InnoWerk

Abschlussbericht des BMBF-Projekts InnoWerk

Förderkennzeichen **01HY0410**

Handwerkskammer Hamburg

Universität Hamburg

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

innovative arbeitsgestaltung

Schlussbericht für das Projekt InnoWerk (Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse)

Zuwendungsempfänger: **Handwerkskammer Hamburg –** Gewerbeförderungsakademie-GFA Geschäftsbereich Wirtschaftsförderung Projekt InnoWerk Holstenwall 12 20355 Hamburg **Projektkoordination und Projektleitung für das Teilvorhaben HWK:** Frau Dipl.-Psych. Stephanie Wöste	**Förderkennzeichen:** **01HY0409**
Universität Hamburg Fakultät für Erziehungswissenschaft, Psychologie und Bewegungswissenschaft Arbeitsbereich Arbeits- und Organisationspsychologie Von-Melle-Park 11 20246 Hamburg **Wissenschaftliche Projektleitung:** Prof. Dr. Eva Bamberg (Universität Hamburg)	**Förderkennzeichen:** **01HY0410**
Vorhabensbezeichnung – Förderschwerpunkt „Aufbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen“ Verbundprojekt: Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse (InnoWerk)	
Laufzeit des Vorhabens: 01.05.2005-31.07.2008	
Berichtszeitraum: - Schlussbericht	

Inhaltsverzeichnis

1 Kurze Darstellung 5

1.1 Aufgabenstellung 5

1.2 Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde..... 5

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens 6

1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand 9

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen..... 9

2 Eingehende Darstellung 11

2.1 a) Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnisses im Einzelnen (Handwerkskammer Hamburg) 11

2.1.1 Aktivitäten zur Gewinnung von Betrieben als Lern- und Entwicklungspartner für die Gestaltung eines Bildungsproduktes im Handwerk..... 12

2.1.2 Wesentliche Aktivitäten und erfolgreiche Vorgehensweisen des Kammer-Teams bei der Akquisition der Handwerksbetriebe..... 12

2.1.3 Die Auswahlkriterien 13

2.1.4 Die zuletzt ausgewählten InnoWerk-Betriebe mit Branchen/Gewerken im Überblick..... 13

2.1.5 Wichtige Vorüberlegungen für die gesamte weitere Steuerung des Prozesses 14

2.1.6 Das Interesse und Engagement der Handwerksbetriebe..... 14

2.1.7 Wichtige Anmerkung für die folgenden Abschnitte à Begriff „InnoWerkstatt“ 15

2.1.8 Die „InnoWerkstatt“ - Ergebnis eines erfolgreich gesteuerten Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozesses zwischen Betrieben und Kammerprojekt bzw. Verbund..... 15

2.1.8.1 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Inhaltliche interessante Fragestellungen, erfolgreiche Zugangs-Themen 16

2.1.8.2 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Angewandte Methoden, für die Zielgruppe erfolgreiche Vorgehensweisen 17

2.1.8.3 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Erfolgreiche Weiterentwicklungen für innovationsbereite Betriebe durch mehr Fortbildungsmotivation, strategische Kooperationen und Netzwerkbildung..... 18

2.1.9 Zentrales Endergebnis I des Teilprojektes Handwerkskammer: 19
2.1.9.1 „InnoWerkstatt“ – das Erstkonzept zur weiteren Nutzbarmachung für Bildungsmarketing und Wirtschaftsförderung im Handwerk.... 19
2.1.9.2 Die Bausteinreihe KIKKK: Entwicklung eines innovativen Fortbildungsproduktes für Unternehmer und Führungskräfte im Handwerk 20

2.1.10 Zentrales Endergebnis II des Teilprojektes der Handwerkskammer: Die Bausteinreihe „KIKKK- Mit Kundenorientierung zum innovativen Handwerksunternehmen“; Dozentenleitfaden und Materialien 24

2.1.11 Kommunikation und Transfer: Aktivitäten des Kammer-Teams 24
2.1.11.1 Die besonderen Transferaktivitäten zum Ergebnis I: „InnoWerkstatt“ oder: Gewerke übergreifender Ansatz vor gewerke- und betriebsspezifischem Ansatz beim Transfer der Ergebnisse ins Handwerk 26
2.1.11.2 Der Transfer des zentralen Endergebnisses II: Bausteinreihe KIKKK 28

2.1.b) Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnisses im Einzelnen (Universität Hamburg)..... 29

2.2 Wichtige Positionen des zahlenmäßigen Nachweises..... 30

2.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit 30

2.4 Voraussichtlicher Nutzen (Verwertbarkeit des Ergebnisses)..... 31

2.5 Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen 34

2.6 Veröffentlichungen und graue Papiere 35

1 Kurze Darstellung

1.1 Aufgabenstellung

Die Veränderung gesetzlicher Regelungen und die zunehmende Konkurrenz industrieller Anbieter zwingen das Handwerk zu Innovationen und einer strategischen Neupositionierung. Neue Kundenbedürfnisse, die Nachfrage nach individualisierten Leistungen und Service bieten dabei zugleich große Chancen. Kunden suchen nicht nur das gute Preis-Leistungs-Verhältnis, sondern auch die verlässliche Beziehung zu einem möglichst umfassend anbietenden Handwerksbetrieb.
Abgeleitet aus dieser Situationsanalyse betraf das Ziel des Projektes die Förderung einer innovativen Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben. Als Ausgangspunkt für den Innovationsprozess sollten Kundenimpulse genutzt werden. Die Aufgabe bestand vor allem darin, eine für Handwerksbetriebe geeignete Intervention zu entwickeln, um diese Ziele zu realisieren. Zur Bearbeitung der Fragestellung sollten praktische Implikationen und theoriegeleitete Konzepte gesichtet, empirisch analysiert und weiterentwickelt werden. Die Kundenorientierung war auch im Hinblick auf die Möglichkeit individuelle Kundenbedürfnisse zu berücksichtigen (demografischer Wandel) zu betrachten.

1.2 Voraussetzungen, unter denen das Vorhaben durchgeführt wurde

Das Projekt wurde als Kooperationsprojekt angelegt. Die Handwerkskammer Hamburg, die Universität Hamburg und Hamburger Handwerksbetriebe waren beteiligt. Da kein Rückgriff auf Erfahrungen mit Kooperationen dieser Art möglich war und kaum wissenschaftliche Arbeiten zur Analyse der Thematik für die spezifische Situation im Handwerk vorlagen, mussten viele grundsätzliche Überlegungen, Modellvorstellungen und Herangehensweisen für eine empirische Analyse erarbeitet werden.
Die zur Antragstellung eingebundenen Betriebe standen nach einem längeren Zeitraum zwischen Akquisition und Projektbewilligung nicht mehr alle als Partner zur Verfügung. Die Gewinnung von Handwerksbetrieben zur aktiven Mitarbeit an den Projektinhalten verzögerte zu Beginn des Projektzeitraumes die Untersuchung. Die Notwendigkeit der Suche nach Handwerksbetrieben wurde gleichzeitig genutzt, um die Stichprobe über den Antragsrahmen hinaus auszuweiten damit noch verlässlicherer Informationen durch eine Bestandsaufnahme gewonnen werden konnten. Durch diese aufwendige Arbeitsphase zu Beginn des Projektzeitraumes verschob sich die Projektplanung. Das Projektziel wurde zum Ende des Bewilligungszeitraumes jedoch wie vorgesehen erreicht.

1.3 Planung und Ablauf des Vorhabens

Tabelle 1: Ablauf des Projektes InnoWerk

Zeitpunkt	Vorgehen	Datenerhebung
10/2005 bis 02/2006	Akquisition von 20 Handwerksbetrieben	
12/2005	1. Inno-Treff: „Erfolgreiche Kundenorientierung“	
12/2005	Voruntersuchung (in 5 Betrieben)	Beobachtung, halbstandardi-siertes Interview und Fragebogen (Inhaber)
04/2006	Bestandsaufnahme (in 20 Betrieben)	Fragebogen und Interview (Inhaber und Mitarbeiter)
05/2006	2. Inno-Treff: „Kundenorientierung und Mitarbeiter-führung“	
07/2006	Inno-Werkstatt: Betriebsklima fördern	
07/2006	Übersicht Bestandsaufnahme über 20 Betriebe	Flyer (postalisch)
10/2006	Inno-Werkstatt: Mitarbeiterbesprechung	
10/2006	Individuelle Betriebsrückmeldung	Rückmeldung an Inhaber im Gespräch mit Betriebsbericht
11/2006	3.Innotreff: Gestaltungsmaßnahmen	
01/02/2007	Akquisition von Kontrollgruppenbetrieben für die Evaluationsstudie	Telefonakquisition
03/04 2007	1. Erhebung Ergebnisevaluation	Fragebogen Inhaber und MA (Treatmentgruppe vor Beginn KIKKK)
03/2007	Start Bausteinreihe KIKKK (Während der Bausteinreihe zusätzlich 2 Seminare für 3 von 9 Betrieben) Prozessevaluation der Bausteine und Mitarbeiterbesprechungen	Fragebogen Inhaber und MA
07/2007 08-10/2007	Ende Bausteinreihe KIKKK 2. Erhebung Ergebnisevaluation	Fragebogen Chef und Ma (Treatmentgruppe vor 4. Innotreff)
09/2007	4. Innotreff: Wie gelingt Innovation im Handwerk	
10/112007	Kundenbefragung	Fragebogen und postalische Rücksendung an die Universität
12/2007	Rückmeldung der Ergebnisevaluation an Betriebe	Flyer (postalisch)
04/2008	5. Abschluss-/Transferveranstaltung	

Das InnoWerk- Projekt wurde mit einer Akquisitionsphase gestartet (s. Tabelle 1), in der 50 Betriebsinhabern das Projekt und die Teilnahmebedingungen vorgestellt wurden. 20 Betriebe konnten als InnoWerk-Betriebe gewonnen werden. Sie nahmen mit unterschiedlicher Intensität an den verschiedenen Untersuchungsphasen und InnoWerk-Veranstaltungen teil. Als zentrale Untersuchungsphasen sind die Vorstudie, die erste Untersuchung zur Bestandsaufnahme, die Evaluationsstudie (mit zwei Erhebungszeitpunkten und integrierter Prozessevaluation) und eine Kundenbefragung zu nennen. Für alle Untersuchungsphasen sind Rückmeldungen an die teilnehmenden Betriebe z.T. in direkten Gesprächen, z.T. über postalisch versandte Flyer erfolgt. InnoWerk bot den Betriebsinhabern als Plattform (unter dem zusammenfassenden Veranstaltungsbegriff „InnoWerkstatt") teils größere Foren für den Austausch (Innotreff), teils kleinere Workshops (InnoWerkstatt) und eine Weiterbildungsreihe (KIKKK) an. Über alle InnoWerk-Aktivitäten wurde in einem halbjährlich erscheinenden Newsletter informiert. Zusätzlich sind zentrale Inhalte und Ergebnisse auf der homepage des Projektes vorgestellt. Auf einer Abschlussveranstaltung im April 2008 wurden alle Hauptergebnisse präsentiert und diskutiert.

Die Anzahl der an den Untersuchungsphasen beteiligten Betriebe, Inhaber und Mitarbeiter sind der folgenden Tabelle 2 zu entnehmen.

Tabelle 2: Teilnehmende Betriebe, Inhaber und Mitarbeiter in den einzelnen Untersuchungsphasen

Zeitpunkt	Untersuchungsschritt	Methode	Teilnehmende
10/2005 – 02/2006	Akquisition von Handwerksbetrieben	Halbstandardisierte Interviews	50 Betriebe – 20 Betriebe wurden ausgewählt
12/2005	Voruntersuchung / Bestandsaufnahme	Firmenrundgang, Beobachtungen, Halbstandardisierte Interviews	5 Betriebe 5 Inhaber[1]
04/2006	1. Untersuchungsphase / Bestandsaufnahme	Interview Fragebogen	20 Betriebe 20 Inhaber, 60 Mitarbeiter[2]
03/04 2007	Ergebnisevaluation I	Fragebogen	<u>Interventionsgruppe:</u> 9 Betriebe 9 Inhaber, 61 Mitarbeiter <u>Kontrollgruppe:</u> 29 Betriebe 28 Inhaber, 149 Mitarbeiter
03/2007-7/2007	Intervention	sechs-stufige Seminarreihe KIKKK	9 Inhaber 46-86 Mitarbeiter (je nach Seminarbaustein)
03/2007-7/2007	Prozessevaluation	Fragebogen	13-17 Inhaber (je nach Seminarbaustein) 46-86 Mitarbeiter (je nach Besprechungszeitpunkt)
08-10/2007	Ergebnisevaluation II	Fragebogen	<u>Interventionsgruppe:</u> 9 Betriebe

[1] Inhaber = Eigentümer der Handwerksbetriebe oder deren Beauftragte
[2] Mitarbeiter = angestellte Meister und Gesellen

			9 Inhaber, 61 Mitarbeiter Kontrollgruppe: 29 Betriebe 28 Inhaber, 149 Mitarbeiter
10-11/2007	Kundenbefragung: Erhebung der Kundenwahrnehmung	Fragebogen	20 Betriebe 352 Kunden

