

Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes

Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A.,
Jaschinski, E. und Schuler, J.

Online-Publikation

Karlsruhe 2014



GEFÖRDERT VOM



Hinweise der Autoren

Ergebnis des Forschungsprojektes inno.de.al

Die vorliegende Publikation ist ein Ergebnis des Forschungsprojektes *inno.de.al: Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels*. Dieses Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert. Die fachliche Begleitung übernahm der Projektträger DLR - Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V.

Schriftenreihe inno.de.al-transfer

Neben Beiträgen in Sammelbänden, Zeitschriften und Presseberichten (siehe www.innodeal.de/veroeffentlichungen) wurden im Rahmen des Projektes drei zentrale Ergebnisberichte erarbeitet und in der Reihe inno.de.al-transfer publiziert.

Dies sind:

- Osranek, R., Baumann, A., Ritter, A., Weber, H., Ihm, A., Jaschinski, E. & Schuler, J. (2014). Den demografischen Wandel meistern: Merkmale eines demografiefesten und innovativen Handwerksbetriebes. Online-Publikation. Karlsruhe (www.innodeal.de/veroeffentlichungen). [Vorliegende Publikation]
- Baumann, A., Ritter, A., Osranek, R., Schuler, J., Gerhard, S., Ihm, A., Weber, H. & Jaschinski, E. (2015). Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik.
- Osranek, R., Ritter, A., Schuler, J., Baumann, A., Gerhard, S., Ihm, A., Weber, H. & Jaschinski, E. (2015). Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik.

Geschlechtsbezogene Formulierungen

Zur leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden eine geschlechts-„neutrale“ Formulierung verwendet. Bei der Benennung von Personen wird deshalb nur eine Form (z. B. Unternehmer, Mitarbeiter) oder die neutrale Form (z. B. Beschäftigte) verwendet, wobei selbstverständlich jeweils beide Geschlechter gemeint sind.

Wir bedanken uns

Die Produkte aus dem inno.de.al-Projekt sind das Ergebnis einer konstruktiven und fruchtbaren Zusammenarbeit von Forschern, Praktikern, temporär einbezogenen Experten aus der Betriebsberatung im Handwerk sowie der Arbeitsforschung und dem Projektträger.

Das Projektteam bedankt sich:

- Bei allen Unternehmen und Mitarbeitern der in die Bestandsaufnahme, Erprobung und Evaluation einbezogenen Betriebe für ihre Offenheit, die sie uns entgegengebracht haben, ihre kritischen Anmerkungen und ihre konstruktive Mitwirkung. Ohne sie wären die Ergebnisse nicht zustande gekommen.
- Beim Projektträger im DLR, insbesondere bei Frau Gabriele Kossack und bei Frau Ilona Kopp für die konstruktive Betreuung der Projektarbeit und die damit verbundenen inhaltlichen Anregungen.
- Dem Team des Förderschwerpunktes „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“, ‚Demoscreen‘ für die Bündelung aller Vorhaben und die Bereitstellung einer Infrastruktur für den gegenseitigen Wissensaustausch.
- Beim Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) für die Förderung dieses Projektes.

Schließlich gebührt unser Dank Herrn Achim Schulte, der das Projekt mit auf den Weg gebracht hat, leider aber die Ergebnisse seiner Bemühungen nicht mehr erleben konnte.

Zusammenfassung

Der demografische Wandel stellt viele Unternehmen vor neue Herausforderungen, auch Handwerksbetriebe. Ein passgenaues und umfassendes betriebliches Innovationsmanagement scheint bei der Bewältigung der Herausforderungen erfolgversprechend. Der Beitrag verdeutlicht zu Beginn, dass die Etablierung eines solchen Innovationsmanagements noch nicht zum Alltag von Handwerksbetrieben gehört. Die wesentlichen Gründe hierfür, wie die starke Ausrichtung des Betriebes auf die Unternehmer oder deren hohe Einbindung in das Tagesgeschäft mit wenig Zeit für strategische Überlegungen müssen berücksichtigt werden, wenn es um die Entwicklung eines Konzepts geht, wie ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement implementiert werden kann. Vor dem Hintergrund einer Befragung von 67 Handwerksbetrieben und der Reflexion der Ergebnisse mit Experten aus Handwerk und Forschung werden Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Handwerksbetriebes beschrieben, das eine Orientierungshilfe für eine Unternehmensentwicklung bietet.

Praktische Relevanz

Die Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Handwerksbetriebes liefern konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmer von Kleinst-, Klein- und mittelständischen Unternehmen sowie Berater des Handwerks. Darüber hinaus lassen sich aus der Skizzierung potenzielle Akteure und Kooperationspartner für Handwerksbetriebe ableiten, die für die Förderung deren Innovationsfähigkeit und Demografiefestigkeit hilfreich sein können.

1 Demografische Entwicklungen: Eine Herausforderung für das Handwerk

Das Ziel der gleichzeitigen Sicherstellung von Humanisierung und Wirtschaftlichkeit der Erwerbsarbeit impliziert im arbeitswissenschaftlichen Kontext einen ganzheitlichen Blick auf die Arbeitsprozesse. Das heißt, die aktuell und zukünftig determinierenden betriebsinternen und -externen Bedingungen technischer, sozialer und organisatorischer Art sind mit zu betrachten (vgl. z. B. Schlick et al. 2010, S. 7). Erst dadurch können geeignete Ansätze zur arbeitswissenschaftlichen Gestaltung entworfen werden. Daraus folgt, dass auch die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse berücksichtigt werden müssen, die die Humanisierung und Wirtschaftlichkeit von Arbeit beeinflussen können. Eine bedeutende Herausforderung für die Erwerbsarbeit ist der demografische Wandel (vgl. Langhoff 2009, S. 7 ff.; Schlick et al. 2013, S 2ff.).

Für die Betriebe des Handwerks ist das rechtzeitige Erkennen und Meistern der für sie relevanten Herausforderungen ein wichtiger Anstoß für Gestaltungsmaßnahmen. So sind beispielsweise attraktive Arbeitsbedingungen eine Voraussetzung für die Fachkräftesicherung und die Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte. Dass beim Erkennen und gestalterischen Reagieren bei vielen Handwerksbetrieben Handlungsbedarf besteht, belegt die Handwerksforschung (vgl. z. B. Ritter et al. 2013). Wie diese Herausforderungen von den Handwerksunternehmen wahrgenommen werden, welche Konsequenzen sich für die Innovationskraft der überwiegend kleinen Betriebe ergeben, wie ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement im Kontext des demografischen Wandels aussehen kann und wie Handwerksbetriebe durch regionale Innovationsallianzen diese Herausforderungen meistern können, wird im Rahmen des inno.de.al-Projektes erforscht. Nachfolgend werden erste Ergebnisse aus diesem Projekt vorgestellt.

