



DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

M. Baumann – A. Ritter – P. Schütt – A. Schulte – S. Weimer

Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk

Bilanzierung



Veröffentlichung eines im Rahmen des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung geförderten Projektes (01HV0013)

Institut für Technik der Betriebsführung



M. Baumann – A. Ritter – P. Schütt – A. Schulte – S. Weimer

Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk

Bilanzierung



**innovative arbeitsgestaltung
in handwerksbetrieben**

Veröffentlichung eines im Rahmen des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Projektes
(01HV0013)

Institut für Technik der Betriebsführung





© Institut für Technik der Betriebsführung
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Leitung: Dr. Gerold B. Hantsch

Karl-Friedrich-Straße 17 · 76133 Karlsruhe
Tel.: 0 721 / 93103 - 0 · Fax: 0 721 / 93103 - 50
Internet: www.itb.de · E-Mail: info@itb.de

Alle Rechte vorbehalten

Verlag Dr. Jochem Heizmann
Gifhorn 2003

Vorwort

Das Handwerk sieht sich derzeit besonders gravierenden Veränderungstendenzen ausgesetzt. Zu nennen sind u. a: Der generelle Strukturwandel in der Arbeitswelt, die Änderung der Handwerksordnung, die zunehmend anspruchsvoller werdenden und besser informierte Kunden oder etwa das verstärkte Eindringen von Großunternehmen bzw. deren konzernabhängigen "handwerklichen" Ableger in die angestammten Geschäftsfelder des Handwerks. Das erfolgreiche Reagieren auf diese Entwicklungen verlangt von den Handwerksunternehmen Veränderungen in vielen Bereichen. Faktoren wie unternehmerische Flexibilität und Innovationsfähigkeit einerseits und die individuelle Qualifikation, Motivation und Kreativität der Beschäftigten andererseits gewinnen für die erfolgreiche Bewältigung dieses tief greifenden Strukturwandels zunehmend an Bedeutung. Erforderlich sind vor allem ganzheitliche Innovations- und Veränderungsprozesse.

Diese Herausforderungen sind von Handwerksunternehmen aufgrund ihrer spezifischen Struktur (geringe Unternehmensgröße, Konzentration fast aller Führungsaufgaben auf die Person des Unternehmers) mit den bisher gängigen Konzepten von Arbeitsgestaltung, Unternehmensorganisation und Führung kaum zu bewältigen. Fraglich ist auf der anderen Seite, ob die in mittleren und größeren Unternehmen praktizierten Strategien und Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung in gleicher Weise auf Handwerksbetriebe übertragbar sind. Das Handwerk steht hier also vor der Aufgabe, eigene Wege zu gehen und eigene Prioritäten zu setzen.

Diesen Anforderungen steht die Tatsache gegenüber, dass in den meisten Handwerksbetrieben das Wissen über innovative Maßnahmen der Arbeitsgestaltung eher gering entwickelt ist und Erfahrungen mit der betrieblichen Implementierung ganzheitlicher Innovationsprozesse weitgehend fehlen, obwohl entsprechende Ansätze in den letzten Jahren in erheblichem Umfang – auch bei Handwerksbetrieben – gefördert wurden, nicht zuletzt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Diese Ausgangssituation bildete den Hintergrund für das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) innerhalb des Rahmenkonzepts „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ geförderte Forschungsvorhaben „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“¹. Ziel des Forschungsvorhabens war es, auf Basis einer Bestandsaufnahme und Analyse erfolgreicher Veränderungen der Ar-

¹ vertreten durch den Projektträger im DLR „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Förderkennzeichen: 01HV0013

beitsgestaltung in Handwerksbetrieben Handlungsoptionen, Erfolgsfaktoren und Instrumente für die Gestaltung erforderlicher Veränderungsprozesse heraus zu arbeiten, sowie relevante Forschungsfelder zu identifizieren.

Das Forschungsvorhaben erstreckte sich auf einen Zeitraum von September 2000 bis Juni 2002. An seiner Durchführung waren drei Forschungsinstitutionen beteiligt:



Institut für Technik der Betriebsführung (itb),
Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e.V.,
Karlsruhe
Achim Schulte, Michael Baumann



Institut für
Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.,
ISF-München
Dr. Stefanie Weimer, Petra Schütt



Dr. Albert Ritter – Forschung • Beratung • Training (FBT)
Otterberg
Dr. Albert Ritter, Rolf-Georg Monden

Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens erfolgten insgesamt drei Buchveröffentlichungen:

- Ein Handlungsleitfaden soll das Vorgehen bei der Implementierung umfassender arbeitsgestalterischer Maßnahmen im Handwerksbetrieb praktisch unterstützen.¹
- Dieser Handlungsleitfaden wird ergänzt um eine Sammlung von Beispielen guter Praxis innovativer Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben. Es werden insgesamt fünfzehn konkrete Unternehmensfälle vorgestellt und hinsichtlich ihrer Erfolgsvoraussetzungen, ihres Ablaufs und ihrer Ergebnisse beschrieben und analysiert.²
- Die vorliegende dritte Publikation richtet sich primär an die Handwerksorganisationen und an die interessierte Wissenschaft, indem sie die Projektergebnisse bilanzierend und aggregiert aufzeigt und den sich daraus ergebenden Handlungs- und Forschungsbedarf ableitet.

Unser Dank gilt zahlreichen Fachexperten und Handwerksunternehmern, ohne deren Offenheit und Gesprächsbereitschaft die Durchführung des Forschungsvorhabens „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“ mit den drei daraus resultierenden Veröffentlichungen nicht möglich gewesen wäre.

Karlsruhe, München und Otterberg im November 2003

Michael Baumann, Albert Ritter, Petra Schütt, Achim Schulte und Stefanie Weimer

¹ Baumann, M.; Schulte, A.: Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Leitfaden zur Vorgehensweise für Handwerksunternehmen. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2002

² Baumann, M.; Ritter, A.; Schulte, A.; Weimer, S.: Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Erfolgreich Praxisbeispiele. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2003

Inhalt

1	Problematik	7
2	Bestandsaufnahme.....	15
2.1	Das Vorgehen	15
2.2	Gruppierung.....	24
2.3	Ergebnisdarstellung der Arbeiten	29
2.4	Schlussfolgerung.....	30
3	Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs	32
3.1	Entwicklung der Arbeitskräfteversorgung – zentrale Rahmenbedingung zukünftiger Strategien innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk	33
3.2	Wahrscheinliche Reaktionen des Handwerks – eher alten Lösungsmustern verhaftet.....	36
3.3	Verbesserung der Arbeitsbedingungen – nach wie vor ein zentrales Aufgabenfeld zukünftiger Arbeitsgestaltungspolitik im Handwerk	40
3.4	Künftige Qualifikationspotenziale und Qualifikationsentwicklung im Handwerk	41
3.5	Zukünftige Schwerpunkte innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk.....	45
4	Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Sicht betrieblicher/betriebsnaher Experten.....	55
4.1	Struktur der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“	56
4.2	Für Handwerksbetriebe relevante Veränderungen und Herausforderungen – Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“	61

4.2.1	Relevante Veränderungen	61
4.2.2	Aktuelle und zukünftige Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse) für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk	76
4.3	Relevanz der identifizierten Veränderungen sowie der Gestaltungserfordernisse – Ergebnisse der zweiten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“	82
4.3.1	Relevanz der identifizierten aktuellen und zukünftigen Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	99
4.4	Zusammenfassende Bewertung.....	106
5	Innovative Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben – Typologie erfolgreicher Ansätze	109
6	Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Forschungs- und Entwicklungsbedarf	115
7	Anhang.....	125
7.1	Erhebungsbogen der Delphi-Studie	125
7.2	Erhebungsbogen der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“	143
	Literatur	177

