



KOMPETENZZENTRUM  
**DIGITALES HANDWERK**



Referenzmodell

# DIGITALISIERUNGSWERKSTATT

Leitfaden zur Transformation im Handwerk

[www.handwerkdigital.de](http://www.handwerkdigital.de)

Mittelstand-  
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung.

Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

## Projekt- und Redaktions-Team

### Methodische Entwicklung und Durchführung

- Linda Gutt, Handwerkskammer Hannover Projekt- und Servicegesellschaft mbH
- Benita v. Steinaecker, Handwerkskammer Hannover, Beauftragte für Innovation und Technologie (BIT)
- Dietmar Berndt, Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen
- Frank Niemann, Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen
- Karen Bartelt, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk, Konsortialleitung
- Walter Pirk, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk, Konsortialleitung

### Fachtechnische Begleitung der Workshops

- Christian Wagener, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover
- Patrick Kern, Michael Wessel Informationstechnologie GmbH
- Johanna Erlbacher, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- Siebo Stamm, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Hannover

### Wissenschaftliche Redaktion

- Prof. Dr. Peter v. Mitschke-Collande, Hochschule Hannover
- Benita v. Steinaecker, Handwerkskammer Hannover
- Walter Pirk, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk
- Karen Bartelt, Kompetenzzentrum Digitales Handwerk

# Einleitung

Diese Broschüre richtet sich an Multiplikatoren aus Handwerksorganisationen, die sich als Entscheider, Bildungs- oder Beratungs-Experten auch selbst mit den Zukunftsfragen der Digitalen Transformation in Handwerks-Unternehmen befassen müssen.

Bei der Digitalisierungswerkstatt handelt es sich um ein innovatives Vorgehens- und Lernmodell, das im Rahmen des vom BMWi geförderten Kompetenzzentrums Digitales Handwerk entwickelt und erfolgreich erprobt wurde. Eine Grundlage ist das von der BIT-Stelle der Handwerkskammer Hannover erarbeitete Format der Zukunftswerkstatt Handwerk.<sup>1</sup>

Der vorliegende Leitfaden ist ein Referenzmodell, mit dem die Handwerksorganisationen systematische Vorgehensweisen zum Veränderungsmanagement in ihren Mitglieds-Unternehmen fördern wollen. Der Leitfaden verfolgt das Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Betriebe wurden bisher zwar durch Einzelberatungen und Fachinformationen über die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung bis hin zu Geschäftsfeld-Erweiterungen durch

Digitalisierung informiert; bei der Umsetzung aber sind die Unternehmen infolge ihrer begrenzten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen oft sich selbst überlassen, was mit Erfolgsrisiken verbunden sein kann. Deshalb braucht es mehr betriebliche Kompetenzen zum Innovations-Management.

Die Digitalisierungswerkstatt schafft dazu den Rahmen für ein Innovations-Projekt, in dem jeweils mehrere Handwerksunternehmen - gemeinsam mit Multiplikatoren aus Handwerksorganisationen sowie mit Fachexperten aus Kompetenzzentren - für sich bestimmte Themenfelder der Digitalisierung identifizieren, Maßnahmen konzeptionell auf die jeweiligen Zielgruppen und Umfeld-Bedingungen ausrichten und mithilfe eines angepassten Methoden-Mixes in den beteiligten Betrieben praktisch umsetzen. Diese Unternehmen stehen anschließend für weitere Interessenten bereit, ihre Pilotprojekte zu demonstrieren.

Die Digitalisierungswerkstatt ist also für beide Seiten sowohl ein Innovations- wie auch ein

Lernprojekt zu verschiedenen Themenfeldern der Digitalisierung. Über den Zeitraum von etwa 12 Monaten werden die Kompetenzen der beteiligten Unternehmen zum Innovations-Management gefördert; zugleich wird auch die Beratungs-Kapazität der Handwerksorganisationen nachhaltig erweitert und inhaltlich aktualisiert. Somit profitieren alle an der Digitalisierungswerkstatt Beteiligten.

Selbstverständlich sind auch andere Wirtschaftsbereiche angesprochen, dieses Referenzmodell im Kontext der Digitalen Transformation anzuwenden.

<sup>1</sup> Zukunftswerkstatt, entwickelt aus den Erfahrungen des Projektes „ZEUPRO – Zentren für Unternehmensentwicklungsprozesses“, im Rahmen der vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ (Förderkennzeichen: VIB 2-00 30 70/45)

# Die 10 Gebote zur Digitalisierung<sup>2</sup>

Die Digitalisierung führt zu tiefgreifenden Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Damit stellt sich die Frage: Welche Trends sind wichtig für die Digitale Transformation von Handwerks-Unternehmen?

## Digitale Transformation...

- bedeutet Einsatz digitaler Informations- und Kommunikations-Technologien (IKT) zur Unterstützung und Produktivitätssteigerung von bisher analogen Prozessen
- verändert alle Lebensbereiche mit der Chance, durch IKT auch mehr Freiräume für analoge (z.B. handwerkliche) Kompetenzen zu schaffen
- ist auch für Handwerksunternehmen unausweichlich und erfordert Kompetenzen zum Innovations-Management
- führt zu mehr Transparenz und Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette
- verändert das Marktumfeld von IKT-Anwendern - Der Kunde ist Innovationstreiber
- zwingt deshalb auch zur Reorganisation der Abläufe im eigenen Unternehmen

- bietet die Chance zu neuen IT-gestützten Geschäftsmodellen (Produkte / Dienstleistungen)
- unterstützt die Vernetzung mit Zulieferern und Kunden sowie mit Partnern
- erfordert die Anpassung rechtlicher Rahmenbedingungen zu IT-Sicherheit / Datenschutz
- beschleunigt die IKT-Innovationszyklen, zwingt Betriebe zum stetigen Wissens- und Technologie-Transfer durch Beratung, Aus- und Weiterbildung zu aktuellen Fragen der Digitalisierung

Diese Digitalisierungstrends erzeugen einen existenziellen Veränderungsdruck auf Führungs- und Fachkräfte im Handwerk. Daher müssen sie zur Zukunftssicherung ihres Unternehmens die folgenden strategischen Grundfragen beantworten.

## Strategische Grundfragen:

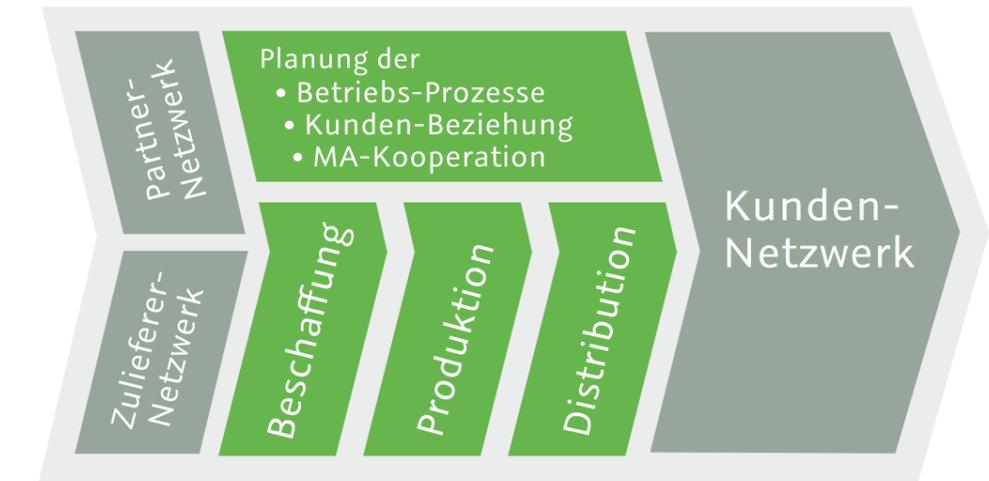
- Welches sind die wichtigen Trends zur Digitalisierung in meinem Betrieb? (> Bereiche / Prozesse)
- Warum sollte ich die Digitalisierung weitgehend selbst steuern? (> Strategische Kompetenz)
- Wer bietet meinem Betrieb Unterstützung bei der Digitalisierung? (> externe Begleitung)
- Wie muss ich in meinem Betrieb bei der Digitalisierung vorgehen? (> Innovations-Management)

Diese Entwicklungstrends und Fragestellungen bilden den inhaltlichen Orientierungsrahmen für die Digitalisierungswerkstatt.

# Analyse der Ausgangslage

Die Digitalisierungswerkstatt ist als Veränderungs-Projekt so angelegt, dass sie einen innovativen Beitrag zur Digitalen Transformation des Handwerksunternehmens leisten kann. Dazu ist es jedoch schon zu Beginn unabdingbar, das Unternehmen in seinem Umfeld einzuordnen und zu visualisieren (s. Abb. 1.).

Abb. 1. Das Handwerksunternehmen als Teil der Wertschöpfungs-Kette



Jedes Unternehmen ist Teil der Wertschöpfungskette, in der es mit Kunden- und Lieferanten-Netzwerken kooperiert. Im Handwerk sind auch Partner-Organisationen wie Innungen, Kreishandwerkerschaften, Kammern sowie Einrichtungen der dualen Berufsausbildung von großer Bedeutung. Alle Außenbeziehungen prägen die internen Funktions-Bereiche (Aufbau-Organisation) sowie die Unternehmens-Prozesse (Ablauf-Organisation); die Digitalisierung fordert und verstärkt die Prozess-Orientierung aller beteiligten Unternehmen. Diese Visualisierung hilft, die Ausgangslage des Handwerksbetriebes zur Digitalisierung zu beschreiben:

- Darstellung der Unternehmens-Situation > Verortung in der Wertschöpfungskette
- Aufnahme der wichtigsten Unternehmens-Prozesse > Visualisierung
- Zuordnung der vorhandenen IKT-Komponenten > Reifegrad der Digitalisierung
- Stärken- / Schwächen-Analysen (Erklärung von Ursachen > Wirkungen)

- Identifizierung der Handlungs-Bedarfe zur digitalen Optimierung des
  - Prozess-Managements > Durchgängigkeit der Wertschöpfungskette
  - Kunden-Managements > Vielfalt der Kommunikations- & Absatzwege
  - Personal-Managements > Aktualität der Kooperations- & Lernformen

- Erfragung des externen Unterstützungsbedarfs zur Digitalisierung > Fremd-Hilfe
- Anforderungsanalyse zur Selbststeuerung der Digitalisierung > Hilfe zur Selbst-Hilfe

Diese Unternehmens-Beschreibung erlaubt eine Eingrenzung inhaltlicher Themenfelder, zeigt aber zugleich den großen Bedarf für sehr unterschiedliche Innovations-Methoden.

