

Innovationsfähigkeit und -bereitschaft in Handwerksbetrieben im Kontext des demografischen Wandels – Ergebnisse einer empirischen Bestandsaufnahme

Andreas Ihm¹, Anja BAUMANN, Kristina MANGOLD¹, Albert RITTER², Regina OS-RANEK³ und Harald WEBER³

¹ *Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb),
Kriegsstraße 103a, D-76135 Karlsruhe*

² *Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT),
Geißberggring 75, D-67697 Otterberg*

³ *Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA)
Trippstadter Straße 110, D - 67663 Kaiserslautern*

Abstract:

Für Handwerksbetriebe resultieren aus den gegenwärtigen und zukünftigen demografischen Veränderungen Chancen und Risiken. Sie frühzeitig zu erkennen und erfolgreich zu meistern setzt einen neuen betrieblichen Umgang mit dem Thema Innovationen voraus. Innovationen betreffen in diesem Zusammenhang nicht primär nur neue technische oder technologische Entwicklungen, sondern vielmehr auch betriebliche Kontextbedingungen: Betriebsführung, Prozess- und Arbeitsgestaltung, Betriebskultur, Kommunikation, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen (Erhalt bzw. Förderung der Gesundheit) sowie Kooperation. Innovationsfähigkeit und -bereitschaft sind Schlüsselfaktoren für die Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben. In welchem Verhältnis Veränderungen der Innovationsfähigkeit und demografischer Wandel zueinander stehen, ist umstritten (vgl. Schat & Jäger 2010). Trotzdem besteht Bedarf an langfristigen Strategien zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und -bereitschaft, die auf individueller, betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ansetzen, da viele Handwerksbetriebe aufgrund ihrer speziellen strukturellen Charakteristika kein professionalisiertes Innovationsmanagement umsetzen.

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 oder geht infolge des Tagesgeschäfts unter. Einige wenige Handwerksbetriebe realisieren bereits punktuelle Maßnahmen, insbesondere durch die Anpassung ihres Leistungsportfolios an immer älter werdende Kunden. Bei der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Wahrnehmung der Chancen des demografischen Wandels trifft man in der betrieblichen Realität teilweise auf handwerks- bzw. kleinbetriebstypische Hemmnisse. So werden beispielsweise die erforderlichen Kompetenzen und Frei-räume zur Integration von Lernprozessen, zur Veränderung von Arbeitsbedingungen, zur Netzwerkbildung und Aufrechterhaltung von Kooperationen durch steigende Arbeitsbelastungen und traditionelle Formen der Betriebsführung eingeschränkt. Dies führt auch dazu, dass verbunden mit dem steigenden Kostendruck erforderliche, nicht notwendigerweise nur monetäre Investitionen, in die Humanressourcen des Betriebes ausbleiben. Kurzfristige Ertragsziele und eine reaktive Betriebsführung schwächen somit langfristige Strategien zur Erhöhung der individuellen, wie auch betrieblichen Innovationsfähigkeit, obwohl diese auf individueller Ebene zur Verbesserung der Be-

schäftigungsfähigkeit und auf betrieblicher Ebene zur Verbesserung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens beitragen könnten.

Das itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V. führte in Zusammenarbeit mit den Projektpartnern im Rahmen des Forschungsprojekts „ino.de.al - Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels“¹ eine Befragung von Handwerksunternehmern durch, bei der Innovationsbedingungen, -potentiale und -prozesse im Kontext des demografischen Wandels in unterschiedlichen betrieblichen Feldern erhoben wurden. Ebenso wurden potenzielle zukünftige Innovationsfelder (siehe Tabelle 1) 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 ist die Entwicklung und Erprobung eines handwerkstauglichen, umfassenden Innovationsmanagements sowie 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.

2.) Empirische Befunde

Im Sommer 2012 wurden 67 Betriebe bzw. deren Inhaber in leitfadengestützten Interviews befragt, um so den betrieblichen Status Quo in Bezug auf die Themenfelder demografischer Wandel bzw. betriebliche Innovation zu erheben. Gleichzeitig wurden in dieser Befragung auch Unterstützungsbedarfe bei der Nutzung der Chancen und der Bewältigung der Risiken des demografischen Wandels durch Innovationen erhoben und so konkrete Handlungsbedarfe für die weiteren Projektschritte abzuleiten.

