Projektbericht. München: Rainer Hampp Verlag.
- Jahn, F. und Ulbricht, S. (2010): Mein nächster Beruf“ - Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, IGA-Report 17, Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau.
- Jones, G. und Bouncken, R. (2004): Organisation: Theorie, Design und Wandel. 5. Auflage, Pearson Studium: München.
- Kauffeld, S., Grote, S. und Frieling, E. (2009): Kompetenzentwicklung jenseits der Schulbank – aber wie? In: Kauffeld, S., Grote, S. und Frieling, E. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzentwicklung. Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S.1-10.
- Kehrbaum, T. (2009): Innovation als sozialer Prozess. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kerres, M. (2007): Strategische Kompetenzentwicklung und E-Learning an Hochschulen: Chancen für die Hochschulentwicklung. In: Baumgartner, P. & Reimann, G. (Hrsg.): Überwindung von Schranken durch E-Learning. Innsbruck: Studienverlag.
- Killich, S. (2011): Formen der Unternehmenskooperation. In: Becker T., Dammer I., Howaldt J. und Loose A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. Berlin und Heidelberg: Springer, S. 13-22.
- Kluge, M. (2009): Der Ausbilder als Konfliktberater. Was tun mit „schwierigen“ Azubis. Konstanz: Christiani.
- Kluge, M. (2005): Präsentationstraining für Azubis. Konstanz: Christiani Verlag.
- Koch, S. (2015): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM. Berlin: Springer.
- Kostka, C. (2011): Der kontinuierliche Verbesserungsprozess: Methoden des KVP. München: Carl Hanser Verlag.
- Krumm, S. und Mertin, I. (2012): Kompetenzmodelle. Göttingen: Hogrefe.
- Kuiper, K., Baumann, A. und Ritter, A. (2012): Innovative Arbeitsgestaltung in KMU. In: Bullinger, A. C., Eichler, L., Möslein, K. M. und Trinczek, R. (Hrsg.): BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur 2. Jahrestagung des Förderschwerpunkts „Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt“. Göttingen: CULLIVER Verlag, S. 105-113.
- Lahner, J. und Müller, K. (2004): Innovationen im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Band 54. Göttingen: sfh.
- Lahner, J. (2004): Innovationsprozesse im Handwerk. Mecke: Duderstadt
- Lindermann, N., Peris, M., von Kortzfleisch, H. und Nüttgens, M. (2012): Entwicklung einer offenen Netzwerk Balanced Scorecard (ONBSC) für Web 2.0-basierte Kooperation in regionalen

- KMU-Netzwerken. In: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik: Tagungsband der MKWI 2012. Braunschweig: Institut für Wirtschaftsinformatik.
- Lorenz, M., Eichsteller, H. und Wecke, S. (2014): Fit für die Geschäftsführung: Aufgaben und Verantwortung souverän meistern. 3. aktualisierte Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (2014): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S., Haub, C. (2013): Mitarbeitergespräche erfolgreich führen: Einzelgespräche, Meetings, Zielvereinbarungen und Mitarbeiterbeurteilungen. München: Haufe.
- Meyer, M., Modde, J. und Glushanok, I. (2014): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. In: Badura, B. et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2014. Berlin Heidelberg: Springer, S. 323-512.
- Müller, H. (2013): Mind Mapping. 4. Auflage, Freiburg: Haufe.
- Neher, H. und Kolb, M. (2003): Mitarbeiter als Erfolgsfaktor. Innovatives Personalmanagement in der Praxis. Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis.
- Niedersächsischer Industrie- und Handelskammertag (2012): Was erwarten Jugendliche von der Wirtschaft? NIHK-Schülerumfrage. Hannover: NIHK.
- Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.) (2012): INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Paderborn: Bonifatius Druckerei. <https://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/check-mittelstand.pdf?blob=publicationFile> (letzter Zugriff: 23.11.2015)
- Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland (Hrsg.) (2013): INQA-Check „Personalführung“. Paderborn: Bonifatius Druckerei.
- Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. und Schuler, J. (2014a): Den demografischen Wandel meistern – Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetrieb. Online-Publikation. Karlsruhe. <http://innodeal.de/component/phocadownload/category/3-aus-inno-de-al.html?download=21:den-demografischen-wandel-meistern> (11.12.2015).
- Osranek, R., Jaschinski, E., Ritter, A., Weber, H. und Gerhard, S. (2014b): Strategische Betriebsführung im Handwerk – Ein Schlüssel zum Meistern des demografischen Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 192-194.
- Packebusch, L. und Weber, B. (2001): Alternsgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. Ergebnisse des BMBF-Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. [http://www.demotrans.de/documents/HNR\\_AIGeGstBL\\_txt.pdf](http://www.demotrans.de/documents/HNR_AIGeGstBL_txt.pdf) (letzter: Zugriff: 11.12.2015).
- Packebusch, L. und Weber, B. (2000): Die Zukunft gestalten: Personalentwicklung im Handwerk. In: Ax, C., Mendius, G., Packebusch, L., Weber, B. und Weimer, S. (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover: Schlütersche, S. 43-69.
- Paul, H. und Wollny, V. (2014): Instrumente des strategischen Managements: Grundlagen und Anwendung. 2. Aufl., München: Oldenbourg.