1 Problematik

Stefanie Weimer

Das Handwerk als einer der – trotz relativer Beschäftigungsverluste in den letzten Jahren – arbeitsmarktpolitisch nach wie vor bedeutsamsten Wirtschaftsbereiche sieht sich derzeit einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Hier sind zum einen vom Markt ausgehende neue Anforderungen zu nennen: verschärfte Wettbewerbsbedingungen, z. B. durch das Eindringen handwerksexterner Wettbewerber in traditionelle Märkte des Handwerks, die Notwendigkeit zu mehr Kundenorientierung und Dienstleistungsintensität, zu verstärkter betriebs- und gewerkeübergreifender Kooperation und zur Integration neuer IuK-Technologien in fast alle Geschäftsbereiche. Hinzu kommen neue Anforderungen, die aus Veränderungen im politischen und gesellschaftlichen Umfeld des Handwerks erwachsen, z. B. durch neue EU-Gesetzgebungen, die z. B. die Finanzierungsbedingungen des Handwerks gravierend tangieren. Globale gesellschaftliche Trends wie der Wandel der Werthaltung und Ansprüche der Beschäftigten an Arbeit und Berufstätigkeit und nicht zuletzt die demographische Entwicklung – die mit einer quantitativen Abnahme und Alterung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials verbunden sein wird – werden zudem die Rahmenbedingungen des Handwerks bei der Versorgung mit Arbeitskräften grundlegend wandeln.

Diese neuen Herausforderungen erfordern auch ein Umdenken bei der innerbetrieblichen Organisation im Handwerk. Dass das Handwerk, um den sich verändernden externen Anforderungen begegnen zu können, auch seine innerbetrieblichen Strukturen, seine Formen von Organisation, Personalführung und Arbeitsgestaltung weiterentwickeln muss, ist eine von vielen Experten aus dem Handwerk geteilte Einschätzung.¹ Neue Konzepte der Arbeitsgestaltung sind erforderlich in Bezug auf die Organisation der betrieblichen Abläufe, auf die Gestaltung von Ergonomie und Arbeitsumfeld, auf die Gestaltung von Arbeitszeit, Lohn, Qualifizierung und nicht zuletzt in Bezug auf die Praxis der Personalführung: denn angesichts komplexer werdender Anforderungen wird sich auch das Handwerk in Zu-

¹ Siehe dazu die Ergebnisse einer im Rahmen des Forschungsvorhabens durchgeführten Expertenbefragung im Handwerk: Weimer, S.; Schütt, P.; Mendijs, H. G.: Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs, München 2002 und Mendijs, H. G.; Schütt, P.: Expertenbefragung im Handwerk. Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung, November 2002, www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm.

kunft stärker um die Motivierung und Ausschöpfung der Fähigkeiten und kreativen Potenziale seiner Mitarbeiter bemühen müssen.

Was heißt „innovative Arbeitsgestaltung“ im Handwerk? Fest steht, dass es hier nicht um die bruchlose Übertragung von an großbetrieblichen Anforderungen und Möglichkeiten orientierten Ansätzen gehen kann. Viele der aus der Großindustrie bekannten und dort viel diskutierten Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung, die z. B. mit Begriffen wie Gruppenarbeit, Qualitätszirkel oder Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) umschrieben werden, sind in dieser Form auf Handwerks- und Kleinbetriebe nicht in gleicher Weise übertragbar, sei es, weil sie angesichts der geringen Betriebsgröße nicht praktikabel, zu formalisiert und zu aufwendig wären, sei es, weil die Ausgangsbedingungen der Arbeit, z. B. was den Grad der Arbeitszerlegung betrifft, dort ganz andere sind. Hinzu kommt, dass sich manche, für Großbetriebe sinnvolle Ansätze innovativer Arbeitsgestaltung, wie z. B. der unter dem Schlagwort Lean Production diskutierte Abbau von Hierarchien und Managementstrukturen, im Handwerk mit seinen wenig ausdifferenzierten Strukturen ganz anders darstellen. Hier kann im Gegenteil der Einzug einer zusätzlichen Führungsebene und die Schaffung differenzierterer funktionaler Strukturen unter dem Aspekt der Delegation, des Abbaus der Konzentration aller Führungsaufgaben auf den Unternehmer und der Eröffnung von Entwicklungs- und Aufstiegsperspektiven für qualifizierte Mitarbeiter eine arbeitsgestalterisch sinnvolle Maßnahme darstellen. Umgekehrt zeigen nicht zuletzt einige der vorgestellten Beispiele „guter Praxis“, dass Organisationsmodelle, die man gemeinhin nur mit Großbetrieben verbindet, wie die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und konsequentes Outsourcing auch für das Handwerk fruchtbar gemacht werden können – mit positiven Folgen für die Arbeitsgestaltung.

Was sind die wichtigsten Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk? Klassische Felder der Arbeitsgestaltung werden im Handwerk nach wie vor der Abbau von Arbeitsbelastungen durch ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und der Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen sein. Auf diesem Feld besteht im Handwerk noch erheblicher Gestaltungsbedarf. So gehen die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens befragten Experten aus dem Handwerk mehrheitlich davon aus, dass auch in Zukunft körperliche Arbeitsbelastungen im Handwerk einen hohen Stellenwert behalten werden, im Bereich der psychischen Belastungsfaktoren erwarten sie sogar eine Zunahme. Auch für den nach wie vor ungebrochenen Trend zur Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte aus dem Handwerk spielt neben anderen Motiven die Tatsache, dass Arbeit im Handwerk in vielen Bereichen als körperlich belastend empfunden wird, eine große Rolle. Nicht zuletzt wird von der demographischen Entwicklung ein stärkerer Druck auf die Verbesserung der Arbeitsqualität ausgehen, denn auch Handwerksbetriebe werden in Zukunft mit im

Durchschnitt deutlich älteren Belegschaften konfrontiert sein und eine Vielzahl von Tätigkeiten, die derzeit von jüngeren Arbeitskräften ausgeübt werden, müssen mit älteren Beschäftigten bewältigt werden. Nur wenn es dem Handwerk gelingt, seine Arbeitsplätze auch in dem Sinne „nachhaltig“ zu gestalten, dass sie auch von älteren Mitarbeitern bis zum Erreichen der regulären Altersgrenze ausgefüllt werden können, wird es auch in Zeiten knapper werdenden Arbeitskräftenachwuchses über ausreichend Fachkräfte verfügen und das Erfahrungspotenzial seiner älteren Beschäftigten nutzen können.

Steigende Anforderungen an Flexibilität, Kundenorientierung und Service erfordern auch im Handwerk eine Anpassung der betrieblichen Aufbau- und Ablauforganisation. In nicht wenigen Handwerksbetrieben fehlt es schon an einer klaren Regelung von Zuständigkeiten und an Transparenz über die wichtigsten kostenrelevanten betrieblichen Abläufe. Den Einstieg in einen betrieblichen Organisationsentwicklungsprozess bildet idealerweise die strategische Ausrichtung des Unternehmens: die Bestimmung der eigenen Marktposition, die Definition von Kernkompetenz und die Festlegung mittel- und langfristiger Unternehmensziele. Die Erstellung eines Unternehmensprofils bildet quasi die Folie, an der sich Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltungslösungen ausrichten müssen. Nicht zuletzt die in vielen Handwerksbetrieben anzutreffende Zentralisierung aller wichtigen Unternehmensfunktionen in der Person des Unternehmers verhindert die notwendige Entlastung handwerklicher Unternehmensinhaber für die Wahrnehmung solcher genuin unternehmensstrategischer Aufgaben und bildet damit eine der wichtigsten Barrieren für interne Gestaltungsinnovationen im Handwerksbetrieb.

