



Innovations-Räume: Konzepte und Instrumente
regionaler Innovationsförderung in Zeiten des
demografischen Wandels

Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention

10,- Euro | ISSN 2190-0485

Nr. 2 | 2014

præview

Bebildert mit Fotografien aus dem Red Dot Design Museum Essen

Innovations-Räume: Konzepte und Instrumente regionaler Innovationsförderung in Zeiten des demografischen Wandels

IMPRESSUM

präview – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention
5. Jahrgang 2014 – ISSN 2190-04850
Erscheinungsort Dortmund
Herausgeber: Dr. Rüdiger Klatt, Gelsenkirchen
Verlag: gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Verantwortlicher Redakteur:
Kurt-Georg Ciesinger, Dortmund
Online-Redaktion: Pia Rauball, Dortmund
Lektorat: Ursula Meyer, Bonn
Korrektur: Sabine Schollas
Druck: Druckerei Schmidt GmbH & Co. KG, 44536 Lünen
Layout: Q3 design GbR, 44265 Dortmund, www.Q3design.de

gaus | medien bildung politikberatung

Bezugsadresse / Kontakt: Redaktion präview
gaus gmbh – medien bildung politikberatung
Märkische Straße 86-88, 44141 Dortmund
fon 0231/47 73 79-30, fax 0231/47 73 79-55
präview@gaus.de, www.zeitschrift-praevieu.de

Bildnachweis: S. 5 Die Hoffotografen Berlin (Ducki), SoWiBeFo (Krauß), Fotostudio Bauer Karlsruhe (Ihm), Uwe Mühlhäuser (Miosga); S. 7 Jolanda Alexiev (Engelmann, Merten); S. 9 Regio Augsburg Wirtschaft GmbH (Dallner, Joel, Thiel); S. 13 Fotostudio Daniel (Fuchs); S. 15 Weichselbaumer Univ. Passau (Jungwirth), Fotostudio Daniel (Stefanie Fuchs), Atelier Kaps (Barth); S. 19 Chris Schuff (Jaschinski), Rolando de Sousa, Kaiserslautern (Osranek), Foto Weichert (Ritter), Dietmar Henle, Gruppenfoto); S. 21 Kordula Gierlich (Schuler), Fotostudio Bauer Karlsruhe (Baumann, Ihm), S. 25 AOK Nds. (Fritzsche), Digitalis Foto Georgsmarienhütte (Strehl); S. 27 Mein Fotostudie Ring Center Berlin (Brandt), Peter Fuhrmann (Kunze); S. 29 Creative Fotografie Dorothea Schrader (Petsch), Malte Scholz Fotografie (Warnke).

Die Artikel dieser Ausgabe der präview basieren auf Ergebnissen der Projekte
– „DEMOCLUST – Regionales demografieorientiertes Personalmanagement in der Hightech-Industrie – ein neuer Service des Cluster Sensorik“ (FKZ 01HH11069-72)
– „Hand//I – Innovationen im Handwerk durch gesunde Unternehmensstrukturen“ (FKZ 01HH11083-85)
– „inno.de.al“ – Innovationsallianzen im Handwerk vor

dem Hintergrund des demografischen Wandels“ (FKZ 01HH11079-82)
– „Strategische Allianz Demografiemanagement, Innovationsfähigkeit und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg (ADMIRE A3)“ (FKZ 01HH11073-75)
– „DemoScreen: Kommunikation, Kooperation und Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (FKZ 01HH11088)

Die Projekte werden gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds) und im Rahmen des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ vom Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ betreut.



präview

Impressum 02

Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen 04
Manfred Miosga, Antje Ducki, Andreas Ihm, Alexander Krauß, Florian Welter

Eine Strategische Allianz als Motor für die Transformation des Wirtschaftsraums Augsburg zur Nachhaltigkeit 06
Sabine Hafner, Tobias Engelmann, Thomas Merten

Die strategische Allianz ADMIRE A3 in der Umsetzung 08
Andreas Thiel, Kristin Joel, Lisa Dallner

Die Strategische Allianz: Ein Mitglied kommt zu Wort 10 **INTERVIEW**
Interview mit Dirk Dobermann

Eine „sinn“-volle Angelegenheit: Demografieberatung im Cluster Sensorik – sensibel und intelligent 12
Stefanie Fuchs

Vernetzt demografiefest – zukunftsichernde Kompetenzmodule für Hightech-KMU 14
Carola Jungwirth, Loren Barth, Stefanie Fuchs

Stadt, Land, Arbeitsfluss: Der Unternehmensstandort als strategiebestimmender Faktor bei der Fachkräftegewinnung 16
Alexander Krauß, Birgit Luger

Mit Strategie die Zukunft sichern 18
Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen
Albert Ritter, Regina Osranek, Elisabeth Jaschinski

Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen 20
Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmensnetzwerken
Andreas Ihm, Anja Baumann, Josef Schuler

Innovation regional – Praktiker kommen zu Wort 22 **INTERVIEW**
Andreas Ihm und Anja Baumann im Gespräch mit Elisabeth Jaschinski und Josef Schuler

Akteursallianzen: Wie durch neue Kooperation mehr Innovation in der Region entstehen kann 24
Antje Ducki, Andrea Fritzsche, Alexander Strehl

Klein aber fein. Was Führung tun kann, damit Kleinbetriebe auch zukünftig am Markt bestehen 26
Antje Ducki, Martina Brandt, Daniela Kunze

„Es sind große Fußstapfen, in die man treten muss!“ 28 **INTERVIEW**
Tina Petsch und Ilka Warnke, Beraterinnen für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Projekt Hand//I, im Interview mit der Nachwuchsführungskraft Madeleine Foppe-Schlotthauer

„In ihrer Unterschiedlichkeit liegen Reiz und Stärke“ 30
Ein Fazit zum Schluss
Ilona Kopp

Art Directors' Comment 31
Red Dot Design Museum: Der „Innovations-Raum“

Das Red Dot Design Museum Essen

Regional innovativ – die Potenziale vor Ort nutzen, um Veränderung anzustoßen

Manfred Miosga, Antje Ducki, Andreas Ihm, Alexander Krauß, Florian Welter

Der demografische Wandel in Deutschland verändert unsere Arbeitswelt tiefgreifend. Unternehmen und Betriebe müssen sich mit einem knapperen Fachkräfteangebot und alternden Belegschaften auseinandersetzen. Gleichzeitig ergeben sich durch den demografischen Wandel zahlreiche Innovationsimpulse: Nicht nur Produkte und Dienstleistungen müssen den veränderten Bedürfnissen einer alternden und gleichzeitig bunter werdenden Bevölkerung angepasst werden, auch die internen Strukturen und Prozesse sind betroffen.

Die Anforderungen an Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsschutz, an Qualifizierung und Weiterbildung, an die Aufrechterhaltung und Steigerung der Innovationsfähigkeit verändern sich mit den Altersstrukturen der Belegschaften und der Kunden. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen sind auf Netzwerke, Cluster und dazugehörige Unterstützungsstrukturen angewiesen, um diese Herausforderungen proaktiv zu gestalten und Chancen zu nutzen.

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

Regionale Wege zu Innovationen für Demografiefestigkeit

Eine regionale Herangehensweise empfiehlt sich auch deshalb, weil über die Region gute Zugänge zu den Unternehmen und Betrieben gefunden werden können. Kleine und mittlere Unternehmen sowie Handwerksbetriebe identifizieren sich in der Regel mit ihrer Region. Sie sind vor Ort in vielfältige soziale Beziehungen eingebunden und fühlen sich mitverantwortlich für die Entwicklung ihrer Region. Räumliche Nähe erleichtert Kontaktmöglichkeiten und die Bildung von Vertrauen auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Nicht selten entstehen in berufsbezogenen Verbänden in Regionen vielfältige Kontakte, die den Erfahrungsaustausch erleichtern und zur raschen Entwicklung und Verbreitung von Innovationen beitragen. Diese Eigenschaft von *Regionen als Interakti-*

ons- und Identifikationsraum kann hilfreich sein, um Innovationsprozesse zur Bearbeitung der demografischen Herausforderungen anzustoßen. Die Identifikation mit der eigenen Region erleichtert gemeinschaftliches Handeln und stärkt die Motivation der Akteure.

Politik, Wirtschaft und Wissenschaft organisieren zunehmend auf regionaler Ebene neue Formen der Kooperation. Clusterorganisationen haben regionale Schwerpunkte, wirtschaftliche Netzwerke formieren sich und öffentliche Wirtschaftsförderungen arbeiten verstärkt auf regionaler Ebene mit wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Akteuren zusammen. Regionen können über diese Akteursgemeinschaften eine eigenständige Handlungsfähigkeit entfalten und zu Impulsgebern und Moderatoren der notwendigen Innovationen und Anpassungsprozesse werden. Zudem legt die staatliche Politik vermehrt Programme auf, die auf regionaler Ebene wirksam werden. Die Regionen werden damit zu einem *Programmraum* für eine gezielte und systematische Förderung von Innovationen in Richtung Demografiefestigkeit. Dort, wo es leistungsfähige regionale Einrichtungen zur Wirtschaftsförderung gibt, können komplexere Handlungsansätze gewählt werden, die den demografischen Wandel im Kontext mit anderen Herausforderungen bearbeiten.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ in der Fokusgruppe **„Regionale Aspekte des demografischen Wandels“** die Potenziale regionaler Zugänge mit Blick auf Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels gebündelt. In den vier Verbundprojekten wird das Thema demografischer Wandel in der Arbeitswelt regional unterschiedlich aufgegriffen und gestaltet. Dabei können Makro-, Meso- und Mikro-Aktionssebenen unterschieden werden:

Auf der regionalen Makroebene ist das Projekt **„ADMIRE A³ – Strategische Allianz für Demografie-Management, Innovationsförderung und Ressourceneffizienz am Beispiel der Region Augsburg“** angesiedelt. Im Wirtschaftsraum Augsburg wird eine komplexe Strategie zum Aufbau neuer regionaler Governance-Strukturen zur integrierten Bearbeitung ineinandergreifender gesellschaftlicher Megatrends entwickelt. Der Wirtschaftsraum Augsburg ist dabei Handlungs- und Programmraum zugleich. Mit der regionalen Wirtschaftsförderungagentur Regio Augsburg Wirtschaft GmbH steht ein leistungsfähiger Akteur bereit, auf verschiedenen Ebenen in die Region zu wirken: Netzwerke der Wissensproduktion und der Wissensvermittlung werden ebenso adressiert wie einzelne Unternehmen oder in der Region tätige Clusterorganisationen. Darüber hinaus wird eine längerfristig tätige strategische Allianz aus Schlüsselakteuren des regionalen Innovationssystems implementiert.

Ebenfalls mit starkem Bezug auf unterschiedliche regionalspezifische Problemlagen ist das Projekt **„DEMOCLUST – Regionales demografieorientiertes Personalmanagement in der High-Tech-Industrie ein neuer Service des Cluster Sensorik“** auf der Mesoebene tätig. Durch die Erweiterung seines bisher auf Technologie- und Marketingthemen ausgerichteten Dienstleistungsangebots unterstützt das Clustermanagement (SPS Strategische Partnerschaft Sensorik e.V.) der Sensorik-Industrie in Bayern seine Mitgliedsunternehmen mit einem Beratungsangebot zur Nutzung der Chancen des demografischen Wandels. Insbesondere steht die Demografieberatung im ständigen Dialog mit den Betrieben über deren Personalentwicklungspraxis. Besondere Bedeutung hat die Einbindung aller relevanten regionalen Akteure und Beratungsangebote. Die zahlreichen betrieblichen Good-Practice-Beispiele zeigen, dass unterschiedliche regionale Kontexte der Unter-



Manfred Miosga, Antje Ducki, Andreas Ihm, Alexander Krauß, Florian Welter

nehmen differenzierte Strategien erfordern. So sind z.B. im Bayerischen Wald die Herausforderungen der Fachkräftegewinnung deutlich andere als in der Stadt Regensburg.

Auch auf der überbetrieblichen Mesoebene werden im Verbundprojekt **„Inno.de.al – Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“** unterschiedliche regionale Netzwerkformen erprobt. Zum einen wird mit einem bestehenden Netzwerk aus Unternehmen der Sanitärbranche in Baden-Württemberg und Nordfranken gearbeitet, ein weiteres Netzwerk ist im Saarland angesiedelt. Die Netzwerke erleichtern den Zugang zu den Betrieben und die Bildung der Allianzen. Unterschiede in der Netzwerkarbeit resultieren hier zum einen aus der regionalen Verortung, aber auch aus der branchenspezifischen Zusammensetzung der Netzwerke.

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

Alle vier Verbundprojekte setzen auf die Kraft und Wirkung von Innovationen. Dabei dreht es sich nicht nur um Neuerungen bei Prozessen, Produkten und Dienstleistungen in Unternehmen, sondern auch um soziale Innovation wie die Etablierung neuer Kooperationsformen, neue Handlungsstrukturen oder neue Formen des partnerschaftlichen Lernens in Netzwerken. Die vielfältigen Initiativen machen deutlich, dass regionale Strategien zur Bewältigung des de-

demografischen Wandels erfolgreich sind, wenn sie auf unterschiedlichen Ebenen ansetzen. Wenn es gelingt, Wirtschaftsstrukturen und das Handeln etablierter Institutionen und einzelner Betriebe aufeinander abzustimmen, können die Potenziale einer Region gestärkt und Innovationen dauerhaft etabliert werden.

Die Autorin, die Autoren
Manfred Miosga, Antje Ducki, Andreas Ihm und Alexander Krauß sind die Leiter der Projekte der Fokusgruppe *„Regionale Aspekte des demografischen Wandels“*. Florian Welter betreut die Fokusgruppe seitens des Metaprojekts *DemoScreen*.



 **Fokusgruppe**
Regionale Aspekte des demografischen Wandels

Eine Strategische Allianz als Motor für die Transformation des Wirtschaftsraums Augsburg zur Nachhaltigkeit

Sabine Hafner, Tobias Engelmann, Thomas Merten

Die Aufgabe der strategischen Allianz im Wirtschaftsraum Augsburg ist es, die großen Herausforderungen unserer Zeit – demografischer Wandel, Ressourceneffizienz und Innovationsfähigkeit – ganzheitlich zu bearbeiten. Das Forschungsprojekt adressiert die drei großen Megatrends und bringt sie in Verbindung mit Ansätzen einer strategischen, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Regionalentwicklung: erstens der demografische Wandel mit seinen vielfältigen Auswirkungen auf Lebens- und Arbeitswelten, zweitens der ökonomische Strukturwandel zur Wissensgesellschaft und die daraus resultierenden wachsenden Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und drittens die zunehmende Notwendigkeit zum sparsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Die Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, ihrer Beschäftigten und der unterstützenden regionalen Institutionen an alle drei Megatrends ist ausschlaggebend für die künftige Leistungsfähigkeit der regionalen Wirtschaftsräume und deren Attraktivität als Lebensraum. Zudem müssen die gefundenen Lösungen ernsthafte Alternativen zum Raubbau an den natürlichen Ressourcen beinhalten, sonst sind sie nicht dauerhaft kompatibel mit den planetaren Leitplanken. Für die Bearbeitung dieser drei Megatrends und für die Entwicklung von strategischen Handlungsansätzen erweist sich die regionale Ebene als besonders fruchtbar. Sie ist die geeignete Maßstabebene, in der sich Beziehungen von Akteuren aus F&E, Unternehmen, Bildungseinrichtungen, Technologietransfer, Zivilgesellschaft und politischen Institutionen räumlich verdichten. Die „Region“ ist eine geeignete Handlungsebene für soziale und technologische Innovationen und neue Kooperations- und Governanceformen, die das Beschreiten eines nachhaltigen Entwicklungspfads ermöglichen.

