Werkzeuge und Netzwerke zur Förderung von Innovation und Demografie für kleine Unternehmen

Andreas Ihm (itb - Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V.), Anja Baumann (itb - Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V.), Regina Osranek (ITA – Institut für Technologie und Arbeit e.V. an der Technischen Universität Kaiserslautern), Dr. Albert Ritter (FBT - Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training)

1. Demografische Entwicklung und Innovationsfähigkeit im Handwerk – Das Projekt ›inno.de.al‹

In Handwerksbetrieben ist oftmals eine geringe Auseinandersetzung mit den demografischen Herausforderungen zu beobachten. Die Thematik ist zwar durchaus bekannt, deren Relevanz wird aber bislang noch eher unterschätzt. Einige wenige Handwerksbetriebe setzen bereits punktuelle Maßnahmen um, insbesondere durch die Anpassung ihres Leistungsportfolios an älter werdende Kunden oder im Bereich der flexiblen Arbeitszeiten. Allerdings erfolgen vielerorts gerade die Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit nur punktuell und werden nicht als Teil einer systematischen Strategie wahrgenommen. Bei der Konzeption und Umsetzung breit angelegter, strategiebasierter Maßnahmen zur Wahrnehmung der Chancen des demografischen Wandels trifft man in den Betrieben teilweise auf handwerks- bzw. kleinbetriebstypische Hemmnisse. So werden beispielsweise die erforderlichen Kompetenzen und Freiräume zur Integration von Lernprozessen, zur Veränderung von Arbeitsbedingungen, zur Netzwerkbildung und Aufrechterhaltung von Kooperationen durch steigende Arbeitsbelastungen und traditionelle Formen der Betriebsführung eingeschränkt.

Die eine Million Handwerksbetriebe (vgl. ZDH 2012) sind vorwiegend kleine Betriebe mit durchschnittlich 8,5 Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen (vgl. Handwerkszählung 2008) und sehr heterogenen Strukturen und Ausrichtungen. Dennoch gibt es einige Merkmale, die den meisten Handwerksbetrieben gemeinsam sind. Dazu gehört, dass der Unternehmer aktiv in die Kernprozesse eingebunden ist. Als Folge bestehen in der Regel eine hohe Beanspruchung des Unternehmers sowie der »Bottleneck-Effekt« (vgl. Kuiper u. a. 2011: 165). Das heißt, bei

betrieblichen Abläufen und Entscheidungsprozessen stellt der Unternehmer eine Engpassstelle dar. Hinzu kommt als kritischer Faktor, dass das operative Tagesgeschäft im Vergleich zu Industriebetrieben meist einen relativ hohen Anteil des Arbeitsalltags einnimmt wodurch sich eventuelle Nachteile durch den »Bottleneck-Effekt« noch verschärfen (vgl. Kuiper u. a. 2012: 105). Diese Strukturen führen angesichts der meist hohen Arbeitsbelastung und unter steigendem Kostendruck dazu, dass häufig erforderliche Investitionen in Humanressourcen des Betriebes unterbleiben. Anders gesagt: Kurzfristige Ertragsziele und eine reaktive Betriebsführung schwächen langfristige Strategien zur Erhöhung der individuellen und betrieblichen Innovationsfähigkeit – und das, obwohl es gerade die langfristigen Strategien sind, die auf individueller Ebene zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und auf betrieblicher Ebene zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen könnten.

Aus den gegenwärtigen und zukünftigen demografischen Veränderungen resultieren für Handwerksbetriebe aber nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Die demografischen Veränderungen frühzeitig zu erkennen und die sich daraus ergebenden Risiken und Chancen zu erkennen und erfolgreich zu meistern, setzt allerdings einen neuen betrieblichen Umgang mit dem Thema Innovationen voraus. Mit Innovationen sind nicht primär neue technische oder technologische Entwicklungen gemeint, sondern auch betriebliche Kontextbedingungen: Betriebsführung, Prozess- und Arbeitsgestaltung, Betriebskultur, Kommunikation, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen sowie Kooperation mit externen Partnern. In dieser Hinsicht können Innovationsfähigkeit und -bereitschaft als Schlüsselfaktoren für die Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben gelten, die allerdings zu ihrer erfolgreichen Umsetzung auf langfristige Strategien sowie auf die speziellen Bedürfnisse und Charakteristika von Handwerksbetrieben zugeschnittene Werkzeuge angewiesen sind. Denn aufgrund ihrer kleinbetrieblichen Strukturen und ihre meist eingeschränkten personellen Ressourcen haben Handwerksbetriebe mit Hemmnissen zu kämpfen, die einer Implementierung innovativer Konzepte zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels im Wege stehen und sie an der Umsetzung eines professionalisierten Innovationsmanagements oftmals scheitern lassen.

