

Taugliche Konzepte zur Beratung kleiner Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels

Julia Maxi BAUER¹, Andreas IHM¹ und Albert RITTER²

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*

Kurzfassung: Demografische Wandlungsprozesse sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken rechtzeitig zu erkennen und darauf proaktiv zu reagieren, stellt Handwerksbetriebe oftmals vor eine Hürde, die sie auf sich gestellt nur schwer überwinden können. Vielfach ist eine externe Unterstützung erforderlich, denn die Herausforderungen des demografischen Wandels implizieren vor allem Veränderungen und Innovationen bei der Organisation und Führung des Betriebes. Für die Beratung der Betriebe benötigen die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe vor allem Impulse und neue, praktikable Beratungskonzepte. Im Rahmen von Forschungsprojekten und anderen Aktivitäten entstanden in den letzten Jahren unterschiedliche Beratungsansätze und -konzepte. Dieses verteilt vorhandene Know-how wurde in einer Studie gesammelt und analysiert.

Schlüsselwörter: Handwerk, demografischer Wandel, Beratung, Kleinbetriebe.

1. Handwerksbetriebe benötigen Unterstützung beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels

Um zukunftsfähig zu sein, muss jedes Unternehmen die mit den Auswirkungen des demografischen Wandels einhergehenden Herausforderungen (Chancen und Risiken) erkennen, hinsichtlich der eigenen Handlungsnotwendigkeiten bewerten und durch geeignete Maßnahmen bewältigen. Durch die hohe Dynamik der Veränderungen stellt dies vor allem Klein- und Kleinstbetriebe vor große Aufgaben (Buhrymenke 2012). In besonderem Maße betrifft dies die große Mehrheit der Handwerksbetriebe. Obwohl das Thema „demografischer Wandel“ bei ihnen bekannt ist (i.d.R. verbunden mit dem Stichwort Fachkräftemangel), erkennen viele Handwerksunternehmer/innen bisher noch unzureichend die für ihren Betrieb resultierenden Herausforderungen und verfügen häufig nicht über das erforderliche Know-how sowie die Instrumente zum effektiven und effizienten Meistern der daraus resultierenden Aufgaben. Doch nur wenn es den Handwerksbetrieben gelingt, attraktive, alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze und -bedingungen zu gestalten und die Betriebsorganisation sowie das Leistungsspektrum entsprechend weiter zu entwickeln, lassen sich die teilweise existenziellen Herausforderungen bewältigen. Neben Impulsen, praktikablen Gestaltungskonzepten und handwerkstauglichen Werkzeugen ist hierfür vielfach eine externe Unterstützung vor allem durch die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe (z. B. die Berater/innen der Handwerksorganisationen) erforderlich (Stetter et al. 2012).

2. Anforderungen an tragfähige Unterstützungskonzepte

Vor dem skizzierten Hintergrund stellt sich die Frage, wie Handwerksbetriebe unterstützt werden können, um die Herausforderungen des demografischen Wandels sicher zu bewältigen – das heißt, wie sollten tragfähige Unterstützungskonzepte gestaltet sein?

Basierend auf Interviews mit handwerksnahen Experten und Erkenntnisse aus eigenen Projekten ergeben sich folgende *Anforderungen an taugliche Konzepte* zur Beratung kleiner Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels:

- *Nutzung bewährter Zugangswege zu den Handwerksunternehmer/innen.*

In erster Linie sind hier die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe, wie die Berater/innen der Handwerksorganisationen, freie Handwerksberater, Gesundheitsdienstleister sowie Weiterbildungsträger zu nennen. Wenn diese Personen zusätzlich zu ihren primären Beratungsthemen die Betriebe auch für die Thematik „Herausforderungen des demografischen Wandels“ sensibilisieren und beim Meistern der Herausforderungen beraten sollen, benötigen sie hierfür das erforderliche Wissen und niederschwellige Werkzeuge.

- *Konsequente Orientierung an der Logik (den besonderen Bedingungen) kleiner Handwerksbetriebe.*
- *Zuschnitt auf die strategischen Handlungsfelder*
Strategische Handlungsfelder sind die Bereiche, in denen Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels schwerpunktmäßig handeln sollten. Auch wenn die Herausforderungen vielschichtig sind, sollten die Unterstützungsangebote einzelne strategische Handlungsfelder adressieren. Durch Literaturrecherchen sowie Interviews und Workshops mit handwerksnahen Experten wurden acht Handlungsfelder definiert:
 - 1) Handwerker für den demografischen Wandel sensibilisieren
 - 2) Demografie in die strategische Betriebsführung integrieren
 - 3) Nachwuchs- und Fachkräfte gewinnen
 - 4) Beschäftigte an den Betrieb binden (Mitarbeiterbindung)
 - 5) Fachfremde Mitarbeiter/innen integrieren
 - 6) Arbeit alters- und altersgerecht gestalten
 - 7) Gesundheit der Beschäftigten erhalten und fördern
 - 8) Produkt- und Dienstleistungsspektrum an veränderte Märkte anpassen
- *Integration des Meisterns der Herausforderungen in die strategische Betriebsführung.*
Wenn, wie bei vielen Kleinbetrieben, die strategische Betriebsführung nicht ausreichend praktiziert wird, sollte ergänzend zu den jeweiligen Bewältigungsmaßnahmen die strategische Betriebsführung (weiter)entwickelt werden. Die Maßnahmen zum Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels sind sonst nicht nachhaltig.
- *Nutzung von Allianzen (z. B. Netzwerke im Handwerk) für eine aufwandsreduzierte Beratung (Stichwort „Konvoi-Beratung“).*

3. Unterstützungsansätze und -konzepte

Diverse Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe haben im Rahmen von Forschungsprojekten und anderen Aktivitäten unterschiedliche Unterstützungskonzepte entwickelt und umgesetzt (siehe Ritter et al. 2013). Diese Beratungsansätze und -konzepte zusammen zu tragen, zu systematisieren, zu bündeln und den Unterstützungspartnern der Handwerksbetriebe in geeigneter Weise zur Verfügung zu stellen, ist das Grundanliegen des INQA-Forschungsprojektes „Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums: Fit für den Demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen - FitDeH“. Es wird vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit gefördert.