- Petry, T. (2013): Enterprise 2.0 Transformation - Social-Media unternehmensintern nutzen. In: Zeitschrift für Organisation. Ausgabe 4. S. 237-244.
- Proske, H. und Reiff, E. (2012): Zielvereinbarungen und Jahresgespräche. 2. Aufl., Leinfelden-Echterdingen: Haufe-Lexware.
- Ritter, A. (2015): Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes. In: Ducki, A., Baumann, A., Krauss, A., Miosga, A., Merten, T. und Welter, F. (Hrsg.): Regionale Aspekte des demografischen Wandels. Eine Orientierungshilfe zur Gestaltung demografischer Herausforderungen. Karlsruhe: medialogik, S. 74-77.
- Ritter, A. (2014a): Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, St. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 60-73.
- Ritter, A. (2014b): Beratungstool „Etablieren regelmäßiger Mitarbeiterbesprechungen“. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. und Blaga, S. (Hrsg.): HaFlexSta-Tools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 127-140.
- Ritter, A., Osranek, R. und Jaschinski, E. (2014): Mit Strategie die Zukunft sichern - Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Ausgabe 2/2014, S. 18-19.
- Ritter, A. und Schulte, A. (2010): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben: Skizze des aktuellen Standes. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung. NOAH-Projektbericht. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 9-15.
- Robers, D. und Ganz, W. (2011): Stuttgart: Innovationen in Netzwerken aufbauen. Stuttgart: Fraunhofer-Verlag.
- Rohrlack, K. (2009): Handwerksbetriebe in der Trägheitsfalle?! Ergebnisse zum Verhalten von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklung. Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr. 2. Flensburg: Fachhochschule Flensburg.
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen. München/Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Rütten, B. (2010): Auf dem Weg zum Leitbild: Prozessschritte, Gestaltungsbedingungen und Hemmnisse in der Leitbildentwicklung. Nordenstedt: GRIN Verlag.
- Schlichsupp, H. (1995): Wenn Ideen im Sand verlaufen. In: ManagerSeminare Nr. 21, Oktober 1995, S. 82-89.
- Schröder, C. (2015): Auf dem Weg zur vernetzten Wertschöpfung - Existiert eine Digitalisierungslücke im deutschen Mittelstand? Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Statistisches Bundesamt (2013): Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen. [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Unternehmen/Handwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102137004.pdf?\\_b=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Unternehmen/Handwerk/Unternehmen/InformationstechnologieUnternehmen5529102137004.pdf?_b=publicationFile) (letzter Zugriff: 08.12.2015).