Als erfolgversprechende Unterstützungsstrategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit

und Innovationsbereitschaft von Handwerksbetrieben erweisen sich daher überbetriebliche Innovationsallianzen, Netzwerke von (Handwerks-)Betrieben und unterstützenden Partnern als Kompetenzträger für spezifische Themen.. Diese Innovationsallianzen, die kooperativ (statt kompetitiv) aufgestellt sind, werden durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverbund regional gebildet, moderiert, angeleitet, koordiniert und bei Bedarf um weitere Partner ergänzt. Mit ihnen gelingt es leichter als betriebsintern auf sich alleine gestellt, innovative betriebliche und betriebsübergreifende Konzepte in unterschiedlichen Bereichen zu erarbeiten und umzusetzen (vgl. Abb. 1). Diese Idee wird zurzeit in dem BMBF-Forschungsprojekt ›Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels (inno.de.al)‹ aufgegriffen und in die Praxis umgesetzt.[1]

Zu Beginn des Projektes wurde eine Befragung von Handwerksunternehmern durchgeführt, um die Innovationsbedingungen, -potenziale und -prozesse im Kontext des demografischen Wandels in unterschiedlichen betrieblichen Feldern zu erheben. Ebenso wurden potenzielle zukünftige Innovationsfelder sowie überbetriebliche Unterstützungsbedarfe identifiziert. Ein zusätzliches Thema der Befragung war der Informationsstand zum Thema demografischer Wandel und aktuelle betriebliche Maßnahmen als Reaktion auf die demografische Entwicklung. Ziel war die Entwicklung und Erprobung eines umfassenden handwerkstauglichen Innovationsmanagements sowie die Erprobung von Umsetzungskonzepten, die Handwerksbetriebe befähigen und unterstützen, durch Innovationen die betrieblichen Herausforderungen der Zukunft vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu meistern. Diese Konzepte werden in zwei überbetrieblichen Innovationsallianzen pilotartig umgesetzt und im weiteren Projektverlauf kontinuierlich evaluiert und optimiert.

[1] Das Verbundvorhaben ›inno.de.al‹ wird mit Mitteln des BMBF im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramm ›Arbeiten– Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‹ gefördert (FKZ: 01HH11079, 01HH11080, 01HH11081, 01HH11082). Es wird koordiniert durch das itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V. in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern Institut für Technologie und Arbeit an der Technischen Universität Kaiserslautern, Dr. Albert Ritter – Forschung Beratung Training (FBT), der Handwerkskammer des Saarlandes und der bad & heizung concept AG.