Wenn der demografische Wandel keine Bedrohung für die Innovationsfähigkeit der Gesellschaft darstellen soll und wir dauerhaft mit sehr viel weniger natürlichen Ressourcen auskommen müssen, ohne dabei an Lebensqualität einzubüßen, dann heißt es strategisch und mit Langfristorientierung zu handeln. Die Region Augsburg eignet sich für diese Transformationsaufgabe, da hier bereits Erfahrungen im Demografiemanagement, in der Innovationsförderung und mit F&E zur Steigerung der Ressourceneffizienz vorliegen. Jedoch werden diese Aufgaben noch sektoral wahrgenommen und nicht als ganzheitliche Aufgabe. Dies stellt den Auftrag der strategischen Allianz dar.

Kurz gesagt ist eine strategische Allianz eine auf Dauer angelegte, formalisierte Kooperation verschiedener Organisationen und Personen. Strategische Allianzen unterscheiden sich von Netzwerken dadurch, dass sie in einem größeren Ausmaß das Ergebnis und die Ebene zielgerichteten Handelns sind und häufiger über formulierte Ziele, eine formale Struktur, klare Rollen und eine eigene Identität verfügen (Sydow 1995). Dementsprechend haben wir der strategischen Allianz ADMiRe A³ eine verbindliche Organisationsstruktur gegeben und diese mittels Leitlinien, einer Vision und Zielen verpflichtend an Nachhaltigkeitszielen ausgerichtet. Bei aller gewollten Vielfalt der Mitglieder ist uns wichtig, dass eine gemeinsame langfristige und zielgerichtete Agenda ihr Handeln leitet, die der nachhaltigen Entwicklung der Region und der integrierten Bearbeitung der drei Megatrends verpflichtet ist.

Nachhaltigkeitsziele stehen oft im Konflikt zueinander. Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien erfordert, unterschiedliche Akteure und Interessen aus verschiedenen Sektoren und Handlungs- und Steuerungsebenen zu koordinieren (Newig & Voß 2010). Darauf reagiert unser Modell einer strategischen Allianz. Regionale Steuerung mittels strategischer Allianzen – politikwissenschaftlich im Bereich „regional Governance“ verortet – bindet zahlreiche formale und informelle Institutionen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen (Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft) ein. „So lässt sich Governance letztlich als gesellschaftliche Selbstregulierung verstehen, die nicht ‚von außen‘ auf ‚die Gesellschaft‘ wirkt, sondern Ausdruck und Teil des gesellschaftlichen Willensbildungs- und Steuerungsprozesses ist“ (Newig & Voß 2010, S. 241).

Für den langen Weg der Transformation wurde von uns ein Instrumentenset entwickelt, welches sowohl eine inhaltliche Gestaltungskompetenz als auch eine Steuerung der Allianz ermöglicht. Aus unserer Sicht kann eine Transformation nur aus dem Zusammenspiel einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Agenda, effektiver Steuerungsstrukturen und gemeinsamen Überzeugungen funktionieren. Die strategische Allianz ADMiRe A³ versteht sich daher auch als Wertegemeinschaft mit geteilten Überzeugungen – keinesfalls als Zweckgemeinschaft. Unternehmen, Institutionen und Menschen, die in der Allianz mitwirken, tun dies freiwillig und aus Überzeugung – was aber nicht bedeutet, dass Interessen und Ziele aller Mitglieder immer völlig übereinstimmen. Auch strategische Allianzen brauchen Strukturen, in denen die Mitglieder Vertrauen aufbauen und sich verständigen können, um zu Gemeinsamkeiten zu gelangen. Hier sind aber nicht Macht & Hierarchie, sondern Vertrauen & Verständigung, Überzeugungen & Ziele die wichtigsten Grundlagen für die Führung, Arbeit und Wirkung der strategischen Allianz. Die Strukturen, die wir für die strategische Allianz ADMiRe A³ aufgesetzt haben, tragen diesen Prinzipien Rechnung. (s. Abb.)

Das oberste „Gremium“ ist das **Plenum**, dem jedes Mitglied angehört. Im Plenum finden der Informationsaustausch und die Vernetzung zum Thema Nachhaltigkeit statt. Hier werden Abstimmungen zur strategischen und inhaltlichen Ausrichtung der Allianz getroffen. Das Plenum entwickelt neue kreative Ideen für eine nachhaltige Entwicklung. Entscheidungen werden nach dem sogenannten Konsent-Prinzip getroffen: Bereits wenn es keine schwerwiegenden und begründeten Einwände mehr gibt, ist eine Entscheidung getroffen.



Sabine Hafner, Tobias Engelmann, Thomas Merten



Der **Strategiekreis** bereitet Entscheidungen zur strategischen und inhaltlichen Ausrichtung der strategischen Allianz und der Projekte vor.

Die inhaltliche Arbeit geschieht in den **Projektteams**. Hier werden Projektideen entwickelt und umgesetzt.

Die **Geschäftsstelle** hat eine organisatorische Funktion. Sie unterstützt die Arbeit der Gremien, organisiert die Entscheidungsfindung und betreut die interne Kommunikation sowie die Öffentlichkeitsarbeit.

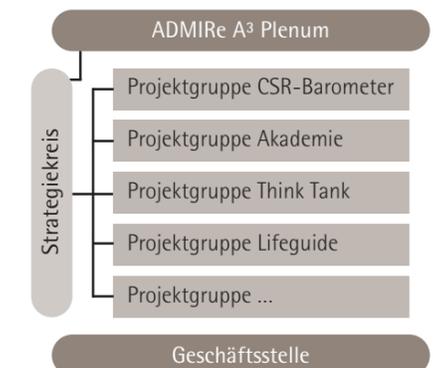
Begleitet werden diese Strukturen durch klare Ziele und verschiedene Instrumente zur Planung und Umsetzung von Projekten sowie zur Überprüfung des Grades der Zielerreichung. Das Zusammenspiel zwischen dem Auftrag der Transformation, den Strukturen, der Steuerung, der inhaltlichen Arbeit und der Freiwilligkeit und Interdisziplinarität der Akteure ist die große Herausforderung auf dem notwendigen Weg zu einer nachhaltigen Region.

Unsere Forschung zeigte uns einerseits, dass die Idee, die Transformation zur Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene anzugehen, großen Zuspruch erntete. Andererseits konnte die Installierung einer strategischen Allianz als formalisiertes Netzwerk in einer Region mit zahlreich vorhandenen Governance-Arenen nicht so zügig voranschreiten wie ursprünglich gedacht, da die Akteure in vielfältige andere regionale Netzwerke eingebunden und dadurch zeitlich stark belastet sind.

Literatur
 Newig, J. & Voß, J.-P. (2010). *Steuerung nachhaltiger Entwicklung*. In: R. Steurer & R. Trattning (Hrsg.), *Nachhaltigkeit regieren: Eine Bilanz zu Governance-Prinzipien und -Praktiken*, S. 239-258. München: oekom.
 Sydow, J. (1995). *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. 3. Nachdruck. „Neue betriebswirtschaftliche Forschung“, Bd. 100. Berlin: Gabler.

Die Autorin, die Autoren
 Dr. habil. Sabine Hafner, Geographin, forscht an der Universität Bayreuth zu nachhaltiger Stadt- und Regionalentwicklung.
 sabine.hafner@uni-bayreuth.de

Diplom-Soziologe Tobias Engelmann ist Projektleiter, Diplom-Ingenieur Thomas Merten Geschäftsführer am Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH.
 tobias.engelmann@f10-institut.org



Struktur der strategischen Allianz ADMiRe A³



Die strategische Allianz ADMIRE A³ in der Umsetzung

Andreas Thiel, Kristin Joel, Lisa Dallner

Der Wirtschaftsraum Augsburg (A³) umfasst das Oberzentrum Augsburg sowie die Landkreise Augsburg und Aichach-Friedberg. Der Standort wird durch produzierendes Gewerbe in den Technologiefeldern Faserverbundtechnologie/CFK, Mechatronik und Automation, Luft- und Raumfahrt, Umwelttechnologie sowie Informations- und Kommunikationstechnologie geprägt. Neben einem breiten Mittelstand sind auch global agierende Großkonzerne in der Region vertreten. Die Region entwickelt sich aktuell zu einem Zentrum für Ressourceneffizienz, besonders in Bezug auf wissenschaftliches Know-how und technologische Lösungen.

Der demografische Wandel äußert sich ökonomisch in der zunehmenden Bedeutung der Fachkräftesicherung in der Region, aber auch in den Herausforderungen und Chancen, die eine alternde und buntere Gesellschaft mit sich bringen. Die regionalen Akteure haben erkannt, dass sich alle Bereiche der Wirtschaft und auch der Gesellschaft systemisch nachhaltig aufstellen müssen, um auch in Zukunft ein starker Wirtschaftsstandort zu bleiben und gesellschaftlichen Wohlstand zu bewahren.

Diese Herausforderungen im Blick, hat sich im April 2013 die strategische Allianz ADMIRE A³ gegründet. Die Allianz besteht aus 27 Mitgliedern mit Vertretern aus Verwaltung, Kammern, regionalen Wirtschaftsverbänden und Clustern, Hochschulen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen, Technologietransferinstitutionen sowie aus Akteuren bürgerschaftlichen Engagements. Gemeinsam arbeiten sie an der Umsetzung von Strategien und Maßnahmen für nachhaltiges Wirtschaften in der Region A³.

Die strategische Allianz ADMIRE A³ (www.admire-a3.de) schöpft für die konkrete Umsetzung aus einer Toolbox mit 100 Instrumenten zur

inhaltlichen Weiterentwicklung der Region. Ausgesuchte Instrumente wurden von den Allianzmitgliedern zu einem Aktionsplan zusammengestellt. Diese Instrumente können nach Einschätzung der Akteure kurzfristig umgesetzt werden, da sie gut an bestehende Aktivitäten in der Region anknüpfen. Der Aktionsplan stellt somit ein regionales Handlungskonzept mit Instrumenten dar, welche nun in einzelnen Projektgruppen, bestehend aus den Mitgliedern der Allianz, umgesetzt werden. In der weiteren Arbeit soll der Aktionsplan um weitere Instrumente aus der Toolbox ergänzt werden. Eine Auswahl an Instrumenten wird im Folgenden vorgestellt.

CSR-Barometer

Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) umschreibt den freiwilligen Beitrag der Wirtschaft zu einer nachhaltigen Entwicklung, die über die gesetzlichen Forderungen hinausgeht. CSR steht für verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln am Markt, in ökologisch relevanten Aspekten und bei mitarbeiterspezifischen Angelegenheiten. Für Unternehmen ist gesellschaftliche Verantwortung von steigender

Bedeutung, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, auch um die besten Fachkräfte, gut aufgestellt zu sein. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen benötigen Unterstützung dabei, wie sie CSR umsetzen können. Hier wird mit dem CSR-Barometer angesetzt: Ein anonymer Online-Selbsttest für KMU fragt deren CSR-Aktivitäten ab, bewertet diese (auch mittels regionalem Benchmarking) und gibt Handlungsempfehlungen zu möglichen CSR-Maßnahmen. Ziel ist es, Unternehmen für die Möglichkeiten unternehmerischer Verantwortung zu sensibilisieren, einen praktischen Service anzubieten und eine Verknüpfung mit passenden regionalen Aktivitäten zu erreichen.

Akademie

Die ADMIRE-Akademie stellt ein umfassendes Fortbildungsprogramm zu den ADMIRE-Themen Demografie, Ressourceneffizienz und Innovation und deren Wechselwirkungen für Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft dar. In dem fach- und institutionenübergreifenden Weiterbildungsforum sollen bestehende Angebote zugänglich gemacht und interdisziplinär vernetzt werden. Dabei steht das Teilen und gemeinsame Nutzen von Wissen und Er-

fahrungen im Vordergrund. Derzeit engagieren sich bereits lokale Bildungseinrichtungen und zwei Technologiecluster in der Entwicklung von Umsetzungsvorschlägen für eine solche Akademie. Dabei werden bestehende regionale Angebote und die Bedarfe der Zielgruppen berücksichtigt, um die Erfolgchancen der Akademie zu vergrößern.

Lifeguide Region Augsburg

Der Lifeguide (lifeguide-augsburg.de) ist ein Aktivierungsportal für nachhaltiges Leben in und um Augsburg. Die smartphonefähige Verbraucher-Onlineplattform bietet mit Adressen nachhaltiger Produzentinnen und Produzenten bzw. Dienstleisterinnen und Dienstleister Rat- und Tatmöglichkeiten. Karten verknüpfen Themen und Akteure verschiedener Kategorien wie Einkaufen, Ressourcen, Mobilität und Machen. Reportagen stellen interessante Akteure in monatlichen Schwerpunkten vor, eine Community ermöglicht Kommentare, Tipps und Bewertungen. Erarbeitet im Rahmen der Lokalen Agenda 21 Augsburg und unter Trägerschaft der Bürgerstiftung Augsburg ist jetzt die neue Version gestartet, getragen vom eigens gegründeten Verein Lifeguide Region Augsburg. Der Lifeguide behandelt Ressourceneffizienz, demografischen Wandel und Innovationen und dient als wichtige Plattform zur Vermittlung von Nachhaltigkeitswerten.

Die Allianzmitglieder arbeiten neben den inhaltlichen Projektideen auch an Strukturen und daran, die Allianz als Kooperationsform zu etablieren, sich eigene Ziele sowie eine Verfassung zu geben. Die Verfassung, die Ziele, das Leitbild und die Form der Zusammenarbeit – dies sind

Elemente des Aufbaus und des Managements der strategischen Allianz, zusammengefasst in einem Maßnahmenplan, der nun gemeinsam mit den Allianzmitgliedern strukturell bzw. organisatorisch umgesetzt wird.

In einem ersten wichtigen Schritt führten die Projektpartner im Projekt ADMIRE A³ eine Bestandsaufnahme aller relevanten Akteure, Netzwerke, Verbände, Kammern, Unternehmen und Forschungs- und Bildungseinrichtungen vor Ort und ihrer Aktivitäten mittels einer Stakeholder-Analyse durch. Anschließend wurde eine Workshop-Reihe eingerichtet, in der die 27 Vertreter verschiedener regionaler Einrichtungen zusammenkamen, um Wege zum nachhaltigen Wirtschaften in A³ zu diskutieren. Ein wichtiger Meilenstein der Workshop-Reihe war die offizielle Gründung der strategischen Allianz. Die Allianz konnte mithilfe des Maßnahmenplans bereits eine gemeinsame Vision für das Jahr 2030 sowie Ziele und ein Leitbild erarbeiten. Ebenso konnten sich die Allianzmitglieder auf eine Verfassung einigen, die die Ziele, Aufgaben und die Zusammenarbeit der Allianz regelt. Mit diesen Fortschritten konnte der Aufbau der strategischen Allianz gefestigt werden.

Außerdem arbeitet die Allianz derzeit an der Einrichtung eines gemeinsamen Wissensmanagements sowie an der Benennung konkreter jährlicher Ziele und Aktivitäten in Form einer Balanced Scorecard. Die verschiedenen Managementmaßnahmen sind eingebettet in den RADAR-Management-Zyklus nach dem Sustainable-Excellence-Ansatz. Danach sollen nachhaltige Managementansätze nach einem gleichartigen Schema eingeführt werden:

Schritte und Maßnahmen werden geplant, dann umgesetzt, deren Fortschritte bewertet und Ergebnisse wie z.B. eine verabschiedete Verfassung oder ein Leitbild erzielt. Anschließend beginnt ein neuer Zyklus. Dieser wird stetig durchgeführt, um hierdurch nach und nach und in einem reflektierten und gesteuerten Lernprozess eine Allianz als Organisation aufzubauen und zu festigen.