Erhoben wurde in einem ersten Schritt der Informationsstand der Betriebe in Bezug auf die zu erwartenden Chancen und Risiken des demografischen Wandels. Hier ergab sich ein in dem Ausmaß nicht zu erwartender Wert: 79% der befragten Unternehmen beantworteten die Frage „Fühlen Sie sich über den demografischen Wandel in unserer Gesellschaft und die möglichen Folgen für Ihren Betrieb ausreichend informiert?“ mit „ja“ oder „ja, weitgehend“. Als Hauptinformationsquellen wurden die Medien, eigene Erfahrungen sowie der Austausch mit Kollegen genannt.

Dieser generell hoch eingeschätzte Informationsstand steht im Widerspruch zu diversen Befunden, die kleinen und mittleren Betrieben² 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% der Betriebe die Frage mit „sehr gut“ oder „gut“.

Neben der Frage nach der Selbsteinschätzung zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels wurde im zweiten Themenbereich, der sich dem Thema Innovation widmete, gefragt, wie die Betriebe ihre Fähigkeit zur Umsetzung von Innovationen sehen. Hier fiel die Selbsteinschätzung noch positiver aus als

¹ Das Verbundvorhaben „ino.de.al“ wird mit Mitteln des BMBF im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ gefördert.

² Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl der befragten Betriebe lag bei N = 21.

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?“ beantworteten 13,4% mit "sehr gut", 82,1% mit "gut".

Diese positive Selbsteinschätzung der Betriebe stützt die Aussage von Lahner (Lahner, 2004), der die unter anderem von Galbraith vertretenen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Innovationsfähigkeit kritisiert (Galbraith, 1952). Auch kleine Unternehmen können innovativ sein.

Trotz der generell hohen Selbsteinschätzung der Betriebe in Bezug auf die beiden Themenfelder gaben die befragten Betriebe an, dass sie bei der Umsetzung von Innovationen noch Handlungs- und Unterstützungsbedarf sehen. Bei den Betrieben wurde erhoben, in welchem Bereich sie für ihren Betrieb Handlungs- und (externen) Unterstützungsbedarf in Bezug auf die Realisierung von Innovationen sehen. Es ergibt sich folgendes Bild:

Tabelle 1: Innovationen: Handlungsfelder und Unterstützungsbedarfe aus Sicht von Betrieben (N=67)

Handlungsfelder	Handlungsbedarf (in %)	Unterstützungsbedarf (in%)
Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen	77,3	66,1
Erschließung neuer Märkte	73,1	66,1
Führung des Unternehmens	71,6	56,5
Organisation der Betriebes	53,7	43,1
Gestaltung der Abläufe im Betrieb	76,1	62,9
Wissensmanagement	71,6	53,8
Personalführung	68,7	56,2
Einbeziehung der MA	53,7	62,4
Nachwuchs- und Fachkräfterekrutierung	70,1	66,1
Qualifizierung der Mitarbeiter (inkl. PE)	62,7	60,9
Gestaltung gesunder Arbeitsbedingungen	63,1	59,0
Umweltschutz	59,7	56,7

Obwohl sich die überwiegende Anzahl der Betriebe in Bezug auf die Innovationsfähigkeit gut oder sehr gut aufgestellt sieht, besteht jedoch in allen erfragten Bereichen Handlungsbedarf in unterschiedlicher Höhe: Die höchste Zustimmungsraten hatten die Handlungsfelder "Entwicklung neuer Produkte/ Dienstleistungen" sowie "Gestaltung der Abläufe im Betrieb", am Ende der Skala lagen die Bereiche "Organisation des Betriebes", "Einbeziehung der Mitarbeiter" sowie "Umweltschutz". Eine Analyse der Nennungen auf die Frage nach dem externen Unterstützungsbedarf ergibt ein geringfügig anders gelagertes Bild: Neben der "Erschließung neuer Märkte" und der "Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen" wurde hier das Feld der "Nachwuchs- und Fachkräfterekrutierung" am häufigsten genannt. Dieser Befund scheint die oftmals festgestellten Nachteile, die kleine und mittlere Handwerksbetriebe in Bezug auf Nachwuchs- und Fachkräfterekrutierung haben, zu belegen.: Aufgrund mangelnder Ressourcen und struktureller Nachteile sehen sich kleiner Betriebe in diesem Bereich oftmals gegenüber den größeren Betrieben benachteiligt.