Das empirische Vorgehen des Projektes bezog sich auf drei Konstrukte, die theoretisch erarbeitet und für die Erhebungsinstrumente entwickelt wurden. Es handelt sich um: die Informationskultur (Stremming, o.J.), das Rollenverständnis (Dettmers, o.J.) und die Maßnahmen zur Förderung von Kundenorientierung und Innovativität. Zusätzlich wurde für die Erhebung der Innovativität eines Betriebes eine neue Messgröße – der Innovationsindex – erarbeitet. Einen Überblick über die Projektinhalte geben Bamberg et al. (2008) und Marggraf-Micheel et al. (o.J.).
Abgeleitet aus den in der ersten Projekthälfte erarbeiteten Erkenntnissen, wurde eine Intervention, die Seminarreihe KIKKK (Kunde, Innovation, Kontakt, Kommunikation, Unternehmenskultur), entwickelt. In dieser Reihe wird Betriebsinhabern eine Vorgehensweise zur systematischen Erfassung von Kundenwünschen und zur Ableitung von Innovationen vermittelt. Dazu wird im Betrieb ein Kundenzirkel eingerichtet. Mit Beginn des Zirkels wird der Einsatz eines Kunden-Buches eingeführt. In diesem Kundenbuch notieren Mitarbeiter Wünsche und Anregungen, die die Kunden während eines Auftrages angesprochen haben. Außerdem können die Mitarbeiter Bedürfnisse eintragen, die sie während des Kontaktes bei den Kunden aktiv erfragt oder beobachtet haben. Die Notizen werden in den Zirkelsitzungen im Betrieb ausgewertet: Anschließend besprechen Inhaber und Mitarbeiter gemeinsam, mit welchen Maßnahmen der Betrieb auf diese Kundenwünsche reagieren kann.
Die Einführung und Steuerung eines solchen Kundenzirkels durch die Inhaber in ihrem Betrieb wird in der Fortbildungsreihe bearbeitet. Dazu sind sechs Seminarbausteine konzipiert. In jedem einzelnen Baustein werden Lernziele vermittelt, die nachfolgend von den Seminarteilnehmern konkret umgesetzt werden. Daher sind zwischen den Bausteinen Praxisphasen in den Betrieben vorgesehen, in denen die Kundenzirkelsitzungen (Dauer ca. 1 Stunde) ablaufen. Möglichst alle Mitarbeiter des Betriebes (Meister, Gesellen, Auszubildende, Bürokräfte), vor allem die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt, werden in diese Sitzungen einbezogen. Mit Hilfe des Kundenzirkels lassen sich Wünsche und Anregungen aus Kundensicht, die aus der individuellen Situation bei Kunden (Demografieaspekt) resultieren, in das betriebliche Innovationsmanagement integrieren.
Die Evaluation des Seminarprozesses und auch der Ergebnisse des Weiterbildungsangebotes zeigt positive Effekte. Die Teilnehmer beurteilten die Qualität der Vermittlung und die Relevanz der vermittelten Inhalte als hoch und zeigten sich insgesamt sehr zufrieden mit der Maßnahme. Die Wirkung der Maßnahme auch in Hinblick auf die Informationskultur, das Rollenverständnis, die Zahl und Art der eingesetzten Kundenorientierungs- und innovationsförderlichen Maßnahmen im Betrieb und die Innovativität wurde mit einem Kontrollgruppendesign geprüft. Viele Tendenzen und einige statistisch bedeutsame Ergebnisse belegen eine hypothesengerechte Wirkung der Maßnahme. Durch die Seminarreihe wurde die Kunden- und Innovationsorientierung der Betriebe über die Nutzung von Kundenimpulsen gefördert.

1.4 Wissenschaftlicher und technischer Stand

Zu Beginn des Projektzeitraumes lagen keine der spezifischen Fragestellung des Projektes entsprechenden wissenschaftlichen Arbeiten vor. Es gab zur Frage der kundenorientierten Innovation und den förderlichen Wirkungen der Unternehmenskultur in Bezug auf die Bedingungen in kleinen und mittleren Unternehmen – speziell für das Handwerk – keine Erkenntnisse. Für die Projektarbeit wurde Bezug genommen auf allgemeine Ergebnisse der Interventions- und Innovationsforschung, den Ansätzen zur Unternehmenskultur und dem Rollenverständnis aus Arbeitspsychologischer Perspektive und auf Erkenntnisse der Betriebswirtschaft im Bereich des Customer Relationship. Dort sind in den letzten Jahren Ansätze zum Customer Knowledge Management (Bungard et al., 2003) vorgestellt, die während des Projektverlaufs integriert wurden.

Die bearbeiteten zentralen Variablen und Untersuchungsansätze des Projektes wurden während der Projektlaufzeit mehrfach auf Fachkongressen, in Workshops und Fach-Colloquien vorgestellt und konnten dort mit Experten diskutiert werden. Außerdem wurde eine Lehrveranstaltung zum Thema „Kundenorientierung und Innovation in KMU“ durchgeführt. In diesem Seminar wurde mit Hauptfachstudenten der Studienrichtung Psychologie zu den zentralen Variablen des Projektes ergänzende neue Literatur gesichtet und in Referaten vorgestellt und diskutiert.

Für die Handwerkskammer Hamburg erwiesen sich Expertengespräche mit Vertretern aus verschiedenen Handwerksorganisationen (vorrangig hier: Management Center Handwerk der Handwerkskammer Düsseldorf; einzelne Handwerks-Institute, ausgewählte Vertreter aus dem Hamburger Handwerk sowie anderen Kammern) als förderlich. Zusätzlich hierzu wurde bei der Kammer Hamburg ein Innovationszirkel eingerichtet, der während der Projektlaufzeit in halbjährlichem Abstand tagte und die spezifischen Anforderungen für Handwerksbetriebe hinsichtlich der kundenorientierten Innovation diskutierte, sowie Input zu weiterem Vorgehen und zur Entwicklung der Intervention gab.
Hervorzuheben ist, dass sich der über 3 Jahre hinweg erstreckende, enge Kontakt mit vielen der Value Partner (InnoWerk-Betriebe) partnerschaftlich steuern ließ und dass sich zum Projektthema eine Lern- und Entwicklungspartnerschaft herausbildete. Diese war von Anfang an auf die Gestaltung eines sehr praxisorientierten, nutzbringenden Bildungsproduktes für andere Betriebe in Handwerk/KMU ausgerichtet.
Die erarbeiteten Erkenntnisse aus dem Projektzusammenhang InnoWerk wurden in mehreren Beiträgen veröffentlicht (s. Punkt 6) Literaturliste unter Eingehende Darstellung).

1.5 Zusammenarbeit mit anderen Stellen

Während der Projektlaufzeit wurde in den einzelnen Projektphasen ein fachlicher Austausch in unterschiedlichen Zusammenhängen geführt. Zentrale Gesprächspartner waren hier:

- Projekte des Förderzusammenhangs:
  - SUK (Schauplatz Unternehmenskultur an der FH Osnabrück)
  - INEUVO (Universität Dortmund)

- o INNOBAU (artop Berlin)
- o Metaprojekt artop Berlin
- o Ibis (IAP Krefeld)
- o TIM (Universität Rostock)
- o Prokul (Universität Magdeburg)
- o Uebeg (IAI der Ruhr-Universität Bochum)

§ Vorträge und Workshops:

- o Workshop GfA Stuttgart 03/06: Kundenkontakt als Innovationsquelle im Handwerk
- o Symposium Athen 07/06 (ICAP). Innovation Culture in Small Organizations: The Role of the Customer; gemeinsam mit Wolfgang Scholl, Humboldt Universität Berlin & Siegfried Greif, Universität Osnabrück.
- o Symposium Berlin 07/08 (ICP): Facilitating innovation and change in organizations; gemeinsam mit Lyudmila Karamushka, Universität Kiew, Friedemann W. Nerdinger, Universität Rostock & Wolfgang Scholl, Humboldt Universität Berlin
- o Bergmann, B.: Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern (eingeladener Vortrag)
- o Teichert, T.: Innovationsaudit
- o Handwerkskammer, Handelskammer und Verband der freien Berufe: Hamburger „Tag des Mittelstandes"; Workshop 3: „Vom Kunden lernen"
- o Heinz-Piest-Institut (HPI): Kontaktstudium für Bildungsstättenleiter von Handwerkskammern (bundesweit) und BIT-Austauschtreffen (s.u.)
- o Verlagsanstalt Handwerk / Düsseldorf: Sackmann Anwendertreffen

§ Handwerkskammer (interne und externe Zusammenarbeit/Austausch):

- o Handwerkskammer Hamburg: Hauptgeschäftsführung, Geschäftsbereich Wirtschaftsförderung, Geschäftsbereich Bildung, Bereiche: Marketing, Qualitätsmanagement, Innovation & Service, Projekte, Betriebsberatung, Presse, Vertrieb
- o Einrichtung eines Innovationszirkels mit betriebsnah agierenden Experten der Handwerkskammer Hamburg und außerhalb Hamburgs;
- o Innovationsförderinstitut der Freien und Hansestadt Hamburg
- o Handwerksnah arbeitende Unternehmensberatungen
- o Heinz-Piest-Institut (HPI) Hannover: Netzwerk B.I.T. „Beauftragte für Innovation und Technologie"; Arbeitsgruppe BIS TECH „Werkzeuge"
- o Management Center Handwerk (MCH), Düsseldorf
- o Weiterbildungsbereich der Handwerkskammer Düsseldorf
- o „Unternehmer-Werkstatt" der Handwerkskammer Freiburg
- o Verlagsanstalt Handwerk GmbH / Düsseldorf
- o Institut zur Technik der Betriebsführung im Handwerk (itb), Karlsruhe

Zusammenarbeit mit Hamburger Handwerksbetrieben (vorrangig mit den InnoWerk-Betrieben, teilweise mit weiteren Gast-Betrieben auf InnoTreffs, über: Hospitationen, Betriebsbesuche, (schriftliche, mündliche, telefonische) Befragungen, große wie kleine InnoWerkstatt-Veranstaltungen.

2 Eingehende Darstellung

Vorbemerkung: Die beiden Projekte des Vorhabens waren in zwei unterschiedliche Organisationen eingebunden und hatten damit einen unterschiedlichen Charakter. Wesentliches Ergebnis des Projektes der Universität war die Erarbeitung der wissenschaftlichen Grundlage für innovationsförderliche Maßnahmen in Handwerksbetrieben sowie deren Evaluation; im Projekt der Handwerkskammer ging es in erster Linie um die Entwicklung und Umsetzung verschiedener innovationsförderlicher Maßnahmen. Aufgrund dieses unterschiedlichen Charakters ist auch die Darstellung der Ergebnisse verschieden. Für das Projekt der Handwerkskammer werden die Entwicklungsarbeiten sehr viel ausführlicher dargestellt als für die Universität. Wir gehen davon aus, dass die praktische - oft für Dritte „unsichtbare“ Arbeit - für den Projektträger von besonderem Interesse ist; für die ausführlichere Darstellung der Ergebnisse der Universität verweisen wir auf zwei Publikationen: Bei Bamberg et al. werden theoretische Grundlagen ausführlich dargestellt, wesentliche Ergebnisse der Evaluation werden benannt. Bei Marggraf-Micheel wird ausführlich über die Evaluation der Modulreihe zur Förderung von Innovationen berichtet.

2.1 a) Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnisses im Einzelnen (Handwerkskammer Hamburg)

Die Handwerkskammer Hamburg hatte das übergeordnete Ziel, das Wissen, die Gestaltungsprinzipien und Hilfsmittel in Hinblick auf eine innovationsförderliche Unternehmenskultur herauszufinden und so aufzuarbeiten, dass ein auf Dauer angelegter Weg für Handwerksbetriebe gefunden und nutzbar gemacht wird. Dies sollte nicht nur für die exemplarischen Handwerksbetriebe geschehen; es sollte ein genereller oder branchenspezifischer Weg sein, der der langfristigen Existenzsicherung und innovativen betrieblichen Weiterentwicklung von Handwerksbetrieben dienen sollte. Die anwendungsorientierten Erkenntnisse und Umsetzungskonzepte sollten am Ende des Projektes dem Handwerk, seinen Organisationen und Betrieben direkt oder indirekt in Form von Bildungs- oder Beratungsprodukten zur Verfügung stehen und regional wie überregional verbreitet werden.

Um dieses Ziel zu erreichen wurden vom Teilprojekt der Handwerkskammer:

- Betriebe als Lern- und Entwicklungspartner für die Gestaltung eines Bildungsproduktes gewonnen (Kapitel 2.1.1. Akquisition)
- Ein erfolgreich gesteuerter Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozess zwischen Betrieben und Kammerprojekt geleitet (Kapitel 2.1.2. InnoWerkstatt)
- Ein innovatives Fortbildungsprodukt zum Thema für Unternehmer und Führungskräfte im Handwerk entwickelt, erprobt und aufbereitet (Kapitel 2.1.3. Bausteinreihe KIKKK)
- Diverse öffentlichkeits- und kommunikationswirksame Aktivitäten durchgeführt und ein zentrales Endprodukt für den Transfer in das Handwerk hinein aufgearbeitet (Kapitel 2.1.4. Kommunikation und Transfer)

2.1.1 Aktivitäten zur Gewinnung von Betrieben als Lern- und Entwicklungspartner für die Gestaltung eines Bildungsproduktes im Handwerk

Im Berichtszeitraum konnten Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter aus 4 (intensiv mitarbeitenden) Kernbetrieben und aus 16 (mitarbeitenden) Poolbetrieben vom Teilprojekt der Handwerkskammer zur Projekt-Mitarbeit gewonnen, aktiviert und - ausgerichtet auf die Projektziele - über 3 Jahre hinweg aktiv eingebunden werden.
Hintergrund bei der Auswahl dieser „InnoWerk-Betriebe“ war: Die ursprünglich 5 zur Antragstellung eingebundenen Kern-Betriebe standen nach einem sehr langen Zeitraum zwischen Projektakquisition und –bewilligung nicht mehr alle als Partner zur Verfügung. Die Notwendigkeit einer neuerlichen Suche nach Handwerksbetrieben zum Projektbeginn wurde daher genutzt, um Größe und Zusammensetzung der Stichprobe über den Antragsrahmen hinaus auszuweiten und auch im Sinne des im Verbund abgestimmten Untersuchungsdesigns noch zu optimieren. Es sollten verlässlichere Informationen für die wissenschaftliche Bestandsaufnahme gewonnen und auch mehr und sicherere Aussagen über die Arbeitsweise der Handwerksbetriebe abgeleitet werden können.

