



Diplom-Betriebswirt (BA) Andreas Barth

studierte Handelsmanagement an der Staatlichen Studienakademie in Riesa. Im Anschluss arbeitete er in der weltweit agierenden Panasonic-Gruppe im internationalen Vertrieb und im Projektmanagement. Seit dem Jahr 2011 ist er als externer Dozent für betriebswirtschaftliche Grundlagen und Unternehmensführung an der Berufsakademie Sachsen tätig. Er vereint durch seine langjährigen Erfahrungen aus Industrie und Dienstleistung, wissenschaftliche Theorien mit praxistauglichen Instrumenten. Im WIR!-Projektvorhaben fungiert er als Projektkoordinator.

Kontakt: Andreas.Barth.WIR@ba-sachsen.de



Prof. Dr. Ute Schröter-Bobsin

studierte Biologie mit Schwerpunkt Mikrobiologie an der Technischen Universität Dresden. Im Anschluss an die Promotion folgten Stationen als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Universitätsklinikum Carl Gustav Carus, Dresden. Seit 2007 ist sie als Dozentin für mikrobiologische und biotechnologische Fachgebiete im Studiengang Labor- und Verfahrenstechnik tätig und leitet seit 2014 die Staatliche Studienakademie Riesa als Direktorin. Aktuelle Schwerpunkte der wissenschaftlichen Tätigkeit umfassen die Projektleitung und Koordination im Verbundvorhaben „Inno-Handwerk“ (BMBF-Förderprogramm "WIR! - Wandel durch Innovation in der Region") sowie Herausforderungen und Lösungswege bei der Etablierung regionaler Innovations- und Transferstrukturen.

Kontakt: ute.schroeter-bobsin@ba-sachsen.de

Innovationsansätze im regionalen Handwerk. Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt „WIR! – Das Handwerk als Innovationsmotor in der Elberegion Meißen“

Andreas Barth | Ute Schröter-Bobsin

Gegenstand des Forschungsprojektes "WIR! – Das Handwerk als Innovationsmotor in der Elberegion Meißen" ist die Frage, welche Faktoren die Attraktivität und die Innovationsfähigkeit des regionalen Handwerks der Elberegion Meißen nachhaltig beeinflussen. Die hiesige Publikation eruiert den Forschungsansatz, unter welchen Bedingungen die Bildung von Kooperationen zwischen Handwerk und Kreativwirtschaft, die Innovationstätigkeit der Region positiv beeinflussen kann und stellt die Ergebnisse zum Abschluss des Forschungsprojektes sowie Handlungsempfehlungen an das regionale Handwerk dar.

"WIR! - The crafts trade as a motor for innovation in the Elbe region around Meißen" is a research project that aims to identify the factors that have a sustainable influence on the attractiveness and innovative capacity of the regional crafts trade in the Elbe region around Meißen. This publication examines the conditions under which the formation of cooperation between crafts and the creative industries can positively influence the innovative activity of the region. Furthermore, it presents the results of the research project as well as practical recommendations for the regional crafts sector.

1. Einleitung

Mit der Kooperation zwischen Handwerk und Kreativwirtschaft gelingt es, Innovationen im Handwerk aktiv voranzutreiben und im besten Falle zu verstetigen. Von dieser These ausgehend untersuchte ein Projektteam unter der Leitung der Staatlichen Studienakademie Riesa die Bedeutung von branchenübergreifender Zusammenarbeit für die Steigerung der Innovationskraft im Handwerk.

Ziel des bis zum Jahresende 2022 laufenden Forschungsprojekts ist es, dem regionalen Handwerk konkrete Handlungsempfehlungen auszusprechen, um innovative Ansätze zu verstetigen und damit die Wertschöpfung in der Region durch neuartige Produkte, Dienstleistungen und Prozesse zu steigern. Zwei Forschungsfragen standen dabei im Zentrum des Interesses und fungierten als Ausgangspunkt für eine empirische Datenerhebung zur Innovationstätigkeit von Handwerksbetrieben in der Elberregion Meißen:

- (1) Inwieweit können Kooperationen und geeignete Dialogformate zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden den Aufbau von Innovationskompetenz im Handwerk fördern?
- (2) Wie gelingt es Handwerksbetrieben Innovationswiderstände zu überwinden, um kontinuierlich an Innovationen zu arbeiten?