- Schulte, A. (2010): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung: Herausforderung und Chance für das Handwerk. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.): Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben. Beispiele guter Praxis. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, S. 9-12.
- Schumann, H. (2013): Die SWOT Analyse. Ein Instrument des strategischen Managements. München: Grin.
- Schwarz, W. (1998): Strategische Unternehmensführung im Handwerk - Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe. München: LFI.
- Seifert, J. W. (1996): Mitarbeiter-Gruppen – Kaizen erfolgreich entwerfen, einführen, umsetzen. Offenbach: Gabal Verlag.
- Staehele, W. (1991): Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.
- Stremming, S. (2009): Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU: der Ausschnitt der Informationskultur am Beispiel des Handwerks. Unveröff. Dissertation ([http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4168/pdf/Dissertation\\_Saskia\\_Stremming.pdf](http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2009/4168/pdf/Dissertation_Saskia_Stremming.pdf)) (letzter Zugriff: 08.12.2015).
- Thiehoff, R. (2013): Unternehmensnetzwerke – eine Antwort auf den demographischen Wandel?, praeview Nr. 3, Intergenerationelle Balance: S. 28-31.
- u-Form:e (Hrsg.) (2014): Azubi-Recruiting Trend 2014. <http://personalmarketing2null.de/2014/06/29/studie-azubi-recruiting-trends-ausbildungsmarketing-per-facebook-unserioes> (letzter Zugriff: 10.07.2014).
- von Rosenstiel, L., Pieler, D. und Glas, P. (Hrsg.) (2004): Strategisches Kompetenzmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Wahren, K. (1998): Erfolgsfaktor KVP. München: C.H. Beck Verlag.
- Wascher, P. und Jäger, T. (2011): Coaching als Instrument der Personalentwicklung in einem Handwerksbetrieb – Ein Fallbeispiel. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Jg. 18, Ausgabe 2/2011, S. 195-209.
- Warkotsch, N. (2004): Einflussgrößen und Wirkungen des Innovationsverhaltens von Handwerksunternehmen. München: LFI.
- Wolf, M. (2012a): Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Eine empirische Analyse des Entscheidungsverhaltens von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk. München: LFI.
- Wolf, M. (2012b): Mitarbeitergewinnung im Handwerk. München: LFI.
- Zapf, W. (1989). Über soziale Innovationen. In: Soziale Welt, 40(1/2), S. 170-183.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2015): Ausbildung – Daten und Fakten. <http://www.zdh.de/daten-fakten/ausbildung-bildung.html> (letzter Zugriff: 02.12.2015).
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (2015a): Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V. (2015): Die Betriebsberatung im Handwerk. <https://www.zdh.de/themen/gewerbe->

[foerderung/betriebsberatung/die-betriebsberatung-im-handwerk.html](#) (letzter Zugriff: 29.11.2015).

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg) (2015b): Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk - Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2015.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014): Daten und Fakten: Kennzahlen des Handwerks. (<http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html>) (letzter Zugriff: 11.12.2015).

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg., 2014): Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2014. Berlin: ZDH.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2007): Ganzheitlich-Genau-Anschlussfähig - Grundzüge eines umfassenden und flexiblen Berufslaufbahnkonzepts im Handwerk. Online: <https://www.zdh.de/themen/bildung/karriere-im-handwerk/berufslaufbahnkonzept-ganzheitlich-passgenau-anschlussfaehig.html> (letzter Zugriff: 08.12.2015).



## 8 Verzeichnis der Arbeitshilfen

### „Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben durch das Werkzeug ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘“

Arbeitshilfe I:	Kurzcheck inno.fit – Leitfaden für Unternehmer .....	72
Arbeitshilfe II:	Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung .....	72
Arbeitshilfe III:	Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer .....	72

### „Strategische und innovationsorientierte Ausrichtung von Handwerksbetrieben durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“

Arbeitshilfe I:	Entwurf eines Unternehmensleitbildes – Leitfaden für Unternehmer .....	87
Arbeitshilfe II:	Organisieren des Mitarbeiter-Workshops „Unser Unternehmensleitbild“ – Info-Blatt für Unternehmer .....	87
Arbeitshilfe III:	Mitarbeiter-Workshop „Unser Unternehmensleitbild“ – Präsentation .....	87
Arbeitshilfe IV:	Optimieren der Anwendung des Leitbildes und dessen Formulierung – Leitfaden für Unternehmer .....	87

### „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“

Arbeitshilfe I:	Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung .....	107
Arbeitshilfe II:	SWOT-Analyse – Leitfaden für Unternehmer .....	107
Arbeitshilfe III:	Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer .....	107

### „Strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“

Arbeitshilfe I:	Strategische Kompetenzentwicklung – Handlungsanleitung für Unternehmer .....	120
Arbeitshilfe II:	Landkarte „Soll-Kompetenzen“ – Handlungsanleitung für Unternehmer zum Ableiten der zukünftig erforderlichen Kompetenzen .....	120
Arbeitshilfe III:	Kompetenzmatrix – Vorlage .....	120