<sup>2</sup> Peter v. Mitschke-Collande, „Gewusst wie! Digitale Transformation in Mittelstand und Handwerk“, Schlussbericht des BMWi-geförderten Projektes „eBusiness-Lotse Hannover“, <http://dx.doi.org/10.2314/GBV:856944912>

# Innovations-Kompetenzen der Betriebe fördern

Die rasante Digitalisierung stellt Handwerksunternehmen vor besondere Herausforderungen, weil sie nur begrenzte personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen haben. Deshalb muss die Digitalisierungswerkstatt dazu beitragen, dass KMU mit Vorrang ihre interne Innovations-Kompetenz stärken und diese zugleich auf die Entwicklung des gesamten Unternehmens ausweiten:

- Produkt-Innovation      ➤ Funktionalität, Leistung von Sachgütern / Dienstleistungen
- Prozess-Innovation     ➤ Produktionstechnik / IKT / Arbeitsorganisation / Personal
- Soziale Innovation      ➤ Neue Unternehmensstrukturen und Außenbeziehungen
- Geschäftsmodell-Innovation ➤ Wandel der Wertschöpfungskette z.B. durch Online-Marketing

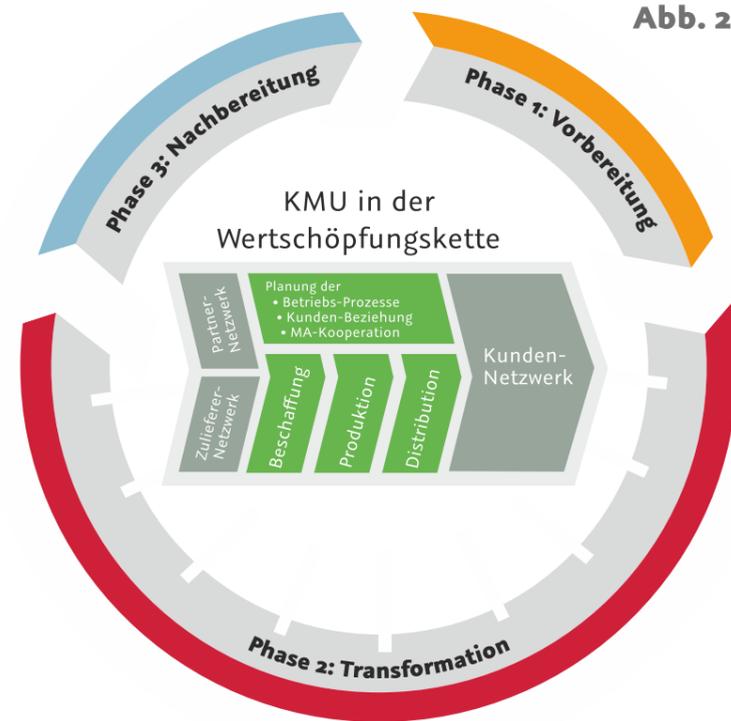


Abb. 2. Projekt-Management der Digitalisierungswerkstatt (Phasen)

Die Digitalisierungswerkstatt erklärt auch, wie Methoden des Innovations-Managements mit solchen des Wissens-Managements verknüpft werden können. „Die Mittelständler haben dieses Thema lange auf der Agenda, sehen aber den größten Nachholbedarf darin, Methoden und Techniken einzusetzen, mit denen sich strategische Wissensdefizite identifizieren lassen. Sogar Erfahrungstransfer, Einsatz von ‚Best Practices‘ und Benchmarking werden als wichtig erachtet, um auch von anderen Unternehmen zu lernen.<sup>3</sup> Methoden und Instrumente des Innovations- und Wissens-Managements sind also das notwendige Handwerkszeug für eine nachhaltige Digitale Transformation.

In diesem Sinne wird die Digitalisierungswerkstatt als Innovations- und Lern-Projekt über einen Zeitraum von etwa 12 Monaten angelegt, dessen Phasen von dem Digitalisierungswerkstatt-Team, Multiplikatoren aus Handwerksorganisationen, Fachexperten aus Kompetenzzentren sowie von Unternehmensvertretern gemeinsam bearbeitet werden. (s. [Abb. 2.](#));

<sup>3</sup> BMWi, Fit für den Wissenswettbewerb, 2013

# Ablauf des Innovations-Projekts

Der Projektverlauf der Digitalisierungswerkstatt ist in seinen Phasen und Schritten in Abb. 3. dargestellt. Auf der Ebene des Kammerbezirks geht es um die Einrichtung und Durchführung der Digitalisierungswerkstatt zur externen Innovations-Begleitung der Unternehmen (Phasen 1. – 3.); auf der Ebene jedes beteiligten Handwerksunternehmens geht es um das interne Pilotprojekt zum Erarbeiten, Erproben und Umsetzen von Innovations-Methoden (Phase 2., Schritte 2.1. - 2.10.). Dieser Phasenverlauf der Digitalisierungswerkstatt ist zugleich die Gliederung, anhand derer im Folgenden die Vorgehensweisen und Formate ausführlich beschrieben werden.

Abb. 3. Projekt-Phasen,- Schritte und Formate der Digitalisierungswerkstatt

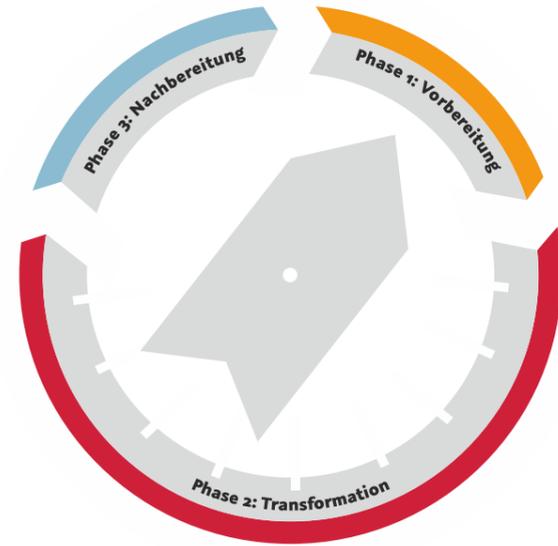
Phasen	Schritte / Formate	Dauer ca.				
1. Vorbereitung	1.1. Initiierung im Kammerbezirk 1.2. Einrichtung und Team-Building 1.3. Ziel- und Konzept-Entwicklung 1.4. Ablaufplanung Digitalisierungswerkstatt & Pilotprojekte	3 Monate				
2. Begleitung der Betriebsprojekte in der Digitalen Transformation	<table border="1"> <tr> <td>Ermittlung des Bedarfs</td> <td>2.1. Infoabend für interessierte Handwerksunternehmen 2.2. Erst-Beratung interessierter Handwerksunternehmen 2.3. Auswahl von Handwerksunternehmen und -Personal 2.4. Kick-Off-Treffen gewählter Handwerksunternehmen 2.5. Entwicklung der Seminarangebote</td> </tr> <tr> <td>Umsetzung der Maßnahmen</td> <td>2.6. Strategie-Workshop I (Planung) 2.7. Betriebs-Projekte (Umsetzung) 2.8. Strategie-Workshop II (Begleitung) 2.9. Betriebs-Projekte (Selbsthilfe) 2.10. Abschlussveranstaltung</td> </tr> </table>	Ermittlung des Bedarfs	2.1. Infoabend für interessierte Handwerksunternehmen 2.2. Erst-Beratung interessierter Handwerksunternehmen 2.3. Auswahl von Handwerksunternehmen und -Personal 2.4. Kick-Off-Treffen gewählter Handwerksunternehmen 2.5. Entwicklung der Seminarangebote	Umsetzung der Maßnahmen	2.6. Strategie-Workshop I (Planung) 2.7. Betriebs-Projekte (Umsetzung) 2.8. Strategie-Workshop II (Begleitung) 2.9. Betriebs-Projekte (Selbsthilfe) 2.10. Abschlussveranstaltung	12 Monate
Ermittlung des Bedarfs	2.1. Infoabend für interessierte Handwerksunternehmen 2.2. Erst-Beratung interessierter Handwerksunternehmen 2.3. Auswahl von Handwerksunternehmen und -Personal 2.4. Kick-Off-Treffen gewählter Handwerksunternehmen 2.5. Entwicklung der Seminarangebote					
Umsetzung der Maßnahmen	2.6. Strategie-Workshop I (Planung) 2.7. Betriebs-Projekte (Umsetzung) 2.8. Strategie-Workshop II (Begleitung) 2.9. Betriebs-Projekte (Selbsthilfe) 2.10. Abschlussveranstaltung					
3. Nachbereitung	3.1. Auswertung Digitalisierungswerkstatt & Projekte 3.2. Institutionalisierung der Digitalisierungswerkstatt 3.3. Verbreitung des Digitalisierungswerkstatt-Modells	bedarfsgerecht				



# Phase 1.

Schritte 1.1. – 1.4.