Die Besonderheiten, die das Handwerk bzw. die darin verorteten Betriebe mit sich bringen (vgl. Ritter 2014), legen eine eingehende Beschäftigung mit diesem Wirtschaftsbereich vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nahe. Die handwerkstypischen Charakteristika sind dabei auf der einen Seite beschränkende Rahmenbedingungen, die es dem Handwerk scheinbar erschweren, den Herausforderungen des demografischen Wandels gerecht zu werden. Auf der anderen Seite bieten sie auch neue Chancen und Möglichkeiten dafür.

2 Innovationen als Bewältigungsstrategie

Die mehr als eine Million Handwerksbetriebe in Deutschland sind vorwiegend kleine Betriebe mit durchschnittlich 5,3 Mitarbeitern (vgl. ZDH 2013). Durch ihre klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen sind diese besonders gefordert, die sich aus dem demografischen Wandel ergebenden Handlungsbedarfe frühzeitig erkennen und angehen zu können. Denn auch hier macht es der zunehmende Anteil älterer Mitarbeiter und Betriebsinhaber erforderlich, ausreichend Mittel

(z. B. finanzieller, personeller und zeitlicher Art) einzusetzen und vorausschauend zu planen, um die Wirtschaftlichkeit der Betriebe und gleichzeitig die Gesundheit sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter (als Bestandteil humaner Arbeit) zu gewährleisten (vgl. Fuchs & Söhnlein 2013, S. 25; Langhoff 2009, S. 11; Packebusch 2001, S. 43).

Obwohl die Notwendigkeit einer Beschäftigung mit den Chancen und Risiken, die der demografische Wandel mit sich bringt, in der Mehrzahl der Handwerksunternehmen heute erkannt wird, verhindern vordringlicher scheinende Handlungsnotwendigkeiten eine proaktive Herangehensweise an die Thematik (vgl. Baumann et al. 2014, S. 173; Rohrlack 2008, S. 91). Dies steht in Zusammenhang mit den Charakteristika von Handwerksbetrieben: Ihnen gemeinsam sind die Fokussierung auf die Unternehmer, deren starke Einbindung in das Tagesgeschäft und die daraus resultierende Überbetonung des Tagesgeschäftes im Vergleich zu langfristigen, strategischen Planungen. Kurzfristige Ertragsziele und eine reaktive Betriebsführung erschweren damit die Entwicklung und Umsetzung langfristiger Strategien zur Erhöhung der individuellen, wie auch betrieblichen Innovationsfähigkeit. Solche Strategien könnten jedoch auf individueller Ebene zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und auf betrieblicher Ebene zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen. Das heißt, dass die skizzierten Rahmenbedingungen im Handwerk die erforderlichen Kompetenzen und Freiräume zur Integration von Lernprozessen, zur Veränderung von Arbeitsbedingungen, zur Netzwerkbildung und Aufrechterhaltung von Kooperationen und letztlich die Zukunftsfähigkeit eines Betriebes einschränken können (vgl. Ihm 2013, S. 59).

Gegenwärtige und zukünftige demografische Veränderungen können von Handwerksbetrieben auch als Chancen genutzt werden. Hierfür ist es erforderlich, aktuelle und zukünftige Entwicklungen frühzeitig aufzugreifen (vgl. Jeschke et al. 2013, S. 9; Lahner 2004; Scherhag 2010, S. 150), was durch ein erweitertes Verständnis des Themas Innovation und der damit verbundenen Gestaltungsaufgaben realisiert werden kann. In diesem Falle werden Innovationen nicht nur auf technische und technologische Neuerungen bezogen, sondern auch auf Neuerungen in anderen Bereichen. Denn Handwerksbetriebe müssen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zahlreiche neue Handlungsfelder aufgreifen, um erfolgreich zu bleiben: Sie müssen einen bewussten Umgang mit den gesundheitlichen Ressourcen ihrer Beschäftigten pflegen, neue Dienstleistungen und Produkte für einen sich verändernden Markt anbieten (vgl. Kohlbacher et al. 2010, S. 34) und ihre Unternehmen entsprechend strategisch ausrichten. Dabei ist die Innovationsfähigkeit und –bereitschaft eines Betriebes eine Grundvoraussetzung. Nach dem umfassenden Innovationsverständnis sind Innovationen Neuerungen, die mit einem technischen, sozialen und organisatorischen Wandel einhergehen (vgl. Hauschildt & Salomo 2014, S. 22). Somit beziehen sich Innovationen nicht nur auf technische oder technologische Erfindungen, sondern auch auf Neuerungen im betrieblichen Kontext (West & Farr 1996, S. 9; Thomzik 2009, S. 12). Innovationsfelder sind hier die Betriebsführung, die Prozess- und Arbeitsgestaltung, die Personalentwicklung, die Unternehmenskultur (Werte, Kommunikation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, gesellschaftliche Verantwortung) sowie Kooperationen mit externen Partnern. Vermutlich sind es gerade diese Felder, die Handwerksbetriebe dazu befähigen können, die Herausforderungen des demografischen Wandels meistern zu können.

Um die Innovationsfähigkeit in diesen Feldern im Kontext der Anforderungen des demografischen Wandels zu steigern, benötigen die Handwerksunternehmen spezielle, auf ihre Besonderheiten angepasste Werkzeuge und Strategien. Deren Entwicklung und Erprobung widmet sich das BMBF-Forschungsprojekt «Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (inno.de.al, Laufzeit 1.1.2012 bis 30.4.2014)». Das Verbundvorhaben „inno.de.al“ wird mit Mitteln des BMBF im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungspro-

gramm „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ (BMBF 2007) gefördert.

3 Erforschung regionaler Innovationsallianzen: Das Projekt inno.de.al

Ausgangshypothese des Projektes ist die Erfordernis einer handwerkstauglichen Unterstützungsstrategie für die Förderung der Innovationskompetenzen und damit der betrieblichen Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund der Herausforderungen des demografischen Wandels durch sogenannte regionale, überbetriebliche Innovationsallianzen (vgl. Ritter et al. 2014). Diese sind zu verstehen als ein Netzwerk von mehreren, nicht konkurrierenden (Handwerks-) Betrieben mit vergleichbaren Anliegen und zusätzlichen Partnern, die bei Bedarf als Kompetenzträger spezifischer Themen (z. B. Arbeitsgestaltung, betriebliches Gesundheitsmanagement, Umgang mit betreuungsintensiven Mitarbeitern, Netzwerkkommunikation) hinzugezogen werden. Im Rahmen dieser Allianzen können innovative betriebliche und betriebsübergreifende Konzepte in unterschiedlichen Bereichen erarbeitet und im eigenen Betrieb umgesetzt werden. Damit wird den Beteiligten die Möglichkeit geboten, Strategien zu diskutieren, Anforderungen an erforderliche Werkzeuge zu definieren, neue Werkzeuge kennenzulernen und sich gegenseitig bei ihrer Erprobung zu unterstützen. Die Zusammenarbeit zeichnet sich dabei durch Kooperation, ein gemeinsames Reflektieren (Auseinandersetzen mit Zuständen und Herausforderungen), die Entwicklung von Strategien und Gestaltungskonzepten, die Nutzung von Synergien und proaktives Denken und Handeln (anstelle kurzfristiger Lösung akuter Probleme) aus. Innovationsallianzen werden durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverband regional gebildet, moderiert, angeleitet und koordiniert. Dieses Konzept wird zurzeit im Projekt inno.de.al aufgegriffen und erprobt.