In einer Studie im Rahmen des FitDeH-Projektes wurden Ende 2012 alle 53 Handwerkskammern in Deutschland, ausgewählte Regional- und Fachverbände sowie weitere Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe zu ihren Unterstützungsaktivitäten und Erfahrungen befragt. Die Recherche ergab 96 Aktivitäten/Projekte mit dem gemeinsamen Ziel Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels zu unterstützen. Deren Sichtung ergibt folgendes Bild:

- Inhaltlich sind die Unterstützungsaktivitäten breit gefächert, betrachten einzelne Aspekte sowie teilweise auch übergreifende Fragestellungen der oben genannten strategischen Handlungsfelder, greifen vereinzelt die vielfältigen und komplexen Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten der Handlungserfordernisse auf und orientieren sich häufig an den Kernkompetenzen des jeweiligen Unterstützungspartners.

- Deutlich wird, dass vor allem der Zugang zu den Betrieben und den Beschäftigten sowie deren Gewinnung für eine proaktive Auseinandersetzung mit möglichen Herausforderungen des demografischen Wandels sehr schwierig ist.
- Die Unterstützungsaktivitäten erfüllen nur teilweise die oben skizzierten Anforderungen an taugliche Unterstützungskonzepte. So setzen beispielsweise zahlreiche Aktivitäten voraus, dass die Betriebe eine strategische Betriebsführung bereits praktizieren, was – bis auf wenige Ausnahmen – nicht in ausreichendem Maße der Fall ist. Fast die Hälfte der Unterstützungskonzepte gehen nur unzureichend auf konkrete Strategien und Maßnahmen für den Zugang zu Handwerksbetrieben ein. In geförderten Projekten oder Pilotprojekten ist der Zugang meistens bereits im Vorfeld geregelt. Bei den Einzelmaßnahmen muss davon ausgegangen werden, dass sie schnell verpuffen. Und auch die Potentiale, die durch die Nutzung von Allianzen erschlossen werden könnten, erschließen nur wenige Unterstützungsaktivitäten.
- Die Unterstützungsaktivitäten verteilen sich auf die strategischen Handlungsfelder unterschiedlich. Die mit Abstand meisten Aktivitäten (22,1 %) unterstützen Handwerker bei der Anpassung ihres Produkt- und Dienstleistungsspektrums an die veränderten Märkte. Handwerker für den demografischen Wandel zu sensibilisieren sind die zweithäufigsten Unterstützungsaktivitäten (15,8 %). Danach folgen Aktivitäten zur Unterstützung der Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften (14,7 %), der Integration von fachfremden Beschäftigten, wie Quereinsteiger/innen, Langzeitarbeitslose etc. (11,6 %), der Gesunderhaltung und Gesundheitsförderung (11,6 %) und der Mitarbeiterbindung (10,5 %). Die wenigsten Aktivitäten beziehen sich auf die Handlungsfelder „Nutzung der Chancen sowie Bewältigung der Risiken des demografischen Wandels im Zuge der strategischen Betriebsführung“ (7,4 %) sowie die „Arbeit alters- und altersgerecht zu gestalten“ (6,3 %).
- Da die Unterstützungsaktivitäten in der Regel „nur“ von den am jeweiligen Projekt beteiligten Unterstützungspartnern der Handwerksbetriebe angeboten werden, steht den über eine Million Handwerksbetrieben in Deutschland derzeit insgesamt nur ein sehr begrenztes Angebot an Unterstützungsleistungen zur Verfügung. D. h., *die Unterstützung der Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels ist unzureichend*. Daraus folgt insbesondere:
 - Erfolgreich erprobte Unterstützungsaktivitäten sind vermehrt bekannt zu machen.
 - Die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe sollten die erfolgreich erprobten Unterstützungsaktivitäten zur Kenntnis nehmen und die für sie geeigneten in ihr Dienstleistungsportfolio aufnehmen.
 - Für die Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe sind Möglichkeiten zu schaffen, sich für eine gute, handwerksorientierte Demografie-Beratung fit zu machen.
 - Weitere Unterstützungskonzepte sind zu entwickeln und bekannt zu machen.
 - Zur Qualitätssicherung, Weiterentwicklung der Unterstützungskonzepte sowie der Initiierung neuer Unterstützungskonzepte erscheint ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch der Unterstützungspartner sinnvoll.

Das sich im Aufbau befindende Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks „Fit für den demografischen Wandel“ widmet sich dieser Aufgabe (siehe www.fitdeh.de).

4. Literatur

- Buhrmyenke A (2012) Erfolgreiche Unternehmensführung durch den Einsatz von Corporate Performance Management. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Stetter J, Mangold K, Koczor M & Ritter A (2012) Wie das Handwerk den demografischen Wandel meistern kann – Ergebnisse einer Bedarfserhebung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen – 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press: 37 – 40.
- Ritter A, Bauer J M & Koczor M (Hrsg. (2013) Handwerk und demografischer Wandel - Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik.