

EVALUATION DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“

EVALUATIONSBERICHT

IM AUFTRAG DES MINISTERIUMS FÜR
WIRTSCHAFT, ARBEIT UND TOURISMUS BADEN-WÜRTTEMBERG
REFERAT 41 - MITTELSTAND UND HANDWERK
SCHLOSSPLATZ 4 (NEUES SCHLOSS) | 70173 STUTT GART



INSTITUT FÜR
INNOVATION UND
TECHNIK

EVALUATION DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“

EVALUATIONSBERICHT 2024

BETRACHTUNGSZEITRAUM: 2017 - 2024

ERSTELLUNG DER EVALUATION

Institut für Innovation und Technik in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH (iit, Berlin)

BERICHTSDATUM

12. Februar 2025

AUTOREN

Dr. Leo Wangler (Projektleitung), Theresa Gerdes, Dr. Roland Justen, Miriam Kreibich, Dr. Axel Mangelsdorf, Silvia Palka, Dr. Diana-Cristina Tatu, Dr. Jan Wessels
Datenauswertung und Grafik: Martin Robeck

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGEN & TABELLEN	5
MANAGEMENT SUMMARY	7
1. DIE INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“ UND BERICHTSSTRUKTUR.....	10
2. ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN.....	15
2.1. EVALUATIONSFOKUS UND UMSETZUNGSSCHRITTE.....	15
2.2. ZWECK DER EVALUATION.....	17
2.3. EVALUATIONSFRAGESTELLUNGEN.....	17
2.4. WIRKLOGIK DES PROGRAMMS UND INDIKATORENSYSTEM	19
2.5. AN DER UMSETZUNG BETEILIGTE AKTEURE	23
2.6. DETAILBETRACHTUNG DER UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE.....	24
2.6.1. PERSONALBERATUNG.....	24
2.6.2. INTENSIVBERATUNG	24
2.6.3. LOGIC-CHART PERSONAL- UND INTENSIVBERATUNG	25
2.6.4. ERFA-GRUPPEN.....	26
2.6.5. WERKSTATT-FORMAT.....	27
2.6.6. LOGIC-CHART ERFA-GRUPPEN UND WERKSTATT-FORMATE.....	28
2.6.7. STUDIEN, MODELLPROJEKTE UND TRANSFER-LEITFÄDEN	29
2.6.8. LOGIC-CHART TRANSFER-MODULE.....	30
2.7. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT.....	30
3. INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE.....	32
3.1. PERSONALBERATUNG.....	32
3.2. INTENSIVBERATUNG.....	32
3.3. ERFA-GRUPPEN.....	33
3.4. WERKSTATT-FORMATE	34
3.5. FÖRDERVOLUMEN DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“.....	35
3.6. ANALYSE DER AUßENWIRKUNG DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“	37
3.6.1. WAHRNEHMUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT	37
3.6.2. WEBAUFTRITT DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“	38
4. CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN.....	42

5. PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS	48
5.1. ÜBERGREIFENDE BETRACHTUNG.....	48
5.2. ZUFRIEDENHEIT MIT DEN INHALTEN NACH MODULEN.....	52
5.2.1. PERSONALBERATUNG.....	52
5.2.2. INTENSIVBERATUNG	56
5.2.3. ERFA-GRUPPEN.....	58
5.2.4. WERKSTATT-FORMATE	60
5.2.5. MODELLPROJEKTE, STUDIEN UND LEITFÄDEN	63
6. PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG.....	64
6.1. PERSONALBERATUNG.....	64
6.2. INTENSIVBERATUNG.....	68
6.3. ERFA-GRUPPEN.....	71
6.4. WERKSTATT-FORMAT	75
6.5. STUDIEN, LEITFÄDEN UND MODELLPROJEKTE.....	77
7. WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS	80
7.1. VOLLZUGSWIRTSCHAFTLICHKEIT	80
7.2. MAßNAHMENWIRTSCHAFTLICHKEIT	80
8. ANSÄTZE FÜR EIN PROGRAMMONITORING	83
8.1. VORHANDENE INDIKATOREN.....	83
8.2. PROSPEKTIVE WIRKUNGSABSCHÄTZUNG.....	84
8.3. RÜCKBLICKENDE WIRKUNGSMESSUNG.....	84
9. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN	88

ABBILDUNGEN & TABELLEN

Abbildung 1: Überblick Handlungsfelder und Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“	20
Abbildung 2: Überblick Wirksystem der Initiative “Horizont Handwerk“	21
Abbildung 3: Logic-chart Gesamtbetrachtung der Initiative „Horizont Handwerk“	22
Abbildung 4: Wirkungsbetrachtung der Beratungsangebote	26
Abbildung 5: Wirkungsbetrachtung des Förderprogramme ERFA-Gruppen und Werkstatt-Gespräche	29
Abbildung 6: Wirkungsbetrachtung der Transferangebote.....	30
Abbildung 7: Wirkungsbetrachtung der Öffentlichkeitsarbeit	31
Abbildung 8: Zahl der durch die Personalberatung erreichten Betriebe (2018 - 2023).....	32
Abbildung 9: Inanspruchnahme der Intensivberatung (2018 - 2024).....	33
Abbildung 10: Durchgeführte ERFA-Gruppen und erreichte Betriebe (2018 - 2023)	34
Abbildung 11: Durchgeführte Werkstatt-Formate und erreichte Betriebe (2019 - 2023).....	35
Abbildung 12: Bekanntheit der Marke „Horizont Handwerk“	37
Abbildung 13: Zugangswege zur Initiative „Horizont Handwerk“.....	38
Abbildung 14: Bekanntheitsgrad der Initiative nach Kammerbezirken in Baden-Württemberg.....	43
Abbildung 15: An der Online-Befragung beteiligte Gewerbegruppen.....	44
Abbildung 16: Beschäftigtenzahlen und Anzahl der Auszubildenden	44
Abbildung 17: Gründungsjahr der Handwerksbetriebe.....	45
Abbildung 18: Aktuelle Geschäftsaussichten der Handwerksbetriebe.....	45
Abbildung 19: Aktuell größte Herausforderungen der Handwerksbetriebe	46
Abbildung 20: Nutzung der Angebote und Verteilung auf die verschiedenen Angebote	49
Abbildung 21: Wahrnehmung der Qualität der angebotenen Leistungen.....	50
Abbildung 22: Relative Verteilung der in Anspruch genommenen Angebote	50
Abbildung 23: Nennungen von Bedarfen durch Betriebe, die die Initiative nicht kennen	51
Abbildung 24: Einschätzung des Angebots durch Betriebe, die „Horizont Handwerk“ nicht kennen.....	51
Abbildung 25: Gründe für Nichtteilnahme an Angeboten von „Horizont Handwerk“	52
Abbildung 26: In Anspruch genommene Personalberatung nach Themenfeldern	53
Abbildung 27: Zufriedenheit der Betriebe mit den Themenschwerpunkten der Personalberatung	54
Abbildung 28: Zufriedenheit der Betriebe mit qualitativen Aspekten der Personalberatung	54
Abbildung 29: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung der Personalberatung	55
Abbildung 30: Betriebe, die erneut eine Beratung bei den Handwerkskammern in Anspruch nehmen würden	55
Abbildung 31: Inanspruchnahme der Intensivberatung auf den drei Themenfeldern	56
Abbildung 32: Zufriedenheit der Betriebe mit den Leistungen der Intensivberatung	56
Abbildung 33: Allgemeine Zufriedenheit der Betriebe mit der Intensivberatung	57
Abbildung 34: Einschätzung zur organisatorischen Abwicklung der Intensivberatung	57
Abbildung 35: Einschätzung der erneuten Inanspruchnahme der Intensivberatung	57
Abbildung 36: Teilnehmende in spezifischen Themenfeldern der ERFA-Gruppen	58
Abbildung 37: Zufriedenheit mit Leistungen bei ERFA-Gruppen	59
Abbildung 38: Zufriedenheit mit Ergebnissen der ERFA-Gruppen	59
Abbildung 39: Erneute Teilnahmebereitschaft an ERFA-Gruppen	60
Abbildung 40: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung der ERFA-Gruppen	60
Abbildung 41: Teilnehmende in spezifischen Themenfeldern des Werkstatt-Formats.....	61
Abbildung 42: Zufriedenheit mit Leistungen des Werkstatt-Formats	61
Abbildung 43: Zufriedenheit mit Ergebnissen des Werkstatt-Formats.....	62
Abbildung 44: Erneute Teilnahmebereitschaft an Werkstatt-Format	62
Abbildung 45: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung des Werkstatt-Formats.....	62
Abbildung 46: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Personalberatung	65
Abbildung 47: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Personalberatung nach Themenschwerpunkten	66
Abbildung 48: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Personalberatung für den Betrieb.....	67
Abbildung 49: Angaben der Betriebe zu potenziellen betrieblichen Prozessen ohne Nutzung der Personalberatung	67
Abbildung 50: Hemmnisse bei der Umsetzung der Ergebnisse aus der Personalberatung aus Betriebssicht.....	68
Abbildung 51: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Intensivberatung	69
Abbildung 52: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Intensivberatung für den Betrieb.....	69
Abbildung 53: Bewertung der entstandenen Kosten für die Intensivberatung.....	70

ABBILDUNGEN & TABELLEN

Abbildung 54: Angaben der Betriebe zu potenziellen betrieblichen Prozessen ohne die Intensivberatung	70
Abbildung 55: Hemmende Faktoren auf die Umsetzung der Ergebnisse aus der Intensivberatung aus Betriebsicht.....	71
Abbildung 56: Veränderung der betrieblichen Situation durch Teilnahme an ERFA-Gruppen	72
Abbildung 57: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Teilnahme an der ERFA-Gruppe für den Betrieb.....	73
Abbildung 58: Bewertung der entstandenen Kosten für ERFA-Gruppe.....	73
Abbildung 59: Realisierung Prozesse im Betrieb ohne ERFA-Gruppe	73
Abbildung 60: Hemmende Faktoren für Umsetzung von Ergebnissen aus ERFA-Gruppe.....	74
Abbildung 61: Veränderung der betrieblichen Situation durch Teilnahme am Werkstatt-Format	75
Abbildung 62: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen des Werkstatt-Formats für den Betrieb.....	76
Abbildung 63: Bewertung der entstandenen Kosten des Werkstatt-Formats relativ zur Leistung.....	76
Abbildung 64: Realisierung Prozesse im Betrieb ohne ERFA-Gruppe.....	76
Abbildung 65: Hemmende Faktoren für Umsetzung von Ergebnissen aus dem Werkstatt-Format	77
Abbildung 66: Praxisbezug der Angebote in Form von Modellprojekten, Leitfäden und Studien.....	78
Abbildung 67: Betriebliches Verbesserungspotenzial ausgehend von Modellprojekten, Leitfäden und Studien	78
Tabelle 1: Zentrale Angebote der Initiative "Horizont Handwerk"	11
Tabelle 2: Leitfragen der Evaluation	17
Tabelle 3: Detailbetrachtung Personalberatung	24
Tabelle 4: Detailbetrachtung Intensivberatung	25
Tabelle 5: Detailbetrachtung ERFA-Gruppen	26
Tabelle 6: Detailbetrachtung Werkstatt-Formate	27
Tabelle 7: Öffentliche Fördergelder im Rahmen der Initiative nach Modulen und weiteren Kostenarten	36
Tabelle 8: Übersicht Datenerhebung Online-Befragung	42
Tabelle 9: Übersicht Interviews.....	43
Tabelle 10: Übersicht Mehrfachteilnehmenden	48
Tabelle 11: Informationsschwerpunkte Förderdaten.....	83

MANAGEMENT SUMMARY

Mit der Initiative „Horizont Handwerk“ hat das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg (in der Folge Wirtschaftsministerium) ein Angebot geschaffen, das das Handwerk als wichtige Säule der baden-württembergischen Wirtschaft beim Strukturwandel unterstützt. Die Initiative wird gemeinsam mit den Handwerksorganisationen im Land umgesetzt und konzentriert sich auf vier zentrale Handlungsfelder: (1) Fachkräftegewinnung und -sicherung, (2) strategische Ausrichtung und Transformation, (3) Digitalisierung im Handwerk und (4) Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende. In diesen Handlungsfeldern bietet die Initiative Unterstützungs-, Beratungs- und Wissensangebote für baden-württembergische Betriebe des Handwerks. Die Initiative „Horizont Handwerk“ setzt sich von den Angeboten anderer Bundesländer ab. Es gibt kein vergleichbares Programm, das sowohl inhaltlich als auch in Hinblick auf die Vielfalt der Angebote ein ähnlich umfassendes Angebot für das Handwerk bereitstellt.

Gegenstand dieser Evaluation sind die Personalberatung an den acht Handwerkskammern in Baden-Württemberg, die Intensivberatung durch die BWHM GmbH - Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand, die Förderprogramme ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate, Studien sowie Modell- und Transferprojekte zu wichtigen Zukunftsthemen des Handwerks, die Förderung von Stabsstellen zur Koordinierung der Aktivitäten und das Kommunikationskonzept der Initiative.

PROGRAMMUMSETZUNG

Die Initiative wird gemeinsam vom Wirtschaftsministerium und den Handwerksorganisationen im Land umgesetzt. Beteiligt sind die acht Handwerkskammern in Baden-Württemberg, Landesinnungs- und Fachverbände, Kreishandwerkerschaften sowie Handwerk BW als Dachverband der Handwerksorganisationen in Baden-Württemberg und die BWHM als 100-prozentige Tochtergesellschaft von Handwerk BW.

Die Evaluation kommt mit Blick auf die Programmumsetzung zu einer insgesamt positiven Bewertung. Die Initiative kennzeichnet eine hohe Professionalität in der Umsetzung. Die Betriebe sind zufrieden mit den Angeboten sowie mit der Administration und den damit verbundenen formalen Anforderungen, die weitgehend als unkompliziert wahrgenommen werden. Auch hinsichtlich der Kompetenz der Beraterinnen und Berater ist das Feedback der befragten Betriebe positiv, die Qualität der Beratungsleistungen erzielt eine hohe Wertschätzung.

ZIELERREICHUNG UND WIRKUNG

Die Zielerreichung der Initiative ist übergreifend und bei den einzelnen Angeboten gegeben. Die Initiative adressiert wesentliche Herausforderungen für das Handwerk und bietet ausreichend Flexibilität, um aktuelle und mögliche künftig relevante Themen schnell und am Bedarf der Handwerksbetriebe ausgerichtet, aufzugreifen. Die Angebote der Initiative greifen gut ineinander. Nicht selten nutzen Betriebe mehrere Angebote.

Die Personalberatung ist für die Betriebe leicht zugänglich und durch das kostenlose Angebot niedrigschwellig. Sie ist oftmals ein erster Zugang zur Initiative, um im Anschluss Themen der Fachkräftesicherung und -gewinnung beispielsweise im Rahmen der Intensivberatung weiter zu vertiefen. Die Intensivberatung hilft zudem, strategische Prozesse zu entwickeln und umzusetzen, Nachhaltigkeit im Ge-

MANAGEMENT SUMMARY

schäftsmodell zu verankern und technologische Entwicklungen im Bereich Digitalisierung in den eigenen Geschäftsprozessen zu etablieren. Am häufigsten in Anspruch genommen wurde die Intensivberatung im Themenfeld Strategie. Auch die ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate kennzeichnet ein hoher Bezug zum betrieblichen Alltagsgeschäft. Sie unterstützen die Vernetzung von Handwerksbetrieben und können Kooperationen von Handwerksbetrieben anstoßen. Bei den ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formaten zeigt sich eine Schwerpunktsetzung bei den Zukunftsthemen Digitalisierung, Personal und Nachhaltigkeit. Die erstellten Leitfäden und Studien tragen zum Wissenstransfer bei, indem die Erkenntnisse auch jenen Betrieben, die nicht direkt an den Leitfäden und Studien eingebunden waren, zur Verfügung stehen. Durch die Modellprojekte können aktuelle Angebote wie Plattformen, digitale Vernetzung oder künstliche Intelligenz im Handwerk entwickelt und erprobt werden. Betriebe können hierbei von den Erfahrungen anderer Betriebe und Best-Practice-Beispielen profitieren. Insgesamt werden die Leitfäden und Ergebnisse aus den Studien und Modellprojekten zwar weniger stark genutzt als die anderen Angebote. Werden sie genutzt, stoßen sie aber auf eine hohe Akzeptanz bei den Betrieben. Sie stellen handlungsrelevante Informationen zur Verfügung, die Veränderungsprozesse in den Betrieben unterstützen.

Insgesamt zeigt sich, dass häufig das Tagesgeschäft die Handwerksbetriebe stark bindet, so dass eine wesentliche Herausforderung für die Betriebe die fehlende Zeit darstellt – sowohl für die Teilnahme an der Initiative als auch für die Umsetzung der Ergebnisse in den betrieblichen Alltag.

Die Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“ sind am Bedarf der Handwerksbetriebe ausgerichtet und zeigen eine positive Wirkung. Die Mehrheit der befragten Betriebe berichtet von relevanten positiven organisatorischen und wirtschaftlichen Veränderungen, die durch die Angebote initiiert werden. Hierzu gehören bspw. eine verbesserte Qualität unternehmerischer Entscheidungen, eine höhere Mitarbeitendenzufriedenheit, eine bessere Nutzung der Potenziale digitaler Technologien, eine verbesserte strategische Ausrichtung des Geschäftsmodells und eine bessere Kenntnis und Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten im Betrieb. Durch die Relevanz der Themen entsteht eine hohe Zufriedenheit der befragten Betriebe mit den Angeboten der Initiative. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe würde die Angebote bei Bedarf erneut in Anspruch nehmen.

Herausfordernd zeigt sich die Verknüpfung zwischen den Angeboten der Initiative und der Wahrnehmung in den Betrieben, dass es sich hier um Förderformate mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums handelt, die unter der Marke „Horizont Handwerk“ angeboten werden. Die Angebote werden von den Betrieben oft nicht mit der Initiative und dem Land als Zuwendungsgeber in Verbindung gebracht. Hinzu kommt, dass die Betriebe die Angebote nach erfolgter Teilnahme sehr wertschätzen, während Betriebe, die nicht an der Initiative teilnehmen, häufig nicht in Erwägung ziehen, dass ihnen die Angebote helfen könnten. Deshalb sind Berichte über den Nutzen der Initiative zentral, um mehr Handwerksbetriebe zu erreichen. Auch wenn das Kommunikationskonzept für die Außendarstellung der Initiative grundsätzlich überzeugt, besteht daher Potenzial, die Sichtbarkeit und Bekanntheit der Initiative „Horizont Handwerk“ und ihres Nutzens für die Handwerksbetriebe weiter zu steigern.

WIRTSCHAFTLICHKEIT

Zentrale Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit der Initiative sind erfüllt. Dies betrifft sowohl die Umsetzung (Vollzugswirtschaftlichkeit) als auch die Effekte der Initiative im Verhältnis zu den investierten öffentlichen Mitteln (Maßnahmenwirtschaftlichkeit). Insgesamt wird die Programmumsetzung von den

Handwerksbetrieben positiv bewertet. Auch die Maßnahmenwirtschaftlichkeit überzeugt. Investierte öffentliche Mittel und erzielte Effekte der Initiative „Horizont Handwerk“ stehen damit in einem guten bis sehr guten Verhältnis.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE WEITERENTWICKLUNG DER INITIATIVE

Angesichts dieser Ergebnisse lässt sich festhalten, dass die Initiative „Horizont Handwerk“ insgesamt gut aufgestellt ist, um das Handwerk beim Strukturwandel zu unterstützen. Unterstützungsbedarf besteht auch künftig, da die Geschäftsmodelle von Handwerksbetrieben mit den technologischen, regulatorischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt halten müssen. Handwerksbetriebe können hierfür insbesondere aufgrund ihrer Größe oftmals zu wenige eigene Ressourcen aufbringen, was eine Unterstützung erforderlich macht. Daher wird eine Fortführung der Maßnahme mit den bisherigen Schwerpunkten „Fachkräftegewinnung und -sicherung (Personal)“, „strategische Ausrichtung und Transformation“, „Digitalisierung im Handwerk“ und „Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende“ klar empfohlen.

Ansatzpunkt für eine Weiterentwicklung der Initiative „Horizont Handwerk“ könnte die verstärkte Kooperation von Handwerksbetrieben sein. Potenzial bietet hier eine mögliche Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben und Start-ups. Das scheint insbesondere in den ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formaten sowie im Rahmen von Modellprojekten und Studien umsetzbar. Es ist darauf zu achten, dass diese Angebote auch zukünftig relevante Bausteine der Initiative bleiben und dementsprechend auch bei der Aufteilung der insgesamt für die Initiative zur Verfügung stehenden Mittel auf die einzelnen Angebote angemessen berücksichtigt werden. Weitere Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung der Initiative „Horizont Handwerk“ beziehen sich u. a. auf eine verbesserte Sichtbarkeit und Bekanntheit der Marke „Horizont Handwerk“ und einen breiteren Ergebnistransfer. Empfohlen wird auch eine Weiterentwicklung des begleiteten Monitorings durch das Wirtschaftsministerium.

1. DIE INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“ UND BERICHTSSTRUKTUR

Die Initiative „Horizont Handwerk“ ist eine gemeinsame Maßnahme des Wirtschaftsministeriums und der Handwerksorganisationen im Land. Die Maßnahme zielt darauf ab, das Handwerk mit seinen verschiedenen Gewerken beim Strukturwandel zu unterstützen und die Zukunft der rund 140.000 Handwerksunternehmen mit rund 800.000 Beschäftigten in Baden-Württemberg zu sichern. Die Initiative wurde im Jahr 2017 als „Dialog und Perspektive Handwerk 2025“ implementiert, im Jahr 2020 in „Zukunftsinitiative Handwerk 2025“ und im Jahr 2023 in „Horizont Handwerk“ umbenannt.

Mit der Initiative werden zentrale Herausforderungen der Handwerksunternehmen aufgegriffen, dabei stehen folgende **vier Handlungsfelder** im Mittelpunkt:

- **Fachkräftegewinnung und -sicherung** (Personal)
- **Strategische Ausrichtung und Transformation** (Strategie), um den Blick der Betriebe für mittel- und langfristige Herausforderungen zu schärfen
- **Digitalisierung im Handwerk**
- **Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende**, um das Handwerk als wichtigen Partner der Energiewende sowohl bei den Geschäftsprozessen, als auch mit den neuen Geschäftsmodellen zukunftsorientiert aufzustellen.

Entlang dieser Handlungsfelder stehen im Rahmen der Initiative „Horizont Handwerk“ unterschiedliche Unterstützungs-, Beratungs-, Wissensvermittlungs- und Gruppenaustauschangebote zur Verfügung. Die Angebote der Initiative, die Gegenstand dieser Evaluation sind, sind in der nachstehenden Tabelle überblicksmäßig zusammenfasst.¹ Für die Umsetzung, Weiterentwicklung und Verstetigung dieser Angebote wurden für die Jahre 2017 bis 2024 insgesamt rund 14,8 Millionen Euro Landesmittel bewilligt. Damit ist die Initiative „Horizont Handwerk“ ein wesentliches Element der Mittelstands- und Handwerkspolitik des Landes Baden-Württemberg.

¹ Nicht Gegenstand der Evaluation sind die Modellprojekte „Ehrenamtsakademie für das Handwerk in Baden-Württemberg“ und „Frauen im Handwerk“ sowie die Ende 2023 ausgelaufene Veranstaltungsförderung.

DIE INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“ UND BERICHTSSTRUKTUR

Tabelle 1: Zentrale Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“

ANGEBOT	LEISTUNG	ZIEL
Personalberatung	Bis zu acht kostenfreie Beratungstage über die zehn geförderten Personalberatungsstellen bei den acht Handwerkskammern in Baden-Württemberg. Mit der Personalberatung wurden bis Ende 2023 rund 15.800 Betriebe erreicht.	Sicherung einer nachhaltigen Personalentwicklung in den Betrieben und die langfristige Sicherstellung des Bedarfs an geeigneten Fachkräften im Handwerk.
Intensivberatung	Bis zu zehn bezuschusste Beratungstage jeweils in den Themen Personal, Strategie und Nachhaltigkeit. Mit der Intensivberatung wurden bis Ende 2023 rund 1.200 Betriebe erreicht.	Entwicklung tragfähiger, individuell auf den Betrieb zugeschnittener Lösungen. Das Beratungsunternehmen bereitet zusammen mit den verantwortlichen Personen im Unternehmen unternehmerische Entscheidungen vor, entwickelt Verbesserungsvorschläge, gibt Anleitungen zu deren Umsetzung in der Betriebspraxis.
ERFA-Gruppen	Förderung von moderierten Erfahrungsaustausch-Gruppen (Unternehmer lernt vom Unternehmer). Bis Ende 2023 wurden insgesamt 269 Betriebe über die ERFA-Gruppen erreicht.	Sensibilisierung für und Wissenstransfer zu wesentlichen Zukunftsthemen in KMU des Handwerks sowie Entwicklung und modellhafte Umsetzung einer konkreten Strategie zur Digitalisierung, zur Transformation und zur Nachhaltigkeit.

DIE INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“ UND BERICHTSSTRUKTUR

Werkstatt-Formate	Kombination aus ERFA-Gruppe und begleitender Beratung zur Umsetzung eines Strategievorhabens in den Themenfeldern Digitalisierung, Transformation, Nachhaltigkeit. Bis Ende 2023 wurden insgesamt 59 Betriebe durch Werkstatt-Formate erreicht.	
Studien sowie Modell- und Transferprojekte	Förderung von Studien und Projekten zu den wichtigen Zukunftsthemen des Handwerks. Bis 2023 wurden 17 Studien sowie Modell- und Transferprojekte gefördert.	Unterstützung bei der Entwicklung und der Erprobung von innovativen digitalen Geschäftsmodellen, Innovationsansätzen und Kooperationsmodellen unter wissenschaftlicher Begleitung.
Stabstelle „Gesamtkoordination und Nachhaltigkeit“		Zentrale Anlaufstelle für Projektträger und Projektinteressierte aus Handwerkskammern, Fachverbänden und weiteren Handwerksorganisationen. Aufgaben der Stabsstelle sind bspw. die Identifikation und Aufnahme neuer Themen und Methoden und die Entwicklung neuer Projektideen vor allem im Bereich der Nachhaltigkeit.
Stabstelle „Personal“		Sicherstellung einer einheitlichen Struktur der Personalberatung für das gesamte Land und Fassen des Projekterfolgs nach einheitlichen Messgrößen, bspw. durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch unter Beraterinnen und Beratern, die Erhebung und Auswertung von Feedback der beratenen Betriebe, die Erstellung von Informationsmaterialien, Leitfäden und Präsentationen.

<p>Stabstelle „zukünftige Strategien und Geschäftsmodelle“</p>	<p>Dem Strategiedefizit der Betriebe entgegenwirken. Die Betriebe sollen für eine längerfristige strategische Perspektive sensibilisiert und, gerade im Hinblick auf die Sicherung der Zukunftsfähigkeit, bei der langfristigen Planung und bei der Strategieentwicklung unterstützt werden, bspw. durch gezielte Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Strategie und Entwicklung sinnvoller Instrumente für Beraterinnen und Berater sowie Betriebe (Werkzeugkoffer Strategie, Branchenlösungen).</p>
<p>Kommunikationskonzept zur Steigerung der Bekanntheit der Initiative</p>	<p>Bereitstellung von Information über die Initiative und ihre Förderbausteine sowie Steigerung der Bekanntheit der Initiative und ihrer Maßnahmen bei den Handwerksbetrieben.</p>

Der Evaluationsbericht ist wie folgt strukturiert:

- Die Wirklogik des Programms einschließlich der dahinterstehenden Wirkmodelle ist Bestandteil des folgenden Kapitels 2.
- Die Analyse der Angebote der Projektträger, der Projektkosten sowie die Analyse der Öffentlichkeitsarbeit ist Bestandteil von Kapitel 3.
- Kapitel 4 charakterisiert die durch die Online-Befragung erreichten Betriebe.
- Die Wahrnehmung und Zufriedenheit mit der Programmumsetzung bilden den Schwerpunkt des anschließenden Kapitels 5.
- Wesentliche Aspekte der Zielerreichung des Programms mit Blick auf Outcome und Impactdimensionen werden in Kapitel 6 dargestellt.
- Die Interpretation der Ergebnisse in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit des Programms erfolgt in dem anschließenden Kapitel 7.
- Abschließend werden in Kapitel 9 Empfehlungen für eine Weiterentwicklung des Programms formuliert.

2. ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

2.1. EVALUATIONSFOKUS UND UMSETZUNGSSCHRITTE

Im Rahmen der Evaluation von Programmen sind als zentrale Analysedimensionen die Programmgestaltung, die Programmergebnisse und die Einbettung des Programms in das Förderumfeld zu berücksichtigen. Bei der vorliegenden Evaluation bilden ergänzend dazu Fragen zur Quantität und Qualität der umgesetzten Aktivitäten und Maßnahmen Schwerpunkte der Betrachtung. Die Fragestellungen fokussieren sich auf die Verbesserungen in den Betrieben durch die Unterstützungsleistungen mit konkretem Blick auf die Wirkungsweisen der verschiedenen Module.

Die Umsetzung der Evaluation gliederte sich in **vier Schritte**. Ein zentraler Schritt befasste sich mit der Ausarbeitung eines Evaluationsfeinkonzeptes, der Instrumentenentwicklung und der Konzeption eines ziel- und kennzahlengestützten **Evaluationssystems** (Schritt 1). Anschließend erfolgte die eigentliche **Datenerhebung** (Schritt 2) unter Anwendung der verschiedenen Evaluationsmethoden und Blickwinkel, um die Wirkungen des Programms in seiner Vielfalt und Breite zu erfassen und das Evaluationssystem auf seine **Zweckdienlichkeit** hin zu validieren (Schritt 3). Die **Zusammenfassung** der Ergebnisse war zentraler Bestandteil des vierten Schritts. Hier wurden auf Basis der empirischen Erkenntnisse Handlungsempfehlungen erarbeitet, die im Sinne der Zielstellungen des Auftraggebers eine Optimierung und Weiterentwicklung der Initiative „Horizont Handwerk“ ermöglichen sollen (siehe Infobox nächste Seite).

INFOBOX: EVALUATIONSMETHODIK

Gegenstand der Evaluation der Initiative „Horizont Handwerk“ sind die Personalberatung, die Intensivberatung, die Förderprogramme ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate, Studien sowie Modell- und Transferprojekte zu wichtigen Zukunftsthemen des Handwerks, die Förderung von Stabstellen zur Koordinierung der Aktivitäten und das Kommunikationskonzept der Initiative. Die Umsetzung der Evaluation erfolgte unter Anwendung verschiedener Erhebungsinstrumente. Schritt 1 umfasste die Ausarbeitung des Evaluationsfeinkonzeptes, die Instrumentenentwicklung und die Konzeption des ziel- und kennzahlengestützten Evaluationssystems. Darauf aufbauend wurden unter Anwendung der verschiedenen Evaluationsmethoden und Blickwinkel die Wirkungen des Programms in seiner Vielfalt und Breite erfasst (Schritt 2). Die Analyse (Schritt 3) und die Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse (Schritt 4) waren die weiterführenden Arbeitsschritte, die als Ergebnis den vorliegenden Evaluationsbericht hervorgebracht haben.

Schritt 1: INHALTLICHES FEINKONZEPT

- Instrumentenentwicklung
- Aufbau eines Indikatorensystems (Zielsystem → Wirksystem → Indikatorensystem)

Schritt 2: PROGRAMMANALYSE

- Evaluation der Programmziele
- Evaluation der Output-/Outcome- und Impactwirkungen

METHODENTRIANGULATION: Kontrolle der

Zielerreichung

Wirkung

Wirtschaftlichkeit

Schritt 3: AUSBLICK & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

- Ausarbeitung von Schlussfolgerungen
- Ableitung von Trends, Potenzialen und Zukunftsherausforderungen
- Entwicklung von Handlungsempfehlungen

Schritt 4:
KOMMUNIKATION
UND
BERICHTSWESEN

- Ausarbeitung von Evaluationskonzepten,
- Erarbeitung von Endprodukten

Folgende Methoden wurden im Rahmen der Evaluation angewandt:

- Dokumentenrecherche und -analyse/ Sekundärstatistiken
- Online-Befragung
- Analyse der Daten zur Projektumsetzung
- Video-Interviews (Handwerksorganisationen und Handwerksbetriebe)

Die Umsetzung der Evaluation erfolgte nach etablierten Standards der Gesellschaft für Evaluation ([DeGEval](#)). Weiterführend erfolgte die Projektumsetzung nach den folgenden Standards zur Sicherstellung höchster Standards in der Qualität:

- Standard des Informationssicherheitsmanagement-Systems (ISMS) zum Umgang mit vertraulichen Informationen,
- den Anforderungen qualitätsgesicherter, dokumentierter Prozesse nach ISO 9001 und
- den Anforderungen der Umsetzung des Qualitätsmanagements auf Ebene der Durchführung der Evaluation.

2.2. ZWECK DER EVALUATION

Gemäß aktuellem Koalitionsvertrag von Bündnis 90/ Die Grünen und CDU soll im Rahmen der Evaluation geprüft werden, wie die Handlungsfelder ‚Personaloffensive‘, ‚Strategieoffensive‘ und ‚Digitalisierungsoffensive‘ noch besser auf die **Bedarfe der Handwerksunternehmen** und die sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen **ausgerichtet werden** können.

Dies umfasst die Operationalisierung zur Messung der Zielerreichung der Initiative „Horizont Handwerk“ und darauf aufbauend die Auswertung der Evaluationsergebnisse zur Erfassung der Potentiale zur Optimierung und zur Weiterentwicklung des Programms. Dabei schließt der Evaluationsauftrag auch die Identifizierung und Anwendung von innovativen Ansätzen für eine Verbesserung und Erweiterung des Ziel- und Kennzahlensystems der Initiative ein. Die Wirkung der Programmbausteine wird explizit in die Analyse einbezogen.

Während die Analyse der Wirkung deskriptiv beobachtete Veränderungen bei der Zielgruppe der Handwerksbetriebe beschreibt und Wirkungsvermutungen zuordnet (siehe dazu auch Kapitel 2.4 ff.), richtet sich die Frage nach der Zielerreichung darauf, inwiefern diese Veränderungen den normativ gesetzten Zielen der Initiative zugeordnet werden können (siehe Kapitel 5 ff.).

2.3. EVALUATIONSFRAGESTELLUNGEN

Die wichtigsten Fragen an das Programm, die im Rahmen der Evaluation beantwortet werden, sind folgende:

Tabelle 2: Leitfragen der Evaluation

EVALUATIONSKRITERIUM	FRAGESTELLUNGEN	BEANTWORTUNG DER FRAGE SCHWERPUNKTMÄßIG IN KAPITEL...	SEITENZAHL
Relevanz	Wird eine relevante Zielgruppe adressiert?	Umfeldanalyse	
Kohärenz	Wie fügt sich die Fördermaßnahme in den Gesamtkontext der Unterstützungsmaßnahmen für Betriebe in Baden-Württemberg ein?	Umfeldanalyse	
	Inwieweit ist damit eine inhaltlich sinnvolle und überschneidungsfreie Förderung gewährleistet?	Umfeldanalyse	
Effektivität (Zielerreichung, Wirksamkeit)	Werden die übergreifenden Ziele der Initiative und die spezifischen Ziele ihrer Bausteine erreicht?	6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“	64 ff.
	Ist die Förderung für die Zielerreichung geeignet und ursächlich? (Wirkungskontrolle)	2 Analyse der Initiative mit ihren Angeboten und 6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“	15 ff. und 64 ff.
	Welche Aktivitäten werden durchgeführt?	1 Die Initiative „Horizont Handwerk“, und 6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“ und Beitrag zur Zielerreichung	10 ff. und 64 ff.