In welchem Maße Betriebe des Handwerks bereits innovationsfähig sind und Unternehmer mögliche Implikationen des demografischen Wandels in die Führung ihres Betriebes einbeziehen, wurde im Rahmen einer vorausgehenden empirischen Erhebung untersucht und wird im folgenden Kapitel vorgestellt.

4 Die Sichtweise von Handwerksbetrieben auf die Themen Innovation und demografischer Wandel: Ausgewählte Ergebnisse einer Befragung

Im Sommer 2012 wurde im Rahmen des eingangs beschriebenen BMBF-Forschungsprojektes eine interviewbasierte Befragung (siehe Kapitel 3.3) von insgesamt 67 Handwerksbetrieben unterschiedlicher Gewerke durchgeführt (siehe Tabelle 1). Die wichtigsten Inhalte der Befragung waren die Einschätzung von Handwerksunternehmern hinsichtlich ihrer Auseinandersetzung mit den Themen demografischer Wandel und Innovation und die Relevanz beider Themen in ihrem Betrieb heute und zukünftig, sowie ihre Einschätzung, inwiefern ihr Betrieb für die positiven und negativen Konsequenzen des demografischen Wandels und das Thema Innovation aufgestellt ist. Zielsetzung der Befragung war zu eruieren, welche Bedeutung Handwerksunternehmer dem demografischen Wandel und Innovation beimessen, und ob bzw. wie sie damit umgehen. Mit der Befragung sollte außerdem thematisiert werden, inwiefern Handwerksbe-

etriebe fähig und bereit sind, Innovationen umzusetzen und dem demografischen Wandel zu begegnen.

Tabelle 1: Verteilung der teilnehmenden Handwerksbetriebe

GEWERK	Anzahl Betriebe	GEWERK	Anzahl Betriebe
Bauhauptgewerbe:	4	Nahrungsmittelgewerbe:	6
Ausbaugewerbe:	35	Gesundheitsgewerbe:	5
Betriebe des gewerblichen Bedarfs*:	8	Persönliche Dienstleistungen**:	5
Kraftfahrzeuggewerbe:	4		

* Metallbauer, Feinwerkmechaniker, Informationstechniker

** Friseur, Raumausstatter, Schneider

4.1 Handwerksunternehmer sind sich des demografischen Wandels und seiner Auswirkungen bewusst

Zu Beginn der Befragung wurde mit dem jeweiligen Interviewteilnehmern (Unternehmer von Handwerksbetrieben) geklärt, wie gut sich derjenige über das Thema des demografischen Wandels informiert fühlt und worüber er diese Informationen bezieht. Damit sollte erfasst werden, inwiefern die Thematik bereits im Bewusstsein der Unternehmer verankert ist. Die Mehrheit der Befragten fühlt sich ausreichend bzw. weitgehend ausreichend über den demografischen Wandel informiert (79,1 Prozent, N=67). Ihre Informationen beziehen sie dabei hauptsächlich aus den Medien (64,8 Prozent, N=67), aus eigenen Erfahrungen (43,8 Prozent, N=67) und Informationsveranstaltungen verschiedener Träger (37 Prozent, N=67) wie beispielsweise der Handwerkskammer oder Innungen.

Neben der reinen Informiertheit über den demografischen Wandel scheint das Thema bereits in der betrieblichen Realität angekommen zu sein: Fast alle Betriebe, die befragt wurden, spüren schon heute die Auswirkungen des demografischen Wandels (89,6 Prozent, N=67). Dies äußert sich nach Einschätzung der Befragten in dem Mangel an Bewerbern für einen Ausbildungsplatz (30,0 Prozent, N=60), an Fachkräften (16,7 Prozent, N=60) oder auch durch beides gleichzeitig (20,0 Prozent, N=60). Die sich ändernden Kundenbedürfnisse, die in einem Bezug zum demografischen Wandel stehen (könnten), spüren ebenfalls knapp ein Drittel derjenigen, die die Auswirkungen schon wahrnehmen (28,3 Prozent, N=60). Dazu passt, dass über zwei Drittel der befragten Betriebe (79,1 Prozent, N= 67) in der Vergangenheit Schwierigkeiten hatten, eine neue Stelle zu besetzen und mit den Eingangsqualifikationen der Ausbildungsbewerber unzufrieden waren (72,1 Prozent, N= 67).

44,8 Prozent (N=67) der befragten Unternehmer sehen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels primär Risiken (vor allen im Bereich der Fachkräfteakquise), was sich aus Sicht der Unternehmer zukünftig weiter verstärken wird: Für die nächsten 5 bis 10 Jahre gehen sogar noch mehr Betriebe davon aus, dass es Risiken geben wird (70,2 Prozent, N=67). Gesehen wer-

den auch Chancen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind. 76,9 Prozent (N=65) der Unternehmer sehen diese bereits heute, vor allem in Bezug auf die Kundenseite bzw. den Markt. Auch zukünftig erwarten 78,8 Prozent (N=66) der Befragten Chancen für ihren Betrieb. Bei den Handwerksunternehmern ist somit das Thema des demografischen Wandels nicht ausschließlich negativ besetzt, sondern auch positiv (Aussicht auf Vorteile). Beides impliziert einen Handlungsbedarf, mit dem sich die Betriebe auch auseinandersetzen.

So geben zwei Drittel der Befragten (64,2 Prozent, N=64) an, dass sie konkrete Konzepte zum Meistern des demografischen Wandels haben. Auf die Frage, wie gut der eigene Betrieb für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels aufgestellt ist, antworteten 86,6 Prozent gut bzw. sehr gut. 88,1 Prozent der befragten Betriebe sehen nach eigener Einschätzung jetzt schon Möglichkeiten, auf die Auswirkungen des demografischen Wandels zu reagieren, 92,2 Prozent sehen diese Möglichkeiten zukünftig. Handlungsmöglichkeiten werden primär darin erkannt, sich an veränderte Kundenstrukturen/Marktaktivitäten anzupassen, die Qualifizierung der Mitarbeiter auszubauen bzw. zu erweitern, Personal aufzustocken, neue Wege der Rekrutierung zu nutzen oder die Rekrutierung auf bisher nicht erschlossene Bewerbergruppen auszuweiten und Energie in die Bindung der schon vorhandenen Mitarbeiter zu investieren.