Die Allianzmitglieder arbeiten sowohl an Projekten zur Weiterentwicklung der Region in Richtung Nachhaltigkeit als auch an Maßnahmen zur Verstärkung der Allianz selbst. Durch Verknüpfung des Projektes und der Allianzmitglieder im regionalen Netzwerk der Nachhaltigkeitsaktivitäten in A³ können der Erfolg der strategischen Allianz ADMIRE A³ verstetigt und Synergiepotenziale in der Region besser genutzt werden.

Der Autor, die Autorinnen

Andreas Thiel ist Diplom-Geograph und Geschäftsführer der Regio Augsburg Wirtschaft GmbH.

Dr. Kristin Joel ist promovierte Diplom-Volkswirtin und arbeitet als Projektleiterin im Projekt ADMIRE A³.
kristin.joel@region-a3.com

Lisa Dallner ist Diplom-Geographin und Projektmanagerin im Projekt ADMIRE A³.
lisa.dallner@region-a3.com



Andreas Thiel, Kristin Joel, Lisa Dallner

Die Strategische Allianz: Ein Mitglied kommt zu Wort

Interview mit Dirk Dobermann

Einer der für das Gelingen einer innovativen strategischen Allianz so wichtigen Pioniere des Wandels ist Dirk Dobermann von der imu augsburg GmbH & Co. KG, einem Institut für Organisationsentwicklung und Innovations-Coaching. Der Arbeitsschwerpunkt des imu liegt auf der Entwicklung von Organisationen und Regionen. Dort unterstützt das Team die natürliche Entwicklung der Evolution in Richtung Vielfalt, Komplexität und Vernetzung, deckt Entwicklungshemmnisse auf und hilft, Entwicklungsblockaden zu lösen.

Anliegen des imu für Organisationen und Regionen ist es,

æ dass die beteiligten Menschen ihre Potenziale entfalten und sinnvoll einbringen können,

æ dass die innere Präsenz über Gefühle, Denken, Muster und Schatten wächst,

æ dass eine innere Verbundenheit entsteht, die in ein großes Wir mündet und

æ dass sich durch stimmige Produkte, Strukturen und Prozesse ein nachhaltiger Erfolg einstellt.

Herr Dobermann, warum sind Sie Mitglied der Strategischen Allianz ADMIRE A³ geworden? Welche Erwartungen verknüpfen Sie mit Ihrer Mitarbeit?

Es ist uns als imu augsburg ein starkes Anliegen, Verantwortung für die Entwicklung der Region Augsburg zu übernehmen. Gleichsam möchten wir als Mitglied der strategischen Allianz an der Möglichkeit teilhaben, diese Entwicklung aktiv mitzugestalten.

Aber warum ist denn aus Ihrer Sicht eine Initiative wie die strategische Allianz ADMIRE A³ überhaupt notwendig, um die Entwicklung der Region Augsburg voranzutreiben?

Im Wirtschaftsraum Augsburg gibt es eine Vielzahl von Initiativen, die allesamt der kontinuierlichen Entwicklung der Gesamtregion dienen. Aus meiner Sicht sind viele dieser Initiativen oftmals nicht bekannt oder nicht abgestimmt und gefühlt wenig vernetzt. Das Zusammenlaufen der beteiligten Akteure und aller nötigen Informationen kann über die strategische Allianz möglich werden, um in der Folge mehr Schlagkraft und eine stärkere Zielgerichtetheit zu erlangen.

Sie bringen sich mit einem Projekt zum Innovations-Coaching in die strategische Allianz ADMIRE A³ ein. Stellen Sie uns kurz dar, was Sie dort machen?

Das Innovations-Coaching ist ein methoden-gestütztes Coaching-Angebot, mit dem Unter-

nehmen ihre Leistungs-, Veränderungs- und Innovationsfähigkeit optimieren können. Im Vordergrund des Innovations-Coachings steht der Kompetenzaufbau bei Menschen und Organisationen für einen gesunden und erfolgreichen Umgang mit Veränderungen und Innovationen auf allen Arbeitsebenen. Dies betrifft das eigene Verhalten, die persönlichen Einstellungen, die Kommunikations- und Führungsfähigkeiten auf der individuellen Ebene sowie die Unternehmenskultur, die Werte und die Produkte, Prozesse und Strukturen auf der kollektiven Ebene einer Organisation. Innovations-Coaching zeichnet sich dadurch aus, dass alle genannten Bereiche gleichzeitig bearbeitet werden. Das bereits erfolgreich in der Region A³ etablierte Coaching-Angebot der imu augsburg GmbH & Co. KG kann im Rahmen des ADMIRE-Prozesses gemeinsam mit möglichen Projektpartnern kontinuierlich weiterentwickelt und durch gezielte Aspekte wie die demografiegerechte Unternehmensführung erweitert werden. Vertiefende Themenschwerpunkte können hierbei Fachkräftesicherung, lebenslanges Lernen, generationsübergreifende Zusammenarbeit und Gesundheitsförderungsmaßnahmen sein.

Ihr Projekt ist – neben einigen anderen im ADMIRE-Zusammenhang – ja ein Beitrag, den Wirtschaftsraum Augsburg nicht nur ein bisschen weiterzuentwickeln, sondern grundlegend in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren. Von der strategischen Allianz wurde eine entsprechende Vision entwickelt. Wie sehen Sie die Umsetzungschancen? Und finden Sie die Zielsetzung motivierend?

Die angedachten und teilweise schon in der Umsetzung befindlichen Projekte geben sicherlich vielversprechende Impulse in Richtung Nachhaltigkeit. Entscheidend wird es sein, inwieweit diese Impulse in konkret umgesetzte, langfristig und dauerhaft „lebende“ Projekte weiterentwickelt werden. Es besteht die Gefahr, dass der gemeinsame Antrieb der strategischen Allianz mit Auslaufen der geförderten Projektlaufzeit deutlich abnimmt. Hier gilt es, weitere Anreize zu schaffen, um die Attraktivität für die Mitglieder weiter hoch zu halten. Aus meiner Sicht wäre es zwingend erforderlich, Vertreter der ortsansässigen Unternehmen für die Arbeit der strategischen Allianz zu begeistern und aktiv einzubinden. Darüber hinaus muss über Anschubfinanzierungen für die Projekte im Rahmen der strategischen Allianz nachgedacht werden.

Dabei geht es ja nicht zuletzt auch um Kooperationskultur. Wie muss diese aus Ihrer Sicht aussehen, damit eine strategische Allianz erfolgreich arbeiten kann?

Es braucht eine Kultur des Miteinanders, eine Kultur von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Eine strategische Allianz funktioniert noch besser, wenn die Vision antreibt und daraus ein gemeinsam geteiltes Wir-Gefühl entsteht. Das bedeutet nicht, dass es dazu immer gemütlich sein muss. Ganz im Gegenteil. Ein lebendiger Dialog heißt auch das offene Aussprechen kontroverser Themen und Befindlichkeiten. Gut moderiert, dazu lösungs- und zielorientiert fokussiert, sind dies Elemente einer aktiven Kooperationskultur.



Worin sehen Sie die bisherigen Erfolge der strategischen Allianz?

Erfolge sind die gegenseitige Vernetzung, der gemeinsame Wunsch, sich für die Entwicklung der Region zu engagieren. Aus den Aktivitäten der Allianz ist eine Vielzahl von vielversprechenden Projektimpulsen entstanden, die allesamt das Potenzial haben, einen wichtigen Beitrag für die langfristige Entwicklung der Region liefern zu können.

Was sollte die strategische Allianz in den nächsten Monaten leisten?

Die Geschwindigkeit weiter hoch halten. Möglichkeiten gemeinsam entwickeln, die einzelnen Projekte ins Leben und zum Selbsttragen zu bringen. Dabei gemeinsam überlegen, welche Unterstützung es dazu braucht. Sofern Blockaden und Hemmnisse innerhalb der Allianz wirken, ist zu empfehlen, diese anzusprechen und offen damit in den Dialog zu gehen.

Herr Dobermann, vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führten Sabine Hafner von der Universität Bayreuth sowie Tobias Engelmann und Thomas Merten von Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gGmbH.

imu
augsburg



UNIVERSITÄT
BAYREUTH

f10 faktor 10
Institut für nachhaltiges Wirtschaften

Eine „sinn“-volle Angelegenheit: Demografieberatung im Cluster Sensorik – sensibel und intelligent

Stefanie Fuchs

Technologie, Marketing und Innovationsmanagement – auf diesen Gebieten unterstützt die Strategische Partnerschaft Sensorik e.V. (SPS) bereits seit Beginn der Netzwerkgründung im Jahr 2007 als der Ansprechpartner für die Hochtechnologie Sensorik Mitglieder und Partner im bayerischen Cluster Sensorik. Die SPS hat auch auf demografische Herausforderungen in der Clusterregion reagiert und im Rahmen des Projekts „DEMOCLUST“ einen neuen Dienstleistungsservice etabliert: die Demografieberatung.

Inspiration für die Demografieberater waren dabei die Prinzipien der Branche: Sensoren wirken in der Technik wie Sinnesorgane, sie fühlen, steuern, regeln, messen und lassen Technik sensibel und intelligent werden. Demografieberatung im Cluster Sensorik ist daher eine „sinn“-volle Angelegenheit.

In der Clusterregion, insbesondere in Niederbayern und der Oberpfalz, schlägt der demografische Wandel mittlerweile durch: Ältere qualifizierte Mitarbeiter scheiden aus, neue Bewerber für die Branche nehmen ab. Absolventen und Fachkräfte werden zudem von Großunter-

nehmen in angrenzende Metropolregionen gelockt. Sensorik-KMU verfolgen zwar zukunftsorientierte Unternehmensstrategien bei Technologien, Produkten und der internationalen Markt- und Kundenorientierung – kaum ein elektrisches Produkt oder ein technisches System funktioniert heute ohne die Steuerungselemente, die die Sensorik als technologisches Rückgrat der Hightech-Welt liefert. Damit dies auch weiterhin so bleibt, unterstützt die SPS als Netzwerk Mitglieder und Partner mit facettenreichen Angeboten, bei deren Gestaltung Bedarfsorientierung und praktischer Nutzen an erster Stelle stehen.

Da aufgrund personeller, zeitlicher und finanzieller Restriktionen und im Rahmen des operativen Tagesgeschäfts systematische Personalstrategien bei Clustermitgliedern in den Hintergrund rücken, stehen bei der Einführung eines demografieorientierten Personal- und Organisationsmanagements im Cluster Sensorik daher nun insbesondere den kleinen und mittelständischen Hightech-Unternehmen Demografieberater mit verschiedenen Tätigkeitsschwerpunkten als Ansprechpartner zur Seite. Sie leisten „Hilfe zur Selbsthilfe“, sensibilisieren und begleiten Unternehmen mit individuellen Beratungseinheiten in allen operativen und stra-



Aktionsfelder der Demografieberater

tigischen Belangen. Zugleich haben sie ein umfangreiches Paket an konkreten Maßnahmen im Gepäck, die sofort in den Unternehmen zum Einsatz kommen können, aber ebenso an die Vorstellungen und Erfordernisse der Unternehmen anpassbar sind. Nicht nur reaktiv, sondern auch proaktiv beraten und fördern Demografieberater Unternehmenskompetenzen u.a. in den Bereichen Rekrutierung (Mitarbeiter finden und gewinnen), Diversity Management (Vielfalt im Unternehmen nutzen) sowie Employer Branding (Attraktivität als Arbeitgeber steigern).

Offene und unternehmensübergreifende Aus-/Weiterbildungsreihen sowie regelmäßige Netzwerktreffen unterstützen den Austausch zwischen Praktikern und „Demografie-Know-how-Trägern“ der Region. Durch die Anregung zur kontinuierlichen Reflexion bzgl. derzeitiger und künftig erforderlicher Kompetenzen sowie strategischen Ausrichtungen stärken sie die Selbststeuerungskompetenz von Unternehmen. Diese sollen Herausforderungen eigenständig erkennen und ihre Organisationsentwicklung – begleitet, aber eigeninitiiert – vorantreiben.

Eine „sinn“- und ebenso wirkungsvolle Angelegenheit? Durchaus! Alle Angebote im Rahmen der Demografieberatung wurden zusammen mit den Clusterakteuren ausschließlich auf deren individuellen Bedarf hin entwickelt. Die Beratung selbst folgt den Prinzipien der Sensorik. Um Personal- und Organisationsmanagement in einem Hightech-Netzwerk sensibel wie auch intelligent zu gestalten und so zu wirken wie Sensoren in der Technik, setzen die Demografieberater alle Sinne ein: Sie steuern, messen und regeln gemeinsam mit den Clusterakteuren die eingeleiteten Maßnahmen und erarbeiten kontinuierlich neue, passgenaue Unterstützungsangebote. Ergebnis eines praxisorientierten Dialogs sind unternehmensspezifische Demografiefahrpläne, die als – in Einklang mit der technologischen Roadmap stehende – Personalstrategie Unternehmen im Cluster „demograFIT“ machen. Dass gerade bei KMU angesichts eines hohen operativen Drucks Herausforderungen, deren Bewältigung für den langfristigen Erhalt ihrer Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit entscheidend sind, in den Hintergrund geraten, stellt den strategischen Ansatzpunkt

für die Beratung dar. Die Sprache der Technologie aufzugreifen, erwies sich als erfolgreicher Ansatz und führte bei den oft stark technologiefokussierten kleinen und mittelständischen Hightech-Unternehmen zum erforderlichen „Wake-up-Call“.

Ihre Kompetenz haben Demografieberater im Dialog mit Unternehmen, Demografie-Experten und (über)regionalen Initiativen erworben. Branchen- und Feldkenntnis aktualisieren sie auch durch kontinuierliche Interaktion mit wirtschaftlichen und kommunalpolitischen Entscheidungsträgern. Sie kennen „ihre“ Netzwerk-Unternehmen und sind mit dem unternehmerischen Alltag ebenso wie mit der Region bestens vertraut. Bei operativen und strategischen Problemen werden sie von Cluster-Akteuren daher als erste Ansprechpartner und Lotsen zu weiteren Experten hin wahrgenommen. Unter der Perspektive regionaler Vernetzung wird das Netzwerkmanagement seiner Funktion als Schnittstelle der Unternehmen eines Sektors zu regionalen und überregionalen Partnern gerecht: Das Cluster füllt die Lücke zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Die übersichtliche Größe, kurze Wege, die persönliche Interaktion und konkrete Unterstützungsleistungen sind hierbei entscheidende Faktoren, die die Akteure zu hohem und oft freiwilligem Engagement motivieren. Kernstück der erfolgreichen Etablierung der Demografieberatung als Dienstleistung war jedoch die über eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Netzwerkakteuren im Lauf der Jahre entstandene Vertrauenskultur im Cluster Sensorik.