3.) Fazit und Ausblick

Aufgrund der speziellen Charakteristika kleiner und mittlerer Handwerksbetriebe bedarf es spezieller Konzepte und Werkzeuge, um die Herausforderungen des demografischen Wandels durch Innovation zu meistern (Ritter & Schulte, 2010) und die festgestellten Handlungsbedarfe umzusetzen. Obwohl sich die befragten Unternehmen in Bezug auf die Themenfelder demografischer Wandel und Innovation selbst als gut aufgestellt bezeichnen, sehen sie in fast allen abgefragten Bereichen noch Handlungs- und Unterstützungsbedarf: Hier müssen Konzepte ansetzen, die die speziellen Besonderheiten von Handwerksunternehmen berücksichtigen. Gerade in den Bereichen "Entwicklung neuer Dienstleistungen" und "Erschließung neuer Märkte" besteht Bedarf. Handwerksunternehmen benötigen hier neue Werkzeuge, um den Weg vom reinen produzierenden Betrieb hin zum Anbieter von Produktions- und Dienstleistungskonzepten aus einer Hand erfolgreich meistern zu können, um so ihr Leistungsspektrum zu erweitern und sich auf die gewandelte Nachfragestruktur einzustellen.

Eine erfolgversprechende Unterstützungsstrategie zur Steigerung der Innovationsfähigkeit und Innovationsbereitschaft sind sogenannte überbetriebliche Innovationsallianzen. Diese Innovationsallianzen werden durch eine Handwerksorganisation oder einen Handwerksverband regional gebildet, moderiert, angeleitet und koordiniert. Bei Bedarf werden sie durch weitere Partner ergänzt. In ihrem Rahmen werden neue innovative betriebliche Konzepte in unterschiedlichen Bereichen wie Arbeits- und Prozessgestaltung, Betriebs- und Personalführung, Kommunikation, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen und Erhalt bzw. Förderung der Gesundheit erarbeitet und umgesetzt werden können. Im Rahmen des Projekts Inno.de.al werden diese Konzepte erarbeitet, in Innovationsallianzen umgesetzt und in einem weiteren Schritt im Dienstleistungsportfolio von Unterstützungspartnern des Handwerks verankert.

4.)Literatur

1. Kuiper, K., Ritter, A, Schulte, A. & Baumann, A. 2011, Innovative, handwerkstaugliche Arbeitsgestaltung zur Förderung und Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.), Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und Herstellungsprozess – 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, 405-408.
2. Galbraith, J.K., 1952, American Capitalism – The Concept of countervailing power, Houghton Mifflin, Boston.
3. Lahner, J., 2004, Innovationsprozesse im Handwerk, Göttinger Handwerkswissenschaftliche Studien Band 69: Mecke, Duderstadt
4. Ritter, A. & Schulte, A. 2010: Dialogorientierte Gefährdungsbeurteilung für nichtstationäre Arbeitsplätze – Konzept und Erfahrungen mit einem handwerksgerechten Werkzeug. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2010): Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten – 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, S. 623-626
5. Rohrlack, K., 2008: Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen, München, Mering.
6. Schat, H.D., Jäger, A. 2010, Einfluß demografischer Entwicklungen in Betrieben auf deren Innovationsfähigkeit, Fraunhofer ISI Discussion Papers Innovation Systems and Policy Analysis.
7. Suchanek, S. 2007, Strukturierung von Handwerksnetzwerken – Organisatorische Aktionsparameter der Netzwerkkoooperation von Handwerksbetrieben. Wiesbaden: Gabler Edition Wissenschaft.
8. Verworm, B., 2007, Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit

von KMU – Handlungsfelder für das Personalmanagement, Universität Brandenburg, Cottbus.