### „Personalentwicklungsgespräche in Handwerksbetrieben“

Arbeitshilfe I:	Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix – Vorlage .....	131
Arbeitshilfe II:	Leitfaden „Führen von Personalentwicklungsgesprächen“ .....	131

### „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und –bindung in Handwerksbetrieben“

Arbeitshilfe I:	Präsentation „Laufbahn im Handwerk“ .....	143
Arbeitshilfe II:	Excel-Tabelle „Laufbahnkonzept: Definition der Positionen und Merkmale“ .....	143
Arbeitshilfe III:	Beispiele einer grafischen Aufbereitung .....	143

### **„Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden-Austausch in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Nutzen Arbeiteraustausch .....	151
Arbeitshilfe II:	Strukturierung interessierter Betriebe.....	151
Arbeitshilfe III:	Checkliste Vorbereitung Mitarbeiter-Austausch .....	151
Arbeitshilfe IV:	Formular für Mitarbeiter .....	151

### **„Kurzcheck inno.fit“**

Arbeitshilfe I:	Präsentation „Initiierung des inno.fit-Kurzchecks“ .....	163
Arbeitshilfe II:	Kurzcheck „Innovations-Fitness (inno.fit)“ .....	163

### **„Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung .....	175
Arbeitshilfe II:	Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer .....	175

### **„Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“**

Arbeitshilfe I:	Präsentation „Initialisierung des Themas alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ .....	192
Arbeitshilfe II:	Sensibilisierungs-Kurzcheck: Mitarbeiter länger im Betrieb beschäftigen! Ist gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung ein Thema in Ihrem Betrieb? Kurzcheck für eine alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung .....	192
Arbeitshilfe III:	Betriebscheck: Gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben - Wo bestehen Handlungsbedarfe in Ihrem Betrieb und wer kann Sie bei der Umsetzung unterstützen? Leitfaden zur Erfassung alter(n)sgerechter Gestaltungsfaktoren in Handwerksbetrieben .....	192

### **„Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media –Plattform“**

Arbeitshilfe I:	Anforderungsliste.....	203
-----------------	------------------------	-----

### **„Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“**

Arbeitshilfe I:	Firmen-Steckbrief.....	211
Arbeitshilfe II:	Steckbrief „Mein Ausbildungsberuf“ .....	211
Arbeitshilfe III:	Fahrplan Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter .....	211
Arbeitshilfe IV:	Präsentation Qualifizierung zum Azubi-Kundschafter.....	211

### **„Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website für Handwerksbetriebe“**

Arbeitshilfe I:	Hinweise für den Aufbau einer bewerbergerechten Karriere-Website .....	219
-----------------	--	-----

### **„Verbesserungen auf Mitarbeiterebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Präsentation „Einstieg Thema Verbesserungen“ .....	233
-----------------	--	-----

Arbeitshilfe II:	Präsentation „Was sind Verbesserungs-Workshops“ .....	233
Arbeitshilfe III:	Leitfaden für das Orientierungsgespräch .....	233
Arbeitshilfe IV:	Ablaufplan: Führungskräfte-Workshop .....	233
Arbeitshilfe V:	Ablaufplan: Moderatoren-Schulung .....	233
Arbeitshilfe VI:	Präsentation „Moderatoren-Schulung“ .....	233

### **„Azubis als Akteure bei der Nachwuchsgewinnung – Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Themenliste – Struktur und Hinweise zur Erstellung .....	248
Arbeitshilfe II:	Ideen- und Methodenwerkstatt – Konzeptdarstellung plus Hinweise zur Organisation und Durchführung .....	248
Arbeitshilfe III:	Präsentation „Azubi-Scout“ .....	248
Arbeitshilfe VI:	Maßnahmenplan – Leitfaden für Unternehmer .....	248
Arbeitshilfe V:	Erstellung eines Storyboards für ein Azubi-Image-Video – Handlungshilfe für Azubi-Scouts .....	248

### **„Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters“**

Arbeitshilfe I:	Leitfragen zur Sensibilisierung für Azubi-Begleiter .....	263
Arbeitshilfe II:	Präsentation der Funktion Azubi-Begleiter .....	263
Arbeitshilfe III:	Leitfaden Rolle und Aufgaben des Azubi-Begleiters .....	263
Arbeitshilfe IV:	Beispiel Ausbildungsplan .....	263
Arbeitshilfe Va:	Bewertungsbogen Azubi .....	263
Arbeitshilfe Vb:	Bewertungsbogen Polier .....	263
Arbeitshilfe VI:	Bestellschreiben zum Azubi-Begleiter .....	263