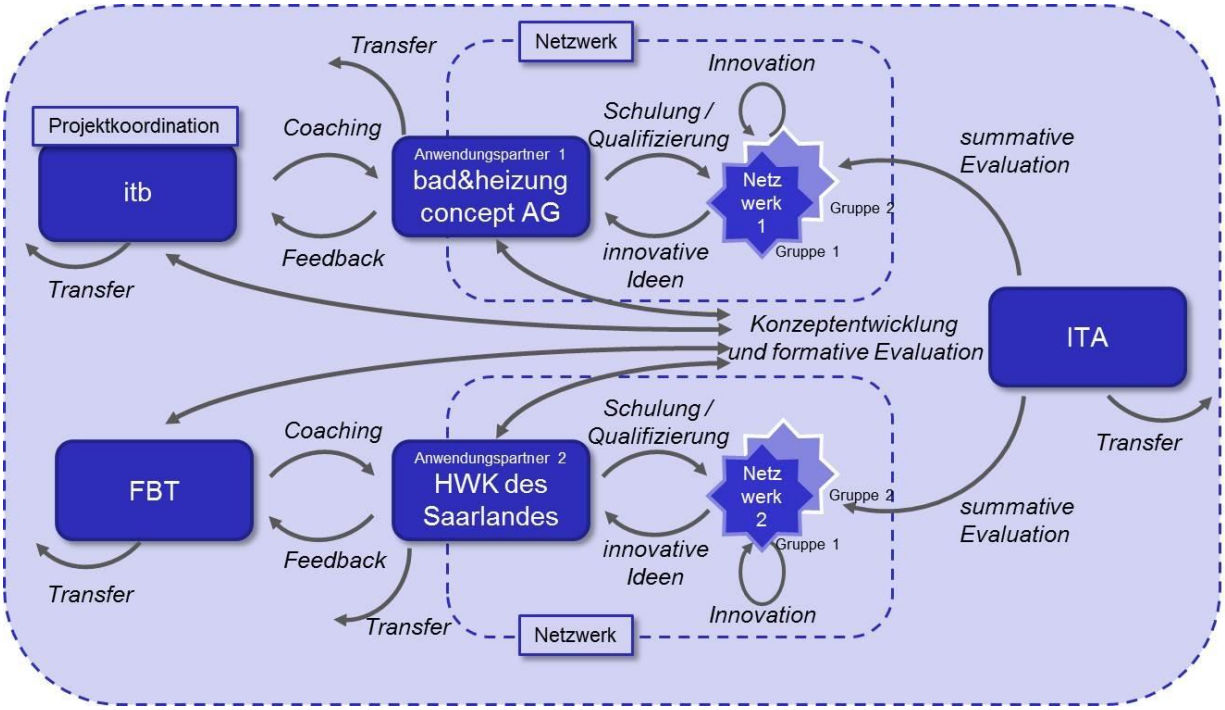

Abb. 1: Das Projekt inno.de.al – Projektdesign (Quelle: Eigene Darstellung)

((Größe ½ Seite))

Die zu Beginn des Projektes durchgeführte Erhebung gab Aufschluss darüber, wie die Themenkomplexe demografischer Wandel und Innovation in Handwerksbetrieben verankert sind. Im Folgenden werden einige wichtige Ergebnisse näher erläutert.

2. Demografische Entwicklung und Innovationsfähigkeit im Handwerk – Empirische Befunde

Im Sommer/Herbst 2012 wurden im Zuge einer Bedarfserhebung die Inhaber von Handwerksbetrieben zu den Themenkomplexen Demografie und Innovation befragt, um so zu klären, welches Innovationsverständnis in den Betrieben vorherrscht und in welchen Bereichen die Befragten Unterstützungsbedarf sehen. Befragt wurden insgesamt 67 Betriebe, die Beschäftigtenanzahl lag zwischen einem und 92 Mitarbeitern. Der jüngste Betrieb wurde 2011 gegründet, der älteste 1920.

In Bezug auf das Themenfeld *demografischer Wandel* ergaben sich folgende Ergebnisse: Auf die Frage »Fühlen Sie sich über den demografischen Wandel in unserer Gesellschaft und die möglichen Folgen für Ihren Betrieb ausreichend informiert?« antworteten 79,1 Prozent der

Betriebe mit »ja« oder »ja, weitgehend«. Als Hauptinformationsquellen wurden die Medien, eigene Erfahrungen sowie der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen genannt. Dieser generell hoch eingeschätzte Informationsstand steht im Widerspruch zu diversen Befunden, die kleinen und mittleren Betrieben[2] einen eher schlechten Informationsstand in Bezug auf die Thematik zuschreiben (Rohrlack 2008). Analog hierzu fällt auch die Beantwortung der Frage »Alles in Allem, wie gut ist Ihr Betrieb für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels aufgestellt?« aus: Hier beantworteten 86,6 Prozent der Betriebe die Frage mit »sehr gut« oder »gut«. Beides sind Hinweise darauf, dass Informationen zwar vorhanden sind, ein Handlungsbedarf derzeit jedoch nur latent oder nur in geringem Ausmaß gesehen wird.

Neben dem eigenen Informationsstand und den wahrgenommenen Handlungsbedarfen wurde auch die Einschätzung möglicher Chancen und Risiken durch den demografischen Wandel erfragt: Hier wurden Chancen und Risiken getrennt erhoben, zusätzlich wurde unterschieden nach heutiger Sicht und der Einschätzung der Situation in fünf bis zehn Jahren erfragt. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse zusammen:

Tabelle 1: Einschätzung der Chancen und Risiken des demografischen Wandels (Quelle: Eigene Darstellung)

Generell überrascht hier die positive Sicht der Betriebe: Der Anteil derjenigen, die den demografischen Wandel als Chance betrachten, liegt deutlich höher als der Anteil derjenigen, die vor allem Risiken in ihm wahrnehmen. Es zeichnet sich allerdings auch ab, dass weit mehr Betriebe in der Zukunft Risiken des demografischen Wandels erwarten.