Die „InnoWerk-Betriebe“ haben durch ihre Mitarbeit zu spezifischen Fragestellungen und mit ihren Einschätzungen und Erfahrungen engagiert und proaktiv an den Entwicklungen des Projekts mitgearbeitet. Sie haben damit neben wissenschaftlichen Erkenntnissen über Handwerksbetriebe (über den Weg vieler Befragungen der Universität Hamburg) vor allem maßgeblich zur Entwicklung der neuartigen Bildungs-Bausteinreihe KIKKK und an Erkenntnissen über geeignete, praxisnahe Zugangswege zu den Klein- und Kleinstbetrieben im Handwerk mitgewirkt.

2.1.2 Wesentliche Aktivitäten und erfolgreiche Vorgehensweisen des Kammer-Teams bei der Akquisition der Handwerksbetriebe

Aus anhand einiger faktischer Kriterien des Verbundes vorausgewählten 50 Hamburger Handwerksbetrieben waren zu Beginn 20 Betriebe, nach telefonischer und schriftlicher Kontaktaufnahme, von Kammerprojektseite aufsuchend akquiriert worden. Sie wurden nach individuellen Gesprächen vor Ort, in Form von Betriebsbesuchen, zuletzt im Verbund mit den Mitarbeitern der Universität, einvernehmlich ausgewählt.
Die Akquisitionsphase gestaltete sich für die Kammer-Projektseite zwar zeitaufwendig aber überwiegend reibungslos: Konstruktion und Ziele des Projektes erschienen vielen, auch skeptischen und sehr zeitknappen Unternehmern, als durchaus attraktiv, da praxisnah. Als zielführend und wichtig erwiesen sich bei der Akquisition Begriffe wie betriebliche Verbesserungen/„Innovationen“, der Zugang über den Weg der betrieblichen „Kundenorientierung“ sowie der Terminus des „guten Betriebsklimas“, der im Gegensatz zum (bisher) im Handwerk wenig geläufigen Begriff der innovationsförderlichen „Unternehmenskultur“ eher anzutreffen ist.
Als besonders lohnenswert und attraktiv für interessierte Betriebe war die Aussicht auf eine längere, für den eigenen Betrieb nutzbringende Perspektive miteinander, auf die Gewerke übergreifende Zusammensetzung mit den übrigen mitmachenden Betrieben im Projekt und auf den „Blick“ und die Rückmeldungen „von außen“, die im

Projekt durch betriebsfremde Externe (Universitäts- wie Kammer-Mitarbeiter) und deren Aktivitäten in Aussicht stand.

2.1.3 Die Auswahlkriterien

Die Auswahlkriterien waren wie die erhöhte Gesamtanzahl und die Zusammensetzung der Betriebe (siehe oben) inhaltlich im Projektverbund abgestimmt worden. Sie lauteten:

- grundsätzliches Interesse, allgemeine Neugier an den Projektthemen: Betriebsklima/Unternehmenskultur; Kundenorientierung; Innovation
- Innovationsbereitschaft/Offenheit zur betrieblichen Weiterentwicklung
- ein größerer oder überwiegender Anteil von Privatkunden als Bedingung, d.h.: ein möglichst direkter Kundenkontakt: Handwerksfirmen, die „in die Häuser kommen“
- Zusammensetzung der 20 Betriebe als Branchen-Mix aus typischen, haushaltsnahen Gewerken mit Kundenkontakt „vor Ort“
- insgesamt: ein Mix aus relativ typischen Betriebsgrößen für das Handwerk (mindestens 7 bis maximal 30 Mitarbeiter)
- Kommunikationsbereitschaft, Aufgeschlossenheit, Verlässlichkeit
- wirtschaftliche Solvenz.

Durch den vom Projektverbund priorisierten Branchen-Mix war das im Handwerk wichtige Thema der Konkurrenz unter den mitarbeitenden Betrieben weitgehend außen vor geblieben. Dieser mögliche Störfaktor wurde bei Betrieben gleicher Gewerke aber in der Akquisitionsphase von der Kammer-Seite bewusst angesprochen und offen besprochen, um eine gute Zusammenarbeit der Betriebe zu gewährleisten.

2.1.4 Die zuletzt ausgewählten InnoWerk-Betriebe mit Branchen/Gewerken im Überblick

Name des Betriebes	**Branche/Gewerk**
Arvid Drevenstedt – Raumausstattung GmbH	Raumausstattung (K)
Kido - Gestaltung in Holz GmbH	Tischlerei; Holz (K); im Verlauf des 1. Jahres ausgeschieden)
Maler Keil GmbH	Malerbetrieb (K)
Torsten Utz GmbH	Tischlerei Holz Design (K)
Adolf Stahmer GmbH	Sanitär Heizung Klima
Alster Gerüstbau GmbH	Bau
Badinspirationen GmbH	Sanitär Heizung Klima
Elektro Wutz GmbH	Elektro
Gebrüder Bröhan GmbH Metallverarbeitung GmbH;	Metall
Michel Glunz GmbH; Treppenbau	Holz/Treppenbau

Jens Gottschalk GmbH; Sanitärbetrieb	Sanitär Heizung Klima
Härle und Härle - Möbel und Holzbau GmbH	Holz; Tischlerei/Zimmerei
Kraatz GmbH:Medien-und Kommunikationstechnik	Elektro (P)
Nitzbon KG Ergotechnik/Rehatechnik	Metall
Paul Lipp GmbH;	Sanitär Heizung Klima
Herbert Scheel Elektroan-lagen GmbH	Elektro
SGS Technik GmbH	Sanitär Heizung Klima
Siol Heiztechnik GmbH	Sanitär Heizund Klima
Schmeling & Drews GmbH	Sanitär Heizung Klima
Strachanowski & Söhne Elektroanlagen GmbH;	Elektro (P)
Herbert Fick Elektro	Elektro
Zietz Elektrotechnik GmbH	Elektro

Die **mit K gekennzeichneten Betriebe** bezeichnen die intensiver als die übrigen Betriebe eingebundenen Kernbetriebe.
Die **mit P gekennzeichneten Betriebe** bezeichnen die im Rahmen der Erprobung des Kundenbuches bei KIKKK als Pilot-Betriebe genutzten Betriebe, die später zu InnoWerk-Betrieben wurden (s. u.).

2.1.5 Wichtige Vorüberlegungen für die gesamte weitere Steuerung des Prozesses

Wichtige Vorüberlegungen für die gesamte weitere Steuerung des Prozesses zwischen Kammer bzw. Projekt und Betrieben waren für das Teilprojekt der Handwerkskammer:

1. InnoWerk-Unternehmer, als eher aufgeschlossene, innovationsbereite Unternehmer aus dem Handwerk, werden als Schlüsselkunden für die Handwerkskammer und die Abnahme zukünftiger Bildungsprodukte betrachtet.
2. InnoWerk-Unternehmer werden als wichtiger Orientierungsmaßstab und Entwicklungspartner bei der Produktentwicklung zum InnoWerk-Thema betrachtet.
3. Gute Kommunikationsprozesse mit dem Ziel eines optimalen Austausches von Wissen und Erfahrung sind methodisch wie inhaltlich besonders herzustellen – zu beiderseitigem Nutzen (Unternehmer wie Projekt-Team).

2.1.6 Das Interesse und Engagement der Handwerksbetriebe

Das Interesse und Engagement der Handwerksbetriebe an der Projektmitarbeit ging im weiteren Projektverlauf über die vertraglich zwischen Universität und Betrieben vereinbarten Leistungen hinaus: Die Betriebe beteiligten sich während der 3 Jahre insgesamt zwar mit unterschiedlicher Intensität an allen InnoWerk-Aktivitäten (wissenschaftliche Befragungen wie InnoWerkstatt-Veranstaltungen). Über die Hälfte der Betriebe, und damit nicht nur die wenigen Kernbetriebe, können im Rückblick aber als durchgängig aktiv, interessiert und im Rahmen der vielen Treffen als sehr engagiert bezeichnet werden.

Dies zeigen auch die Fakten:
Von 20 zu Beginn ausgewählten InnoWerk-Betrieben schied nur ein einziges Unternehmen (Tischlerei Kido) gegen Ende des 1. Jahres umständehalber aus, da die Unternehmensführung gewechselt hatte. Es stießen dafür im ersten Jahr 2 weitere Betriebe (Firma Kraatz GmbH Medien- und Kommunikationstechnik und Firma Strachanowski & Söhne Elektroanlagen GmbH) als „Quereinsteiger“ zu InnoWerk hinzu: Sie waren zunächst auf den größeren Inno-Treffen als interessierte Gast-Betriebe erschienen, hatten später als „Pilotbetriebe“ bei der Entwicklung der Fortbildungsreihe KIKKK (siehe II.1.3.) das Kunden-Buch in ihren Betrieben getestet und wurden aufgrund ihres weitergehenden Interesses dann noch in das Projekt aufgenommen.

2.1.7 Wichtige Anmerkung für die folgenden Abschnitte à Begriff „InnoWerkstatt“

Die erfolgreiche Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Kammer und Betrieben, die sich seit der Betriebsakquisition weiter im Projekt entwickelt hat und die sich in Form von Großveranstaltungen wie Workshops weiter steuern und entwickeln ließ, wurde später unter dem zusammenfassenden Begriff der „InnoWerkstatt“ bzw. der „InnoWerkstatt-Veranstaltungen“ oder des „InnoWerkstatt-Konzepts“ beschrieben. In Bezug auf die Begrifflichkeiten der Tabelle 1 / Kapitel I.3. fasst der im weiteren Text verwendete Begriff „InnoWerkstatt“ die folgenden Veranstaltungen zusammen:

- 4 InnoTreffs während des Projektes und die Abschluss-/Transferveranstaltung mit jeweils Großveranstaltungscharakter
- 2 InnoWerkstatt-Veranstaltungen mit Workshop Charakter
- 6 KIKKK Veranstaltungen mit Workshop Charakter
- 2 zusätzliche Seminare während der Bausteinreihe mit Workshop Charakter

Der InnoWerkstatt-Ansatz wurde neben dem Bildungsprodukt KIKKK (siehe II.1.3.) ein wichtiges konzeptionelles Zweit-Ergebnis des Kammer-Projektes in Hinblick auf das Ziel des Ergebnistransfers und der verstärkten Netzwerkbildung im Handwerk.

2.1.8 Die „InnoWerkstatt“ - Ergebnis eines erfolgreich gesteuerten Kommunikations- und Zusammenarbeitsprozesses zwischen Betrieben und Kammerprojekt bzw. Verbund

Das Kammer-Team steuerte und koordinierte innerhalb des Verbundes den gesamten weiteren Zusammenarbeitsprozess mit den Betrieben. Neben kontinuierlichen kommunikativen Aktivitäten (siehe Kapitel I. und II.1.4.A) geschah dies vor allem und maßgeblich über Großveranstaltungen und Workshops, die unter dem Titel und Begriff der „InnoWerkstatt"-Veranstaltung inhaltlich wie methodisch bewusst auf das Ziel einer guten, gemeinsamen Entwicklungsarbeit hin gestaltet und moderiert wurden.

Die InnoWerkstatt-Veranstaltungen und Aktivitäten (siehe I.3.) umfassten 5 große Veranstaltungen mit allen InnoWerk-Betrieben (zugelassen waren hier auch projektfremde Gast-Betriebe oder andere interessierte Gäste) sowie 4 kleinere Workshops mit etwa der Hälfte der Betriebe, die sich thematisch besonders engagiert und an einer Mitarbeit im Projekt interessiert zeigten.
Die 6, thematisch vorgegebenen und vom Teilnehmerkreis her nicht fluktuierenden, „geschlossenen" InnoWerkstatt-Workshops im Rahmen der Erprobung der Fortbildungsreihe KIKKK sind für die Entwicklung des im Projekt entstandenen neuen Bildungsproduktes von besonderer Bedeutung gewesen (siehe hierzu II.A 1.3.).

Neben diesen Veranstaltungen gab es von Seiten des Kammer-Teams im Zuge der InnoWerkstatt-Arbeit viele Einzelgespräche mit Führungskräften, gelegentlich auch kleinere Recherchen in den teilnehmenden Betrieben (z. B.: eine Telefon-Umfrage zu Gepflogenheiten bei Mitarbeiter-Besprechungen im Vorfeld einer InnoWerkstatt, um deren Ergebnisse dann als Input für den Workshop zu nutzen).