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass sich die befragten Handwerksunternehmer der Problematik des demografischen Wandels durchaus bewusst sind, die Tragweite der Herausforderungen für sie noch vage zu sein scheint und sie handwerkstypisch auf ihre Fähigkeit vertrauen, neue Situationen/Herausforderungen zu meistern. Den Ergebnissen zufolge sehen sie auch Handlungsmöglichkeiten, um die negativen Auswirkungen des demografischen Wandels zu meistern und die positiven Auswirkungen als Vorteil zu nutzen. Demnach scheint es keine besonderen Handlungsnotwendigkeiten zu geben. Fraglich ist allerdings, warum die Betriebe für die wahrgenommenen Handlungsbedarfe – beispielsweise den Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften, die Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen und das häufige „Reagieren müssen, statt Agieren zu können“ – kaum geeignete Gestaltungsmaßnahmen ergreifen. Möglicherweise wirkt auch hier der Effekt der sog. Engpassstelle in Gestalt des Unternehmers. Denn es braucht bewusste Entscheidungen, konkrete Planung und zeitliche, personelle und zum Teil finanzielle Ressourcen, um die Handlungsoptionen umzusetzen. Andere Möglichkeiten wie beispielsweise die Erschließung neuer Kundengruppen oder Marktsegmente können erst mit der Zeit genutzt werden. Auch hier ist möglicherweise die empfundene Ressourcenbeschränkung von Klein- und Kleinstbetrieben ausschlaggebend, weshalb diese Chancen noch nicht ausreichend genutzt wurden. Ein detaillierteres Bild über mögliche Gründe für diese Diskrepanz ergibt sich, wenn man sich die Ergebnisse der Befragung zu dem Thema „Innovationsfähigkeit“ näher betrachtet.

4.2 Die Förderung der betrieblichen Innovationsfähigkeit braucht Unterstützung

Die Befragung fokussierte auf das Innovationsverständnis der Befragten. Während die Unternehmer, die über keine praktischen Erfahrungen mit einem überbetrieblichen Unternehmer Netzwerk verfügten, das sich auch zu Fragen der Betriebsführung austauscht, ein eher traditionelles Innovationsverständnis hatten („Innovationen sind neue Produkte, Dienstleistungen, Techniken und Technologien“, Platz 1 der Nennungen), ist der Innovationsbegriff sogenannter „Netzwerkbetriebe“ (Einige Betriebe, die an der Befragung teilnahmen, sind bereits in ein be-

triebsübergreifendes Netzwerk („bad & heizung concept AG“) aus dem Bereich Sanitär-Heizung-Klima eingebunden. Insgesamt 24 der 41 eigenständigen Mitgliedsbetriebe des Netzwerkes wurden befragt.) ein deutlich breiterer und bezieht sich eher auf die Einstellung des Unternehmers bzw. der im Betrieb arbeitenden Menschen („Vorausdenken, einer der Ersten sein, Zeitgeist beachten“ auf Platz 1). Im Weiteren wurde der Unternehmer nach Themenbereichen gefragt, bei denen er einen Handlungsbedarf für die Realisierung von Innovationen sieht und inwiefern hierfür externe Unterstützung zur Realisierung benötigt wird.

Die oberen Plätze der Themenbereiche, in denen die Unternehmer Handlungsbedarf sehen, nehmen die Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen, die Gestaltung der Abläufe im Betrieb, die Erschließung neuer Märkte und die Führung des Unternehmens ein. Diese Themen scheinen Unternehmer nach wie vor als Kernthemen wahrzunehmen, wenn es um die Zukunftssicherung des Unternehmens geht.

Weiterhin zeigt sich, dass sich Betriebe zukünftig eine stärkere Innovationskraft wünschen, wenn es um Themen der Zukunftssicherung geht, die vor dem Hintergrund des demografischen Wandels eine bedeutende Rolle spielen: Personalwirtschaftliche Themen wie die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung, Personalführung, Qualifizierung der Mitarbeiter (einschließlich Personalentwicklung) und die Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen bilden das Mittelfeld der Ergebnisse hinsichtlich der Frage, worin die Unternehmer einen Handlungsbedarf sehen. Circa zwei Drittel der Betriebe sehen hier die Notwendigkeit, Verbesserungsaktivitäten umzusetzen. Auch im Bereich des Wissensmanagements, das die Speicherung betrieblich relevanten Wissens sicherstellt, wird von 71,6 Prozent (N=67) der Befragten als Handlungsbedarf gesehen.

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass die befragten Unternehmer zwar äußern, dass sie einen Handlungsbedarf in den Bereichen Nachwuchs- und Fachkräftesicherung, Qualifizierung der Mitarbeiter, Wissenserhalt durch ein systematisches Wissensmanagement, Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen und Personalführung sehen und über Handlungsmöglichkeiten verfügen. Gleichzeitig setzten aber nur wenige Betriebe zu diesen Themen bereits innovative Maßnahmen um bzw. wissen, wie innovative Maßnahmen aussehen könnten.

Auffällig ist, dass Betriebe, die schon über einen längeren Zeitraum in einem überbetrieblichen Netzwerk aktiv sind und dort auch Themen der Zukunftssicherung durch eine adäquate Betriebsführung bearbeiten, mehr innovative Maßnahmen in diesen Themenbereichen umgesetzt haben, als Betriebe, die nicht in vergleichbarer Form vernetzt sind. Die vernetzten Betriebe entwickeln gemeinsam strategische Geschäftsfelder und Erfolgsfaktoren und arbeiten somit kontinuierlich und systematisch an Themen, die mit Innovationsfähigkeit zusammen hängen. Die prozentualen Angaben, inwiefern die Betriebe in diesen Themenbereichen schon innovative Ansätze verfolgen, gehen zwischen vernetzten und nicht vernetzten Betrieben stark auseinander (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Anteil der Betriebe, die in den einzelnen Themenbereichen innovative Ansätze verfolgen (nach eigener Einschätzung der Befragten)

Frage: „Machen Sie in diesem Themenbereich schon etwas Innovatives?“				
Themenbereich	keine Netzwerkbetriebe		Netzwerkbetriebe	
	%	N	%	N
Wissensmanagement	34,4	(43)	85,7	(23)
Personalführung	39,5	(43)	87,5	(22)
Nachwuchs-/Fachkräfterekrutierung	32,6	(42)	54,5	(24)
Qualifizierung der Mitarbeiter	27,9	(41)	75,0	(24)
Gestaltung gesunder Arbeitsbed.	23,3	(43)	73,7	(23)

Ein möglicher Grund kann sein, dass die befragten Netzwerkbetriebe tatsächlich schon sehr viel mehr Innovationen in diesen Bereichen umgesetzt haben, initiiert durch die Netzwerkarbeit und das gemeinsame Erarbeiten und Reflektieren mit anderen Betrieben. Ein anderer Grund ist möglicherweise die größere Sensibilität der Netzwerkbetriebe für Neuerungen, ebenfalls initiiert durch einen intensiveren Austausch im Netzwerk.