## Vorbereitung der Digitalisierungswerkstatt



### Vorbereitungs-Schritte

- 1.1. Initiierung im Kammerbezirk
- 1.2. Einrichtung und Teambuilding
- 1.3. Ziel- und Konzept-Entwicklung
- 1.4. Ablaufpläne und Pilotprojekte

### Akteure / Multiplikatoren

- Leitung Kammerbezirk
- Leitung Fachverband
- Vertreter-/innen des Kompetenzzentrums Digitales Handwerk
- Multiplikatoren
- Experten-/innen aus dem Netzwerk Mittelstand 4.0

### Strategische Entscheidungen

Sind Kern dieser Phase; daher sollten die Planungen in engem Austausch mit Entscheidern der Kammer und des Fachverbandes erfolgen.

### Vorbereitung Digitalisierungswerkstatt

Sobald die Handwerksorganisation beschlossen hat, ihre Unternehmen in der Digitalen Transformation zu stärken, gilt es strategische Entscheidungen zum WARUM, WAS, WIE und mit WEM zu treffen. Die Digitalisierungswerkstatt ist dann die richtige Wahl, wenn ein ganzheitliches und strategisches Vorgehensmodell gesucht wird, das gleichzeitig operative Herangehensweisen, Werkzeuge und ausgewählte Fachberatung anbietet. Weitere Expertise kann aus den Kompetenzzentren der BMWi-Förderinitiative Mittelstand 4.0 abgerufen werden; es liegt nahe, das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk mit seinen Partnerorganisationen einzubinden (s. Seite 26).

### Schritt 1.1. Initiierung im Kammerbezirk

Zur Umsetzung des Digitalisierungswerkstatt-Modells empfiehlt sich die definierte Kooperation der Kammerorganisation mit einem Fachverband, um ein gewerkspezifisches Vorgehen zu sichern. Die Leitungsebenen müssen dazu über den Einsatz von Ressourcen aus den eigenen Häusern wie aus dem regionalen Netzwerk entscheiden. Mit dieser Ausrichtung kann anhand des Projektplanes die Grobkalkulation von Aufgaben, Personalbedarf, Laufzeit, Kosten und Nutzen aufgestellt werden. Zusätzlich benötigte Dienstleistungen sind aus laufenden Landes- oder Bundesprojekten abrufbar, meist kostenfrei. Auch lässt sich eine Beantragung weiterer externer Fördermittel prüfen.

Kooperationsvereinbarung und Kalkulation sind entscheidend für den Projektstart.

### Schritt 1.2. Einrichtung und Team-Building

Ist die Entscheidung für den Projektstart der Digitalisierungswerkstatt getroffen, wird ein internes Projektteam zur Planung und -Durchführung gebildet. Dieses Team muss über Branchenwissen und Kompetenzen zur Projekt-Steuerung, -Moderation, -Administration und zur Öffentlichkeitsarbeit verfügen. Zur Unterstützung in Spezialfragen wie z.B. Auswahl von Arbeitsorganisation und IKT werden Multiplikatoren aus Handwerks-Organisationen sowie Fachexperten aus Kompetenzzentren eingebunden. Alle Akteure durchlaufen ein Team-Building.

### Schritt 1.3. Ziel- und Konzept-Entwicklung

Das Digitalisierungswerkstatt-Team hat die Aufgabe, Standort-Bedingungen und aktuelle Digitalisierungs-Bedarfe der ausgewählten Branche zu identifizieren sowie die spezifischen Ziele und Erfolgskriterien zu entwickeln. Zur späteren Maßnahmen-Planung und -Umsetzung werden aus dem Modulbaukasten folgende Formate des Wissens- und Technologie-Transfers für die Digitalisierungswerkstatt ausgewählt: Informations-Veranstaltung, Betriebsberatung, Strategie-Workshops, Betriebsprojekte, Seminare, Exkursionen und Selbstlern-Einheiten.

### Schritt 1.4. Ablaufplanung

Vor der konkreten Bedarfserhebung der Betriebe wird zunächst nur der Programm-Rahmen entworfen und mit seinen Modulen im Zeitablauf geordnet. Auch Lernorte und Zeitbedarfe werden für die Projekt-Schritte der Digitalisierungswerkstatt vorgeplant. In dieser Form erfolgt die Programm-Ausschreibung für die Betriebe.



### Arbeits-Methoden

- Recherchen und Bedarfsanalysen
- Musterkalkulation / Förderanträge
- Team-Building / Gruppenarbeit
- Konzepte zu „Train the Trainers“
- Auswahl und Planung der Module
- Innovations-Management-Methoden
- Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit, Social-Media

Arbeitshilfen zu allen Phasen finden Sie als Ergänzung dieses Leitfadens unter <https://handwerkdigital.de/downloads/publikationen-und-flyer/>

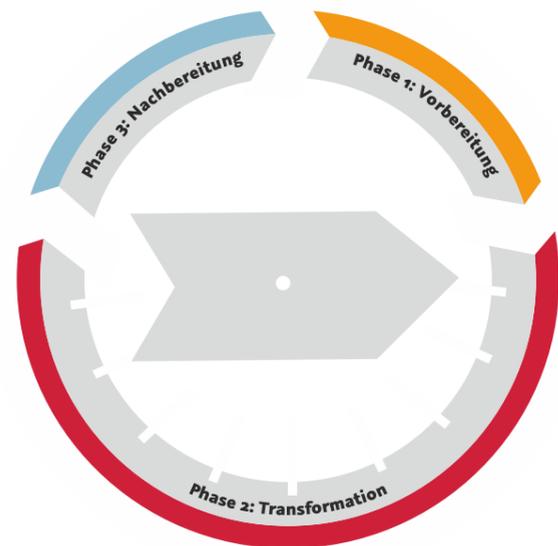
### Praxistipp

Schon in der Vorbereitungsphase sollten Öffentlichkeitsarbeits-, und Social-Media-Konzepte zu jedem Format erstellt werden. Nur so ist sichergestellt, dass die Erfahrungen und Ergebnisse der beteiligten Betriebe als „Leuchttürme“ zur Verbreitung von Unterstützungsmethoden und Lösungsansätzen auch für andere Handwerksunternehmen sichtbar und wirksam werden.

# Phase 2.

Schritt 2.1.

## Digitale Transformation Informationsabend & Bewerbung



### Ablauf des Infoabends

18:00 – 21:00 Uhr

- Begrüßung, Vorstellungsrunde, Abfragen der Erwartungen
- Einführung „Was bedeutet Digitalisierung?“
- Vortrag Referenzbetrieb
- Projektvorstellung
- Bedarfsabfrage und Diskussion
- Get-together/Austausch

### Teilnehmende / Zielgruppe

Interessierte Betriebsinhaber/-innen und Mitarbeitende eines Gewerkes.

### Raumbedarf

Großer Seminarraum soll offene Sitzordnung, Dialog und Gruppenarbeit ermöglichen.

### Ziele des Infoabends

Die Kooperation von Handwerkskammer und Fachverband erlaubt die gezielte Ausschreibung der Digitalisierungswerkstatt an ein bestimmtes Gewerk. Zunächst werden interessierte Mitgliedsunternehmen zu einer dreistündigen Informationsveranstaltung eingeladen. Der Abend dient der Sensibilisierung zum Themenkomplex „Digitalisierung“ sowie zur Information über Ziele, Programm-Rahmen und Ablauf der Digitalisierungswerkstatt. Dieser Abend ist hinsichtlich der Mitwirkung der Unternehmen an der Digitalisierungswerkstatt noch unverbindlich.

### Inhalt und Ablauf

Durch einen Einführungsvortrag wird der abstrakte Begriff „Digitalisierung“ für ausgewählte betriebliche Handlungsfelder konkretisiert.

Ein betriebliches Referenzprojekt kann für Praxisbezug sorgen; dies ist eine Botschaft an alle Beteiligten, dass auch andere Betriebe ihre Digitalisierungsfragen selbst meistern konnten.

Dann richtet das Projektteam eine erste Bedarfsabfrage an die Betriebsvertreter zur Optimierung von drei vorgegebenen Unternehmensbereichen:

- Interne Betriebs-Prozesse
- Kunden- / Lieferanten-Beziehungen
- IT-gestützte Geschäftsmodelle

Die Anwesenden nennen aktuelle Handlungsbedarfe aus ihren Betrieben, schreiben die Stichworte auf Karten, heften diese an die Metaplanwand und diskutieren im Vergleich.

Die identifizierten Bedarfe lassen sich in der Regel zwei Schwerpunkten zuordnen:

- Prozessoptimierung im eigenen Betrieb: Hier besteht Handlungsbedarf an internen Datenschnittstellen zwischen unterschiedlichen Systemen, zwischen Maschinen, IKT- und papierbasierten Tools, zwischen Planung, Büro und Fertigung, etc.
- Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette: Hier ist Handlungsbedarf an externen Datenschnittstellen zwischen Betrieb, Kunden, Lieferanten oder anderen Stakeholdern. Beispiel: Erschließung zusätzlicher Geschäftsfelder durch neue IKT-gestützte Geschäftsmodelle.

Diese Arbeitsmethode schafft erste Ergebnisse und „Erfolgslebnisse“. Sie zeigt, dass sich schon am Infoabend gemeinsame Themenfelder rasch clustern lassen. Aber auch jeder einzelne Betrieb macht die wichtige Erfahrung, dass mit einfachen Methoden die eigenen Handlungsbedarfe zur Digitalisierung gut identifiziert werden können. Interesse und Motivation zur Mitwirkung an der Digitalisierungswerkstatt steigen.

### Das Bewerbungsverfahren

Neben der inhaltlichen Arbeit werden die Anwesenden am Infoabend auch über die Digitalisierungswerkstatt-Mitwirkungsbedingungen informiert. Dazu wird ein Bewerbungsbogen verteilt, der sowohl die Basisdaten als auch die spezifischen Bedarfe des Unternehmens erfragt. Diese Informationen ermöglichen bei der Auswahl der Digitalisierungswerkstatt-Unternehmen eine gute Mischung von Kulturen und Themenfeldern.