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

	Trägt die Ausgestaltung der Initiative den konkreten Bedarfen der Handwerksunternehmen und den sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Anforderungen ausreichend Rechnung?	5 Passfähigkeit des Angebots	48 ff.
	Ist das Angebot der Zielgruppe ausreichend bekannt?	3.6 Analyse der Außenwirkung	37 ff.
	Wird die Zielgruppe im angestrebten Umfang erreicht?	3 Inanspruchnahme der Angebote	32 ff.
	Welcher Nutzen wird für die Zielgruppe des Programms realisiert?	6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“ und 7 Wirtschaftlichkeit des Programms	48 ff. und 80 ff.
	Sind die empirisch belegbaren Resultate auf die Durchführung des Programms zurückzuführen?	6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“ und 7 Wirtschaftlichkeit des Programms	48 ff. und 80 ff.
	Welche (positiven oder negativen) nicht-intendierten Wirkungen lassen sich aufdecken?	6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“	64 ff.
Effizienz (Vollzugswirtschaftlichkeit, Maßnahmenwirtschaftlichkeit)	Wie wird die Programmumsetzung von der geförderten Zielgruppe wahrgenommen?	6 Programmwirkung von „Horizont Handwerk“ und 7 Wirtschaftlichkeit des Programms	64 ff. und 80 ff.
	Gibt es Potenziale zur weiteren Standardisierung des Förderverfahrens und zur weiteren Reduzierung des bürokratischen Aufwands?	7 Wirtschaftlichkeit des Programms	80 ff.
	Sind die eingesetzten Fördermittel im Verhältnis zum Nutzen der Maßnahme angemessen? (Maßnahmenwirtschaftlichkeit)	7 Wirtschaftlichkeit des Programms	80 ff.
Weiterentwicklung	Gibt es Potentiale zur Optimierung und Weiterentwicklung der Initiative, insbesondere bzgl. möglicher Förderformate und weiterer Themenfelder?	9 Handlungsempfehlungen	88 ff.

2.4. WIRKLOGIK DES PROGRAMMS UND INDIKATOREN-SYSTEM

Die relevanten Aspekte der Initiative „Horizont Handwerk“ sind in eine systematische Darstellung überführt, welche die **Programmziele**, die **Schwerpunkte** und die **Angebote** skizziert, sowie die dahinterstehende Governance mit Blick auf die Stabsstellen veranschaulicht (Abbildung 1). Auf dieser Basis wurden ein **Wirksystem** (Abbildung 2) sowie ein sog. **Logic-chart** (Abbildung 3) erarbeitet. Beide veranschaulichen die Programmlogik und mögliche kausale Wirkungsketten. Betrachtet werden die zentralen Dimensionen Input (das, was in das Programm investiert wird), die Programmumsetzung und die daran anschließenden Ebenen Output (das, was im Programm umgesetzt wird, und was die Zielgruppe erreicht), Outcome (das, was in den Handwerksbetrieben durch das Programm bewirkt wird) und Impact (die erreichten Effekte durch das Programm in Baden-Württemberg). Da es sich hier um eine übergreifende Darstellung der Aktivitäten und des Outputs handelt, wird die Wirklogik in den darauffolgenden Abschnitten (2.6.1 - 2.6.8) vertiefend im Detail dargestellt.

Die Nachzeichnung der Wirkzusammenhänge dient als Basis für die Ausarbeitung geeigneter Indikatoren für die Messung der Programmwirkung, Zielerreichung und Wirtschaftlichkeit, entlang der Ebenen des Zielsystems. Der Datenzugang bestand aus unterschiedlichen Quellen wie Umfeldanalyse, Sekundärstatistiken, Förderdaten-Erhebungen, Interviews, Workshops und Online-Befragung. Im Zuge der Umsetzung der Evaluation erfolgt eine **Triangulation der Daten und Methoden**, um der Komplexität des Programms gerecht zu werden.

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN



Abbildung 1: Überblick Handlungsfelder und Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“
Quelle: iit-berlin

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN



Abbildung 2: Überblick Wirksystem der Initiative "Horizont Handwerk"
Quelle: iit-berlin

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

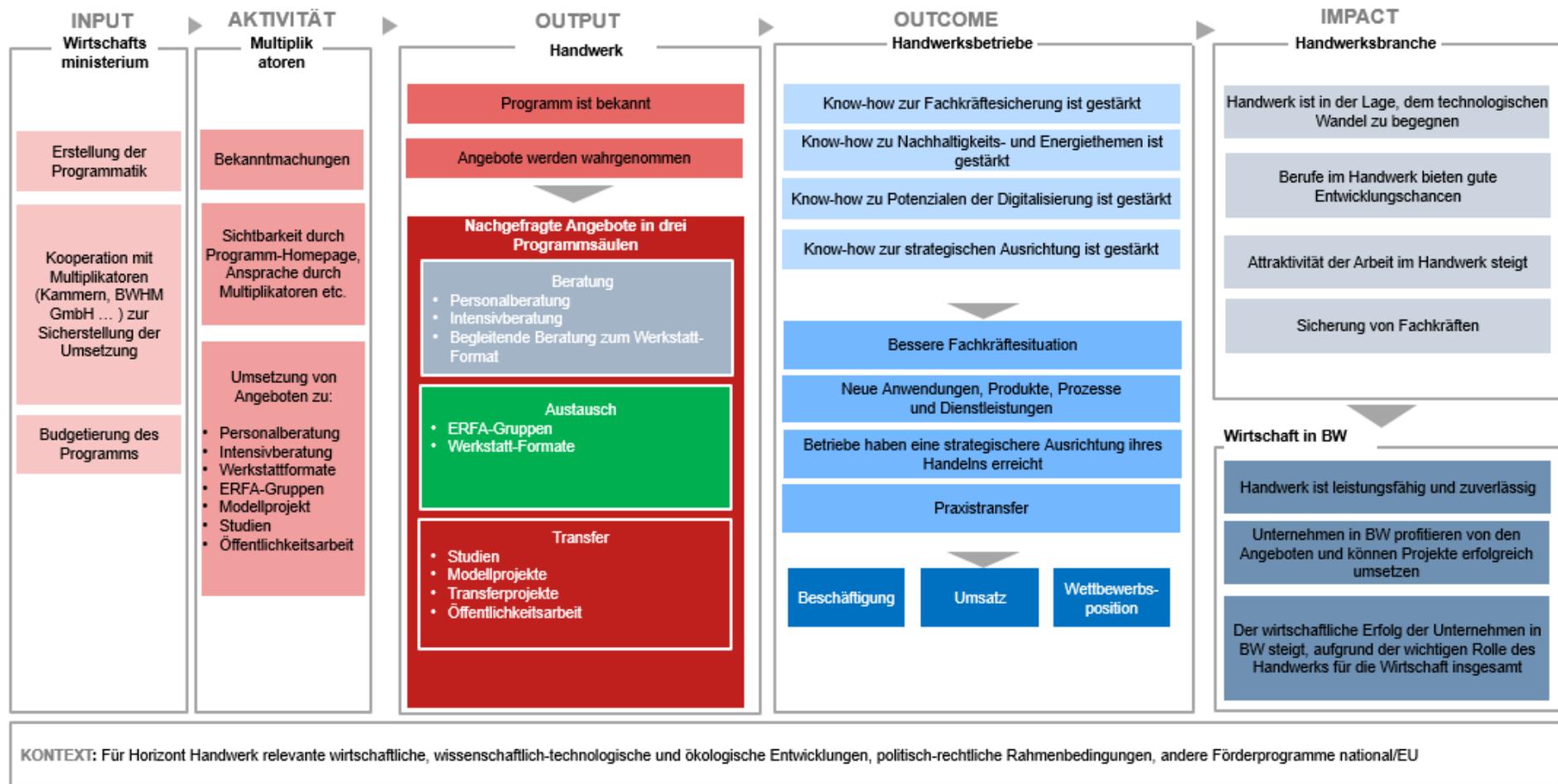


Abbildung 3: Logic-chart Gesamtbetrachtung der Initiative „Horizont Handwerk“
Quelle: iit-berlin

2.5. AN DER UMSETZUNG BETEILIGTE AKTEURE

Die Umsetzung der Gesamtinitiative wird auf Seiten der Handwerksorganisationen über eine bei Handwerk BW angesiedelte **Stabsstelle** koordiniert. In die Umsetzung eingebunden sind die **Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften** sowie **Landesinnungs- und Fachverbände**. Während die Umsetzung der Personalberatung sehr selbständig über die Handwerkskammern organisiert ist und auf der Webseite von „Horizont Handwerk“ auf die regionalen Kontaktpersonen bei den Kammern verwiesen wird, erfolgt bei den ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formaten eine deutlich stärkere Koordination durch Handwerk BW. Auch hier erfolgt die Umsetzung durch die Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Landesinnungs- und Fachverbände, jedoch werden die Themen mit den Stabsstellen abgestimmt. Bei der Intensivberatung erfolgt die Umsetzung über die **BWHM GmbH** als Tochter von Handwerk BW. Die Antragsbearbeitung und Bewilligung von Maßnahmen im Rahmen der Initiative „Horizont Handwerk“ erfolgt durch das Wirtschaftsministerium.

Stabsstellen existieren für folgende drei Bereiche:

1. Gesamtkoordination und Nachhaltigkeit
2. Personalberatung
3. Zukünftige Strategie und Geschäftsmodelle

Die **Stabsstelle Gesamtkoordination und Nachhaltigkeit** bei Handwerk BW nimmt zentrale Aufgaben in Bezug auf die Schnittstelle von Handwerk BW zu den verschiedenen Stakeholdern wahr, indem sie beispielsweise mit Blick auf Werkstatt-Formate und ERFA-Gruppen relevante Themen in die Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Fachverbände hineinragen bzw. im gegenseitigen Austausch Themen initiieren und entwickeln. Die Stabsstelle Gesamtkoordination ist zentrale Anlaufstelle für Projektträger und Projektinteressierte aus Handwerkskammern, Fachverbänden und weiteren Handwerksorganisationen.

Die **Stabsstelle zur Personalberatung**, die bei der Handwerkskammer Region Stuttgart angesiedelt ist, hat die Aufgabe, eine einheitliche Struktur der Personalberatung in den Kammerbezirken sicherzustellen und den Projekterfolg nach einheitlichen Messgrößen bewertbar zu machen, bspw. durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch der Beratenden, die Erstellung von Informationsmaterialien, Leitfäden und Präsentationen.

Die Aufgaben der **Stabsstelle Strategie und Geschäftsmodelle**, die bei Handwerk BW angesiedelt ist, umfassen folgende Schwerpunkte: Monitoring und Abschätzung technologischer und gesellschaftlicher Entwicklungen sowie der Märkte; Zukunftsthemen erkennen, bewerten und in die Handwerksorganisationen transferieren; Kontaktpflege/ Netzwerkbildung zu wissenschaftlichen Instituten und zu den Bildungsakademien der Handwerksorganisationen sowie die Sensibilisierung der Betriebe für das Thema Strategie durch gemeinsame Veranstaltungen/ Kommunikation.

2.6. DETAILBETRACHTUNG DER UNTERSTÜTZUNGSAN- GEBOTE

2.6.1. PERSONALBERATUNG

Die Beratung für Personal- und Organisationsentwicklung (Personalberatung) kann als Querschnitt aller Personalbereiche betrachtet werden. Die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden werden kostenfrei in den Themen **Personalmarketing, Personalwahl, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Personalaustritt** sowie **Personalführung** beraten. Auf diesem Wege soll Wissen über diese Personalthemen für die Handwerksbetriebe zur Verfügung gestellt werden – begleitet durch praxisnahe Handlungsempfehlungen und Methoden durch die Handwerkskammern (Output). Durch den Beratungsbericht soll die Umsetzung von Lösungsansätzen im Betrieb gestärkt werden. Das Angebot adressiert also den Wissens- und Kompetenzaufbau bei den Handwerksbetrieben (Outcome) mit dem Bestreben, das Handwerk durch den konkreten Praxisbezug insgesamt zu stärken (Impact).

Zuwendungsziel, Themenbereiche der Personalberatung, Zielgruppe, Umfang und Außendarstellung der Personalberatung werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 3: Detailbetrachtung Personalberatung

BETRACHTUNG	BESCHREIBUNG
Zuwendungsziel	Sicherung einer nachhaltigen Personalentwicklung in den Betrieben und die langfristige Sicherstellung des Bedarfs an geeigneten Fachkräften im Handwerk.
Themenbereiche der kostenlosen Personalberatungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalmarketing ... vom Interesse des Bewerbers bis zur Bewerbung ▪ Personalauswahl ... vom Anforderungsprofil bis zum Vorstellungsgespräch ▪ Mitarbeiterbindung ... von der Einarbeitung bis zu attraktiven Arbeitsbedingungen ▪ Personalentwicklung ... von der Weiterbildung bis zur Teamentwicklung ▪ Personalaustritt ... vom Austrittsmanagement bis zur Wiedereinstellung ▪ Personalführung ... von Mitarbeitergesprächen bis zu Führungsleitlinien
Zielgruppe	Inhaberinnen und Inhaber, Führungs- und Fachkräfte kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe aus Baden-Württemberg.
Umfang	Insgesamt sind bis zu acht kostenlose Beratungstage pro Betrieb und Jahr möglich; wird von allen acht Handwerkskammern im Land angeboten.
Darstellung auf Webseite von „Horizont Handwerk“	Themenschwerpunkt „Personal“: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zum thematischen Hintergrund (Worum geht es?) ▪ Informationen zur Zielgruppe des Angebots

2.6.2. INTENSIVBERATUNG

Im Rahmen der Intensivberatung erhalten Handwerksbetriebe **individuelle Beratungen** mit dem Ziel, auf den Betrieb zugeschnittene Lösungen zu entwickeln und ihr Geschäftsmodell an den Technologie- und Marktentwicklungen auszurichten.

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

Die Intensivberatung ist in drei Themengebiete unterteilt. Im Themenfeld „Strategie und Digitalisierung“ wird die Strategieentwicklung und -formulierung, Unternehmenspositionierung sowie digitale Transformation von Prozessen vermittelt. Im Themenfeld „Personal“ werden die Schwerpunkte „Personal finden, binden und führen“, die Stärkung der Arbeitgebermarke sowie die Personalentwicklung adressiert. Das dritte Themenfeld „Nachhaltigkeit“ umfasst Strategien zu Nachhaltigkeit, Einführung von Nachhaltigkeitsinstrumenten sowie die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen.

Zuwendungsziel, Themenbereiche der Intensivberatung, Zielgruppe, Umfang und Außendarstellung der Intensivberatung werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 4: Detailbetrachtung Intensivberatung

BETRACHTUNG	BESCHREIBUNG
Zuwendungsziel	Entwicklung von tragfähigen, betriebsindividuell maßgeschneiderten Lösungen für Handwerksbetriebe. Das Beratungsunternehmen bereitet zusammen mit den verantwortlichen Personen im Unternehmen unternehmerische Entscheidungen vor, entwickelt Verbesserungsvorschläge, gibt Anleitungen zu deren Umsetzung in der Betriebspraxis und erstellt einen Beratungsbericht.
Themenbereiche der Intensivberatungen	<p>Strategie und Digitalisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategieentwicklung und -formulierung ▪ Unternehmenspositionierung ▪ Digitale Transformation von Prozessen <p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal finden, binden & führen ▪ Stärkung der Arbeitgebermarke ▪ Personalentwicklung <p>Nachhaltigkeit</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategien zu Nachhaltigkeit ▪ Einführung von Nachhaltigkeitsinstrumenten ▪ Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen
Zielgruppe	Inhaberinnen und Inhaber, Führungs- und Fachkräfte kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe aus Baden-Württemberg.
Umfang	Die geförderte Intensivberatung ist pro Handwerksunternehmen und pro Themenfeld auf max. zehn Beratungstage begrenzt. Der Eigenanteil des Unternehmens beträgt aktuell 350 Euro zzgl. MwSt. pro Beratungstag. Erste Fragen werden in einem kostenfreien Erstgespräch beantwortet.
Darstellung auf Webseite von „Horizont Handwerk“	<p>Themenschwerpunkt „Strategie und Transformation“</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensivberatung wird hier explizit aufgeführt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informationen zum thematischen Hintergrund (Worum geht es?) ○ Informationen zur Zielgruppe des Angebots ○ Chart vom Erstgespräch bis zur Bewilligung

2.6.3. LOGIC-CHART PERSONAL- UND INTENSIVBERATUNG

Die beschriebenen Zusammenhänge zur Personal- und Intensivberatung sind in Abbildung 4 zusammengefasst. Auf der Output-Ebene steht in erster Linie die Bereitstellung von handlungsrelevantem Wissen, die Formulierung von Handlungsempfehlungen und die Vorbereitung unternehmerischer Entscheidungen. Auf der Outcome-Ebene führt dies zu einem Wissens- und Kompetenzaufbau bei der Zielgruppe.

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

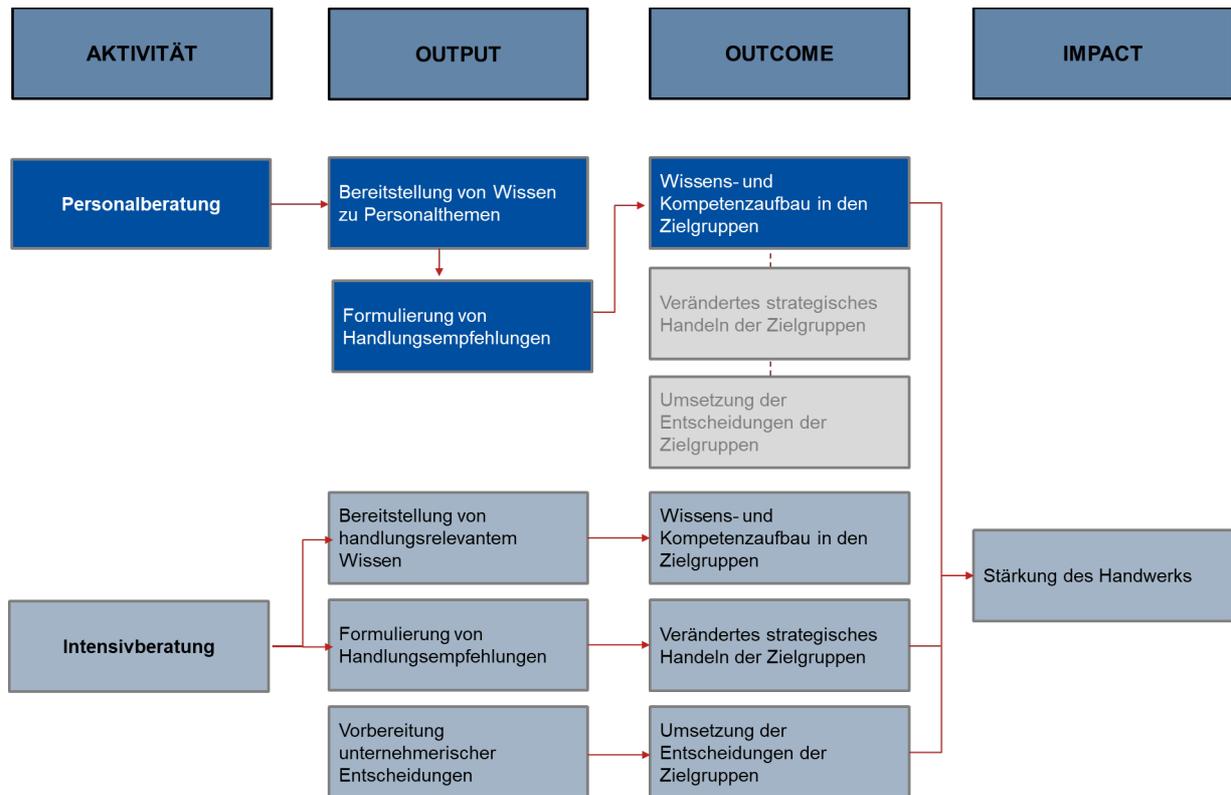


Abbildung 4: Wirkungsbetrachtung der Beratungsangebote
Quelle: iit-berlin

2.6.4. ERFA-GRUPPEN

Die Sensibilisierung für wesentliche Zukunftsthemen und deren Transfer in die betriebliche Praxis bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) des Handwerks sind zentrale Aufgaben der „ERFA-Gruppen“.

Bis Ende 2023 wurden in „Horizont Handwerk“ insgesamt 31 ERFA-Gruppen zu verschiedensten Themen wie beispielsweise Optimierung von Personalprozessen, Nachhaltigkeit in der Baubranche, CO₂-Fußabdruck, Einsatzmöglichkeiten von KI im Handwerk zur Steigerung der Ressourceneffizienz oder zur Optimierung von Personalprozessen durch Digitalisierung durchgeführt, um nur ausgewählte Beispiele zu nennen.

Zuwendungsziel, Themenbereiche der ERFA-Gruppen, Zielgruppe, Umfang, Außendarstellung und Beispiele für Themenschwerpunkte werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 5: Detailbetrachtung ERFA-Gruppen

BETRACHTUNG	BESCHREIBUNG
Zuwendungsziel	Kleine und mittlere Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg sollen in ihrem Gewerk oder auch gewerkübergreifend zukunftsrelevante Themen in einem moderierten Umfeld diskutieren und ihre Erfahrungen untereinander austauschen (vgl. „Unternehmer lernt von Unternehmer“).
Themenbereiche ERFA-Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitalisierung ▪ Innovation ▪ Kooperation ▪ Personal ▪ Strategie ▪ Transformation ▪ Nachhaltigkeit

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klimaschutz ▪ Energiewende
Zielgruppe	Inhaberinnen und Inhaber, Führungs- und Fachkräfte kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe aus Baden-Württemberg. Eine gewerkeübergreifende ERFA-Gruppe ist möglich.
Umfang	Acht bis 15 teilnehmende Betriebe pro ERFA-Gruppe; in der Regel zwei Treffen pro Jahr.
Darstellung auf Webseite	Digitalisierung und Strategie & Transformation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfahrungsaustausch-Gruppen explizit aufgeführt: <ul style="list-style-type: none"> ○ Informationen zu thematischem Hintergrund (Worum geht es?) ○ Informationen zu Zielgruppe (Für den ist eine ERFA-Gruppe geeignet?), d. h. Gruppengröße und Anzahl der Treffen
Beispiele für Themenschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unternehmensprozesse und Digitalisierung ▪ Digitale Geschäftsmodell-Innovation im Handwerk ▪ Strategische Unternehmensführung im E-Handwerk ▪ Kennzahlen- und controllinggestützte wirtschaftliche Unternehmensentwicklung

2.6.5. WERKSTATT-FORMAT

Die Werkstatt-Formate kombinieren die ERFA-Gruppen mit einer begleitenden Beratung zur Umsetzung eines Strategievorhabens in den Themenfeldern Digitalisierung, Transformation und Nachhaltigkeit. Bis Ende 2023 wurden insgesamt 12 Werkstatt-Formate durchgeführt.

Zuwendungsziel, Umfang, Zielgruppe und Außendarstellung und Beispiele für Themenschwerpunkte werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

Tabelle 6: Detailbetrachtung Werkstatt-Formate

BETRACHTUNG	BESCHREIBUNG
Zuwendungsziel	Ausarbeitung und Umsetzung einer konkreten Strategie zu Digitalisierungs-, Transformations- oder Nachhaltigkeitsthemen zzgl. Ableitung von Transfermaterialien. Themenbereiche in denen ERFA-Gruppen gefördert werden: Digitalisierung, Innovation, Kooperation, Personal, Strategie und Transformation, Nachhaltigkeit, Energiewende, Klimaschutz
Umfang	Werkstatt-Formate für kleine und mittlere Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg bestehen aus einer Kombination aus Erfahrungsaustausch und begleitender Beratung. Handwerksbetriebe sollen in kleinen Gruppen (i. d. R. bis zu sechs Unternehmen) eine Strategie für ihren Betrieb erarbeiten, Umsetzungsmöglichkeiten eruiieren und die Ergebnisse in ihrem Betrieb begleitet umsetzen. Die Durchführung der Werkstatt sollte in der Regel in einem Zeitraum von maximal zehn Monaten abgeschlossen sein. Ablauf: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Ist-Situation - Kick-off-Workshop ▪ Konzeptworkshop zur Vorstellung des Ist-Zustandes ▪ Umsetzungsphase (1) mit Begleitung durch die Beraterinnen und Berater ▪ Umsetzungsworkshop zur Vorstellung praktischer Erfahrungen, Erfolge und Herausforderungen ▪ Umsetzungsphase (2) mit Begleitung durch die Beraterinnen und Berater ▪ Schlussveranstaltung ▪ Transferphase

Zielgruppe	Inhaberinnen und Inhaber, Führungs- und Fachkräfte kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe aus Baden-Württemberg.
Beispiele für Themenschwerpunkte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Virtual Reality im Planungs- bzw. Kundenberatungsprozess ▪ Künstliche Intelligenz für den Handwerksbäcker ▪ Nachhaltigkeitsberichterstattung und -regulatorik in Bauunternehmen ▪ Produktbezogener CO2-Fußabdruck – Entwicklung einer Methodik für Handwerksbetriebe

2.6.6. LOGIC-CHART ERFA-GRUPPEN UND WERKSTATT-FORMATE

Die beschriebenen Zusammenhänge der ERFA-Gruppen und Werkstatt-Gesprächen sind in Abbildung 5 zusammengefasst. Bei den ERFA-Gruppen zeigt sich auf der Output-Ebene, dass hier in erster Linie der Erfahrungsaustausch, also der Transfer von Wissen zwischen den beteiligten Betrieben, im Vordergrund steht. Auf der Outcome-Ebene erfolgt eine Sensibilisierung der Handwerksbetriebe für Zukunftsthemen, die Betriebe setzen aus dem Netzwerk heraus Kooperationen um. Insgesamt führt dies auf der Impact-Ebene dazu, dass die Angebote das Handwerk insgesamt stärken.

Den Werkstatt-Gesprächen liegt folgende Wirklogik zugrunde: Auf der Output-Ebene steht die Erarbeitung einer Strategie zu Digitalisierungs-, Transformations- oder Nachhaltigkeitsthemen. In den Werkstatt-Formaten wird darüber hinaus unter Begleitung von Beratenden das Wissen auf Outcome-Ebene konkret in den Betrieben angewendet. Über weitere Transferprodukte in Form von Leitfäden (siehe nächster Abschnitt) sollen erarbeitete Inhalte in die Breite gebracht werden. Auch hier ist es das übergreifende Ziel (Impact), über die Werkstatt-Formate die Handwerksbetriebe in ihrer betrieblichen Situation zu stärken.

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

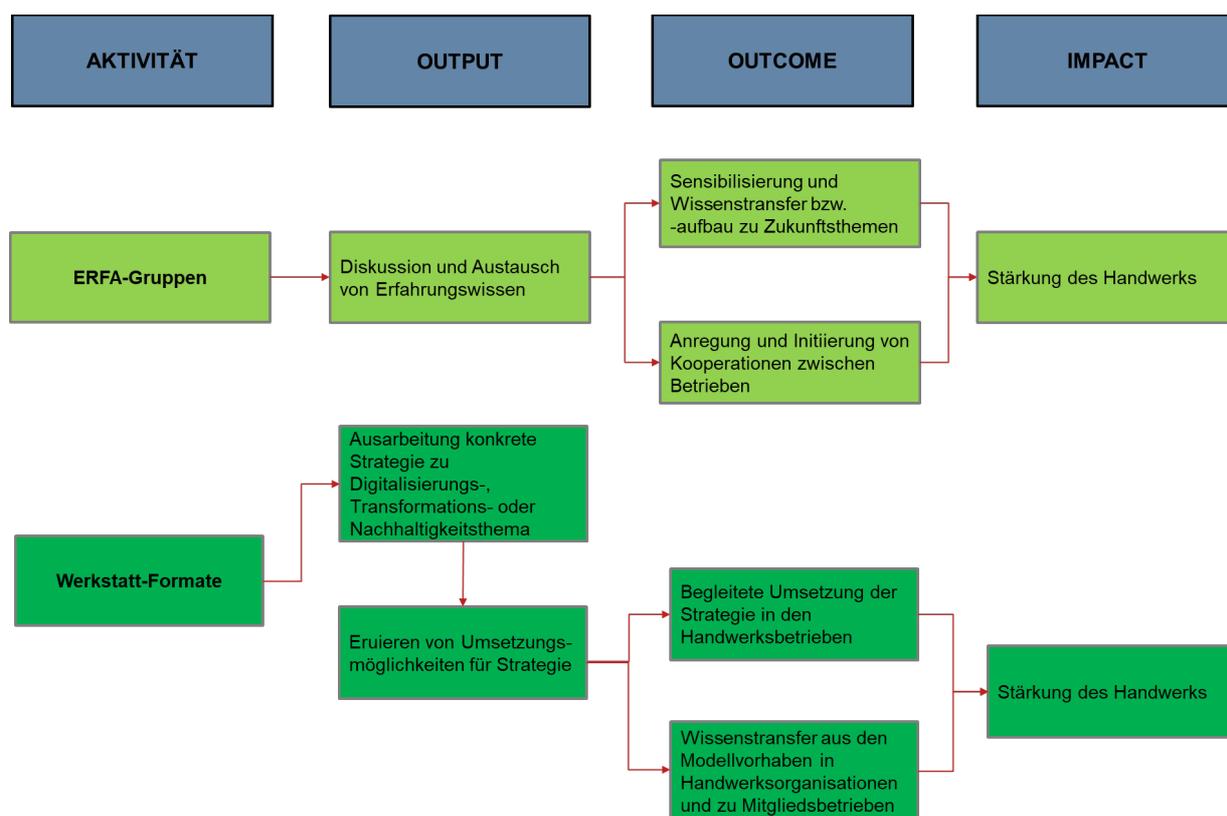


Abbildung 5: Wirkungsbeziehung der Förderprogramme ERFA-Gruppen und Werkstatt-Gespräche
Quelle: iit-berlin

2.6.7. STUDIEN, MODELLPROJEKTE UND TRANSFER-LEITFÄDEN

Im Rahmen der Initiative „Horizont Handwerk“ fördert das Wirtschaftsministerium auch die Durchführung von Studien und Modellprojekten sowie die Erstellung von (Transfer-) Leitfäden.

In den bislang durchgeführten fünf Studien wurden die Zielgruppen in die Erarbeitung einbezogen, um Praxisrelevanz und Verständlichkeit bzw. Nutzbarkeit der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen sicherzustellen. Ziel ist es, die Zielgruppen durch konkrete Empfehlungen zu verändertem Handeln zu befähigen und damit zu einer Stärkung des Handwerks beizutragen.

Die bislang durchgeführten zwölf Modellprojekte sind deutlich heterogener. Während vier Modellprojekte auf die Erarbeitung konkreter neuer Anwendungen zielten und sich Projektergebnisse bereits in der Anwendung befinden, richtete sich ein weiteres Modellprojekt auf Erstellung neuer Lernmaterialien für den Einsatz von Augmented Reality Anwendungen in der überbetrieblichen Ausbildung. Zwei weitere Modellprojekte sollten Erfahrungen aus prototypischer Umsetzung eines Beispielfalls für andere Anwendungsszenarien aufbereiten, um als „Good practice“-Anregung für weitere Betriebe zu dienen. Ein Modellprojekt hatte eher Studiencharakter und bereitete handlungsrelevante Informationen für Kammern auf. Ein Modellprojekt wurde als Wettbewerb gestaltet, um „Good practice“-Beispiele der ausgezeichneten Betriebe einer breiteren Öffentlichkeit im Handwerk bekannt zu machen und zur Nutzung anzuregen.

Die sieben (Transfer-) Leitfäden wurden im Rahmen von Werkstätten oder ERFA-Gruppen erarbeitet. Ziel war es auch hier, praxisrelevantes Wissen für die Nutzung in weiteren Betrieben aufzubereiten.

2.6.8. LOGIC-CHART TRANSFER-MODULE

Für ein besseres Verständnis der Wirkung findet sich auch zu den Transfer-Instrumenten ein Logic-chart. Sie fasst drei zentrale Wirkungspfade der unterschiedlichen Instrumente zusammen. Während der oberste Wirkungspfad einzelner Modellprojekt auf die Entwicklung und Nutzung neuer Angebote als Output zielt, beschreibt der mittlere Wirkungspfad, der ebenfalls Modellprojekte betrifft, die Aufarbeitung von Erfahrungswissen konkreter Betriebe als „Good practice“-Output für eine weitere Nutzung durch andere Betriebe. Der untere Wirkungspfad schließlich, der von einem der Modellprojekte von allen Studien und allen (Transfer-) Leitfäden ausgeht, skizziert auf der Output-Ebene eine stärker generalisierte Aufbereitung handlungsrelevanter Informationen, die auf der Outcome-Ebene dann wieder von Unternehmen aufgegriffen und in verändertes Handeln umgesetzt werden sollen. Allen drei Wirkungspfaden ist gemeinsam, dass sie im Hinblick auf den Impact auf eine Stärkung der Handwerksbetriebe in der Breite zielen.

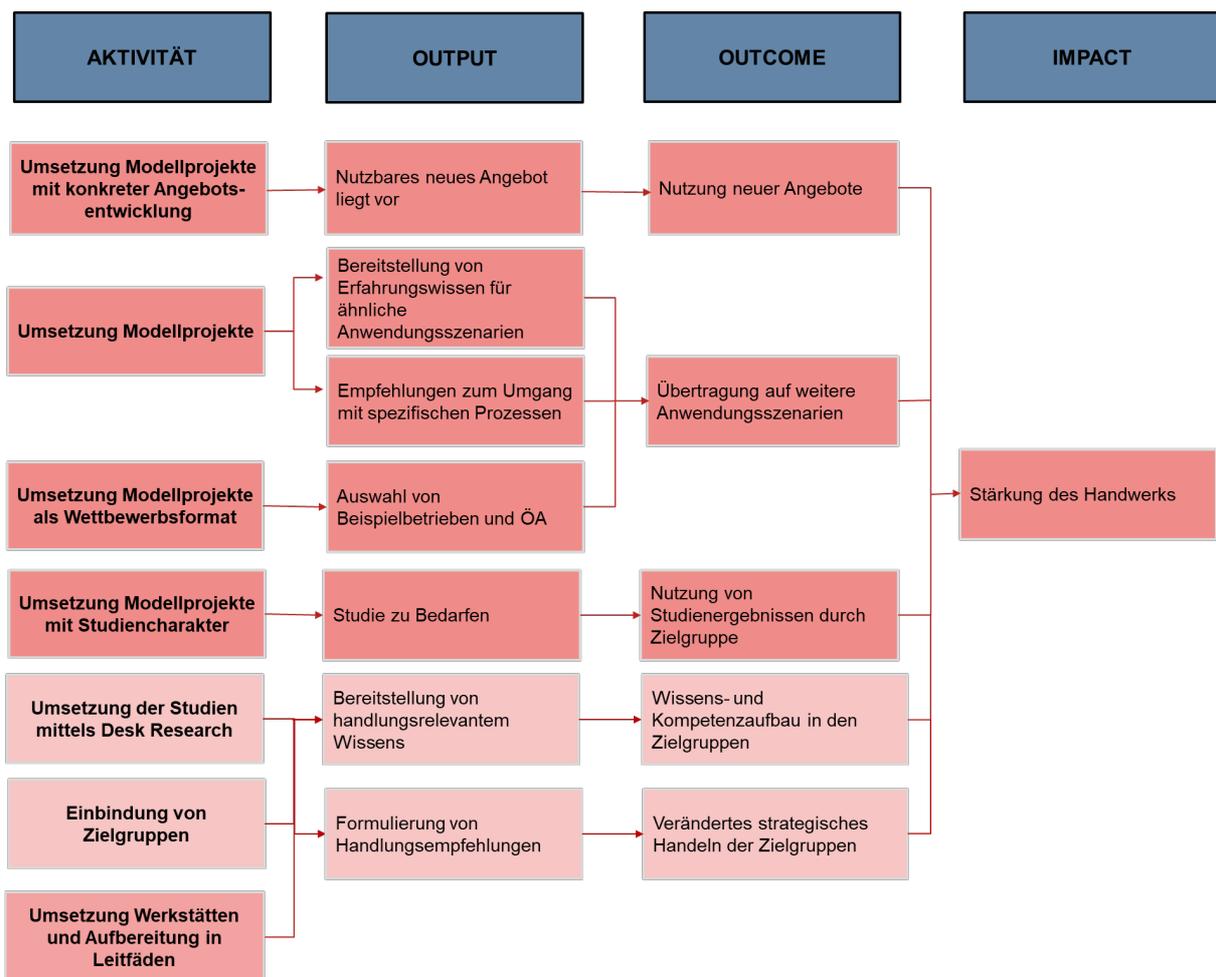


Abbildung 6: Wirkungsbetrachtung der Transferangebote
Quelle: iit-berlin

2.7. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Untersuchungsgegenstand der Evaluation ist auch das Kommunikationskonzept der Initiative „Horizont Handwerk“. Ein Kommunikationskanal ist die Webseite mit zum Download bereit gestellten Materialien,

ANALYSE DER INITIATIVE MIT IHREN ANGEBOTEN

einem Newsletter sowie Hinweisen auf kostenlose Veranstaltungen, die in Zusammenhang mit den Angeboten der Initiative „Horizont Handwerk“ durchgeführt werden. Hinzu kommen weitere Kommunikationskanäle wie „Vor Ort“-Präsenz auf Messen, bei Kammern und bei Veranstaltungen, gedruckte Werbematerialien, geschaltete Werbung und Medienarbeit, einschließlich Social Media.