Die Demografieberater liefern mit einem innovativen, begleitenden Beratungsansatz konkrete Ergebnisse als Antwort auf den demografischen Wandel. Als Netzwerkunternehmen und Praxispartner entwickelte die Hofmann Leiterplatten GmbH die Maßnahmen und Angebote der Demografieberatung nicht nur mit, sondern erprobte diese in der Praxis. Sensibilisierung und der kontinuierliche Dialog haben dort einen Dominoeffekt angestoßen, der zeigt, dass eine organische, langsam wachsende Unternehmensentwicklung trotz der begrenzten Ressourcen während des Alltagsgeschäftes möglich ist. Die gezielte Reflexion über den Umgang mit den

unternehmerischen Herausforderungen sowie der von den Demografieberatern initiierte Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen mit ähnlichen Ausgangssituationen, aber auch regionalen „Demografie-Know-how-Trägern“ hat dabei neue Handlungsfelder aufgeworfen und weitere Beratungsthemen generiert. Mit zahlreichen weiteren Unternehmen aus dem Cluster wurde eine Praxisreflexion als erste Phase der Demografieberatung durchlaufen, die Ausarbeitung und Umsetzung eines detaillierten Maßnahmenplans („Demografiefahrplan“) wurden bereits angestoßen. Voraussetzung hierfür war die begleitende, zur kontinuierlichen Selbstreflexion anregende Unterstützung der Demografieberater. Das Alleinstellungsmerkmal, eine intensive, individuelle Begleitung durch Demografieberater des Clusters Sensorik, gibt nicht nur punktuell Impulse, sondern hat eine Entwicklung von nachhaltigen, gesamtheitlichen Unternehmensstrategien zur Folge – wenn das nicht „Sinn“ macht!

Beachtung fand die Demografieberatung mittlerweile auch auf Bundesebene: Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales zeichnete die SPS als „Innovatives Netzwerk 2014“ für ihre Aktivitäten zur regionalen Fachkräftesicherung im Rahmen der Demografieberatung aus und lobte so das vorbildliche Engagement in diesem Bereich.

Die Autorin
Dipl.-Kfr. Stefanie Fuchs ist seit 2008 Leiterin des Bereichs Human Resources bei der Strategischen Partnerschaft Sensorik e.V. Zu ihren Arbeitsschwerpunkten zählt die Konzeption und Durchführung von innovativen nachhaltigen Personalentwicklungsansätzen insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen eines Hightech-Clusters.
s.fuchs1@sensorik-bayern.de
www.democlust.de



Vernetzt demografiefest – zukunftssichernde Kompetenzmodule für Hightech-KMU

Carola Jungwirth, Loren Barth, Stefanie Fuchs

Hightech-KMU des Clusters Sensorik spüren bereits Auswirkungen des demografischen Wandels in Form eines Fachkräftemangels und versuchen mit unterschiedlichen Strategien, diesen negativen Folgen entgegenzuwirken. Bewerber aus dem Ausland oder bisher vernachlässigte Bewerbergruppen aus der eigenen Region werden verstärkt rekrutiert – die Belegschaft wird immer vielfältiger. Um die Potenziale dieser Diversität optimal zu realisieren, sprich einen Nährboden für Innovation zu schaffen, entwickelte die Universität Passau im Verbundprojekt DEMOCLUST maßgeschneiderte Kompetenzmodule auf Basis einer Betriebsbeobachtung in einem KMU mit einer sehr bunten Belegschaft und unter Einbezug der Befragung der Clusterunternehmen, durchgeführt vom Projektpartner SoWiBeFo e.V. (vgl. den Artikel von Alexander Krauß und Birgit Luger in diesem Heft).

Die Module sind eingebettet in die regionale Demografieberatung, die die Strategische Partnerschaft Sensorik e.V. (SPS) nun als neuen Service im Cluster Sensorik anbietet. Mit dem Praxispartner Hofmann Leiterplatten GmbH, einem Regensburger Hightech-KMU, wurden die Module praktisch umgesetzt und weiterentwickelt. Die verschiedenen Ebenen der beteiligten Akteure – Wissenschaft, Unternehmen und Cluster – eröffneten unterschiedliche Sichtweisen, welche bei der Entwicklung der Instrumente diskutiert und eingearbeitet wurden. Die Kompetenzmodule bieten daher keine einseitige, sondern eine nachhaltige, an die Bedürfnisse von Hightech-KMU angepasste Lösung für den Umgang mit Diversität.

Es stellt sich zunächst die Frage, was Diversity oder Diversität für KMU im Rahmen des demografischen Wandels bedeutet. Auch eine scheinbar homogene Belegschaft, z.B. bestehend aus deutschen Frauen, unterscheidet sich u.a. in Alter, Beruf und übergreifend in ihren Erwartungen an die Arbeitsstelle. Wie aus den Interviews mit Clusterunternehmen hervorgeht, spielt neben der Nationalität z.B. auch die Unternehmenskultur vorheriger Arbeitgeber, hier insbesondere der Kontrast von großen Unternehmen zu KMU, eine große Rolle bei der Integration neuer Mitarbeiter/-innen in den Betriebsalltag eines KMU. Gleichzeitig fehlt dem Unternehmen und seinen Führungskräften häufig Erfahrung mit „bunten“ Belegschaften und Chancen von Diversity können kaum genutzt werden.

Diversity eröffnet einerseits Zugang zu verschiedenen Denk- und Arbeitsweisen durch unterschiedliche Menschen und fördert so Kreativität und innovative Lösungen. Andererseits birgt Diversität auch Risiken, wie beispielsweise ein

erhöhtes Konfliktpotenzial aufgrund des Aufeinandertreffens verschiedener Kulturen, Generationen etc., die den Betriebsablauf stören und so Kosten verursachen können. Führungskräfte haben somit die verantwortungsvolle wie herausfordernde Aufgabe, alle Mitarbeiter/-innen zu vereinen, zu motivieren und an das Unternehmen zu binden. Daher sehen die Unternehmen einen Bedarf an einer innovativen, ressourcenschonenden und auf die speziellen Anforderungen von KMU zugeschnittenen Lösung im Bereich der Mitarbeiterintegration und des Diversity Managements.

Zur Vertiefung dieser Erkenntnisse wurde eine Beobachtung in einem kleinen Unternehmen durchgeführt, um KMU-spezifische Schwierigkeiten in Bezug auf Diversity zu erfassen. So konnte festgestellt werden, dass Geschäftsführer und Führungskräfte in KMU stark in den Betriebsalltag eingebunden sind und, im Gegensatz zu großen Unternehmen, in kontinuierlichem, direktem Kontakt zu allen Mitarbeiter/-ebenen stehen. Eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und -umstrukturierung ist für Führungskräfte in KMU jedoch wegen der knappen zeitlichen Ressourcen und der Einbindung in den Betriebsalltag kaum alleine zu bewältigen. Um dies zu berücksichtigen, wurde im Rahmen der Kompetenzmodule ein unternehmensübergreifender, dreiteiliger Trainingszyklus mit anschließenden Transfercoachings vor Ort im Unternehmen durch Demografieberater/-innen des Clusters Sensorik entwickelt. Vorabgespräche der Demografieberater/-innen mit den Teilnehmer/-innen und Teilnehmern vor Beginn der Module ermöglichen die Anpassung der Trainingsinhalte an die Unternehmensspezifika.

Im Trainingszyklus werden Faktoren behandelt,

welche gemäß der Erkenntnisse des Projektes und der Wissenschaft eine Rolle beim Aufbau einer integrativen Unternehmenskultur spielen: Führungskompetenz, Konfliktmanagement und Team-Diversity. Im ersten Modul zu Führungskompetenz befassen sich die Teilnehmer/-innen mit verschiedenen Instrumenten für die erfolgreiche Führung und Motivierung einer heterogenen Belegschaft in KMU sowie mit ihrer eigenen Führungsrolle. Im zweiten Modul werden die Teilnehmer/-innen an das Konfliktmanagement herangeführt, um die Kompetenz zu entwickeln, Konflikte vorzubeugen bzw. in bestehende einzugreifen und so eine konstruktive Konfliktkultur im Unternehmen zu etablieren. Dies ist insbesondere im Hinblick auf das hohe Konfliktpotenzial heterogener Teams ein essenzieller Bestandteil der Führungsrolle in KMU. Basierend auf diesen Grundlagen befasst sich das dritte Modul mit der Frage, wie eine integrative Diversity-Kultur im Unternehmen gestaltet werden kann.

Der Trainingsablauf ist einerseits flexibel gestaltet, um auf Unternehmensspezifika eingehen zu können, und andererseits interaktiv, um Inhalte praktisch zu erarbeiten und den Teilnehmer/-innen und Teilnehmern Raum für eigene Themen und Erfahrungen zu bieten. Die Trainings an sich bieten durch die unternehmensübergreifende Teilnehmergruppe zudem die Möglichkeit, Erfahrungen mit anderen Führungskräften auszutauschen. Um das erarbeitete Wissen und die entwickelten Kompetenzen über das Training hinaus zu festigen und die praktische Umsetzung der Trainingsinhalte im Arbeitsalltag zu unterstützen, finden nach jedem Modul intensive, persönliche Transfercoachings, durchgeführt von den Demografieberaterinnen und -beratern des Clusters Sensorik, statt.



Carola Jungwirth, Loren Barth, Stefanie Fuchs

Den passgenauen Zuschnitt der Kompetenzmodule sowie der begleitenden Beratung inklusive Transfercoachings attestiert der Praxispartner im Projekt, die Hofmann Leiterplatten GmbH. Alle Inhalte und Methoden der Trainings folgen den Herausforderungen, die sich aus den strukturellen Gegebenheiten von Hightech-KMU ergeben, wie Ressourcenknappheit, flachen Hierarchien, Dynamik, und zielen hierfür auf Praxisorientierung und eine sofortige Anwendbarkeit im eng getakteten KMU-Arbeitsalltag ab. Die Transfercoachings nach den jeweiligen Trainings legen mit ihrem systemischen Ansatz, der Hilfestellung zur eigenen Lösungsfindung, konkret detaillierte Umsetzungsziele inkl. Umsetzungsmonitoring mit der Führungskraft fest, diskutieren individuelle Problemfälle und brechen Trainingsinhalte auf den gegebenen Unternehmenskontext herunter. Effektivität in Kommunikation, Delegation sowie ihr Verständnis für und der Umgang mit interkulturellen Mitarbeitern sind nachhaltig gewachsen. Die Reflexion über die vom Techniker häufig weit entfernten Themen Führung, Personalentwicklung, Mitarbeiterorientierung, welche durch die Kompetenzmodule und den regelmäßigen Austausch mit den Demografieberaterinnen und -beratern angestoßen wurden, haben zudem einen positiven Dominoeffekt ausgelöst. Aus der Sensibilisierung für die eigene Führungsrolle und Teamanalysen nahm das Unternehmen Impulse für die nächsten Schritte in der Organisationsentwicklung mit: Optimierte Organisationsstrukturen sowie neue Kommunikationsmethoden werden etabliert, innovative Ausbildungskonzepte entstehen und vieles mehr, um dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen und Diversity als Basis für zukunftssichernde Innovation zu nutzen.

So wird bestätigt, dass die im Projekt DEMOCLUST entwickelten, für KMU passgenauen Kompetenzmodule erfolgreich im Unternehmen eingesetzt und so die Chancen von Diversity realisiert werden können.



Die Autorinnen

Prof. Dr. Carola Jungwirth ist Inhaberin des Lehrstuhls für Internationales Management der Universität Passau. Im Rahmen ihres Fachgebiets Internationales Management forscht sie zu „Management von Standortentwicklung“.
carola.jungwirth@uni-passau.de

Diplom-Kulturwirtin Loren Barth ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internationales Management der Universität Passau und Koordinatorin für das Teilprojekt des Lehrstuhls im Projekt DEMOCLUST.
loren.barth@uni-passau.de

M.A. Soziologie & BWL Stefanie Fuchs ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Passau für das Projekt DEMOCLUST.
stefanie.fuchs@uni-passau.de

www.democlust.de

Stadt, Land, ArbeitsFluss: Der Unternehmensstandort als strategieb bestimmender Faktor bei der Fachkräftegewinnung

Alexander Krauß, Birgit Luger

Regionale Faktoren bestimmen Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels entscheidend mit. Im Rahmen des Verbundprojekts DEMOCLUST wurde mittels Tiefeninterviews und Fragebogen untersucht, inwieweit der Standort bei der Wahl solcher Strategien eine Rolle spielt. Anhand zweier repräsentativer Unternehmen des Clusters Sensorik wurden dabei typische Standorte in Ostbayern miteinander verglichen: ein hochdynamischer städtischer Raum mit hohem Industriebesatz und ein ländlich-peripherer Raum mit einzelnen leistungsfähigen Hightech-Unternehmen.

Übertrüge man das titelgebende Spiel auf relevante personalpolitische Themen und spielte es mit den Unternehmen des Clusters Sensorik, käme für die Kategorie „Aktuelles Thema“ beim Buchstaben „D“ demografischer Wandel heraus. Bei „Akutes Problem“, Buchstabe „F“ stünde Fachkräftemangel. In der Kategorie „Strategie zur Bewältigung“ wären die Antworten, unabhängig vom Buchstaben, vielfältig. Dieses Erkenntnis wurde in leitfadengestützten Interviews mit Clusterunternehmen gewonnen. Es wurde deutlich, dass die Unternehmen je nach regionaler Lage unterschiedliche Schwerpunkte setzen, um gegen den Fachkräftemangel anzukommen.

Beispielhaft für die Kategorie „Stadt“ ist das Unternehmen AVL Software and Functions GmbH – kurz AVL – aus Regensburg, für die Kategorie „Land“ das Unternehmen Zollner Elektronik AG aus Zandt im Landkreis Cham. Beide Unternehmen sind Mitglied im Cluster Sensorik und liegen nur rund 70 km, also etwa eine Stunde Fahrzeit, voneinander entfernt. Trotz dieser räumlichen Nähe stehen die Unternehmen ganz unterschiedlichen Herausforderungen gegenüber. Nur zum Vergleich: In München dauert es oft länger als eine Stunde, sich von einem Stadtteil zum anderen zu bewegen.

Stadt, Strategie mit „I“: Internationale Rekrutierung

Der Prognos Zukunftsatlas 2013 zeigt: Regensburg ist der dynamischste Wirtschaftsraum Deutschlands. Dies hat auch Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Trotz eines starken Zuzugs in das Stadtgebiet herrscht unter den Unternehmen rege Konkurrenz um neue Mitarbeiter/-innen. Führende Großunternehmen beanspruchen einen Großteil der Bewerber/-innen für sich und setzen kleinere Betriebe damit enorm unter Druck. Eine der Gegenmaßnahmen sehen KMU in einer starken Profilierung als Arbeitgeber-

marke. Dies ist notwendig, denn in einer Branche wie der Sensorik, die hochinnovative Bestandteile für unterschiedlichste Produkte entwickelt, lässt sich der Name des Unternehmens auf den ersten Blick nicht mit attraktiven Endprodukten in Verbindung bringen. Für die Identifikation mit dem Unternehmen setzt AVL deshalb auf alternative Strategien. „Wir müssen unsere Stärken mehr in den Vordergrund stellen“, sagt Dr. Georg Schwab, Geschäftsführer von AVL. Dazu gehören die Möglichkeit neuer Mitarbeiter, innerhalb der verschiedenen Abteilungen des Unternehmens vielfältige Erfahrungen zu sammeln, ein hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und eine enge Einbindung in das Unternehmen.

Als weitere Gegenmaßnahme wird seitens der Unternehmen auf Internationalität als Innovationsfaktor gesetzt. Experten aus dem Ausland bieten gerade Hightech-Unternehmen zahlreiche Vorteile. „Wir können in einem homogen deutschen Team keine Weltklasseinnovation machen“, sagt Dr. Schwab von AVL. Innovationen für den Weltmarkt zu entwickeln, erfordere Mitarbeiter „aus aller Herren Länder“, war in den Interviews immer wieder zu hören. Die Experten aus dem Ausland bringen ihre Kenntnisse internationaler Märkte, ihren Arbeitsstil und ihr kulturbedingtes „Andersdenken“ ein. Die AVL geht diesen Weg konsequent. Das Unternehmen beschäftigt mittlerweile Mitarbeiter aus 20 verschiedenen Ländern und gilt deshalb als Pionier für Internationalität. Dabei scheint AVL einen aktuellen Trend zu spiegeln, wie das Programm „Welcome to Regensburg“ zeigt. Hier unterstützt die Stadt Regensburg in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit Unternehmen bei der Rekrutierung und Integration spanischer Ingenieure. Die Internationalisierung bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich: Ein schneller Spracherwerb auf hohem Niveau und die soziale sowie berufliche Integration der Le-

benspartner sind wichtige Faktoren. Die Lösungen hierfür müssen fortlaufend erprobt und weiterentwickelt werden.