### Arbeits- Methoden

- Themen-/Handlungsfelder erklären und identifizieren
- Konzept zur Bedarfsabfrage
- Cluster-Methoden
- Ergebnissicherung: in der Veranstaltung anhand von Visualisierungstechniken
- Fotoprotokoll: Inhalte nachhaltig sichern und Nachfassen im Bewerbungsprozess
- Bewerbungsbogen zur Teilnahme

Arbeitshilfen zu allen Phasen finden Sie als Ergänzung dieses Leitfadens unter <https://handwerkdigital.de/downloads/publikationen-und-flyer/>

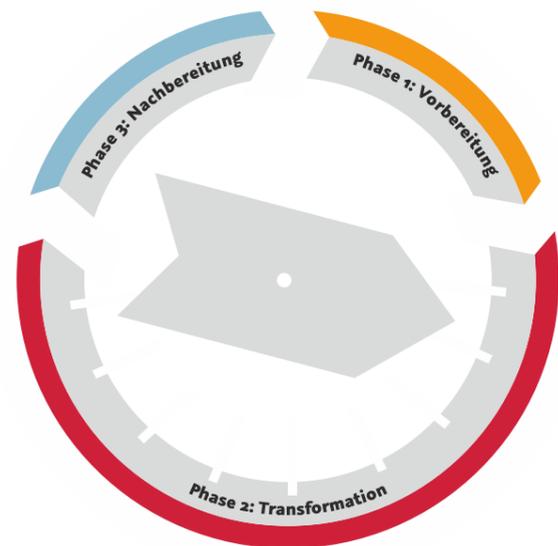
### Praxistipp

So wichtig auch inhaltliche Einzelthemen für die Digitalisierung sind, ist es nachvollziehbar, dass die Betriebe vor allem auf „Wirtschaftlichkeit des Innovationsprojektes“ bedacht sind. Die Planung der Digitalisierungswerkstatt muss deshalb den sorgsam Einsatz der zeitlichen und personellen Ressourcen der Betriebe im Blick haben.

# Phase 2.

Schritt 2.2.

## Digitale Transformation Die Erstberatung im Betrieb



### Ablauf der Erstberatung

3-4 Std.

- Begrüßung, Vorstellungsrunde
- Ziele und methodisches Vorgehen
- Betriebsbesichtigung
- Halbstandardisierte Interviews
- Ausblick auf den Gesamtprozess
- Vorbereitung auf Pilot-Projekt

### Teilnehmende / Zielgruppe

Digitalisierungswerkstatt-Team und Experten analysieren mit Führung und Mitarbeitenden den Digitalisierungs-Stand im Betrieb.

### Raumbedarf

Für Gruppen- und Einzelinterviews sowie zur Aussprache über Kernthemen des weiteren Vorgehens.

### Ergebnissicherung

Geschieht über die schriftliche Auswertung der Interviews als Beratungs-Protokoll.

### Ziele der betrieblichen Erstberatung

Nach der Orientierung in der Informationsveranstaltung und der Bedarfsmeldung im Bewerbungsbogen erhalten alle interessierten Unternehmen eine Beratung vor Ort. Sie dient der Ist-Analyse sowie der Information über die Digitalisierungswerkstatt-Ziele der einzelnen Betriebe.

Das Digitalisierungswerkstatt-Team besteht meist aus 3 Personen, die für Moderation, Methoden- und IKT-Beratung zuständig sind. Auf Seiten des Betriebes müssen Geschäftsführung und Mitarbeitende jeweils mit mindestens einer Person mitwirken. Werden mehrere Bereiche bearbeitet, sollen auch diese personell in der Beratung vertreten werden.

### Ablauf der Erstberatung

Nach Begrüßung und Einführung hat das Digitalisierungswerkstatt-Team Gelegenheit zur Betriebsbegehung, um die Besonderheiten von Produktion und Unternehmenskultur zu erkunden.

Anhand eines Beratungs-Leitfadens werden halbstandardisierte Interviews zur Datenerhebung durchgeführt; auf diese Weise können sich die Akteure aus den Betrieben auch mit Analysemethoden und Digitalisierungswerkstatt-Konzept vertraut machen.

Im Beratungs-Protokoll fixiert das Digitalisierungswerkstatt-Team die Bedarfe zur Digitalisierung, aber auch die Ziele und Motive des Betriebes zur Digitalisierungswerkstatt-Beteiligung. Das Protokoll ist Basis für die spätere Auswahl der Unternehmen. Auch kann bei der Maßnahmen-Planung künftig immer auf die Daten zurückgegriffen werden.

### Bedarfsanalyse Digitales Handwerk

Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk hat die Online-Bedarfsanalyse, den "Digi-Check" Handwerk, entwickelt, der konkrete Fragen zur Digitalisierung, zur Technikausstattung sowie zu Entwicklungspotenzialen im Betrieb stellt. Folgende Handlungsfelder werden untersucht:

- Kunden & Lieferanten
- Prozesse
- Geschäftsmodelle
- Mitarbeiter
- IT-Sicherheit

Die Kombination des "Digi-Check" mit dem Beratungsleitfaden hilft, die Maßnahmen-Planungen zunehmend genauer anzulegen.

### Projektplanung im Betrieb

In diesem Format der betrieblichen Erstberatung ist besonders zu beachten, dass die Fachberater und Digitalisierungs-Experten mit den Betriebsvertretern auf Augenhöhe bleiben. So wichtig die Analyse-Instrumente für den nachhaltigen Erfolg aller Maßnahmen auch sind, sie müssen so eingesetzt werden, dass sie für die Betriebsvertreter verständlich sind und Lerneffekte auslösen. Schließlich sind es die Alltagsexperten im Betrieb, die Lösungen finden und selbst umsetzen müssen. Deshalb gibt es schon in der Erstberatung Empfehlungen zur Bildung einer Projekt-Gruppe im Betrieb. Anhand des Ist-Soll-Abgleichs werden erste Ziele, Maßnahmen und grobe Zeitpläne festgelegt.

Was noch fehlt ist die Digitalisierungswerkstatt - Zusage!



### Arbeits- Methoden

- Leitfadenbasierter Dialog
- Ist-Analyse und Soll-Definition
- Bedarfsanalyse Digitales Handwerk: <https://bedarfsanalyse-handwerk.de>
- Fallbeispiele nutzen

### Praxistipp

Spätestens zum Zeitpunkt der Erstberatung muss das Digitalisierungswerkstatt-Team dem Betrieb auch mögliche Grenzen der Begleitung aufzeigen, damit keine falschen Erwartungen entstehen:

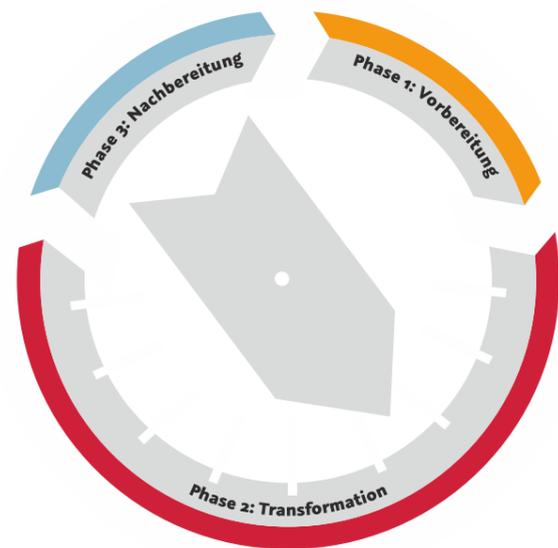
- Ist die Projekt-Komplexität handhabbar?
- Ist der Zeitrahmen realistisch?
- Ist das allein mit der Begleitung durch die Digitalisierungswerkstatt leistbar?

Dies sind zentrale Entscheidungskriterien für die Teilnahme des Betriebes an der Digitalisierungswerkstatt.

# Phase 2.

Schritt 2.4.

## Digitale Transformation Der Kick-Off-Workshop



### Ablauf des Kick-Off-Workshops

17:00 – 20:00 Uhr

- Begrüßung
- Vorstellung / Warming-Up
- Impulsvortrag
- Vorstellungsrunde Betriebe
- Digitalisierungswerkstatt: Ablauf, Formate, Inhalte
- Sammeln der Themen
- Seminare
- Abschluss und Get together

### Teilnehmende / Zielgruppe

Führungskräfte und Mitarbeitende aus 4-6 Betrieben.

### Raum

Für 40-100 Teilnehmende. Die Sitzordnung soll Dialoge ermöglichen und Gruppenarbeit fördern.

### Ziel des Kick-Off-Workshops

Nach Auswahl der Unternehmen und Unterzeichnung des Kooperationsvertrages zur Digitalisierungswerkstatt-Mitwirkung werden die Betriebe erstmals gemeinsam zum Kick-Off-Treffen eingeladen. An dieser Abendveranstaltung nehmen sowohl Führungskräfte als auch eine größere Anzahl von Mitarbeitenden aus jedem Betrieb teil.

Die Teams sollen sich kennenlernen und Vertrauen zur weiteren Zusammenarbeit im Digitalisierungswerkstatt-Projekt aufbauen. Es soll Aufbruchstimmung entstehen, die Interesse für fachliche Aufgaben und Lust zur Innovation weckt.

### Workshop-Inhalte

Schon die Begrüßung durch Ehrenamt oder Hauptgeschäftsführung soll die Wertschätzung für die Mitwirkenden und die Bedeutung des Angebotes für Kammer und Verband zeigen. Das Digitalisierungswerkstatt-Team und die Betriebe stellen sich vor. Ein Impulsvortrag führt zum Thema und beleuchtet wichtige Einzelaspekte.

Im Zentrum aber stehen die betrieblichen Initiativen und Projekte. Deshalb erfolgt ein erster Einstieg in die Dialog-Methoden. Zunächst bereitet jedes Betriebsteam in Kleingruppenarbeit seine Themen vor und fixiert wichtige Stichworte auf Moderationskarten. Im Plenum werden die Einzelergebnisse von den Betriebsteams vorgestellt, durch Moderation an Metaplanwänden gesammelt, diskutiert und geclustert.