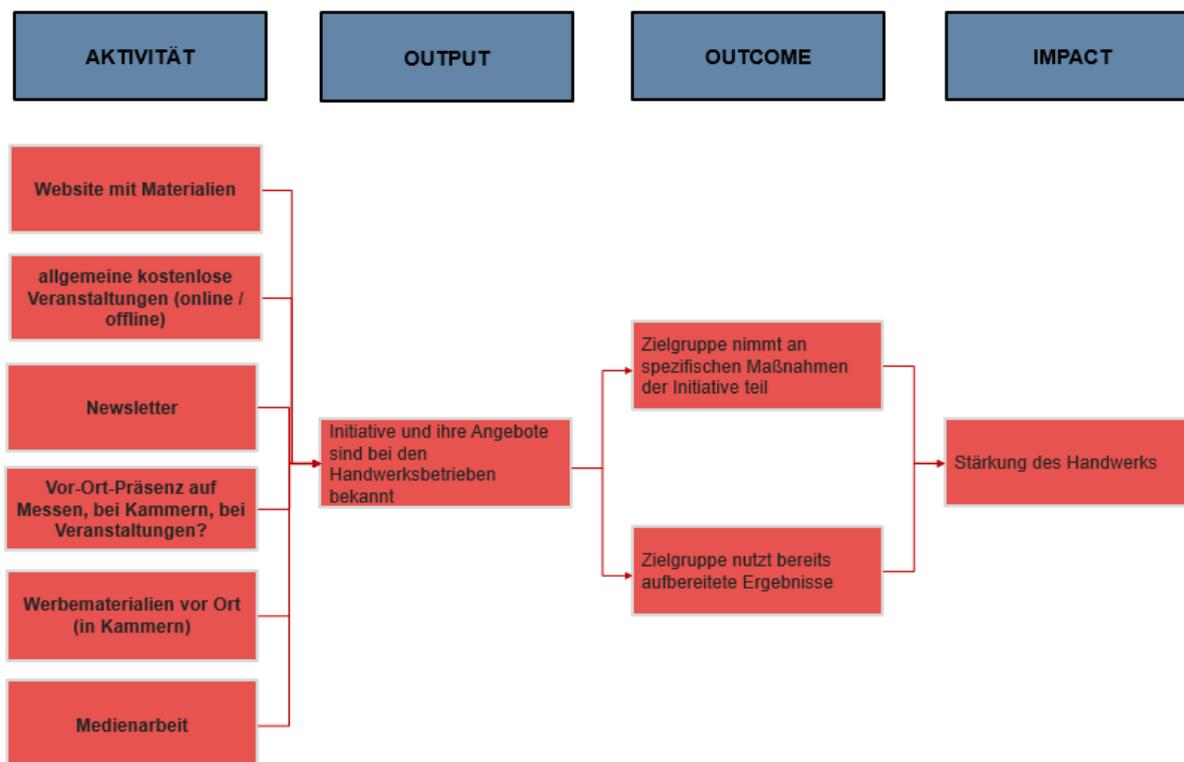


Abbildung 7: Wirkungsbetrachtung der Öffentlichkeitsarbeit
Quelle: iit-berlin

Wesentlicher Output aller Kommunikationskanäle ist die Steigerung der Bekanntheit der Initiative und ihrer Angebote, die als Outcome sowohl zu einer verstärkten Nutzung der Angebote der Initiative als auch zu einer stärkeren Nutzung bereits aufgearbeiteter Ergebnisse führen sollte, um auf der Impact-Ebene wiederum zu einer Stärkung des Handwerks in der Breite beizutragen.

FAZIT

Auf Basis der Programmtheorie und der Überführung in ein Wirkmodell lassen sich erwartete Kausalketten nachvollziehen. Daran anknüpfend wurde ein Indikatorensystem entwickelt, das die Grundlage der Evaluation bildet.

3. INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

3.1. PERSONALBERATUNG

Abbildung 8 zeigt die Entwicklung der Anzahl der mit der Personalberatung erreichten Betriebe. Im Jahr 2020 kam es durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Veränderung des Formats (Umsetzung digitaler Angebote) zu einem signifikanten Anstieg der Zahl der erreichten Betriebe über Gruppenberatungen, so dass sich im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Jahren das Angebot mit **über 4.000 erreichten Betrieben im Jahr 2021** fast doppelt so hoch ist. Heute gibt es Möglichkeiten, über direkten Kontakt vor Ort Beratung in Anspruch zu nehmen oder weiterhin online, was sowohl für Beratende als auch die Unternehmen mit großen Vorteilen einhergeht, da Fahrtwege und Kosten eingespart werden können und damit auch die Hürde zur Inanspruchnahme der Personalberatung sinkt. Während im Jahr 2022 die Nachfrage nach der Personalberatung auf das Niveau von 1.794 Unternehmen zurückging, war für das Jahr 2023 wieder ein merklicher Anstieg auf 2.753 erreichte Betriebe zu verzeichnen. Das kostenlose Angebot mit Fokus auf Fachkräfte und Personal hat für die Handwerksbetriebe eine hohe Attraktivität und wird sehr gut angenommen. Insbesondere die Gruppenberatung bzw. Online-Beratungsangebote werden weiterhin stark in Anspruch genommen (vgl. Abbildung 8).

Zahl der durch die Personalberatung erreichten Betriebe (2018 - 2023)

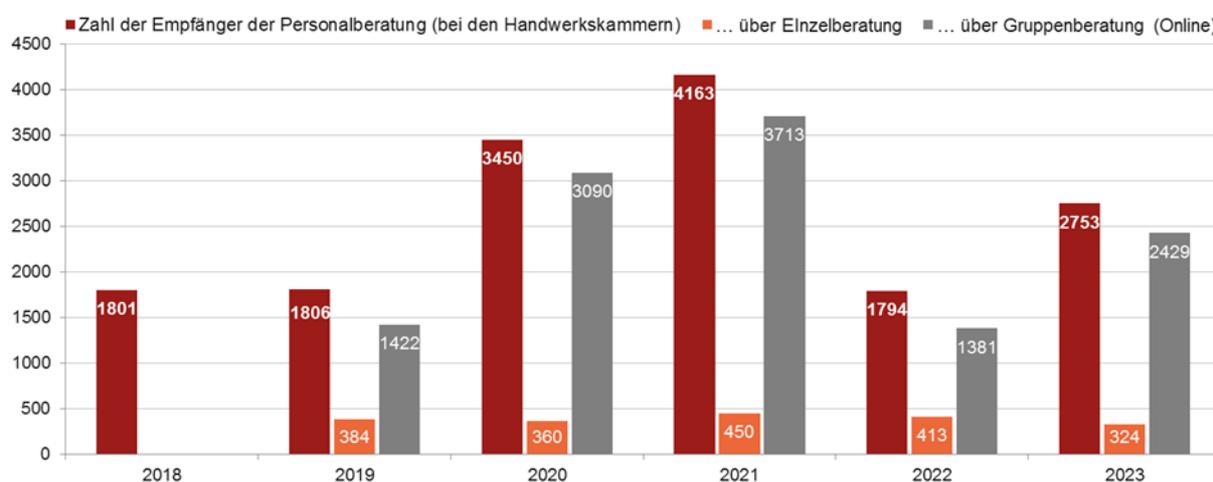


Abbildung 8: Zahl der durch die Personalberatung erreichten Betriebe (2018 - 2023). Doppelzählungen sind möglich.
Quelle: Daten: Handwerkskammern, Grafik: iit-berlin

3.2. INTENSIVBERATUNG

Abbildung 9 zeigt die Entwicklung der Zahl der mit der Intensivberatung erreichten Betriebe. Im Gegensatz zur Personalberatung wurden im Corona-Jahr 2020 mit der zwar kostengünstigen, aber nicht kostenfreien Intensivberatung deutlich weniger Betriebe erreicht. Bei vielen Betrieben stand die **akute Krisenbewältigung im Vordergrund**, so dass tendenziell weniger Zeit für die Bearbeitung strategischer Themen zur Verfügung stand.

Im Jahr 2021 wurde die Intensivberatung um das Themenfeld Nachhaltigkeit erweitert. Zwar ging damit auch eine Steigerung der Nachfrage in den Jahren 2022 und 2023 einher, da neben der generell steigenden Bedeutung des Themas auch beispielsweise durch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine

INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

und die hohen Preise fossiler Energie zu einer Umorientierung vieler Verbraucher führte und mehr Beratung der Handwerksbetriebe in diesem Bereich erforderlich machte. Der Zuwachs in der Zahl der erreichten Betriebe ist allerdings auch auf den Anstieg der Intensivberatungen im Bereich Strategie zurückzuführen. 2023 konnte das Angebot deutlich ausgeweitet werden. Das Themenfeld Personal ist dagegen über die Jahre relativ konstant geblieben. Insgesamt zeigt sich seit 2020 ein deutlicher Zuwachs der mit der Intensivberatung erreichten Betriebe. Das Vor-Corona-Niveau wurde 2023 wieder erreicht und übertroffen.

Zahl der Betriebe, die an der Intensivberatung der BWHM GmbH teilgenommen haben. Entsprechend der Schwerpunkte Strategie, Personal und Nachhaltigkeit (seit 2021)

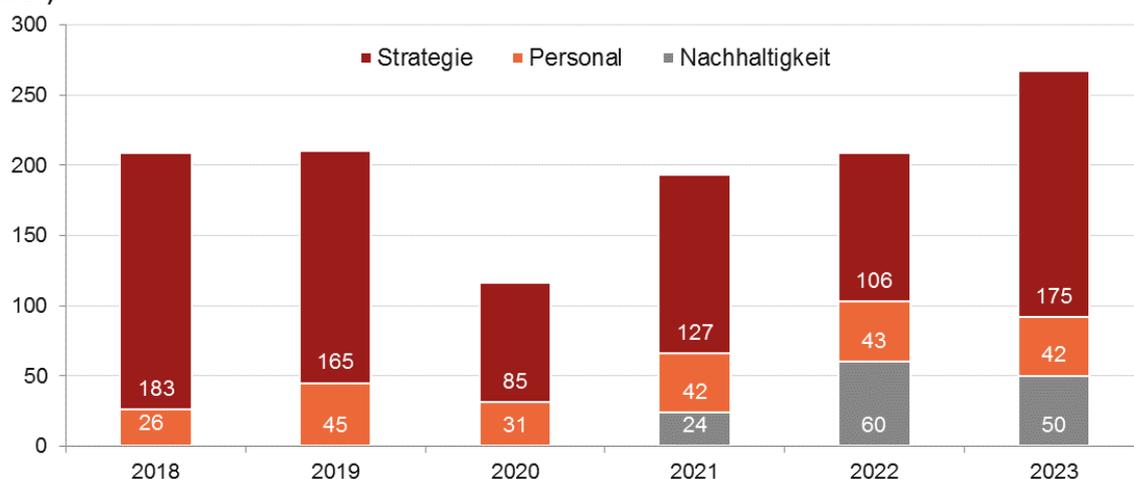


Abbildung 9: Inanspruchnahme der Intensivberatung (2018 - 2024)
Quelle: Daten: BWHM, Grafik: iit-berlin

3.3. ERFA-GRUPPEN

Die ERFA-Gruppen adressieren einen kleineren Kreis und sind immer an spezifische Themen geknüpft, die auf aktuelle Bedarfe ausgerichtet sind. So wurden über die Jahre 2018 bis 2023 31 ERFA-Gruppen umgesetzt. **Insgesamt wurden 269 Betriebe durch die ERFA-Gruppen erreicht** (vgl. Abbildung 10).² 2018 wurden über 100 Betriebe über ERFA-Gruppen erreicht. In den Folgejahren hat das Format der ERFA-Gruppen weniger Betriebe erreichen können, da von den antragsberechtigten Handwerksorganisationen auch weniger ERFA-Gruppen angeboten wurden. Im Jahr 2023 ist hingegen wieder ein Zuwachs zu verzeichnen, insgesamt konnten mit sieben ERFA-Gruppen knapp 70 Betriebe erreicht werden.

² Die Zahl der durchgeführten ERFA-Gruppen bezieht sich auf den Zeitpunkt der Durchführung, die Zahl der erreichten Betriebe wird zum Zeitpunkt der Bewilligung erfasst.

Durchgeführte ERFA-Gruppen und erreichte Betriebe (2018-2023)

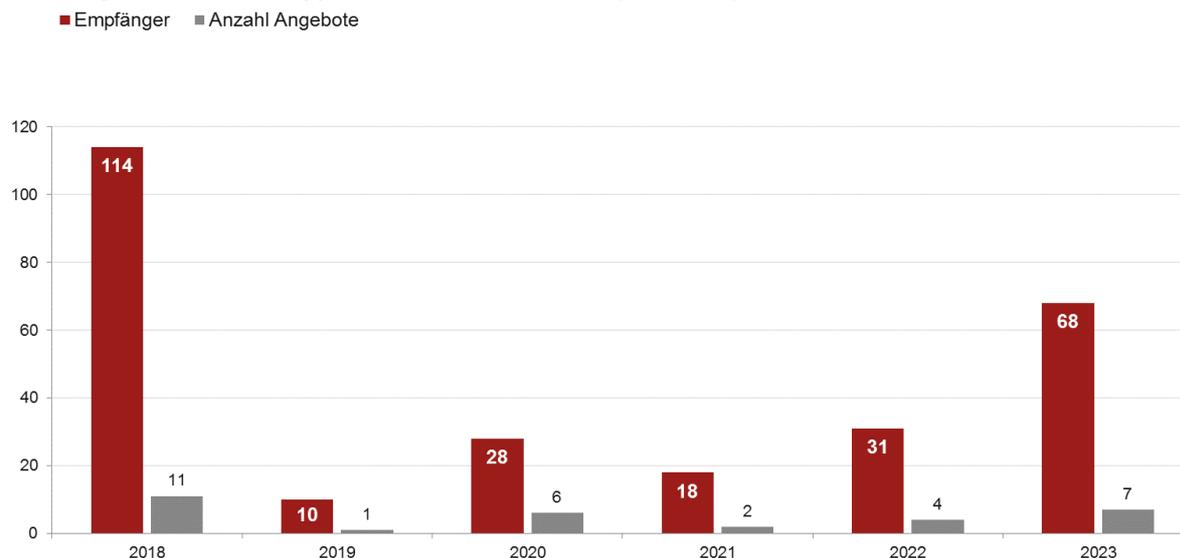


Abbildung 10: Durchgeführte ERFA-Gruppen und erreichte Betriebe (2018 - 2023)
Quelle: Daten: Handwerkskammern, Grafik: iit-berlin

3.4. WERKSTATT-FORMATE

Bei den Werkstatt-Formaten steht die Erarbeitung von konkreten strategischen Inhalten im Vordergrund, eine Kombination zwischen Erfahrungsaustausch und begleitender Beratung. In kleinen Gruppen können Handwerksbetriebe Strategien erarbeiten, Umsetzungsmöglichkeiten eruieren und die Ergebnisse in ihrem Betrieb begleitet umsetzen. Zwischen 2019 und 2023 wurden insgesamt **12 Werkstatt-Formate** angeboten und über diese Zeit **insgesamt 59 Betriebe erreicht** (vgl. Abbildung 11).³ Letztlich braucht es auf Seiten der Handwerksorganisationen jeweils Initiatoren für das Format und auch auf Seiten der Betriebe müssen ausreichende personelle und insbesondere zeitliche Ressourcen vorhanden sein, um an dem Werkstatt-Format teilzunehmen. Damit ist das Angebot nicht beliebig skalierbar. Ähnlich wie bei den ERFA-Gruppen ist auch bei den Werkstatt-Formaten im Jahr 2023 ein deutlicher Anstieg der angebotenen Leistungen ersichtlich.

³ Die Zahl der durchgeführten Werkstätten bezieht sich auf den Zeitpunkt der Durchführung, die Zahl der erreichten Betriebe wird zum Zeitpunkt der Bewilligung erfasst. Im Jahr 2020 wurde kein Werkstatt-Format angeboten. Aus diesem Grund wurden sieben Betriebe, die im Jahr 2020 eine Förderzusage erhalten haben, in der Abbildung dem Jahr 2021 zugerechnet.

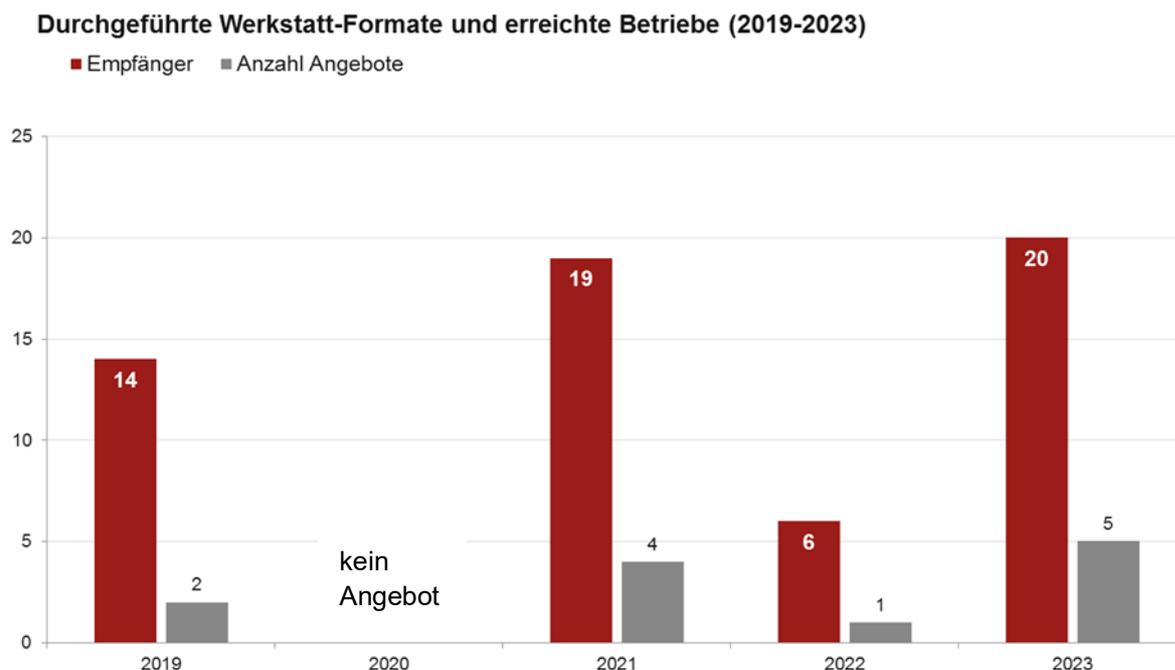


Abbildung 11: Durchgeführte Werkstatt-Formate und erreichte Betriebe (2019 - 2023)
Quelle: Daten: Handwerkskammern, Grafik: iit-berlin

3.5. FÖRDERVOLUMEN DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“

Für die bei dieser Evaluation betrachteten Maßnahmen der Initiative „Horizont Handwerk“ stellte das Wirtschaftsministerium **im Zeitraum 2017 bis 2024 insgesamt rund 14,8 Millionen Euro Landesmittel** zur Verfügung.

Von diesem Gesamtbudget entfielen **etwa 22 Prozent** (insgesamt 3,2 Millionen Euro) auf die Förderung von **Personalberaterstellen** an den acht Handwerkskammern. Mit etwa **46 Prozent** (insgesamt 6,8 Millionen Euro) des Gesamtbudgets hat die **Intensivberatung** den relativ gesehen höchsten Förderanteil. Betrachtet man die Förderung der Intensivberatung im zeitlichen Verlauf fällt auf, dass der Förderanteil der Intensivberatung am Gesamtbudget für die Initiative seit 2019 stark und stetig gestiegen ist: von 25,3 Prozent im Jahr 2019 auf 61,2 Prozent im Jahr 2024. Für ERFA-Gruppen und die Werkstatt-Formate standen zwischen 2018 und 2024 zusammen knapp 8 Prozent (insgesamt 1,2 Millionen Euro) der Fördermittel zur Verfügung. Die **Modellprojekte** und **Studien** haben über die Jahre hinweg etwa **13 Prozent** (insgesamt 1,9 Millionen Euro) des Budgets erhalten. Die Förderung der drei Stabsstellen belief sich über die Jahre auf 0,7 Millionen Euro. Das **Kommunikationskonzept** umfasste mit insgesamt 0,9 Millionen Euro **6 Prozent** des Gesamtbudgets.

Die Entwicklung der Fördersummen für die Initiative über die gesamte Zeit ist in Tabelle dargestellt: Im Jahr 2024 liegt das Fördervolumen der Initiative „Horizont Handwerk“ bei über drei Millionen Euro.

INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

Tabelle 7: Öffentliche Fördergelder im Rahmen der Initiative nach Modulen und weiteren Kostenarten

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024*	Summe (2017 - 2024)
Personalberatung	68.673 €	400.000 €	422.535 €	474.066 €	460.000 €	435.000 €	485.000 €	485.000 €	3.230.274 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	29,80%	27,10%	23,81%	31,16%	21,83%	20,97%	19,44%	15,71%	21,88%
Intensivberatung	--	562.455 €	448.608 €	426.259 €	949.280 €	1.124.497 €	1.455.980 €	1.888.555 €	6.855.634 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	--	38,10%	25,28%	28,02%	45,04%	54,20%	58,37%	61,18%	46,43%
ERFA-Gruppen	--	67.733 €	58.686 €	78.540 €	12.194 €	29.000 €	21.420 €	32.130 €	299.702 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	--	4,59%	3,31%	5,16%	0,58%	1,40%	0,86%	1,04%	2,03%
Werkstatt-Formate	--	350.096 €	67.890 €	--	90.987 €	38.200 €	144.926 €	171.394 €	863.493 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	--	23,72%	3,83%	--	4,32%	1,84%	5,81%	5,55%	5,85%
Modellprojekte/Studien	--	--	562.525 €	168.775 €	522.152 €	258.392 €	173.249 €	295.839 €	1.980.931 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	--	--	31,70%	11,09%	24,78%	12,46%	6,95%	9,58%	13,42%
Stabstellen/Koordination	18.750 €	95.276 €	55.900 €	78.600 €	72.915 €	106.250 €	113.750 €	113.750 €	655.191 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	8,14%	6,45%	3,15%	5,17%	3,46%	5,12%	4,56%	3,69%	4,44%
Kommunikation	143.026 €	547 €	158.206 €	295.046 €	--	83.239 €	100.000 €	100.000 €	880.064 €
<i>Prozent von Gesamt</i>	62,06%	0,04%	8,92%	19,39%	--	4,01%	4,01%	3,24%	5,96%
Gesamt	230.449 €	1.476.107 €	1.774.349 €	1.521.286 €	2.107.527 €	2.074.579 €	2.494.324 €	3.086.668 €	14.765.290 €

* 2024 teilw. noch vorläufig

Hinweis: Nicht berücksichtigt sind die Modellprojekte „Ehrenamtsakademie für das Handwerk in Baden-Württemberg“ und „Frauen im Handwerk“ sowie das 2024 eingestellte Veranstaltungsformat

3.6. ANALYSE DER AUßENWIRKUNG DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“

Der folgende Abschnitt befasst sich mit der **Bekanntheit von „Horizont Handwerk“** bei den Handwerksbetrieben und mit einer Analyse der Webseite der Initiative. Die Bekanntheit der Marke wurde über die Online-Befragung erfasst. Weitere Hinweise zur Befragung an sich und die Reichweite im Rahmen der Befragung werden in Kapitel 4, S. 42 ff. näher dargestellt.

3.6.1. WAHRNEHMUNG DER ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

Mit der Marke „Horizont Handwerk“ soll die Bekanntheit der Initiative bei den Handwerksbetrieben gesteigert und die Betriebe in der Breite erreicht werden. Deshalb wurde der Link zur Online-Befragung auch über die Kammer-Newsletter gestreut und somit auch Betriebe adressiert, die an der Initiative bislang nicht teilgenommen haben. Als Einstieg in die Online-Befragung wurden die Betriebe gefragt, ob sie die Initiative „Horizont Handwerk“ kennen (es wurden die verschiedenen Angebote genannt). In den Ergebnissen zeigt sich, dass mehr als die Hälfte der an der Online-Befragung teilnehmenden Betriebe (55 Prozent) die Initiative „Horizont Handwerk“ nicht kennen.

Kennen Sie die Initiative „Horizont Handwerk“ (ehemals Zukunftsinitiative Handwerk 2025)?

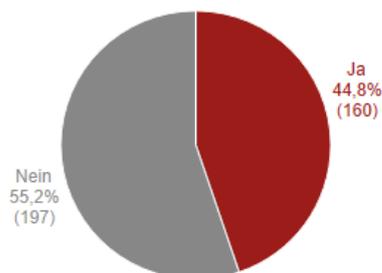


Abbildung 12: Bekanntheit der Marke „Horizont Handwerk“
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

76 Prozent der Betriebe, die die Initiative kennen, haben durch ihre Handwerksorganisationen von der Initiative erfahren (vgl. Abbildung 13). Den Handwerkskammern kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Für 24,4 Prozent waren persönliche Kontakte ausschlaggebend. Andere Zugänge zur Initiative, wie die Webseite, Veranstaltungen, Medienberichte, Soziale Medien etc. sind mit jeweils unter 10 Prozent weniger von Bedeutung.

Wie haben Sie von der Initiative erfahren?

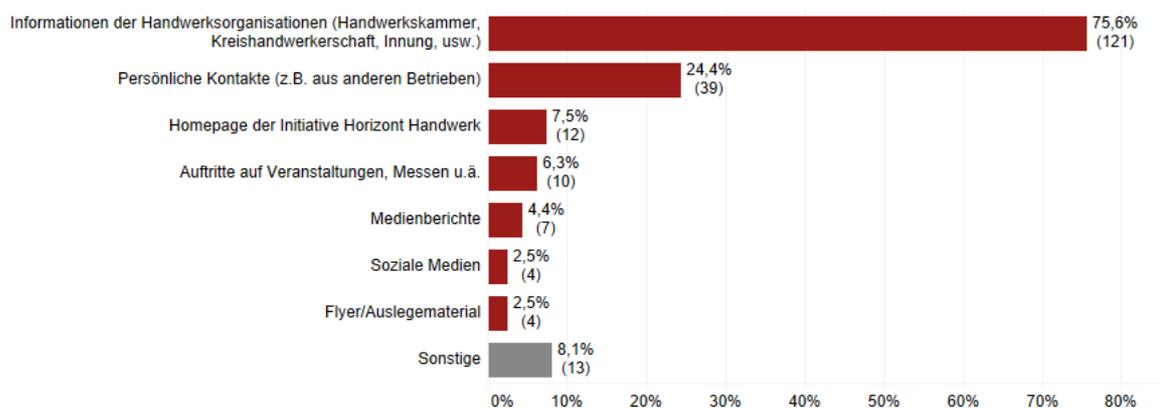


Abbildung 13: Zugangswege zur Initiative „Horizont Handwerk“
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Aus den Daten wird deutlich, dass der Zugang zu den Angeboten der Initiative über die Projektträger erfolgt. Die Marke „Horizont Handwerk“ kann daher in erster Linie dann ihre Bekanntheit steigern, wenn insbesondere die Projektträger, die den direkten Kontakt zu den Handwerksbetrieben haben, auf die Marke „Horizont Handwerk“ noch stärker aufmerksam machen. Letztlich besteht die Herausforderung auch darin, einen Bezug zur Förderung durch das Wirtschaftsministerium bzw. das Land herzustellen. Denn viele Betriebe, die Leistungen von „Horizont Handwerk“ in Anspruch genommen haben, nehmen an, dass diese zum „gewöhnlichen“ Unterstützungsangebot der Handwerksorganisationen gehören.

3.6.2. WEBAUFTTRITT DER INITIATIVE „HORIZONT HANDWERK“

Zur Steigerung der Bekanntheit der Initiative und seiner Maßnahmen bei den Handwerksorganisationen in Baden-Württemberg fördert das Wirtschaftsministerium ein Kommunikationskonzept, das von Handwerk BW umgesetzt wird. Zentraler Bestandteil des Kommunikationskonzepts ist die Webseite der Initiative.⁴ Die folgende Analyse versucht das Angebot aus der Perspektive der Zielgruppe zu beleuchten.

Auffindbarkeit der Informationen zur Initiative: Die Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“ werden auf einer zentralen Webseite abgebildet: <https://horizont-handwerk.de/>. Auch der Link zur Vorgängerinitiative „Handwerk 2025“ (<https://www.handwerk2025.de/>) verweist auf die aktuelle Webseite. Die Seite ist im Netz gut auffindbar entweder direkt über Suchanfragen oder über das Wirtschaftsministerium unter dem Reiter „Wirtschaft“.

Etwas weniger prominent ist das Förderprogramm auf der Internetseite des Spitzenverbandes HANDWERK BW. Weniger offensichtlich wird das Förderangebot „Horizont Handwerk“ bei den Internetauftritten der acht Handwerkskammern beworben. Hier finden sich weiterführende Informationen nicht auf den Startseiten der Kammern, sondern in erster Linie über die angebotene Suchfunktion auf eigenen Content-Unterseiten, die wiederum nach einer kurzen Erläuterung zur zentralen Webseite „Horizont Handwerk“ führen.

⁴ Aufgerufen am 12. August 2024.

INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

Die **Landingpage** www.horizont-handwerk.de: Die Eingangsseite des Internetauftritts startet mit einem persönlichen Gesprächsangebot („Sie haben Fragen an uns?“) für den Bereich Nachhaltigkeit und Beratungsförderung, welches online buchbar ist. Über die Navigation lassen sich die vier zentralen Handlungsfelder der Initiative ansteuern. Weiterführende Informationen wie „Veranstaltungen“ und „Kontakt“ sowie der Möglichkeit zum Download von verschiedenen Materialien wie Informationsflyern, Leitfäden und Studien sind niedrigschwellig erreichbar. Insgesamt sind die Informationen recht übersichtlich dargestellt und ohne große Suche über die entsprechenden Reiter und Themen-Kacheln aufzufinden. Was auf der Landingpage nicht direkt angeboten wird, ist eine Einführung in die Initiative und wen diese adressiert. Dies ist erst durch einen gleichnamigen oberen Reiter „Horizont Handwerk“ am rechten Rand zu erfahren. Hier stehen dann die Informationen zur Initiative bereit und es wird über eine Slideshow auf die Kernanliegen und -angebote der Initiative eingegangen. Das Angebot an Veranstaltungen wie bspw. angebotene Web-Seminare ist mannigfaltig. Ein Kurztext erläutert die Zielsetzung der Veranstaltung und die Anmeldemaske ist einfach und übersichtlich auszufüllen.

Die Webseite ist gut strukturiert, wenn auch an manchen Stellen vom Informationsgehalt her leicht redundant, und die Angebote werden durch ein frisches Layout mit (Agentur-)Bildern aus Handwerksbetrieben unterstützt. Das Logo ist klar und auch auf anderen Seiten schnell zu erkennen und zuzuordnen.

Der Reiter „Personal“: Die Unterseite „Personal“ adressiert zentrale Herausforderungen u. a. in der Personalsuche, -bindung- und -führung für Handwerksbetriebe und querschnittliche Fragestellungen wie allgemeine Organisationsentwicklungen oder weitere konkrete Maßnahmen, z. B. für Frauen. Die Einstiegstexte sind informativ, kurz und prägnant. Die weiteren Ausführungen zu einzelnen Fragestellungen führen auf deutlich ausführlichere Darstellungen der Problemlage und mögliche (Gegen-)Maßnahmen.

Der Kontakt per Telefon und direkter E-Mail (per Mausklick) zu den Beratenden vor Ort ist einfach aufzufinden und zu bedienen und wird zusätzlich durch ein Portraitbild ergänzt, was einen persönlichen Eindruck vermittelt.

Der Reiter „Strategie & Transformation“: Hier ist der Einstieg ggf. etwas zu direkt. Es geht ohne weitere Erläuterung, was unter dem Reiter „Strategie & Transformation“ zu erwarten ist, direkt in die Angebote Intensivberatung, ERFA-Gruppen und Studien. Da das Thema Transformation jedoch mit unterschiedlichen Begriffsverständnissen besetzt ist, wäre sicherlich eine kurze Einführung passend, die erklärt, was unter Transformation zu verstehen ist und warum die Teilnahme an z. B. den ERFA-Gruppen zu diesem Thema hilfreich ist.

Das Angebot der Intensivberatung ist – abseits der Erstberatung – kostenpflichtig. Hier könnte z. B. ein erfolgreiches Beispiel der Ergebnisse einer Beratung helfen, um für die Nutzerinnen und Nutzer einschätzen zu können, welchen Vorteil die Beratung erwarten lässt. Zudem fällt auf, dass die direkte Ansprache der Zielgruppe uneinheitlich gehandhabt wird. Der Wechsel von direkter und indirekter Ansprache innerhalb der Texte ist irritierend und vermittelt unnötige Distanz zu den Betrieben.

Einfach und übersichtlich dargestellt ist, wie die Intensivberatung vom Erstkontakt bis zur Abrechnung abläuft.

Bei den Angeboten wird textlich eingeführt, worum es geht und was die Zielsetzung der Formate ist. Unklar bleibt für die ERFA-Gruppen, wie eine Beteiligung von einzelnen Betrieben erfolgen kann. Abhilfe könnte beispielsweise eine Infografik zum Prozessablauf von der Kontaktaufnahme bis zum Abschluss der ERFA-Gruppe schaffen, wie sie bei der Intensivberatung zum Einsatz kommt.

INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

Die Unterseite „Studien“ umfasst zum Zeitpunkt der Erhebung zwei Studien aus dem Bereich „Strategie & Transformation“ und zwei Studien aus dem Bereich „Digitalisierung“. Zu allen Studien finden sich weiterführende Informationen, die Inhalte sind kostenlos zu erhalten oder downloadbar. Nicht mit einem Blick ist bei allen Studien gleichermaßen zu erfassen, in welchem Rahmen, mit welchem Auftrag und mit welcher Zielsetzung die Studie erstellt wurde, und wer die Studie erstellt hat. Gegebenenfalls könnten auch erste Hinweise zur Methodik bzw. dem Studiendesign, wie es z. B. bei der Studie „Plattformkompass Handwerk – Studie zu Plattformen vom und für das Handwerk“ nachzulesen ist, ergänzt werden. So erscheint die Studie „Der Einfluss von Megatrends und Geschäftsmodellinnovationen für das Schreinerhandwerk“ eher ein zusammenfassender Bericht von Workshops als eine Studie mit entsprechenden Erhebungen zu sein.