### **„Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Ablauf eines Azubi-Workshops .....	278
Arbeitshilfe II:	Feedbackbogen .....	278
Arbeitshilfe III:	Firmensteckbrief .....	278

### **„Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“**

Arbeitshilfe I:	Mitarbeitergespräche einführen und organisieren .....	287
Arbeitshilfe II:	Mitarbeitergespräche Vorbereitung Unternehmer Abteilungsleiter .....	287
Arbeitshilfe III:	Mitarbeitergespräche Vorbereitung Mitarbeiter .....	287
Arbeitshilfe IV:	Vorlage Gesprächsprotokoll und Maßnahmenplan .....	287



## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements.....	17
Abbildung 2: Betrieblicher Entwicklungsprozess der im Projekt teilnehmenden Handwerksbetriebe zur Stärkung der Innovationskraft (Realisierung eines betriebspezifischen Innovationsmanagements).....	19
Abbildung 3: Merkmale einer regionalen Innovationsallianz.....	32
Abbildung 4: Nutzen der temporären Zusammenarbeit in Innovationsallianzen/ Netzwerken für die beteiligten Handwerksbetriebe.....	33
Abbildung 5: Kernpunkte der Auswirkung der Kooperation in Innovationsallianzen/ Unternehmensnetzwerken.....	34
Abbildung 6: Prozess des Beratungsformats „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“.....	44
Abbildung 7: Übersicht möglicher Nutzen regionaler Innovationsallianzen.....	46
Abbildung 8: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste.....	50
Abbildung 9: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste.....	51
Abbildung 10: Beispielhaftes Ergebnis einer Sammlung.....	52
Abbildung 11: Wichtigkeit der Dokumentation der Ergebnisse und des Arbeitsstandes.....	53
Abbildung 12: Beispielhafte Struktur für eine Reflexion der Netzwerkarbeit.....	55
Abbildung 13: Beratungsprozess „Stärkung der Innovationsorientierung von Handwerksbetrieben mit Hilfe des Werkzeuges ‚Leitbild eines innovationsorientierten Handwerksbetriebes‘“ bei einer Gruppenberatung.....	66
Abbildung 14: Beratungsprozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung eines innovationsorientierten Unternehmensleitbildes mit allen Mitarbeitern“.....	79
Abbildung 15: Mitarbeiter-Workshop in Handwerksbetrieben mit über 25 Beschäftigten.....	87
Abbildung 16: Beratungsprozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung in Handwerksbetrieben durch eine Strategie-Werkstatt“.....	96
Abbildung 17: Prozess „Stärkung der strategischen Betriebsführung durch die Erarbeitung einer Strategie für die Unternehmensentwicklung“.....	100
Abbildung 18: 4-Felder-Matrix: Ergebnis der SWOT-Analyse.....	102
Abbildung 19: Konzept „strategische Kompetenzentwicklung in Handwerksbetrieben“.....	113
Abbildung 20: Beratungsprozess „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Realisierung einer strategischen Kompetenzentwicklung“.....	114
Abbildung 21: Struktur einer Kompetenzmatrix.....	117
Abbildung 22: Auszug aus einer ausgefüllten Kompetenzmatrix Der Handwerksbetrieb hat hier seine Mitarbeiter gebeten, die eigenen Ist-Kompetenzen selbst einzuschätzen. ....	118
Abbildung 23: Struktur einer Landkarte „Soll-Kompetenzen“.....	119
Abbildung 24: Prinzipieller Ablauf eines Personalentwicklungsgespräches im Handwerk.....	124
Abbildung 25: Beratungsprozess „Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Implementierung regelmäßiger Personalentwicklungsgespräche“.....	125