Der Austausch zwischen den Betrieben über Ziele und Lösungen wird auch in informellem Rahmen beim Imbiss fortgesetzt.

### Vorstellung der Expertinnen und Experten

Durch die Bedarfsanalysen im Vorfeld, insbesondere aber durch die Erstberatung vor Ort, konnten spezifische Unterstützungsbedarfe der Betriebe konkretisiert werden. Die Digitalisierungswerkstatt sieht vor, dass jedes Unternehmen eine entsprechende Fachbegleitung erhält. Im Kick-Off-Treffen stellen sich diese Personen mit ihren speziellen Beratungs-Expertisen vor. So bekommen alle teilnehmenden Betriebe einen Überblick zu verschiedenen Themen und Lösungsmöglichkeiten, die auch für sie von Nutzen sein können.

### Vorstellung der Seminarangebote

Neben der Begleitung der Betriebe durch das Digitalisierungswerkstatt-Team und Fachexperten, gibt es für die betrieblichen Projekt-Teams auch ein Seminarangebot, das erstmals im Kick-Off-Treffen vorgestellt wird. Seminare, Exkursionen und Stammtische sollen Methoden- und IT-Wissen der Betriebs-Teams fördern (siehe Seite 16 und Seite 21).

### Geballtes Experten Know-how

Durch die Vorstellung der Technologie-Paten und die Seminar-Übersicht erhalten die Betriebe in der Kick-Off-Veranstaltung vielseitige Anregungen zu inhaltlichen Themen und methodischen Vorgehensweisen. Mit der Experten-Begleitung werden von Anbeginn die Belegschaftsvertreter in allen Digitalisierungswerkstatt-Formaten in Analysen und Planungen eingebunden. Soll die Umsetzung im Betrieb erfolgreich sein, muss dieses Prinzip auch in Pilotprojekten gelten.



### Arbeits- Methoden

- Vortrag (kurz und praxisorientiert!)
- Dialog-Methoden für Großgruppen: Bild- und schriftbasiert, moderiert und im freien Austausch, immer mit einer klaren Aufgabenstellung als Rahmen
- Gruppenarbeit (der Betriebsteams und betriebsübergreifend): Die Gruppenarbeiten bringen kleinere Gruppen in einen gezielten Austausch miteinander. Auch schüchterne Teilnehmende beteiligen sich. Um die Ergebnisse wieder in die Großgruppe zu geben, eignen sich unterschiedliche Arten der Ergebnis-Präsentation
- Kartenabfragen / Metaplan: Visualisierung und Zusammenfassung von Themen

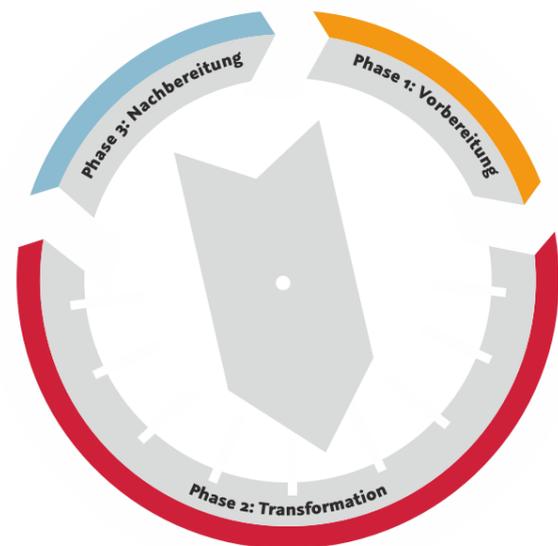
### Praxistipp

Die Gestaltung der Kick-Off-Veranstaltung sollte berücksichtigen, dass die Teilnehmenden einen langen Arbeitstag hinter sich haben. Spaß und Inhalte, die etwas mit dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden zu tun haben, gepaart mit Dialog-Methoden, die Bewegung erzeugen und alle Akteure in Kontakt bringen, sind hier Erfolgsfaktoren. Dabei muss ein klarer Rahmen für den Ablauf und die zeitliche Planung der Veranstaltung immer präsent sein.

# Phase 2.

Schritt 2.5.

## Digitale Transformation Entwicklung der Seminarangebote



### Aus der Praxis der Seminar-Organisation...

#### Enge Zeitfenster

- Die Bedarfe für die Seminare werden pro Digitalisierungswerkstatt individuell gesammelt
- Daraus folgt ein sehr kurzer Zeitraum für Organisation und Planung der Angebote
- Ein vorab erstelltes Grundkonzept bietet Abhilfe und wird anhand der Beratungen weiter angepasst

#### Übersicht

- Eine Matrix der benannten Anforderungen und Ziele garantiert die Übersicht über Themen und Ziele jedes Betriebsteams
- Für die Projektsteuerung unerlässlich: Tabelle, die Teilnehmende mit Seminar- und Workshop-Stunden immer aktuell dokumentiert

#### Verbindlichkeit der Anmeldungen

- Um verlässlich planen zu können, sollte bis zum Kick-Off-Workshop der Zeitplan für das Jahr veröffentlicht sein
- Ein klar strukturierter und für alle gültiger Ablauf der Anmeldung der Teilnehmenden erhöht die Verbindlichkeit
- Es empfiehlt sich stets Deadlines zu benennen

#### Ansprechpartner-/in für Organisatorisches

Regelmäßige Erinnerungs-Mails, Telefonate sowie eine Person, die verlässlich für organisatorische Fragen zur Verfügung steht, haben sich als notwendig erwiesen, um die Anzahl der Teilnehmenden aus den Betrieben im Laufe des Digitalisierungswerkstatt-Prozesses stabil zu halten.

### Ziele des Seminarangebots

Alle Workshop-Formate der Digitalisierungswerkstatt sind Präsenz-Veranstaltungen mit begrenztem Zeitumfang; Betriebsvertreter erhalten vorrangig Orientierungs- und Steuerungs-Hilfen für ihre Pilotprojekte. (Beschreibung der Workshop-Formate: S. 14/15; 18/19 und 22/23)

Um das für die Umsetzung benötigte zusätzliche Fach- und Methodenwissen zu vermitteln, muss ein Katalog wirksamer Seminare, Exkursionen, Betriebsbesuche entwickelt werden, der auf besondere Erfordernisse der jeweiligen Digitalisierungswerkstatt zugeschnitten ist. Zugleich soll dieses Angebot in Abhängigkeit vom Wissensstand der Betriebe auch inhaltliche und methodische Wahlmöglichkeiten bieten. So können die Betriebe selbst entscheiden, wieviel zusätzliche Zeit sie in Qualifizierung investieren.

### Ablauf der Angebotsplanung

Digitalisierungswerkstatt-Team, Fach- und IKT-Berater kennen zu diesem Zeitpunkt alle wichtigen Qualifikationsanforderungen; die entsprechende Entwicklung der Seminar-Themen erfolgt auf zwei Wegen:

- Angebotsgeleitet können sich Themen theoretisch an Digitalisierungskonzepten orientieren (siehe Abb. 4., S. 17).
- Nachfragegeleitet können Themenwünsche durch Bedarfsanalysen und Erstberatung empirisch erhoben werden.

Jede Digitalisierungswerkstatt sollte beide Ansätze kombinieren (siehe Abb. 4.: Digitalisierungswerkstatt-Themen, Abb. 6.: Online-Archiv).

**Angebotseinschränkungen** kann es aber wegen fehlender Verfügbarkeit von Expertise, von Finanzierbarkeit oder Förderfähigkeit geben. Daher müssen die Betriebe ggf. auch selbst über den Markt nach weiteren Anbietern suchen.

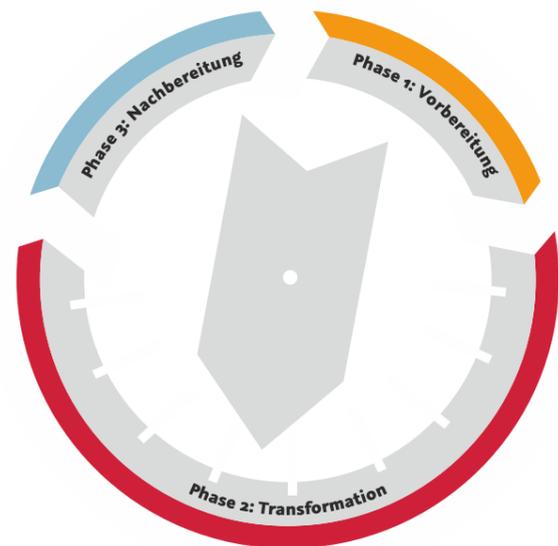
# Themenfindung für Seminare

Abb. 4.