Der Reiter „Nachhaltigkeit“: Hier wird durch eine illustrierte Roadmap (auch als PDF zum Download verfügbar) und einen Einführungstext eingeleitet, so dass sehr schnell verstanden wird, welche Rolle die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit für Handwerksbetriebe spielen kann. An diesem Positivbeispiel könnten sich andere Reiter orientieren. Dass sich Betriebe mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, wird als förderlich für den Wettbewerb um Personal und Ressourcen dargestellt und als Chance für eine zukunftsorientierte Entwicklung.

Der Reiter „Digitalisierung“: In der Unterseite „Digitalisierung“ werden die Angebote der Intensivberatung, der ERFA-Gruppen und der Studien wiederholt, da sich diese auch auf das Thema „Digitalisierung“ fokussieren, sowie als weitere Angebote die „Werkstatt-Formate“ (ehemals „Digitalisierungswerkstätten“) und die „Modellprojekte“ eingeführt. Hier wären ein erfolgreiches Beispiel oder Testimonials der Teilnehmenden hilfreich, damit Betriebe einschätzen können, mit welchem Mehrwert die Teilnahme für sie verbunden sein könnte.

Die Modellprojekte im Themenfeld Digitalisierung haben einen experimentellen Charakter, indem sie beispielsweise Möglichkeiten bieten, interessante Anwendungen in Form digitaler Plattformen zu entwickeln. Hier wird auf die bestehende Plattform des Verbands des Zimmerer- und Holzbaugewerbes in Baden-Württemberg (Wood me up) verwiesen, die von der Beratung bis zur Umsetzung mögliche Vorhaben betreuen und Anregungen geben. Unklar ist hier, wer diese Informations- und Auftragsvermittlungsplattformen initiiert, wie sie ausgewählt, entwickelt und finanziert werden.

Eine weiterführende Google-Suche ergab darüber hinaus, dass im Rahmen der Initiative viele Informationsfilme auf YouTube vorhanden sind. Diese sind allerdings auf der zentralen Webseite nicht auffindbar oder nur über Facebook abrufbar.

Social Media Präsenz: Die Initiative ist neben der Website und YouTube auch auf weiteren Kanälen präsent. Hier können besonders LinkedIn, Facebook oder Instagram genannt werden. Hier wird unter anderem über anstehende Seminare oder Veranstaltungen sowie allgemeine Termine informiert. Teilweise stellen Vertreterinnen oder Vertreter der Initiative per Video-Interview einzelne Aspekte der Initiative vor. Informiert wird über aktuelle Entwicklungen, bspw. zu künftigen regulatorischen Anforderungen für die Betriebe. Auch werden „Wissensnuggets“ zu den handwerksrelevanten Themen grafisch aufbereitet, um prägnant einzelne Fakten für die Betriebe herauszugreifen. Zudem werden allgemeine Informationen zum Handwerk in Baden-Württemberg aufgegriffen – hier können beispielsweise die Ausbildungszahlen im neuen Ausbildungsjahr genannt werden. Auf LinkedIn verfügt die Initiative über 130 Follower, auf Facebook 688 Follower auf Instagram 1.530 Followern (Stand Januar 2025).

Ergänzende Umfeldbeobachtung: Eine Internet-Recherche nach „Förderprogramme Handwerk Baden-Württemberg“ führt zu dem Ergebnis, dass sich Informationen zur Initiative „Horizont Handwerk“ nicht

INANSPRUCHNAHME DER ANGEBOTE

immer sofort und eindeutig auffinden lassen und nicht direkt der Initiative zugeordnet werden können. In der Förderdatenbank des Bundes „Bund, Länder, EU“ werden unter demselben Stichwort nur die Werkstatt-Formate und ERFA-Gruppen aufgeführt.

Eine Handwerkskammer macht zwar auf der Eingangsseite auf die „Intensivberatung für das Handwerk“ im Bereich Digitalisierung und Innovation aufmerksam und stellt Infos zur Antragstellung mit Verweis auf die Webseite „Horizont Handwerk“ zur Verfügung, es findet sich jedoch kein direkter Bezug zur darunterliegenden Kachel „Horizont Handwerk“ und auch über die Kachel wird nicht auf die Landingpage von „Horizont Handwerk“ weiterleitet. Solche Verknüpfungen sind wiederum von Bedeutung, damit die zentralen Informationen für die Betriebe schnell auffindbar sind.

FAZIT

- Das Angebot erreicht eine relevante Anzahl an Handwerksbetrieben.
- Von Seiten des Wirtschaftsministeriums wurden für die Umsetzung von „Horizont Handwerk“ in den Jahren 2017 bis 2024 insgesamt 14,76 Millionen Euro bereitgestellt.
- Damit wurde eine relevante Zielgruppe erreicht. Der Zugang zu den Angeboten des Programms findet nicht in erster Linie über die Webseite „Horizont Handwerk“ statt, vielmehr werden die Handwerksbetriebe über Multiplikatoren wie die Handwerkskammern und Fachverbände auf die Initiative aufmerksam.
- Ungeachtet dessen ist die Sichtbarkeit der Marke „Horizont Handwerk“ eine bleibende Herausforderung. Denn die Initiative „Horizont Handwerk“ ist bei vielen Handwerksbetrieben als Marke weiterhin oft unbekannt. Betriebe, die nachweislich bereits ein Angebot der Initiative wahrgenommen haben, ordnen diese teilweise nicht der Initiative „Horizont Handwerk“ zu. Deshalb sollte die Bekanntheit der Initiative gesteigert werden. An der Marke „Horizont Handwerk“ sollte dabei aber festgehalten werden. Auch sollte eine systematischere Verknüpfung zwischen Kammer-Webseiten und der Horizont-Handwerk-Webseite erfolgen.
- Die Webseite von „Horizont Handwerk“ als zentrale Informationsplattform ist professionell umgesetzt. Die Informationen sind übersichtlich und klar strukturiert, sowie anschaulich dargelegt. Bei einer Weiterentwicklung sollte teilweise mit mehr Praxisbeispielen gearbeitet werden. Ergänzt werden sollten zudem fehlende Informationen zu den Teilnahmebedingungen, zum geschätzten Zeitaufwand für die Teilnahme, etc.

4. CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN

Der Link zur Online-Befragung wurde in einem ersten Schritt an Handwerksbetriebe, die bereits einzelne Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“ wahrgenommen haben, versendet. Parallel dazu wurde der Link zur Online-Befragung auch über die Newsletter der Handwerkskammern gestreut, so dass auch Betriebe angesprochen wurden, die noch keine Leistung in Anspruch genommen haben. Später wurde der Verteiler weiter geöffnet. An dieser Stelle ist wichtig zu vermerken, dass die weitere Öffnung der Befragung keine wesentlichen Veränderungen mit sich brachte. Das Antwortverhalten war dem ersten Adressatenkreis sehr ähnlich.

Die Online-Befragung wurde im Zeitraum vom 25. Juni bis 13. September 2024 umgesetzt. In diesem Zeitraum haben insgesamt **knapp 1.000 Handwerksbetriebe den Link zur Online-Befragung angeklickt**, wobei davon nur gut ein Drittel sich tatsächlich an der Online-Befragung beteiligt hat. Dieser Datensatz von **348 Teilnehmenden umfasst Handwerksbetriebe**, die die Initiative kennen, wie auch Handwerksbetriebe, die die Initiative nicht kennen.

Tabelle 8: Übersicht Datenerhebung Online-Befragung

UNVOLLSTÄNDIG / NICHT AUSWERTBAR		VOLLSTÄNDIG / AUSWERTBAR	
nur den LINK angeklickt	659		
erste zwei/ drei Seiten	160	unvollständig jedoch auswertbar (ca. 90 Prozent)	12
diverse abgebrochen	172	vollständig	336
Summe	991	Summe	348

Im Zuge der Evaluation wurden sowohl mit den Projektträgern und Programmverantwortlichen als auch mit Handwerksbetrieben insgesamt **20 leitfadengestützte qualitative Video-Interviews** geführt. Die Interviews dienen zur Gewinnung qualitativer Daten, insbesondere zur Umsetzung der Maßnahme und der Abschätzung des Impacts und zu inhaltlichen wie auch Fragen der Programmorganisation und Umsetzung. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht zu den geführten Interviews:

CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN

Tabelle 9: Übersicht Interviews

INTERVIEWPARTNER	ANZAHL	SCHWERPUNKT ZU
Geförderte Unternehmen	9	Verschiedene Module, Output und Impact, Programmumsetzung
Programmumsetzende/ Projektträger/ Stabsstellen/ Verbandsvertreter/ Wissenschaft	1	Gesamtkoordination
	1	Personalberatung
	1	Intensivberatung Strategie/ zukünftige Geschäftsmodelle
	1	Gesamtschau
	1	Intensivberatung
	1	Werkstatt-Format
	1	Werkstatt-Format
	1	ERFA-Gruppe
	1	Modellprojekt
	1	Studie
	1	Forschung

Die Teilnahme an der Online-Befragung ist regional unterschiedlich ausgeprägt. Interessanterweise ist die Bekanntheit von „Horizont Handwerk“ in der Region Ulm weniger stark ausgeprägt als es in anderen Kammerbezirken der Fall ist. Einen hohen Bekanntheitsgrad hat die Initiative im Kammerbezirk der Region Stuttgart (knapp 60 Prozent), gefolgt von Karlsruhe und Konstanz (mit je 58 Prozent) (vgl. Abbildung 14).

Bitte geben Sie Ihren Kammerbezirk an.

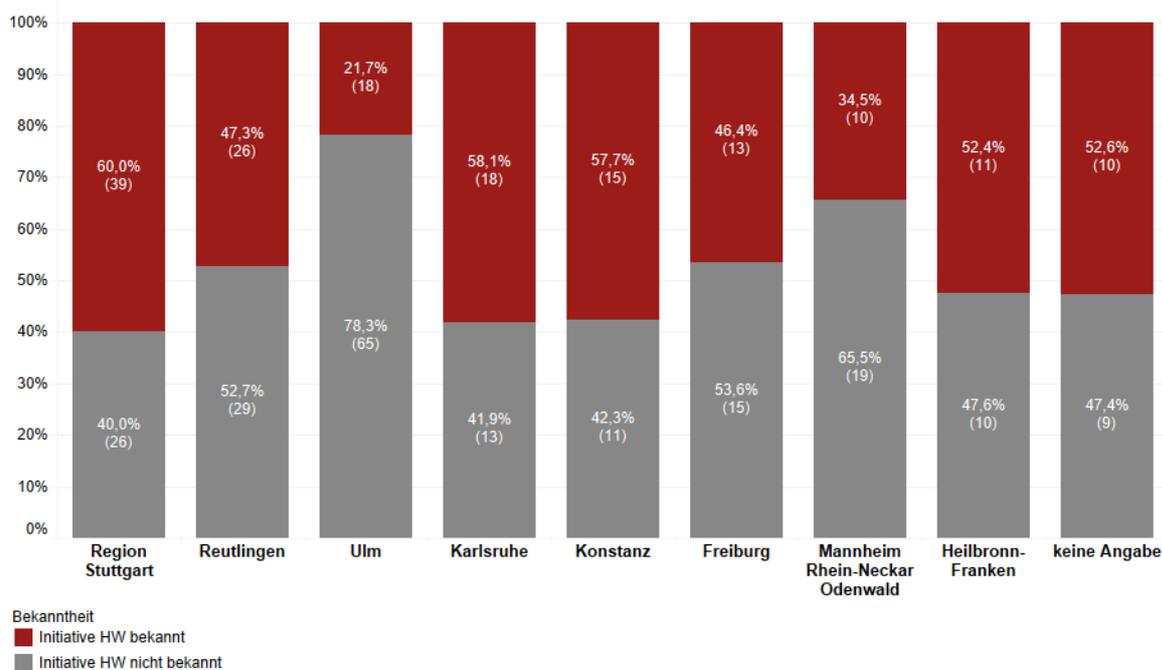


Abbildung 14: Bekanntheitsgrad der Initiative nach Kammerbezirken in Baden-Württemberg

Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

An der Online-Umfrage beteiligt haben sich überwiegend Unternehmen aus dem Bausektor, dem Ausbaugewerbe und dem Bauhauptgewerbe (Abbildung 15). Sie machen gemeinsam Zweidrittel der befragten Unternehmen der Online-Befragung aus. Weitere Gewerbegruppen wie Handwerke für den gewerblichen Bedarf (11,3 Prozent), Handwerke für den privaten Bedarf (5 Prozent) oder Lebensmittelgewerbe (4,4 Prozent) wurden durch die Online-Befragung weniger gut erreicht, wenngleich sich in den

CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN

Zahlen auch die Größe der einzelnen Gewerbebezüge in der Fläche deutlich widerspiegelt. Die Anteile des Ausbaugewerbes und des Handwerks für den gewerblichen Bedarf entsprechen im Wesentlichen den landesweiten Anteilen im zulassungspflichtigen Handwerk der offiziellen Statistik. Ansonsten ist das Bauhauptgewerbe im Vergleich zu den landesweiten Zahlen etwas überrepräsentiert, die anderen Handwerksgruppen etwas unterrepräsentiert.

Welcher Gewerbebezüge ordnen Sie Ihren Handwerksbetrieb zu?

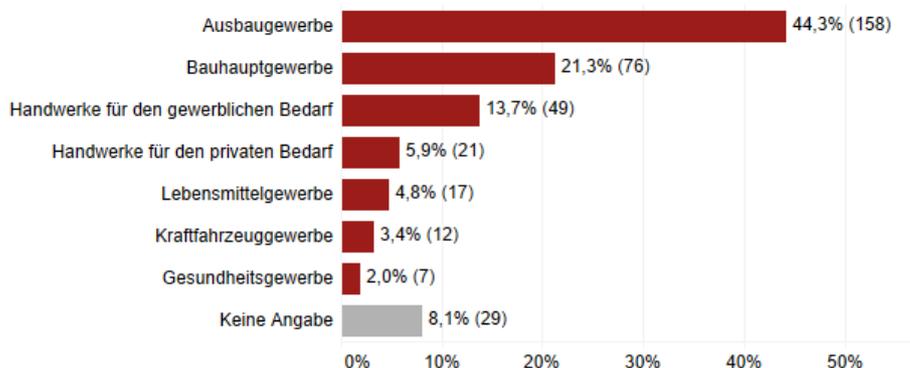
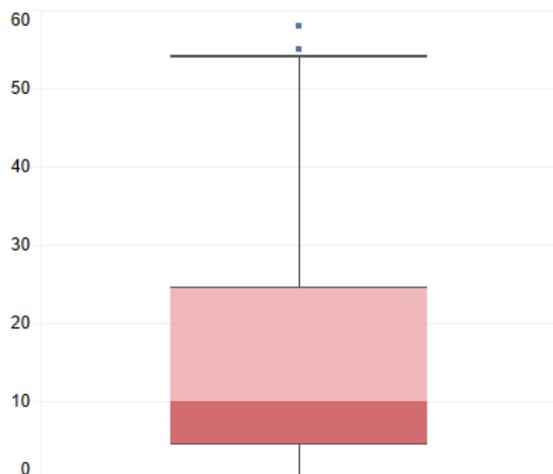


Abbildung 15: An der Online-Befragung beteiligte Gewerbebezüge
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Charakteristisch für das Handwerk ist, dass es sich hierbei um kleine und mittelständische Betriebe handelt, die mehrheitlich weniger als 50 Mitarbeiter im Betrieb beschäftigen und oftmals familiengeführte Betriebe sind. Hinzu kommt, dass das Handwerk einen wichtigen Beitrag zur Fachkräftesicherung leistet. Die Betriebe bilden mehrheitlich aus und bieten den Auszubildenden im Nachgang weitere Beschäftigungsperspektiven.

Dies zeigt sich auch in den Ergebnissen der Online-Befragung. Damit ist trotz des geringen Rücklaufs eine gute Charakterisierung der Zielgruppe möglich. Wie anhand Abbildung 16 ersichtlich, beschäftigen die meisten befragten Handwerksbetriebe im Mittel um die zehn Personen (Abgrenzung roter und hellroter Bereich) und bilden mehrheitlich aus – im Mittel haben sie einen Auszubildenden.

Wie viele Personen sind in Ihrem Betrieb beschäftigt (in Vollzeitstellen)?



Wie viele Auszubildende sind in Ihrem Betrieb beschäftigt?

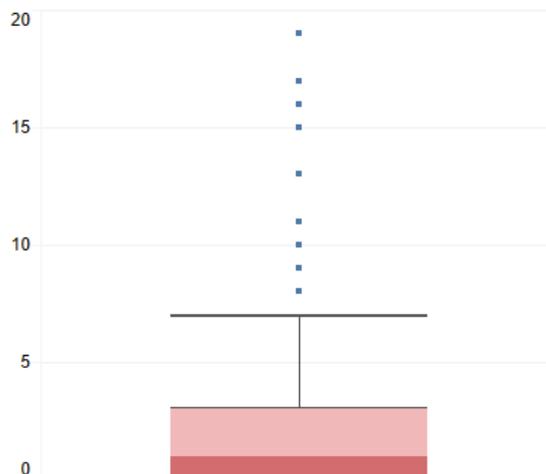


Abbildung 16: Beschäftigtenzahlen und Anzahl der Auszubildenden
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN

Die befragten Handwerksbetriebe weisen zum Teil eine lange Tradition auf und können sich seit langem am Markt behaupten (vgl. Abbildung 17).

Bitte geben Sie das Gründungsjahr Ihres Handwerksbetriebes an.

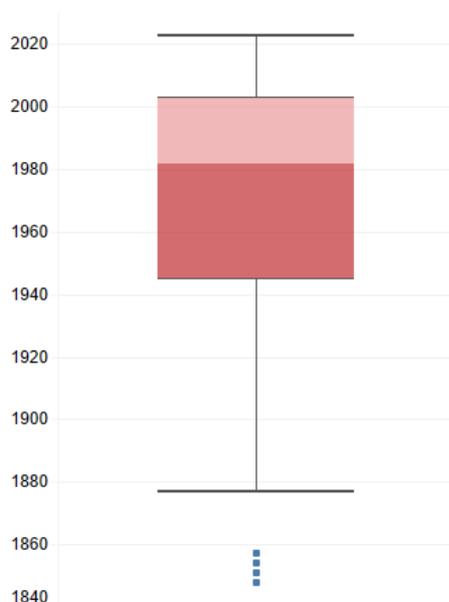


Abbildung 17: Gründungsjahr der Handwerksbetriebe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die aktuelle wirtschaftliche Situation ist für einzelne Handwerksbereiche durchaus herausfordernd wie die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen. Beispielsweise ist die Baubranche aktuell mit einem übergreifenden Rückgang der Nachfrage konfrontiert. Allerdings wirken sich aktuelle wirtschaftliche Krisen auf die Handwerksbetriebe in den Branchen und Gewerken unterschiedlich aus. Insgesamt rechnet dabei rund die Hälfte der befragten Betriebe eher mit einer Stagnation, also mit gleichbleibenden wirtschaftlichen Ergebnissen hinsichtlich Umsatz, Ertrag, Arbeits- oder Ausbildungsplätzen. Eine Steigerung des Umsatzes erwartet knapp ein Drittel, wobei die Erwartungen bzgl. Gewinnsteigerungen oder Beschäftigtenzahlen dahinter zurückbleiben. Für die kleineren Handwerksbetriebe ist der Kostendruck eines der zentralen Themen, was sich daran zeigt, dass knapp 30 Prozent mit einem Gewinnrückgang rechnet.

Wie schätzen Sie die Aussichten Ihres Betriebs im Hinblick auf folgende Kenngrößen in den kommenden drei Jahren ein?

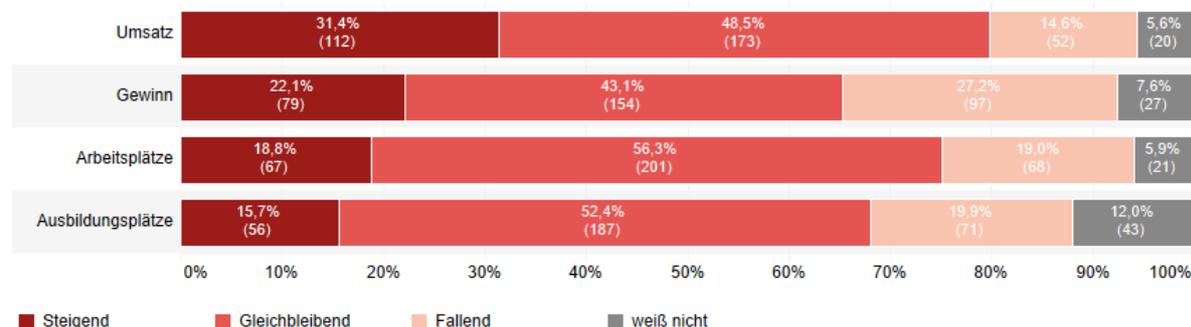


Abbildung 18: Aktuelle Geschäftsaussichten der Handwerksbetriebe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

CHARAKTERISIERUNG DER BEFRAGTEN

Neben den in Abbildung 18 charakterisierten allgemeinen wirtschaftlichen Kennzahlen spezifiziert Abbildung 19 die Themen, die für die Betriebe aktuell am dringlichsten sind (dabei sind Mehrfachnennungen möglich gewesen). Bürokratische Belastungen werden von 78 Prozent der Betriebe als größte Herausforderung genannt. Trotz des Engagements der Betriebe im Bereich Aus- und Weiterbildung, steht der Fachkräftemangel an zweiter Stelle, 73 Prozent der Befragten sehen hierin die größte Herausforderung. Auch hohe Abgaben und Steuern werden oft (64 Prozent) als Herausforderung wahrgenommen. Mit dem Themenfeld Fachkräftesicherung (Personal) adressiert die Initiative „Horizont Handwerk“ also eine der TOP 3-Herausforderungen.

Die Digitalisierung/ Digitale Transformation ist für 35 Prozent der Betriebe eine große Herausforderung. Fragen der strategischen Weiterentwicklung sind für 27 Prozent der Betriebe besonders relevant und die ökologische Transformation im Zusammenhang mit dem Thema Nachhaltigkeit nennen 16 Prozent der Befragten als zentrale Herausforderung. Diese Punkte sind neben der Fachkräftesicherung die zentralen Handlungsfelder der Initiative „Horizont Handwerk“. Sie werden zwar etwas weniger stark gewichtet, dennoch ist ein hoher Handlungsdruck zu erkennen. Das bedeutet, dass die Initiative „Horizont Handwerk“ wesentliche Herausforderungen der Handwerksbetriebe adressiert. Die Initiative ist dabei kein kurzfristiges „Kriseninterventionsinstrument“, sondern begleitet und unterstützt die Betriebe mittel- bis langfristig, um notwendige Veränderungsprozesse (Strategie, Ausrichtung) anzustoßen und umzusetzen. Das Thema Unternehmensnachfolge ist für 26 Prozent der Befragten eine besondere aktuelle Herausforderung (vgl. Abbildung 19).

Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste die Themen, die für Ihren Betrieb derzeit die größten Herausforderungen darstellen.



Abbildung 19: Aktuell größte Herausforderungen der Handwerksbetriebe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

FAZIT

- Der Rücklauf der Online-Befragung ist verhältnismäßig gering aber ausreichend, um darauf aufbauend verwertbare Ergebnisse für die Evaluation der Initiative „Horizont Handwerk“ zu erhalten.
- Beispielsweise entsprechen die Anteile der befragten Betriebe aus dem Ausbaugewerbe und aus dem Handwerk für den gewerblichen Bedarf im Wesentlichen den landesweiten Anteilen im zulassungspflichtigen Handwerk der offiziellen Statistik. Das Bauhauptgewerbe ist im Vergleich zu den landesweiten Zahlen etwas überrepräsentiert, die anderen Handwerksgruppen etwas unterrepräsentiert. Auch die Beschäftigten- und Auszubildendenzahlen der befragten Betriebe bestätigen die generell große Ausbildungsleistung von Handwerksbetrieben.
- Mit ihren Handlungsfeldern „Fachkräftegewinnung und -sicherung (Personal)“, „strategische Ausrichtung und Transformation (Strategie)“, „Digitalisierung im Handwerk“ sowie „Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende“ adressiert die Initiative „Horizont Handwerk“ wesentliche Herausforderungen der Handwerksbetriebe. Insbesondere die Fachkräfte- und Nachwuchssicherung ist unter den TOP 3 der in der Umfrage genannten Herausforderungen.

5. PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

5.1. ÜBERGREIFENDE BETRACHTUNG

Zur **Analyse der Passfähigkeit des Angebots** wurde die **Nachfrageseite** näher analysiert. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass Betriebe Leistungen besonders dann mehr als einmal in Anspruch nehmen, wenn sie das Angebot wertschätzen und eine ausreichende Passfähigkeit gegenüber den eigenen Bedürfnissen gegeben ist. Grundsätzlich besteht diese Möglichkeit, wenngleich einzelne Förderbausteine vorsehen, dass zeitliche Abstände einzuhalten sind. Dies dient auch dem Zweck einer möglichst umfassenden Breitenwirkung der Initiative. So wird beispielsweise bei der Intensivberatung empfohlen, einen Abstand von mindestens einem Jahr einzuhalten. Gleichzeitig ist es wünschenswert, dass Themen in der Intensivberatung vertieft werden, um konkrete Inhalte zu erarbeiten.

Wie aus den in Tabelle 10 dargestellten Ergebnissen der Online-Befragung hervorgeht, nutzen die Betriebe teilweise mehrere Angebote.

Tabelle 10: Übersicht Mehrfachteilnehmenden

	GENUTZT	BEKANNT	NICHT BEKANNT
ein Angebot	44 %	21 %	8 %
zwei Angebote	22 %	19 %	11 %
drei Angebote	12 %	13 %	14 %
vier Angebote	1 %	11 %	18 %
fünf Angebote	1 %	11 %	22 %
sechs Angebote	1 %	1 %	11 %
alle Angebote	2 %	4 %	1 %

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Der **Zugang zur Initiative** erfolgt in den meisten Fällen über die **Personalberatung**. Dieses Angebot ist relativ niedrigschwellig und ein direkter Kontakt zur Kammer erleichtert hier den Zugang. Dabei greifen die Angebote gut ineinander, wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich. Abbildung 20 zeigt anhand der farblichen Stränge, wie sich die Mehrfachnutzung auf die verschiedenen Formate aufteilt.

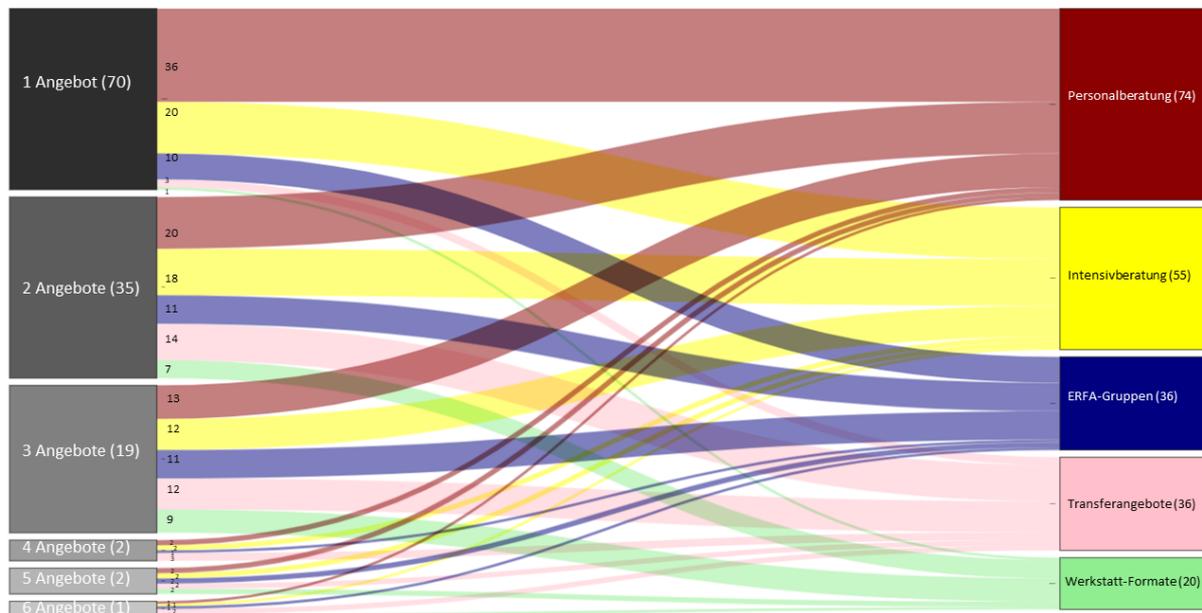


Abbildung 20: Nutzung der Angebote und Verteilung auf die verschiedenen Angebote
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Die Betriebe, die die Initiative kennen und daran teilgenommen haben, bestätigen, dass sie mit den **Angeboten von „Horizont Handwerk“ eine hohe Zufriedenheit** verbinden. Beispielsweise werden die Organisation und die Durchführung der Leistungen von 73 Prozent als einwandfrei empfunden. Zudem trifft es für 70 Prozent der Befragten voll zu, dass das Beratungspersonal angemessen berät und informiert. Knapp 60 Prozent sieht in den Angeboten einen sehr hohen Praxis- und Anwendungsbezug. 55 Prozent der Betriebe geben an, dass es voll zutreffend ist, dass die Angebote ihren konkreten Bedarf adressieren.

Inwiefern stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?

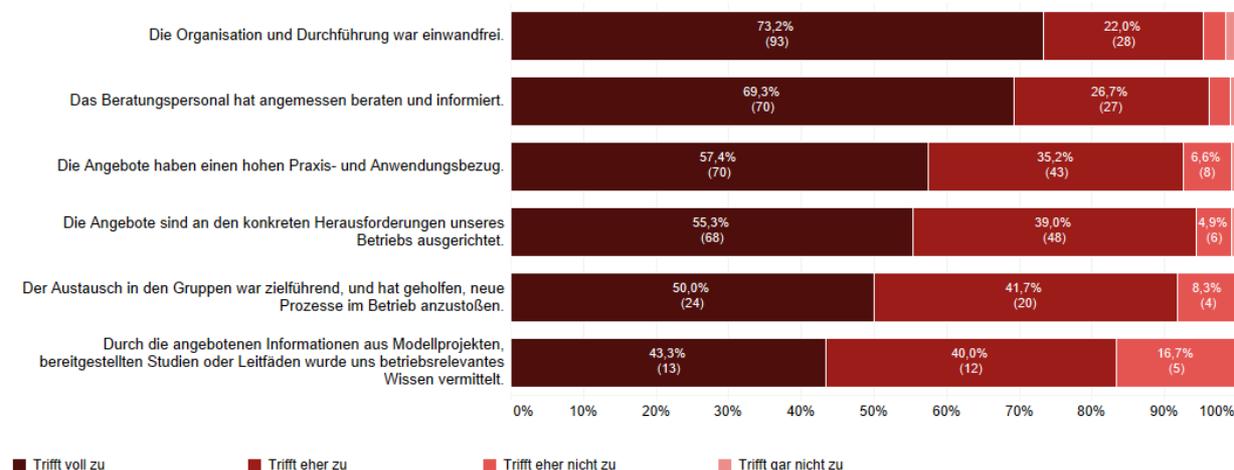


Abbildung 21: Wahrnehmung der Qualität der angebotenen Leistungen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Unter den befragten Betrieben, die die Initiative „Horizont Handwerk“ kennen, haben die meisten die **Personalberatung** bei den Handwerkskammern **in Anspruch genommen** (48 Prozent). 36 Prozent dieser Betriebe haben die Intensivberatung genutzt. Etwas geringer ist die Teilnahme an **den ERFA-Gruppen** (24 Prozent) und den **Werkstatt-Formaten** (14 Prozent), gemeinsam sind es knapp 40 Prozent. **Modellprojekte** (14 Prozent), **Leitfäden** (8 Prozent) und **Studien** (5,6 Prozent) wurden von einem kleineren Anteil der Online-Befragungsteilnehmenden genutzt (vgl. Abbildung 22).

Welche der folgenden Bausteine der Initiative „Horizont Handwerk“ nutzen Sie bzw. haben Sie genutzt und in welchem Umfang?

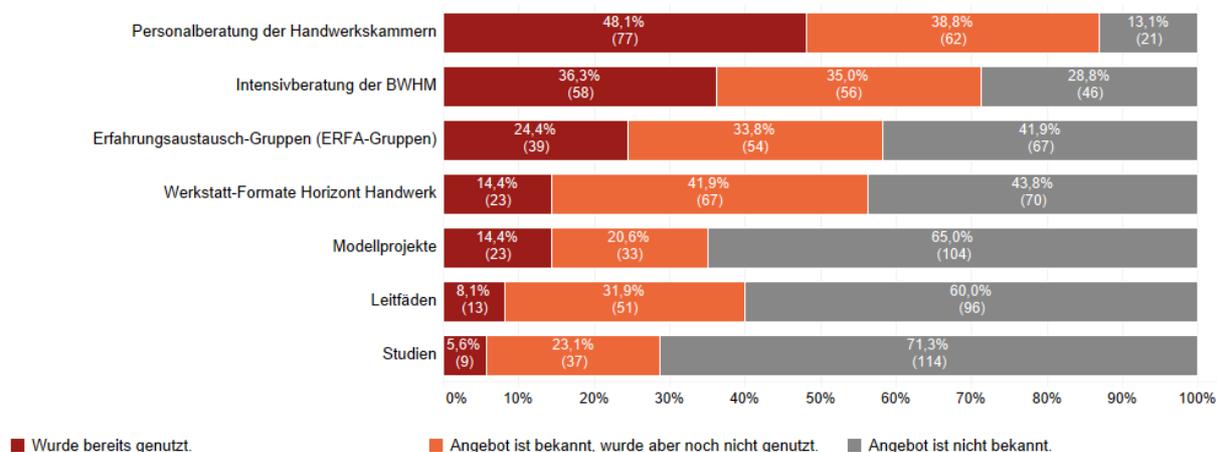


Abbildung 22: Relative Verteilung der in Anspruch genommenen Angebote
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Gleichzeitig wurde deutlich, dass die Betriebe die Initiative „Horizont Handwerk“ oft nicht kennen. Die Betriebe, die die Initiative nicht kennen, wurden gefragt, wie sie die Angebote der Initiative einschätzen. Hier gab mit 72 Prozent die überwiegende Mehrheit an, dass das **Angebot passend** erscheint (vgl. Abbildung 24). Ein kleinerer Anteil, weniger als zehn Prozent, hatte Vorschläge für Ergänzungen eingebracht (Abbildung 23). In der Ausformulierung der Bedürfnisse kommen allerdings überwiegend Themen zum Tragen, die im Rahmen von „Horizont Handwerk“ adressiert werden können.

Das Angebot erscheint passend und sollte zudem um die folgende Unterstützungsleistung ergänzt werden...



Abbildung 23: Nennungen von Bedarfen durch Betriebe, die die Initiative nicht kennen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Somit sind die Potenziale der Initiative diesen Betrieben auf den ersten Blick nicht ersichtlich. Nur 15 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass sie grundsätzlich keine Unterstützungsleistungen benötigen (Abbildung 24).

Wie schätzen Sie dieses Angebot ein?