Alle InnoWerk-Veranstaltungen mit den Handwerksbetrieben wurden vom Handwerkskammer-Team am Ende des Projektes aufgearbeitet und unter dem zusammenfassenden Begriff „InnoWerkstatt" als Konzept für den Transfer zusammengefasst. Dieser Begriff beinhaltet sowohl alle Großveranstaltungen (Inno-Treffs) als auch alle kleineren Workshops (thematische InnoWerkstatt-Treffen incl. der KIKKK-Workshops; siehe Anmerkung oben). Er beinhaltet auch den Wechsel und das Zusammenspiel zwischen Groß-und Kleinveranstaltungen mit den Betrieben während des Projektverlaufs. Die Handwerkskammer hat alle InnoWerkstatt-Veranstaltungen überwiegend inhaltlich geplant, den Prozess organisiert und moderiert; das Team der Universität war hierbei einbezogen und arbeitete zu (siehe auch II.1.B: Erzielte Ergebnisse der Universität Hamburg). Die Inhalte aller Veranstaltungen finden sich in Kapitel I./Tabelle 1 (Ablauf des Projektes InnoWerk). Die Inhalte der KIKKK-Bausteine sind ausführlich im Endprodukt der Handwerkskammer Hamburg dargestellt (siehe Wöste 2008).

2.1.8.1 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Inhaltliche interessante Fragestellungen, erfolgreiche Zugangs-Themen

Die Gewerke übergreifenden Arbeitsthemen der InnoWerkstatt, durch den thematischen Rahmen von „Kundenorientierung" und „Innovation" anfangs noch durch das Kammer-Team vorgegeben, wurden zunehmend in einer rollierenden Planung gemeinsam mit den Betrieben weiterentwickelt. Als wichtige Themen, Fragestellungen und Ansätze ergaben sich hier z.B.:

- Kundenbeziehungen: Betrachten der Beziehungen: Betrieb-Kunde; was wird bereits gemacht – was kann man noch alles tun?

- Mitarbeiterbeziehungen; Wie wird der Handwerksbetrieb, wie werden Mitarbeiter kundenorientierter entwickelt?
- Mit welchen Maßnahmen lässt sich das Betriebsklima für eine innovative Kundenorientierung noch besser nutzen und gestalten?
- Besprechungen im Handwerksbetrieb (Basis-Workshop zu Kommunikation für Führungskräfte).
- Betriebliche Maßnahmen zu Kundenorientierung und Innovation.
- Wie gelingt Innovation im Handwerk? Wie kann der Unternehmer - auch auf Dauer - für den Betrieb innovativ sein?
- Dienstleistungsqualität durch professionelle Kundenorientierung in Handwerksbetrieben (Aufbau-Workshop zur Kommunikation mit Mitarbeitern für Führungskräfte; Training mit Videoeinsatz).
- Dienstleistungsqualität durch professionelle Kundenorientierung in Handwerksbetrieben (Gesprächsführungs- Workshop für Mitarbeiter aus InnoWerk-Betrieben; Training mit Videoeinsatz).

Weitere für eine Fortsetzung von InnoWerkstatt-Treffen von den Unternehmern vorgeschlagene Themen entsprachen Inhalten, die sich unter dem Gewerke übergreifenden Oberthema:„Innovative Betriebsführung“ zusammenfassen lassen.

2.1.8.2 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Angewandte Methoden, für die Zielgruppe erfolgreiche Vorgehensweisen

Als erfolgreiche Methoden ist von solchen zu berichten, die es leisteten, einen positiven Prozess unter den Betrieben über Kontaktaufnahme und viel Austausch herzustellen. Gewerke übergreifender Austausch war, wie bereits oben bei der Schilderung der Akquisitionsphase berichtet, von Anfang an ein häufig artikuliertes Bedürfnis vieler Betriebe gewesen. Methodisch erfolgreich waren vor allem:

1. Auftaktveranstaltungen mit Kennenlern-Interviews

Der Großgruppenansatz der „Wertschätzenden Erkundung“, der mit vorstrukturierten Interviews arbeitet, wurde sehr erfolgreich in den ersten beiden Großgruppen-Veranstaltungen eingesetzt. In diesen Veranstaltungen kannten sich die 20 InnoWerk-Unternehmer untereinander noch nicht oder wenig (wie auch die übrigen Projektmitglieder).
Der Ansatz geht von den Stärken und Potenzialen eines bestehenden Betriebes aus; man konzentriert sich zunächst auf das bereits Funktionierende, Positive einer Organisation und richtet die Aufmerksamkeit nicht gleich auf Defizite, um zu Lösungen zu kommen.
Der Großgruppenansatz der „Wertschätzenden Erkundung“ hat das Kennenlernen und die weiteren Gruppenbildungsprozesse bei den im InnoWerk-Projekt mitwirkenden Handwerksbetrieben maßgeblich positiv gefördert.

2. Ein flexibler Mix aus Groß- und viel arbeitsintensiver Kleingruppenarbeit

Dieser bot Betrieben viele offene Möglichkeiten für Kontakt und Gruppenbildung:
Kontakt: Es war über die InnoWerkstatt möglich, andere thematisch interessierte, innovationsbereite Handwerksbetriebe auf eine unkomplizierte Weise (nicht zufällig) kennen zu lernen.

Nähe: Es war möglich, andere Betriebe langsam kennen zu lernen, sie entlang inhaltlicher Auseinandersetzungen zu Führungs-Themen peu a peu immer etwas näher zu erleben (statt einmalig, sporadisch).
Distanz: Es war möglich, Distanz zu wahren und sich auf andere nicht einzulassen.

3. Als weitere wichtige Aspekte der Moderation/Organisation von InnoWerkstätten erwiesen sich:
    - ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Sachthemen und sozialen wie kommunikativen Aktivitäten
    - ein äußerst strenges Zeitmanagement, eine straffe Moderation
    - viel Teilnehmeraktivität, Arbeits- und auch Moderationsaufgaben in den Kleingruppen, viel strukturierter Austausch/professionelle Moderation
    - Praxisbezug, Umsetzbarkeit als Bezugspunkt und Thema
    - rollierende, flexible Organisation und Planung der Inhalte
    - geselliger Rahmen, ausreichende Pausen, Catering

2.1.8.3 Teilergebnis aller InnoWerkstatt-Veranstaltungen: Erfolgreiche Weiterentwicklungen für innovationsbereite Betriebe durch mehr Fortbildungsmotivation, strategische Kooperationen und Netzwerkbildung

Während der Projektlaufzeit bildeten sich in den InnoWerkstätten schon im 1. Jahr durch Selbstselektion schnell Untergruppen unter den Führungskräften heraus - mit Interessen, die über Themen oder Personen liefen. Diese Entwicklungen führten einerseits zu verstärkten Kontakten untereinander und sehr konkreten betrieblichen Kooperationsaktivitäten auch außerhalb der InnoWerkstatt.
Andererseits konnte aus den InnoWerkstatt-Aktivitäten der Gesamtgruppe heraus eine Untergruppe von 14 Betrieben zur erwähnten Teilnahme an der mehrmonatigen, arbeitsintensiven KIKKK-Erprobungsphase gewonnen werden. Vor allem bei dieser Gruppe hat sich ein enger Arbeits- und auch Lernzusammenhalt herausgebildet. Sie haben durch die KIKKK-Erprobungsphase in ihren Betrieben bereits konkrete Verbesserungs- und Veränderungsmaßnahmen umgesetzt und verfolgen diesen Nutzen weiter (zu den in den Betrieben umgesetzten Maßnahmen bei KIKKK siehe II.1.3.)
Aber auch nach Projektende unterstützen sich viele InnoWerk-Betriebe tatkräftig weiter und tauschen sich aus, unter anderem über den Besuch interessanter Fortbildungs- und Veranstaltungsangebote der Handwerkskammer. Einige haben die bei vielen Unternehmern im Handwerk anzutreffenden Hemmschwelle, Fortbildungen zu besuchen, deutlich abgebaut. Sie nutzen stärker als vor dem Projekt InnoWerk Angebote des ELBCAMPUS der Handwerkskammer Hamburg. So entschied sich eine Unternehmerfrau zu der 1 jährigen Fortbildung „KMU-Managerin im Handwerk“; 6 Unternehmer bzw. Führungskräfte von InnoWerk-Betrieben besuchen ab September 2008 ein Kolleg für Führungskräfte (Thema: „Unternehmenssteuerung durch Personalentwicklung“), das im Rahmen eines anderen Kammerprojektes kostenpflichtig angeboten wird. Sie werben auch bei befreundeten Führungskräften für einzelne Angebote oder melden gar eigene Wunschthemen für sich und andere bei Kammermitarbeitern an (z.B.: Einführung von QM-Systemen in Kleinbetrieben). Ein einzelner Betrieb hat sich durch Vermittlung über die Kammer dazu entschieden, einen Coach

für seine weitere betriebliche Prozessoptimierung zu nutzen; 2 Betriebe nutzten die Betriebsberatung der Kammer. Ein weiterer InnoWerk-Betrieb wurde und wird seit Projektbeginn von der (durch Kammerseite eingeschalteten) Innovationsstiftung der Stadt Hamburg gefördert (siehe InnoWerk-Betrieb Siol in Anlage: Presse/Öffentlichkeitsarbeit).

Auch andere interessierte Handwerks- und KMU-Betriebe oder Personengruppen aus Einrichtungen, die Handwerk und KMU beraten oder fördern, konnten durch InnoWerk-Treffen als Gäste über die offenen InnoTreffen interessiert und über die Themen rund um innovationsförderliche Unternehmenskultur in Austausch gebracht werden.

Die InnoWerkstatt als „Kammer-Anlaufstelle mit Gesicht“ und sich aufbauendes Forum für veränderungsbereite Betriebe hatte für die Kammer damit summa summarum eine zusätzliche (Problem-) Erkennungs-, Vermittlungs- und Vernetzungsfunktion: Sie konnte Bedarfe von InnoWerk-Betrieben durch die gegebene engere „Tuchfühlung“ mehr und besser weiterleiten und vernetzen: zu kammerinternen oder zu externen unterstützenden Diensten (wie zur betriebswirtschaftlichen oder Bildungs-Beratung, zur Innovationsförderberatung oder zu speziellen Fachdiensten.

2.1.9 Zentrales Endergebnis I des Teilprojektes Handwerkskammer Hamburg:

2.1.9.1 „InnoWerkstatt“ – das Erstkonzept zur weiteren Nutzbarmachung für Bildungsmarketing und Wirtschaftsförderung im Handwerk

Als wesentlicher, erfolgreicher und ausbaufähiger Ansatz eines erfolgreichen Arbeitens mit und für Handwerksbetriebe/n – nicht nur bezogen auf die Ziele des Projektverbundes zur Innovationsförderung - wurden unter dem Begriff der „InnoWerkstatt“ zuletzt die folgenden zentralen Parameter zusammengefasst:

- der Gewerke übergreifende, unternehmerische Wissens- und Erfahrungs-Austausch der Führungskräfte untereinander (incl. der unternehmerischen „Rückenstärkung“ hierdurch)
- das Entstehen vieler strategischer Kooperationsbeziehungen der Betriebe (die wie bei InnoWerk noch weit über das Projektende hinaus andauern)
- die Erweiterung unternehmerischer wie auch persönlicher Kompetenzen über die flexible Planung und Durchführung von Fortbildungsbausteinen, die teilweise auch Mitarbeiter von Betrieben erreichte sowie
- die größere Kenntnis und Nutzung von vorhandenen Bildungs-, Beratungs-, Förder- und Vernetzungsmöglichkeiten über die Kammer (die die Hemmschwellen für Beteiligte abbauen).

Im Projektergebnis des Kammer-Teams entstand über die 3 jährige Zusammenarbeit mit Betrieben zuletzt die Erst-Konzeption eines „InnoWerkstatt“-Arbeitens als andere, zusätzliche, neuartige Form von kundenorientierter Zusammenarbeit zwischen Handwerkskammern und ihren Schlüsselkunden (Unternehmer/Führungskräfte aus Betrieben).

Diese ausbaufähige und für Bildungsmarketing wie Wirtschaftsförderung im Handwerk nutzbare Konzeption wird in der Endergebnis-Mappe mit/und auf der Ergebnis-CD des Teilprojektes der Handwerkskammer Hamburg mit ihren möglichen Handlungsstrategien und Handlungsprinzipien ausführlich dargelegt (siehe dort Kapitel 4.2. „Rückblick mit Schlussfolgerungen“ und 4.3. „Fazit: Lust auf Kunden und Innovationen?!“).
Die InnoWerkstatt-Konzeption wurde in der Schluss- bzw. Transferphase für die Kammerorganisation/en im Handwerk noch weiter ausgearbeitet (siehe II.2. Vision: InnoWerkstatt / Handwerkerabend).