Die Analyse der Umfragedaten fokussiert diese Fragestellungen und liefert detaillierte Handlungsansätze für die Verbesserung der Innovationsperspektive im regionalen Handwerk und weist dabei Richtungen auf, die erlangten Erkenntnisse im Handwerk zu transferieren und damit auch überregionale Wertschöpfung zu generieren.

Die Autoren schließen mit den Ausführungen an den ersten Teil der Veröffentlichung „Innovation im regionalen Handwerk, Chancenpotentiale durch das WIRI-Fördervorhaben und branchenübergreifende Kooperationen“ in „Wissen im Markt“ (Ausgabe Dezember 2021) an und stellen gleichzeitig den Abschluss des Projektes „Kreativdialog“ vor.

2. UMFRAGE UND DATENERHEBUNG ZUR „ZUKUNFT DES HANDWERKS IN DER ELBEREGION MEIßEN (HANDWERK, OKTOBER 2021-MÄRZ 2022)“. EINE ANALYSE ZU HERAUSFORDERUNGEN UND WIDERSTÄNDEN IM HANDLUNGSFELD

Die enormen Herausforderungen mit Fachkräftemangel, Überalterung und Digitalisierungsbedarf im sächsischen Handwerk sind sowohl in der Forschung¹ als auch in den lokalen Medien präsent.² Ca. 17.000 Handwerksbetriebe wurden 2019 in der umfangreichsten Studie zur Struktur- und Potentialanalyse im Sächsischen Handwerk durch das Sächsische Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (SMWA) in den Handlungsfeldern Innovations- und Kooperationstä-

tigkeit, Digitalisierung und regionale Wertschöpfungsstrukturen befragt. Determinanten der Innovationstätigkeit gehen in dieser Analyse mit dem Bildungsgrad und der Unternehmerpersönlichkeit sowie mit der Vernetzung der Handwerksbetriebe einher. Die Studie zeigt, dass Kooperationen in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Einkauf und in der Auftragsabwicklung weit verbreitet sind.³ Kooperationen zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen dagegen, nehmen eine untergeordnete Rolle ein. Dieser Umstand eröffnet eine Vielzahl von Fragestellungen und den Innovationsansatz: Inwieweit können branchenübergreifende Kooperationen zum Aufbau von Innovationskompetenz dienen und mit welchen Widerständen ist im Innovationprozess zu rechnen? Ausgehend der wissenschaftlichen Analyse soll eine Datenbasis als Grundlage einer Handlungsempfehlung aufgebaut werden.

2.1 Methodik

Die wissenschaftliche Analyse basierte auf einer qualitativen und einer quantitativen empirischen Datenerhebung. Die qualitativen Daten wurden mittels Experteninterviews mit zwei Funktionsträgern (Obermeister zweier Handwerksinnungen) und drei Inhabern von Handwerksbetrieben erhoben. Die Experteninterviews dienten der Eingrenzung des Forschungsgegenstands, der Zielgruppe, des Forschungsdesigns sowie des Umfangs des Fragebogens zur Erhebung quantitativer Daten. Für die Auswertung wurden die insgesamt 39 Fragen in die fünf Themenbereiche Innovationstätigkeit, Innovationswiderstände, Unternehmerpersönlichkeit, Kooperationstätigkeit und Unternehmensnachfolge geclustert.

Die quantitativen Daten wurden im Zeitraum von Oktober 2021 bis März 2022 zu den genannten Themenbereichen mittels Online-Befragung erhoben. 1406 Betriebsinhaber (Innungs- und Nichtinnungsmitglieder) aus dem Handwerk in der Elberregion Meißen wurden kontaktiert. Die Beantwortung der Fragen erforderte ca. 35 Minuten. Der Rücklauf mit 135 Datensätzen entspricht einer Quote von 9,6% und liegt damit auf einem zu erwartenden Niveau. Eingebettet wurde die Umfrage in einen umfangreicheren Dialogprozess, in welchem die Handwerksbetriebe über einen Zeitraum von ca. einem Jahr zu mehreren Veranstaltungen in der Region eingeladen wurden. Parallel wurde die Datenerhebung durch einen wissenschaftlichen Expertenrat mit Fachdozenten aus Marktforschung, Betriebswirtschaft und Kommunikationswissenschaft der Staatlichen Studienakademie Riesa begleitet.