Land, Strategie mit „R“: Regionale Rekrutierung

Unternehmen in der Peripherie haben noch größere Probleme als solche im städtischen Raum, eine ausreichende Anzahl von Fachkräften zu rekrutieren. Während große Betriebe hier einen langsamen Rückgang an Bewerbern verzeichnen, melden kleine Unternehmen bereits einen akuten Mangel. Der Grund: Haben Bewerber die Wahl, arbeiten sie lieber in großen Städten. Die Chancen, ausgebildete Fachkräfte von außen in die Region zu locken, stehen deshalb schlecht. Ursache ist nicht nur ein allgemeiner Mangel etwa an Ingenieuren. Häufig sind auch die Lebenspartner/-innen potenzieller Bewerber/-innen das Problem. Die Aussicht auf ein Leben in einem ländlichen Raum mit traditioneller Prägung und einer schwach ausgebildeten Infrastruktur schreckt viele ab. Die Zollner AG setzt daher – trotz ihrer hohen Exportorientierung und Internationalität – verstärkt auf regionale Rekrutierung und Fachkräftesicherung. Ihr Ziel ist dabei, die Potenziale ihrer näheren Umgebung auszuschöpfen und Mitarbeiter/-innen, die in der Region ausgebildet wurden, für sich zu gewinnen. Die regionale Rekrutierung müsse vorangetrieben werden, war der übereinstimmende Tenor der Interviews.

Eine wichtige Rolle spielt außerdem die Zusammenarbeit mit Hochschulen im ländlichen Raum. Die Technischen Hochschulen der Region, wie beispielsweise der Technologie Campus Cham, arbeiten eng mit dem ansässigen Unternehmen zusammen. So werden Fachkräfte bereits während des Studiums im Rahmen von Projekt- und Abschlussarbeiten in das Unternehmen integriert und langfristig gebunden. „Unseren Ingenieursbedarf decken wir über un-

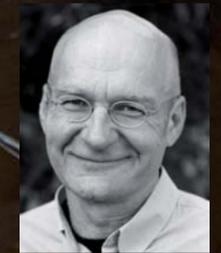
sere 35 dualen Studenten“, sagt Markus Hofmann, Personalreferent der Zollner AG. Auch der Rückgriff auf bisher noch nicht berücksichtigte Bewerbergruppen wird als Möglichkeit angesehen. So bietet das Unternehmen nicht nur Frauen und Quereinsteigern, sondern auch vermehrt Bewerberinnen und Bewerbern mit einer geringen Qualifizierung Facharbeiterausbildungsplätze. „Vor fünf Jahren haben wir nur die Besten genommen. Mathe schlechter als 2 war K.-o.-Kriterium. Jetzt ist Mathe 3 bis 4 Standard“, berichtet Markus Hofmann. Diese Strategien wirken sich aber auch auf die Unternehmenskultur aus. Die Unternehmen sind gezwungen, mehr Zeit und Geld in die Weiterbildung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen zu stecken. Langfristig gesehen zahlen sich diese Investitionen jedoch aus, ist sich das Unternehmen sicher.

ArbeitsFluss: Strategie mit „I“? Strategie mit „R“?

Eine flexible Personalpolitik bietet vielfältige Möglichkeiten, auf regionale Besonderheiten zu reagieren. Viele Strategien schließen sich nicht gegenseitig aus. So rekrutiert auch die Zollner AG internationale Fachkräfte, insbesondere aus dem nahen Tschechien und die AVL mobilisiert regional. Die Schwerpunkte werden jedoch unterschiedlich gesetzt. Ausschlaggebend sind die Erfordernisse, die sich aus den regionalen Besonderheiten ergeben. Regionalität ist ein vielfach unterschätzter Faktor bei der Suche nach Strategien für den Umgang mit dem demografischen Wandel. Akteure wie das Cluster Sensorik können zwar keine universal einsetzbare Modell-Strategie anbieten. Sie können Unternehmen aber bei der Entwicklung und Umsetzung ihrer eigenen, passgenauen Strategien unterstützen. Negative Folgen des demografischen Wandels lassen sich so abwehren und beispielsweise in eine erhöhte Innovationskraft umwandeln. Das Beste für den ArbeitsFluss ist also Diversität. Unternehmen, die den demografischen Wandel aktiv und individuell gestalten, bleiben auch innovativ. Und eine Belegschaft, die nicht nur hinsichtlich ihrer Bildung, ihres Geschlechts oder ihres Alters, sondern auch aufgrund ihres kulturellen Hintergrundes Vielfalt bietet, kann dabei unterstützen.

SoWiBeFo | Verein für sozialwissenschaftliche
Beratung und Forschung e.V.

www.democlust.de
DEMOCLUST
DEMOGRAFISCHEN WANDEL AKTIV NUTZEN



Alexander Krauß, Birgit Luger

Die Autorin, der Autor

Alexander Krauß, M.A. (Politik, Geschichte, Soziologie), ist Vorstand, Dipl.-Päd. Birgit Luger wissenschaftliche Mitarbeiterin des SoWiBeFo e.V. (Verein für sozialwissenschaftliche Beratung und Forschung).
krauss@sowibefo-regensburg.de
luger@sowibefo-regensburg.de
www.democlust.de

Mit Strategie die Zukunft sichern

Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen

Albert Ritter, Regina Osraneck, Elisabeth Jaschinski



Albert Ritter, Regina Osraneck, Elisabeth Jaschinski

Der Fähigkeit und Bereitschaft zu Innovationen wird eine Schlüsselfunktion für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Volkswirtschaften zugeschrieben, insbesondere vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken des demografischen Wandels. Dabei umfassen Innovationen nicht nur neue Produkte, Dienstleistungen und Verfahren, sondern Neuerungen in allen betrieblichen Bereichen (vgl. z.B. Roth 2009).

Innovationen in Handwerksbetrieben: wenig systematisch

Das Handwerk als einer der „größten Arbeitgeber und Ausbilder“ in Deutschland ist vor allem geprägt durch seine klein-/kleinstbetrieblichen Strukturen (durchschn. 5,3 Beschäftigte pro Betrieb), eine familiäre, inhaberzentrierte Kultur, eine starke Einbindung des Unternehmers in alle Kernprozesse, dessen Machermentalität, die Dominanz des Tagesgeschäfts, sehr flache Hierarchien, wenig dokumentierte Prozesse und Standards sowie die Nähe zu Kunden und Mitarbeitern.

Empirische Befunde (vgl. Ihm et al. 2013) zeigen:

- Bei Innovationen sind die Inhaber in der Regel die Ideengeber und „Kümmerer“ – aber auch der Engpass und damit die Verzögerer oder Verhinderer von Neuerungen.
- Die systematische Entwicklung von Innovationen ist kein fester Bestandteil der Betriebsführung.
- Eine bewusste strategische Ausrichtung – beispielsweise auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse zur Identifizierung von Innovationspotenzialen – gibt es eher selten.

Strategische Ausrichtung erforderlich

Handwerksbetriebe versuchen, Aufgaben der strategischen Betriebsführung im Rahmen der operativen Betriebsführung zu lösen. Damit wird die strategische Ausrichtung des Betriebes auf reaktive Komponenten und die Vorstellung, flexibel reagieren zu können, beschränkt. Diese „Strategie“ setzt ein hohes Maß an Flexibilität bzw. Improvisation voraus und geht häufig zu Lasten des Unternehmers und der Beschäftigten. Sie bewirkt außerdem, dass eine systematische Auseinandersetzung mit den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen weitgehend unterbleibt. Statt Maßnahmen frühzeitig aus ana-

lysierten Trends abzuleiten, reagiert man auf akute Forderungen und Situationen. Die Unternehmer sehen zwar die Relevanz einer strategischen Ausrichtung ihres Betriebes, aber bei der Umsetzung tun sie sich schwer. Das Fehlen praktikabel erscheinender Konzepte ist nach Aussage der Betriebe einer der Gründe (vgl. Ritter 2014).

Lösungsansatz: eine handwerkstaugliche, strategische Betriebsführung

Ein Konzept für eine strategische Betriebsführung in Handwerksbetrieben muss sich an deren Rahmenbedingungen orientieren. Besonders wichtig sind ein überschaubares Aufwand-Nutzen-Verhältnis, geringe Einstiegsvoraussetzungen bei der Initiierung (z.B. durch externe Unterstützung), ein schnell erlebbarer Nutzen, eine einfache Anwendung, handwerkstaugliche Tools, die Einbeziehung der Beschäftigten und Mechanismen zur Aufrechterhaltung. Im inno.de.al-Projekt wurde ein Konzept einer handwerkstauglichen, strategischen Betriebsführung entwickelt und mit Unternehmern abgestimmt und erprobt. Wesentliche Bausteine sind:

- strategische Ausrichtung des Betriebes durch ein gemeinsam mit allen Beschäftigten erarbeitetes Unternehmensleitbild,
- jährliche Reflexion „Wie gut leben wir unser Leitbild?“ und Ableiten von Verbesserungen,
- Erarbeitung strategischer Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationspotenziale durch eine sog. „Strategie-Werkstatt“.

Regionale Innovationsberatung im Konvoi

Ausgehend von Erkenntnissen aus der Handwerksforschung wurde in inno.de.al das Unterstützungskonzept „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ entwickelt. Es geht davon aus, dass Handwerksbetriebe bei der Erschlie-

ßung von Innovationspotenzialen eine externe Unterstützung benötigen, diese handwerkstauglich sein muss und der Zugang zu den Inhabern am besten über die bewährten Kontakte der Handwerksorganisationen erfolgen sollte.

Eine regionale Innovationsallianz besteht aus ca. acht Handwerksbetrieben einer Region, die nicht im direkten Wettbewerb zueinander stehen, einem Netzwerkbetreuer und bedarfsbezogen zugeschalteten Unterstützungspartnern. Sie bilden ein Unternehmernetzwerk und generieren damit eine potenzielle Austauschplattform, durch die eine regionale Innovationsberatung „im Konvoi“ möglich ist.

Erste Erfahrungen aus der Erprobung

Erprobungen in der Praxis zeigen, wie erfolgversprechend der Ansatz sein kann, aber auch die Notwendigkeit niedriger Eingangsvoraussetzungen bei der Initiierung des Ansatzes. Thomas Petermann, Inhaber einer am inno.de.al-Projekt als Anwender beteiligten Metzgerei, zeigte sich zu Beginn etwas besorgt über den vermeintlichen Aufwand, entschied sich allerdings dann doch für die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes unter Einbeziehung aller Beschäftigten. Auf die Frage, was ihn dazu bewogen habe, äußerte er:

„Wir haben alle das gleiche Ziel in unserem Betrieb: dass es dem Betrieb und den Beschäftigten gut geht. Aber wir hatten bisher unterschiedliche Vorstellungen, wie das konkret aussehen soll und wie dorthin kommen. Das Leitbild hilft uns dabei, unsere Vorstellungen „unter einen Hut“ zu bekommen, uns alle auf unser gemeinsames Ziel auszurichten und es auf dem gleichen Weg zu erreichen.“

Die regionale Innovationsallianz, die sich u.a. mit dem Instrument Unternehmensleitbild auseinandersetzte, schien für ihn ein wesentlicher Faktor zu sein: „Es hat bei der Entscheidung, ein Unternehmensleitbild zu entwickeln, eine große Rolle gespielt. Denn man hat im Netzwerk gesehen, wie andere das machen und dass es funktionieren kann. Auch wenn man am Anfang vielleicht etwas skeptisch war. Man hat aber durch den Dialog untereinander eine bessere Vorstellung davon bekommen, wie es aussehen kann.“

Ein weiterer Anwendungsbetrieb, der in einer „Strategie-Werkstatt“ Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationspotenziale erarbeitet hat, ist die BannwegBau GmbH. Der geschäftsführende Inhaber Karl-Heinz Bannweg weist auf Herausforderungen bei der Umsetzung hin: „Im Tagesgeschäft muss man sich Freiräume schaffen, um die eingeführten Strategien zu leben und zu prüfen, die Mitarbeiter zu motivieren mitzumachen, damit das Ganze nicht nur zur Chefsache wird. Finanzielle Spielräume sind zu erwirtschaften, damit man sich die Mitarbeiterworkshops auch leisten kann. Also nicht warten, bis man in einer Krise steckt.“

Die Chancen liegen für ihn auf der Hand: „Durch die Analyse und ständige Verbesserung sehe ich immer wieder, wie der Betrieb zum Markt steht, sehe neue Märkte, erkenne frühzeitig Gefahren und kann sofort darauf reagieren. Dadurch bin ich den anderen Betrieben einen Schritt voraus. Man ist Gestalter und wird nicht gestaltet. Die Motivation steigt, da jeder Mitarbeiter in die Prozesse in irgendeiner Art und Weise mit eingebunden ist. Bei uns entsteht eine andere Kultur, das Verantwortungsbewusstsein des Einzelnen steigt und das Mitarbeiterwissen ist verfügbar.“

Die beispielhaft ausgewählten Unternehmer haben bei ihrer bisherigen Realisierung einer strategischen Betriebsführung erlebt, wie hilfreich es sein kann, vorausschauend Innovationspotenziale zu erschließen. Die ehrliche Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Prozess hat schon jetzt positive Auswirkungen und kann die Innovationskraft des Unternehmens potenzieren.

Literatur

- Ihm, A., Baumann, A., Mangold, K., Ritter, A., Osraneck, R. & Weber, H. (2013). Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Handwerksbetrieben im Kontext des demografischen Wandels – Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung, 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, S. 103-106. Dortmund: GfA-Press.
- Ritter, A. (2014). Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild“. In: K. Mangold, et al. (Hrsg.), HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk, S. 60-73. Karlsruhe: medialogik.
- Roth, S. (2009). New for whom? Initial images from the social dimension of innovation. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 41(4), S. 231-252.

Der Autor, die Autorinnen

Dr. Albert Ritter ist Inhaber des Forschungs- und Beratungsinstituts Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT) in Otterberg (www.fbt.de).

Dipl.-Psych. Regina Osraneck ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Technologie und Arbeit e.V. in Kaiserslautern.

Dipl.-Kffr. Elisabeth Jaschinski ist Projektmitarbeiterin an der Handwerkskammer des Saarlandes in Saarbrücken.

inn.de.al



Regionale Innovationsallianz. Beteiligte Handwerksbetriebe: Kaffeehaus Erbel, Friseur trend 21 GmbH, Metzgerei Thomas Petermann, UP Feine Steine, BannwegBau GmbH, CKS GmbH und Doppler GmbH. Netzwerkbetreuung: E. Jaschinski, Handwerkskammer des Saarlandes.

Gute Netzwerkarbeit fordert gegenseitiges Vertrauen

Vertrauensförderliche Maßnahmen in regionalen Unternehmensnetzwerken

Andreas Ihm, Anja Baumann, Josef Schuler

Der spanische Soziologe Manuel Castells sieht das 21. Jahrhundert als das Jahrhundert der Netzwerke. Gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Prozesse entstehen neu, werden umstrukturiert und formieren sich um die Organisationsform Netzwerk herum.