2.1.9.2 Die Bausteinreihe KIKKK: Entwicklung eines innovativen Fortbildungsproduktes für Unternehmer und Führungskräfte im Handwerk

Erfolgs- und Endprodukt aus InnoWerkstatt-Aktivitäten und interdisziplinärer Zusammenarbeit im Verbund mit der Universität Hamburg ist die Fortbildungs-Reihe KIKKK. Sie wurde auf der Grundlage von wissenschaftlichen Ergebnissen und Verbund-Erkenntnissen, durch die Expertengespräche und Recherchen der Kammer zu vorhandener Literatur und Materialien für die Praxis im Handwerk (siehe HWK-Literaturlisten), nicht zuletzt aber auch im Rahmen des gesteuerten Zusammenarbeits-Prozesses zwischen Kammer-Team, Universität und den Handwerksbetrieben der InnoWerkstatt entwickelt. Sie wurde später auch erprobt und von der Universität evaluiert.
Die Betriebe entwickelten sich in dieser Zeit zu wichtigen Entwicklungs-Partnern für das zentrale Ziel des Projektes, ein Bildungsprodukt zur innovationsförderlichen Unternehmenskultur für Betriebe im Handwerk zu entwickeln.
14 von 20 InnoWerk Betrieben nahmen mit 20 Führungskräften an der Erprobung der im Projekt entwickelten KIKKK-Bausteinreihe teil (weitaus mehr als bei dieser stark in das eigene betriebliche Geschäft eingebundenen Zielgruppe von Projektseite erwartet wurde; die Anmeldung zur Teilnahme an der Erprobung war freiwillig). Diese betrieblichen „Entwicklungspartner“ haben an den 6 thematisch geschlossenen und vom Teilnehmerkreis her dann ebenfalls fixierten Workshop-Terminen teilgenommen; sie haben dabei auch, in den Phasen zwischen den 6 Bausteinen, ihre Umsetzungsaufgaben im eigenen Betrieb absolvieren müssen. Nur 1 Betrieb konnte die Erprobung terminlich nicht bis zuletzt zu Ende führen (siehe unten).
Ohne das Wissen und die Erfahrungen, die das Kammer-Team aus der Arbeit der InnoWerkstatt hat gewinnen und einarbeiten können und ohne die 14 Betriebe, die aus dem Kreis der ersten InnoWerkstätten heraus für die Erprobung der Bausteinreihe KIKKK gewonnen werden konnten, wäre dieses neuartige Bildungsprodukt - trotz vielfältiger wissenschaftlicher Ergebnisse - nicht in dieser praxisnahen Endform zustande gekommen.

Im Kapitel I.3. wurden Zustandekommen, Charakteristika und Evaluationsergebnis der Bausteinreihe KIKKK bereits umrissen.
Auf der Gesamtergebnis-CD des Teilprojektes der Handwerkskammer Hamburg wird die Bildungs-Bausteinreihe KIKKK darüber hinaus ausführlich beschrieben: mit Dozentenleitfaden, sämtlichen Seminarunterlagen incl. Kunden-Buch und Powerpoint-Präsentationen sowie weiterführenden Hinweisen zur KIKKK Evaluation der Universität Hamburg.

Im Folgenden wird daher zur KIKKK-Reihe nur das Wesentliche im Überblick und bezogen auf die Projektaktivitäten der durchgeführten Erprobungsphase dargestellt.

KIKKK – die Bausteinreihe auf einen Blick

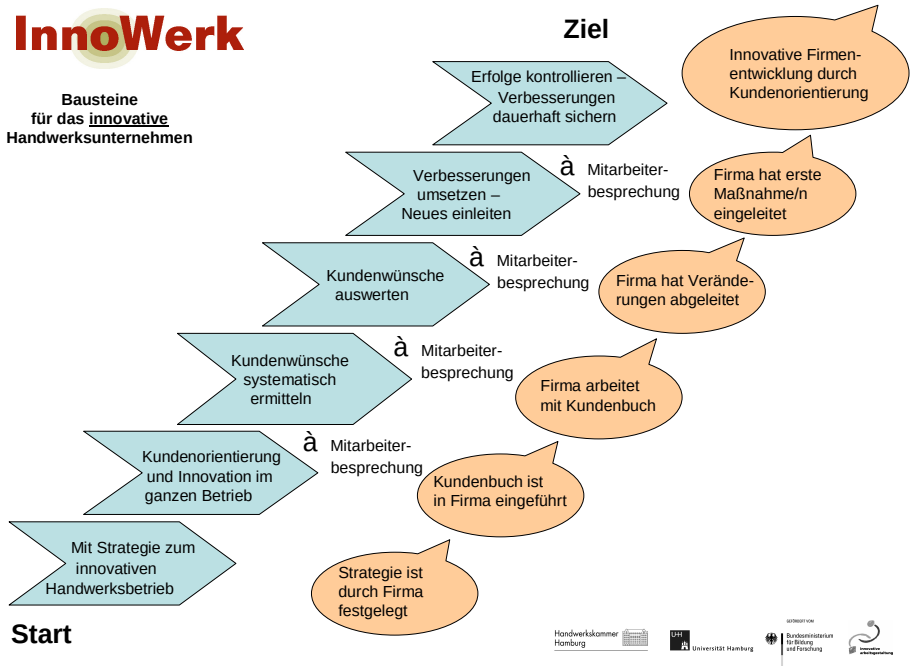
KIKKK ist der Titel einer Bausteinreihe zum Thema: „Mit Kundenorientierung zum innovativen Handwerksunternehmen“ - und steht für:
Kunde, **I**nnovation, **K**ontakt, **K**ommunikation, Unternehmens-**K**ultur.
Im bei InnoWerk entwickelten KIKKK-Konzept wird grundsätzlich davon ausgegangen,

- dass Kundenorientierung (vor allem strategisch) Chefsache ist,
- dass der Chef/die Chefin die Mitarbeiterschaft hierzu systematisch anleiten, einbeziehen und ihre vielfachen Potenziale nutzen kann und sollte und
- dass die Mitarbeiterbesprechung (die Besprechungskultur) der wichtigste Hebel für innovative Veränderungen im Betrieb ist.

Zum Entstehungs-Hintergrund im Projektverlauf:
Befragungsergebnisse des Uni-Teams hatten bei den InnoWerk-Betrieben u. a. ergeben, dass Firmeninhaber ihren Mitarbeitern in Sachen Kundenorientierung weniger zutrauen als umgekehrt: die Mitarbeiter selbst sehen sich stärker zuständig und kompetenter in Kundendingen als ihre Chefs. Erkenntnisse des Kammer-Teams aus der InnoWerkstatt hatten weiter viele inhaltliche Hinweise z. B. zur Alltagssituation der Unternehmer, zur Besprechungskultur in den Handwerksbetrieben wie auch methodische und organisatorische Hinweise geliefert.

KIKKK ist ein Fortbildungskonzept von 6 kurzen, aufeinander aufbauenden Bausteinen, verteilt über einen mehrmonatigen Zeitraum, durch das Unternehmer und ihre Mitarbeiter einen „Schub nach vorn“ in Richtung einer innovativen Unternehmensentwicklung gelangen können. Die Reihe vermittelt Betriebsinhabern eine Vorgehensweise zur systematischen Erfassung von Kundenwünschen und zur Ableitung von Innovationen. KIKKK ist aufgehängt am Thema Kundenorientierung und methodisch am Instrument eines „Kunden-Buches“: In diesem Kunden-Buch notieren Mitarbeiter Kundenwünsche, die während des Kundenkontakts erfragt oder beobachtet werden und auch eigene Ideen.

In der Bausteinreihe wird in 6 Schritten die Kompetenz vermittelt, Mitarbeiterbesprechungen zur Einführung und dauerhaften Implementierung von Kundenorientierung durchzuführen. Visualisiert wird dieses Konzept durch eine Bausteintreppe. Jeder einzelne Baustein vermittelt eine Teilkompetenz, die anschließend von den Chefs in einer Mitarbeiterbesprechung praktisch umgesetzt wird.



Im KIKKK-Bausteinkonzept wird über Lernaufgaben gelernt.
Die Planungsgrundsätze bei diesem Lernaufgaben-Konzept sind:

- Es wird nur praktisches Wissen vermittelt.
- Gelernt wird durch praktische Umsetzung.
- Mit jedem Baustein werden immer nur eine Methode und nur ein neues Thema behandelt.
- Die Bausteine bauen aufeinander auf.
- Es werden nur Methoden eingesetzt, die auch für Betriebsinhaber relevant sein können.
- Die Teilnehmer lernen bei KIKKK auch stark voneinander.

Fast alle Bausteine folgen einem festen Ablaufmuster („Strickmuster“), in dem sich Erfahrungsaustausch, Input, eine Vertiefungsphase, Übungen und nächste Umsetzungsaufgaben abwechseln.

Die Erprobung und Evaluation der KIKKK-Bausteinreihe

Von Mitte März bis Anfang Juli 2007 begaben sich 14 InnoWerk-Betriebe (insgesamt 20 Teilnehmende) und das durchführende Kammer-Team, das KIKKK auch entwickelt hatte (Stephanie Wöste von Kammer-Projektseite; als hinzugezogene Externe: Johannes Koch und Helga Eichner), in die Erprobungsphase der Bausteinreihe. Diese wurde wie die Entwicklungsphase vom Uni-Team /Dr. Claudia Marggraf-Micheel) begleitet und später ausgewertet. Trotz etwas zu eng geplanter Zeiteinteilung konnten alle Bausteine wie geplant durchgeführt werden. Zwischen den Bausteinworkshops führten die teilnehmenden Führungskräfte wie vorgesehen je vier Mitarbeiterbesprechungen in ihrem Betrieb durch, wofür sie im vorangegangenen Baustein jeweils „fit“ gemacht worden waren. Die Endkonzeption KIKKK entstand in einem rollierenden Prozess mit vielen KIKKK-Team-Sitzungen vor, während und nach der 6-teiligen Erprobungsphase mit den Betrieben.

Erzielte Ergebnisse im Verlauf der KIKKK-Erprobung

Aus Sicht des Kammer-Teams taten sich nach Einführung des „Kunden-Buches“ durch den Unternehmer die Mitarbeiter teilweise (erwartungsgemäß) noch schwer mit der Erfassung der Kundenwünsche und Ideen; Bedenken konnten aber im Laufe des Prozesses überwiegend abgebaut werden.
Am Ende der Bausteinreihe (nach 4 - 5 Monaten) lag in den Betrieben zum einen eine Vielzahl von gesammelten Kundenwünschen und eine Menge an festgehaltenen Ideen von Mitarbeitern vor, aus denen sich in Zukunft noch viel ableiten und weiterverfolgen lässt. Zum anderen aber waren sehr viele gemeinsam entwickelte Maßnahmenpläne sofort umgesetzt worden: einige mit gleich sichtbarem, andere mit absehbarem Erfolg. Bei den meisten Maßnahmen stand dabei die Optimierung der betrieblichen Abläufe rund um die Kundenorientierung an erster Stelle.
Entwickelte und in den Betrieben umgesetzte Maßnahmen bei KIKKK waren z. B.:

- definierte „Servicekoffer“, vorgepackte Kisten, Checklisten (z. B. für Einzelprojekte, Fahrzeuge, Auftragstypen, Ordnung/Sauberkeit vor Ort)
- Auftritt und Rolle der Mitarbeiter im Kundenkontakt werden neu/anders verabredet (parallel zu Anschaffung/Einsatz von Visitenkarten)
- gemeinsame Entscheidung und Angehen einer Standort-Zusammenlegung in einem Betrieb
- personelle Zuständigkeiten und Abläufe werden (im Kundeninteresse) gezielt neu oder anders verabredet.

Im Unternehmeraustausch zu Beginn der KIKKK-Bausteine wurde unter anderem auch von „betriebsklimatischen“ Veränderungen berichtet, beschrieben wurden z. B.:

- eine ansteigende Sensibilität von Mitarbeitern (wie Chefs) gegenüber Kunden
- ein anderes Sich Kennen- und Schätzen-Lernen der Beteiligten über den gemeinsamen Fixpunkt: Kunde
- ein anderes Sich Zeigen-Können über Kunden-Buch Aktivitäten (betriebsintern wie gegenüber Kunden)

Daneben wurde aus den Betrieben auch von direkten Zufriedenheits-Äußerungen von Kunden berichtet.

Die Evaluationsergebnisse der Universität Hamburg bestätigten die positiven, bis dahin nur subjektiven Einschätzungen des Kammer-Teams zur Wirksamkeit der KIKKK-Bausteinreihe. Die Bewertung durch Unternehmer wie Mitarbeiter ergab hier, dass alle Betriebe das Seminar als lohnenswert einschätzen. Sie haben alle mit Hilfe des neuen Vorgehens (Einsatz von Kunden-Buch wie Mitarbeiterbesprechungen) Maßnahmen entwickelt, die in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden. Ein Teil der Betriebe (64 %) wird das Kunden-Buch voraussichtlich in dieser Form weiter nutzen.
Vor allem aber will ein großer Teil der Betriebe die Mitarbeiterbesprechungen zum Thema Kundenorientierung und Innovation weiterhin durchführen (93 %) und auch weiterhin Maßnahmenpläne zu Veränderungen für den Betrieb führen (93 %). Eine Teilnahme an der Bausteinreihe wirkte sich insgesamt positiv auf die Informations- und Besprechungskultur der Betriebe aus und führte dazu, dass nach KIKKK mehr Kundenwünsche gesammelt und im Betrieb systematisch genutzt wurden als vorher. Auch das Rollenverständnis der Mitarbeiter veränderte sich durch die Teilnahme an KIKKK: diese fühlten sich nach der Reihe mehr zuständig für kundenorientierte Auf-

gaben als Mitarbeiter in Vergleichsbetrieben, die nicht an KIKKK teilgenommen hatten (Näheres zur KIKKK Evaluation: siehe Ergebnisse der Universität Hamburg).