2.2 Verständnis und Interpretation des Innovationsbegriffs

Ausgehend von den erhobenen Daten (Abbildung Nr. 1), ergaben sich unterschiedliche Ansätze, was Innovation im Handwerk bedeutet. 70,4 % der Befragten verbinden den Innovationsbegriff mit „Bürokratieabbau“, 63,2% mit „erleichterter Arbeitsorganisation“ und 54,0 % mit einem „neuen Produkt“. Ausschließlich 36,7 % verbinden die Begrifflichkeit mit „neuen Dienstleistungen“ und 34,6 % mit „neuen internen Abläufen“. Mehrfachnennungen waren möglich. Interessant

¹ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (2019): *Das Sächsische Handwerk 2019, Struktur- und Potentialanalyse*, S. 6

² *Deutsche Handwerks-Zeitung*; Deutschland fehlen 65.000 Handwerker.; Abruf 3.5.2021: <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/deutschland-fehlen-65-000-handwerker-171577/> (Abruf 03.05.2021)

³ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (2019): *Das Sächsische Handwerk 2019, Struktur- und Potentialanalyse*, S. 136

ist ebenso, dass 46,9 % der befragten Handwerker Innovation mit „Mitarbeiterbindung“ verbinden.



Abbildung Nr.1: Verständnis des Innovationsbegriffs

Die Einordnung des Innovationsbegriffs wurde um die ergänzende Fragestellung der „Wichtigkeit von Arbeitserleichterungen“ mit Mehrfachnennungen konkretisiert. Hieraus kann eine Priorisierung von Handlungsansätzen abgeleitet werden. Eine „hohe bis sehr hohe Relevanz“ erhielt demnach der „Abbau von Bürokratie“ (95,9 %) und „Anregungen zur Mitarbeiterbindung“ (76,5 %) sowie die „Digitalisierung von Arbeitsabläufen“ (68,3 %). Dagegen wurden den Themenfeldern „Unterstützung in der Unternehmensnachfolge“ (38,7 %), „Marketing-/Vertriebsautomatisierung“ (39,7 %) und „Unterstützung in Produktdesign/-entwicklung“ (20,4 %) eine untergeordnete Relevanz zugesprochen.

Das lässt die Schlussfolgerung zu, dass der Innovationsbegriff im Handwerk eher operativ gehandhabt und mit den aktuellen Herausforderungen im Handwerk gleichgesetzt wird. Der Fokus liegt bei dem Abbau von Bürokratie und der Suche nach geeigneten Mitarbeitern. Damit ergeben sich zwei konkrete Handlungsansätze, einerseits den Handwerksbetrieben Prozessunterstützung bei der Mitarbeiterrekrutierung und -bindung anzubieten und andererseits die Betriebsinhaber für das Potential der Digitalisierungsmöglichkeiten zu sensibilisieren. In beiden Ansätzen ist eine Unterstützung und eine Erleichterung durch branchenübergreifende Zusammenarbeit mit Impulsen aus der Kreativbranche zielorientierend.

2.3 Aktuelle Innovationen in Handwerksbetrieben

Statistische Erhebungen von 2019 zeigen, dass wirtschaftlich verwertbare Innovationen aus dem Handwerkssektor selbst heraus, nur selten entstehen.⁴ Dafür spricht der hohe Anteil des Bau- und Ausbauhandwerks, welcher eher für Produktivität als für Innovation im Baugewerbe steht. Diese Arbeitsthese wurde durch die vorliegende Befragung erneut aufgegriffen und konnte teilweise bestätigt werden. Die befragten Betriebsinhaber planen (Mehrfachnennung möglich) sowohl „Neue Dienstleistungen“ (40,8 %), Aktivitäten zur „Nachwuchsgewinnung“ (39,8 %), „Folgen von Corona bewältigen“ (39,8 %), „Digitalisierung von internen Prozessen“ (35,7 %) sowie die

Aktivitäten zur „Firmenübergabe“ (23,4 %). Daraus kann geschlossen werden, dass die grundsätzliche Motivation zur Umsetzung von verschiedenartigen Innovationsthemen hoch ist, die Umsetzung selbst damit aber nicht nachgewiesen werden kann.