Zentrales Element innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerksbetrieb ist daher die Delegation von Aufgaben, die Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen und Verantwortung an die Mitarbeiter. Innovative arbeitsorganisatorische Lösungen, wie z. B. die Bildung kundenzentrierter Teams oder die Delegation von Kundenauftragsverantwortung an die Mitarbeiter – von der Planung über die Durchführung bis zum Kundenkontakt – tragen nicht nur zu mehr Flexibilität und Kundenorientierung des Betriebs bei, sondern stärken auch die Motivation und Fähigkeit zu eigenverantwortlicher Arbeit bei den Beschäftigten. Neue Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation erwachsen weiterhin aus der Notwendigkeit, neue IuK-Techniken, z. B. E-Commerce-Lösungen, in die Arbeitsabläufe des Betriebs zu integrieren. Auch zunehmende überbetriebliche Kooperation erzeugt Anpassungsbedarf bei Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung, denn gelungene Kooperationslösungen sind – wie nicht zuletzt einige der hier vorgestellten Lösungen zeigen – nur mit dafür qualifizierten und eigenverantwortlich handelnden Mitarbeitern möglich.

Ein Handlungsfeld der Arbeitsgestaltung, das in Zukunft auch im Handwerk an Bedeutung gewinnen wird, ist die Gestaltung der Arbeitszeit. Vom Markt ausgehende Anforderungen nach Ausweitung der Öffnungszeiten und Erreichbarkeit für die Kunden, steigende Flexibilitätsanforderungen industrieller Abnehmer und die in einigen Gewerken ausgeprägten jahreszeitlich bedingten Schwankungen der Auslastung sind auch im Handwerk zunehmend nur noch mit flexiblen Arbeitszeitmodellen zu bewältigen. Darüber hinaus ist auch auf Seiten der Beschäftigten ein steigendes Interesse an flexiblen Arbeitszeiten, an mehr Arbeitszeitautonomie sowie an einer Erleichterung der Vereinbarung von Arbeit und Privatleben zu konstatieren – auch hierzu zeigt eines der nachfolgenden Praxisbeispiele Lösungsalternativen auf. Gerade letzterer Aspekt, das Angebot familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle, könnte sich für das Handwerk als ein wichtiger Konkurrenzvorteil auf dem Arbeitsmarkt erweisen, wenn es – angesichts sich aus demographischen Gründen verknappenden Arbeitskräfteangebots – darum gehen wird, das Erwerbspotenzial der immer besser ausgebildeten Frauen für das Handwerk zu erschließen. Der Beitrag von flexiblen Arbeitszeitmodellen wie Gleitzeitregelungen, Wochen-, Jahres- oder gar Lebensarbeitszeitkonten zur innovativen Arbeitsgestaltung hängt davon ab, in wie weit gefundene betriebliche Lösungen beiden Bedürfnissen Rechnung tragen: Dem Wunsch der Betriebe nach mehr Flexibilität, Ausgleich von Auslastungsschwankungen und Abbau von Überstunden, und den Wünschen der Beschäftigten nach mehr Flexibilität und individueller Einflussnahme auf Lage und Dauer ihrer Arbeitszeit. Eine in diesem Sinne „innovative“ Arbeitszeitgestaltung ist nicht zuletzt einer der wichtigsten Faktoren für Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.

Die Optimierung der Entwicklung und Ausschöpfung seiner Humanressourcen wird in Zukunft im Handwerk eine große Rolle spielen und ein wichtiges Feld darauf gerichteter Arbeitsgestaltungsmaßnahmen darstellen. Diese Notwendigkeit ergibt sich einmal vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, von der das Handwerk massiv betroffen sein wird. So wird es gerade das Handwerk unter den Bedingungen eines sich verknappenden Arbeitskräfteangebots in der Konkurrenz mit anderen Wirtschaftsbereichen in Zukunft schwer haben, sich mit ausreichend geeigneten Nachwuchskräften zu versorgen. Eine Erkenntnis, die sich – wie unsere Befragung handwerklicher Experten zeigt – allmählich auch im Handwerk verbreitet. Zum anderen werden die gestiegenen Erwartungen an handwerkliche Leistungen, an Service und Kundenorientierung, an Innovationsfähigkeit und Flexibilität nur mit zufriedenen und gut qualifizierten Arbeitskräften zu erfüllen sein.

Hauptbasis der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk ist die eigene Ausbildung. Innovative Gestaltungslösungen im Ausbildungsbereich sind daher für die künftige

Qualität des Fachkräftepotenzials des Handwerks von besonderer Bedeutung. Das Spektrum des Gestaltungsbedarfs reicht von einer gezielten, an den zukünftigen Anforderungen des Betriebs und einer späteren Übernahme ausgerichteten Auswahl des Ausbildungsnachwuchses bis hin zur Verbesserung der betrieblichen Ausbildungspraxis selbst, z. B. durch Ausbildungskonzepte, die sich nicht nur an fachlichen Qualifikationen für einzelne Tätigkeitsvollzüge, sondern an der Beherrschung betrieblicher Geschäftsprozesse, der Abwicklung ganzer Kundenaufträge orientieren, die das Denken in betrieblichen Gesamtzusammenhängen und die organisatorische Gestaltungskompetenz der Auszubildenden stärken.

Gestaltungsbedarf besteht auch hinsichtlich der Weiterbildungspraxis im Handwerksbetrieb. Nicht nur das zunehmende Innovationstempo, auch die demographische Entwicklung erfordern im Handwerksbetrieb kontinuierliche Weiterbildungsanstrengungen: wenn neues Wissen nicht mehr überwiegend über den Zustrom junger Nachwuchskräfte mit aktuellen Qualifikationsabschlüssen in den Betrieb fließen kann, gewinnt die Weiterentwicklung der Qualifikationen der vorhandenen Belegschaften durch lebenslanges Lernen an Gewicht. Dieser gestiegene Weiterbildungsbedarf wiederum ist nur zu bewältigen, wenn verstärkt innovative, betriebs- und arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen im Handwerksbetrieb Einzug halten. Dabei kann, wie einige der vorgestellten Lösungen illustrieren, der Einsatz neuer Medien zur Unterstützung arbeitsplatznaher Qualifizierungsprozesse sehr hilfreich sein. Auch innovative Arbeitsplatzgestaltung kann zur Umsetzung der Forderung nach lebenslangem Lernen und Verknüpfung von Arbeiten und Lernen beitragen, indem sie z. B. durch arbeitsorganisatorische Konzepte wie Jobrotation, lernförderliche Arbeitsbedingungen schafft. Arbeitsbedingungen, die in Kombination mit Weiterbildungsmaßnahmen und der Eröffnung innerbetriebliche Entwicklungspfade Herausforderungen schaffen, die die Lernfähigkeit und Lernmotivation – auch im fortgeschrittenen Alter – erhalten und eine berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern. Flexible Arbeitszeitmodelle, bei denen längere Freizeitabschnitte durch Arbeitszeitkonten gezielt für innerbetriebliche Weiterbildung genutzt werden, können in diesem Bereich eine wichtige ergänzende Rolle spielen.