Es wurde zusätzlich gefragt, inwiefern sich die Betriebe Unterstützung durch externe Partner zu den jeweiligen Themenbereichen wünschen. Auch hier ergibt sich zwischen den beiden Gruppen (Netzwerkbetriebe und keine Netzwerkbetriebe) ein erheblicher Unterschied. Zu jedem der Themenbereiche nannten deutlich mehr Unternehmer, die in einem Netzwerk organisiert sind, dass sie hierfür externe Unterstützung benötigen, insbesondere bei der Qualifizierung und der Einbeziehung der Mitarbeiter, der Erschließung neuer Märkte, der Führung des Unternehmens, der Gestaltung der Abläufe im Betrieb und dem Wissensmanagement. Vermutlich haben sie erkannt, wie hilfreich das bestehende Netzwerk als externer Unterstützungspartner sein kann und äußern sich deshalb hierzu deutlich positiver als die Unternehmer, die diesen Vorteil der Unterstützung bisher nicht nutzen konnten. Ein Grund könnte sein, dass die Unternehmer der Netzwerkbetriebe deutlicher die Tragweite und Handlungsrelevanz erkennen.

Ein weiteres Ergebnis zeigt, dass viele der Unternehmer der Meinung sind, dass es sich lohne, Mitarbeiter einzubeziehen und damit der Betrieb besser aufgestellt sei. Im Falle des demografischen Wandels sind 53 Prozent dieser Meinung. Hinsichtlich der Innovationsfähigkeit sehen 68,2 Prozent dies als Vorteil. Eine vergleichende Aussage zwischen beiden Werten ist zwar aufgrund statistischer nicht erfüllter Vorgaben unzulässig, dennoch legen die absoluten Werte die Vermutung nahe, dass Unternehmer eher einen Nutzen der Mitarbeiterbindung bei dem Thema der Innovationsfähigkeit sehen als bei der Bewältigung des demografischen Wandels. Dies wird unterstützt durch das Ergebnis, dass fast alle Unternehmer (92,5 Prozent, N=67) Beispiele dafür nennen können, dass sie die Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen ihrer Mitarbeiter für die Entwicklung und Realisierung von Innovationen nutzen und diese auch sehr stark bis stark nutzen (87,1 Prozent, N=62).

4.3 Restriktionen der Studie

Einschränkend muss vermerkt werden, dass es sich bei der Stichprobe nur um einen Ausschnitt an Handwerksbetrieben aus verschiedenen Gewerken handelt und damit die Interpretation bzw. Gültigkeit der Ergebnisse begrenzt ist. Letztlich kann aber davon ausgegangen werden, dass zum einen Betriebe befragt wurden, die hinsichtlich ihrer Größe, ihrer Unternehmensstruktur und ihrer „Problemlagen“ durchaus als handwerktypisch betrachtet werden können. Zum anderen bezog die Studie unterschiedlichste Gewerke ein, die beispielsweise einen sehr dynamischen Markt mit einer hohen Innovationsrate bedienen (z. B. Informationstechnik) oder die aus dem eher traditionellen Bereich des Handwerks stammen, wie beispielsweise das Schreinerhandwerk. Hinzu kommt, dass sich die befragten Betriebe durch sehr unterschiedliche Entwicklungsstufen auszeichnen, was ihre strategische Ausrichtung und die Berücksichtigung von Innovationen in ihrer Unternehmensführung angeht. Dennoch stehen die Betriebe annähernd vor vergleichbaren Herausforderungen und äußern ähnliche Problemlagen. Durch die freiwillige Teilnahme (Selbstselektion) sowie die Einbeziehung von Handwerksbetrieben eines erfolgreichen Handwerkernetzwerkes ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse ein eher positives Bild der Realität der Handwerksbetriebe in Deutschland zeichnen.

Als zusätzliche Restriktion der Studie kann die bereits vorhandene Sensibilität der Unternehmer, die an der Befragung teilnahmen, genannt werden. Diese Betriebe sehen möglicherweise eher einen Handlungsbedarf und bringen eine stärkere Motivation mit. Dem ist entgegen zu halten, dass im Rahmen des Forschungsprojektes Handwerksbetriebe unterschiedlicher Entwicklungsstufen teilnehmen. Die im Projekt entwickelten Konzepte tragen diesen unterschiedlichen Entwicklungsstufen Rechnung und werden gegen Ende des Projektes durch weitere Handwerksbetriebe, die nicht am Projekt teilgenommen haben, in ihrer Nützlichkeit bewertet.

4.4 Zwischenfazit

Die vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass sich Handwerksunternehmer des demografischen Wandels durchaus bewusst sind und dass dieser sowohl heute als auch zukünftig in der Ausrichtung der Unternehmensführung berücksichtigt werden muss. Dabei wird aus ihrer Sicht entscheidend sein, wie gut sie für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen aufgestellt sind. Es existieren zwar schon erste Schritte in die Richtung eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes und es scheint erste konkrete Vorstellungen hinsichtlich der Realisierung zu geben. Allerdings sieht ein Großteil der Unternehmer noch einen großen Handlungsbedarf und benötigt hierfür externe Unterstützung.

Doch mit der Klärung, inwiefern sich ein Betrieb als „demografiefest und innovationsfähig“ bezeichnen kann, steht die Frage eines möglichen (!) „Idealbildes“ und entsprechender Merkmale eines solchen Handwerksbetriebes in Zusammenhang. Diese basieren auf theoretischen, literaturbasierten Aussagen und der zuvor beschriebenen Ergebnisse der Studie. Zur Verifizierung wurden diese mit Experten des Handwerks (hauptsächlich Betriebsberater des Handwerks, Demografieberater, Forschungsvertreter) und Handwerksunternehmern diskutiert. Nachfolgend werden die Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes näher erläutert.

5 Merkmale eines demografiefesten und innovationsfähigen Betriebes

Wodurch sich ein demografiefester und innovationsfähiger Betrieb auszeichnen sollte wurde im Rahmen von zwei Workshops mit 48 Unternehmern sowie einem Workshop mit Vertretern aus der Forschung (u.a. Arbeitswissenschaftler, Psychologen) und Praxis (Berater und weitere Experten des Handwerks) erörtert.

Die Experten der Praxis (insbesondere die Handwerksunternehmer) identifizierten dabei ihnen wesentlich erscheinende Kompetenzfelder, die einen solchen Betrieb auszeichnen und die es zu gestalten gilt, wobei hierfür handwerkstaugliche Konzepte und Werkzeuge erforderlich sind. In Bezug auf die Demografiefestigkeit sind dies die Kompetenzfelder Nachwuchs und Fachkräftesicherung, Wissen und Gesundheit. Innerhalb dieser Bereiche wurden zahlreiche Charakteristika genannt, die eine optimale Aufstellung definieren. Für den Aspekt der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft wurden die Kompetenzfelder Partizipation, Prioritäten setzen, Qualifizierung, Beobachtung des Umfeldes und Austausch in Netzwerken identifiziert. Diese Felder wurden gemeinsam mit Vertretern aus der Forschung und handwerksnahen Experten ausgearbeitet und flossen in die Beschreibung der Merkmale ein.