Die nachfolgende Grafik (Abbildung Nr. 2) zeigt, dass Impulse für Veränderungen hauptsächlich durch Mitarbeiter, durch Kunden/Auftraggeber aber auch durch interne Arbeitskreise, Wettbewerber und Kammern/Verbände resultieren. Im Vergleich dazu stehen Impulse von beratenden oder kooperierenden Agenturen weniger im Fokus. Daraus kann geschlossen werden, dass Synergieeffekte von Kooperationen mit beratenden Agenturen nicht priorisiert werden und



Abbildung Nr. 2: Relevanz von Veränderungsimpulsen

die Vorteile einer Kooperation tendenziell nicht ersichtlich sind. Ein Handlungsansatz ergibt sich daraus, indem Betriebsinhaber für Kooperationen und entstehende Synergieeffekte sensibilisiert werden. Auf den ersten Blick erscheint der Umstand positiv, in dem die Handwerksinhaber vorrangig (88,7 %) auf Innovationsimpulse durch Mitarbeiter eingehen. Eine Ambivalenz zeigt sich jedoch in der ergänzenden Frage, wer „Treiber für Innovation“ im Handwerksbetrieb ist. Aus der Abbildung Nr. 3 geht hervor, dass der Unternehmer sich das Prädikat mit 67,3 % vorrangig selbst zuspricht. Lediglich zu 27,5 % entstehen Innovationsimpulse durch interne Arbeitskreise und zu 5,1 % durch externe Kooperationen.

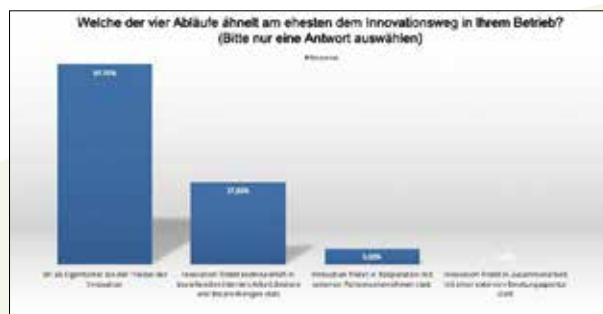


Abbildung Nr. 3: Variationen innovativer Prozesse im Handwerksbetrieb

Hieraus ergibt sich die Fragestellung, ob die Inhaber der Handwerksbetriebe zielführende Methodik nutzen, um die Kompetenzen der Mitarbeiter tatsächlich in den Innovationsprozess einfließen zu lassen? Ein Handlungsansatz ist demnach, Mitarbeiter verstärkt durch generelle oder partizipative Maßnahmen an Innovationsprozessen

⁴ Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (2019): Das Sächsische Handwerk 2019, Struktur- und Potentialanalyse, S. 102

teilhaben zu lassen und dafür auch Weiterbildungsangebote/ Qualifizierungsmöglichkeiten anzubieten. Dass allgemein ein großes Potential für Innovationsprozesse vorhanden ist, unterstreicht die Aussage, dass 49,1 % der Betriebsinhaber nur 0-3 % der Zeit für die Entwicklung neuer Ideen und Produkte einräumen. 28,2 % der befragten Inhaber räumen sich 4-10 % ein und 15,2 % nutzen 11-20 % der Zeit für Innovationen und neue Ideen. Hier zeigt sich eine unterschiedliche Priorisierung für Innovationstätigkeiten in den Handwerksbetrieben.

2.4 Innovationswiderstände, ein Überblick

Der grundsätzlichen Motivation innovativ zu handeln, stehen sogenannte Innovationswiderstände gegenüber und beeinflussen den Fortschritt und Erfolg des Innovationsprozesses. Innovationswiderstände sind sowohl aufgrund mangelnden wirtschaftlichen Handlungsdrucks, mangelnden Zeitkapazitäten, fehlendem Fachpersonal und einem häufig nicht abgeschlossenen Generationswechsel in zahlreichen Quellen bereits gut dokumentiert.⁵ Die Ergebnisse der aktuellen Umfragen im Landkreis Meißen bestätigen diesen Informationsstand.



Abbildung Nr. 4: Innovationswiderstände im Überblick der Umfrage

Als relevantestes Hemmnis für Innovation wurde der Mangel an Zeitressourcen mit 72,4 % benannt. Mit einem Antwortanteil von ca. 30 % kristallisierten sich drei weitere Innovationswiderstände heraus: Zum einen ist der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ein Hindernis, zum anderen sind die Handwerksbetriebe mit den Folgen der Corona-Pandemie stark eingespannt. Ein häufig fehlendes und festes Innovationsbudget in den befragten Handwerksbetrieben ist ebenso hinderlich. Lediglich 6,1 % der befragten Handwerker sahen bei der Umsetzung von Innovationen keine Widerstände. Daraus lässt sich schließen, dass Widerstände im Innovationsprozess generell eine große Herausforderung für die Inhaber von Handwerksbetrieben darstellen und entsprechende Prozessbegleitung erfordern.