So genannte „weiche“ Faktoren der Arbeitsgestaltung, die auf Motivierung und Erschließung der kreativen Potenziale der Beschäftigten durch mehr Mitarbeiterbeteiligung, Delegationsmodelle, Herstellung von Transparenz und Verbesserung der betrieblichen Kommunikation zielen, werden generell und auch im Handwerk immer wichtiger. Der traditionelle, in nicht wenigen Handwerksbetrieben noch gepflegte Stil der Mitarbeiterführung, wonach der Meister bestimmt, wo es langgeht, und die Gesellen auszuführen haben, ist angesichts veränderter Ansprüche der Beschäftigten an ihre Arbeit nicht nur nicht mehr zeitgemäß, sondern auch nicht geeignet, den eigenverantwortlichen, selbstständig handelnden Mitarbeiter zu fördern,

auf den auch das Handwerk zunehmend angewiesen ist. Ein zentrales Element einer in diesem Sinne „motivierenden“ Arbeitsgestaltung ist die Etablierung einer funktionierenden betrieblichen Kommunikationskultur, die Schaffung von Transparenz und Beteiligungschancen für die Mitarbeiter. Nur Mitarbeiter, die über die Situation und Ziele des Betriebs informiert sind, können selbstständig im Sinne des Unternehmens handeln. Die Schaffung einer betrieblichen Kommunikationskultur, die Partizipationschancen einschließt, kann in Handwerksbetrieben, wie die vorgestellten Lösungen zeigen, durch dafür geeignete institutionalisierte „Foren“ oder in eher informeller Form erfolgen. Das Spektrum der Ansätze reicht vom lockeren einstündigen Jourfix am Ende der Arbeitswoche über regelmäßige Abteilungsbesprechungen bis hin zum bilateralen Mitarbeitergespräch. Formen und Instrumente der Kommunikation und Mitarbeiterbeteiligung sind abhängig von der jeweiligen betrieblichen Situation, die soziale Nähe und Überschaubarkeit des Handwerksbetriebs kommt dabei der Schaffung einer betrieblichen Kommunikationskultur entgegen und sollte als produktiver Faktor viel stärker genutzt werden.

Als Instrumente zur Mitarbeitermotivierung und -beteiligung werden auch Handwerksbetriebe in Zukunft verstärkt die Potenziale innovativer Entgeltmodelle nutzen müssen, die einen variablen Teil der Entlohnung von individuellen Merkmalen der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft abhängig machen oder die die Beschäftigten über Formen der Gewinnbeteiligung am Erfolg des Unternehmens partizipieren lassen. Auch für solche Modelle enthalten die folgenden Best Practice Lösungen Beispiele.

Konsequente Arbeitsgestaltung auf dem Feld der Mitarbeiterführung und -motivierung setzen – in der Person des handwerklichen Unternehmers – einen Wandel der Mitarbeiterorientierung voraus. Die Einsicht, dass auch im Handwerk in Zukunft die „Qualität der Mitarbeiter“ zum entscheidenden Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden wird, und dass Aufgaben der Personalführung und -entwicklung, der Mitarbeiterbeteiligung und betrieblichen Kommunikation ein wichtiges Aufgabenfeld der Unternehmensführung darstellen. Der Inhaber eines durch eine solche mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur geprägten Handwerksbetriebes drückt diesen Einstellungswandel wie folgt aus: „Meine Entscheidung war der Tausch von Produkt und Mitarbeiter. Ich habe den Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt. Die positiven Auswirkungen dieser Entscheidung bestätigen sich täglich.“ Innovative Formen der Mitarbeiterführung stellen nicht zuletzt hohe Anforderungen an die soziale und kommunikative Kompetenz, sowohl bei der Person des Unternehmers, als auch bei den Beschäftigten – ein bisher noch viel zu wenig bearbeitetes Gebiet betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen im Handwerk.

Die Breite der beschriebenen Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung macht deutlich, dass Arbeitsgestaltung im Handwerk ein komplexer Prozess ist, zumal

innovative Gestaltungslösungen auf einem Handlungsfeld gerade im überschaubaren handwerklichen Betrieb oft auf andere Bereiche „ausstrahlen“. Arbeitsgestaltung erfordert im Handwerksbetrieb tendenziell eher ganzheitliche Lösungen, bis hin zu einem Wandel der Unternehmenskultur. So hatten auch viele der im folgenden vorgestellten Betriebe mit „guter Praxis“ innovative Gestaltungsmaßnahmen auf mehreren Feldern durchgeführt. Am Ende eines solchen Gestaltungsprozesses kristallisieren sich Unternehmen heraus, die insgesamt deutlich „anders“ sind, als „normale“ Handwerksbetriebe.

Die dargestellten Betriebe mit innovativen Arbeitsgestaltungslösungen sind allerdings nicht nur „andere“ Betriebe, sie stellen auch eine für das Handwerk insgesamt nicht repräsentative Auswahl von Vorreiterbetrieben dar. Auch wenn repräsentatives Datenmaterial über den Diffusionsgrad innovativer Arbeitsgestaltungslösungen im Handwerk nicht vorliegt, ist dennoch zu vermuten, dass derartige Ansätze im Handwerk derzeit noch wenig verbreitet sind. Darauf deuten nicht zuletzt die erheblichen Schwierigkeiten hin, im Rahmen dieser Sammlung von Good Practice Fällen Handwerksbetriebe mit innovativer Arbeitsgestaltung zu identifizieren. Im Handwerk verbreitete Innovationspreise prämiieren sehr häufig technische Innovationen, bei der Entwicklung neuer Produkte oder Fertigungsverfahren, den Einsatz neuer Medien oder Aktivitäten zum Umweltschutz, weniger aber Innovationen, die den Faktor Arbeit und seine Gestaltung in den Mittelpunkt stellen. Allerdings zeigt sich auch, dass Handwerksbetriebe, die hinsichtlich der Entwicklung und des Einsatzes neuer Technologien oder der Erschließung neuer Märkte innovativ waren, auch in Dimensionen wie Arbeitsgestaltung neue Wege gegangen waren.

Die Realisierung und Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltung steht im Handwerk vor erheblichen Hürden. Die gravierendsten Barrieren liegen dabei nach Einschätzung befragter Handwerksexperten weniger in externen Rahmenbedingungen: es fehlt nicht so sehr an qualifizierter Beratung, an Vorbildern oder gar externem Veränderungsdruck. Barrieren liegen nach Einschätzung der Experten vor allem in den knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Handwerksbetriebe und in der Person vieler handwerklicher Unternehmer: in Vorbehalten der Betriebsinhaber gegenüber innovativen Arbeitsgestaltungsmodellen sowie in fehlender Qualifikation und Gestaltungskompetenz von Inhabern und Führungskräften. In dieser Einschätzung spiegelt sich zum einen die Zentralität der Persönlichkeit des Unternehmers für das Innovationsgeschehen im Handwerksbetrieb wider. Sie zeigt aber auch, wo Qualifizierungsmaßnahmen, Sensibilisierungs- und Transferaktivitäten zur Förderung innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk ansetzen müssen. Ein wichtiger Ansatzpunkt solcher Transferaktivitäten müsste darin bestehen, den Zusammenhang zwischen innovativer Arbeitsgestaltung und wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens zu verdeutlichen. Fast alle der im folgenden vorgestellten Un-

ternehmen mit innovativen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wiesen – bei oft schwierigen Umfeldbedingungen – eine positive Wachstumsdynamik auf, sowohl was Marktstellung, Umsatz als auch Beschäftigung betrifft. Damit sind sie nicht zuletzt ein Beleg für die These, dass innovative Arbeitsgestaltung eine der zentralen Strategien zur Bewältigung der vielfältigen auf das Handwerk zukommenden Herausforderungen darstellt.