Im betrieblichen Bereich steht das Thema Netzwerke bzw. Unternehmenskooperationen seit einigen Jahren im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Zusammenschlüsse von mehreren Unternehmen schaffen Synergieeffekte und bringen, bei geeigneten Rahmenbedingungen, den Partnern Vorteile. Gerade im kleinbetrieblichen Bereich können Netzwerke ihre Stärken in den Bereichen Kommunikation, Unternehmensentwicklung, Dienstleistungs- und Produktgestaltung besonders ausspielen. Gerade Kleinbetriebe und insbesondere Handwerksbetriebe erhalten durch die Zusammenarbeit in Netzwerken einen verbesserten Zugang zu vielen Ressourcen, die ihnen ohne die Kooperation häufig nur schwer zugänglich wären.

Für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit müssen jedoch einige Voraussetzungen erfüllt sein. Vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Betrieben ist dabei eine elementare Grundlage erfolgreicher Netzwerke.

Kooperation verschafft auch Handwerksbetrieben Vorsprung

Für Handwerksbetriebe erfordert eine sich schnell wandelnde Umwelt einen systematischen Umgang mit den zahlreichen, teilweise auch verdeckten Implikationen, wie beispielsweise Veränderungen des Marktes, Fachkräftemangel und Globalisierung. Handwerksbetriebe haben häufig weder für eine systematische Beobachtung der relevanten Entwicklungen und die Bewertung ihrer betrieblichen Relevanz, noch für das Ableiten entsprechender Maßnahmen und das Managen von deren Umsetzung Instrumente. Unternehmer/-innen benötigen deshalb eine geeignete Plattform für die Auseinandersetzung mit Veränderungen außerhalb des eigenen Betriebs. Hier besteht die Möglichkeit, betriebsübergreifend Strategien zu diskutieren, mögliche Werkzeuge kennenzulernen, voneinander zu lernen und Erfahrungen auszutauschen. Dies können betreute Netzwerke bieten, wo Ressourcen und Kompetenzen zugänglich sind, die ohne Netzwerk nur schwer nutzbar wären.

Unternehmensnetzwerke können für ihre Mitglieder vieles leisten und für die beteiligten Betriebe unter anderem folgende Vorteile bringen:

- ∞ Informations- und Wissensaustausch: Die Unternehmer/-innen erfahren durch das Netzwerk wertvolle Informationen z.B. zum Unternehmensumfeld, der Wettbewerbssituation oder dem Leistungsspektrum der beteiligten Betriebe.
- ∞ Profitieren von Erfahrungen: In Unternehmensnetzwerken können Unternehmer/-innen von den Erfahrungen der anderen profitieren und so Ideen und Anregungen für ihre Betriebsführung jenseits des eigenen „Tellerrandes“ bekommen.
- ∞ Entstehung von Innovationen: Aus der Unterstützung können eigene Innovationsprozesse entstehen, indem Lösungen und Vorgehensweisen im eigenen Unternehmen übernommen oder adaptiert werden.
- ∞ Durch die Mitwirkung in einem Unternehmensnetzwerk gelangen die beteiligten Unternehmer/-innen 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.

Jedoch sind diese Nutzen an eine entsprechende Funktionsweise gebunden. Nicht jedes Unternehmensnetzwerk funktioniert gut, nicht immer kann jedes Unternehmen profitieren. Grundsätzlich kann eine erfolgreiche Netzwerkarbeit jedoch nicht ohne Vertrauen realisiert werden: Die Bereitschaft der Partner, Vorleistungen in der Erwartung auf spätere Gegenleistungen zu erbringen, muss also vorhanden sein. Daher tragen langfristige Vertrauensbeziehungen der Unternehmer/-innen untereinander zur Langlebigkeit und Qualität eines Netzwerkes bei. Um dies zu gewährleisten, konnten folgende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Vertrauensbildung und Netzwerkarbeit im Rahmen des Projekts inno.de.al identifiziert werden.

Externe Koordination bzw. Moderation: Eine „neutrale“ externe Moderation bzw. Koordination der Netzwerkaktivitäten ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung vertrauensförderlicher Maßnahmen wie z.B. das Aufstellen gemeinsamer „Spielregeln“, die Gestaltung des Netzwerkklimas und der Kommunikation der Betriebe untereinander. Die Netzwerkkoordina-

torin bzw. der Netzwerkkoordinator sollte für die Unternehmer/-innen eine vertrauliche Ansprechperson sein, an die sich die Unternehmer/-innen wenden können, wenn sie Fragen, Anregungen oder ein Anliegen haben.

Vergleichbare strukturelle Merkmale (wie ähnliche Betriebsgröße): Um dafür zu sorgen, dass vergleichbare Organisationsstrukturen und anschlussfähige Geschäftsprozesse zwischen den einzelnen Unternehmen bestehen, sollten die Betriebsgrößen ähnlich sein. Diese strukturellen Merkmale schaffen häufig ähnliche Problemlagen, die förderlich für eine offene und durch Gegenseitigkeit geprägte Zusammenarbeit sind. Offenlegung der Erwartungen: Im Netzwerk muss es zwischen den Partnern einen möglichst offenen Austausch darüber geben, welche Erwartungen mit der Netzwerkarbeit verbunden sind und was erreicht werden soll.

Anzahl der Partner: Das Netzwerk sollte in seiner Struktur überschaubar sein und allen Partnern genügend Raum geben. Sechs bis zehn Unternehmer/-innen haben sich im Laufe des Projekts als günstig erwiesen, da diese Gruppengröße noch überschaubar ist, um so eine aktive Teilnahme jedes Betriebs zu ermöglichen.

Branchenzusammensetzung: Partner verschiedener Branchen im Netzwerk zu vereinen, bringt vor allem den Vorteil des ausbleibenden Konkurrenzdrucks der Betriebe untereinander. Der Austausch findet in der Regel auf einer den Arbeitsinhalten übergeordneten Ebene statt. Jedoch zeigte sich im Projekt inno.de.al, dass auch Partner aus der gleichen Branche vertrauensvoll zusammenarbeiten können, wenn durch Absprachen potenzielle Konkurrenzsituationen vermieden werden, beispielsweise durch Abstimmung regionaler „Schutzräume“ und ein Vetorecht der Netzwerkbetriebe gegenüber neuen Partnern.

Schaffung gemeinsamer Regeln: Gemeinsam aufgestellte „Spielregeln“ für die Zusammenarbeit, wie beispielweise Vertraulichkeit und keine Weitergabe betriebspezifischer Informationen, sollten vereinbart und eingehalten werden. Ebenso sollte gewährleistet sein, dass sich alle

Partner aktiv beteiligen. Dies schafft gemeinsame Standards. Durch den Wegfall von traditionellen Anreiz- und Sanktionsmitteln erhalten diese „Spielregeln“ eine verstärkte Bedeutung. Formulierung einer Kooperationsvereinbarung: In einer schriftlichen und verbindlichen Vereinbarung sollten die gemeinschaftlich vereinbarten Ziele, die Rechte und Pflichten des Einzelnen sowie weitere Konditionen mit jedem Partner festgehalten werden.

Fazit

In Unternehmensnetzwerken können auftretende Probleme diskutiert und gemeinsam Lösungen gefunden werden. Dadurch eignen sie sich gut zur Steigerung der Innovationsfähigkeit der beteiligten Partner. Auf diese Weise erhalten Unternehmensnetzwerke zur Optimierung der eigenen Betriebsführung eine größere Bedeutung. Um im Netzwerk langfristig erfolgreich zu arbeiten, ist ein vertrauensvolles Klima notwendig, das durch die Anwendung zahlreicher vertrauensbildender Maßnahmen erreicht werden kann.

Literatur

Baumann, A., Ritter, A. und Mangold, K. (2014). Beratungstool „Gruppenberatung in Form moderierter Unternehmensnetzwerke“. In K. Mangold, A. Baumann, A. Ritter, B. Bauerfeld & S. Blaga (Hrsg.), *HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk*. Karlsruhe: medialogik.
Castells, M. (2001). *Die Netzwerkgesellschaft*. Opladen: Leske+Budrich.
sfs Sozialforschungsstelle Dortmund (1998). *Netzwerkbildung als Innovationsstrategie*. Dortmund: sfs.

Die Autorin, die Autoren

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

Josef Schuler, *Dipl.-Ing.(FH), M.A., ist als Kooperationsmanager bei der bad&heizung concept AG tätig.*



Andreas Ihm, Anja Baumann, Josef Schuler

Innovation regional – Praktiker kommen zu Wort

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



Elisabeth Jaschinski, Josef Schuler

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

Wie wird man Netzwerkbetreuer? Was ist Ihr beruflicher Hintergrund?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zusammenfassend: Was reizt Sie besonders an Ihrer jetzigen Tätigkeit?

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

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

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

innO.de.al

Akteursallianzen: Wie durch neue Kooperation mehr Innovation in der Region entstehen kann

Antje Ducki, Andrea Fritzsche, Alexander Strehl

Angesichts der Herausforderungen des demografischen Wandels können überwiegend kleine Handwerksbetriebe nur mit Innovationen wettbewerbsfähig bleiben. Im Rahmen des Projekts „Hand/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen“ unterstützt ein interdisziplinäres Projektteam in einer spezifischen Themen-, Rollen- und Akteursallianz Betriebe darin, gezielt ihre Innovationsfähigkeit zu stärken. Dabei werden solche Innovationstreiber in den Fokus genommen, die gleichzeitig die Gesundheit der Beschäftigten positiv beeinflussen. In einem regionalen Netzwerk werden gute Beispiele verbreitet und damit das „Gesicht der Region“ als innovations- und arbeitnehmerfreundlich mit geprägt

Gegenseitige Unterstützung und Beratung als grundlegendes Handlungsprinzip

Im Handwerk gibt es schon seit mehr als 100 Jahren das Prinzip der gegenseitigen Unterstützung und Beratung, das in Zünften, Innungen und weiterführenden Handwerksorganisationen tief verankert ist. So gehört es gemäß § 91 Abs. 1 Nr. 7 der Handwerksordnung zu den Fortbildungsaufgaben der Kammern, Beschäftigte zum Erhalt und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit zu qualifizieren. Die Handwerkskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim mit insgesamt ca. 11.000 Betrieben, in denen ca. 87.000 Menschen beschäftigt sind, setzt dieses Prinzip durch Fortbildungen u. a. zur Steigerung der betrieblichen und individuellen Leistungsfähigkeit sowie durch die Förderung des Aufbaus von Netzwerken und der gegenseitigen Unterstützung um.

Auch in den Krankenkassen ist bei der Umsetzung betrieblicher Gesundheitsförderung das Prinzip der Vor-Ort-Beratung und Unterstützung handlungsleitend. Die AOK Niedersachsen berät Betriebe im Handwerk in Belangen der Krankenversicherungsthemen (z. B. Sozialversicherungsbeiträge, Reha-Themen, individuelle Beratung) und der Prävention. Dabei stehen Themen der betrieblichen und der individuellen Gesundheitsförderung in Form von Schulungen von besonderen Zielgruppen (z. B. Meister, Auszubildende, Unternehmerfrauen) oder betriebsindividuelle Angebote im Vordergrund. Gerade unter der Prämisse der Fachkräftesicherung nehmen Maßnahmen der Gesundheitsförderung im Handwerk an Bedeutung zu. Jedoch nehmen Prävention und Gesundheitsförderung deutlich mit der Betriebsgröße ab. Nur 13% der Ange-

bote der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) der Krankenkassen gehen auf Betriebe mit bis zu neun Mitarbeiter/-innen zurück (Präventionsbericht 2012).

Kammern und Krankenkassen haben somit gemeinsame Interessen, Aufgaben und Pflichten: Beide sind daran interessiert, Handwerksbetriebe so weiter zu entwickeln, dass die Gesundheit der Beschäftigten und damit auch die Innovationsfähigkeit des Unternehmens gestärkt wird.

Das Gesamtkonzept InnoGeKo (Innovation-Gesundheit-Kompetenz)

Dieses gemeinsame Interesse und die Prinzipien der gegenseitigen Unterstützung und Beratung werden im Forschungsprojekt „Hand/I“ aufgegriffen. Gemeinsam mit der Beuth Hochschule für Technik Berlin wird ein modulares Verfahren entwickelt und erprobt, mit dem die Innovationsfähigkeit und die Gesundheit der Beschäftigten gemeinsam gestärkt werden.

Grundgedanke des in der Abbildung dargestellten Gesamtkonzepts InnoGeKo ist, dass Gesundheitsressourcen wie Partizipation, Handlungsspielräume oder wertschätzende Führung auch die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens stärken. Das Verfahren besteht aus Motivations- und Informationsmodulen, aus Vor-Ort-Analysen mit Hilfe von Leitfäden, Workshops zum Erfahrungsaustausch und einem regionalen Netzwerk (Ducki 2013). Es wurde bei 26 kleinen Handwerksbetrieben verschiedener Gewerke mit insgesamt 465 Beschäftigten erprobt. Im Folgenden wird dargestellt, auf welchen Ebenen das Projekt neue Akteursallianzen anregt und wie die Akteure zusammenarbeiten.

Neue Akteursallianz auf betrieblicher Ebene

Im Rahmen des InnoGeKo-Verfahrens werden in den Betrieben neue Akteursallianzen aufgebaut. Der Unternehmer oder die Unternehmerin als Entscheider und eine Person aus der Mitte der Beschäftigten als InnoScout werden gemeinsam angesprochen und qualifiziert. Beide haben die Verantwortung, die Analyse, die Entwicklung von Veränderungsideen und deren Umsetzung zu gestalten. Diese gemeinsame Verantwortung schafft eine neue Kultur der Kommunikation und Prozessgestaltung. Es werden Partizipation, Verantwortung und Engagement eingeübt und damit Ressourcen und vorhandene Strukturen im Betrieb gestärkt. Das Vorgehen hebt Alltagsroutinen auf, in denen im Betrieb generierte, aber bislang nicht abgerufene Veränderungsideen verloren gehen. Gleichzeitig ist diese Form des wertschätzenden Umgangs ein wichtiges Instrument zur Bindung der Fachkräfte und zum Imagegewinn des Betriebes.

Akteursallianz auf überbetrieblicher Ebene

InnoGeKo ist so konzipiert, dass Berater der Handwerkskammer und der Krankenkassen gemeinsam die Basisqualifizierung und die begleitenden Vor-Ort-Beratungen anbieten. Außerdem richten sie unter Federführung der Handwerkskammer die Netzwerkveranstaltungen aus. Das Netzwerk soll die Betriebe in der Region durch einen erlebbareren und nutzbringenden Zusammenschluss unterstützen. Als praktikable Form haben sich Informationsabende, Workshops oder ein Erfahrungsaustauschkreis herauskristallisiert. Gewünscht sind Informationen zum betriebswirtschaftlichen Nutzen von BGM, betriebliche Handlungshilfen, wie man dem bestehenden Fachkräftemangel aktiv begegnen kann, sowie „Best-Practice“ aus der Region zum Umgang mit alternden Belegschaften. Im ländlichen Raum ist es besonders wichtig, Netzwerke großflächiger zu organisieren, um einen größeren Teilnehmerkreis zu erreichen.

Überbetriebliche Akteursallianzen sind effizient und schaffen Vertrauen

Die Allianz ermöglicht, die unterschiedlichen Zugangswege der Partner zu Betrieben zu nutzen und mögliche Hemmschwellen zu vermei-

den. Die Schulung und Beratung durch zwei Akteure schafft bei den teilnehmenden Betrieben Vertrauen in die Umsetzbarkeit der Maßnahme. Durch die beiden Partner (HWK und AOK) wird symbolisiert, wie die Themen Gesundheit und Innovationsfähigkeit in ihrem Zusammenspiel zu Synergieeffekten führen.

Auf der Beratebene entstehen durch diese Allianz viele Vorteile: Die Beraterkompetenz wird durch das spezifische Wissen und die Erfahrungen der jeweils anderen Institutionenvertreter ergänzt und das Spektrum der Angebote wird erweitert.