2.5 Die Rolle der Unternehmerpersönlichkeit

Um die Rolle der Unternehmerpersönlichkeit in Innovationsprozessen zu bewerten, sind konkrete Verhaltensmerkmale zu identifizieren. Es stellt sich die Frage, wie sich Betriebsinhaber im Innova-

tionvorhaben positionieren und wie sie auf Innovationswiderstände reagieren. In der zugrundeliegenden Befragung wurden den Handwerksinhabern dazu mehrere, mit einander in Beziehung stehende Fragen gestellt.

Auf die Frage, wie Innovationswiderstände in ihrem Handwerksbetrieb vorzugsweise aufgelöst werden, antworteten sie mit möglicher Mehrfachnennung zu 64,7 % „Ich finde zeitnah selbst eine Lösung“, zu 57,9 % „Ich bespreche mich betriebsintern“, zu 22,7 % „Ich suche im persönlichen Umfeld einen kompetenten Ansprechpartner“ und zu 11,3 % „Ich bespreche mich in Erfahrungsaustauschgruppen“. Die Reflektion durch Coaching und Beratungsformate mittels „externer Agenturen“ wurde lediglich mit 5,6 % angegeben.

Die Daten untermauern den bereits beschriebenen Umstand, dass in der Eigenwahrnehmung des Handwerksinhabers der „Problemlöser“ im großen Maße der Unternehmer selbst ist. Erst nachgelagert wird die Option zur betriebsinternen bzw. auch betriebsexternen Expertisennutzung in Betracht gezogen. Problemlösungsansätze auf der Basis von Kooperationen, scheinen kaum eine Handlungsoption für Handwerksbetriebe darzustellen. Die Frage stellt sich, ob der Unternehmer die vielfältigen Widerstände selbst lösen kann oder entsprechende Unterstützung bzw. Reflektionen gewünscht sind. Der methodische Anspruch an die Handlungskompetenz⁶, speziell an die Problemlösungsfähigkeit des Unternehmers ist demnach hoch, um die vielfältigen Herausforderungen eigenständig zu meistern. Zwei Handlungsansätze werden dafür, mit dem Aufbau partizipativer Unternehmensabläufe und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter und des Unternehmers, im vierten Kapitel aufgegriffen.

Die Datenbasis ergab außerdem eine interessante Kausalbeziehung hinsichtlich der Handlungsfelder „abgeschlossener Generationswechsel“, „Innovationstätigkeit“ sowie „Kooperationsmotivation“. Die Analyse ergab einen korrelativen Zusammenhang zwischen dem Alter (Inhaber), der Weiterbildungshäufigkeit (Inhaber) und der Nutzung von Weiterbildungsangeboten (Themen bezogen). Es zeigte sich, dass jüngere Betriebsinhaber (bis 45 Jahre) sich häufiger weiterbilden (> 7 Tage je Jahr) und die Weiterbildungsinhalte nicht nur technikbezogen (Fertigungsverfahren, Produktschulungen, Materialkunde) sind. Weiterbildungsthemen aus den Kategorien Management, Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmenskultur stoßen bei der untersuchten Zielgruppe auf größeres Interesse.

3. KOOPERATIONEN ZWISCHEN HANDWERK UND KREATIVWIRTSCHAFT – EIN INNOVATIONSANSATZ IN DER PRAXISERPROBUNG

Die Ergebnisse der empirischen Datenerhebung lassen einen breiten Interpretationsraum zu. Eine relevante Schlussfolgerung für innovationswillige Handwerksbetriebe, stellt die kooperative Unterstützung dar. Kooperationen mit geeigneten Dialogformaten können dabei der Schlüssel sein, um Innovationswiderstände zu überwinden und Innovationskompetenz in Handwerksbetrieben zu verstetigen. In den folgenden Abschnitten werden die Erkenntnisse aus der Praxis eines begleiteten Innovationsprozesses vorgestellt:

⁵ Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr (2019): Das Sächsische Handwerk 2019, Struktur- und Potentialanalyse, S. 138

3.1 Flexible Dialogformate als Schlüssel zur Kooperationsanbahnung

Kreative Ideen sollen den Innovationsprozess im Handwerk anregen, bereichern und den Blick für Design, Kundenbedürfnisse, Usability (Gebrauchstauglichkeit und Benutzerfreundlichkeit) und für User Experience (ästhetische und emotionale Faktoren und begehrenswerte Gestaltung) schärfen. Die Vertreter der Kreativwirtschaft sind regional als auch überregional tätig, stark untereinander vernetzt, tendenziell softwareaffin und stark lösungsorientiert. Aus der Kreativwirtschaft werden zahlreiche Skills aus den Bereichen Architektur, Grafik und Design, Radio- und Filmwirtschaft, Presse- und Werbemarkt, Software und Gamification angeboten⁷. Die Anwendung dieses Potenzials fand im vorliegenden Projekt in Zusammenarbeit mit dem Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. (LVKKW e.V.) statt und ist in der nachfolgenden Dialog-Roadmap dargestellt.