2.1.10 Zentrales Endergebnis II des Teilprojektes der Handwerkskammer Hamburg: Die Bausteinreihe „KIKKK- Mit Kundenorientierung zum innovativen Handwerksunternehmen"; Dozentenleitfaden und Materialien

Nach Gesamtauswertung und Optimierung des Konzeptes entstand eine Endkonzeption der gesamten Bausteinreihe KIKKK, die alle Hinweise und Materialien für den Transfer umfasst. Auf der InnoWerk-CD des Kammer-Teams (siehe unten II.1.4.) finden sich diese Gesamtmaterialien incl. der Seminarunterlagen im PDF-Format mit allen Powerpoint-Präsentationen und mit einem detaillierten Dozentenleitfaden.
Da aus zeitlich-organisatorischen Gründen des Gesamt-Verbundprojekts nur ein Erprobungsdurchlauf von KIKKK möglich war, in dem erwartungsgemäß nicht alle Bausteine die angestrebten Ergebnisse voll erbracht haben, werden auch Hinweise zu möglichen Änderungen und Variationen für zukünftige Durchführungen gegeben.

2.1.11 Kommunikation und Transfer: Aktivitäten des Kammer-Teams

(siehe auch Anlage: Pressespiegel/Öffentlichkeitsarbeit des Teilprojekts Handwerkskammer Hamburg)

Für den Projektverbund InnoWerk wurde zum Projektbeginn ein auf die verschiedenen Zielgruppen und Multiplikatoren der Teilprojekte abgestimmtes, gemeinsames Konzept zur Öffentlichkeits- und Transferarbeit erstellt.
Es schloss die Zielgruppen der Praxis-Seite in den Handwerks-Betrieben und Organisationen des Handwerks ebenso ein wie die Zielgruppen der Wissenschafts-, Forschungs- und Bildungseinrichtungen.
Verantwortlich für die Koordination und Organisation dieses Kommunikationskonzeptes war innerhalb des Verbundes das Kammer-Team.

Über alle InnoWerk Aktivitäten des Verbundes wurde daher in dem durch das Kammer-Team organisierten zentralen E-Mail-Newsletter, dem „InnoWerk-Info" halbjährlich informiert.
Die 6 Ausgaben finden sich u.a. auch auf der hompage www.innowerk-hamburg.de (s.u.).

- 1. Ausgabe InnoWerk-Info: 9/2005
- 2. Ausgabe InnoWerk-Info: 3/2006
- 3. Ausgabe InnoWerk-Info: 9/2006
- 4. Ausgabe InnoWerk-Info: 7/2007
- 5. Ausgabe InnoWerk-Info: 1/2008
- 6. Ausgabe InnoWerk-Info: 4/2008

Der InnoWerk-Verteiler richtete sich dabei an diverse Einrichtungen und verantwortliche Personen im Handwerk, innerhalb und außerhalb Hamburgs, an Multiplikatoren und Einrichtungen aus Wissenschaft, Forschung und Bildung und wurde im Projektverlauf kontinuierlich um Interessenten erweitert.

Für Informationen und Einladungen an Handwerksbetriebe zu den InnoWerk-Veranstaltungen konnte das HANDWERKS-INFO der Handwerkskammer (Mailing/Fax an alle Hamburger Handwerksbetriebe) genutzt werden, ebenso auch der HWK-Pressedienst.

An allgemeinen Werbemitteln wurden neben Logo- und Gesamtdesign-Entwicklung, dem Basis-Informations-Flyer zum Projekt InnoWerk, Visitenkarten und Briefpapier auch Templates für variable Einladungs-Flyer für die vielen, jeweils aktuellen InnoWerk-Veranstaltungen und Anlässe zum Einsatz gebracht (siehe Muster in Anlage).

Internetwege:
Über die wichtigsten Inhalte, Veranstaltungen, Zwischenergebnisse und Entwicklungen von InnoWerk wurde auf der projekteigenen zentralen homepage berichtet:
www.innowerk-hamburg.de
Außerdem wurde zusammen mit anderen Förderprojekten des Projektträgers DLR, die zum gleichen Thema arbeiteten, eine weitere homepage zum Thema mit bedient und aktuell gehalten, siehe: www.innovative-unternehmenskultur.de InnoWerk

Die Pressearbeit, die von Beginn des Projektes an auf das Hamburger Handwerk wie auch auf wichtige überregionale Funktionsträger und Organisationen des Handwerks abzielte, rundete die Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit ab.

Hervorzuheben sind hier vor allem das zentrale Publikationsorgan der Kammern im Norden, „Nord Handwerk“ (mit 4 teils sehr ausführlichen Artikeln zu InnoWerk) sowie das überregionale „Marketing Handwerk aktuell“ und andere regionale Zeitungen:

- Marketing Handwerk aktuell: Ausgabe 2/2006: InnoWerk: 1. InnoTreff in der Handwerkkammer Hamburg
- Nord Handwerk Ausgabe 3/ 2006: Wie werden Kundenwünsche zu Aufträgen?
- Nord Handwerk Ausgabe 3/2007: Vom Kunden lernen?!
- Nord Handwerk Ausgabe 10/2007: Kick nach vorn
- Nord Handwerk Ausgabe 5/ 2008: Werkstatt für zündende Ideen
- Hamburger Abendblatt 18.4.2007: Handwerk im Norden
- „Offensive“ – Infomagazin für den Hamburger Mittelstand: Ausgabe 9/2007 „Kick nach vorn“ und 9/2008 (in Druck)
- „Absatzwirtschaft – Zeitschrift für Marketing“ (Schwerpunktausgabe zu Handwerk: Marketing macht den Meister ; Ausgabe 7/2007

(siehe Anlage: Pressespiegel/Öffentlichkeitsarbeit des Teilprojekts Handwerkskammer Hamburg)

Als wichtiges Kommunikationsorgan innerhalb der Handwerkskammer Hamburg, neben dem digitalen InnoWerk-Info an alle Mitarbeiter, wurde zum Projektbeginn vom Kammer-Team ein halbjährlich tagender, sogenannter „Inno-Zirkel“ einberufen. Er war besetzt mit durchschnittlich 10 Führungsverantwortlichen und Multiplikatoren

aus dem Bildungs- und oder Beratungsbereich; der Teilnehmerkreis wurde je nach Projektfortschritt und Schwerpunktthema leicht variiert und entsprechende Experten eines Bereiches hinzugezogen. Hier wurde kontinuierlich vom Projektfortschritt berichtet, Feedback eingeholt und zu inhaltlichen Fragen wie auch zu Fragen des Transfers diskutiert. 3 Betriebsberater der Kammer konnten u.a. über diesen Zirkel zur Mitarbeit bei der Entwicklung und Durchführung des 1. KIKKK-Bausteins (des Basis bzw. „Strategiebausteins“) gewonnen und mit ihrem Know-how einbezogen werden.

Die zentrale Kommunikation zu den Betrieben im Handwerk lief wie berichtet bewusst nicht nur auf schriftlichem Weg, sondern sehr zielgerichtet in Form der größeren wie kleineren Veranstaltungen und Workshoptreffen ab, die unter dem Begriff „InnoWerkstatt“ vom Kammerteam aus geplant und von der Eröffnung bis hin zur Abschlussveranstaltung geplant und durchgeführt wurden (siehe II.1.2.). Die Universität leistete Zuarbeit (vgl. II. 1. erzielte Ergebnisse der Universität)

An weiteren Präsentations- bzw. Transfermitteln von Kammerseite wurden daneben Powerpoint-Präsentationen für öffentliche Veranstaltungen und Workshops zu InnoWerk produziert:

- Im Projektverlauf für kammerinterne Zwecke oder auch extern, so für den Workshop „Von Kunden lernen“ auf dem Tag des Hamburger Mittelstands (Mai/2007),
- gegen Projektende für die diversen Transferveranstaltungen innerhalb und außerhalb des Hamburger Handwerks (siehe nachfolgend).

2.1.11.1 Die besonderen Transferaktivitäten zum Ergebnis I: „InnoWerkstatt“ oder: Gewerke übergreifender Ansatz vor gewerke- und betriebsspezifischem Ansatz beim Transfer der Ergebnisse ins Handwerk

Ziel des Teilprojektes der Handwerkskammer war unter anderem, gegen Projektende eine möglichst breite Übertragbarkeit der entwickelten Gestaltungs-Ergebnisse (also: der KIKKK-Reihe als Bildungsprodukt) für weite Bereiche und Gewerke des Handwerks sicherzustellen.
Dies sollte laut Antragsplanung auf dem Wege betriebs- und gewerkespezifischer Umsetzungskonzepte der gefundenen Lösungen (entsprechend also: der Bildungsreihe KIKKK) erreicht werden. Diese Zielerreichung wurde im Projektverlauf immer mehr zurückgestellt aufgrund der gewonnenen positiven Erfahrungen mit dem (gerade nicht) Gewerke bzw. betriebsspezifischen Ansatz: dem breit angelegten und sich zielgruppenadäquater erweisenden InnoWerkstatt-Ansatz. Dieser Gewerke übergreifende Ansatz, der sich als besonders eigendynamischer Erfolgs-Schlüssel, nicht nur für den Zugang zum Projektthema, sondern zu den Führungskräften im Handwerk allgemein erwiesen hatte, wurde daher (an Stelle der Gewerke- und betriebsspezifischen Übertragungen) ausgearbeitet (InnoWerkstatt-Konzept). Hintergrund dabei war es im Sinne der Förderprogrammziele, eine dem Handwerk möglichst hohe Wirksamkeit versprechende Transferkonzeption anbieten zu können, die eine hohe Übertragbarkeit für das Bildungsprodukt KIKKK gewährleistet (und andere Dienstleistungen für die gleiche Zielgruppe).

In der InnoWerk-Schlussphase wurde vom Kammer-Team die InnoWerkstatt-Konzeption (im Sinne des Projekttransfers) noch zusätzlich weiter aufgearbeitet als weiterzuführendes und weiter zu entwickelndes Innovationsforum für die jeweiligen Handwerkskammern. Anlaß hierfür waren Präsentationen innerhalb der Kammer Hamburg und vor anderen Handwerksvertretern. Die modellhafte, noch weitergeführte InnoWerkstatt-Konzeption konnte in Form einer Powerpoint Präsentation bereits mehrfach intern wie extern im Handwerk vorgestellt werden:

Zum Transfer innerhalb der Handwerkskammer Hamburg ist positiv hervorzuheben, dass Diskussions- und erste Entscheidungsprozesse zur Fortsetzung einer regelmäßig anbietenden InnoWerkstatt (im Sinne eines Innovationsforums) in Gang gekommen sind, die bis zum Zeitpunkt der Berichtserstellung andauerten.

Präsentationen zu den InnoWerk Ergebnissen fanden bis dahin intern statt vor:

- Der Hauptgeschäftsführung
- Der Geschäftsführerrunde
- Der Führungskräfte-Runde des Bildungsbereiches (ELBCAMPUS)
- Führungskräften des Geschäftsbereiches Wirtschaftsförderung/Innovation
- Diversen Führungskräften, Experten und Kammer-Multiplikatoren des InnoZirkels aus den Bereichen: Weiterbildung/Beratung (ELBCAMPUS), Pädagogik, Marketing, Projekte, Produktentwicklung, Vertrieb, Innovation & Service, Presseabteilung.

Ansätze für nachhaltige organisatorische Veränderungen werden von Seiten der Geschäftsführung der Kammer inzwischen grundsätzlich befürwortet; es wird derzeit nach Mitteln und Wegen gesucht, um eine InnoWerkstatt-Konstruktion in Zukunft weiterführen zu können. (siehe 2.2. Voraussichtlicher Nutzen, Vision: InnoWerkstatt/Handwerkerabend).

Für den externen Ergebnistransfer konnten von Seiten des Kammer-Projektes einige besonders günstige Transfergelegenheiten in die Handwerksorganisationen hinein genutzt werden. Hervorzuheben sind hier die für die InnoWerk-Praxisergebnisse sehr zentralen Präsentationen im Handwerk:

- vor ca. 25 Bildungsverantwortlichen aus Kammern im Rahmen einer Kunden-Veranstaltung der Verlagsanstalt Handwerk (März 2008).
- vor den bundesweit agierenden HPI Beauftragten für Innovation (BIT) und dem Expertenkreis BIS TECH Werkzeuge des HPI (April 2008)
- über das Heinz-Piest-Institut Hannover im Rahmen des HPI Kontaktstudiums vor ca. 50 Leitern von Bildungseinrichtungen aus bundesweiten Handwerkskammern (Mai 2008)

Hervorzuheben ist nicht zuletzt die mit über 80 Teilnehmern gut besuchte und sehr erfolgreich verlaufende Abschlussveranstaltung des Projektes InnoWerk im April 2008 mit Gästen innerhalb und außerhalb Hamburgs und des Handwerks (siehe Pressespiegel / InnoWerk-Info Ausgabe 6/2008). Hier trugen nicht zuletzt viele der InnoWerk-Betriebe selbst sehr aktiv zur Präsentation und damit zum eindrucksvollen Transfer der geleisteten Projektarbeit bei, da sie für sich und stellvertretend für ande-

re Betriebe vom Nutzen der Ergebnisse überzeugt waren (siehe auch InnoWerk-Info vom April 2008). Im Vorstand der Handwerkskammer Hamburg, unter Kammermitarbeitern und von Vertretern externer Einrichtungen wurde über das Projekt und seine Ergebnisse im Anschluss sehr positiv berichtet und auch rückgemeldet.
Nicht nur in der Eingangsrede des stellvertretenden Vorstandes der Handwerkskammer Hamburg (Josef Katzer) war bei der Abschlussveranstaltung InnoWerk auf die große Bedeutung von guter Besprechungs- und Unternehmenskultur im Handwerk hingewiesen worden. Auch im Vorwort der InnoWerk-Praxisergebnisse der Handwerkskammer Hamburg wird durch Hauptgeschäftsführer Frank Glücklich und durch Präsidenten Peter Becker (siehe booklet und CD in der Ergebnismappe) die große Bedeutung des Faktors „Innovationsförderliche Unternehmenskultur für das Handwerk" eindrücklich beschrieben und herausgestellt und werden auch Unternehmeraustausch und Netzwerkbildung als Kammeraufgaben zur Förderung von Innovationen im Handwerk betont.