Im zweiten Themenbereich *Innovation* wurde erfragt, wie die Betriebe ihre Fähigkeit zur Umsetzung von Innovationen einschätzen. Hier fiel die Selbsteinschätzung noch positiver aus als bei der Frage zum Themenkomplex demografischer Wandel. Die Frage »Alles in Allem, wie gut ist Ihr Betrieb für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen aufgestellt?«

[2] Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der befragten Betriebe lag bei 21 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

beantworteten 13,4 Prozent mit »sehr gut« und 82,1 Prozent mit »gut«.

Diese positive Selbsteinschätzung der Betriebe stützt die Aussage von Lahner (2004), der den unter anderem von Galbraith vertretenen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Innovationsfähigkeit infrage stellt (Galbraith 1952). Auch kleine Unternehmen können innovativ sein – die Frage ist nur, wie werden sie es und wie sieht ein kleinbetriebstaugliches Innovationsmanagement aus?

Die positive Selbsteinschätzung der Betriebe in Bezug auf die beiden Themenfelder bedeutet jedoch nicht, dass die befragten Betriebe bei der Umsetzung von Innovationen keinen Handlungs- und Unterstützungsbedarf sähen – im Gegenteil. Die überwiegende Anzahl der Betriebe hält sich zwar in Bezug auf die eigene Innovationsfähigkeit für gut oder sehr gut aufgestellt, sehen jedoch in fast allen Bereichen noch Potenzial, was sich an dem geäußerten hohen Handlungs- und Unterstützungsbedarf zeigt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Einschätzung des Handlungs- und Unterstützungsbedarfs in unterschiedlichen Feldern möglicher Innovationen durch Handwerksunternehmer. (Quelle: Eigene Darstellung)

Aus diesen Bedarfen ergeben sich Ansatzpunkte für handwerkstaugliche Innovationsallianzen, die im Rahmen des Projekts ›inno.de.al‹ entwickelt, erprobt und transferiert werden sollen.

3. Demografische Entwicklung und Innovationsfähigkeit im Handwerk – Konzepte und Werkzeuge

Im Rahmen des Projekts ›inno.de.al‹ wurde in Abstimmung mit den 16 beteiligten Betrieben ein Konzept eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements erarbeitet, das die kleinbetrieblichen und handwerkstypischen Besonderheiten berücksichtigt und auf Basis von sieben Themenfeldern Ansatzpunkte für Maßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit im Handwerk aufzeigt.