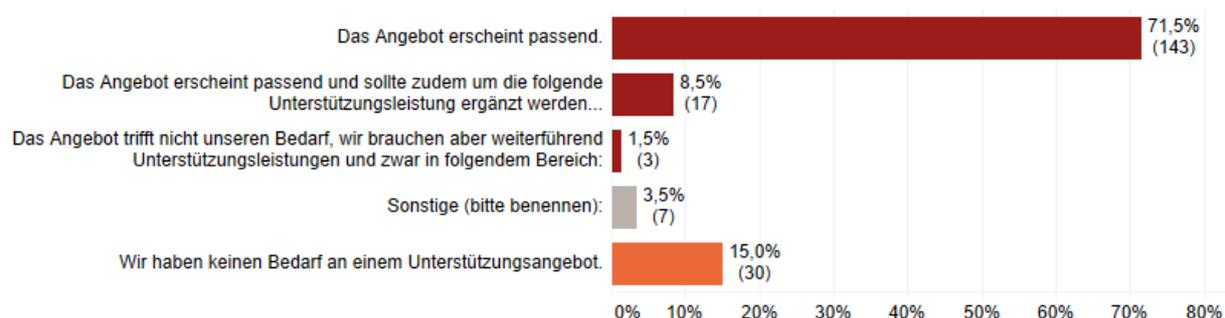


Abbildung 24: Einschätzung des Angebots durch Betriebe, die „Horizont Handwerk“ nicht kennen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Betriebe, welche die Angebote zwar kennen, diese aber nicht in Anspruch genommen haben, wurden nach den Gründen dafür gefragt (vgl. Abbildung 25). Die Antworten verdeutlichen, dass fehlende Zeit der primäre Grund ist. An zweiter Stelle wird genannt, dass die Angebote nicht zum aktuellen Bedarf der Betriebe passen. Gleichzeitig zeigen sich die Betriebe, die Angebote von „Horizont Handwerk“ in Anspruch genommen haben, mit diesen insgesamt eher oder sehr zufrieden und bescheinigen den

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Angeboten einen hohen Nutzen sowie ein gutes bis sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis (wie aus diesem Evaluationsbericht hervorgeht). Diese Diskrepanz zwischen Vorab-Einschätzung und tatsächlich gemachter Erfahrung ist ein weiterer Hinweis darauf, dass die Potenziale der Initiative für Handwerksbetriebe nicht sofort ersichtlich sind. An dieser Stelle könnte eine Weiterentwicklung des Kommunikationskonzepts der Initiative ansetzen.

Eine zu aufwändige Antragstellung wird nur von wenigen Betrieben als konkretes Hemmnis genannt. Bei Präsenzveranstaltungen wie den ERFA-Gruppen, Modellprojekten oder den Werkstatt-Formaten sind es etwa 5 Prozent der Akteure, für die die Wegstrecke ein zentrales Hemmnis darstellt, so dass sie die Angebote nicht nutzen. Darin zeigt sich, dass die Initiative über die Kammern und weiteren Handwerksorganisationen lokal vor Ort gut vertreten ist und damit grundsätzlich gute Möglichkeiten bestehen, die Formate in Präsenz für die Betriebe anzubieten.

Warum haben Sie die folgenden Leistungen oder Informationen bisher nicht in Anspruch genommen?
(Mehrfachnennung)

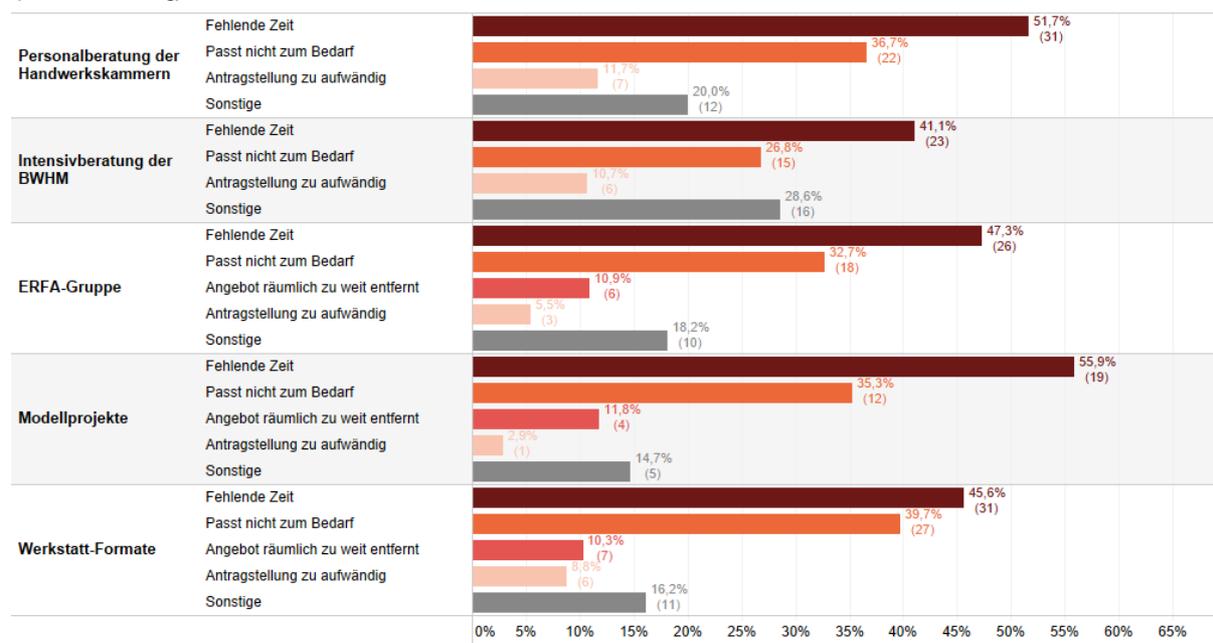


Abbildung 25: Gründe für Nichtteilnahme an Angeboten von „Horizont Handwerk“
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

5.2. ZUFRIEDENHEIT MIT DEN INHALTEN NACH MODULEN

5.2.1. PERSONALBERATUNG

Die Personalberatung ist ein zentrales Angebot der Initiative „Horizont Handwerk“. Sie greift vielfältige Bedarfe im Bereich Fachkräftesicherung auf und bietet zielgerichtete Hilfestellungen.

In den Interviews mit den Betrieben zeigte sich eine weitgehende Zufriedenheit mit der Personalberatung an den Handwerkskammern. Ein **positives Zusammenspiel aus der Personalberatung durch die Handwerkskammer und der Intensivberatung kann festgestellt werden**, dass nicht selten die Personalberatung den Einstieg bildet, worauf aufbauend weitere Angebote wie bspw. die Intensivberatung in Anspruch genommen werden.

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Die Betriebe können die Personalberatung zu unterschiedlichen Themenschwerpunkten in Anspruch nehmen. Das Angebot wird von den Betrieben in den geführten Interviews als weitgehend positiv eingeschätzt, weil es die Möglichkeiten bietet, das weite Feld des Personalmanagements und der Fachkräftesicherung strukturiert anzugehen.

Bei der Inanspruchnahme der einzelnen Beratungsschwerpunkte durch die befragten Betriebe zeigt sich eine gewisse Schwerpunktsetzung: Die Personalentwicklung macht laut Online-Befragung 61 Prozent und die Mitarbeiterbindung 60 Prozent der wahrgenommenen Beratungsleistungen durch die Betriebe aus. Die Personalführung steht für 53 Prozent der umgesetzten Beratungen. Mit gewissem Abstand folgen das Personalmarketing (31 Prozent), der Personalauswahl und die Personalauswahl mit jeweils 14 Prozent (Abbildung 26).

Zu welchem Thema haben Sie die Personalberatung bei der Handwerkskammer in Anspruch genommen?

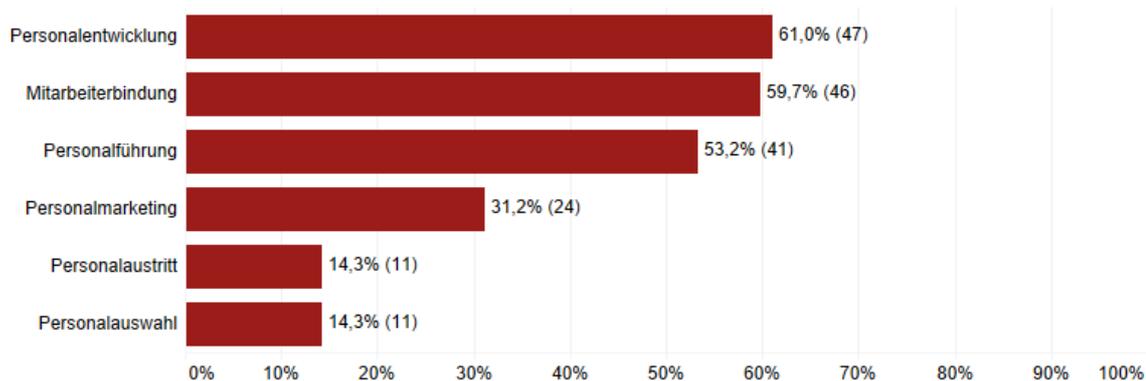


Abbildung 26: In Anspruch genommene Personalberatung nach Themenfeldern
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Die Themen Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung umfassen bspw. Aspekte der Entgeltanpassung, leistungsorientierter Bonuszahlungen und Zeiterfassung.

Die **Zufriedenheit in allen Themenfeldern ist als hoch einzuschätzen**. Der höchste Wert zeigt sich bei den Themen Unterstützung zum Umgang mit Fragen zum Personalauswahl (55 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) und zur Personalentwicklung (53 Prozent). Beim erstgenannten Thema stehen arbeitsrechtliche Fragen im Vordergrund, beim Thema Personalentwicklung auch Aspekte der Fachkräftesicherung.

Die Zufriedenheit mit der Personalberatung zum Personalmarketing wird von den Betrieben ähnlich hoch bewertet. Die Hälfte der zu diesem Thema beratenen Betriebe ist sehr zufrieden. Die Themen Personalführung (43 Prozent sehr zufrieden), Mitarbeiterbindung (41 Prozent sehr zufrieden) und Personalauswahl (36 Prozent sehr zufrieden) stoßen auf eine etwas geringere positive Resonanz, wenn gleich die Zufriedenheit auch bei diesen Themenfeldern als hoch einzustufen ist (vgl. Abbildung 27 und Abbildung 28).

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Personalberatung bei den Handwerkskammern mit Blick auf folgende Aspekte?

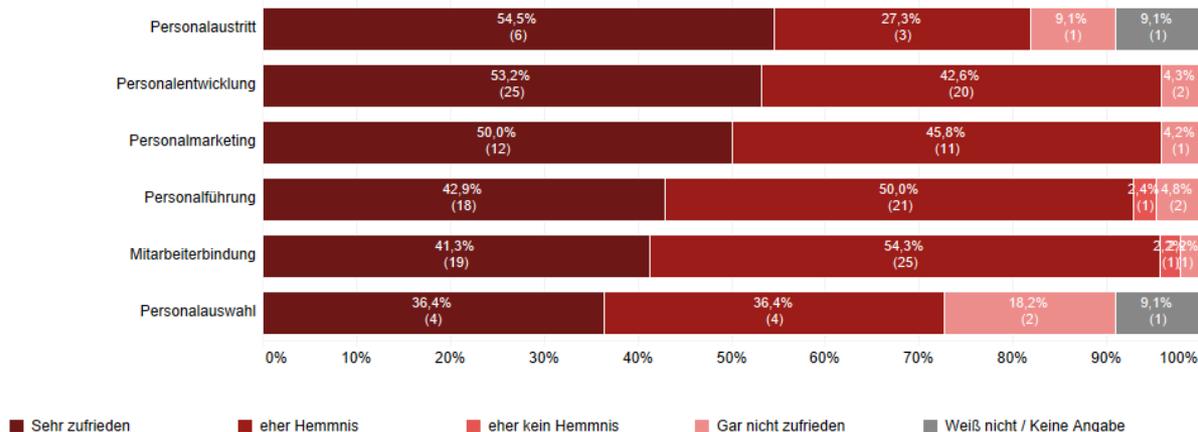


Abbildung 27: Zufriedenheit der Betriebe mit den Themenschwerpunkten der Personalberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Bei der Personalberatung zeigt sich ein **hoher Praxisbezug**, der an den Bedarfen der Betriebe ansetzt: Beispielsweise wurde ein Projekt zum Konfliktmanagement in einem Betrieb durchgeführt, um die Selbst- und Fremdeinschätzungen strukturiert zu thematisieren. Die Unternehmenskultur wurde dabei positiv beeinflusst. Auch wurde durch diesen Ansatz die Führungsrolle von Frauen gestärkt.

An der Zufriedenheit der Betriebe mit einzelnen angebotenen Schwerpunkten der Personalberatung zeigt sich bereits eine hohe Qualität der Beratungen der Handwerkskammern. Weiterführend wurde diese durch direkte Fragen zum Beratungsangebot quantifiziert (Abbildung 28). Auch hier wird die übergreifende Zufriedenheit der Betriebe mit der Personalberatung an den Handwerkskammern deutlich. Dabei wird besonders die Kompetenz der Beratenden (66 Prozent sehr zufriedener Antworten) von den Betrieben wertgeschätzt.

Die hohen Zustimmungswerte bei der **Kompetenz der Beratenden**, aber auch hinsichtlich der Zielorientierung der Beratung (56 Prozent mit sehr hoher Zufriedenheit) sowie Umfang und Tiefe der Beratung (53 Prozent mit sehr hoher Zufriedenheit) lassen sich dahingehend interpretieren, dass die Qualität der Personalberatung dem Bedarf der Betriebe gerecht wird. In den Interviews wird dies ebenfalls aufgegriffen. Ein Betrieb hebt beispielsweise hervor, dass die Kompetenz der Beratenden dazu führte, dass die Beratung als „gutes Korrektiv“ gewirkt habe, um die „Stärken und Schwächen im Betrieb zu finden“. An anderer Stelle wird aber auch angemerkt, dass teilweise „zu viele theoretische Grundgedanken“ angesprochen werden.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Personalberatung bei den Handwerkskammern mit Blick auf folgende Aspekte?

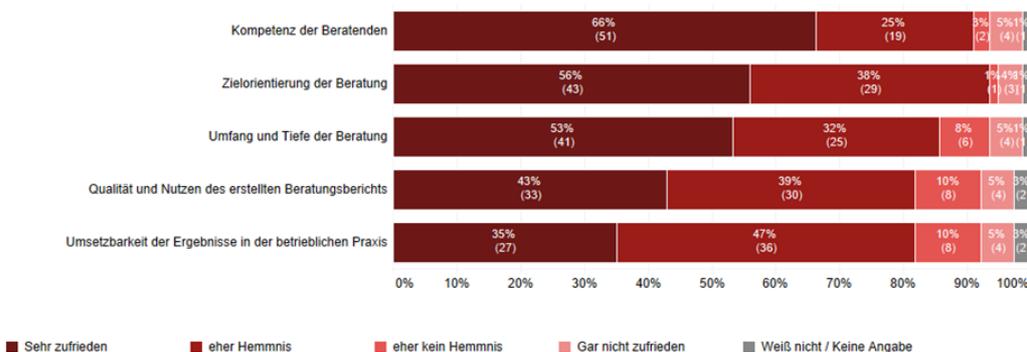


Abbildung 28: Zufriedenheit der Betriebe mit qualitativen Aspekten der Personalberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Mit der Qualität und dem Nutzen des jeweiligen Beratungsberichts, welcher im Nachgang der Personalberatung von den Handwerkskammern für den beratenen Betrieb angefertigt wird, zeigen sich 43 Prozent sehr zufrieden. In den Interviews werden Formulierungen angeführt wie „**Betriebsorientiert**“, „**gut verständlich vermittelt**“ oder „**praxisnah und informativ**“.

Ein Transfer der erarbeiteten Ergebnisse in die betriebliche Praxis ist ein zentrales Erfolgskriterium für angebotene Unterstützungsleistungen im Handwerk, was in der Umfrage durch den Indikator „Umsetzbarkeit der Ergebnisse in die betriebliche Praxis“ erfasst wird. Hierbei steht die Fortführung der Anregungen aus der Personalberatung im Mittelpunkt. Dass gut ein Drittel der Betriebe mit der Umsetzbarkeit der Ergebnisse in die betriebliche Praxis sehr zufrieden ist, ist weitgehend positiv zu bewerten, wenngleich sich hier auch eine zentrale Herausforderung zeigt: Häufig scheitert die Umsetzung schlicht an der fehlenden Zeit im betrieblichen Alltag, wie aus Abbildung 53 hervorgeht. Auch mangelndes Fachpersonal wird oft als Hemmnis bei der Umsetzung genannt.

Letztlich wird auch die organisatorische Abwicklung der Personalberatung bei den Handwerkskammern von über 90 Prozent der Betriebe positiv wahrgenommen. (vgl. Abbildung 29).

Wie haben Sie die organisatorische Abwicklung der Personalberatung bei der Handwerkskammer wahrgenommen?

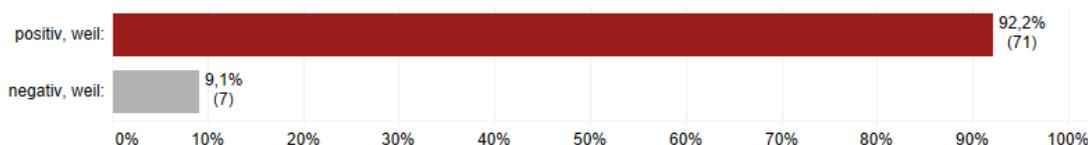


Abbildung 29: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung der Personalberatung.
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Es verwundert aufgrund des insgesamt positiven Stimmungsbildes kaum, dass 90 Prozent die Personalberatung der Handwerkskammern erneut in Anspruch nehmen würden (Abbildung 30).

Würden Sie bei Bedarf noch einmal eine Personalberatung bei der Handwerkskammer in Anspruch nehmen?

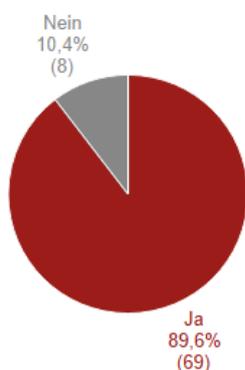


Abbildung 30: Betriebe, die erneut eine Beratung bei den Handwerkskammern in Anspruch nehmen würden
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Von den Betrieben, die hier mit Nein antworteten, wurden relativ gleichverteilt die verschiedenen Angebote wahrgenommen, so dass sich hier kein Muster ableiten lässt, dass bei bestimmten Themenschwerpunkten die „Unzufriedenheit“ größer ist als es bei anderen Themenfeldern der Fall ist.

5.2.2. INTENSIVBERATUNG

Bei der Intensivberatung der BWHM dominiert bei den befragten Betrieben mit 81 Prozent das Themenfeld **Strategie und Digitalisierung**, gefolgt von den Themenfeldern Personal mit 38 Prozent und Nachhaltigkeit mit 28 Prozent (vgl. Abbildung 31).

Zu welchem Thema haben Sie die Intensivberatung der BWHM in Anspruch genommen?

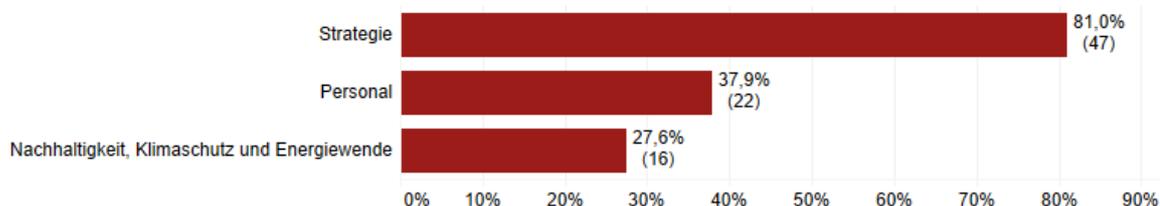


Abbildung 31: Inanspruchnahme der Intensivberatung auf den drei Themenfeldern
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Die **Zufriedenheit der Betriebe mit der Intensivberatung** fällt noch etwas höher aus als bei der Personalberatung (vgl. Abbildung 32). Am größten zeigt sie sich dies in der Bewertung der Kompetenz der Beratenden (76 Prozent sehr hohe Zufriedenheit). Es gibt auch eine hohe Zufriedenheit mit der Zielorientierung der Beratung, die von etwa zwei Drittel der Befragten als sehr gut bewertet wird. An dritter Stelle werden Umfang und Tiefe der Beratung genannt, die von 62 Prozent eine sehr positive Bewertung erfahren. Auch bei der Intensivberatung zeigt sich, dass die Umsetzbarkeit der Ergebnisse in der betrieblichen Praxis eine Herausforderung ist. Hier zeigen sich aber immerhin noch 50 Prozent sehr zufrieden. Aus den Interviews geht hervor, dass die zentrale Herausforderung die fehlende Zeit ist, die die Umsetzung der Ergebnisse im betrieblichen Alltag hemmt.

Bezogen auf die **Qualität und den Nutzen des erstellten Beratungsberichts** sind 48 Prozent sehr zufrieden. Dabei zeigt sich, dass die Zufriedenheit mit der Umsetzung der Ergebnisse in die betriebliche Praxis dann am größten ist, wenn die Qualität und der Nutzen des erstellen Beratungsberichts als hoch eingestuft wurde. Dies unterstreicht den Stellenwert, den der Beratungsbericht für den Praxistransfer der Beratungsergebnisse einnehmen kann.

Wie zufrieden waren Sie mit folgenden Leistungen der Intensivberatung?

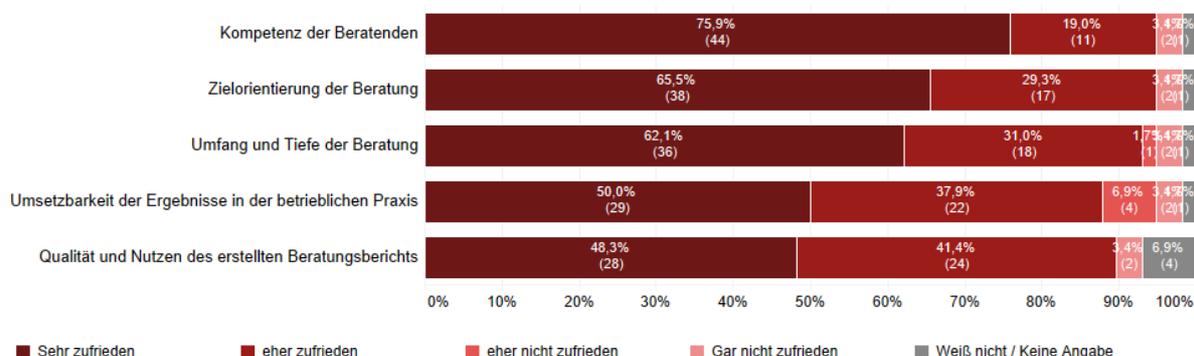


Abbildung 32: Zufriedenheit der Betriebe mit den Leistungen der Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Zufriedenheit der Betriebe mit der Intensivberatung ist auch in jedem der drei Themenfelder hoch (vgl. Abbildung 33). Besonders deutlich wird das beim Themenfeld Strategie, für das 70 Prozent der Betriebe die höchste Zufriedenheit äußern. Im Themenfeld Personal sowie Themenfeld Nachhaltigkeit,

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Klimaschutz und Energiewende erreicht die Zustimmung mit 50 Prozent (sehr hohe Zufriedenheit) gute Werte, wenngleich die Zustimmung niedriger ausfällt als im Bereich der Strategieberatung. Ein möglicher Erklärungsansatz für die geringeren Zustimmungswerte besteht darin, dass diese beiden Themen mit einem unmittelbaren und direkten Handlungsdruck für die Betriebe verbunden sind und wie anhand Abbildung 32 zu erkennen ist, eine relevante Herausforderung darin besteht, die Ergebnisse in die betriebliche Praxis zu überführen. Vor diesem Hintergrund zeigt sich mit Blick auf diese Themen mit sehr kurzfristigem Handlungsdruck eine geringere Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Intensivberatung.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Intensivberatung zu?

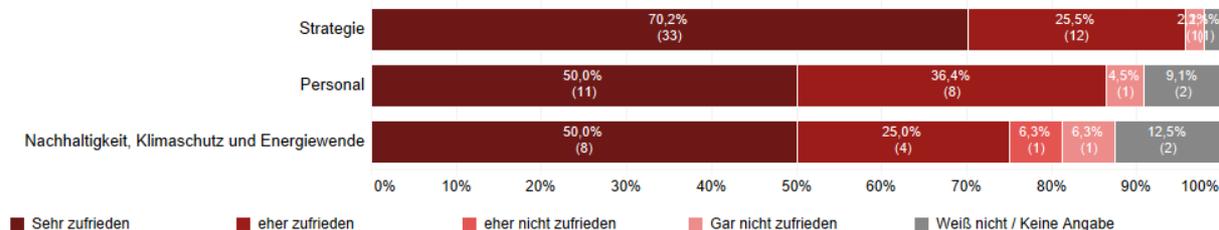


Abbildung 33: Allgemeine Zufriedenheit der Betriebe mit der Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Auch bei der organisatorischen Abwicklung der Intensivberatung zeigt sich ein gutes Stimmungsbild (vgl. Abbildung 34). Knapp 95 Prozent der erfassten Betriebe geben an, dass sie diese positiv wahrgenommen haben.

Wie haben Sie die organisatorische Abwicklung der Intensivberatung wahrgenommen?

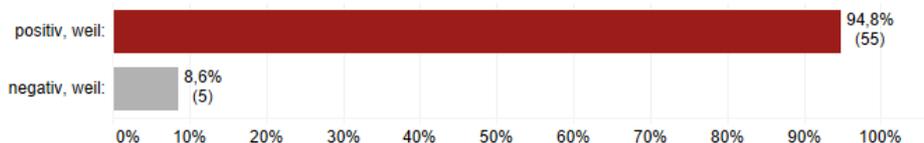


Abbildung 34: Einschätzung zur organisatorischen Abwicklung der Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Ein wichtiges Stimmungsbild liefert die Frage, ob Betriebe die Leistung erneut in Anspruch nehmen würden. 95 Prozent der Betriebe würden die Intensivberatung erneut in Anspruch nehmen (Abbildung 35).

Würden Sie bei Bedarf noch einmal eine Intensivberatung in Anspruch nehmen?

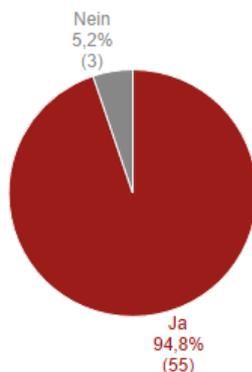


Abbildung 35: Einschätzung der erneuten Inanspruchnahme der Intensivberatung.
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

5.2.3. ERFA-GRUPPEN

Das thematische Angebot im Rahmen der Erfahrungsaustausch-Gruppen ist breit und umfasst für die Handwerksbetriebe relevante Zukunftsthemen wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit oder Transformation. Die Daten aus der Online-Befragung verdeutlichen, dass die Teilnahme in den einzelnen Themenfeldern unterschiedlich ausfällt. Deutlich zu erkennen ist anhand Abbildung 36, dass Angebote zu **Digitalisierung am häufigsten in Anspruch genommen** werden (knapp Zwei Drittel der Befragten), ebenso wie zum Thema Personal (41 Prozent) und Strategie (36 Prozent).

Demgegenüber wurden ERFA-Gruppen zu weiteren Themen wie **Nachhaltigkeit, Kooperation** oder **Transformation** zumindest unter den befragten Betrieben **weniger stark nachgefragt** bzw. weniger angeboten, wenngleich in der Summe dennoch über 50 Prozent der befragten Betriebe an ERFA-Gruppen zu diesen Themen teilgenommen haben. Die angegebene Werte addieren sich auf über 100 Prozent aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen.

In welchem Themenfeld haben Sie an einer ERFA-Gruppe teilgenommen?



Abbildung 36: Teilnehmende in spezifischen Themenfeldern der ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Die Interviews bestätigten, dass in den ERFA-Gruppen **aktuelle Themen** aufgegriffen werden. Hervorgehoben wird auch der positive **Vernetzungsaspekt**. ERFA-Gruppen werden in einzelnen Fällen auch nach Ende der Förderung weitergepflegt. Da es sich hier um ein Angebot handelt, mit dem sich ein Austausch niedrigschwellig initiieren lässt, ergeben sich so Möglichkeiten, neu aufkommende Themen zeitnah aufzugreifen und so zielgerichtet auf aktuelle Bedarfe zu reagieren. Zudem können durch die Träger Themen der ERFA-Gruppen für die Werkstatt-Formate weiterentwickelt und in dieses Format überführt werden. Dem kommt zugute, dass die Themen der ERFA-Gruppen von den Handwerksbetrieben selbst vorgeschlagen werden können. Die Handwerksorganisationen initiieren selbst relevante Themen und stehen in Kontakt mit den Betrieben, die Themenvorschläge einbringen können.

Insgesamt ist die **Zufriedenheit** mit den ERFA-Gruppen sowohl in der Online-Befragung als auch in den Interviews als **hoch einzustufen** (vgl. Abbildung 37). Besonders werden Leistungen in Hinblick auf Organisation (knapp 60 Prozent sehr hohe Zufriedenheit), Gruppengröße (56 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) und Moderation (54 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) wahrgenommen. Gute Zustimmungswerte über 40 Prozent erreichen die externen Referenten und Fachexperten (49 Prozent sehr hohe Zufriedenheit), die Gruppenzusammensetzung (46 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) und die Zielorientierung (44 Prozent sehr hohe Zufriedenheit). Umfang und Tiefe der Wissensvermittlung und die Dauer des Angebots erhalten mit jeweils 31 Prozent (sehr hohe Zufriedenheit) etwas geringere Zustimmungswerte.

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Letztlich spiegelt sich in der unterschiedlichen Bewertung der Angebote, im Vergleich zu den sehr positiven Bewertungen bei den zuvor betrachteten Personal- und Intensivberatungen, dass die ERFA-Gruppen weniger stark standardisiert ablaufen. Zudem bleibt es auch in diesem Format eine Herausforderung für die Betriebe, die Ergebnisse in die Praxis zu transferieren. Mit 26 Prozent ist die geringste Zufriedenheit in Hinblick auf die Umsetzbarkeit der Ergebnisse in die betriebliche Praxis zu beobachten.

Wie zufrieden waren Sie mit folgenden Leistungen von Erfa-Gruppe?

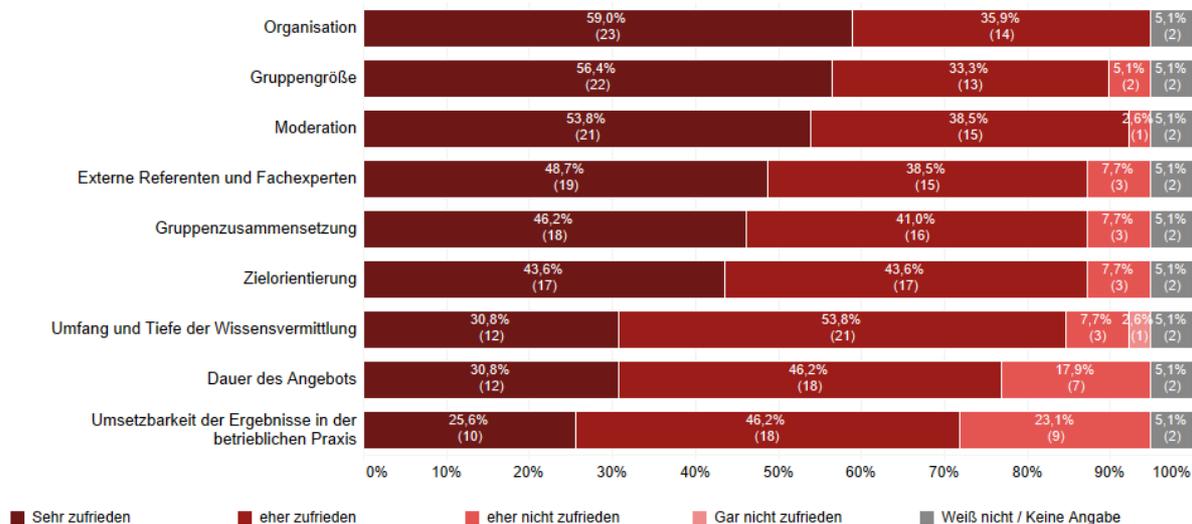


Abbildung 37: Zufriedenheit mit Leistungen bei ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Abbildung 38 zeigt die Zufriedenheit mit den Ergebnissen der ERFA-Gruppen nach Themenbereichen. Die am häufigsten in Anspruch genommenen Themenbereiche Digitalisierung, Personal und Strategie weisen ähnliche Zufriedenheitswerte auf. Die höchste Zustimmung unter den befragten Betrieben zeigt sich beim Thema Transformation (50 Prozent äußern eine sehr hohe Zufriedenheit). Die Themen Strategie, Kooperation, Digitalisierung, Personal (31-36 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) stoßen allesamt auf eine insgesamt positive Resonanz, die als gut einzustufen ist. Die Themen Nachhaltigkeit, Energiewende und Klimaschutz sowie Innovation erreichen etwas geringere Zustimmungswerte.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Ergebnissen der ERFA-Gruppe zum Thema...?

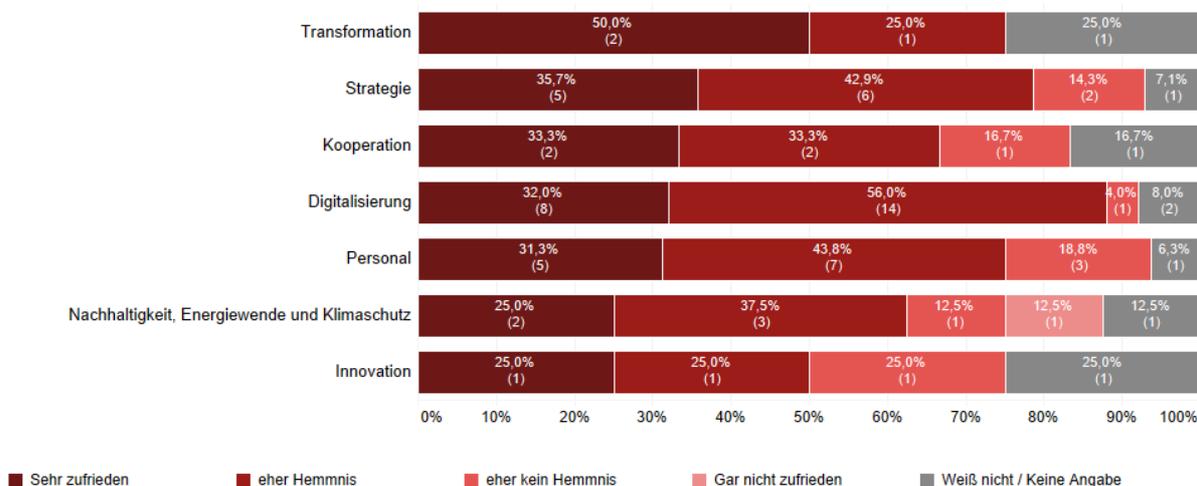


Abbildung 38: Zufriedenheit mit Ergebnissen der ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Ungeachtet unterschiedlicher Bewertungen zur Zufriedenheit mit den verschiedenen Themenbereichen, fielen die Antworten zur Frage, ob die Akteure die Leistung **noch einmal in Anspruch nehmen** würden, eindeutig positiv aus: 97,4 Prozent gaben an, bei Bedarf noch einmal an einer ERFA-Gruppe teilzunehmen (vgl. Abbildung 39). Die positiven Rückmeldungen bezogen sich insbesondere auf den guten Erfahrungsaustausch mit Einblicken und Impulsen aus anderen Betrieben, die gute Planung und Organisation sowie die Praxisnähe. Diese Ergebnisse spiegeln sich auch in den Interviews mit den Betrieben, wonach es sich bei den ERFA-Gruppen um ein bewährtes Format handelt, mit dem die Betriebe durchaus zufrieden sind.

Würden Sie bei Bedarf noch einmal an einer ERFA-Gruppe teilnehmen?