5.1 Schwerpunkte eines demografiefesten Handwerksbetriebes

Ein demografiefester Handwerksbetrieb nimmt durch den demografischen Wandel verursachte Veränderungen frühzeitig wahr, erarbeitet geeignete Handlungsmöglichkeiten und setzt sie in betriebliches Handeln um. Mögliche Veränderungen werden, bevor sie „akut“ werden, definiert, und geeignete Maßnahmen werden abgeleitet und umgesetzt. Wenn ein Betrieb Veränderungen meistern muss, wie sie beispielsweise durch die Auswirkungen des demografischen Wandels für viele Unternehmen zu erwarten sind, greifen kurzfristig ausgerichtete, kurative Maßnahmen häufig zu kurz (vgl. Osranek et al. 2014, S. 193f.). Daher ist ein langfristig angelegter systematischer Umgang mit Veränderungen eine wesentliche Eigenschaft des demografiefesten Betriebs.

Kompetenzfeld „Nachwuchs- und Fachkräftesicherung“

Der demografiefeste Handwerksbetrieb hat erkannt, dass die Attraktivität der Arbeitsbedingungen und des Betriebes der Schlüssel für die Nachwuchs- und Fachkräftesicherung ist. Er verfügt weiterhin über die Fähigkeit, gute Nachwuchs- und Fachkräfte zu finden bzw. auf sich aufmerksam zu machen und an sich zu binden. Mit zielgruppengerechten Rekrutierungsstrategien und der gezielten Steigerung der Arbeitgeberattraktivität sowie eines positiven Arbeitgeberimages werden die regionale und überregionale Bekanntheit gesteigert und es werden potenzielle neue Beschäftigte auf den Betrieb aufmerksam gemacht. Hierbei ist die Schaffung einer eigenen Arbeitgebermarke wichtige Grundlage zur Gewinnung von Fach- und Nachwuchskräften.

Kompetenzfeld „Wissen“

Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Mitarbeiterstruktur beobachtet der demografiefeste Betrieb hinsichtlich des vorhandenen Wissens und leitet Gegenmaßnahmen ein, bevor bestimmte Kompetenzen nicht mehr in ausreichendem Umfang vorhanden sind, sich die Anforderungen der Kunden ändern oder durch die fortschreitende Technisierung neue Qualifikationen erforderlich sind. Dazu gehört es auch, einen Wissenstransfer zwischen

Jung und Alt – in beide Richtungen! - zu etablieren und ein geeignetes Wissensmanagement sicherzustellen. Hierbei ist insbesondere auch das implizite Erfahrungswissen von Bedeutung. Die Vernetzung mit anderen Unternehmen bietet hierbei Unterstützung, indem erforderliche Kompetenzen bei Bedarf „ver- bzw. geliehen“ werden können. Der Austausch mit anderen Betrieben wird auch dazu genutzt, branchenspezifische Entwicklungen zu erfassen und potenzielle Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten abzuleiten.

Kompetenzfeld „Gesundheit“

Der demografiefeste Betrieb geht nicht nur von einem präventiven, sondern auch salutogenetischen Verständnis von Gesundheit aus, indem die Gesundheit der Mitarbeiter und des Unternehmers erhalten (= präventiv) und gefördert wird (= salutogenetisch) (vgl. Antonovsky & Franke, 1997, S. 31). Dies äußert sich darin, dass ein hohes Maß an Arbeitssicherheit und Ergonomie sowie Maßnahmen wie flexible Arbeitszeiten für eine bessere Work-Life-Balance und individuelle Arbeitsplatzgestaltung umgesetzt werden. Im Sinne des salutogenetischen Verständnisses werden individuelle Ressourcen erschlossen und gefördert. Die Gesundheit wird als Wettbewerbsfaktor erkannt und durch entsprechende Maßnahmen im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements gefördert.

5.2 Wesentliche Kompetenzen eines innovationsfähigen Handwerksbetriebes

Ein innovationsfähiger und bereiter Handwerksbetrieb ist aus der Sicht der einbezogenen Experten durch eine „innovationsfreundliche“ Grundhaltung des Unternehmers und der Mitarbeiter geprägt, die den Umgang mit Neuerungen bzw. Veränderungen bestimmen: Die Offenheit gegenüber Neuem und die Bereitschaft etwas zu riskieren, auch wenn die Folgen von Entscheidungen noch nicht vollständig vorhersehbar sind. Wesentliche Eigenschaften sind der Wille und die Motivation, "einen Schritt voraus sein zu wollen".

Für die einbezogenen Experten räumt der Betrieb, der innovationsfähig und –bereit ist, strategischen Fragestellungen in der Betriebsführung den notwendigen Raum ein. Dabei zeichnet sich dieser Betrieb durch eine systematische, langfristig ausgerichtete Vorgehensweise aus. Das heißt, er integriert das permanente „Ausschauh alten“ nach neuen Potenzialen, die freie Ausarbeitung von Ideen sowie die strategisch fundierte Entscheidung über die Entwicklung von Innovationen in die strategische Betriebsführung und fördert diesen Prozess.

Kompetenzfeld „Partizipation“

Die einbezogenen Experten sehen die Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor in einem innovationsfähigen Betrieb. Deshalb werden Beschäftigte in den Innovationsprozess aktiv eingebunden. Dafür wird den Mitarbeitern Verantwortung übertragen und ggf. durch ein Anreizsystem ihre Mitwirkung am Innovationsprozess honoriert. Die Geschäftsführung versteht es, die Mitarbeiter für Beteiligung bei der Entwicklung und Umsetzung von Innovationen zu befähigen und zu begeistern. Entscheidender Faktor ist darüber hinaus die Kommunikation zwischen den Beschäftigten und den Führungskräften, der genügend Raum und Zeit zur Verfügung gestellt wird.

Kompetenzfeld „Prioritäten setzen“

Ein innovationsfähiger und -bereiter Handwerksbetrieb stellt die für die Entwicklung und Ausarbeitung von Ideen erforderlichen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung

und priorisiert die Weiterentwicklung der Ideen zu Innovationen und deren Umsetzung vor dem Hintergrund der Unternehmensstrategie. Sind finanzielle Ressourcen erforderlich, werden diese für die Umsetzung von Innovationen bei der Jahresplanung einkalkuliert. Im betrieblichen Alltag schafft ein innovationsfähiger und –bereiter Betrieb genügend Raum und Zeit für die Realisierung von Innovationen. Dabei werden Ideen diskutiert und Umsetzungspotenziale erarbeitet.