Die institutionellen Partner entwickeln ihre Angebote bedarfsgerecht weiter. Diese innovativen Produkte sind durch den gemeinsamen und damit ganzheitlichen Blick auf die jeweiligen Themen für Betriebe attraktiv. In den entstehenden Netzwerken der Betriebe werden sie aufgegriffen und umgesetzt. Die Netzwerkarbeit bringt die Region in den Fokus und stärkt den regionalen Zusammenhalt, indem gemeinsam neue Vorgehensweisen erprobt, Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Ziele entwickelt werden.

Literatur

Ducki, A. (2013). Innovationsfähigkeit von Unternehmen demografie- und gesundheitssensibel stärken. In S. Jeschke (Hrsg.), Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel – Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013, S. 167-182. Frankfurt am Main: Campus.
Präventionsbericht der GKV (2012). Medizinischer Dienst des Spitzenverbandes Bund der Krankenkassen e.V. Essen: MDS.



Antje Ducki, Andrea Fritzsche, Alexander Strehl

Die Autorinnen, der Autor

Antje Ducki ist Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Beuth Hochschule für Technik Berlin.
ducki@beuth-hochschule.de

Andrea Fritzsche ist als Diplom-Sozialpädagogin Trainerin und Beraterin im AOK Institut für Gesundheitsconsulting der AOK Niedersachsen.

Alexander Strehl ist langjährig in verschiedenen Funktionen an der Handwerkskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim tätig.



Das InnoGeko-Verfahren in der Übersicht

Klein, aber fein.

Was Führung tun kann, damit Kleinbetriebe auch zukünftig am Markt bestehen

Antje Ducki, Martina Brandt, Daniela Kunze

Die Region Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim ist geprägt durch das Handwerk und durch kleinbetriebliche Strukturen. Wer sich für den Führungsalltag in solchen Kleinbetrieben interessiert und einen genaueren Blick in die betriebliche Praxis wirft, ist erstaunt: Wo man patriarchale starre Führungsroutinen erwartet, findet man ein breites Bündel an positiven Führungsansätzen, die darauf ausgerichtet sind, Unternehmen durch Innovationen weiterzuentwickeln und Mitarbeiter/-innen möglichst lange im Unternehmen zu halten.

Tiefere Einblicke in die Führungspraxis handwerklicher Kleinbetriebe konnten im Projekt „Hand/I – Der demografische Wandel im Handwerk: Innovationen durch gesunde Unternehmensstrukturen“ gewonnen werden. Im Jahr 2013 wurden in einer Vorstudie zum Projekt 70 Unternehmer/-innen dieser Region zu den Themen Innovation, Gesundheit und Netzwerke befragt. 87% der befragten Betriebe aus fünf Gewerken (Tischler, KFZ, Metall, Elektro, Bäcker) haben weniger als 50 Beschäftigte. Die Befragung zeigt: Bis auf eine Ausnahme haben alle befragten Unternehmen in den letzten fünf Jahren Innovationen durchgeführt, und zwar insgesamt 232. Neben 100 kundenorientierten Produkt- bzw. Dienstleistungsinnovationen waren dies 96 Prozessinnovationen und 36 Sozialinnovationen, darunter sieben gesundheitsförderliche Maßnahmen.

Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Innovationspotenzial

Es wird deutlich: Unternehmer/-innen von Kleinbetrieben haben ein intuitives Verständnis davon, dass Innovationen nur mit gesunden und motivierten Beschäftigten realisiert werden können. Befragt nach förderlichen und hinderlichen Bedingungen für den Innovationserfolg nennen sie motivierte Mitarbeiter/-innen (22 Nennungen), gute Arbeitsbedingungen (14 Nennungen) und eine starke Führung (9 Nennungen). Motivierte Mitarbeiter/-innen haben Spaß und Freude an ihrer Arbeit. Die befragten Unternehmer/-innen wissen, dass Freude an der Arbeit vor allem durch die Arbeitsinhalte (36 Nennungen), das Arbeitsklima (30 Nennungen), durch Wertschätzung (15 Nennungen), Tätigkeitsspielraum (14 Nennungen) sowie Stolz und Erfolgserlebnisse (12 Nennungen) zustande kommt.

In den Aussagen der Unternehmer/-innen findet sich ein umfassendes Verständnis von Gesundheit. Neben körperlicher Unversehrtheit und Schmerzfreiheit zählen zur Gesundheit auch psychische und soziale Aspekte wie Wohlbefinden, Freude und Stolz sowie die Fähigkeit, Vertrauen und stabile Beziehungen aufzubauen und zu halten. Gesundheit ist einerseits eine wichtige Voraussetzung, um dauerhaft innovationsfähig sein zu können, andererseits können Innovationen Gesundheit beeinflussen.

Nur wem es gelingt, die eigene Begeisterung für das tägliche Gewerk und die Aufmerksamkeit für das Können und das Wollen der Mitarbeiter/-innen zusammenzubringen, hat langfristig am Markt Erfolg. Die Führungsforschung kommt deshalb zu dem Schluss, „dass Führungskräfte genauso diszipliniert an Managementinnovationen arbeiten müssten, wie sie es sonst bei Produkt- und Dienstleistungsinnovationen tun“ (Grote & Hering 2013, S. 40). Das haben viele Unternehmer/-innen verstanden, wie die Befragungsergebnisse zeigen. Aber können sie es auch im Führungsalltag umsetzen?

Zur Beantwortung dieser Frage wurden bei den zwölf am Qualifizierungsprogramm teilnehmenden Betrieben neben der Geschäftsführung auch die Beschäftigten (insgesamt 122) zum Führungsverhalten ihrer Chefs befragt und die Ergebnisse dieser Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander verglichen.¹

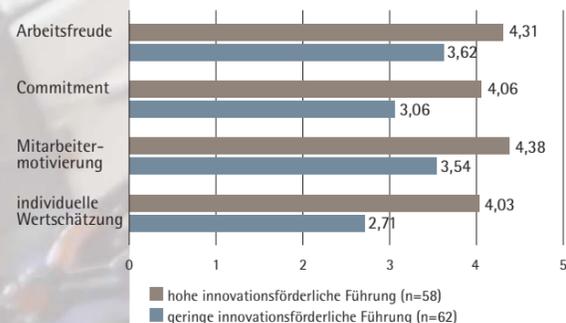
¹ Verwendet wurde eine fünfstufige Bewertungsskala: 1 = trifft nicht zu, 2 = trifft wenig zu, 3 = trifft mittelmäßig zu, 4 = trifft überwiegend zu, 5 = trifft voll zu.

Positive Effekte innovationsförderlicher Führung

Zur Bewertung innovationsförderlicher Führung wurden drei Skalen eingesetzt: zur Ideengenerierung (z.B. „Ich ermutige meine Mitarbeiter, neue Ideen einzubringen.“), zur Ideenimplementierung (z.B. „Ich berate meine Mitarbeiter, wie sie eine neue Idee in der Firma durchsetzen können.“) und zur Ideenumsetzung (z.B. „Ich versuche gute Bedingungen für die Umsetzung von neuen Ideen zu schaffen, wie Zeitspielräume und finanzielle Ressourcen.“).

Um die positiven Effekte innovationsförderlicher Führung zu ermitteln, wurden Arbeitsfreude, Commitment, Motivierung und die erlebte Wertschätzung der Mitarbeiter/-innen bewertet. Commitment erfasst die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Wertschätzung erfasst, ob sich die Führungskraft Zeit für die Mitarbeiter/-innen nimmt, sie als Personen schätzt, ihre Fähigkeiten erkennt und ihnen hilft, ihre Stärken auszubauen.

Die Auswertung der Befragungsergebnisse konnte erste Hinweise auf einen positiven Effekt innovationsförderlicher Führung auf Arbeitsfreude sowie das Zugehörigkeitsgefühl zur



Effekte innovationsförderlicher Führung



Antje Ducki, Martina Brandt, Daniela Kunze

Firma bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern belegen. Je besser diese die innovationsförderliche Führung ihres Chefs bewerteten, desto besser fielen auch die Bewertungen für Arbeitsfreude und Zugehörigkeitsgefühl aus. Ebenso wurden die Merkmale „Wertschätzung“ und „Motivierung“ des Führungsstils ihres Chefs von denjenigen Beschäftigten hoch bewertet, die auch dessen innovationsförderliche Führung hoch bewertet haben (vgl. Abbildung).

Diese Ergebnisse werden mit weiteren Befragungen bei 13 teilnehmenden Betrieben einer zweiten Qualifizierungsrunde überprüft und vertieft.

Regionen durch Netzwerke stärken

Gerade in Regionen wie Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim, in denen der Anteil der Kleinbetriebe sehr groß ist, wird es aber nicht ausreichen, sich als einzelne Unternehmerin oder einzelner Unternehmer zu engagieren. Wenn die Region durch ein „regionales innovationsfreundliches Klima“ gestärkt werden soll, müssen sich Unternehmer/-innen zusammenschließen, austauschen und gemeinsam an verschiedenen Stellen (Handwerkskammer, Innungen, Wirtschaftsförderung, Politik, ...) dafür sorgen, dass Handlungsräume so geschaffen und erweitert werden, dass sich Menschen angezogen fühlen, hier zu arbeiten, weil nicht nur die Arbeitsbedingungen stimmen, sondern auch die Lebensqualität. Obwohl 60% der befragten 70 Betriebe grundsätzlich positive Erfahrungen mit Netzwerken in der Region gemacht haben, spielen diese bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen offensichtlich bislang kaum eine Rolle. Alle zwölf Geschäftsführer/-innen, die sich an der ersten Runde des Qualifizierungsprogramms zum Thema Innovation und

Gesundheitsförderung im Rahmen des Hand/I-Projekts beteiligt haben, gaben an, dass sie bislang bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen nur mittelmäßig oder wenig vom Erfahrungsaustausch durch die Beteiligung an Netzwerken profitiert hätten.

Fazit

Gute Führung ist inspirierend und motivierend, erkennt Potenziale der Mitarbeiter/-innen, entwickelt diese im alltäglichen Arbeitshandeln weiter und praktiziert Fürsorge und Verantwortung. In dieser Kombination werden die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und die Gesundheit der Beschäftigten gemeinsam gestärkt. Nur beides zusammen stellt sicher, dass Unternehmen auch mit alternden Belegschaften eine erfolgreiche Zukunft haben. Regionale Allianzen können Betriebe nicht nur gezielt für diese Zusammenhänge sensibilisieren. Sie sind zudem gefordert, geeignete Voraussetzungen für den betrieblichen Erfahrungsaustausch auf regionaler Ebene zu schaffen. Der Beitrag von Ducki, Fritzsche und Strehl in diesem Heft zeigt, wie solche regionalen Allianzen geschlossen werden können.

Literatur

Grote, S. & Hering, V.W. (2013). Mythen der Führung – Acht Thesen zu einer überfälligen Revision des Verständnisses von Führung. *Personalführung*, 12/2013, S. 38–44.



BEUTH HOCHSCHULE FÜR TECHNIK BERLIN
University of Applied Sciences



„Es sind große Fußstapfen, in die man treten muss!“

Tina Petsch und Ilka Warnke, Beraterinnen für Betriebliches Gesundheitsmanagement im Projekt HanD/I, im Interview mit der Nachwuchsführungskraft Madeleine Foppe-Schlotthauer



Tina Petsch, Ilka Warnke, Madeleine Foppe-Schlotthauer

Unternehmen in eher ländlich geprägten Regionen stehen im Zuge des demografischen Wandels vor der Herausforderung, Fachkräfte zu rekrutieren und Mitarbeiter/-innen langfristig zu binden. Wenn junge, gut ausgebildete Frauen die Nachfolge in diesen Unternehmen antreten, stehen sie zusätzlich vor der Anforderung, einerseits neue Impulse durch Innovationen zu setzen und gleichzeitig wichtige Traditionen aufrecht zu erhalten. Ein positives Beispiel für einen begonnenen Unternehmenswandel im Zuge des Generationenwechsels stellt das familiengeführte Unternehmen FOPPE + FOPPE dar. Die Nachwuchsführungskraft Madeleine Foppe-Schlotthauer berichtet im Interview über ihre Erfahrungen innerhalb des Veränderungsprozesses.

Sie haben sich für die Übernahme der Firmenachfolge entschieden. Welche Rolle spielt dabei ein gezieltes Wissensmanagement?

Dies ist ein wesentlicher Teil. Wir haben einen gewissen zeitlichen Rahmen, in dem wir uns das Wissen, das unsere Eltern in den 30 Jahren Unternehmensführung gesammelt haben, aneignen sollen. Die Übergabe findet bisher flexibel statt, da jeder von uns Kindern einen eigenen Bereich zu verantworten hat und dieser neue Kompetenzen fordert.

Inwiefern unterscheidet sich Ihre Mitarbeiterführung von der Ihrer Eltern?

Ich bin eher ein „Mittelsmann“ zwischen den Parteien „Mitarbeiter/-innen“ und „Führung“, da ich noch nicht ausschließlich Geschäftsführerin bin. Meine Eltern sind im Umgang mit den Mitarbeitern/-innen stringenter und siezen einige. Bei mir ist das Verhältnis aufgrund des ähnlichen Alters mit einem Großteil der Belegschaft persönlicher.

Welche Veränderungen haben Sie bisher im Unternehmen umgesetzt, seitdem Sie an der Firmenführung beteiligt sind?

Zu Beginn habe ich einen Meckerkasten eingeführt, der anhand eines Ampelsystems im Unternehmen transparent gemacht wurde. Von den positiven Anregungen wurden einige umgesetzt und die Zufriedenheit konnte gesteigert werden. Trotzdem bin ich hin und wieder auf Widerstand gestoßen, als die Prozesse definiert wurden und die Umsetzungen beginnen sollten. Neuerungen bringen stets Widerstand mit sich, da eingeschlichene Prozesse Umgewöhnung bedeuten.

Veränderungen können stressauslösend auf Mitarbeiter/-innen wirken. Wie fördern Sie in Ihrem Unternehmen die Ressourcen der Belegschaft? Wenn Mitarbeiter/-innen sich bei Aufgabenverteilungen zu viel zumuten, weisen wir sie darauf hin. Im Rahmen des Projektes HanD/I haben wir z.B. durch überarbeitete Stellenbeschreibungen eine klare Aufgabenverteilung sichergestellt und Verantwortlichkeiten neu definiert. Vorab wurde besonders im Bereich Kommunikation viel im Unternehmen gemacht. Die Führungskräfte wurden geschult, auf welcher Ebene Kommunikation geführt werden sollte. Mit praktischen Übungen wurden Möglichkeiten aufgezeigt, Aussagen oder Fragen wertschätzender zu formulieren.

Vor welchen Herausforderungen stehen Sie als Frau in einer eher männerdominierten Branche?

Durch die Vorarbeiten meiner Mutter, als Frau in dieser Branche, ist es für mich einfacher. Den Respekt verschaffe ich mir durch Taten und harte Arbeit. Hierdurch konnte ich bisher überzeugen, dass ich nicht nur Unternehmertochter bin. In der Metallbranche ist der Frauenanteil in der Produktion generell niedrig. Durch Praktika oder Aktionen wie den „Girls' Day“ schnuppern Mädchen zwar ins Unternehmen, aber weibliche Auszubildende in der Fertigung haben wir leider noch nicht gewinnen können.

Welchen Herausforderungen müssen Sie sich zukünftig als Familienunternehmen stellen?

Es sind große Fußstapfen, in die wir treten müssen. Die derzeitige Marktposition und das Umsatzvolumen des Unternehmens müssen auch unter unserer Führung bestehen bleiben. Zudem

ist es eine Herausforderung, weiter qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen und sie im Unternehmen zu halten, um zukünftig gut aufgestellt zu sein.