2 Bestandsaufnahme

Michael Baumann, Achim Schulte

2.1 Das Vorgehen

Um die Arbeiten aufzufinden, die im Handwerk im Bereich „Arbeitsgestaltung“ durchgeführt wurden, erfolgte eine Projekt- und Literaturrecherche, bei der die folgenden Stichworte eingesetzt wurden:

- Handwerk,
- Arbeitsgestaltung,
- Innovation,
- Arbeitsorganisation,
- Qualifizierung,
- Personalwirtschaft.

Mit diesen Begriffen sowie mit Kombination daraus wurde in öffentlichen Bibliotheken und im Internet recherchiert. Es wurden gezielt Internetseiten von Forschungsinstituten, Organisationen (wie etwa Bundesfachverbände) sowie sämtlichen Handwerkskammern nach entsprechenden Projekten oder Literaturhinweisen durchsucht.

Die dadurch gefundenen Quellen, die in einem ersten Schritt meist nur durch die Überschrift ausgewählt werden konnten, wurden gesammelt und in einer zweiten näheren Betrachtung weitere Informationen abgegriffen. Letztlich wurden somit 81 Arbeiten näher untersucht, von denen sich 36 als mit dem Handwerk verbunden herausfiltern ließen.

Sechs der näher zu untersuchenden 36 Arbeiten waren Projekte, die aus unterschiedlichen Gründen nicht vollständig zugänglich waren. So etwa ein Projekt, das zwar im Internet ansatzweise vorgestellt wurde, dessen dort genannten Kontakte, dann aber sämtlich ins Leere führten. Oder wie etwa bei einem anderen Projekt, bei dem auf entsprechende Nachfragen keine Antworten kamen. Somit beläuft sich die Untersuchung auf 30 Literatur- bzw. Projektarbeiten, die in nachfolgender Tabelle genannt sind. Die Reihenfolge wurde chronologisch aufgrund der jeweiligen Projekthalbzeiten (bzw. bei Büchern der Veröffentlichungszeitpunkt) gewählt.

Tabelle 2-1 Übersicht der betrachteten Arbeiten

Bezeichnung	Autor	Zielsetzung	Thema/Ergebnisse	Förderhalbjahr
Spezielle Humanisierungsaspekte im Handwerk: Einsatz von CAD sowie Ergebnistransfer und Erfahrungsaustausch im Bauhandwerk	Handwerkskammer Hamburg - Gewerkeförderungsanstalt	Verbesserung der Ablauforganisation im Bauhandwerk (auch bei Kooperationen) durch die Nutzung neuer Medien	Exemplarische Nutzung neuer Techniken in Pilotbetrieben. Evaluierung des Nutzens. Ergebnisbericht veröffentlicht.	06.02.92
"Vorstudie zum Einsatz multimedialer und interaktiver Lernsysteme in der Weiterbildung im Handwerk" sowie Folgeprojekt: "Aufbau eines Netzwerks für TeleLearning - zur lebensbegleitenden Qualifizierung in KMU"	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V.	Realisierung von Qualitätsstandards und Transparenz in der bundesweiten Entwicklung von modularen Telelearningkonzepten im Handwerk	Aufbau eines Netzwerks für Telelearning - zur lebensbegleitenden Qualifizierung in KMU	16.04.95
Nutzergerechte Gestaltung elektronischer Dokumente im SHK-Handwerk	HATI GbR für Handwerk, Technik und Innovation	Die Installateure im Bereich Sanitär, Heizung und Klima sollen durch elektronische Medien bei der Kundenberatung, Installation und Instandhaltung unterstützt werden.	Es wurden Gestaltungsrichtlinien für handwerksgerechte elektronische Dokumente im Bereich SHK entwickelt und ein Prototyp eines Systems für die kundenspezifische Dokumentationen erstellt.	14.02.97
Demographische Veränderungen - zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk (Teilprojekt) Neue Anforderungen an die Personalentwicklung	Fachhochschule Niederrhein - Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen	Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels sollen Schlussfolgerungen für integrierte betriebliche Konzepte der Personalarbeit und überbetriebliche Strategien gezogen werden.	Ansätze für zukünftige Gestaltungsansätze werden aufgezeigt.	31.05.97
Demographische Veränderungen - zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk - Teilvorhaben: Chancen und Risiken des demographischen Wandels - eine Strategiestudie für das Handwerk"	Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg	Feststellung ob und wie der kleinbetrieblich strukturierte Wirtschaftsbezug vom demographischen Wandel betroffen sein wird und durch welche proaktive Politik der Anpassungsprozess unterstützt werden kann.	Sekundäranalyse von Daten und Delphi-Befragung, so dass Grundsatzaussagen zu dem Thema in einer Veröffentlichung zusammengestellt werden konnten.	15.06.97

RO+IO-Organisation - Integrierte Routine- und Innovations-Organisation in güterproduzierenden Handwerks- und Kleinbetrieben	Prof. Dr. Rühl	Wege zu neuem Orientierungs- und Methoden-Wissen	Veröffentlichung von Praxisbeispielen, deren erfolgreiche Innovationen und die Überführung in koordinierte Aktionen. Modellentwicklung aufgrund der Erkenntnisse	15.10.97
Innovationsmanagement	ZENIT	Der innovationsbezogene Status-quo- einiger KMU soll analysiert werden um Innovationsbarrieren aufzudecken und Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen, sowie konkrete Umsetzungsvorschläge für Unternehmen zu erarbeiten.	Durchführung von Innovationsaudits auch in Handwerksunternehmen. Veröffentlichung von Fallstudien. Die Bereiche der Arbeitsgestaltung kommen darin als elementare Bereiche zum Ausdruck. (Werden dann aber nicht konkreter thematisiert)	01.02.98
Handwerks-Centrum - Der elektronische Marktplatz für kleine und mittelständische Unternehmen	FHG IAO	u. a. Erarbeitung organisatorischer Lösungen, die aufzeigen wie die wesentlichen Prozesse für den erfolgreichen Einsatz der neuen Technologien gestaltet werden müssen (wurde letztlich nicht umgesetzt)	Aufbau eines Mediums für Handwerker zum Erfahrungsaustausch und zur Wissensgenerierung	01.04.98
Branchenprojekt Bauwirtschaft: Entwicklung flexibler und gewerkeübergreifender Formen der BauStellenOrganisation (BauSo) - Teilvorhaben: Entwicklung und Erprobung neuer Zusammenarbeitsformen für Handwerksbetriebe zur Nutzung neuer Techniken und Methoden	Schmid Ziegel GmbH	Entwicklung von Formen der Zusammenarbeit unter Zuhilfenahme von neuen Methoden, die in der Praxis erprobt werden	Veröffentlichung eines Abschlussberichtes, der jedoch vergriffen ist.	01.04.98
Innovationsverhalten des Handwerks im Freistaat Thüringen	ifo	Ein Bild über das Innovationsgeschehen im thüringischen Handwerk aufzeigen und Ansätze für Verbesserungen aufzeigen.	Defizite finden sich im Bereich der "betriebswirtschaftlichen Innovationsfähigkeit" und der Anzahl an hochqualifiziertem Personal	15.05.99

Förderung der Organisationsentwicklung im Handwerk	Handwerkskammer Berlin	Handlungsorientierte Vermittlung von ganzheitlichen Zusammenhängen in der Betriebsführung	Entwicklung eines Unternehmensplanspiel zur Sensibilisierung auf betriebliche Zusammenhänge. Zielgruppe: Meisterschüler und Teilnehmer an betriebswirtschaftlichen Weiterbildungsmaßnahmen	02.07.99
Mitarbeiterkapitalbeteiligung	itb	Betrachtung der verschiedenen Möglichkeiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Handwerksunternehmen, mit der Zielsetzung die Eigenkapitalausstattung des Betriebes sowie die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen.	Publikation eines Buches basierend auf theoretischen Überlegungen und betrieblichen Fallstudien	01.08.99
Berufsbegleitende Qualifizierung von Führungskräften in KMU	GEFO	Transfer eines umfassenden Human Resource Development im besonderen Hinblick auf Personalentwicklung und Personalführung in KMU	Handbuch "Managementkompetenz für Führungskräfte", Wissenstransfer über Pilotprojekte	31.08.99
code one - steigerung der selbstorganisationsfähigkeit in handwerksbetrieben	AIQ	Durch die Entwicklung stärkerer Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter (etwa: Auftragsfeinsteuerung auf Baustellen) im Handwerk sollen die Unternehmensinhaber von operativen Aufgaben entlastet werden. Dies setzt Ressourcen für die dispositive Steuerung des Unternehmens (z. B. im Controlling) frei. Ziel ist eine verbesserte Marktfähigkeit kleiner Unternehmen.	Im ersten Teil des Projektes wird ein intensiver Pilotlauf mit fünf Unternehmen durchgeführt, im zweiten Teil werden Verfahren zur schnellen Implementierung der Ergebnisse (Seminarkonzepte, Gruppenberatung etc.) evaluiert.	16.09.99

Personal- und Organisationsdiagnose	RKW	Förderung von KMU bei der Entwicklung wettbewerbsfähiger Personal- und Organisationsstrukturen. Es soll ein Diagnoseinstrument entwickelt und erprobt werden, das eine Erstanalyse in Eigenregie ermöglicht und Aussagen bzgl. der personellen Kapazitäten und organisatorischen Strukturen, der Stärken und Schwächen im Personal- und Organisationsbereich macht sowie Grundlagen für betriebliche Strategien gibt.	Die praktische Erprobung des Diagnoseinstruments führte zur Herausgabe eines Handbuches und einer CD-ROM zum Vorgehen bei der Erstanalyse von Personal- und Organisationsstrukturen in Unternehmen.	16.09.99
Lernen im betrieblichen Wandel	sfs	Optimierung von Veränderungsprozessen im "lernenden" Unternehmen bessere Nutzung erworbenen Wissens und betrieblicher Erfahrungen Verbesserung der Informations- und Kommunikationsprozesse Austausch und Transfer von Erfahrungen mit anderen "lernenden" Unternehmen	In ausgewählten Betrieben wurde der Prozess des organisationalen Lernens begleitet. Es wurde anhand eines Betriebsprojektes die Ebene des organisationalen Lernprozesses systematisch entwickelt um gezielt lernfähige Unternehmen zu modellieren. Diese können sich schneller auf die vom Markt geforderte Veränderungen einstellen.	31.10.99
Gesundes Handwerk	Handwerkskammer Düsseldorf zusammen mit sfs	Breitentransfer von Projektergebnissen aus einem Projekt "handwerksgerechter Arbeits- und Gesundheitsschutz" mit Handlungsanleitungen und Checklisten auch zu arbeitsgestalterischen Maßnahmen	Betriebliche Handlungshilfen in einem Baukastensystem im Internet umgesetzt. Checklisten und Handlungsanleitungen kostenlos nutzbar.	01.01.00

Multimediakompetenz für Akteure in KMU	RKW	Unternehmen dahingehend qualifizieren, dass sie das notwendige Wissen zur Herstellung, Verbreitung und Empfangen von digitalisierten Informationen haben. Behandelt werden Fragen wie die richtigen Arbeits- und Organisationsbedingungen für den optimalen Einsatz von Multimedia.	Entwicklung eines Handbuchs/CD-ROM für Entscheider in Betrieben über 50 Mitarbeiter oder für Berater die Mitarbeiter kleineren Unternehmen qualifizieren.	01.06.00
Qualifizierung zur Fachkraft für umweltschonende Energietechnik	Handwerkskammer Münster	Aufbau eines Lehrgangs für Mitarbeiter zur "Fachkraft für umweltschonende Energietechnik"	Integration sämtlicher im Bereich umweltschonende Energietechnik bedeutsamen Themenbereiche in eine Fortbildung.	01.06.00
Flexible Arbeitszeitgestaltung	itb	Unternehmern sowie Beratern des Handwerks Anregungen und Hilfestellungen geben, eigenständig individuelle Arbeitszeitmodelle zu entwickeln.	Erfahrungen und Tipps in Form eines Buches veröffentlicht.	01.12.00
Alternsgerechte flexible Arbeit im Handwerk	Handwerkskammer Hamburg	Entwicklung von individuellen Strategien in Handwerksbetrieben für Arbeitnehmer ab 40 durch Fortbildungs- und Beratungskonzepte in Bereichen der kooperativen Leistungserbringung und des Facility-Managements. Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Schaffung neuer Beschäftigungschancen	Identifizierung neuer Arbeitsfelder im Facilitymanagement bereich für alternde Fachkräfte Entwicklung eines gewerkeübergreifenden, berufsbegleitenden Lehrgang zum "Kooperationsmanagement" Schulungen für Betriebsleiter und Mitarbeiter Beratungs-Leitfaden zum Thema "Alterungsgerechtes Arbeiten im Handwerk"	01.03.01

Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben	Fachhochschule Niederrhein - Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen	Exemplarische Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und umsetzen, die 1. eine langfristige Personalbindung im Handwerk ermöglicht und 2. vor allem für ältere Arbeitnehmer/-innen Beschäftigungsmöglichkeiten schaffen und sichern	Handlungshilfen zur Gestaltung von Berufsverläufen Führung- und Managementseminare Betriebsberatung der Handwerker	01.03.01
Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen - Beratung von KMU	Unique	Entwicklung von Gestaltungskonzepten für eine innovationsförderliche Reorganisation. Aufbau eines Modells einer interaktiven dialogischen Beratung für Betriebe mit alterszentrierten Belegschaften	Innovationsbereitschaft und -fähigkeit wird in allen Altersgruppen wesentlich durch das Arbeitsumfeld nicht nur beeinflusst, sondern mit „produziert“. Mit dem Alter nimmt dieser Einfluss zu. Es wurde eine interaktive, unternehmensspezifische Beratung entwickelt, die Betriebe mit alternden Belegschaften organisational und personenbezogen zu mehr Innovativität befähigt.	01.03.01
Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen	ISF	Durch zerstörungsfreie Demontage von Altfahrzeugen und Bereitstellung von Teilen für "zeitwertgerechte Reparatur" Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer im KfZ-Gewerbe, bei Verwertern und ggf. Zulieferern sichern und schaffen	Handlungs- und Implementationshilfen (Leitfäden, Checklisten und Umsetzungskonzepte) Durchführung von Info-Veranstaltungen und Arbeitstreffen Herstellung von Kontakten, Unterstützung bei der Bildung von Netzwerken	01.03.01
TransAlt	AIQ	Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und der Verbesserung der Beschäftigungschancen von älteren Arbeitnehmern/-innen sowie der Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Betrieben im altersstrukturellen Wandel.	Aufbau eines Beratungsmodells das für Handwerker angeboten wird	01.03.01