Im Endergebnis führten alle Präsentationen und Veranstaltungen zu lebhaften Diskussionen:

- zum einen zur Unternehmens- und Besprechungskultur in Handwerksbetrieben,
- zur neuen KIKKK-Bausteinreihe, aber auch
- zur Frage der Zugangswege und – möglichkeiten bei Bildungs- und Beratungsdienstleistungen für Unternehmer und Betrieben allgemein.

Das InnoWerk-Konzept findet sich neben der KIKKK-Bildungsbaustein-Reihe auf der Endergebnis-CD des Teilprojektes der Handwerkskammer Hamburg (siehe II.1.4.). Darüber hinaus standen und stehen sämtliche Powerpoint-Vortragsmaterialien aus der Transferphase bisherigen und zukünftigen Interessentenkreisen aus dem Handwerk zur Verfügung.

2.1.11.2 Der Transfer des zentralen Endergebnisses II: Bausteinreihe KIKKK

Die Transferaktivitäten zur Bildungsbausteinreihe KIKKK lagen vorrangig in der Produktion wie in der Verbreitung der Ergebnis-CD im Handwerk. Die CD richtet sich vorrangig an Multiplikatoren aus Weiterbildungseinrichtungen: Bildungsorganisatoren, Produktplaner und –entwickler von Bildungs-, Beratungs- sowie Veranstaltungsangeboten für Führungskräfte in Handwerk (wie auch KMU). Für die am Thema interessierte Führungskraft im Handwerksbetrieb oder andere Personen ist die relativ umfangreiche CD informativ und anregend, aber eher indirekt verwertbar.
Innerhalb der Handwerkskammer Hamburg erfolgte der Transfer für die Bausteinreihe KIKKK durch einige Präsentationen vor Führungskräften der Hauptgeschäftsleitung sowie vor Verantwortlichen und Multiplikatoren aus dem Bildungsbereich und aus anderen Projekten. Die Bausteinreihe KIKKK wurde in das Produktportfolio des ELBCAMPUS aufgenommen und wird auch in einzelnen Projekten auf ihre Übertragbarkeit hin derzeit geprüft.
Weitere Transferaktivitäten für die Endverbreitung der Innowerk-Praxisergebnisse des Kammer-Teams, die beide Ergebnisse KIKKK wie InnoWerkstatt beinhalten, werden bei den Aktivitäten zu Kommunikation und Transfer in 2.1.4. .ausgeführt.

Das zentrale Werbe- und Transfermittel für die Endergebnisse des Teilprojektes der Kammer wurde am Projektende produziert in Form

- einer optisch attraktiven InnoWerk-Ergebnis-Mappe
- einer darin befindlichen gesammelten Ergebnis-CD
- ein darin befindliches booklet zur CD
- sowie ein in einer Einstecklasche befindliches „Kunden-Buch“ als Muster und Beilage zur Bausteinreihe KIKKK.

Die Mappe enthält damit die gesammelten „Praxisergebnisse der Handwerkskammer Hamburg zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskultur im Handwerk“.

Die Ergebnismappe als Endprodukt des Kammer-Teams wurde in der Schlussphase von InnoWerk zum einen kostenlos versendet an

- alle Handwerkskammern in Deutschland,
- die Innungen des Hamburger Handwerks sowie
- alle Projektinteressierten im Rahmen des Inno-Info Verteilers.
-

Der Vertrieb der InnoWerk-Ergebnis-Mappe wurde zum anderen weiter über die Verlagsanstalt Handwerk GmbH organisiert und abgestimmt. Das Endprodukt der Kammer wurde aufgenommen in den Internet Buchshop des Verlages

www.vh-buchshop.de und ist für 14,80 € zu beziehen über:

Verlagsanstalt Handwerk GmbH
Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf
Tel. 0211 39098-27, Fax 0211 39098-33
info@verlagsanstalt-handwerk.de
www.vh-buchshop.de
ISBN: 978-3-87864-906-9

Gesichert wurde der Transfer des Endproduktes über die Verlagsanstalt außerdem durch die Aufnahme in das Verlagsverzeichnis, den Mitversand einer Information im Zusammenhang mit Lehrbüchern für die Meisterprüfung an Bildungsstätten (Sackmann) und den Mitversand einer Information an die Veranstalter von Kursen zum Betriebswirt im Handwerk nach itb-Konzept. Ein redaktioneller Beitrag unter der Rubrik Bildung im gut frequentierten Internet-Portal der Zeitung Deutsches Handwerksblatt war zum Projektende vom Verlag darüber hinaus zugesagt www.handwerksblatt.de).

2.1. b) Verwendung der Zuwendung und des erzielten Ergebnisses im Einzelnen (Universität Hamburg)

Die Universität Hamburg hatte das übergeordnete Ziel, das Projekt wissenschaftlich zu begleiten. Dazu wurde zunächst durch Literaturrecherche der wissenschaftliche Forschungsstand zu den Themen Innovation, Informationskultur, Rollendefinition und –verhalten der Mitarbeiter sowie Gestaltungsmaßnahmen aufgearbeitet (vgl. dazu auch Projektveröffentlichung Bamberg et al., 2008).

Über eine Bestandsaufnahme wurde der Ist-Stand in 20 Hamburger Handwerksbetrieben zu diesen Themen erfasst (vgl. Tabelle 2 unter I. 3.). Die Universität stellte dabei über die Entwicklung geeigneter Messinstrumente sicher, dass die Untersu-

chung den methodischen und theoretischen Gütekriterien entsprach. Folgende Instrumente bzw. Methoden wurden entwickelt und eingesetzt: teilnehmende Beobachtung, Interview und Fragebogen. Es wurden förderliche Faktoren für den Aufbau einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur in Handwerksbetrieben analysiert.

Auf Basis der Bestandsaufnahme war die Universität Hamburg an der Entwicklung des Soll-Konzeptes aus wissenschaftlicher Perspektive beteiligt. Sie lieferte die methodische Beratung bei der Entwicklung konkreter Gestaltungsmaßnahmen und gewährleistete darüber hinaus, die Integration der theoretischen Inhalte Innovation, Informationskultur und Rollenverständnis. Die Gestaltungsmaßnahmen umfassten eine sechsstufige Seminarreihe, die unter dem Namen KIKKK lief (vgl. I. 3. Planung und Ablauf des Vorhabens). Die Universität Hamburg begleitete die Durchführung der Seminarreihe. Über die wissenschaftlich fundierte theoretische und methodische Konzeption des Kontrollgruppendesigns wurde die Seminarreihe evaluiert. Dazu wurden die in der Bestandsaufnahme eingesetzten Messinstrumente überarbeitet und anschließend in Fragebogenform eingesetzt. Befragt wurden über beide Messzeitpunkte betrachtet (Vorher- und Nachherbefragung) insgesamt 49 Handwerksbetriebe. In die Evaluation gingen letztlich 38 Betriebe ein (vgl. Tabelle 2 unter I. 3.). Zusätzlich zu dieser Ergebnisevaluation, wurden Fragebögen zur Prozessevaluation entwickelt und genutzt (zu den Evaluationsergebnissen vgl. I. 3. und Marggraf-Micheel et al., o.J.).

Die Universität war durchgängig konstituierendes Mitglied des Innovationsforums, das in dem Projekt unter dem Namen „InnoTreffs“ lief (vgl. I 3.). Sie war an Vorbereitung und Durchführung beteiligt, indem sie einen Teil der Inhalte und Präsentationen, Moderationsunterstützung sowie methodische Beratung lieferte.

Die Ergebnisse des Projekts wurden wissenschaftlichen Fachkreisen durch Publikationen und Vorträge zugänglich gemacht (z.B. Stremming et al., 2006; Dettmers et al., 2007; Bamberg et al., 2008; Marggraf-Micheel et al., o.J., s. dazu II. 6. Veröffentlichungen). Darüber hinaus gingen die Ergebnisse über die Durchführung eines Schwerpunktseminars mit dem Namen „Kundenorientierung und Innovation in KMU“ in die Lehre an der Universität Hamburg ein (vgl. I. 4). Das Seminarkonzept kann fortlaufend genutzt werden (vgl. II. 4.). Weiterführende Forschung zur Innovationsthematik ist angedacht (vgl. II. 4.).

2.2 Wichtige Positionen des zahlenmäßigen Nachweises

Siehe Anhang

2.3 Notwendigkeit und Angemessenheit der geleisteten Arbeit

Die für innovative Betriebe bedeutsame Verwertung wichtiger Impulse durch Kunden ist in anderen Zusammenhängen bisher nur für Großbetriebe untersucht worden. Dort wurde stark auf die Einbindung von Kunden in die Neuproduktentwicklung Bezug genommen. Für den Bereich des Handwerks, lagen keine Ergebnisse oder An-

sätze einer kundenorientierten Innovation vor. Eher wurde von einem Mangel in Management und Innovationsaktivitäten berichtet (Lahner, 2004).
Das im Projekt InnoWerk entwickelte kundenorientierte Innovationsmanagement ist speziell auf die Bedingungen des Handwerks zugeschnitten. Es berücksichtigt sowohl die eher eingeschränkten Ressourcen von Inhabern für ein betriebliches Management und nutzt die handwerksspezifische Kundennähe zur Erfassung von Kundenimpulsen. Das erarbeitete Kundenzirkelkonzept lässt sich in die betrieblichen Abläufe des Handwerks integrieren und fördert neben der Ableitung von Innovationen die Informationskultur und das Rollenverständnis der Mitarbeiter (Bamberg et al., 2008). Der entwickelte Dozentenleitfaden (Wöste, 2008) ermöglicht die Umsetzung der Weiterbildungsreihe KIKKK auch in anderen Kammern oder durch freie Berater.
Die durchgeführte Evaluationsstudie belegt die Wirksamkeit der entwickelten Intervention mit hypothesengerechten Tendenzen bzw. empirisch abgesicherten Befunden.

2.4 Voraussichtlicher Nutzen (Verwertbarkeit des Ergebnisses)

Die erarbeiteten Produkte unterstützen zum einen die Verbreitung der erarbeiteten Intervention. Mit dem vorgelegten Leitfaden (Wöste, 2008) kann die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme KIKKK von Dozenten und Beratern übernommen werden. Neben einer detaillierten schrittweisen Anleitung zur Durchführung sind Präsentationsvorlagen bereitgestellt und Erfahrungen mit der Umsetzung sind berichtet.
Mit der Ausarbeitung der Konstrukte Informationskultur, Rollenverständnis, der Intervention „Kundenzirkel“ sowie dem Innovationsindex (Bamberg et al., 2008) wurde zum anderen ein theoretischer und praktischer Fortschritt geleistet, der auch in zukünftigen Lehrveranstaltungen vermittelt werden kann.
Vorstellbar wären Anschlussprojekte, die eine Replikation der erarbeiteten Ergebnisse für die untersuchten Gewerke aber auch eine Übertragung auf weitere Sparten sowie KMU betreffen. Interessant wäre auch eine Ausweitung des kundenorientierten Innovationsmanagement auf andere Instrumente zur Erfassung von Kundenimpulsen (z.B. Einsatz von Pocket PCs als Alternative zum Kundenbuch).
Die Entwicklung eines Innovations-Checks könnte einen weiteren Projektschwerpunkt bilden. Basierend auf den erarbeiteten Befragungsinstrumenten könnte ein speziell auf die Situation in Handwerksbetrieben ausgerichtetes Verfahren für die Diagnose der Innovativität unter Einbeziehung von Kundenimpulsen erforscht werden.
Eine weitere mögliche Fortsetzung des Projektzusammenhangs könnte ihren Schwerpunkt auf eine andere Kundengruppe richten. Innerhalb des InnoWerkprojektes bildete die Analyse der Kundenkontakte mit aktuellen Kunden den Schwerpunkt. Weiterführend könnten potentielle Neukunden und deren Bedarfe in den Forschungsmittelpunkt rücken.
Das InnoWerkstatt-Konzept als ein wichtiges Ergebnis für den Transfer ins Handwerk wie auch das zentrale Bildungsprodukt, die KIKKK-Baustein-Reihe, unterstützen beide in ihrer angebotenen Endform die Verbreitung der erarbeiteten Gestaltungsmaßnahmen - nicht nur für die Handwerkskammer Hamburg selbst, sondern für das bundesweite Handwerk. Durch die gezielte Versendung zum Projektende und den weiteren Vertrieb der attraktiven Endergebnis-Mappe incl. CD (siehe II.1.4.) durch die Verlagsanstalt Handwerk ist der Transfer in die Organisationen des Handwerks insgesamt gut abgesichert.

Mit dem dort vorgelegten Leitfaden (Wöste, 2008) kann die Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme KIKKK von Dozenten, Beratern und Multiplikatoren leicht übernommen werden. Neben einer detaillierten schrittweisen Anleitung zur Durchführung sind alle Präsentationsvorlagen bereitgestellt und auch Erfahrungen mit der Umsetzung sind berichtet. Auf der InnoWerk-CD sind die KIKKK Gesamtmaterialien incl. der Seminarunterlagen im PDF-Format mit allen Powerpoint-Präsentationen und dem detaillierten Dozentenleitfaden abrufbar.
Auf der CD wie in der überblickshaften, bebilderten Broschüre der Ergebnis-Mappe des Kammerprojektes wird auch das Konzept der InnoWerkstatt anderen Kammern auf ansprechende Weise dargestellt. Ziel war es, den Transfer dieser kundenorientierten Angebots- und Arbeitsform in ihrer Verbindung von Bildungsmarketing und Wirtschaftsförderung optimal für die Leserschaft in anderen Bildungs- und Fördereinrichtungen des Handwerks zu gewährleisten.
Über die Ergebnis-Mappe hinaus stehen (bisherigen wie zukünftigen) Interessentenkreisen für die Praxisergebnisse von InnoWerk auch sämtliche Powerpoint-Vortragsmaterialien des Teilprojektes aus der Transferphase in Überblicksform zur Verfügung: zur Präsentation der KIKKK-Reihe und zur Präsentation des InnoWerkstatt-Konzeptes

In der Handwerkskammer Hamburg wurden die erarbeiteten Ergebnisse der Bausteinreihe KIKKK zum einen in das Produktportfolio des Bildungszentrums ELBCAMPUS aufgenommen. Das KIKKK-Konzept wird derzeit auch auf seine Übertragbarkeit für andere Themen und Projekte der Kammer überprüft, z.B. auf eine Anpassung speziell für die zukunftsträchtigen Klima- und Umwelt-Gewerke, für die u. a. der Einsatz des Kunden-Buches abgewandelt werden könnte. Daneben wird der Ausbau einer stärkeren Zusammenarbeit zwischen Betriebsberatung und Bildungsbereich über die zukünftige Durchführung des 1. KIKKK Basisbausteins (zur strategischen Unternehmensführung) angestrebt.
Zur weiteren Nutzung des InnoWerkstatt-Ansatzes hat ein positiver Diskussionsprozess um die Fortsetzung einer regelmäßig durch die Kammer anzubietenden InnoWerkstatt-Konstruktion (im Sinne eines Innovationsforums für veränderungsbereite Handwerksbetriebe) eingesetzt :
Von Seiten der Geschäftsführung der Kammer wurde der InnoWerkstatt-Ansatz hierbei grundsätzlich im Sinne einer nachhaltigen organisatorischen Veränderung die innerhalb der Handwerkskammer Hamburg angestrebt werden soll, befürwortet.
Hierzu wurde vor allem eine Variante der InnoWerkstatt näher erörtert, die eine Vernetzung von veränderungsbereiten Handwerksbetrieben, der Kammer, den Innungen des Hamburger Handwerks sowie weiteren Vertretern aus Bildungs- und Fördereinrichtungen für Gewerke übergreifende, innovative Themen vorsieht (siehe hierzu Schaubild: Vision: InnoWerkstatt (Handwerkerabend)).

Vision: InnoWerkstatt (Handwerkerabend)

21:00 Uhr

Erfa-gruppe

Arbeits-gruppe

Arbeits-gruppe

20:00 Uhr

Kernthema
(kostenpflichtig)

19:00 Uhr

Innung

Hits & Trends

Dozenten-vorstellung

Qualifizierungs-angebote

Hersteller

z.B. Software im Handwerk

18:00 Uhr

Marktplatz

17:00 Uhr

C A T E R I N G

Es wird derzeit nach zusätzlichen Mitteln oder Folgeprojektmöglichkeiten gesucht, um die im InnoWerk-Projekt entstandene Anfangskonstruktion, die organisatorisch ad hoc noch nicht ausreichend tragfähig bzw. ausgereift ist, in Zukunft weiterverfolgen zu können. Organisatorisch soll die nachhaltige InnoWerkstatt-Perspektive und -Konstruktion weiter im Geschäftsbereich II / Wirtschaftsförderung der Handwerkskammer Hamburg verfolgt und implementiert werden.

Auch vor diversen externen Vertretern anderer Handwerkskammern wurde in der InnoWerk-Schlussphase das InnoWerkstatt-Konzept als weiterzuführendes Innovationsforum von Stephanie Wöste/InnoWerk präsentiert und lebhaft diskutiert (siehe I.1.4.). Inwieweit dies weitere Auswirkungen in anderen Kammern nach sich ziehen wird, ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abzuschätzen.

Im Austausch mit Vertretern des überregionalen Handwerksinstitutes HPI (Heinz-Piest-Institut) gibt es Überlegungen zu Schulungen von Multiplikatoren und Beratern für die stark prozesshaft vorgehende, und damit neuartige Bausteinreihe KIKKK und ebenfalls zu möglichen Folgeprojekten.

2.5 Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens bei anderen Stellen

Fachlicher Austausch wurde von Seiten der Universität vor allem mit folgenden Projekten geführt:

- Projekt „Prokul“ ("Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenzen und innovativer Unternehmenskulturen in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) und KMU-Netzwerken") .mit Mitarbeitern der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg,
- Projekt TIM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus der Universität Rostock
- Projekt UbeG – Unternehmensgewinn durch die betriebliche Gesundheitspolitik im Handwerk im Institut für angewandte Innovationsforschung (IAI-Bochum)

Mit den jeweiligen Projektmitarbeitern wurden die theoretischen Konzepte „Informationskultur“ und „Rollenverständnis“ sowie die Messung von Innovation auf Fachkongressen und im weiteren fachlichen Austausch diskutiert.

Während der Projektlaufzeit wurde von Seiten der Handwerkskammer in den einzelnen Projektphasen ein fachlicher Austausch vor allem geführt mit:

- Projekte des Förderzusammenhangs:
  - SUK (Schauplatz Unternehmenskultur an der FH Osnabrück)
  - INNOBAU (artop Berlin)
  - Ibis (IAP Krefeld)
  - TIM (Universität Rostock)

- Vorträge und Workshops:
  - Bergmann, .: Die Entwicklung der Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern
  - Teichert, T.: Innovationsaudit

- Handwerkskammer, Handelskammer und Verband der freien Berufe: Hamburger „Tag des Mittelstandes"; Workshop 3: Vom Kunden lernen
    - Heinz-Piest-Institut (HPI): Kontaktstudium für Bildungsstättenleiter von Handwerkskammern (bundesweit); Mai 2008: „Lust auf Kunden und Innovationen?!"
    - Verlagsanstalt Handwerk / Düsseldorf: Sackmann Anwendertreffen (März 2008) „Lust auf Kunden und Innovationen?!"

– Handwerkskammer (interne Zusammenarbeit mit anderen Stellen):
    - Geschäftsführung, Marketing, Qualitätsmanagement, Innovation & Service, Projekte, Betriebsberatung, Presse, Vertrieb, Bildungszentren
    - Einrichtung eines Innovationszirkels mit betriebsnah agierenden Experten und Multiplikatoren der Handwerkskammer Hamburg
    - Innovationsförderinstitut der Freien und Hansestadt Hamburg
    - Wirtschaftsförderung und Wirtschaftsbehörde der Hansestadt Hamburg

– Handwerkskammer Expertengespräche mit Vertretern der Organisation des Handwerks
    - Heinz-Piest-Institut (HPI) Hannover: Netzwerk B.I.T. „Beauftragte für Innovation und Technologie"; Arbeitsgruppe BIS TECH „Werkzeuge"
    - Management Center Handwerk (MCH), Düsseldorf
    - Weiterbildungsbereich / Handwerkskammer Düsseldorf
    - Unternehmer-Werkstatt / Handwerkskammer Freiburg
    - Verlagsanstalt Handwerk / Düsseldorf: Bildungsleiter-Austauschtreffen
    - Institut zur Technik der Betriebsführung im Handwerk (itb), Karlsruhe
    - Heike Waldhoff-Koch

Zusammenarbeit mit diversen Handwerksbetrieben über die InnoTreff-Großveranstaltungen und InnoWerk-Workshops (alle InnoWerk-Betriebe und weitere Hamburger (Gast-) Handwerksbetriebe.

2.6 Veröffentlichungen und graue Papiere

Bamberg, E.; Dettmers, J.; Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C. (2006) Innovation Culture in Small Organizations: The role of the Customer. 26th International Congress of Applied Psychology (ICAP). Vortrag.

Bamberg, E.; Dettmers, J.; Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C. (2008). Innovationen in Organisationen – der Kunde als König? Bern: Huber. (i.Dr.)

Darmstadt, M. (2007) Messung von Innovativität - Analyse in Handwerksbetrieben, Universität Hamburg, unveröffentlichte Diplomarbeit.

Dettmers, J. (2009). „Ich bin doch kein Kellner!" - Das kunden- und innovationsbezogene Aufgabenverständnis von Handwerkern. Hamburg: Universität. [Dissertation].

Dettmers, J.; Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C.; Bamberg, E.(2007) Kunden als Quelle für Innovationen. Das Aufgabenverständnis von Mitarbeitern im Kundenkontakt. Zeitschrift Wirtschaftspsychologie II/2007: Innovationspotential auf Mitarbeiterebene, S. 55-63..

Dettmers, J.; Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C.; Bamberg, E. (2007) Using Customer Impulses for Innovation: The Role of Job Comprehension and Organizational Culture. Vortrag auf dem XIIIth European Congress of Work and Organizational Psychology Stockholm, 11.05.2007

Dettmers, J.; Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C. & Bamberg, E. (2007) Innovationsquelle Kundenkontakt. Das Aufgabenverständnis der Mitarbeiter im Kundenkontakt. Vortrag. 5. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs. Kongressband S. B-111. Trier, 21.09.2007.

Henze, I. (o.J.) Messung von Rolleninnovation. Universität Hamburg. Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Marggraf-Micheel, C.; Stremming, S.; Dettmers, J.; Bamberg, E. (2006) Kundenkontakt als Innovationsquelle im Handwerk – Förderliche Informationskultur und Gestaltungsmaßnahmen. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) - Posterpräsentation:

Marggraf-Micheel, C. (2007) Unternehmenskultur – Garant für Innovationen – Teil I.
Moderation der Arbeitsgruppe, 5. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs. Kongressband S. B-109.Trier, 21.09.2007.

Marggraf-Micheel, C. (2007) Unternehmenskultur – Garant für Innovationen – Teil II.
Moderation der Arbeitsgruppe. 5. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs. Kongressband S. B-113.Trier, 21.09.2007.

Marggraf-Micheel, C.; Bamberg, E.; Dettmers, J.; Stremming, S. (o.J.) Ein kundenorientiertes Innovationsmanagement aufbauen – Evaluation einer Fortbildungsreihe für KMU. Artikelentwurf.

Schumann, A. (o.J.) Servicequalität aus Kundensicht – Entwicklung eines Messinstruments. Universität Hamburg. Unveröffentlichte Diplomarbeit.

Stremming, S. (o. J.). Innovationsförderliche Unternehmenskultur in KMU: Der Ausschnitt der Informations-kultur am Beispiel des Handwerks. Hamburg: Universität. [Unveröffentlichte Dissertation].

Stremming, S.; Dettmers, J.; Marggraf-Micheel, C.; Bamberg, E. (2006) Kundenkontakt als Innovationsquelle im Handwerk. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA): Innovationen für Arbeit und Organisation. Workshop.

Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C.; Dettmers, J.; Bamberg, E.; Woeste, S. (2006) Kundenimpulse aufgreifen und Innovationen ableiten – Ansatzpunkte für Handwerksbetriebe. Praxisbroschüre des Förderschwerpunktes „Innovationsförderliche Unternehmenskulturen und Milieus“. Angenommener Beitrag.

Stremming, S.; Marggraf-Micheel, C.; Dettmers, J. & Bamberg, E. (2007) Innovationen durch Kunden – Analyse der Informationskultur und betrieblicher Interventionen. Vortrag. 5. Fachtagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in der DGPs. Kongressband S. B-110. Trier, 21.09.2007.

Wöste, S.(2008) Lust auf Kunden und Innovationen?! Praxisergebnisse der Handwerkskammer Hamburg zur Gestaltung innovationsförderlicher Unternehmenskultur im Handwerk. Düsseldorf: Verlagsanstalt Handwerk GmbH.

Weitere Literaturhinweise im Schlussbericht:

Bungard, W.; Fleischer, J.; Nohr, H.; Spath, D.; Zahn, E. (Hrsg.) Customer Knowledge Management. Erste Ergebnisse des Projektes „Customer Knowledge Management – Integration und Nutzung von Kundenwissen zur Steigerung der Innovationskraft“. Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.

Lahner, J. (2004). Innovationsprozesse im Handwerk. Merkmale und Determinanten handwerklicher Innovationsprozesse. Duderstadt: Mecke.