Wenn die Fachkräfterekrutierung besonders schwer ist, welchen Stellenwert haben Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Belegschaft in Ihrem Unternehmen?

Uns ist eine familiäre Struktur, ein gutes Arbeitsklima und eine feste Einbindung der Mitarbeiter/-innen ins Unternehmen sehr wichtig. Zudem möchten wir die privaten Belange der Belegschaft kennen, um ggf. Rücksicht nehmen zu können oder an schönen Ereignissen als Betrieb teilzuhaben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind bei uns nicht nur eine Nummer. Wir überlegen gerade, Kita-Plätze zu organisieren oder vielleicht sogar eine Betriebskita zu eröffnen, um die Arbeitskräfte mit kleinen Kindern zu unterstützen.

Was kennzeichnet Ihren Unternehmensstandort?

Der Standort wurde gewählt, weil wir die Chance hatten zu wachsen. Wir sind seit 1994 hier und haben uns nicht nur allein durch die Gebäude vergrößert. In größeren Städten ist das nicht einfach möglich, da muss man direkt „outsourcen“. Das Emsland ist zudem der am stärksten entwickelte Landkreis in Niedersachsen.

Weist Ihre Region Besonderheiten auf, die sich auf Ihre Rekrutierungsstrategie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt?

Schwerpunktmäßig haben wir Arbeitskräfte aus dem regionalen Umkreis. Rekrutierungen aus

einem weitläufigeren Gebiet, wie z.B. der Stadt Osnabrück, sind schwieriger. Auszubildende zu rekrutieren und zu binden, ist ebenfalls problematisch. Generell ist das Interesse, einen handwerklichen Beruf zu lernen, weniger geworden. Viele ziehen weg und gehen studieren. Darum schauen wir, welche Gegebenheiten bestehen müssen, damit Auszubildende bei uns in der ländlichen Region arbeiten können. Z.B. unterstützen wir bei Bedarf bei der Wohnungssuche oder vermitteln eine Mitfahrgelegenheit.

Der demografische Wandel ist in aller Munde. Wie wirkt sich dieser konkret auf Ihr Unternehmen aus?

Wir sind schon mittendrin. In der Altersstrukturanalyse, die im HanD/I-Projekt durchgeführt wurde, war klar zu sehen, dass wir in der Belegschaft eine Lücke in den Altersklassen der 30- bis 50-Jährigen haben. Zudem gehen die ersten Arbeitskräfte bei FOPPE Direkt Versand in Rente. Persönlich betrifft mich der demografische Wandel bei dem Thema Nachfolgeregelung und damit der Gewährleistung des Wissenstransfers. Um länger abgesichert zu sein, haben wir eine Art Mentorenregelung getroffen. Unsere Eltern werden für uns nach Renteneintritt als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Welchen Beitrag leistet das Projekt HanD/I zur Bewältigung des demografischen Wandels?

Die Teilnahme am Projekt hat uns gezeigt, wie groß der Bedarf in unserem Unternehmen ist, den demografischen Wandel zu meistern. Wir wollen für unsere Belegschaft ein attraktives Arbeitsumfeld gestalten, um Fachkräfte dauerhaft ans Unternehmen zu binden. Dafür wurde uns bei der Ideenfindung und Umsetzung von

Maßnahmen geholfen, mit denen wir gegensteuern können. Unter anderem haben wir unser Organigramm überarbeitet, um Verantwortlichkeiten im Unternehmen zu klären und Stellenbeschreibungen neu zu definieren. Auch haben wir eine Mitarbeiterzeitschrift eingeführt, um Rückmeldungen besser ins Unternehmen zu transportieren. Mit Hilfe unseres Slogans „Wir für dich“ wollen wir durch einen internen Workshop das Commitment der Mitarbeiter/-innen stärken. Weiterhin planen wir mit Unterstützung der HanD/I-Beraterinnen die Einführung eines Qualitätszirkels, um den ständigen Verbesserungsprozess im Unternehmen sicherzustellen und die Beteiligung der Belegschaft zu erhöhen.

Vielen Dank für das Gespräch!

Tina Petsch, M.Sc. Public Health und B.A. Management im Gesundheitswesen, ist Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der Handwerkskammer Osnabrück – Emsland – Grafschaft Bentheim.

Ilka Warnke, B.A. Public Health, ist Beraterin für Betriebliches Gesundheitsmanagement im AOK-Institut für Gesundheitsconsulting der AOK Niedersachsen.

Handwerkskammer Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim



„In ihrer Unterschiedlichkeit liegen Reiz und Stärke“

Ein Fazit zum Schluss



Aufgabe von Forschungspolitik ist es, bei der Ausfüllung der Förderprogramme vorausschauend zu denken und zu handeln, damit sie für die zukünftige Entwicklung unserer Gesellschaft die richtigen Weichenstellungen vornehmen kann. Das trifft auch für das aktuell so bedeutende Thema des demografischen Wandels zu. Manche mögen ja immer noch davon überzeugt sein, dass wir es hier mit einer überraschenden, so nicht vorhersehbaren Entwicklung zu tun haben, aber im Sinne des vorausschauenden Handelns fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung nun schon seit über 20 Jahren Projekte, die sich mit den sehr unterschiedlichen Facetten des demografischen Wandels auseinandersetzen.

Insbesondere dieser vorausschauenden Förderung ist es zu verdanken, dass wir heute über ein sehr breites und fundiertes Wissen über die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zurückgreifen können: Die „Ergebnisse von gestern“ sind die Basis für die „Forschung von heute“. Sie zeigten unter anderem überzeugend auf – und das gilt nicht nur für die Bewältigung des demografischen Wandels –, dass eine gesellschaftlich relevante Forschungsförderung den Fokus auch auf die Besonderheiten bzw. die Vielfalt der Regionen legen muss.

Die in dieser Ausgabe der präview vorgestellten Beiträge stellen einige ausgewählte Ergebnisse der Projekte vor, bei denen der regionale Ansatz im Mittelpunkt steht. Bindeglied ist die Betrachtung einer Region und das Suchen nach Lösungen für die jeweiligen Fragestellungen. Gemeinsam sind ihnen die Themen Fachkräftemangel und Innovationsfähigkeit. Ansonsten unterscheiden sie sich aber erheblich voneinander, je nach Zuständigkeitsbereich der Akteure oder wirtschaftlicher Beschaffenheit der Region.

So ist es nur logisch, dass dieser Förderschwerpunkt eine Vielfalt von Lösungen hervorgebracht hat, die, alle für sich genommen, geeignet sind, von nicht an den Projekten beteiligten Unternehmen und Regionen aufgegriffen zu werden. Die Erfahrungen des Förderschwerpunkts gehen aber weit über die Ergebnisse der einzelnen Projekte hinaus: Wenn wir die Entwicklung in den Regionen betrachten, dürfen wir nicht auf der einzelbetrieblichen oder aktueursspezifischen Ebene stehen bleiben, sondern müssen die Region als Ganzes begreifen.

In vielen Städten und städtischen Regionen ist das schon ganz gut gelungen, auch wenn es bis zu einer wirklichen Beteiligung aller für die Region wichtigen Akteure noch ein weiter Weg ist. Schaut man in die sogenannten strukturschwachen Regionen, so sind auch hier Ansätze vorhanden, kaum aber ein wirklich regionales Bewusstsein. Die Diskussion um wachsende oder schrumpfende Regionen mag vielleicht für manche Analytiker von Interesse sein, den Regionen bringt sie nichts.

Gerade in ihrer Unterschiedlichkeit liegen der Reiz und auch die Stärke von Regionen. Jede Region muss für sich klären, was ihre Besonderheit ausmacht, was sie einzigartig macht. Die in der Region verwurzelten Unternehmen sind hier Partner. Gemeinsam mit den verschiedenen Akteuren können Sie dazu beitragen, dass die positiven Merkmale der Region herausgestellt werden. Die Menschen, die in einer Region beheimatet sind, brauchen Perspektiven, die sie ermutigen zu bleiben. Mit kreativen und überzeugenden Marketingstrategien kann erreicht werden, dass Menschen von außen in die Region ziehen. Gute Arbeitsbedingungen sind hierzu ebenso wichtig wie eine gute Lebensqualität.

Die Projekte hatten für die Bearbeitung ihrer sehr komplexen Fragestellungen etwas mehr als drei Jahre Zeit. Die Ergebnisse zeigen, dass sie diese Zeit wirklich gut genutzt haben: In den Regionen konnte viel erreicht werden. Die Politik kann hier mit ihrer Förderung, aber nur Anstöße geben. Jetzt liegt es an den Regionen und den beteiligten Partnern, auch nach Ende der Förderung – also auf sich gestellt – auf dem Erreichten aufzubauen und weiterzumachen. Die Signale dazu sind ermutigend, auch deshalb, weil jetzt entsprechende Strukturen geschaffen sind.

Der große Zuspruch, den die Projekte in ihren vielen Workshops, Symposien und anderen Veranstaltungen erhalten haben, lässt mich auch hoffen, dass ein breiter Transfer in möglichst viele Regionen gelingen kann. Und es ist zu hoffen, dass zukünftige Projekte, die regionale Entwicklungen im Fokus haben, die hier erzielten Ergebnisse nutzen und darauf aufbauen.

*Ilona Kopp
Projektträger im deutschen Zentrum
für Luft- und Raumfahrt*



Art Directors' Comment

Red Dot Design Museum: Der „Innovations-Raum“

Die Fotografien dieser präview wurden in der Ausstellung des Red Dot Design Museums Essen exklusiv für diese Ausgabe gemacht. Mit rund 2.000 Exponaten aus etwa 45 Nationen wird dort die weltweit größte Ausstellung zeitgenössischen Designs präsentiert.

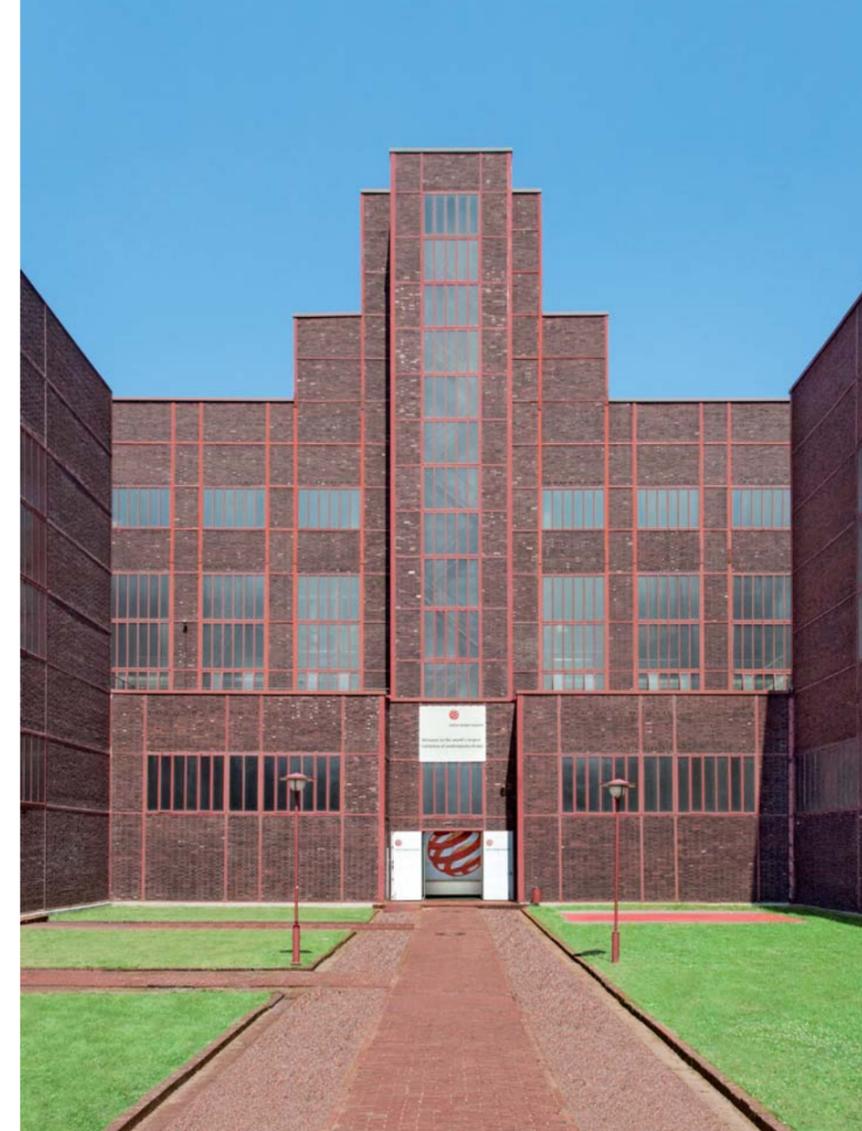
Die Exponate sind Innovation pur: Sie verbinden ein wohlgeformtes Äußeres mit Funktionalität, Ergonomie und Qualität und stellen die internationale Elite aktuellen Produktdesigns dar. Das historische Kesselhaus der Zeche Zollverein in Essen, die seit 2001 zum UNESCO Weltkulturerbe gehört, bietet einen kontrastierenden Raum, in dem sich die Innovationskraft der Exponate visuell entfalten kann.

Das Red Dot Design Museum ist damit **der** Innovationsraum in Deutschland.

Danksagung

Wir bedanken uns recht herzlich beim Red Dot Design Museum Essen, insbesondere Marie-Christine Sassenberg, Senior Communications Manager, für die Erlaubnis, Fotos aus dem Museum für die Gestaltung dieser präview zu verwenden.

Ein weiterer Dank geht an die Fotografinnen, Pia Rauball und Jenny Muschallik, die mit ihren Bildern eine eigene Perspektive auf den Begriff „Innovations-Raum“ geschaffen haben.



Das Red Dot Design Museum Essen

Fast alles, was uns im Alltag umgibt, ist Design: jedes Produkt oder Plakat, jede Inneneinrichtung oder Website ist gestaltet. Dies wird den Besuchern im Red Dot Design Museum Essen auf spannende Art vermittelt. Auf ihrem Weg durch die Ausstellung begegnen sie Red Dot-prämierten Objekten aus unterschiedlichen Lebens- und Produktwelten.

Dabei machen 2.000 formschöne und innovative Exponate auf 4.000 Quadratmetern preisgekröntes Design und die Qualität alltäglicher Gegenstände erfahrbar, denn Anfassen und Ausprobieren ist bei vielen Produkten ausdrücklich erlaubt. Der Kontrast von Alt und Neu, von aktueller Produktkultur und historischer Industriearchitektur macht das Red Dot Design Museum zu einem unvergesslichen Erlebnis und lässt alltägliche Gegenstände in einem ganz anderen Licht erscheinen.

Die Entscheidung darüber, welche Produkte im Red Dot Design Museum gezeigt werden, treffen jedes Jahr aufs Neue Gestaltungsexperten aus

aller Welt. Sie bilden die Jury eines der größten Designwettbewerbe der Welt, des Red Dot Design Awards. In einem mehrtägigen Verfahren testen, diskutieren und bewerten die renommierten Fachleute sämtliche eingereichten Entwürfe live und vor Ort in Essen. Dabei legen sie verschiedene Kriterien wie Innovationsgrad, Funktionalität, Langlebigkeit oder Selbsterklärungsqualität zugrunde.

Nur Produkte, die diese Kriterien des Wettbewerbs erfüllen, erhalten das begehrte Qualitätssiegel und sichern sich damit ihren verdienten Platz im Red Dot Design Museum.

www.red-dot-design-museum.de



reddot design museum
Essen



præview