<p>Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen</p>	<p>IfADo</p>	<p>Herausarbeitung der Zusammenhänge von flexibler Arbeitszeitgestaltung und den Belastungen der Gesundheit von Arbeitenden.</p> <p>Weiterhin sollen Ansätze für persönliches, betriebliches und gesellschaftliches Management identifiziert werden, die mögliche Gesundheitsrisiken durch flexible Arbeit reduziert.</p>	<p>Zusammenstellung wissenschaftlich belegter, hypothetisch plausibler Zusammenhänge, aufgrund des aktuellen internationalen Forschungsstandes. Diese theoretische Arbeit soll in einem zweiten Schritt mit Experten aus Betrieben, Verbänden etc. überprüft und weiter entwickelt werden.</p>	<p>01.03.01</p>
<p>Verbundprojekt: Prozessorientierte Gestaltung und Absicherung von Dienstleistungsprozessen am Beispiel "Servicezentrum" - Teilvorhaben: Servicezentrum für Komplett-dienstleistungsangebote im Handwerksbereich (Arbeitsorg.)</p>	<p>Die Hand-in-Hand-Werker GmbH</p>	<p>Es werden folgende Ziele angestrebt: kundenorientierte Gestaltung von Dienstleistungsprozessen langfristige Sicherung der Prozessqualität und Gewinnung, Motivation und Entwicklung von/der Mitarbeiter(n)</p>	<p>Die Unternehmen sollen in die Lage versetzt werden, ihre unternehmensspezifische Dienstleistungsorientierung aktiv mitzugestalten und abzusichern. Die Optimierung unternehmensinterner und -externer Kundenschnittstellen spielt hierbei eine zentrale Rolle.</p>	<p>01.07.01</p>
<p>Verbundprojekt: Handwerksmanagement und Kooperationsentwicklung als Basis für innovative Dienstleistungsentwicklungen in mittelständischen Betrieben, Teilvorhaben: Kooperationsumsetzung (Arbeitsorganisation)</p>	<p>Deutsche Gesellschaft für Handwerk & Kooperation eG</p>	<p>Handbuch und Checklisten zur Handwerkskooperationsgründung, Teambildung und Teamfähigkeit sowie des Kooperationsmarketings und der Dienstleistungsentwicklung im Handwerk</p>	<p>Erarbeitung eines Konzeptes für die Gründung und Entwicklung von Handwerkskooperationen.</p>	<p>30.08.01</p>
<p>Verbundprojekt: ServiceNet - Virtuelle Dienstleister - Teilvorhaben: Umsetzung virtueller Unternehmen, Erprobung im Handwerksbereich, Gebäudemangement, -pflege und -instandhaltung (Arbeitsorganisation)</p>	<p>Handwerkskammer der Pfalz</p>	<p>Die Schwerpunkte im Projekt liegen auf der organisatorischen Gestaltung der Kooperation, auf der Realisierung eines gemeinsamen Marktauftritts sowie auf der Auswahl und Bewertung geeigneter Partnerorganisationen.</p>	<p>Es sollen virtuelle Dienstleister im Dienstleistungssektor mit regionalen Schwerpunkten gebildet werden. Dazu werden entsprechende Netzwerkstrukturen entwickelt und in Kooperation mit KMU dreier unterschiedlicher Branchen erprobt.</p>	<p>30.09.01</p>

Verbundprojekt: Humanressourcen als Engpassfaktor für die Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen, Teilvorhaben Wissensgenerierung und -umsetzung im Handwerker Netzwerk	Bergische Universität-Gesamthochschule Wuppertal - Fachbereich 14 Sicherheitstechnik	Es sollen u. a. die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, auch benachteiligter Arbeitnehmergruppen und die Nutzung und Erweiterung benötigten Wissens u. Könnens für Geschäftsprozesse durch Nachhaltiges Wachstum der Kern-Unternehmen und von Mikroregionen erreicht werden.	Die Unternehmen müssen in der Lage sein, die komplexer werdenden Geschäftsprozesse von einer industriell-fertigenden hin zu einer wissens- und informationsverarbeitenden Gesellschaft mit zu gestalten; dies ist letztlich für den Wettbewerbserhalt des Unternehmens und die Beschäftigungsfähigkeit des Mitarbeiters von ausschlaggebender Bedeutung.	14.02.02
--	--	--	--	----------

Bewusst wurden die Projekte aus dem Themenfeld Sicherheit und Gesundheitsschutz ausgegrenzt, da in diesem Bereich sehr viele Arbeiten durch die Berufsgenossenschaften vorliegen und der Begriff der „innovative Arbeitsgestaltung“, wie er in diesem Projekt verstanden wird, über diesen Bereich hinausgeht. Auch Themen wie Entlohnungsmodelle oder Arbeitszeitregelungen sind Bestandteil der Arbeitsgestaltung. Die Definition des Begriffs „Arbeitsgestaltung“ erfolgt in Kapitel 2.2.

Als innovativ wurde eine arbeitsgestalterische Aktion, aufgefasst, wenn

- proaktiv auf erkannte Herausforderungen reagiert wird,
- die Aktionen diskontinuierlich ablaufen,
- es sich um grundlegende Änderungen handelt,
- eine ganzheitliche Betrachtung der Aktion zugrunde liegt
- und die arbeitsgestalterische Maßnahme auf längere Zeit angelegt ist (Nachhaltigkeit).

Allgemein kann gesagt werden, dass es sehr schwierig ist, systematisch alle Arbeiten auf diesem Gebiet für das Handwerk zu erfassen, da es häufig kleinere Projekte gibt (z. B. von Kammern in Zusammenarbeit mit bestimmten Instituten), die sich häufig nur dadurch auffinden lassen, dass zu den entsprechenden Kammern oder Instituten bereits Kontakte bestehen und hierdurch die Kommunikation stattfindet.

2.2 Gruppierung

Die Arbeitsgestaltung ist nach REFA (1991) definiert, als „...das Schaffen von Bedingungen für das Zusammenwirken von Menschen, Technik, Information und Organisation im Arbeitssystem. Ziel ist die Erfüllung der Arbeitsaufgabe unter Berücksichtigung der menschlichen Eigenschaften und Bedürfnisse und der Wirtschaftlichkeit des Systems.“

Um diesen weiten Bereich systematisch betrachten zu können, wurde die Arbeitsgestaltung in vier Dimensionen unterteilt:

- **Ergonomische Arbeitsgestaltung**
Hierunter wird die Arbeitsplatzgestaltung im engeren Sinne verstanden. Die Gestaltung von Betriebsmitteln und Arbeitsumfeld sind hier Gegenstand der Untersuchung, aber auch Maßnahmen aus dem Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz wie etwa Prävention, Aufklärung oder Gesundheitsschulung gehören hierzu, wenn sie ebenfalls Bestandteil der Betrachtung sind und nicht ausschließlich der Fokus der Betrachtung in diesem Bereich liegt.
- **Arbeitsorganisation**
Gegenstand dieser Dimension ist etwa der Zuschnitt der Arbeitsaufgaben, die gelebte Hierarchie oder die Verteilung von Verantwortung, Zuständigkeiten und Kompetenzen. Also die Aufbau- und Ablauforganisation aber auch unterschiedlichen Arbeitszeitmodelle (eine Innovation besteht im Handwerk oft schon darin, dass diese Sachverhalte überhaupt geregelt werden).
- **Personalführung**
Die folgenden Stichworte geben einen Überblick über den Bereich den dieses Cluster umspannt: Personalplanung, Personaleinsatzplanung (job-rotation, job-enlargement), Qualifizierungs-/Weiterbildungspolitik, neue Entlohnungssysteme, Gestaltung der Nachfolgeproblematik, Konzepte zur Integration von Frauen oder ausländischen Arbeitskräften etc., neue Wege der Personalbeschaffung.
- **Unternehmensführung**
In diesem letzten Bereich werden insbesondere Aktionen berücksichtigt, die das Führungsverhalten betreffen, praktizierte Formen von Mitarbeiterpartizipation untersuchen oder etwa die Anwendung moderner, personalorientierter Managementmethoden (Zielvereinbarung, Commitment) darstellen. Hier ist auch der diffuse Begriff der „Unternehmenskultur“ anzusiedeln.