Abbildung 26: Vorlage „Mitarbeiterbezogene Kompetenzmatrix“ zur Vorbereitung eines Personalentwicklungsgespräche; dieses Formblatt füllen der Mitarbeiter und der Unternehmer vor einem Personalentwicklungsgespräche getrennt aus.....	129
Abbildung 27: Prozess des Beratungskonzeptes „Laufbahnplanung zur Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung und –bindung in Handwerksbetrieben“ .....	137
Abbildung 28: Beispiel einer visuellen Darstellung der Positionen und Qualifikationen .....	140
Abbildung 29: Beispiel grafische Aufbereitung der Laufbahnstationen .....	142
Abbildung 30: Prozess des Beratungskonzeptes „Praxisorientierte Qualifizierung durch einen Mitarbeiter- und Auszubildenden- Austausch“ .....	149
Abbildung 31: inno.fit-Betriebscheck Funktionsweise der Ermittlung von Handlungsbedarfen und deren Prioritäten .....	157
Abbildung 32: Prozess des Beratungskonzeptes „inno.fit–Kurzcheck: Ermittlung der Handlungsfelder und Potenziale beim Aufbau eines umfassenden Innovationsmanagements in Klein- und Handwerksbetrieben“ .....	160
Abbildung 33: Beratungsprozess „Förderung des Innovationsklimas durch eine Ideen- und Methodenwerkstatt in Handwerksbetrieben“ .....	170
Abbildung 34: Beispielhaftes Ergebnis (Auszug) aus der Gruppenarbeit „Wie sieht ein „gutes“ Innovationsklima aus?“ .....	172
Abbildung 35: Fähigkeiten mit zunehmendem Alter .....	184
Abbildung 36: Alterskritische Veränderungen und Arbeitsgestaltung .....	185
Abbildung 37: Bausteine des Seminars „Sensibilisierung von Handwerksunternehmern für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ .....	187
Abbildung 38: Prozess des Beratungskonzeptes „Sensibilisierung von Unternehmern im Handwerk für eine alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung“ .....	188
Abbildung 39: Ausschnitt aus dem Betriebscheck .....	192
Abbildung 40: Prozess des Beratungskonzeptes „Implementierung einer betriebsübergreifenden Social Media-Plattform“ .....	200
Abbildung 41: Beispiel einer Social Media-Plattform .....	202
Abbildung 42: Szene aus der Qualifizierung.....	207
Abbildung 43: Prozess des Beratungskonzeptes „Nachwuchsgewinnung durch Azubi-Kundschafter“ .....	209
Abbildung 44: Beispiel des Zugangs zum Karrierebereich auf einer Betriebs-Website.....	214
Abbildung 45: Prozess des Beratungskonzeptes „Aufbau einer bewerbergerechten Karriere - Website“.....	217
Abbildung 46: Beispiele für Themenfelder möglicher Alltagsprobleme und deren Ausprägungen in Handwerksbetrieben .....	224
Abbildung 47: Prozess des Beratungskonzeptes „Verbesserungen auf Mitarbeitererebene: Implementierung eines systematischen, mitarbeitergetragenen Verbesserungsprozesses in Handwerksbetrieben“ .....	228
Abbildung 48: Tagesordnungspunkte der Moderatoren-Schulung .....	232
Abbildung 49: Beispielhafter Azubi-Recruiting-Prozess in Handwerksbetrieben.....	238

Abbildung 50: Beratungsprozess „Installieren von Azubi-Scouts in Handwerksbetrieben und Erstellung eines Azubi-Image-Videos durch Azubi-Scouts“ .....	242
Abbildung 51: Impressionen aus dem Seminar „Qualifizierung von Azubis zu Azubi-Scouts“ ...	246
Abbildung 52: Beratungsprozess zur Förderung der Ausbildungsqualität durch das Installieren eines Azubi-Begleiters .....	256
Abbildung 53: Rotierende Gruppenarbeit im Rahmen der Qualifizierung zum Azubi-Begleiter.....	261
Abbildung 54: Prozess des Beratungskonzeptes „Etablierung von Azubi-Workshops/ Aufbau eines Azubi-Netzwerkes“ .....	273
Abbildung 55: Azubi-Workshop in einer Werkstatt .....	275
Abbildung 56: Azubis beim Gießen eines Mini-Waschbeckens - Herstellerbesuch im Rahmen eines Azubi-Workshops.....	276
Abbildung 57: Übung zum Teamtraining .....	277
Abbildung 58: Förderliche und hemmende Faktoren bei Mitarbeitergesprächen .....	280
Abbildung 59: Prozess des Beratungskonzeptes „Anleitung zur Organisation und Durchführung leitfadengestützter Mitarbeitergespräche in Handwerksbetrieben“ ....	282
Abbildung 60: Mitarbeitergespräche fördern eine gute Kommunikation zwischen Unternehmer und Beschäftigten auch im Alltagsgeschäft .....	286



## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der beteiligten Projektbetriebe).....	11
Tabelle 2: Zuordnung der Beratungskonzepte zu den Gestaltungsfeldern des Modells .....	13
Tabelle 3: Faktoren erfolgsförderlicher Zusammenarbeit in einer regionalen Innovationsallianz.....	36
Tabelle 4: Schritte der Erarbeitung einer Themenliste .....	53
Tabelle 5: Fahrplan eines beispielhaften Sensibilisierungs-Workshops.....	67
Tabelle 6: Fahrplan für den Workshop „Was kennzeichnet einen ‚besonders‘ innovationsorientierten Handwerksbetrieb“.....	69
Tabelle 7: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „Maßnahmen zur Stärkung der Innovationsorientierung“ .....	70
Tabelle 8: Struktur und Elemente eines Unternehmensleitbildes .....	77
Tabelle 9: Fahrplan Anleitungs-Workshop .....	83
Tabelle 10: Fahrplan „Mitarbeiter-Workshops zur Diskussion und Vereinbarung des Unternehmensleitbildes“ .....	84
Tabelle 11: Fahrplan „Vorstellung des Themas ‚Gute Betriebsführung und strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben‘ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“.....	97
Tabelle 12: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gute Betriebsführung im Handwerk“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“.....	98
Tabelle 13: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben“ .....	99
Tabelle 14: Erster Workshop „Zustands- und Potenzialanalyse“ der Strategie-Werkstatt.....	101
Tabelle 15: Zweiter Workshop „Strategieentwicklung“ der Strategie-Werkstatt.....	103
Tabelle 16: Dritter Workshop „Maßnahmen- und Umsetzungsplanung“ der Strategie-Werkstatt .....	104
Tabelle 17: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Kompetenzentwicklung“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“ .....	115
Tabelle 18: Fahrplan für die Anleitung zur Umsetzung des Konzepts der strategischen Kompetenzentwicklung.....	116
Tabelle 19: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „regelmäßige Personalentwicklungsgespräche“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“.....	127
Tabelle 20: Fahrplan für das Training zur Durchführung von Personalentwicklungsgesprächen (PE-Gesprächen) .....	128
Tabelle 21: Beispiel der Zuordnung der Positionen und zugehöriger Merkmale.....	141
Tabelle 22: Ausschnitt eines beispielhaften Aktionsplans .....	163
Tabelle 23: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gutes Innovationsklima in einem Handwerksbetrieb und dessen mögliche Wirkung“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops.....	171
Tabelle 24: Fahrplan für die Ideen- und Methodenwerkstatt „Förderung unseres Innovationsklimas“ .....	174

---

Tabelle 25: Fahrplan für die Auseinandersetzung mit dem Thema „Gewinnung geeigneter Auszubildender“ im Rahmen eines Netzwerk-Workshops“ .....	243
Tabelle 26: Fahrplan für eine Ideen- und Methodenwerkstatt „Innovative ‚Wege‘ zur Gewinnung geeigneter Auszubildender“ .....	245
Tabelle 27: Fahrplan für das Seminar „Qualifizierung von Azubis zu Azubi-Scouts“ .....	247
Tabelle 28: SMART-Kriterien für eine motivierende Zielformulierung .....	253
Tabelle 29: Beispielhafter Ablauf einer Ideen- und Methodenwerkstatt zur Qualifizierung von Azubi-Begleitern .....	259
Tabelle 30: Ziele der einzelnen Qualifizierungseinheiten .....	260
Tabelle 31: Beispielhafter Ablauf eines Workshops als Erfahrungsaustausch .....	263
Tabelle 32: Charakteristika eines Auszubildenden-Netzwerks.....	270
Tabelle 33: Nutzen der Mitarbeitergespräche für Unternehmer und Mitarbeiter .....	284

## Die Autoren

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

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

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

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

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

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

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



## Produkte aus inno.de.al

### Ausgewählte Publikationen

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

### Ausgewählte Seminare für Beratende im Handwerk

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

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