An den angebotenen Veranstaltungen nahmen im Zeitraum von April bis November 2021 jeweils ca. 35 Akteure aus dem regionalen Hand-

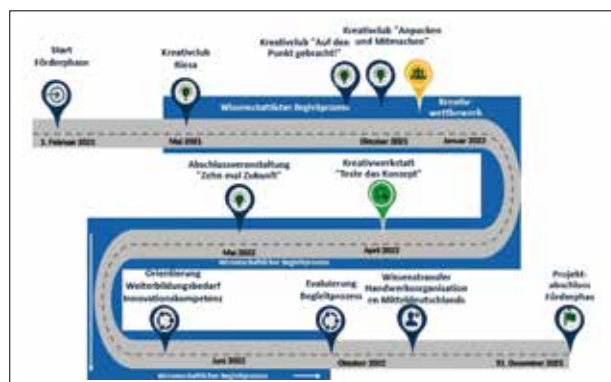


Abbildung Nr. 5: Projekt und Veranstaltungsplanung „Kreativdialog“

werk und ausgewählte Vertreter der Kreativwirtschaft teil. Impulsvorträge zu Innovationsthemen, ein moderierter Dialog sowie ein lockerer Austausch regten zu neuen Ideen und bereichsübergreifenden Kooperationen an. Im Kreativclub wurden aktuelle Herausforderungen und Innovationsthemen gesammelt, geclustert und priorisiert. Die Zielstellung, die Chancen und die Attraktivität des Handwerks sichtbar zu machen, gleichzeitig neue Netzwerke zu bilden und daraus innovative Ideen hervorzubringen, wurde für die Umsetzung mit der Roadmap strukturell verankert.

3.2 Verstetigung des Dialoges zum Aufbau von Innovationskompetenzen

Nach erfolgreichem Auftakt in dem gemeinsamen Dialog, konnten Innovationsideen weiter in dem ganztägigen Workshop-Format „Kreativwerkstatt“ zu konkreten Innovationsprojekten entwickelt werden. Dafür war es im Vorfeld erforderlich, die Herausforderungen der Handwerksbetriebe mit Lösungsansätzen der Kreativschaffenden in Verbindung zu bringen. In einem umfangreichen „Matching-Prozess“ wurden jedem involvierten Handwerksbetrieb ein Vertreter der Kreativwirtschaft assoziiert. Die Teams trafen sich in den Kreativwerkstätten und erarbeiteten gemeinsam kreative Lösungen.

In Mit einem parallel initiierten Kreativwettbewerb: „Besser machen! IdeenJam für das Handwerk von morgen in der Elberegion Meißen“, wurde ein öffentlichkeitswirksamer Ideenwettbewerb ausgerufen und in Zusammenarbeit mit dem Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft e.V. „Kreatives Sachsen“ e. V. umgesetzt. Im Wettbewerb wurden 17 Innovationsideen für das regionale Handwerk generiert. In einem zweistufigen Auswahlverfahren wurden diese Ideen durch eine Fachjury mit Vertretern aus Handwerk, Kreativwirtschaft und Lokalpolitik bewertet und die zehn aussichtsreichsten Innovationsideen ermittelt. Diese zehn Ideen wurden in der Kreativwerkstatt zu konkreten Innovationsprojekten entwickelt. Vier der aussichtsreichsten Innovationsideen wurden im Mai 2022 durch einen im Kreativwettbewerb verorteten verorteten „Pitch“ von der Fachjury zu Preisträgern gekürt. Sie stellen den Ausgangspunkt für konkrete innovative Anwendungen in mehreren Handwerksbetrieben dar.

3.3 Bewertung des begleiteten Innovationsprozesses

1. Umgang mit Widerständen im Innovationprozess

Innovationsprozesse im regionalen Handwerk sind herausfordernd und mit zahlreichen Widerständen versehen, die den Innovationsprozess verzögern bzw. verhindern können. Treffen bekannte und aus Sicht der Handwerksbetriebe nachvollziehbare Innovationswiderstände, wie bspw. Zeit- und Fachkräftemangel, Entwicklung der Produktpreise, Lieferkettenverzögerungen sowie bürokratische Hürden, auf geringen wirtschaftlichen Handlungsdruck (zum Zeitpunkt der Befragung: volle Auftragsbücher), werden Innovationsprozesse nachrangig behandelt und damit erschwert.

Branchenübergreifende Kooperationen können Innovationsprozesse im Handwerk triggern und positiv beeinflussen. Diese Erkenntnis resultiert sowohl aus der Analyse der Umfrage, als auch auf praktischen Erkenntnissen (durch Interviews und Gespräche) in der Projektbegleitung.

2. Methodik und Einsatz der Dialogformate

Aufeinander aufbauende Dialogformate dienen, zum einen für die Kontaktabahnung zwischen Handwerksbetrieben und Kreativschaffenden und andererseits auch dafür dazu, das Interesse an einer gemeinsamen Arbeit zu wecken. Als besonders geeignet hat sich das themenbezogene Dialogformat „Kreativclub“ gezeigt, in dem

⁶ vgl.: Comelli, Gerhard / von Rosenstiel, Lutz / Nerdinger, Friedemann W. (2014): Führung durch Motivation (2014), 5. Aufl., München (Vahlen): Handlungskompetenz als Schnittmenge von Führungs-, Methoden- und Sozialkompetenz

⁷ Sächsische Industrie- und Handelskammern: Branchenbericht Kultur- und Kreativwirtschaft in Sachsen (2014) sowie Landesverband der Kultur- und Kreativwirtschaft Sachsen e.V. (LVKKW e.V.) „Kreatives Sachsen“: Online Zugriff zur Branchenübersicht: <https://www.kreatives-sachsen.de/die-branche/> (Oktober 2022)

erste Kontakte zwischen Handwerk und Kreativwirtschaft initiiert und Ideen gemeinsam zu Innovationsimpulsen entwickelt worden sind. Mit dem aufbauenden Dialogformat „Kreativwerkstatt“ ist es gelungen, aus den Impulsen konkrete Innovationsprojekte zu entwickeln. Die begleitende Teambildung zwischen ausgewählten Handwerksbetrieben und den Kreativschaffenden im Ideen-Wettbewerb, hat sich dabei als Schlüssel zum Erfolg erwiesen. Mit der Methode des Design Thinking, konnten darüber hinaus zielführende und nachhaltige Workshops angeboten werden, um verschiedene Perspektiven im Innovationsprozess (kundenbezogen, prozessbezogen und finanzwirtschaftlich) zu reflektieren und auszubauen.

Fazit: Der modulare Aufbau im Angebot der Dialogformate, konnte die Kooperationen zwischen Handwerksbetrieben und kreativschaffenden Agenturen festigen und zielführend verstetigen. Das Handwerk und die Kreativwirtschaft arbeiteten im Team auf Augenhöhe gemeinsam an Innovationsideen. Sie reflektierten sich, testeten aus und planten die Umsetzungsschritte im Vorhaben gemeinsam –. Eine eine klassische win-win win-Situation, die sich hieraus ableiten lässt.

3. Kommunikative Anforderungen

Die Unterstützung und Begleitung von Innovationsprozessen erfordert aufgrund der vielfältigen wahrnehmbaren Widerstände Beharrlichkeit, Geduld und einen gut geplanten Kommunikationsprozess. Alle Beteiligten sollten angemessen eingebunden werden und in stetigem Kontakt stehen. Das bedeutet, Einzelschritte im Innovationsprozess sollten gemeinsam geplant, protokolliert und kommuniziert werden sowie mit ausreichenden Reflektionsräumen Reflexionsräumen (kommunikativ und zeitlich) ausgestattet werden. Darüber hinaus sollten eine klare Rollenverteilung und Absprache zwischen den Akteuren existieren. Auch das „Dranbleiben“ an Umsetzungsschritten sollte thematisiert werden, da das Handwerk schnelllebig ist und Störeffekte (z.B. Terminabsagen) jederzeit auftreten können. Eine besondere Aufmerksamkeit gilt essollte der Sprachverständigung zu widmengenelten, da ein unterschiedliches „wording“ (branchen- und fachbezogen) häufig zu Missverständnissen führen kann.

4. INNOVATIONSTRIGGER, ANREGUNGEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DAS HANDWERK

4.1 Mitarbeiterpotential fördern und binden

Mitarbeiter aller Betriebsebenen sollten in Innovationsprozesse und dahingehende Entscheidungen aktiv eingebunden werden. Wenn es darüber hinaus gelingt, die richtigen Rahmenbedingungen für Motivation und persönliches Engagement über das Tagesgeschäft hinaus zu schaffen, dann sind wichtige Voraussetzungen für einen erfolgreichen Innovationsprozess gegeben. Relevante Faktoren stellen eine konsequente Kommunikation mit den Mitarbeitern und die Berücksichtigung von Beteiligungsbedürfnissen der Mitarbeiter dar. Angebote zu Weiterbildungen und Qualifizierungen adressiert in den verschiedenen Themenbereichen sind lohnenswerte Ansätze, um engagierte Mitarbeiter in den Innovationsprozess einzubinden.

4.2 Unternehmerische Kernkompetenzen erweitern

In Hinblick auf die Unternehmerpersönlichkeit sowie auf engagierte Mitarbeiter, sollte angeregt werden, die Kernkompetenzen über handwerkliche Fähigkeiten hinaus, zu erweitern. Es gilt, die Chancen und Potentiale der Prozessdigitalisierung zu erkennen und umzusetzen sowie die unternehmerischen Fähigkeiten in Richtung Marketing, E-Commerce und Prozessmanagement zu erweitern. Viele marktfähige Weiterbildungs- und Coachingangebote werden (bisher) vornehmlich von der Industrie genutzt und sind im Handwerk noch zu weniger verbreitet.⁸

4.3 Kooperationen verstetigen

Eine besondere Empfehlung kann für die vorliegende branchenübergreifende Kooperation ausgesprochen werden: gemeinsam zu testen, zu selektieren und zu vollbringen, das sind bewiesene „Impuls- und Lösungsbringer“ und Synergieeffekte aus der Vernetzung mit Kreativschaffenden und deren „Experimentierfreudigkeit“, neue Technologien und Prozesse zu erproben.

4.4 Betriebsnachfolge langfristig planen und organisieren

Ein anstehender altersbedingter Übergabeprozess im Handwerksbetrieb sollte langfristig geplant werden. Dies ist eine weitere wichtige Erkenntnis aus dem intensiven Austausch mit betroffenen Betrieben. Es wird hierfür empfohlen, hier auf Gründernetzwerke und unterstützende Angebote bspw. der Handwerkskammern zurückzugreifen. Die Untersuchungen im aktuellen Projekt zeigten, dass gerade die junge Generation im Handwerk aufgeschlossen ist, die Chancen um Digitalisierung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterbindung zu nutzen und damit den Grundstein einer erfolgreichen Weiterführung des Handwerksbetriebs zu gewährleisten.

5. RESÜMEE UND AUSBLICK

Gegenstand des Forschungsprojektes „WIR! -- Das Handwerk als Innovationsmotor in der Elberegion Meißen“ war die Frage, welche Faktoren beeinflussen die Attraktivität und die Innovationsfähigkeit des regionalen Handwerks der Elberegion Meißen nachhaltig beeinflussen. Der Forschungsansatz beruhte auf der Annahme, dass die Bildung von Kooperationen zwischen Handwerk und der Kreativwirtschaft regionale Innovationen steigern und damit positiv beeinflussen kann. Diese These konnte im Forschungsprojekt bestätigt werden. Handwerk und Kreativwirtschaft ergänzen sich und können Synergieeffekte aus Kooperationen ziehen. Aufbauende Dialogformate und begleitete branchenübergreifende Kooperationen sind der Schlüssel zum Erfolg. Für die Überwindung von Innovationswiderständen konnten mit aktiver Einbindung der Mitarbeiter und einer umfangreichen sowie sensiblen Handlungskompetenz der Betriebsinhaber, konkrete Handlungsansätze benannt werden.

⁸ Rauen, Christopher (2020): RAUEN Coaching-Marktanalyse 2020. Version vom 03.09.2020. Verfügbar unter [https://www.rauen.de/cma/Rauen, Chr.: Coaching Marktanalysen \(2020\): Coaching-Magazin](https://www.rauen.de/cma/Rauen, Chr.: Coaching Marktanalysen (2020): Coaching-Magazin)