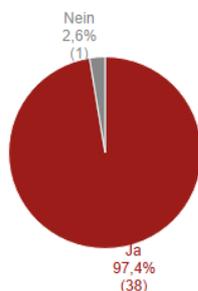


Abbildung 39: Erneute Teilnahmebereitschaft an ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Auch die organisatorische Abwicklung der ERFA-Gruppen wurde von den befragten Betrieben positiv wahrgenommen (vgl. Abbildung 40). 97 Prozent bewerteten diese als positiv.

Wie haben Sie die organisatorische Abwicklung der ERFA-Gruppe wahrgenommen?

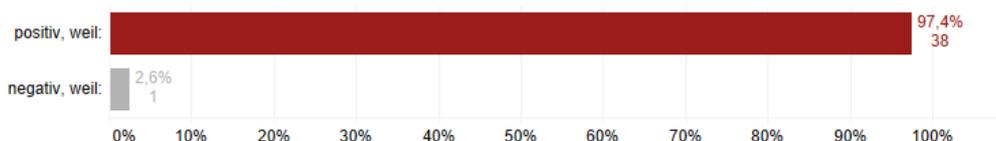


Abbildung 40: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung der ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Befragten konnten auch **Verbesserungsvorschläge** einbringen (keine Abbildung). Dabei wird das bestehende Format der ERFA-Gruppe weitestgehend bestätigt. Einzig die Rückmeldungen zur Angebotsdauer zeigen, dass knapp ein Drittel der Teilnehmenden eine längere Angebotsdauer bevorzugen würde. Auch unter „Sonstiges“ fallen Wünsche nach einer Verstetigung des Angebots, nach Folgeveranstaltungen und die ERFA-Gruppe ggf. über den Zeitraum von zwei Tagen anzubieten.

5.2.4. WERKSTATT-FORMATE

Das Themenspektrum für die Werkstatt-Formate ist auf die drei Themenbereiche Digitalisierung, Transformation und Nachhaltigkeit fokussiert. Deutlich wird anhand Abbildung 41, dass auch beim Werkstatt-Format Angebote zum Thema Digitalisierung am häufigsten wahrgenommen wurden. Dies verdeutlicht das hohe Entwicklungspotenzial, das mit digitalen Technologien verbunden ist, welches sich in den Werkstatt-Formaten gut konkretisieren lässt. Werkstatt-Formate in den Themenfeldern Transformation und Nachhaltigkeit wurden in gleichem Maße besucht. Aus den Interviews wurde deutlich, dass die

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Angebote der Werkstatt-Formate an den Herausforderungen der Betriebe ausgerichtet sind und einen hohen Praxis- und Anwendungsbezug haben.

In welchem Themenfeld haben Sie an einem Werkstatt-Format teilgenommen?

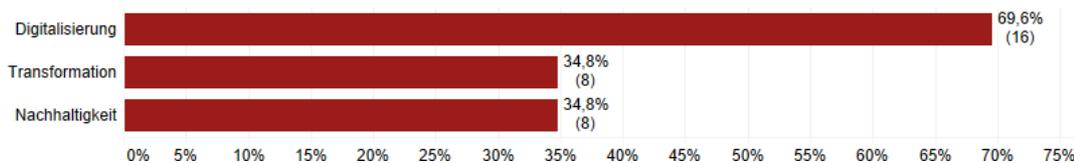


Abbildung 41: Teilnehmende in spezifischen Themenfeldern des Werkstatt-Formats
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Abbildung 42 zeigt die Zufriedenheitswerte mit Blick auf die Organisation (56 Prozent sehr hohe Zufriedenheit), die Beratung (44 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) und die Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs (39 Prozent sehr hohe Zufriedenheit). Externe Referenten/ Experten, Workshops und Gemeinsame Lösungserarbeitung zeichnen sich durch eine hohe Zufriedenheit aus (um die 30 Prozent sehr hohe Zufriedenheit). Auch die Zufriedenheit mit der Gruppengröße und Gruppenzusammensetzung (26 Prozent sehr hohe Zufriedenheit) ist als gut einzustufen.

Ein Hemmnis zeigt sich auch in diesen Befragungsergebnissen hinsichtlich des **Praxistransfers**. Hier ist weiter an Verbesserungen zu arbeiten, denn die Zustimmungswerte für wichtige Aspekte wie den Prozess zur Erarbeitung von Umsetzungsmöglichkeiten für die Strategie oder Prozess der begleitenden Umsetzung der Strategie erhalten die geringsten positiven Zustimmungswerte (17 Prozent sehr zufrieden). Anhand der Antworten wird erneut deutlich, dass im Anschluss an die Teilnahme der Transfer der erarbeiteten Ergebnisse in die betriebliche Praxis als Herausforderung fortbesteht.

In den Interviews wurden die **positiven Vernetzungsaspekte** besonders deutlich hervorgehoben. Die Betriebe profitieren, indem sie voneinander lernen, wodurch ein Wissenstransfer stattfindet. Aus dem Austauschformat sind weiterführend Kooperationsbeziehungen entstanden. Das Format bietet einen Rahmen, der mit Blick auf Vernetzungs- und Kooperationsbeziehungen Potenziale eröffnet.

Wie zufrieden waren Sie mit folgenden Leistungen und Merkmalen des Werkstatt-Formats?

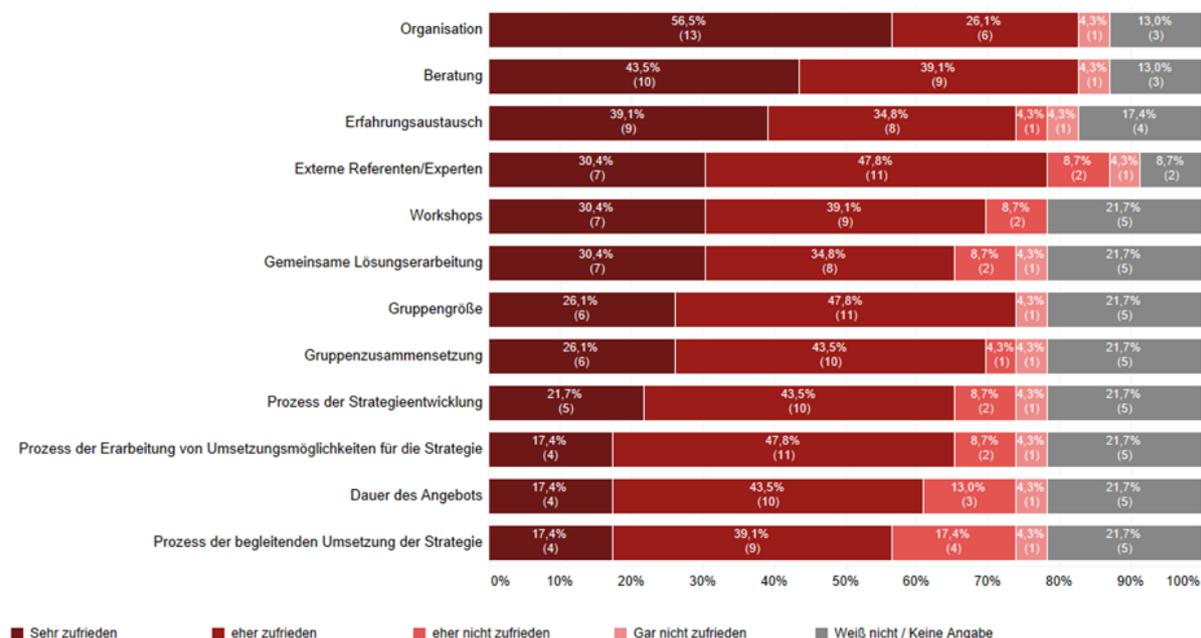


Abbildung 42: Zufriedenheit mit Leistungen des Werkstatt-Formats
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PASSFÄHIGKEIT DES ANGEBOTS

Das Thema Nachhaltigkeit erreicht mit 50 Prozent (sehr hohe Zufriedenheit) die höchsten Zufriedenheitswerte (Abbildung 43). Auch beim Thema Digitalisierung sind 38 Prozent der befragten sehr zufrieden mit den Ergebnissen. Beim Thema Transformation fallen die Zustimmungswerte geringer aus. Hier ist es bisher noch nicht gelungen, die Betriebe über die Inhalte in Gänze für das Thema zu gewinnen.

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit den Ergebnissen des Werkstatt-Formats zum Thema...?

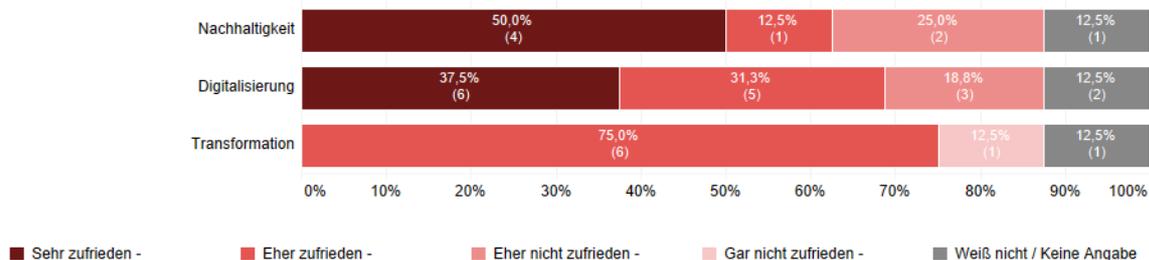


Abbildung 43: Zufriedenheit mit Ergebnissen des Werkstatt-Formats
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Frage, ob die Teilnehmenden ein Werkstatt-Format noch einmal in Anspruch nehmen würden, fällt eindeutig aus (vgl. Abbildung 44). 95,7 Prozent haben diese Frage positiv beantwortet.

Würden Sie bei Bedarf noch einmal an einem Werkstatt-Format teilnehmen?

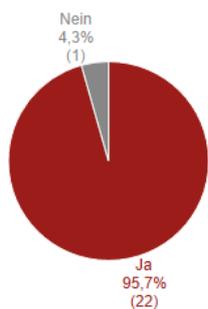


Abbildung 44: Erneute Teilnahmereitschaft an Werkstatt-Format
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Ebenso wurde die Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung des Werkstatt-Formats größtenteils positiv bewertet. 91,3 Prozent empfanden diese als positiv (Abbildung 45). Ergänzt wurden diese Bewertungen um Aussagen in den Interviews explizit zu der guten Planung und Organisation sowie zur Praxisorientierung und zum gewerkeübergreifenden Austausch.

Wie haben Sie die organisatorische Abwicklung des Werkstatt-Formats wahrgenommen?

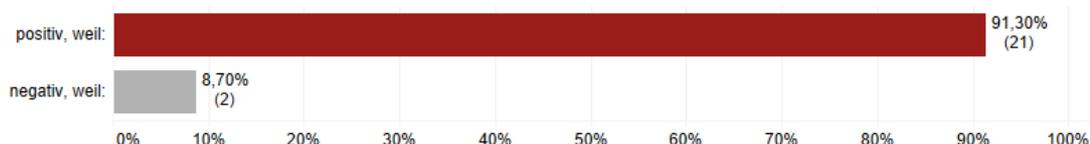


Abbildung 45: Wahrnehmung der organisatorischen Abwicklung des Werkstatt-Formats
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Betriebe konnten auch Verbesserungsvorschläge einbringen (keine Abbildung). Dabei wird das bestehende Format bestätigt. Denn hinsichtlich der Gruppengröße geben die meisten Betriebe an, dass sie hier keine Veränderung wünschen. Wie schon bei den ERFA-Gruppen, zeigen die Rückmeldungen zum Werkstatt-Format, dass viele Teilnehmenden eine längere Angebotsdauer bevorzugen würden.

5.2.5. MODELLPROJEKTE, STUDIEN UND LEITFÄDEN

In Hinblick auf die Modellprojekte, Studien und Leitfäden wurden die Handwerksbetriebe im Rahmen der Online-Befragung nicht explizit zu ihrer Zufriedenheit mit der Programmumsetzung gefragt. Erkenntnisse liegen aber qualitativ über die geführten Interviews mit den umsetzenden Handwerksorganisationen vor. Aus Sicht dieser Organisationen läuft die Überführung von Praxiswissen über Leitfäden, welche z. B. in Werkstatt-Formaten erarbeitet wurden und dann von weiteren Betrieben genutzt werden können, sehr gut.

Auch die Initiierung von neuen Studien wurde von den Interviewten als gut strukturierter Prozess geschildert. Als positives Ergebnis bei der Initiierung von Modellvorhaben wurde der enge Austausch zwischen den beteiligten Akteuren und dem Wirtschaftsministerium benannt. Bei der Verbreitung der Ergebnisse der Modellvorhaben oder Studien spielen auch die engen, persönlichen Kontakte z. B. auf der Hauptgeschäftsführenden-Ebene eine wichtige Rolle, da hierüber direkt Informationen zu Erfolgsfaktoren und relevanten Ergebnissen weitergegeben werden. Insgesamt wurden in den Interviews eine **hohe Zufriedenheit mit den Prozessen** zurückgespiegelt und **keine wesentlichen Optimierungspotenziale** benannt.

Im Hinblick auf Modellprojekte liegen Rückmeldungen aus der Online-Befragungen dazu vor, warum sich die Handwerksbetriebe nicht an diesen beteiligt haben bzw. die Ergebnisse von den Handwerksbetrieben nicht genutzt wurden. Die entscheidende Rolle spielt hier, wie bei anderen Formaten auch, die fehlende Zeit zur aktiven Teilnahme. Die Interviewergebnisse zeigen dabei, dass Modellvorhaben tatsächlich erhebliche Zeitressourcen benötigen.

FAZIT

- Übergreifend besteht eine hohe Zufriedenheit mit der Initiative „Horizont Handwerk“.
- Die Zufriedenheit der Betriebe mit der Personalberatung und der Intensivberatung ist als sehr hoch einzuschätzen. Die Beratungsangebote sind gut auf die Bedarfe der Betriebe zugeschnitten. Die organisatorische Abwicklung wird auffallend positiv gesehen und die Betriebe würden die Beratungen bei Bedarf erneut in Anspruch nehmen. Die Beratenden der Handwerkskammern und der BWHM werden weitestgehend als sehr kompetent bewertet.
- Es besteht eine hohe Zufriedenheit mit dem ERFA-Format. Die Angebote treffen auf einen ersichtlichen Bedarf der Betriebe. Die Themen Digitalisierung und Personal wurden von den befragten Betrieben am häufigsten in Anspruch genommen. Auch beim Werkstatt-Format ist eine hohe Zufriedenheit erkennbar. Knapp 70 Prozent der befragten Betriebe haben an einem Werkstatt-Format im Themenfeld Digitalisierung teilgenommen.
- Insgesamt wurde in den Interviews für die Transferprodukte (Modellprojekte, Studien und Leitfäden) eine hohe Zufriedenheit mit den Prozessen zurückgespiegelt.

6. PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Die nachfolgende Darstellung der Evaluationsergebnisse beschreibt die beobachteten Wirkungen auf Ebene der einzelnen Angebote auf die Betriebe in Baden-Württemberg und ordnet sie den Zielen der Initiative zu, um Aussagen zur Zielerreichung treffen zu können.

6.1. PERSONALBERATUNG

Die Personalberatung wird zu einer großen Themenbreite angeboten und teilweise mehrfach von den Betrieben in Anspruch genommen. Die in dem Format erarbeiteten Inhalte werden weitgehend als positiv wahrgenommen (vgl. Kapitel 5), woraus sich bereits ein entsprechender Mehrwert für die Betriebe ableiten lässt. Die Evaluation erfasst aufbauend auf den beobachteten Wirkungen die konkrete Zielerreichung mit Blick auf die verschiedenen Angebote.

Als Ziel der Personalberatung wird im Förderaufruf die Sicherung einer nachhaltigen Personalentwicklung in den Betrieben und die langfristige Sicherstellung des Bedarfs an geeigneten Fachkräften im Handwerk genannt.

Übergreifend kann die Zielerreichung der Personalberatung positiv bewertet werden (Abbildung 46). Einen hohen Zuspruch mit 20 Prozent (trifft voll zu) erzielt die Frage, dass die entwickelten **Lösungen in den Betrieben umgesetzt** wurden und so zu **langfristigen Verbesserungen** beitragen konnten. Allerdings wurde im vorherigen Kapitel 5 auch deutlich, dass darin die größte Herausforderung besteht. Die Schwierigkeit in der Interpretation dieses Ergebnisses wird daran ersichtlich, dass die Hemmnisse diesbezüglich häufig struktureller Natur sind, weil die Betriebe es anschließend nicht schaffen, die Ergebnisse in den Alltag zu transferieren. Gleichzeitig ist es auf Seiten der Beratung eine größere Herausforderung, die Themen so aufzubereiten, dass sie leicht in den Alltag transferiert werden können. Hier nimmt der Beratungsbericht eine wichtige Rolle ein.

Der Aussage, dass sich die **Qualität der unternehmerischen Entscheidung durch die Personalberatung verbessert** habe, stimmen 17 Prozent der Befragten voll zu. Ein weiterer bedeutender Effekt der Personalberatung zeigt sich in der **Verbesserung des Betriebsklimas** (14 Prozent volle Zustimmung). Weiter stimmen jeweils 12 Prozent den Aussagen voll und ganz zu, dass **die Mitarbeiterkompetenz gesteigert** werden konnte, und dass es zum **Aufbau von Arbeitsplätzen** gekommen ist. Weitere 10 Prozent stimmen voll und ganz zu, dass **zusätzliche Ausbildungsplätze** im Zuge der Personalberatung geschaffen werden konnten. Dass sich durch die Personalberatung die **Fluktuation der Mitarbeitenden reduziert** hat, stimmt 9 Prozent der Betriebe voll und ganz zu.

Dass Herausforderungen der Betriebe auch im Nachgang an die Beratung fortbestehen, zeigt sich exemplarisch an den Zustimmungswerten für die Ergebnisse des **Personalmarketings**. Hier geben 10 Prozent der Befragten an, dass sich dadurch die **Bewerbungssituation voll und ganz verbessern** konnte. Allerdings machen auch 13 Prozent die Angabe, dass sie daraus keine positiven Effekte ableiten konnten. 16 Prozent sehen noch keine positiven Effekte, sind aber der Meinung, dass sich perspektivisch die Bewerbungssituation verbessern wird.

Wie hat sich Ihre betriebliche Situation in Folge der Personalberatung durch die Handwerkskammer verändert?

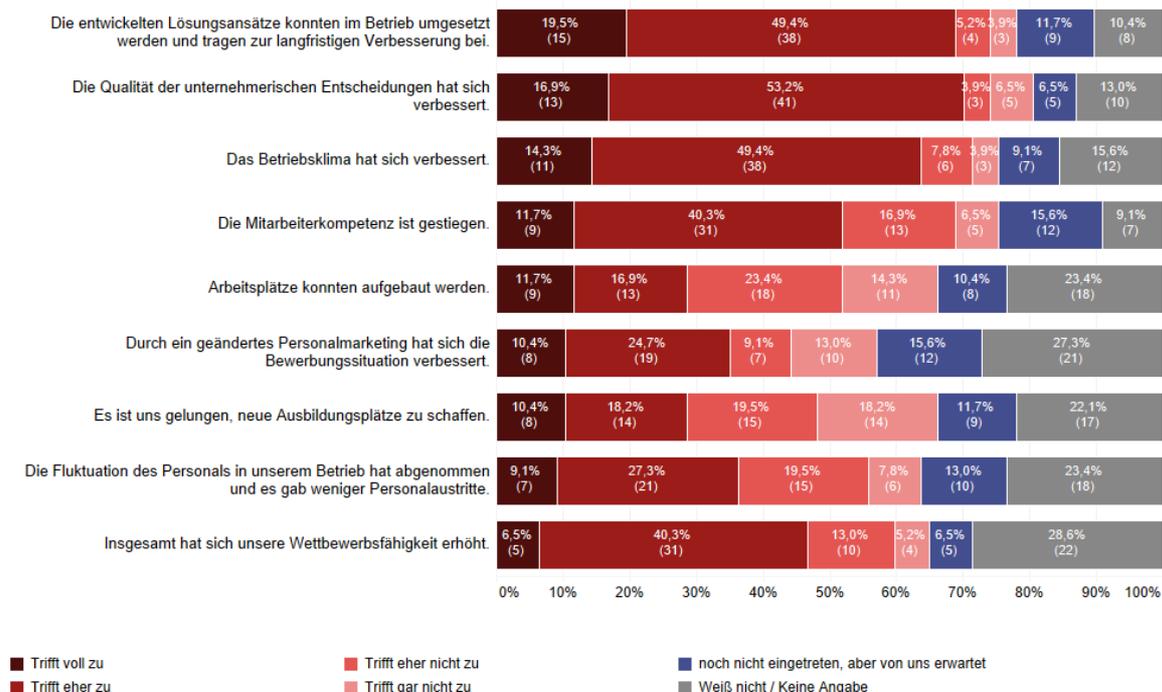


Abbildung 46: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Personalberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Zum Thema **Wettbewerbsfähigkeit** geben 7 Prozent (volle Zustimmung) der Betriebe an, dass sich im Zuge der Personalberatung **positive Effekte** eingestellt haben. Die Wirkung ist hier eher indirekt, weil beispielsweise eine verbesserte Arbeitssituation auch die Leistungsfähigkeit der Betriebe stärkt, was die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit verbessert.

Die folgende Abbildung 47 zeigt die Beiträge zur Zielerreichung und differenziert dabei nach den verschiedenen, in Anspruch genommenen Beratungsschwerpunkten. Diese umfassen die Themen Personalmarketing, Personalauswahl, Personalauswahl, Personalentwicklung, Mitarbeiterbindung und Personalführung.

Inhaltlich zeigen sich Überschneidungen zwischen den Themenschwerpunkten und der Zielerreichung. Beispielsweise trägt der Schwerpunkt Personalentwicklung in ähnlich deutlichem Umfang zu einer Verbesserung beim Personalmarketing bei, wie Personalberatung mit gezieltem Fokus auf das Personalmarketing. Auch der Schwerpunkt Personalauswahl konnte zu Verbesserungen beim Personalmarketing beitragen, wie aus Abbildung 47 hervorgeht.

Die **Umsetzung der entwickelten Lösungsansätze** in die betriebliche Praxis konnte im Bereich Personalmarketing, Personalentwicklung und Mitarbeiterbindung am erfolgreichsten realisiert werden. Die stärksten Effekte bei der Sicherung von Ausbildungsplätzen zeigen sich beim Personalmarketing. Beim Aufbau von Arbeitsplätzen zeigen sich die größten Wirkungen bei den Schwerpunkten Personalmarketing, Personalauswahl und Mitarbeiterbindung.

Die verschiedenen Themenschwerpunkte leisten allesamt wichtige Beiträge, um das **Betriebsklima** zu verbessern und um **Kompetenzen** in den Betrieben aufzubauen. Eine Steigerung der **Qualität in der Betriebsführung** zeigt sich besonders bei den Themen Personalauswahl, -entwicklung, Mitarbeiterbindung und Personalführung.

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Abbildung 47 macht insgesamt deutlich, dass die **Unterstützung zum Personalmarketing** auf ersichtlich **hohen Bedarf bei den Unternehmen** trifft und gleichzeitig in den verschiedenen abgefragten Dimensionen zur Zielerreichung insgesamt die größte Wirkung entfalten kann. Unabhängig davon zeigen sich für die verschiedenen Schwerpunkte deutliche Wirkungen in einzelnen Zieldimensionen.

Wie hat sich Ihre betriebliche Situation in Folge der Personalberatung durch die Handwerkskammer verändert? (ausschließlich die Antwort „trifft voll zu“)

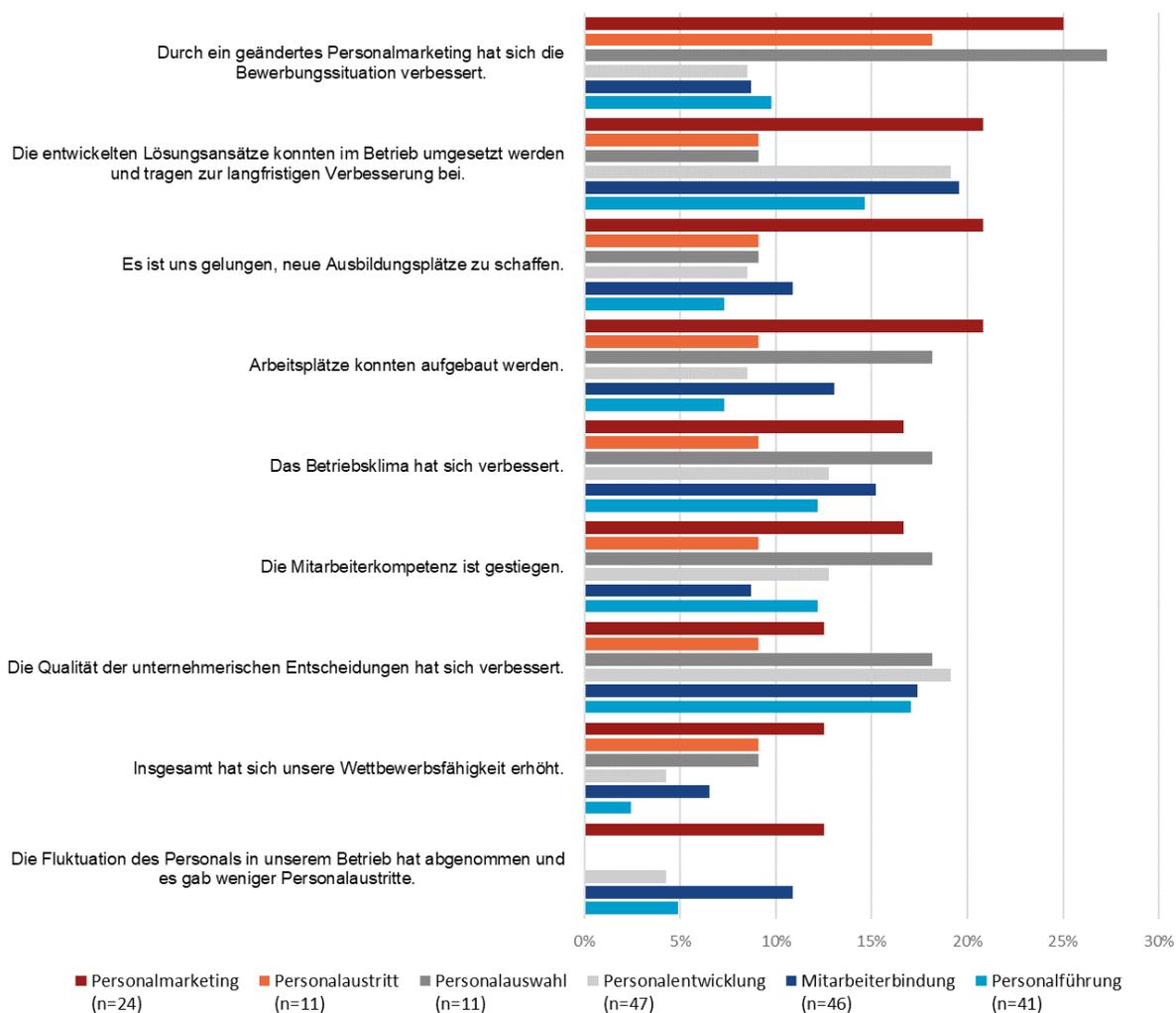


Abbildung 47: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Personalberatung nach Themenschwerpunkten
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Interviews verdeutlichten, dass manche Betriebe die **Personalberatung auch ohne eine klare Zielstellung** nutzen. Manche Betriebe **suchen nach Verbesserungspotenzialen** und nutzen dafür eine externe Perspektive auf den Betrieb. Es heißt dort: „Wir wollten uns vergleichen und was Passendes für den Betrieb finden“ oder „Wir wollten eine allgemeine Orientierung im Handwerk haben und nicht in der eigenen Branche“.

Gefragt nach dem **Nutzen der Personalberatung** gaben 62 Prozent der Betriebe diesen als **hoch** an. Das legt nahe, dass die Betriebe einen wirtschaftlichen Vorteil durch die Beratung erhielten, welcher sich im Nutzen zeigt und damit die Zufriedenheit gesteigert werden konnte. Der mehrheitlich gesehene hohe Nutzen für den Betrieb steht im Zusammenhang mit einer gesteigerten Fachkräftesicherung als Ergebnis der Personalberatung, was im Ergebnis die Wettbewerbsfähigkeit der Handwerksbetriebe stärkt.

Wie bewerten Sie insgesamt den Nutzen der Personalberatung durch die Handwerkskammer für Ihren Betrieb?

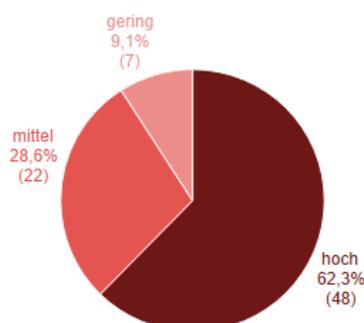


Abbildung 48: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Personalberatung für den Betrieb
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Für die Evaluation der Initiative ist die Frage bedeutend, ob die Betriebe ggf. auch eigenständig die betrieblichen Prozesse angegangen wären (vgl. Abbildung 49). Auf die Frage nach den Effekten ohne die Personalberatung durch die Handwerkskammer sagt rund ein Drittel der Betriebe, dass die entsprechenden Prozesse in geringerem Umfang realisiert worden wären. Knapp ein Drittel der Betriebe (31 Prozent) stellt heraus, dass sie ohne die Personalberatung die Prozesse nicht realisiert hätten. Auch spielt die zeitliche Komponente eine Rolle für die Betriebe, denn 21 Prozent sagen, dass sie ohne die Personalberatung die Prozesse nur mit zeitlicher Verzögerung realisiert hätten. 9 Prozent hätten die entsprechenden Prozesse mit einem anderen Berater beziehungsweise Partner realisiert und knapp 8 Prozent hätten die Prozesse in gleicher Weise realisiert, hätten also auch ohne die Unterstützung durch Horizont Handwerk ihre Ziele im Bereich Fachkräftesicherung erreichen können.

Ohne das Angebot der Personalberatung bei der Handwerkskammer wären entsprechende Prozesse in unserem Betrieb...

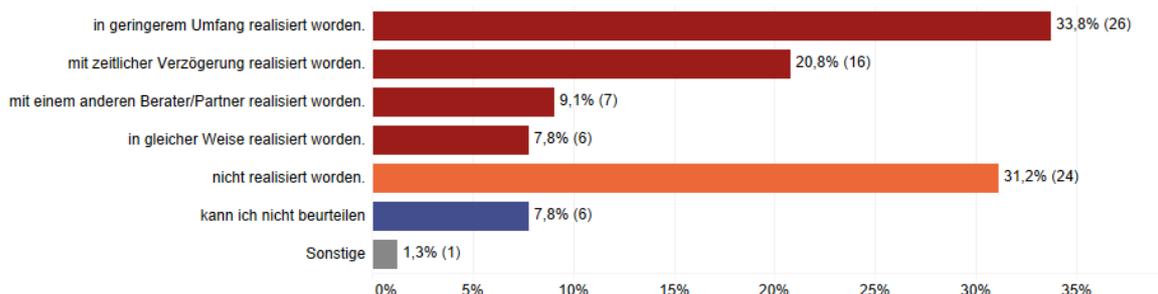


Abbildung 49: Angaben der Betriebe zu potenziellen betrieblichen Prozessen ohne Nutzung der Personalberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Die Personalberatung durch die Handwerkskammern sollte idealerweise eine **langfristige Wirkung** entfalten. Deshalb werden hier auch die Hemmnisse in den Blick genommen, die einschränkend auf die Umsetzung der Ergebnisse aus der Personalberatung wirken.

Als **Haupthemmnis** bei der Umsetzung zeigen sich **Verpflichtungen aus dem Tagesgeschäft** (vgl. Abbildung 50). Knapp Zwei Drittel sehen darin ein sehr großes Hemmnis. Dies unterstreicht noch einmal die Aussage, wie schwer es ist, die erarbeiteten Inhalte in die betriebliche Praxis zu transferieren. Mit deutlichem Abstand, aber immer noch einem Drittel (sehr großes Hemmnis) wird an zweiter Stelle das **fehlende Fachpersonal** genannt, welches die Umsetzung der Ergebnisse hemmt. Darauf kann die Beratung offenkundig kaum Einfluss nehmen, letztlich braucht es für die Umsetzung Kapazitäten und Kompetenzen in den Betrieben. **Fehlende finanzielle Ressourcen** sehen 18 Prozent als größtes Hemmnis bei der Umsetzung der Ergebnisse im Betrieb. Auch hier sind es in erster Linie interne betriebliche

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Herausforderungen, die angegeben werden, da Finanzierungsaspekte individuelle unternehmerische Entscheidungen umfassen.

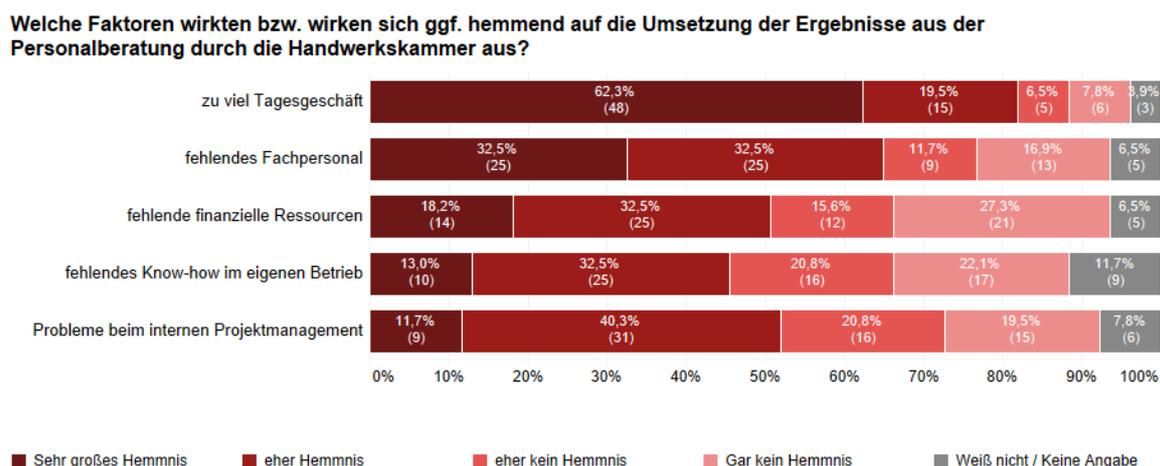


Abbildung 50: Hemmnisse bei der Umsetzung der Ergebnisse aus der Personalberatung aus Betriebssicht
 Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

6.2. INTENSIVBERATUNG

Die Intensivberatung hat zum Ziel, tragfähige und individuelle Lösungen für die Betriebe zu erarbeiten. Die Beratungsunternehmen bereiten zusammen mit den verantwortlichen Personen im Unternehmen unternehmerische Entscheidungen vor, entwickeln Verbesserungsvorschläge und geben Anleitungen zu deren Umsetzung in der Betriebspraxis. Die erarbeiteten Themen sind daher vielschichtig und unterschiedliche Aspekte der Zielerreichung sind zu berücksichtigen.

Übergreifend lässt sich die **Zielerreichung** im Rahmen der Intensivberatung **positiv** bewerten (vgl. Abbildung 51). Beispielsweise gelang es gut, **Lösungen** zu erarbeiten, die **direkt in den betrieblichen Alltag** einfließen konnten. 41 Prozent stimmen der Aussage voll zu, dass Lösungen erarbeitet wurden, die im Betrieb zum Einsatz kommen und dort zu längerfristigen Verbesserungen beitragen. Weitere zentrale Effekte (über 30 Prozent voll und ganze Zustimmung) zeigen sich hinsichtlich einer verbesserten strategischen Ausrichtung der Betriebe, des Voranbringens von Entwicklungen für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen (jeweils 38 Prozent), des Anstoßens von Innovationsprozessen (36 Prozent), einer verbesserten Qualität unternehmerischer Entscheidungen (35 Prozent) und der Optimierung von Geschäftsprozessen durch digitale Anwendungen (34 Prozent).