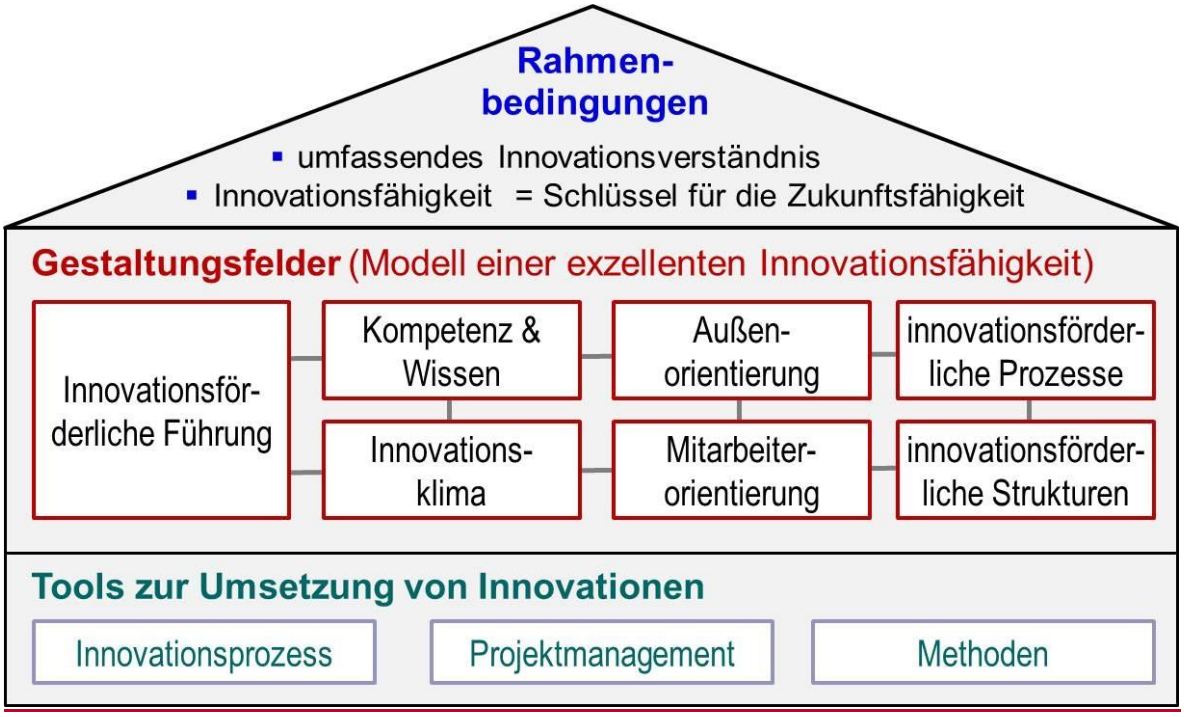

Abb. 2: Modell eines handwerkstauglichen Innovationsmanagements (Quelle: Eigene Darstellung)

(Größe1/4 Seite)

Ausgehend von einem umfassenden Innovationsverständnis, das sich nicht nur auf die klassischen Innovationsfelder Produkt- und Dienstleistungsinnovationen beschränkt, wird Innovationsfähigkeit als Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit von Handwerksunternehmen gesehen. Durch sie soll es den Unternehmen ermöglicht werden, durch gezielte Maßnahmen in den sieben Themenfeldern ihre Innovationsfähigkeit auch langfristig zu steigern und somit die Herausforderungen, die der demografische Wandel an ihr Unternehmen stellt, bewältigen zu können.

Ausgehend von diesem Modell wurden mit den beteiligten Betrieben Themenfelder identifiziert, in welchen die Betriebe während der Projektlaufzeit arbeiten werden. Dies sind unter anderem die Themenfelder strategische Betriebsführung, Fachkräftesicherung, Etablierung innovationsförderlicher Zielsysteme, Gesundheitsförderung oder Kompetenzmanagement. Hierbei wird deutlich, dass die Themen, die von den am Projekt beteiligten Unternehmen für die gemeinsame Arbeit ausgewählt wurden, zum größten Teil langfristig ausgerichtet sind.

Diese Themen werden innerhalb von zwei Innovationsallianzen (Netzwerken) erarbeitet. Jedes Netzwerk wird durch einen hauptamtlichen Netzwerkbetreuer angeleitet und in seiner Arbeit von den beteiligten Forschungsinstituten unterstützt. Dieser Ansatz gewährleistet eine auf die handwerkstypischen Bedürfnisse zugeschnittene Vorgehensweise, die den spezifischen Besonderheiten der beteiligten Betriebe Rechnung trägt. Die Evaluation des Projektes im Herbst 2014 wird zeigen, inwiefern die durchgeführten Maßnahmen einen positiven Einfluss auf die Innovationsfähigkeit der Betriebe hatten.

Literatur

Kuiper, Kristina, Anja Baumann, Albert Ritter (2012), Innovative Arbeitsgestaltung in KMU, in: Angelika C. Bullinger u. a. (Hg.), *BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur 2. Jahrestagung des Förderschwerpunkts Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt,* Göttingen, S. 105–113

ZDH [Zentralverband des deutschen Handwerks] (2012), Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk, Stand 2011, in, *http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaeftigte-umsaetze.html*

Kuiper, Kristina, Anja Baumann, Albert Ritter (2011), Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität (HaFlexSta), in: Sabine Jeschke (Hg.), *Innovation im Dienste der Gesellschaft*, *Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF,* Frankfurt/M., S. 165–170.

Galbraith, John Kennteh (1952), *American Capitalism – The Concept of Countervailing Power,* Boston.

Lahner, Jörg (2004), *Innovationsprozesse im Handwerk,* Göttinger Handwerkswissenschaftliche Studien Band 69, Duderstadt.

Rohrlack, Kirsten (2008), *Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen,* München.