Kompetenzfeld „Qualifizierung“

Ein demografiefester und innovationsfähiger Betrieb ermittelt regelmäßig die vorhandenen und die erforderlichen Kompetenzen seiner Mitarbeiter und leitet aus der Differenz Qualifizierungsbedarfe ab. Bei der Festlegung entsprechender Qualifizierungsmaßnahmen werden die Interessen der jeweiligen Mitarbeiter berücksichtigt, um deren Motivation zur eigenen Weiterentwicklung zu fördern. Dabei ist die Ermittlung künftiger erforderlicher Kompetenzen wesentlich. Nach Qualifizierungen wird deren Wirksamkeit überprüft, um daraus Rückschlüsse auf die weitere Kompetenzentwicklung zu ziehen.

Ausreichend qualifizierte und damit kompetente Mitarbeiter sind eine entscheidende Ressource für die Umsetzung von Innovationen. Besonders innovative Handwerksbetriebe nutzen beispielsweise Netzwerke, um durch einen Blick über die eigene Organisation hinaus in andere Unternehmen bzw. in die Branche das eigene Know-how zusätzlich zu heben und Rückschlüsse auf Verbesserungspotenziale im eigenen Betrieb zu erlangen. Des Weiteren setzt die Personalentwicklung darauf, selbst „Talente“ auszubilden, indem Mitarbeiter gefördert und gefordert werden. Dadurch wird es ermöglicht, Mitarbeitern Verantwortung zu übertragen und sie bei Neuerungen und bei der Arbeitsplanung einzubeziehen.

Kompetenzfeld „Beobachtung des Umfelds“

Ein innovationsfähiger Handwerksbetrieb ist aus der Sicht der einbezogenen Experten in der Lage, Veränderungen in seinem Umfeld rechtzeitig zu erkennen und deren Relevanz für den eigenen Betrieb zu erkennen. Dabei beobachtet er „seinen“ Markt, die Kundenerwartungen, technologische Entwicklungen sowie gesellschaftliche und politische Veränderungen oder wertet entsprechende Ausarbeitungen aus. Die Kunden werden in diesen Prozess miteingebunden und aktiviert. Doch die Außenorientierung innovativer Betriebe beschränkt sich nicht nur auf die Kundenseite. Auch die Wettbewerber werden „beobachtet“: Aktivitäten und Verhaltensweisen werden erfasst und zur Orientierung genutzt. Ein innovationsfähiger Handwerksbetrieb geht systematisch vor und nutzt zahlreiche Wege zur Beobachtung des Umfelds (z. B. Besuche von Fachmessen, Auswertung von Kundenaufträgen und Presseartikeln).

Kompetenzfeld „Austausch in Netzwerken“

Unternehmern vor allem kleiner Betriebe fehlt häufig ein Partner, der vergleichbare Aufgaben zu bewältigen hat. Die Nutzung von Möglichkeiten für einen konstruktiven, kritischen Austausch ist ein weiteres Merkmal für die Innovationsfähigkeit eines Handwerksbetriebes. Einen solchen Austausch bieten insbesondere Netzwerke mit anderen Unternehmen, in denen gemeinsame Entwicklungen, Herausforderungen und Gestaltungsnotwendigkeiten re-

flektiert sowie Lösungsstrategien und Gestaltungsmaßnahmen diskutiert werden – ggf. unter Einbeziehung von Experten.

6 Zusammenfassende Bewertung und Ausblick

Um als Handwerksbetrieb zukunftsfähig zu bleiben bzw. zu werden, ist vor allem ein passgenaues und umfassendes betriebliches Innovationsmanagement erforderlich, denn die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die u.a. aus dem demografischen Wandel resultieren, erfordern vor allem Innovationen, die auf die strategische Ausrichtung des Betriebes abgestimmt sind. Das heißt, zum Meistern der Herausforderungen müssen auch die kleinen Handwerksbetriebe fähig und bereit sein, ihre strategische Ausrichtung zu konkretisieren und sich gegebenenfalls neu ausrichten. Zusammenfassend lässt sich ableiten:

- Die Zukunftsfähigkeit eines Handwerksbetriebes hängt entscheidend davon ab, ob er in der Lage und bereit ist, die relevanten Veränderungen zu erkennen und daraus entstehende Chancen wahrzunehmen und potentielle Risiken abzuwehren – also von seiner Innovationskraft. Hierbei geht es sowohl um Produkt-/ Dienstleistungsinnovationen als auch um neue Prozesse und innovative Lösungen bei der Arbeits- und Organisationsgestaltung.
- Die Innovationskraft eines Handwerksbetriebes determiniert die Fähigkeit und Bereitschaft zum Meistern der Chancen und Risiken des demografischen Wandels.
- Die Einbeziehung der Beschäftigten ist dabei Notwendigkeit und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor.

Die vorliegende empirische Studie zeigt, dass die praktische Relevanz demografischer Veränderungen von Handwerksunternehmern erkannt wird. Das Thema „demografischer Wandel“ ist bei ihnen sowohl positiv als auch negativ besetzt, wobei die erwarteten negativen Folgen zwar stärker bewertet, aber mehrheitlich als Herausforderungen und damit „meisterbar“ bewertet werden. Die Tragweite und Handlungsrelevanz der damit einhergehenden Herausforderungen für den eigenen Betrieb wird unterschiedlich artikuliert. Eine erkennbare proaktive Auseinandersetzung findet vor allem in Handwerksbetrieben statt, deren Unternehmer bereits in Austauschrunden mit anderen Unternehmern (in einem Unternehmernetzwerk) oder mit Beratern Fragen einer zukunftsorientierten Betriebsführung und -gestaltung thematisiert haben. Dies deutet darauf hin, dass sog. „soziale Innovationen“ in Form neuer Kooperationsformen (vgl. Howaldt & Jacobsen 2010) von Handwerksunternehmern stärker genutzt werden sollten. Die Nutzung interorganisationaler Netzwerke wie aus arbeitswissenschaftlichen Erwägungen heraus bereits seit Jahren empfohlen (z. B. durch das Memorandum der GfA 2000) scheinen im Handwerk erst langsam Anwendung zu finden.

Der Großteil der im Projekt einbezogenen Handwerksunternehmer setzt primär auf die eigene Kompetenz zum Lösen von Problemen. Ihre Strategie resultiert aus der erlebten Dominanz des Tagesgeschäfts und dem Vertrauen, bei Bedarf durch eine Konzentration auf das Erforderliche erkannte Probleme lösen bzw. eine erkannte Chance nutzen zu können. Hier zeigt sich das kleinbetriebstypische Dilemma des Innovationsgeschehens in Handwerksbetrieben: Die Fokussierung auf den Unternehmer führt dazu, dass Innovationen vom Weitblick des Unternehmers, seiner Kreativität, seinen Prioritäten sowie seiner Fähigkeit und Bereitschaft, Mitarbeiter und Externe in den Prozess einzubeziehen, abhängen. Desweiteren fehlt

infolge der starken Einbindung der Unternehmer in das Tagesgeschäft sowie ihrer Betriebsführungsmentalität eine strategische Betriebsführung, bzw. sie ist nur in Ansätzen vorhanden. Damit sind die Voraussetzungen für ein wirksames Entwickeln und Umsetzen von Innovationen eher schlecht.

Ein handwerkstaugliches Innovationsmanagement muss hier ansetzen. Das heißt, es müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die

- die Unternehmer sensibilisieren, beispielsweise durch Erfahrungsaustausch in Form von Workshops im Rahmen regionaler Innovationsallianzen oder eines Unternehmernetzwerkes;
- ein Agieren aller zuständigen Akteure (im Sinne eines proaktiven Handelns) ermöglichen (befähigen und unterstützen), beispielsweise durch eine Anfangsberatung und Unterstützung durch einen Betriebsberater des Handwerks;
- dem Betrieb eine strategische Ausrichtung geben, beispielsweise durch ein gemeinsam mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild;
- die Beschäftigten stärker einbeziehen (Empowerment), beispielsweise durch Mitarbeiterworkshops;
- handwerkstaugliche Tools bereitstellen, beispielsweise ein Konzept zur Erarbeitung der strategischen Entwicklungspotentiale und der Ableitung von Verbesserungen und Innovationen;
- Standards für die Entwicklung von Innovationen definieren, beispielsweise eine Beschreibung, wie mit Ideen der Beschäftigten umzugehen ist.

Im Rahmen der Feldforschung des inno.de.al-Projektes werden derzeit, ausgehend von einem Modell eines handwerksgerechten Innovationsmanagements, in zwei regionalen Innovationsallianzen mit insgesamt fünfzehn Handwerksbetrieben Vorgehensweisen, Tools sowie Unterstützungskonzepte entwickelt und erprobt.

7 Literaturverzeichnis

- Antonovsky, A.; Franke, A.: Salutogenese: zur Entmystifizierung der Gesundheit. Forum für Verhaltenstherapie und psychosoziale Praxis; 36. Tübingen: DGVT-Verl. 1997.
- Baumann, A., Ritter, A. & Mangold, K.: Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben: Zusammenfassende Bewertung und Ausblick. In: Mangold, K., Baumann, A., Ritter, A., Bauerfeld, B. & Blaga, S. (Hrsg.): Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik 2014, S. 171 –187.
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (Hrsg.): Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. Bonn, Berlin 2007.
- Fuchs, J.; Söhnlein, D.: Projektion der Erwerbsbevölkerung bis zum Jahr 2060. IAB Forschungsbericht 10/2013. URL: [http://doku.iab.de/forschungsbericht /2013/ fb1013.pdf](http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb1013.pdf) (letzter Zugriff: 07.07.2014).
- GfA (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft) (Hrsg.): Die Zukunft der Arbeit erforschen - Memorandum der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Verlag 2000.
- Hauschildt, J.; Salomo, S.: Innovationsmanagement. 5. überarb. u. erg. Auflage. München: Vahlen 2014.
- Howaldt, J.; Jacobsen, H. (Hrsg.): Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma. Wiesbaden: VS Verlag 2010.
- Ihm, A.: Unterstützung von Handwerksbetrieben beim Einbinden von Aspekten des demografischen Wandels in die strategische Betriebsführung – Erfordernisse und Formen. In: Ritter, A., Bauer, J. M. & Koczor, M.: Handwerk und demografischer Wandel. Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik 2013, S. 59-60.
- Jeschke, S., Vossen, R., Leisten, I., Welter, F., Fleischer, S.; Thiele, Th.: Eröffnungsbeitrag – Industrie 4.0 als Treiber der demografischen Chance. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013. Frankfurt a. M.: Campus 2013, S. 9-19.
- Kohlbacher, F., Herstatt, C.; Schweisfurth, T.: Produktentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels. In: wissenschaftsmanagement, 1, Januar/Februar 2010, S. 30-36.
- Lahner, J.: Innovationsprozesse im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 69. Duderstadt: Verlag Mecke Druck 2004.
- Langhoff, Th.: Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin: Springer 2009.
- Osraneck, R., Jaschinski, E., Ritter, A., Weber, H.; Gerhard S.: Strategische Betriebsführung im Handwerk – Ein Schlüssel zum Meistern des demografischen Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft. 60. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press 2014, S. 192-194.
- Packebusch, L.: Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht? In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demografischen Wandels. Broschürenreihe Demografie und Erwerbsarbeit. 2001, S. 42-55.

- Ritter, A.: Beratungstool „Förderung der strategischen Ausrichtung eines Handwerksbetriebes durch ein mit allen Mitarbeitern erarbeitetes Unternehmensleitbild“. In: Mangold, K. et al. (Hrsg.): HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik 2014, S. 60-73.
- Ritter, A., Bauer, J. M.; Koczor, M.: Handwerk und demografischer Wandel. Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik 2013.
- Ritter, A., Osranek, R.; Jaschinski, E.: Mit Strategie die Zukunft sichern – Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: praeview- Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Jg. 5, Nr.2 / 2014, S. 18-19.
- Rohrlack, K.: Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. München: Rainer Hampp Verlag 2008.
- Scherhag, K.-H.: Demografischer Wandel: Neue Märkte für das Handwerk. In: Rump, J., Weingarten, J. (Hrsg.): Neue Potenziale für Wirtschaft und Beschäftigung. Idar-Oberstein: Gebhardt & Hilden 2010, S. 148-156.
- Schlick, C., Bruder, R., Luczak, H., Mayer, M.; Abendroth, B.: Arbeitswissenschaft. 3., vollst. überarb. und erw. Auflage. Berlin: Springer 2010.
- Schlick, C., Wegge, J.; Frieling, E.: Age-Differentiated Work Systems: Introduction and Overview to a Six-Year Research Program in Germany. In: Schlick, C., Wegge, J., Frieling, E. (Eds.): Age-differentiated Work Systems. Berlin: Springer 2013, S. 1-24.
- Thomzik, M.: Innovation und Prävention. In: itb (Hrsg.): Innovation und Prävention - Beiträge der Projekte aus der Forschungsgruppe Betriebliches Innovationsmanagement. München: Rainer Hampp Verlag 2009, S. 11-26.
- West, M. A.; Farr, J. L.: Innovation at work. In: West, M. A., Farr, J. L. (Eds.): Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. Chichester, England: Wiley 1996, p. 3-13
- ZDH: Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.): Daten und Fakten. 2013 Online verfügbar: <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html> (letzter Zugriff: 01.06.2014)

Die Ergebnisse des inno.de.al-Projektes sind in den folgenden Veröffentlichungen beschrieben



Osraneck, R. et al. (Hrsg.) 2015: Regionale Innovationsallianzen im Handwerk: Ein innovatives Format der Betriebsberatung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels - Leitfaden für Berater im Handwerk. Karlsruhe: medialogik



Baumann, A. et al. (Hrsg.) 2015: Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben - Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe: medialogik.

Diese und weitere Veröffentlichungen aus inno.de.al stehen auf www.innodeal.de zum Download bereit.