Weniger stark gewichtete Effekte, die dennoch relevant für die Zielerreichung einzustufen sind, sind die Verbesserung der Marktposition und das Vermeiden von Fehlinvestitionen (26 Prozent), die Einführung von Veränderungen, um die ökologische Nachhaltigkeit zu verbessern (25 Prozent), der Einsatz neuer Methoden in der Personalentwicklung (23 Prozent) und Kosteneinsparungen (21 Prozent). Eine Umsatzsteigerung durch die Intensivberatung realisierten knapp 20 Prozent (volle Zustimmung). 18 Prozent (volle Zustimmung) der befragten Betriebe konnten geeignete Mitarbeiter halten und neue gewinnen.

Wie hat sich Ihre betriebliche Situation in Folge der Intensivberatung verändert?

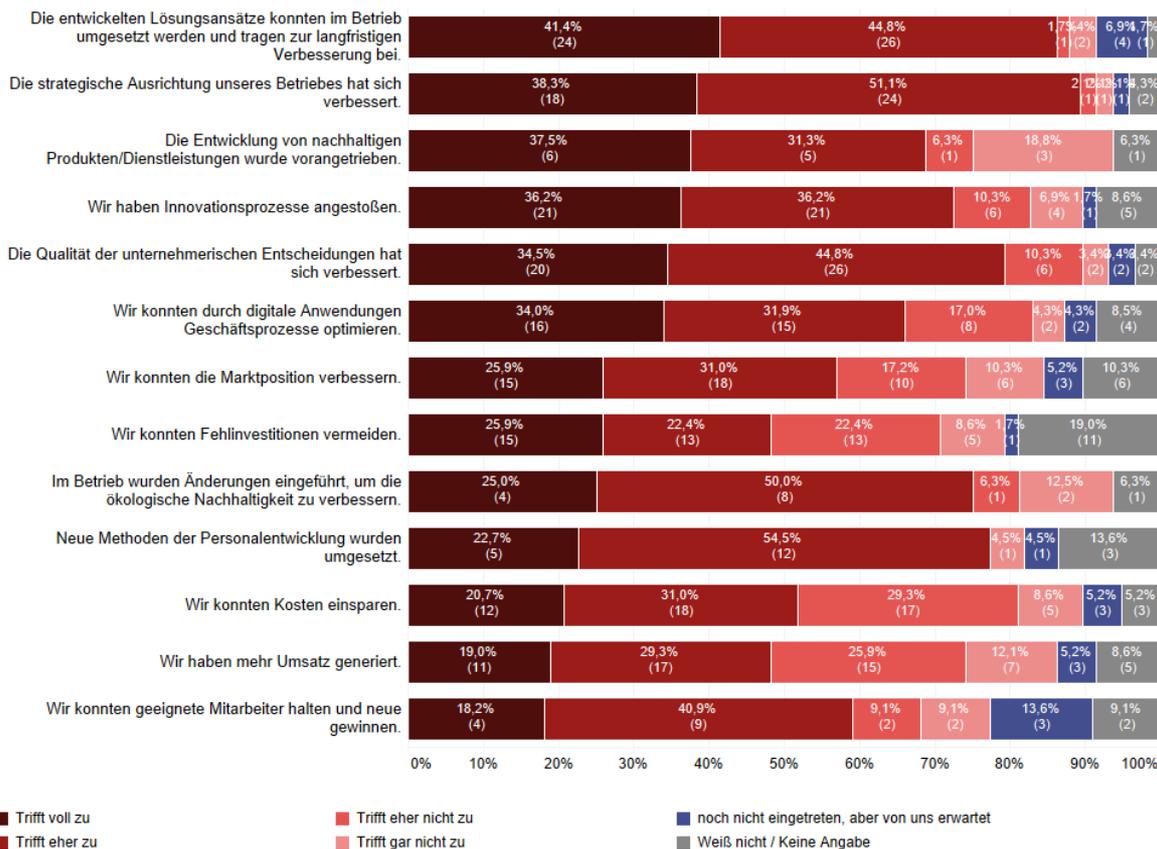


Abbildung 51: Veränderung der betrieblichen Situation durch die Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Der **Nutzen der Intensivberatung** für die Betriebe wird von rund drei Viertel (74 Prozent) als **hoch** bewertet (vgl. Abbildung 52). Hierbei gehen die Betriebe in den Interviews vielfach darauf ein, dass ein frischer Blick von außen auf die Abläufe zu zahlreichen Anregungen geführt hat. Die deutliche Zustimmung zu den Aussagen einer verbesserten strategischen Ausrichtung und die entwickelten Lösungen im Rahmen der Intensivberatung sind Aspekte, die das verdeutlichen. Etwa ein Fünftel (22 Prozent) der Betriebe sehen einen mittleren Nutzen der Intensivberatung und lediglich 3 Prozent der Betriebe sehen einen geringen Nutzen.

Wie bewerten Sie insgesamt den Nutzen der Intensivberatung für Ihren Betrieb?

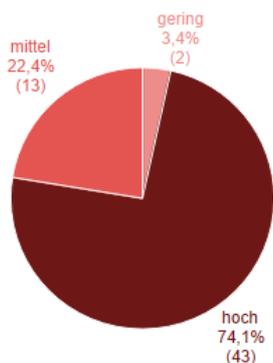


Abbildung 52: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Intensivberatung für den Betrieb
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Die für die Teilnahme an der Intensivberatung entstandenen **Kosten** wurden von einer großen Mehrheit (81 Prozent) als **angemessen** im Verhältnis zur erbrachten Leistung wahrgenommen. Nur ein kleinerer Teil (9 Prozent) empfand die Kosten im Verhältnis zur erbrachten Leistung als zu hoch (Abbildung 53).

Wie bewerten Sie die Ihnen entstandenen Kosten für die Intensivberatung im Verhältnis zur erbrachten Leistung?



Abbildung 53: Bewertung der entstandenen Kosten für die Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die meisten Betriebe (43 Prozent) geben an, dass **ohne die Intensivberatung die Projekte nicht realisiert** worden wären (vgl. Abbildung 54). Knapp 30 Prozent der Betriebe geben an, dass ohne die Intensivberatung das Projekt in geringerem Umfang realisiert worden wäre. Gut ein Viertel (26 Prozent) der Betriebe stellt heraus, dass ohne die Intensivberatung ihr Projekt mit zeitlicher Verzögerung realisiert worden wäre. Dies zeigt, dass die Intensivberatung entscheidende Impulse für die Betriebe gesetzt hat, denn nur 9 Prozent hätte die Projekte in gleicher Weise realisieren können. 10 Prozent hätte es nicht mit BWHM realisiert, sondern wäre auf andere Partner zugegangen.

Ohne das Angebot der Intensivberatung durch BWHM wären entsprechende Prozesse in unserem Betrieb...



Abbildung 54: Angaben der Betriebe zu potenziellen betrieblichen Prozessen ohne die Intensivberatung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Als **hemmend für die Zielerreichung** zeigt sich als Ergebnis der Online-Befragung auch im Fall der Intensivberatung das **Tagesgeschäft**, 40 Prozent der Betriebe sehen hier das größte Hemmnis. Weitere Hürden wie Defizite beim Fachpersonal, Know-how, Projektmanagement oder finanzieller Art fallen mit jeweils um die 10 Prozent (sehr großes Hemmnis) weniger stark ins Gewicht.

Welche Faktoren wirkten bzw. wirken sich ggf. hemmend auf die Umsetzung der Ergebnisse aus der Intensivberatung aus?

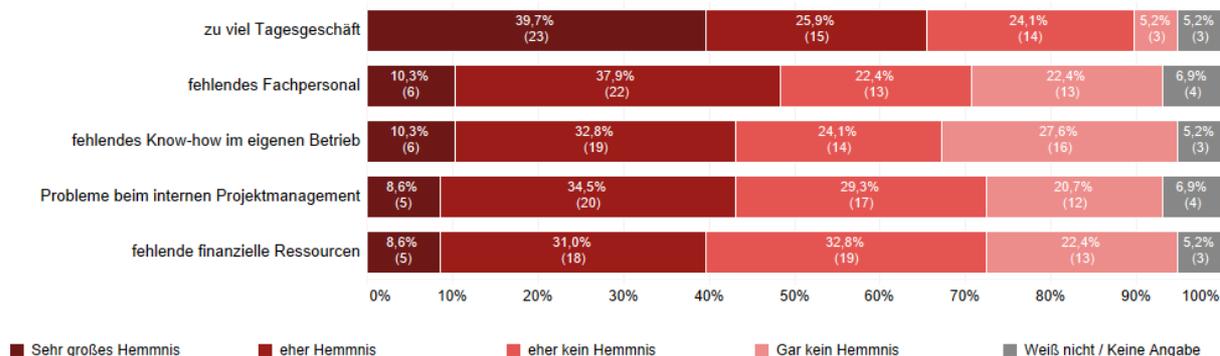


Abbildung 55: Hemmende Faktoren auf die Umsetzung der Ergebnisse aus der Intensivberatung aus Betriebssicht
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

6.3. ERFA-GRUPPEN

Mit der Förderung von ERFA-Gruppen sollen Handwerksbetriebe in ihrem Gewerk oder auch gewerkübergreifend zukunftsrelevante Themen in einem moderierten Umfeld diskutieren und ihre Erfahrungen untereinander austauschen. Aussagen der Teilnehmenden zur Erreichung dieses übergreifenden Ziels sind vielfältig (vgl. Abbildung 56). Dies ist nachvollziehbar, weil in den ERFA-Gruppen sehr viele unterschiedliche Themen adressiert werden können. Deutlich wird, dass durch die ERFA-Gruppen die **Vernetzung der Handwerksbetriebe**, der Aufbau von Kontakten und das **Bewusstsein für relevante Zukunftsthemen** gestärkt wurden (jeweils rund 30 Prozent volle Zustimmung). Aus diesen Kontakten bildeten sich für 17 Prozent im Nachgang neue Kooperationen. Über jeweils ein Viertel (volle Zustimmung) der befragten Betriebe stimmen vollumfänglich zu, dass durch die ERFA-Gruppen Transformations- und Innovationsprozesse angestoßen wurden. Ein Fünftel der befragten Betriebe bestätigt, dass digitale Prozesse eingeführt und verbessert werden konnten (volle Zustimmung). Die positive Bewertung von strategischen Aspekten (14 Prozent volle Zustimmung), Verbesserungen im Bereich Nachhaltigkeit und Klimaschutz oder Wettbewerbsfähigkeit (13 Prozent volle Zustimmung) verdeutlichen weiterführend die Zielerreichung. Auch beim Thema Personal konnten die ERFA-Gruppen einen relevanten Beitrag leisten, wie an den Angaben zur Fachkräftesicherung ersichtlich wird.

Wie hat sich Ihre betriebliche Situation in Folge der ERFA-Gruppe verändert? Durch die Teilnahme an der ERFA-Gruppe haben wir...

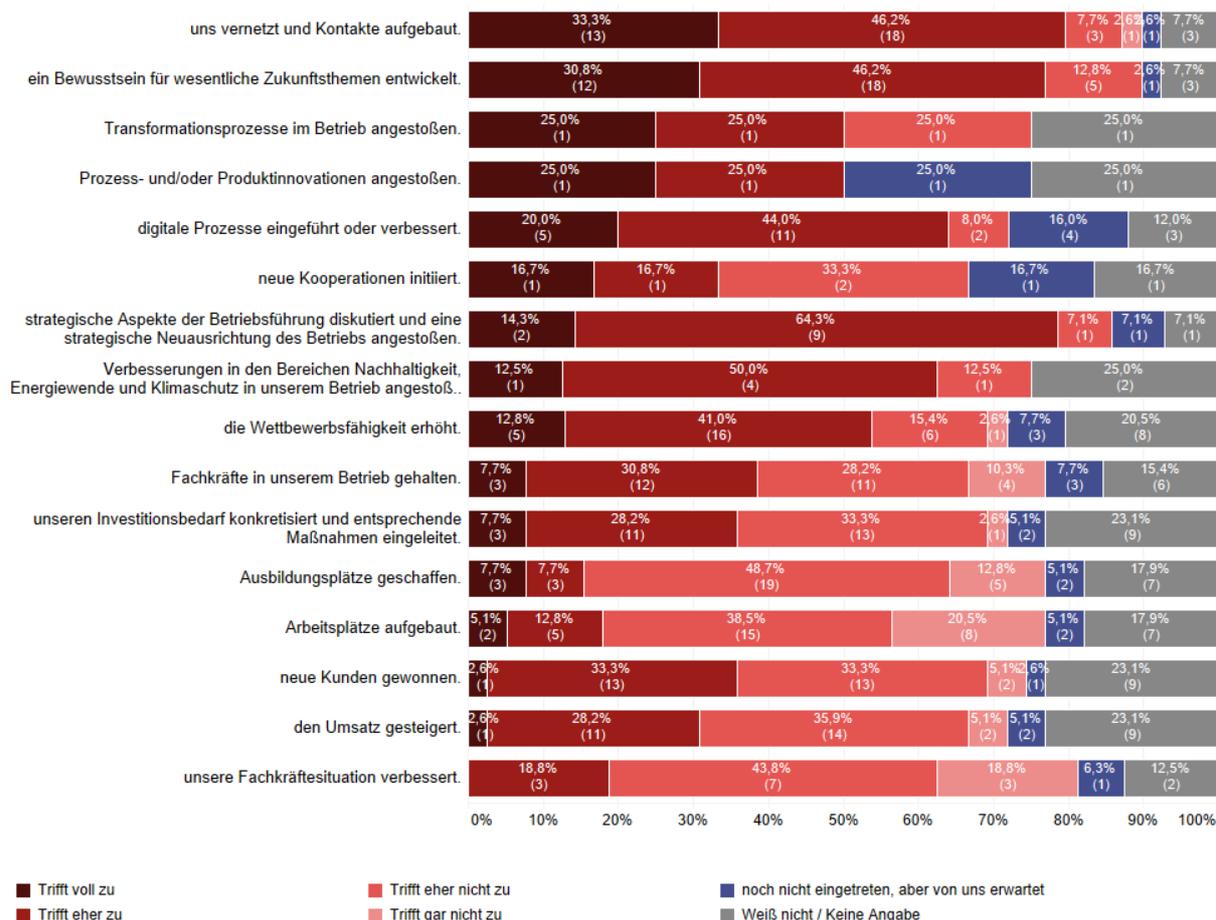


Abbildung 56: Veränderung der betrieblichen Situation durch Teilnahme an ERFA-Gruppen
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Dementsprechend wird auch der **Nutzen der ERFA-Gruppen** von knapp Zwei Dritteln der befragten Betriebe als **hoch** eingestuft. Die Werte sind nicht ganz so hoch wie bei der Personal- und Intensivberatung. Ein Erklärungsansatz besteht darin, dass die ERFA-Gruppen weniger stark standardisiert ablaufen und sich damit im Antwortverhalten auch die Heterogenität in der Nutzenbewertung der angebotenen Formate widerspiegelt. Es gibt einzelne ERFA-Gruppen, die sehr gut funktioniert haben und einen sehr guten Nutzen stifteten. Andere ERFA-Gruppen konnten relativ dazu weniger gute Ergebnisse hervorbringen und haben einen geringeren Nutzen gestiftet. So schätzten 36 Prozent den Nutzen als mittel an.

Wie bewerten Sie insgesamt den Nutzen für Ihren Betrieb durch die Teilnahme an der ERFA-Gruppe?

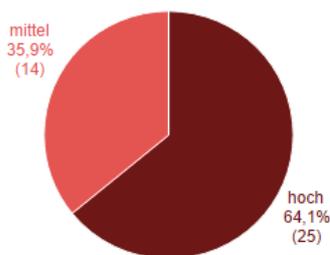


Abbildung 57: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen der Teilnahme an der ERFA-Gruppe für den Betrieb
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die für die Teilnahme an den ERFA-Gruppen entstandenen **Kosten** wurden größtenteils (77 Prozent) als **angemessen** wahrgenommen. Nur ein kleiner Teil (rund 8 Prozent) empfand die Kosten als zu hoch (Abbildung 58).

Wie bewerten Sie die Ihnen entstandenen Kosten für die ERFA-Gruppe im Verhältnis zur erbrachten Leistung?



Abbildung 58: Bewertung der entstandenen Kosten für ERFA-Gruppe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die entsprechenden Prozesse wären ohne Teilnahme an der ERFA-Gruppe entweder in geringerem Umfang, mit zeitlicher Verzögerung oder gar nicht realisiert worden (siehe Abbildung 59). Ein geringerer Anteil gab an, dass diese Prozesse in gleicher Weise oder mit einem anderen Partner realisiert worden wären.

Ohne das Angebot der ERFA-Gruppe wären entsprechende Prozesse in unserem Betrieb...

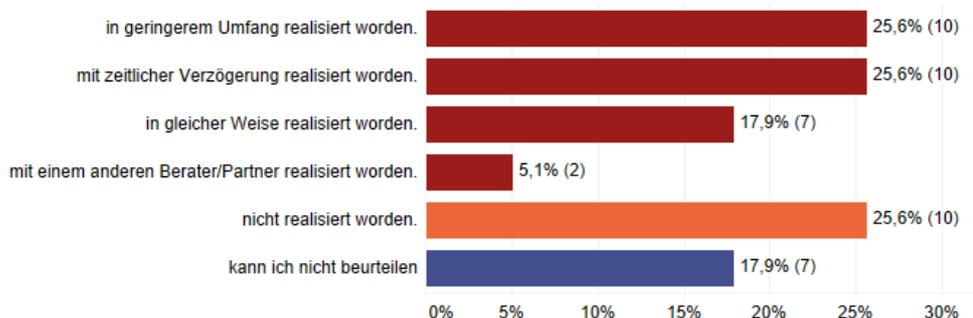


Abbildung 59: Realisierung Prozesse im Betrieb ohne ERFA-Gruppe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

Durch die Befragung entsteht auch ein klares Bild zu den Faktoren, die sich **hemmend** auf die Umsetzung der Ergebnisse aus den ERFA-Gruppen auswirken (Abbildung 60). Dazu zählt auch hier das **Tagesgeschäft** (ein Drittel sehen hier ein sehr großes Hemmnis). Ansonsten zeigt sich, dass sich auch

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

das **fehlende Fachpersonal** hemmend auf die Umsetzung der Ergebnisse im Betrieb auswirkt, wenngleich die Werte hier deutlich geringer ausfallen (10 Prozent bewerten das als sehr großes Hemmnis). Im Vergleich zur Personal- und Intensivberatung fallen mit Ausnahme der fehlenden Zeit alle Faktoren jedoch deutlich weniger als Hemmnisse bei der Umsetzung in die betriebliche Praxis ins Gewicht. Das kann an den Themen an sich oder dem hohen Praxisbezug liegen. Sicher ist aber der Austausch der Betriebe untereinander und die Einbindung externer Expertise ein besonderer Vorteil der ERFA-Gruppen gegenüber den Beratungsangeboten.

Welche Faktoren wirkten bzw. wirken sich ggf. hemmend auf die Umsetzung der Ergebnisse aus der ERFA-Gruppe aus?

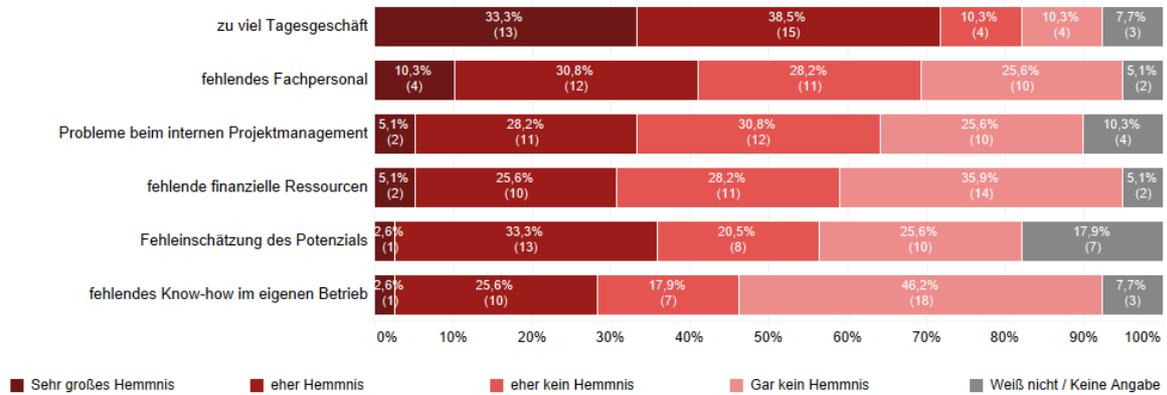


Abbildung 60: Hemmende Faktoren für Umsetzung von Ergebnissen aus ERFA-Gruppe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

6.4. WERKSTATT-FORMAT

Mit den Werkstatt-Formaten sollen Handwerksbetriebe bei der Ausarbeitung und Umsetzung einer konkreten Strategie für die Implementierung neuer Geschäftsprozesse und -modelle zur Digitalisierung, zur Transformation und zur Nachhaltigkeit durch eine Kombination von Erfahrungsaustausch, gemeinsamer Lösungserarbeitung und Beratungsexpertise modellhaft unterstützt werden. Die Aussagen der Teilnehmenden zu Veränderungen in der betrieblichen Situation durch das Werkstatt-Format sind teilweise sehr ähnlich zu den Ergebnissen bei den ERFA-Gruppen (vgl. Abbildung 61). Ebenso wie bei den ERFA-Gruppen gehört die **Vernetzung** zu den zentralen Themen (35 Prozent volle Zustimmung). Aus der Vernetzung gehen wiederum für knapp 20 Prozent der Akteure (17 Prozent volle Zustimmung) **neue Kooperationen** hervor. Auffällig ist, dass die Werkstatt-Formate in den Bereichen **Nachhaltigkeit** (38 Prozent volle Zustimmung) und **Digitalisierung** (31 Prozent volle Zustimmung) als besonders relevant wahrgenommen werden. Hier konnten die Werkstatt-Formate deutliche Akzente hinsichtlich der Zielerreichung setzen. Bei jeweils knapp 20 Prozent (sehr hohe Zustimmung) konnte eine an den spezifischen Bedürfnissen ausgerichtete Strategie erarbeitet werden, diese Strategie im betrieblichen Alltag erfolgreich umgesetzt und der jeweilige Investitionsbedarf konkretisiert werden. Zudem zeigen sich auch bei den Werkstatt-Formaten positive Effekte hinsichtlich der Themen Fachkräfte, Umsatzsteigerung oder Kundengewinnung.

Wie hat sich Ihre betriebliche Situation in Folge der Teilnahme an dem Werkstatt-Format verändert? Durch die Teilnahme am Werkstatt-Format haben wir...

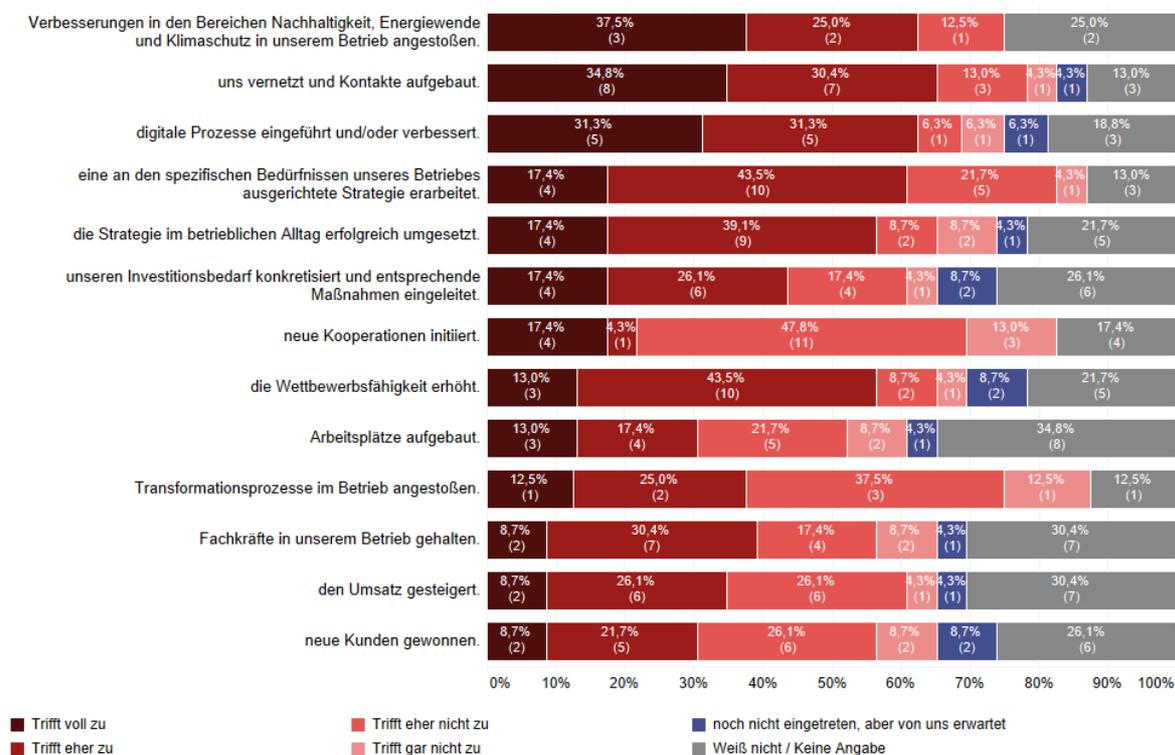


Abbildung 61: Veränderung der betrieblichen Situation durch Teilnahme am Werkstatt-Format
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Daran schließt eine **hohe Bewertung des Nutzens** (57 Prozent) der Werkstatt-Formate an, wenngleich diese im Vergleich zu den ERFA-Gruppen und insbesondere zur Personalberatung und zur Intensivberatung geringer ausfällt (Abbildung 62).

Wie bewerten Sie insgesamt den Nutzen des Werkstatt-Formats für Ihren Betrieb?

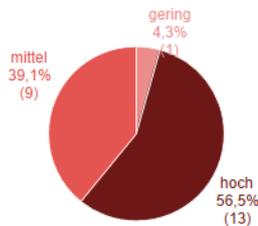


Abbildung 62: Einschätzung der Betriebe zum Nutzen des Werkstatt-Formats für den Betrieb
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die mit der Teilnahme am Werkstatt-Format verbundenen **Kosten** wurden mit zwei Dritteln vom Großteil der Befragten als **angemessen** bewertet (vgl. Abbildung 63). Allerdings fällt im Vergleich zu den ERFA-Gruppen auf, dass mit 17 Prozent ein größerer Anteil die Kosten als zu hoch einstuft. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis wird bei den ERFA-Gruppen also leicht besser bewertet.

Wie bewerten Sie die Ihnen entstandenen Kosten für das Werkstatt-Format im Verhältnis zur erbrachten Leistung?



Abbildung 63: Bewertung der entstandenen Kosten des Werkstatt-Formats relativ zur Leistung
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Die Antwort auf die Frage, wie Prozesse ohne das Angebot des Werkstatt-Formats realisiert worden wäre, zeigt, dass in den Werkstatt-Formaten Themen mit hoher Relevanz für die Betriebe erarbeitet werden. So gaben mehr als ein Drittel der Befragten an, dass entsprechende Prozesse nur mit zeitlicher Verzögerung realisiert worden wären. Zudem gaben 22 Prozent der Befragten an, dass sie ohne die Werkstatt-Formate die Prozesse im Betrieb gar nicht umgesetzt hätten. Knapp jeweils ein Fünftel gab an, dass das Ergebnis in gleicher Weise realisiert worden wäre. Genauso viele Betriebe machen die Angabe, dass ohne das Angebot des Werkstatt-Formats die Prozesse nicht realisiert worden wären (Abbildung 64).

Ohne das Angebot des Werkstatt-Formats wären entsprechende Prozesse in unserem Betrieb...

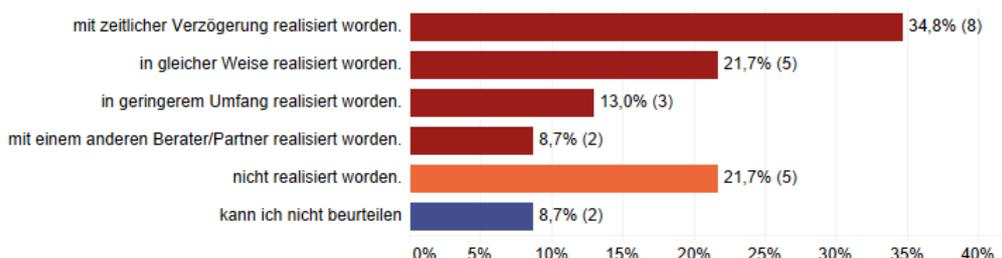


Abbildung 64: Realisierung Prozesse im Betrieb ohne ERFA-Gruppe
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024, Mehrfachnennungen möglich

PROGRAMMWIRKUNG VON „HORIZONT HANDWERK“ UND BEITRAG ZUR ZIELERREICHUNG

Ebenso wie bei den ERFA-Gruppen werden auch bei den Werkstatt-Formaten insbesondere zu viel **Tagesgeschäft** als **Hemmnis** für die Umsetzung der Ergebnisse aus dem Werkstatt-Format benannt (52 Prozent sehen hier ein sehr großes Hemmnis). Zudem werden **fehlendes Fachpersonal** (26 Prozent sehen hier das größte Hemmnis) und **fehlendes Know-how** für die Umsetzung (17 Prozent der Nennungen sehr großes Hemmnis) als weitere zentrale Hemmnisse genannt (vgl. Abbildung 65).

Welche Faktoren wirkten bzw. wirken sich ggf. hemmend auf die Umsetzung der Ergebnisse aus dem Werkstatt-Format aus?

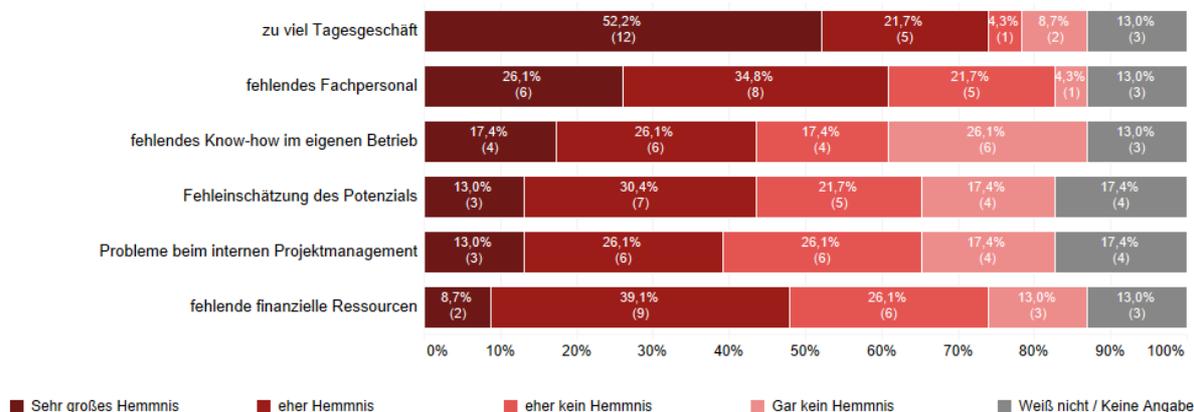


Abbildung 65: Hemmende Faktoren für Umsetzung von Ergebnissen aus dem Werkstatt-Format

Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

6.5. STUDIEN, LEITFÄDEN UND MODELLPROJEKTE

Zur Zielerreichung der **Transferangebote** gibt die Befragung erste Hinweise: Modellprojekte, Studien und Leitfäden waren im Vergleich zu den anderen Modulen der Initiative **weniger bekannt** und wurden vergleichsweise seltener genutzt. Wenn sie genutzt wurden, konnte aber tendenziell **ein hoher Nutzen** gemessen werden. Die bereitgestellten Informationen waren für die erreichten Betriebe **hilfreich** und **direkt anwendbar** (vgl. Abbildung 66). Insbesondere die **Leitfäden und Studien** haben auch zu **konkreten Verbesserungen** in den Betrieben geführt (vgl. Abbildung 67). Tendenziell waren die Rückmeldungen zu den **Modellprojekten** etwas verhaltener, sie wurden etwas weniger stark, aber immer noch von mehr als 70 Prozent als **hilfreich** bewertet. Konkrete Verbesserungen waren hier aber nur für etwas mehr als die Hälfte der Nutzenden zu beobachten. Je konkreter also die Ergebnisse, desto einfacher können die Transfermaterialien zu konkreten Verbesserungen im Betrieb führen.

Waren die Informationen und Materialien hilfreich und auf Ihren Betrieb anwendbar?

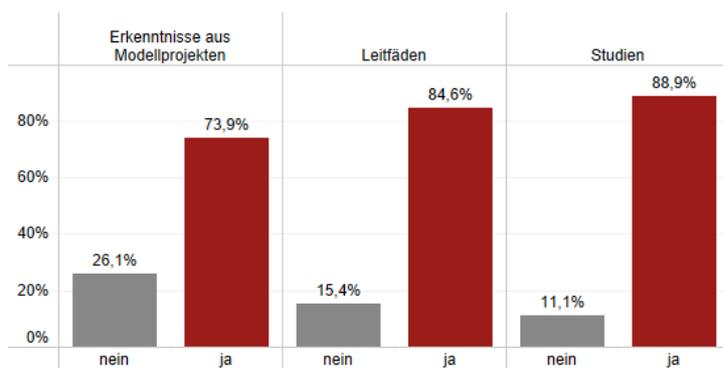


Abbildung 66: Praxisbezug der Angebote in Form von Modellprojekten, Leitfäden und Studien
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Haben die Erkenntnisse der Studien, aus dem Modell-/Transferprojekten bzw. den Leitfäden zu konkreten Verbesserungen in Ihrem Betrieb geführt?

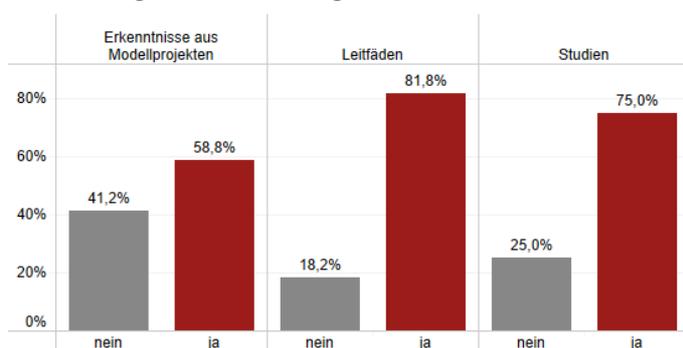


Abbildung 67: Betriebliches Verbesserungspotenzial ausgehend von Modellprojekten, Leitfäden und Studien
Quelle: iit-berlin, Online-Befragung 2024

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass wesentliche Ziele der Transfermodule, wie sie im Wirkmodell skizziert wurden, erreicht werden konnten. Mit Modellprojekten wurden neue Angebote entwickelt und anschließend von den adressierten Handwerksbetrieben genutzt. Auch konnte dabei die Aufarbeitung von Erfahrungswissen konkreter Betriebe als „Good practice“-Output für eine weitere Nutzung durch andere Betriebe erfolgen. Modellprojekte, Studien und (Transfer-) Leitfäden gelang zudem eine stärker generalisierte Aufbereitung handlungsrelevanter Informationen, die von Unternehmen aufgegriffen und in verändertes Handeln umgesetzt werden konnten.