	Handlungsfelder / Themen <small>(Beispiele in Orientierung an Abb. 1.)</small>	Mögliche Anbieter
1	<b>Wie geht Projekt-Management?</b> • Wissens-Management • Innovations-Management	
2	<b>Wie visualisiere / dokumentiere ich Prozesse?</b> • Geschäfts-Prozess Analyse (GPA) • Enterprise Resource Planning (ERP)	
3	<b>Wie analysiere / bewerte ich Prozesse (IST)?</b> • Stärken-Schwächen-Analysen • Prozessmodellierung	
4	<b>Wie entwickle ich Prozess-Anforderungen (SOLL)?</b> • Visionen und strategische Ziele • Operationalisierung von Zielen / Erfolgsfaktoren	
5	<b>Wie manage ich Auswahl / Roll-Out von IKT?</b> • siehe Online-Archiv, Seite 27	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplikatoren, Bildungs- und Beratungsexperten aus Handwerksorganisationen</li> </ul>
6	<b>Wie optimiere ich meine Kunden-Prozesse?</b> • Internet-Auftritt / Multi Channel Communication • Neue Märkte / Kundensegmente • Kundenbeteiligung an der Produktgestaltung • Effiziente Auftrags- / Rechnungs-Abwicklung • Neue Geschäfts- / Liefer- / Service-Modelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experten aus Kompetenz-Zentren und kooperierenden Bildungsträgern</li> </ul>
7	<b>Wie optimiere ich meine Partner-Prozesse?</b> • Technische Vernetzung / Soziale Kommunikation • Geeignete Funktionen für strategische Allianzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experten aus der öffentlichen Wirtschaftsförderung</li> </ul>
8	<b>Wie optimiere ich meine Lieferanten-Prozesse?</b> • Durchgängigkeit der Kommunikation • Auslagerung von IT-Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hochschulen, Universitäten und andere wissenschaftliche Institutionen</li> </ul>
9	<b>Wie optimiere ich meine Produktions-Prozesse?</b> • Lean-Production vs. Produktion 4.0 • Neue stationäre / mobile IT-Arbeitsmittel • Neue Arbeits- und Zeit-Organisationen • Neues Daten- / Dokumenten-Management • Neue Formate der Aus- und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berater aus IKT-Dienstleistungs-Unternehmen</li> </ul>
10	<b>Wie schaffe ich IT-Sicherheit in der Prozesskette?</b> • IT-Sicherheit (Mensch, Maschine, Software)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Freie Beratungsexperten</li> </ul>
11	<b>Welches ist der neue rechtliche Rahmen?</b> • Datenschutz - Arbeit und Daten in der Digitalisierung • Rechtssicher in die digitale Zukunft: Produktion + Lieferkette • Daten als Wirtschaftsgut	

# Phase 2. Digitale Transformation

## Schritte 2.6. und 2.8. Die Strategie-Workshops



### Ablauf der Strategie-Workshops

9:00 – 17:00 Uhr

- Begrüßung
- Vorstellung / Warming-Up
- Verbesserungswerkstatt bzw. Erfahrungswerkstatt\*
- Kollegiale Beratung
- Abschluss / Ausblick

### Teilnehmende / Zielgruppe

Je ca. 5 Führungskräfte und Mitarbeitende aus den 4-6 Betrieben.

### Seminarraum

Für 20-35 Teilnehmende. Die Sitzordnung soll den Dialog ermöglichen und Gruppenarbeit fördern.

**Stationen-Lauf** Die Ergebnisse werden auf „Themeninseln“ präsentiert, diskutiert und auf Metaplantafeln dokumentiert.

**\*Die Verbesserungswerkstatt** im 1. Strategie-Workshop nutzt Fragetechniken aus dem Gruppencoaching und strukturiert die Ist-Analyse, die Reflexion über Motive und Ziele sowie ein Brainstorming zu Lösungsansätzen über ein Metaplan-Schaubild. Ziel ist ein operationalisierter Maßnahmenplan pro Betrieb.

**\*Die Erfahrungswerkstatt** im 2. Strategieworkshop fußt auf der Scrum-Technik der Retrospektive und bietet ebenfalls ein Schaubild als Rahmen für die Reflexion des Umsetzungsprozesses im einzelnen Betrieb bis zum 2. Workshop. Der Maßnahmenplan für die nächste Umsetzungsphase wird angepasst.

### Ziel der Strategie-Workshops

Nach Auswahl der Betriebe und Bildung ihrer Projektgruppen haben die Strategie-Workshops die wichtigste Begleitfunktion. Hier kommen Betriebe für zwei moderierte Tages-Workshops zusammen.

Ziel ist die Entwicklung einer eigenen „Road-Map zur Digitalisierung“. Dazu gibt es Unterstützung von Experten sowie durch kollegialen Austausch mit den anderen Betrieben.

### Workshop-Inhalte

**Schritt 2.6.** Der 1. Strategie-Workshop setzt an vorausgegangenen IST-Analysen an und dient der Erstellung der spezifischen Maßnahmenpläne. Dazu werden alltagstaugliche Projektpläne entwickelt und handhabbare Methoden und Instrumente für die notwendigen betrieblichen Veränderungen gesucht. Hier empfiehlt sich die Arbeitsmethode der „Verbesserungswerkstatt“.

**Schritt 2.8.** Der 2. Strategie-Workshop folgt nach 6 - 8 Monaten. Hier werden die praktischen Erfahrungen mit der betrieblichen Umsetzung vorgestellt. Die Beteiligten prüfen Erfolge und Auswirkungen ihrer Maßnahmen. Sie fragen aber auch nach Hintergründen und Ursachen von Misserfolgen, die dann zur Erarbeitung neuer Lösungswege führen sollen. So werden Maßnahmenpläne angepasst – die Road-Maps werden aktualisiert. Hierzu empfiehlt sich die Arbeits-Methode der „Erfahrungswerkstatt“.

### Moderierte Kleingruppenarbeit

Die Entwicklung betriebsspezifischer Vorgehenspläne erfordert Mitarbeiter-Beteiligung. Deshalb ist der Vormittag beider Strategie-Workshops für die Gruppenarbeit der Betriebsteams reserviert. Das vorstrukturierte und moderierte Vorgehen gibt den Rahmen vor. Allein Zeit und Raum für den ungestörten betriebsinternen Austausch fern vom Betrieb nutzen zu können, stiftet Mehrwert für die Akteure der Betriebe. Durch die Metaplan-Schaubilder und die Moderation kann der Prozess effizient, transparent und nachhaltig in wenigen Workshop-Stunden gestaltet werden.

### Begleitung durch Fachexperten

In beiden Strategie-Workshops werden die Betriebsteams in technologischen Fragen von Technologie-Paten unterstützt, die „ihren“ Betrieb auch bei der Umsetzung vor Ort begleiten.

### Austausch durch Kollegiale Beratung

Der Nachmittag der Strategieworkshops ist dann geprägt vom Austausch der Gruppenergebnisse. Nach der Methode der Kollegialen Beratung können alle Betriebe von der Erfahrung und dem Knowhow der anderen profitieren.

### Metaplantchnik und Fotoprotokolle

Zur Unterstützung der Gruppenarbeit empfiehlt sich die Metaplantchnik. Sie ermöglicht eine flexible Visualisierung von Verlauf und Ergebnissen. Durch Fotoprotokolle lassen sich Informationen verbindlich sichern. So kann in der folgenden Umsetzungsphase und weiteren Workshops auf Ergebnisse zurückgegriffen werden.

Diese Arbeitsmethoden sollten in den Strategie-Workshops so gut eingeübt werden, dass Unternehmensvertreter sie auch in der betrieblichen Projektarbeit praktizieren können.



### Arbeits-Methoden

- Gruppenarbeit in den Betriebsteams
- Metaplantchnik: Verbesserungswerkstatt und Erfahrungswerkstatt (siehe S. 18)
- Kollegiale Beratung

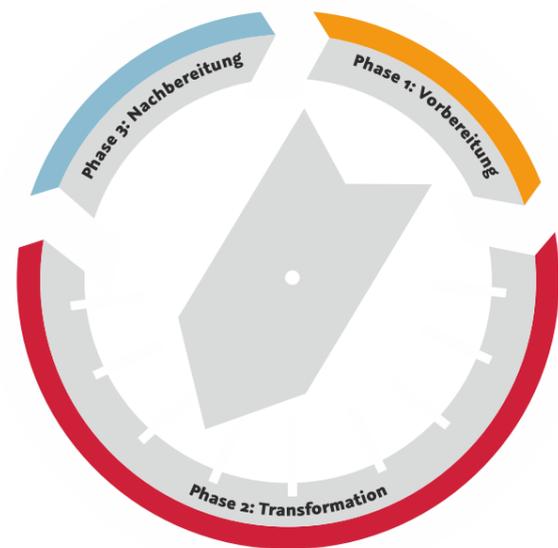
### Praxistipp

Keine längeren (Fach-) Vorträge in diesem Format! Denn die Betriebe nutzen die Zeit lieber zur Bearbeitung der eigenen Themen! Um den Austausch zwischen den Betrieben im Strategie-Workshop gerecht zu strukturieren, sollte es feste Zeitvorgaben für die Präsentationen und die Diskussion im Plenum geben. „Zeitwächter“ aus der Runde der Teilnehmenden können dabei helfen.



# Phase 2. Digitale Transformation Die Betriebsprojekte

Schritte 2.7. und 2.9.



### Ablauf der Umsetzung in die Praxis

- Benennung von Projektteams
- Begleitung durch Fachexperten
- Seminarbesuche zu Methoden und Technologien
- Exkursionen zu Praxislösungen
- Kollegialer Erfahrungs-Austausch
- Strategische Allianzen
- Selbststeuerung der Projekte

### Teilnehmende / Zielgruppe

Projektteam: Teilnehmende der Strategieworkshops. Je 1 Projektleitung und 4 Mitarbeitende pro Betrieb und situativ weitere Beschäftigte.

### Projektarbeit im Betrieb

Ein von der Produktion getrennter Raum könnte idealer Weise ungestörte Teamarbeit ermöglichen. Es braucht auch Platz für Wandzeitungen sowie IT-Systeme für Recherchen und Dokumentationen.

### Ziel der Betriebsprojekte

Schon in der Erstberatung wurden die betrieblichen Projekt-Gruppen gebildet. Im Idealfall beinhaltet das Seminarangebot auch Themen zum Projekt- und Wissens-Management mit dem Ziel, durch solche Hilfen zur Selbsthilfe das systematische Vorgehen nach dem Innovations-Management-Zyklus im Betrieb zu erproben und nachhaltig selbst zu praktizieren.

### Schritt 2.7. Umsetzung mit Begleitung

Im 1. Strategie-Workshop hat jede Projektgruppe ihre Projekt- und Maßnahmenpläne erarbeitet. Zurück im Betrieb verbringt die Projektgruppe die meiste Zeit mit der selbstgesteuerten Umsetzung. Dazu gibt es bei Bedarf immer wieder Seminarbesuche & Exkursionen, die das Fach- & IT-Wissen der Projektgruppen aktualisieren sollen.

Da es in Handwerksbetrieben oft wenig Erfahrung mit größeren IKT-Einführungen gibt, ist die Begleitung jedes Betriebes durch einen "Technologie-Paten" empfehlenswert. Mit diesen Digitalisierungs-Expert-/innen sollten im Strategie-Workshop feste Termine und Absprachen vereinbart werden. Sollte die Komplexität des Pilotprojektes im Laufe der IKT-Einführung wachsen und die Möglichkeiten der Digitalisierungswerkstatt übersteigen, kann der Digitalisierungs-Experte zur Kooperation mit privaten IKT-Dienstleistern auf eigene Kosten raten.

Auch solche Umsetzungserfahrungen werden im 2. Strategieworkshop reflektiert, dort gibt es Anregungen zur Lösung.

### Schritt 2.9. Umsetzung in Selbsthilfe

Die Umsetzung der Maßnahmenpläne erfolgt bei Fach- und IKT-Problemen weiterhin mit Unterstützung des Digitalisierungs-Werkstatt-Teams, nach dem 2. Strategie-WS aber weitgehend in Selbststeuerung.

Zu Spezialfragen suchen die Betriebe zunehmend selbst die Expertise der Kompetenz-Zentren, die praktische Lösungen demonstrieren; die Leistungen sind kostenfrei.

### Stammtische

Um die Motivation zur Umsetzung der Projekte und den Kontakt zwischen den Betrieben auch in den längeren Umsetzungsphasen zwischen den Workshops aufrecht zu erhalten, können die "Stammtische" einen Beitrag leisten. "Stammtische" sind eher informelle Abend-Treffen von ca. 3 Stunden. Zielgruppe ist in der Regel die Führungsebene. Ein Impuls beleuchtet ein aktuelles Thema. Der Austausch der Teilnehmenden richtet sich meist auf die Frage, wie die jeweiligen Maßnahmenpläne trotz forderndem Arbeitsalltag in die Praxis umgesetzt werden können. Gemeinsam wird in einer moderierten Diskussion nach Lösungsansätzen gesucht. Je nach Struktur und regionaler Verteilung kann es besonders interessant sein, wenn einer der Betriebe als Gastgeber des "Stammtisches" ein gutes Beispiel oder auch eine nicht gelöste Herausforderung präsentiert.

### Ausblick

Nach Abschluss der Digitalisierungswerkstatt könnte aus den Erfahrungen des konstruktiven Erfahrungsaustausches und der Kollegialen Beratung das Format der „Strategischen Allianzen“ entstehen: Mehrere Betriebe mit begrenzten Ressourcen schließen sich in speziellen Funktionsbereichen zusammen, um Aufwand und Nutzen zu teilen. Praxisbeispiele zur Digitalisierung zeigen, dass es über Betriebs- oder Branchengrenzen hinweg gemeinsame Expertenpools z.B. zur IKT-Beschaffung, -Implementierung, -Service und -Nutzerbetreuung gibt. Dies gilt auch für Funktionen der Qualifizierung, Organisations- und Personalentwicklung. Dieses Format kann zu nachhaltiger Stärkung des Innovations-Managements und zum Erhalt strategischer Kompetenzen beitragen.



### Arbeits-Methoden

- Projekt-Gruppenarbeit
- Metaplantchnik: Improvisation im Betrieb, Nutzen der vorhandenen Ressourcen
- Ziele setzen und Erfolgsfaktoren bestimmen
- Prozess-Aufnahmen
- Stärken-Schwächen-Analyse
- IT-Bewertung & -Auswahl
- Stammtisch: Moderation von konstruktivem Erfahrungsaustausch

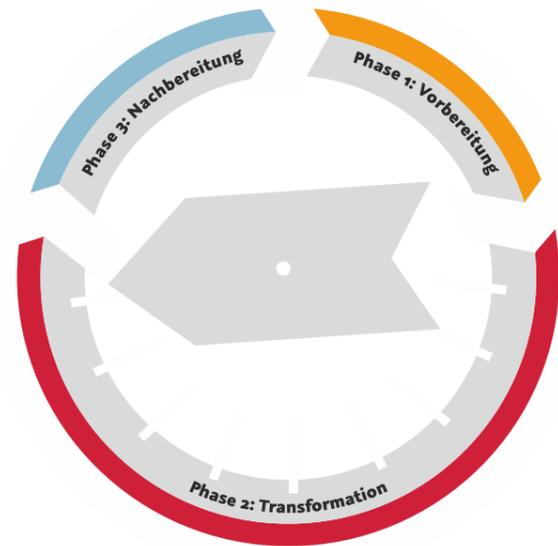
### Praxistipp

Auch wenn die Betriebe sehr konkret an ihren Themen zum eigenen Nutzen arbeiten, steht Projektarbeit immer in Konkurrenz zur Produktion. Damit das Projekt nicht zur „Strafarbeit“ führt, sind zusätzliche personelle & finanzielle Ressourcen sowie hohe Transparenz nötig. Unter diesen Bedingungen sind die vielen zusätzlichen Digitalisierungswerkstatt-Aktivitäten innerhalb & außerhalb des Betriebes eine profitable Investition in die Zukunft.

# Phase 2.

Schritt 2.10.

## Digitale Transformation Abschlussveranstaltung



### Ablauf des Abschluss-Workshops

17:00 – 20:00 Uhr

- Begrüßung
- Key-Note Vortrag
- Zusammenfassung Ergebnisse und Erfahrungen des Digitalisierungswerkstatt-Jahres
- Podiumsdiskussion
- Gallery Walk
- Abschluss und Get together

### Teilnehmende / Zielgruppe

Führungskräfte und Mitarbeitende aus 4-6 Betrieben, Vertreter aus Kammer, Fachverband und interessierte weitere Handwerksbetriebe.

### Raum

Für 40-100 Teilnehmende.  
Die Sitzordnung soll den Dialog ermöglichen und Gruppenarbeit fördern. Platz für 4-6 „Betriebsstationen“ zum Präsentieren ihrer Ergebnisse.

### Ziel der Abschlussveranstaltung

12 Monate intensiver Projektarbeit sind vergangen. Es wird Zeit für eine Bilanz zu Verlauf und Ergebnissen der Pilotprojekte. Die Erfolge müssen gefeiert, Entscheidungen für die Zukunft müssen getroffen werden. Dennoch bedeutet diese Veranstaltung noch keinen Abschluss sondern eher die Zwischenstation eines fortlaufenden Digitalisierungs-Prozesses. Dazu soll Mut gemacht, Lust und Geduld geweckt werden.

### Die Teilnehmenden

Geladen sind alle beteiligten Betriebe sowie weitere interessierte Unternehmen. Auch die beteiligten Kompetenzzentren und deren Partnerorganisationen mit ihrer Fachexpertise sind vertreten. Ehrenamt und Geschäftsführung der Handwerks-Organisationen sind präsent. Somit richtet sich die Präsentation nach innen und außen.

### Ergebnispräsentation

Der Einführungsvortrag soll zum Thema hinführen. Im Zentrum aber stehen die Pilotprojekte der Unternehmen. Die Betriebsgruppen müssen neben der Alltagsarbeit die vielen Projektdetails in ihren Einzelbeiträgen zusammenführen. In den Präsentationen der Projektleitungen werden bewusst die guten Beispiele zum Nachahmen hervorgehoben; ebenso wichtig sind aber „Lessons learned“. Beides sind Erfolgsfaktoren, weil sie zur Weiterentwicklung der betrieblichen Innovationskultur beitragen.

### Podium

In der Podiumsdiskussion berichten die Projektleiter über ihre wichtigsten Erfahrungen. Hier soll auch ganz offen über noch nicht abgeschlossene „Baustellen“ gesprochen werden. Durch die Moderation der Runde können Themen im Betriebsvergleich gezielt dargelegt und verknüpft werden.

### Gallery Walk

Um auch in der Abschlussveranstaltung den Dialog aller Teilnehmenden zu sichern, präsentiert sich jeder Betrieb an einer „Station“ mit Metaplantafeln, die Ergebnisse und Erfahrungen mit Postern und Bildern visualisieren. Im moderierten „Rundlauf“ können alle Teilnehmenden mit allen Betrieben direkt diskutieren.

### Ausblick

Alle Betriebe erkennen die Notwendigkeit zur Innovation als Daueraufgabe an, die aber mit der Alltagsarbeit vereinbar sein muss. Die Mitwirkung der Belegschaft wird nach diesen Erfahrungen als Gewinn für die neue Innovationskultur gesehen.

Auch kollegiale Beratung durch Erfahrungsaustausch zwischen Betrieben wird als wichtiger Schritt zur Zukunftssicherung anerkannt.

Trotz gestärkter betrieblicher Kompetenzen besteht weiterhin externer Unterstützungsbedarf. Die Betriebe hoffen, dass die vertrauten Multiplikatoren der Handwerksorganisationen sowie Beratungs- und Bildungs-Experten der Kompetenzzentren auch künftig bereitstehen.



### Arbeits- Methoden

- Podiumsdiskussion
- Projekt-Präsentation
- Gallery Walk: Moderation, Leitfragen, Zeitplan, Gestaltung der Betriebsstationen
- Moderierte Expertengespräche

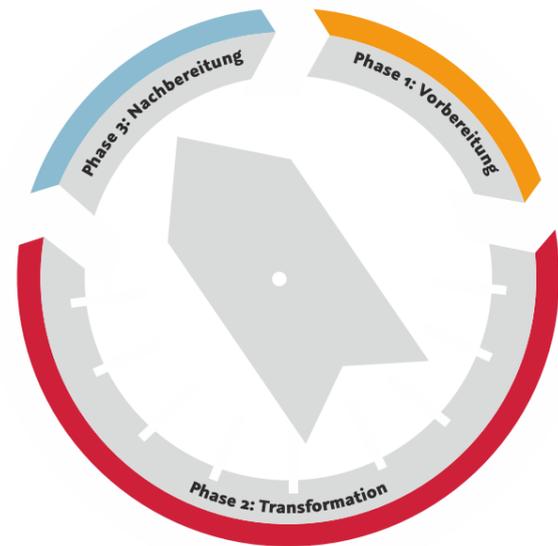
### Praxistipp

Das Podiumsgespräch bedarf besonderer Absprachen mit den Gästen schon im Vorfeld: Es soll einerseits den einzelnen Pilotprojekten gerecht werden und authentisch sein. Zugleich müssen auch die strategischen Perspektiven für das Modell der Digitalisierungswerkstatt thematisiert werden. Deshalb brauchen die Betriebe vor dem Abschlusstreffen Anregungen zur Gesprächsstruktur.

## Phase 3.

Schritte 3.1. - 3.3.

## Nachbereitung der Digitalisierungswerkstatt



### Nachbereitungs-Schritte

- 3.1. Evaluation/Auswertung
- 3.2. Nachhaltigkeit/Institutionalisierung
- 3.3. Verbreitung

### Akteure / Multiplikatoren

- Leitung Kammerbezirk
- Träger-Vertreter/-innen
- Externe Fachexperten/-innen
- Experten/-innen aus Kompetenzzentren

### Strategische Entscheidungen

Sind Kern dieser Phase; daher sollten die Planungen in enger Abstimmung mit den Entscheidern der jeweiligen Handwerks-Organisation erfolgen.

### Perspektiven für das Referenz-Modell

In Phase 3 ziehen die Handwerks-Organisationen Bilanz zu den Ergebnissen der Pilotprojekte und damit auch zur Wirksamkeit der Digitalisierungswerkstatt insgesamt. Die Kernfrage lautet: Ist das Digitalisierungswerkstatt-Konzept geeignet, die Kompetenzen der Multiplikatoren, die bisher eher Generalisten sind, so zu erweitern, dass Handwerks-Organisationen künftig mehr Innovationsaufgaben zur Digitalen Transformation übernehmen können? Zur Entscheidung stehen drei strategische Optionen: Soll das Digitalisierungswerkstatt-Innovations-Modell im Kammerbezirk beendet, verankert oder gar ausgeweitet werden?

### Schritt 3.1. Evaluation

Handwerkskammer und Fachverband laden die beteiligten Betriebe und Vertreter der Handwerks-Organisationen zur Präsentation der Ergebnisse in der Schlussveranstaltung ein.

Noch eindrucksvoller sind Ergebnisse, wenn andere Unternehmen zu Projekt-Demonstrationen in Betriebe eingeladen werden, weil dies den Erfahrungs-Transfer fördert. Darüber hinaus sollte für jede Digitalisierungswerkstatt eine Projekt-Dokumentation erstellt werden. Diese sollte auch Kennzahlen zur Zielerreichung enthalten und in analoger und digitaler Form, mit Texten, Bildern und im Idealfall auch Filmmaterial ausgestattet sein. Grundlage dazu ist das Digitalisierungswerkstatt-Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit. Die Evaluierung ist Entscheidungsgrundlage für die betriebliche Innovations-Kultur – aber insbesondere zur Zukunft des Digitalisierungswerkstatt-Modells.

### Schritt 3.2. Nachhaltigkeit

Kammer und Fachverband müssen über den Erhalt der pilotierten Digitalisierungswerkstatt entscheiden. Im Falle der Fortführung sind Fragen der nachhaltigen Trägerschaft, der personellen und finanziellen Ressourcen zu klären. Ein gutes Qualitäts-Management ist nötig zur stetigen Aktualisierung von Fach- und Methoden-Expertise.

### Schritt 3.3. Verbreitung des Referenz-Modells

Die Zukunftsfrage zum Digitalisierungswerkstatt-Modell lautet: Ist es nur Übergangslösung zum Digitalen Wandel oder wird es notwendiges Strukturelement der Beratung und Weiterbildung im Handwerk – perspektivisch sogar der Ausbildung? Heute ist die Digitalisierungswerkstatt möglich durch die BMWi-Förderinitiative; diese schafft strategische Partnerschaften zwischen Kompetenzzentren und wissenschaftlichen – wie auch beruflichen Bildungsträgern. Sie bietet kostenfreie Begleitung in Betrieben sowie Fachexpertise in Seminaren. Beides fördert Innovations-Kompetenzen in Betrieben. Aber nur wenn es gelingt, auch die „Train-the-Trainer-Angebote“ für Bildungs- und Beratungseinrichtungen der Handwerksorganisation zu erweitern, werden Kammern und Landesverbände im doppelten Sinne profitieren: durch innovative wie auch zusätzliche Bildungs-Kapazitäten. Beides ist notwendig, um Digitale Transformation im Handwerk bundesweit zu sichern und zu beschleunigen. Dies spricht für eine konsequente Verbreitung des Digitalisierungswerkstatt-Modells im Handwerk. Die Chancen dazu sind gut - die öffentliche Förderung von Kompetenzzentren wird fortgeführt.



### Arbeits- Methoden

- Beschreibung und Begehung von Fallbeispielen aus KMU
- Power Point-Präsentationen
- Reader und Internet-Clips für KMU
- Evaluierungen auf Augenhöhe
- Zukunftsplanung

Arbeitshilfen zu allen Phasen finden Sie als Ergänzung dieses Leitfadens unter <https://handwerkdigital.de/downloads/publikationen-und-flyer/>

### Praxistipp

Zur strategischen Entscheidungsfindung der Handwerksorganisationen sollten sowohl Vertreter/-innen der Pilotprojekte als auch die aktuell qualifizierten Multiplikatoren unbedingt hinzugezogen werden. Sie werden ihre Erfahrungen mit dem Modell der Digitalisierungswerkstatt authentisch schildern und zu nachhaltigen Entscheidungen beitragen, WIE und durch WEN die Kompetenzen zum Digitalisierungs- & Innovations-Management am wirksamsten entwickelt werden können.

# Das Kompetenzzentrum Digitales Handwerk

Abb. 5.

	<b>Konsortialleitung und Transfer</b> Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover
	<b>Kommunikation und Vernetzung</b> Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin
	<b>Geschäftsmodelle</b> Handwerkskammer Dresden
	<b>Prozessdigitalisierung</b> Handwerkskammer Koblenz
	<b>Fertigung und Automatisierungstechnologien</b> Handwerkskammer für Oberfranken, Bayreuth
	<b>Informations und Kommunikationstechnologie</b> Bundestechnologiezentrum für Elektro- und Informationstechnik e.V., Oldenburg
	<b>Digitales Bauen</b> Bildungszentren des Baugewerbes e.V. (BZB), Krefeld und Bayrische Bauakademie, Feuchtwangen

# Online-Archiv zur Digitalisierungswerkstatt

Abb. 6. <https://handwerkdigital.de/downloads/publikationen-und-flyer/>

Phase	Schritte/Formate	Arbeitshilfen, Tools, Dokus, ...
1. Vorbereitung	1.1. Initiierung im Kammerbezirk 1.2. Einrichtung und Team-Building 1.3. Ziel- und Konzept-Entwicklung 1.3. Ablaufplanung	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projektplan</li> <li>Checkliste todo</li> <li>Controlling-Liste teilnehmender Handwerksunternehmen</li> <li>Publikationen der Förderinitiative Mittelstand 4.0</li> </ul>
2. Begleitung der Betriebsprojekte in der Digitalen Transformation	2.1. Infoabend für interessierte Handwerksunternehmen 2.2. Erst-Beratung interessierter Handwerksunternehmen 2.3. Auswahl von Handwerksunternehmen und -Teams 2.4. Kick-Off-Treffen gewählter Handwerksunternehmen 2.5. Entwurf der Seminarangebote	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalisierungswerkstatt-Ablaufplan</li> <li>Leitfaden / Beratungsprotokoll</li> <li>Bewerbungsbogen</li> <li>Anforderungsmatrix der Unternehmen</li> <li>Checkliste todo</li> </ul>
	2.6. Strategie-Workshop I (Planung) 2.7. Betriebs-Projekte (Umsetzung) 2.8. Strategie-Workshop II (Begleitung) 2.9. Betriebs-Projekte (Selbsthilfe) 2.10. Präsentation der Pilot-Projekte	
3. Nachbereitung	3.1. Auswertung Digitalisierungswerkstatt und Projekte 3.2. Institutionalisierung der Digitalisierungswerkstatt 3.3. Verbreitung des Digitalisierungswerkstatt-Modells	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedbackmethoden</li> </ul>



KOMPETENZZENTRUM  
**DIGITALES HANDWERK**

## Kooperationspartner



Handwerkskammer  
Hannover



® Netzwerk der Beauftragten für  
Innovation und Technologie



michael wessel  
it performance



Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik  
an der Leibniz Universität Hannover



Mittelstand 4.0  
Kompetenzzentrum  
Hannover

**mit uns digital!**  
Das Zentrum für Niedersachsen und Bremen

### Impressum Herausgeber

Kompetenzzentrum Digitales Handwerk  
Heinz-Piest-Institut für  
Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI)

Wilhelm-Busch-Str. 18  
D-30167 Hannover

Telefon: 0511/70155-0  
Telefax: 0511/70155-32

E-Mail: [info@hpi-hannover.de](mailto:info@hpi-hannover.de)  
Internet: [www.hpi-hannover.de](http://www.hpi-hannover.de)

### Die Onlineversion

dieser Publikation finden Sie unter  
<https://doi.org/10.15488/3417>

**Arbeitshilfen zu allen Phasen finden Sie als  
Ergänzung dieses Leitfadens unter**

[https://handwerkdigital.de/  
downloads/publikationen-und-flyer/](https://handwerkdigital.de/downloads/publikationen-und-flyer/)

### Gestaltung und Druck

ReklameB GbR - Werbeagentur  
Dietmar Baran, Dipl.-Designer  
Internet: [www.reklame-b.de](http://www.reklame-b.de)

### Fotos und Bildrechte

Alle verwendeten Fotos sind Eigentum der Handwerkskammer Hannover

### Stand

September 2018

**[www.handwerkdigital.de](http://www.handwerkdigital.de)**