FAZIT

- Übergreifend lässt sich festhalten, dass die Initiative „Horizont Handwerk“ ihre Ziele erreicht.
- Mit spezifischem Blick auf die Personalberatung lässt sich ein hoher Grad der Zielerreichung feststellen. Eine Steigerung bspw. der Qualität in der Zusammenarbeit, der Leistungserbringung durch motivierte Mitarbeitende und des Betriebsklimas sind Effekte, welche die Betriebe auf die Personalberatung zurückführen.
- Für die Intensivberatung zeigt sich ebenfalls ein hoher Grad der Zielerreichung. Durch die Intensivberatung können Betriebe ihre strategische Ausrichtung erheblich verbessern. Damit trägt die Intensivberatung langfristig zum Erfolg der Betriebe bei. Viele Projekte wären ohne die Intensivberatung nicht realisiert worden, was deren hohen Nutzen für die Betriebe unterstreicht.
- Auch für ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate lässt sich ein hoher Grad der Zielerreichung feststellen. Die Formate leisten wichtige Impulse, für die zukünftige Ausrichtung der Handwerksbetriebe, die durch Aspekte der Vernetzung und Kooperation verstärkt werden. Beide Angebote tragen zur schnelleren Umsetzung von Prozessen in den Betrieben bei. Darüber hinaus wird der Nutzen beider Formate als hoch bzw. sehr hoch eingeschätzt. Durch die Möglichkeit zur Vernetzung und Kooperation heben sich die ERFA-Gruppen und die Werkstatt-Formate von den Beratungsangeboten der Initiative ab.
- Zentrale Ziele der Transfermodule wurden erreicht. Mit Modellprojekten wurden neue Angebote entwickelt und anschließend von den adressierten Betrieben genutzt. Auch konnte dabei die Aufarbeitung von Erfahrungswissen konkreter Betriebe als „Good practice“-Output für eine weitere Nutzung durch andere Betriebe erfolgen. Modellprojekte, Studien und (Transfer-) Leitfäden gelang zudem eine stärker generalisierte Aufbereitung handlungsrelevanter Informationen, die von Unternehmen aufgegriffen und in verändertes Handeln umgesetzt werden konnten.
- Damit leisten die verschiedenen Module durch die angebotenen Inhalte wichtige Beiträge zur Zielerreichung der Initiative.
- Bei allen Angeboten gilt, dass insbesondere die fehlende Zeit im betrieblichen Alltag eine große Herausforderung bei der konkreten Umsetzung im Betrieb darstellt.

7. WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS

Zielerreichung und Wirkungen stehen im Mittelpunkt der vorangehenden Evaluationsschritte. Auf die entsprechenden Ergebnisse kann daher rekuriert werden. Im Zuge der Analyse für dieses Kapitel wurden weiterführend die einzelnen Module analysiert und die damit einhergehenden Kosten je Modul in ein Verhältnis zum Nutzen für die Betriebe bei Wahrnehmung eines Angebots gestellt. Die bisherige Analyse zur Programmadministration deutet ergänzend dazu auf eine hohe Wirtschaftlichkeit hin. Dieses Kapitel fasst die Evaluationsergebnisse hinsichtlich spezifischer Fragen zur Wirtschaftlichkeit der Initiative zusammen.

7.1. VOLLZUGSWIRTSCHAFTLICHKEIT

Im Hinblick auf die Vollzugswirtschaftlichkeit wurde geprüft, ob der **Ressourceneinsatz** beim Vollzug der Initiative „Horizont Handwerk“ **wirtschaftlich** ist. Dabei ist zunächst zu beachten, dass das Wirtschaftsministerium als Fördergeber selbst einen erheblichen Beitrag zur Administration der Initiative leistet, der aber im Rahmen der Evaluation nicht betrachtet wird. Hinzu kommen die administrativen Tätigkeiten und damit verbundene Kosten bei den Projektträgern sowie die Kosten für die Stabsstellen zur strategischen Ausrichtung der Initiative. Auf Grundlage der Daten, der geführten Gespräche und Interviews kann davon ausgegangen werden, dass dieser Teil effizient funktioniert und der **administrative Aufwand sowie die Förderung der Stabsstellen angemessen** sind. Qualitativ untersetzt wurde diese Beobachtung durch die Auswertung der Online-Befragung. Dabei wurden die Betriebe als Zielgruppe der Initiative gefragt, wie sie die Organisation und Umsetzung der Angebote empfunden haben. Hier zeigt sich eine **hohe Zufriedenheit mit der Programmorganisation und -umsetzung**, die weitgehend als unkompliziert wahrgenommen werden. Zusammenfassend spricht dies für eine **hohe Effizienz und Effektivität im Vollzug der Maßnahme**, die Programmumsetzung wird von der geförderten Zielgruppe überwiegend als positiv wahrgenommen. Die **Vollzugswirtschaftlichkeit der Initiative ist damit gegeben**.

7.2. MAßNAHMENWIRTSCHAFTLICHKEIT

Im Vordergrund der Initiative „Horizont Handwerk“ steht die Unterstützung der Handwerksbetriebe bei der Zukunftssicherung ihrer Geschäftsmodelle. Die Unterstützung der Betriebe findet in unterschiedlichen Formaten statt, die im Hinblick auf ihren Nutzen auch in ihrer Gesamtheit betrachtet werden müssen, da die Formate aufeinander aufbauen und ineinandergreifen können. Zudem kann sich die Förderung positiv auf die wirtschaftliche Situation der Betriebe insgesamt auswirken, beispielsweise durch die Schaffung neuer und gesicherter Arbeits- und Ausbildungsplätze oder durch zusätzlichen Umsatz. Nicht alle Nutzendimensionen lassen sich monetär abschätzen. Hinsichtlich der Maßnahmenwirtschaftlichkeit ist daher zu prüfen, ob die Maßnahme an sich im Hinblick auf **übergeordnete Zielsetzungen wirtschaftlich** ist. Dazu ist grundsätzlich eine Bewertung des Mitteleinsatzes (Kosten) im Vergleich zu Zielerreichung und (langfristigen) Wirkungen erforderlich (Nutzen). Die Kosten wurden hierzu auf Basis der eingesetzten öffentlichen Mittel erfasst.

Ein erster Analyseschritt basiert auf einer **Kostenbetrachtung in den verschiedenen Modulen**, die dem **wahrgenommenen Nutzen der Betriebe** als Empfänger der Einzelmaßnahmen gegenübergestellt wurde. Ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis setzt hier voraus, dass kostenintensivere Angebote auch einen höheren Nutzen stiften, als es bei weniger kostenintensiven Angeboten der Fall

WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS

ist. Günstigere Angebote mit einem hohen Nutzen, kennzeichnet demzufolge ein besonders vorteilhaftes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Ein Ergebnis der Analyse ist, dass sich für die **Personalberatung** und die **ERFA-Gruppen** ein **besonders günstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis** (sehr hoher Nutzen bei relativ geringen Kosten je teilnehmenden Betrieb) zeigt. Die **Intensivberatung** weist zwar hohe Nutzenwerte auf, ist aber relativ gesehen auch kostenintensiver. Die **Studien** haben insgesamt betrachtet ebenfalls ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Auch bei den **Werkstatt-Formaten** und bei den **Modellprojekten** kommen die Betriebe zu einer hohen Nutzenbewertung, doch auch diese Angebote sind relativ gesehen kostenintensiver, was für ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis spricht. Bei Einzelbetrachtung der Module zeigt sich somit ein gutes bis sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Der **zentrale Vorteil** der Initiative besteht wiederum aus der **Vielfalt der Angebote und deren Zusammenspiel**. Die Herausforderung besteht darin, die Gelder im Rahmen der Initiative so zu allokieren, dass die Handwerksbetriebe als die eigentliche Zielgruppe möglichst umfassend profitieren und sich dabei ein möglichst großer gesamtwirtschaftlicher Nutzen einstellt. Hier ist ein Programmmonitoring von Bedeutung, denn Bedarfe können sich im Zeitverlauf ändern und damit auch die optimale allokativen Zuordnung der öffentlichen Mittel.

Vor diesem Hintergrund lohnt besonders ein Blick auf **die Kosten für die Stabstellen und das Kommunikationskonzept** im Verhältnis zu den Gesamtkosten der Initiative. Dieses Verhältnis ist seit 2022 **konsequent gesunken**. Im Jahr 2024 beliefen sich die Kosten für beide Bereiche noch auf rund sieben Prozent. Die Kosten für die Stabsstellen allein machen nur noch rund vier Prozent der Gesamtkosten aus.

Weiterführend wurden die Betriebe im Rahmen der Evaluation nach ihrer **Einschätzung zum Kosten-Nutzen-Verhältnis der kostenpflichtigen Angebote** gefragt. Die entstandenen Kosten für die teilnehmenden Betriebe (überwiegend Teilnahmegebühren) im Verhältnis zur erbrachten Leistung werden in den kostenpflichtigen Formaten Intensivberatung (81 Prozent sprechen von einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis), ERFA-Gruppen (77 Prozent sprechen von einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis) und Werkstatt-Formaten (65 Prozent sprechen von einem angemessenen Kosten-Nutzen-Verhältnis) allesamt als **gut bis sehr gut** bewertet.

Der gesamtwirtschaftliche Nutzen zeigt sich auch durch sog. Multiplikator-Effekte. Um einen Hinweis auf konkrete, monetär abschätzbare Nutzendimensionen zu bekommen, wurden in der Online-Befragung entsprechende Fragen zu den auf die Initiative „Horizont Handwerk“ zurückzuführenden, erwarteten Umsatz- und Arbeitsplatzeffekten innerhalb von drei Jahren nach Inanspruchnahme der Angebote formuliert. Da nur wenige Teilnehmende der Online-Befragung eine konkrete Einschätzung vornehmen wollten oder konnten, sind die nachfolgenden Daten als exemplarische, qualitative Rückmeldungen zu bewerten, die erste Hinweise auf die Größenordnung betriebswirtschaftlicher Nutzendimensionen geben: Betriebe, die eine **Personalberatung** in Anspruch nahmen, berichteten von **1-8 zusätzlich geschaffenen Arbeitsplätzen** (Vollzeitstellen) und einem **zusätzlichen Umsatz zwischen 100 Euro und 1 Million Euro pro Jahr**, drei Jahre nach Inanspruchnahme der Leistung. Für eine Abschätzung der Effekte ist dabei zu berücksichtigen, dass 45 Prozent der Antwortenden hier von einem zusätzlichen Umsatz und 19 Prozent der Befragten von zusätzlichen Arbeitsplätzen ausgehen, ohne konkrete Größenordnungen zu benennen. Bei der **Intensivberatung** sind es zwischen **einer und 15 zusätzlichen Vollzeitstellen** und ein **zusätzlicher Umsatz zwischen 1.000 Euro und 1 Million Euro pro Jahr**. Aufgrund der Heterogenität der Angaben und der kleinen Fallzahl lassen sich allerdings keine Hoch-

WIRTSCHAFTLICHKEIT DES PROGRAMMS

rechnungen des Gesamteffekts für die Grundgesamtheit vornehmen. Die Angaben zu den ERFA-Gruppen und Modellprojekten liegen zudem in so geringer Fallzahl (weniger als zehn) vor, dass sie hier nicht weiter ausgeführt werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die genannten Beispiele wichtige Hinweise dafür liefern, dass den öffentlichen Mitteln ein positiver volkswirtschaftlicher Ertrag gegenübersteht.

Unter Berücksichtigung der verschiedenen Perspektiven und Analyseergebnisse kommt die Evaluation zu dem Ergebnis, dass die **Maßnahmenwirtschaftlichkeit erfüllt** ist. Für die Initiative zeigt sich ein **gutes bis sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis**.

FAZIT

Die Initiative „Horizont Handwerk“ erfüllt wesentliche Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit eines Förderprogramms. Die Maßnahmenwirtschaftlichkeit kann als gegeben angenommen werden, da die übergeordnete Zielsetzung der Initiative „Horizont Handwerk“ mit einem angemessenen Mitteleinsatz erreicht wird. Der Initiative wird über die verschiedenen Angebote hinweg mit über 60 Prozent positiver Rückmeldungen vonseiten der Betriebe ein hoher bis sehr hoher Nutzen zugesprochen. Die Analyse der Kosten kommt ebenfalls zu einem positiven Ergebnis. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis sowohl mit Blick auf die Vollzugs- als auch die Maßnahmenwirtschaftlichkeit als gut bis sehr gut bewertet werden kann.

8. ANSÄTZE FÜR EIN PROGRAMMONITORING

8.1. VORHANDENE INDIKATOREN

Die Entwicklung eines vollständigen ziel- und kennzahlengestütztem Evaluationssystems und die Identifizierung von innovativen Ansatzpunkten für eine Überarbeitung dieses Systems für eine bessere Erfolgskontrolle, ist Teil des Evaluationsauftrags.

Mit dem vorliegenden Evaluationsbericht liegt eine aktuelle, detaillierte Bewertung der Initiative auf Grundlage einer breiten Datenerhebung vor, die sich als Ausgangspunkt für ein strukturiertes Monitoring der Umsetzung und die kontinuierliche Erfolgskontrolle nutzen lässt.

Sofern die zentralen Förderbausteine in der Zukunft Bestand haben, kann zunächst von einer Kontinuität auch in Hinblick auf die im Rahmen der Evaluation bereits gemessenen Wirkungen und damit die Zielerreichung ausgegangen werden. Je nachdem, wie sich die Schwerpunkte der Umsetzung in Hinblick auf Themenschwerpunkt, erreichte Gewerke, unterschiedliche Betriebsgrößen und regionale Schwerpunkte verändern, wird sich auch die Wirkung der Initiative in diesen Dimensionen verstärken oder abschwächen. Das vorhandene Kennzahlensystem umfasst bereits weitgehend alle relevanten Indikatoren für ein entsprechendes Monitoring. Folgende Daten liegen vor und werden bereits durch das Wirtschaftsministerium zusammenfassend ausgewertet.

Tabelle 11: Informationsschwerpunkte Förderdaten

	ANZAHL BETRIEBE	GRÖSSENKLASSEN	GEWERKE/BRANCHEN	THEMENSCHWERPUNKTE	REGIONALE VERORTUNG
Personalberatung	vorhanden	Vorhanden	Weniger detaillierte Systematik	Vordefinierte Themenfelder	Nach umsetzender Stelle (in der Regel Handwerkskammern/ Bezirke)
Intensivberatung	vorhanden	vorhanden	Detailliertere Systematik	Vordefinierte Themenfelder	Nach umsetzender Stelle (in der Regel Handwerkskammern/ Bezirke)
ERFA-Gruppen	vorhanden	nicht systematisch erfasst	Über Themen/ Titel erfasst, zum Teil gewerkeübergreifend	Vordefinierte Themenfelder	Zum Teil überregional
Werkstatt-Formate	vorhanden	nicht systematisch erfasst	Über Themen/ Titel erfasst, zum Teil gewerkeübergreifend	Vordefinierte Themenfelder	Zum Teil überregional

Eine aktuelle Herausforderung besteht in der Heterogenität der Förderdaten. Hinsichtlich des Reportings arbeiten die Kammern, Handwerk BW oder BWHM jeweils dezentral und halten qualitativ teilweise verschiedene Datensätze vor. Die Datenlage zur Programmumsetzung kann von der Vorgabe von Standards für das Reporting profitieren, weil sich dadurch der Befragungsaufwand reduzieren und gleichzeitig der Informationsgehalt aufwerten lässt. Ein solcher Standard lässt sich durch ein Basisinformationskonzept etablieren. Es definiert, welche Daten in welcher Form zu welchem Zeitpunkt zuzulieferen sind. Als Lastenheft schafft ein solches Informationskonzept die Voraussetzungen für eine strukturiertere Datenerhebung.

8.2. PROSPEKTIVE WIRKUNGSABSCHÄTZUNG

Für eine **Qualifizierung der Wirkung** hat die Evaluation als Hilfsvariable die Zufriedenheit mit der wahrgenommenen Unterstützungsleistung genutzt und in verschiedenen Fragevarianten im Rahmen der Onlinebefragung operationalisiert. Die Zufriedenheit lässt sich unmittelbar im Nachgang an eine erfolgte Unterstützungsleistung erfassen. Vor diesem Hintergrund bietet sich dieser Indikator für ein **erweitertes Monitoringsystem** an. Tatsächlich wird die Zufriedenheit schon jetzt bspw. im Rahmen der Werkstatt-Formate und der Personalberatung gemessen, allerdings bislang nur übergreifend und nicht durchgängig ausgewertet.

Die Evaluation schlägt vor, diese **Messung der Zufriedenheit systematisch für die vier Angebote Personalberatung, Intensivberatung, ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate durchgängig einzuführen**. Die Abfrage der Zufriedenheit sollte auf der Basis einer vorgegebenen Frageformulierung und Bewertungsskala⁵ für jedes Angebot durch die jeweiligen Träger erfolgen und jährlich differenziert dokumentiert werden. Folgende Formulierung wird in Anlehnung an die Formulierung der Evaluations-Onlinebefragung vorgeschlagen:

- Wie zufrieden waren Sie mit Blick auf Ihren Handwerksbetrieb mit der Teilnahme an [der Personalberatung/ der Intensivberatung/ der ERFA-Gruppe/ der Werkstatt]? Bitte Antworten Sie auf einer Skala von 1 = sehr zufrieden – 6 gar nicht zufrieden

Eine weitere Dimension, die im Rahmen der Evaluation erhoben wurde und die Wirkung adressiert, ist der Nutzen der Teilnahme durch die Betriebe. Es wird vorgeschlagen, die Messung des erwarteten Nutzens ebenfalls systematisch für die Förderbausteine Personalberatung, Intensivberatung, ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate durchgängig einzuführen, wieder auf der Basis einer vorgegebenen Frageformulierung und Bewertungsskala für jede Einzelleistung durch die jeweiligen Träger und im Rahmen des jährlichen Berichtswesens differenziert dokumentiert. Folgende Formulierung wird in Anlehnung an die Formulierung der Evaluations-Onlinebefragung vorgeschlagen:

- Wie bewerten Sie mit Blick auf Ihren Handwerksbetrieb insgesamt den erwarteten Nutzen [der Personalberatung/ der Intensivberatung/ der ERFA-Gruppe/ der Werkstatt] für Ihren Betrieb? Bitte Antworten Sie auf einer Skala von 1 (hoch), 2 (mittel) bis 3 (gering)

8.3. RÜCKBLICKENDE WIRKUNGSMESSUNG

Neben dieser sehr fokussierten Ausweitung des Indikatoren-Sets, die insbesondere in Hinblick auf vermeidbare Zusatzaufwände und Datensparsamkeit als Minimalvariante gedacht ist, schlägt die Evaluation ein **zweites Modul** vor, das ergänzende **Daten zur tatsächlichen Wirkung der Initiative** bei den Betrieben adressiert. Entsprechende Daten können erst mit **hinreichendem zeitlichen Abstand** zur eigentlichen Unterstützungsleistung erfasst werden, weil die Umsetzung in den betrieblichen Alltag in der Regel zeitverzögert erfolgt und eigentliche Wirkungen (z. B. in Hinblick auf Mitarbeitenden-Bindung, Wettbewerbsfähigkeit oder Attraktivität für Auszubildende) erst im Nachgang zur Umsetzung zu beobachten sein werden. Folgende Fragen sollten dabei im Zuge eines Programmonitorings in die jeweilige Nachbefragung der Betriebe aufgenommen werden:

⁵ Empfohlen wird eine durchgängige 6er Skala für alle Indikatoren der Online-Befragung.

ANSÄTZE FÜR EIN PROGRAMMONITORING

Personalberatung

Sie haben im vergangenen Jahr an einer Personalberatung teilgenommen. Wie hat sich Ihre Situation in Folge der Personalberatung durch die Handwerkskammer verändert? Bewerten Sie mit Blick auf Ihren Handwerksbetrieb bitte folgende Aussagen:

Trifft voll zu 1 2 3 4 5 6 Trifft gar nicht zu, Weiß nicht/ keine Angaben

- Durch ein geändertes Personalmarketing hat sich die Bewerbungssituation verbessert.
- Die Fluktuation des Personals in unserem Betrieb hat abgenommen und es gab weniger Personalausritte.
- Durch die Ergebnisse der Personalberatung konnten Arbeitsplätze aufgebaut werden.
- Es ist uns gelungen neue Ausbildungsplätze zu schaffen.
- Die eingeführten Maßnahmen haben sich positiv auf die Mitarbeiterkompetenz ausgewirkt
- Das Betriebsklima hat sich verbessert.
- Die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen hat sich verbessert.
- Die entwickelten Lösungsansätze konnten im Betrieb umgesetzt werden und tragen zur langfristigen Verbesserung bei.
- Insgesamt hat sich unsere Wettbewerbsfähigkeit erhöht.
- Weiteres [bitte benennen]: _____

Intensivberatung

Sie haben im vergangenen Jahr an einer Intensivberatung teilgenommen. Wie hat sich Ihre Situation in Folge der Intensivberatung verändert? Bewerten Sie mit Blick auf Ihren Handwerksbetrieb bitte folgende Aussagen:

Trifft zu 1 2 3 4 5 6 Trifft gar nicht zu Weiß nicht/ keine Angaben

- Ich konnte besser geeignete Mitarbeiter halten und neue gewinnen.
- Neue Methoden der Personalentwicklung wurden umgesetzt.
- Die strategische Ausrichtung unseres Betriebes hat sich verbessert.
- Die entwickelten Lösungsansätze konnten im Betrieb umgesetzt werden und tragen zur langfristigen Verbesserung bei.
- Ich konnte durch digitale Anwendungen Geschäftsprozesse optimieren.
- Im Betrieb wurden Nachhaltigkeitsinstrumente eingeführt.
- Die Entwicklung von nachhaltigen Produkten/Dienstleistungen wurde vorangetrieben.
- Die Qualität der unternehmerischen Entscheidungen hat sich verbessert.
- Ich konnte Kosten einsparen.
- Ich habe mehr Umsatz generiert.
- Wir haben Innovationsprozesse angestoßen.
- Wir konnten die Marktposition verbessern.
- Es ist mir gelungen Fehlinvestitionen zu vermeiden.
- Weiteres [bitte benennen]: _____

ERFA-Gruppen

Sie haben im vergangenen Jahr an einer ERFA-Gruppe teilgenommen. Wie hat sich Ihre Situation in Folge der Teilnahme an der ERFA-Gruppe verändert? Bewerten Sie mit Blick auf Ihren Handwerksbetrieb bitte folgende Aussagen:

ANSÄTZE FÜR EIN PROGRAMMONITORING

Trifft voll zu 1 2 3 4 5 6 Trifft gar nicht zu Weiß nicht/ keine Angaben

Durch die Teilnahme an der ERFA-Gruppe haben wir ...

- vom Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern profitiert.
- ein Bewusstsein für wesentliche Zukunftsthemen entwickelt.
- Strategisch relevante Themen bearbeitet und Prozesse zur Einführung von Transformations-themen im Betrieb implementiert und/ oder verbessert.
- Innovationsthemen im Betrieb implementiert und/ oder die Einführung von Innovationen ver-bessert.
- Kooperationen initiiert, wie auch die Anbahnung von Kooperationen implementiert und/ oder verbessert.
- Interne Strukturen zur professionellen Gewinnung, Sicherung und Entwicklung der Mitarbei-tenden implementiert und/ oder verbessert.
- Die Themen Nachhaltigkeit, Energiewende und Klimaschutz in unserem Betrieb implementiert und/ oder verbessert digitale Prozesse implementiert und/oder verbessert.
- neue Kunden gewonnen.
- Arbeitsplätze aufgebaut.
- Ausbildungsplätze geschaffen.
- den Umsatz gesteigert.
- die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.
- Investitionsbedarf konkretisiert und Maßnahmen dafür eingeleitet.
- Sonstiges (Bitte benennen): _____

Werkstatt-Format

Sie haben im vergangenen Jahr an einem Werkstatt-Format teilgenommen. Wie hat sich Ihre Situation in Folge der Teilnahme an dem Werkstatt-Format verändert? Bewerten Sie mit Blick auf Ihren Hand-werksbetrieb bitte folgende Aussage:

Trifft voll zu 1 2 3 4 5 6 Trifft gar nicht zu Weiß nicht/ keine Angaben

Durch die Teilnahme am Werkstatt-Format haben wir ...

- vom Erfahrungsaustausch mit anderen Teilnehmern profitiert.
- uns mit anderen Betrieben vernetzt.
- eine an den spezifischen Bedürfnissen unseres Betriebes ausgerichtete Strategie erarbeitet.
- die Strategie im betrieblichen Alltag erfolgreich umgesetzt.
- digitale Prozesse implementiert und/oder verbessert.
- Transformationsprozesse implementiert und/oder verbessert.
- Nachhaltigkeitsthemen implementiert und/oder verbessert.
- neue Kunden gewonnen.
- Fachkräfte in unserem Betrieb gesichert.
- Arbeitsplätze aufgebaut.
- den Umsatz gesteigert.
- die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.
- Investitionsbedarf konkretisiert und Maßnahmen dafür eingeleitet.
- Sonstiges (Bitte benennen): _____

FAZIT

Das vorgeschlagene Programmmonitoring umfasst die systematische Auswertung vorhandener Datensätze, ergänzt um die prospektive und rückblickende Wirkungsmessung. Die zentrale Herausforderung ist, die hierfür zusätzlich erforderliche Befragung der Handwerksbetriebe möglichst schlank zu halten, um den damit verbundenen zusätzlichen Aufwand möglichst gering zu halten.

9. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Dieses abschließende Kapitel formuliert 7 Handlungsempfehlungen als Ergebnisse der Evaluation, zur Weiterentwicklung der Initiative „Horizont Handwerk“.

1. Stärken der einzelnen Angebote erhalten: Die Initiative „Horizont Handwerk“ ist von wichtiger Bedeutung und hinsichtlich der definierten Zielstellungen gut aufgestellt, um das Handwerk mit seinen Betrieben zu unterstützen. Ein Unterstützungsbedarf wird auch in Zukunft gesehen. Eine Fortführung der Initiative „Horizont Handwerk“ mit den bisherigen Schwerpunkten „Fachkräftegewinnung und -sicherung“, „strategische Ausrichtung und Transformation“, „Digitalisierung im Handwerk“ und „Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Energiewende“ wird daher klar empfohlen. Die Personal- und Intensivberatung sind zentrale Säulen der Initiative. Die ERFA-Gruppen und die Werkstatt-Formate heben sich insbesondere durch die Möglichkeit zur Vernetzung und zu Kooperationen von den Beratungsangeboten der Initiative ab und haben das Potenzial, weitere Kooperationen von Handwerksbetrieben anzustoßen und zu unterstützen. Studien sind wichtige Instrumente zur Sicherstellung des Wissenstransfers in die Breite. Durch die innovativen Modellprojekte sollen neue Angebote wie Plattformen, digitale Vernetzung oder künstliche Intelligenz speziell für das Handwerk entwickelt und erprobt werden. Die Angebote der Initiative „Horizont Handwerk“ sind dabei nicht losgelöst voneinander zu sehen, sondern generieren Synergieeffekte, insbesondere mit Blick auf die Wirksamkeit der Initiative. Die in ERFA-Gruppen behandelten Themen lassen sich bspw. zu Werkstatt-Formaten weiter entwickeln. Es ist daher darauf zu achten, dass insbesondere die Angebote ERFA-Gruppen, Werkstatt-Formate, Studien und Modellprojekte auch zukünftig relevante Bausteine der Initiative bleiben und dementsprechend auch bei der Verteilung der insgesamt für die Initiative zur Verfügung stehenden Mittel auf die einzelnen Angebote angemessen berücksichtigt werden.

2. Kooperationen von Unternehmen stärken – neue Impulse durch Kooperationen mit Start-ups: Erfolgreiche Kooperationen von Handwerksbetrieben – innerhalb eines Gewerks oder auch gewerkeübergreifend – können mit Blick auf die Steigerung der Produktivität, des Erwerbs von Wissen und Technologie, der Entwicklung innovativer Produkte und der Möglichkeit der Erschließung neuer Märkte einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe leisten. Dies gilt auch und insbesondere für die Zusammenarbeit von Handwerksbetrieben und Start-ups: Kooperationen zwischen Startups und Handwerksbetrieben bieten ein großes Potential für einen Wissens- und Technologietransfer. Handwerksbetriebe können insbesondere von stark digitalgetriebenen, technologisch oder auch nachhaltig ausgerichteten Geschäftsmodellen profitieren, um dem Fachkräftemangel oder der Transformation zu einem digitalen und nachhaltigen Handwerk zu begegnen. Ansatzpunkt könnte hier eine stärkere Sensibilisierung sowohl der Start-ups als auch der Handwerksbetriebe für mögliche Kooperationen sein. Dies kann über die Angebote der Initiative durch Handwerkskammern, Verbände und Landesinnungen erfolgen, die auch beim Matching und der Anbahnung von Kooperationen aktiv unterstützen können.

3. „Entrepreneurship-Sensibilisierung“ mit Fokus auf das Handwerk im Bereich der Hochschulen ausbauen: Ein Ansatz könnte darin bestehen, über die Hochschulen eine „Entrepreneurship-Sensibilisierung“ mit Fokus auf die Übernahme von Handwerksbetrieben vorzunehmen. Bisher liegt der Fokus von solchen Angeboten in erster Linie auf der Unternehmensgründung. Die Führung von Handwerksbetrieben erfordert gut ausgebildete Fachkräfte und betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Eine solche Maßnahme kann daher einen Beitrag zur Fortführung von Handwerksbetrieben leisten. Wichtige Prämissen dafür sind die Einbindung des Handwerks und der Hochschulen in die Konzeption eines

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

solchen Formats. Die pilothafte Umsetzung einer Maßnahme zur „Entrepreneurship-Sensibilisierung“ könnte im Rahmen eines Modellprojekts erfolgen.

4. Weiterführende Unterstützung bei der Unternehmensnachfolge anbieten: Der demografische Wandel stellt auch für die Unternehmensnachfolge eine zunehmende Herausforderung dar. Das Thema wird neben dem Fachkräftemangel immer wichtiger. Potenzial hätte ergänzend zur Entrepreneurship-Sensibilisierung (siehe vorherige Empfehlung) ein Mentoring-Programm unter Einbeziehung der Expertise von (ehemals) selbstständigen Handwerkerinnen und Handwerkern, die erfolgreich ihre Unternehmensnachfolge regeln konnten, und bereit sind, ihre Erfahrung und Expertise zu teilen.

5. Mehr Transferprodukte von den Beratenden bzw. den Programmverantwortlichen einfordern: Der Wissenstransfer ist weiter zu stärken. Erfolgsbeispiele oder Steckbriefe zu besonders erfolgreichen Ergebnissen aus der Beratung oder Gruppenangeboten können helfen, weitere Betriebe auf das Angebot der Initiative aufmerksam zu machen. Hier sind in erster Linie die Projektträger in der Pflicht, solche Transferprodukte aufzubereiten, da diese in direktem Austausch mit den Handwerksbetrieben stehen. Hilfreich ist eine vordefinierte Struktur, um die Anforderungen an die Transferprodukte transparent zu machen und einen Standard zu etablieren. Wichtig ist, solche Transferprodukte verbindlich zu machen und von den Projektträgern einzufordern.

Es empfiehlt sich, auch bei Modellprojekten den Ergebnistransfer weiter zu stärken. Bestimmte Ergebnisse (z. B. VR-Anwendungen) lassen sich als Demonstrationstools nutzen, indem sie bspw. für Maßnahmen der beruflichen Orientierung oder in der betrieblichen Ausbildung genutzt werden. Solche Transferkanäle schaffen einen besonderen Mehrwert und können von Anfang an in die Konzeption einbezogen werden.

6. Die Marke „Horizont Handwerk“ stärken (Kommunikationskonzept): Das Ziel, eine Marke mit hohem Bekanntheitswert zu schaffen, wurde bisher nur unzureichend erreicht. Viele Betriebe haben Schwierigkeiten, die verschiedenen Angebote mit der Initiative „Horizont Handwerk“ in Verbindung zu bringen. Wenn Betriebe die Leistungen nicht mit der Marke „Horizont Handwerk“ in Verbindung bringen, dann werden sie in der Regel nicht auf die Vielfalt des Angebots der Initiative aufmerksam, was mit ungenutzten Entwicklungspotenzialen einhergeht. Die Marke „Horizont Handwerk“ sollte deshalb gestärkt werden. Denn eine starke Marke erleichtert es, die Initiative über verschiedene Kanäle zu kommunizieren, die Adressaten gezielt anzusprechen und damit letztlich die Initiative bekannter zu machen. Ein hoher Wiedererkennungswert kann zudem Vertrauen schaffen in die Angebote der Initiative - gerade angesichts der hohen Nutzen- und Zufriedenheitswerte, die die Handwerksbetriebe den Angeboten zusprechen.

Am Kern der Marke (Name und Logo) sollte dabei festgehalten werden, da Name und Logo helfen, das Unterstützungsangebot thematisch zu bündeln. Vielmehr erscheint es wichtig, dass die Marke „Horizont Handwerk“ in der direkten Kommunikation mit den Handwerksbetrieben noch sichtbarer wird. Hierbei empfiehlt es sich, auch die Webseiten und Landingpages der Zuwendungsempfänger in den Blick zu nehmen und diese besser mit der Homepage der Initiative „Horizont Handwerk“ zu verknüpfen. Den Zuwendungsempfängern könnten bspw. regelmäßig aktuelle Kommunikationspakete der Initiative einschließlich Textvorschläge für eine Integration auf deren Webseiten zur Verfügung gestellt werden. Auch alltägliche Kommunikationsformate wie bspw. E-Mails oder Social-Media-Kanäle sind dahingehend zu prüfen, ob „Horizont Handwerk“ hier als Marke ausreichend sichtbar ist. Um die Sichtbarkeit der Initiative zu verbessern, sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass die Angebote der Initiative auch in einschlägigen Förderübersichten gelistet sind. Beispiel ist die Förderdatenbank des Bundes

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

„Bund, Länder und EU“, welche derzeit nur die Förderprogramme ERFA-Gruppen und Werkstatt-Formate enthält. Eine solche Aufgabe kann bspw. von der Koordinierungsstelle der Gesamtinitiative übernommen werden.

Auffallend ist zudem, dass vielen Handwerksbetrieben nicht bewusst ist, dass sie ein vom Wirtschaftsministerium gefördertes Angebot wahrnehmen. Ziel sollte es sein, dass die Sichtbarkeit nicht nur der Initiative als Marke, sondern auch des Wirtschaftsministeriums bzw. des Landes als Mittelgeber immer gut gewährleistet ist. Dadurch wird transparent, was das Land für das Handwerk leistet und was das Handwerk dem Land wert ist.

7. Programmmonitoring weiterentwickeln: Das vorhandene, vom Wirtschaftsministerium aufgesetzte Kennzahlensystem zur Initiative umfasst relevante Indikatoren, um ein solides Programmmonitoring durchzuführen. Allerdings besteht eine eher heterogene und unterschiedliche Datenstruktur zu den umgesetzten Leistungen der Projektträger. Eine begleitende strukturierte Datenauswertung liegt nicht vor. Im Zuge der Evaluation wurde ein Indikatorensystem für eine Ziel- und Wirkungskontrolle erarbeitet. Die erarbeiteten Indikatoren eignen sich dazu, die Maßnahmen kontinuierlich zu monitoren und die aktuellen Leistungen evidenzbasierter als bisher nachzuhalten. Ein reduziertes Indikatorensystem bietet sich hierfür an (siehe auch vorheriges Kapitel). Es wird empfohlen, die Teilnehmenden der Initiative direkt im Nachgang an die Teilnahme prospektiv und unter Berücksichtigung eines erforderlichen zeitlichen Abstands ein weiteres Mal für eine rückblickende Wirkungsmessung zu befragen. Die Ergebnisse sind idealerweise jährlich auszuwerten und als KPIs zur Programmumsetzung zu visualisieren. Die Zusammenführung der Daten kann über ein interaktives Dashboard für den Daten- und Informationsaustausch erfolgen.