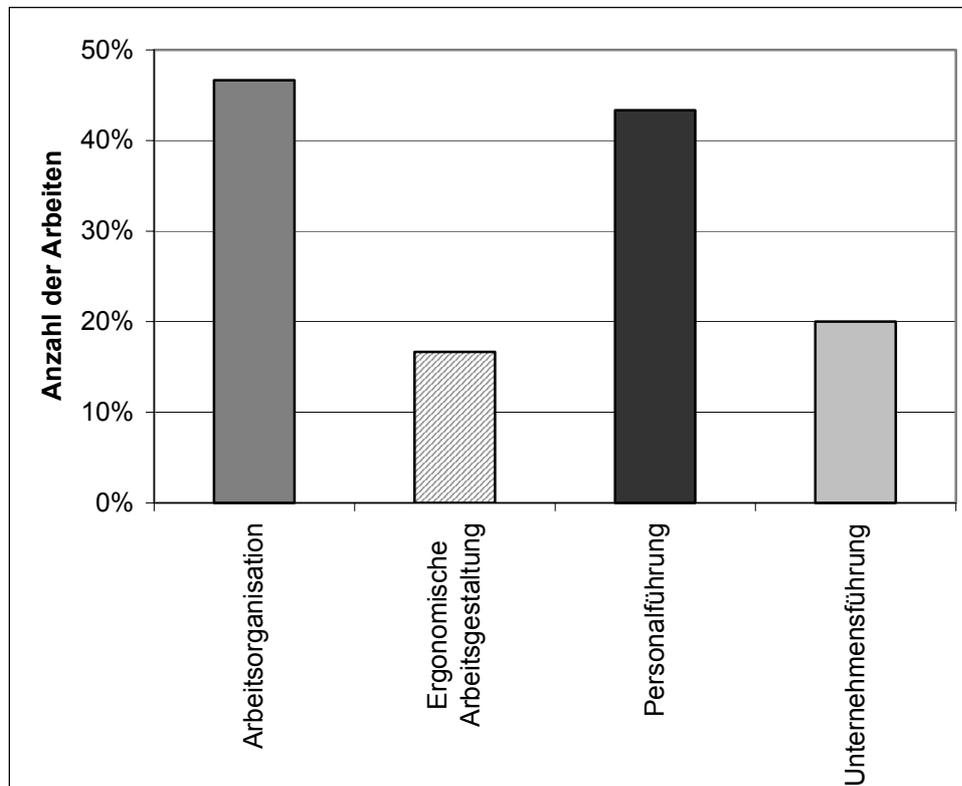


Abbildung 2-1: betrachtete Themenfelder der Arbeitsgestaltung und deren Vorkommen in den untersuchten Arbeiten (Mehrfachzuweisungen)

Bei der Auswertung der Arbeiten nach den vier Bereichen zeigte sich, dass die Bereiche „Arbeitsorganisation“ und „Personalführung“ mit 47 % bzw. 43 % am häufigsten Gegenstand von Untersuchungen waren (siehe Abbildung 2-1). Die traditionelle „Ergonomische Arbeitsgestaltung“ ist in den letzten Jahren im Handwerk weit weniger untersucht worden (17 %).

Detaillierter Betrachtungen innerhalb der einzelnen Dimensionen geben weitere Hinweise auf Schwerpunkte der Untersuchungen. So finden sich die Schwerpunkte bei der „Arbeitsorganisation“ deutlich in der „Aufbau- und Ablauforganisation“ wieder. Hierbei werden in vielen Arbeiten häufig beide Gebiete angesprochen. Wenn in der „Ablauforganisation“ vertieft die einzelnen Arbeitsschritte betrachtet und optimiert werden, so spricht man auch von Prozessgestaltung. Mit dieser feineren Ebene befassen sich weniger Arbeiten. Auch bei der „Arbeitszeitgestaltung“ sind im Handwerk nur begrenzt Veröffentlichungen zu finden (Abbildung 2-2).

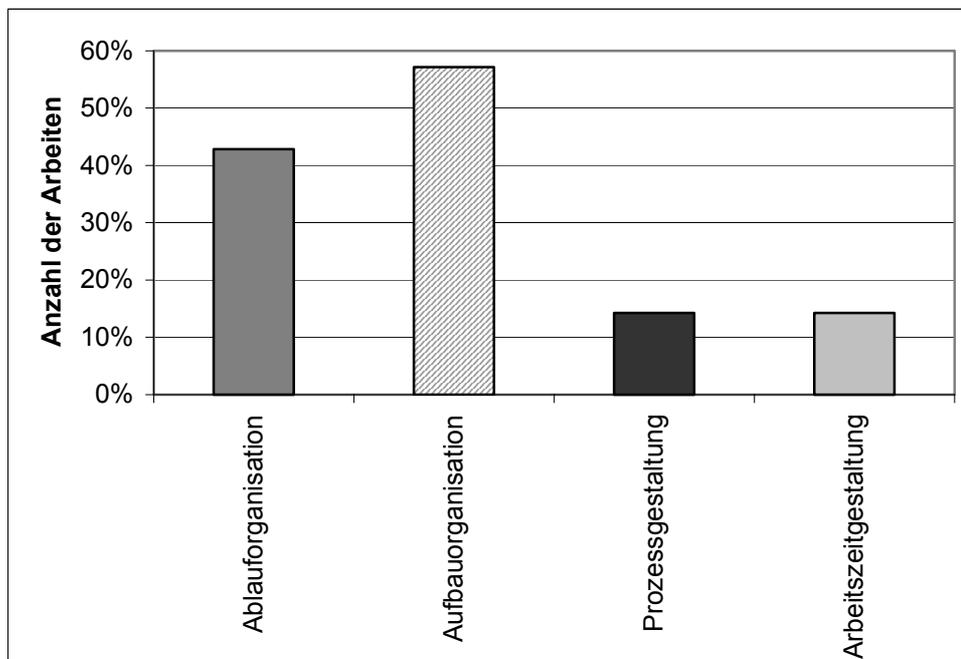


Abbildung 2-2: Schwerpunkte im Themenfeld „Arbeitsorganisation“

In dem betrachteten Themenfeld „Personalführung“ zeigt sich eindeutig die Dringlichkeit der Weiterqualifizierungsmaßnahmen der Handwerker. So beschäftigen sich über zwei Drittel (69 %) der Arbeiten im Bereich der „Personalführung“ mit dem Thema „Personalentwicklung und Qualifizierung“ (Abbildung 2-3). Dies sind immerhin rund 30 % sämtlicher Arbeiten die untersucht wurden.

In den letzten beiden Bereichen ist eine Aussage aufgrund der geringen Anzahl der Arbeiten nur begrenzt möglich. Innerhalb des Bereiches „Unternehmensführung“ beschäftigen sich doppelt so viel Arbeiten mit den Themen „Partizipation“ und „Unternehmenskultur“ als mit den Bereichen „Führungsverhalten“ und „Personalorientierten Managementprinzipien“ (Abbildung 2-4).

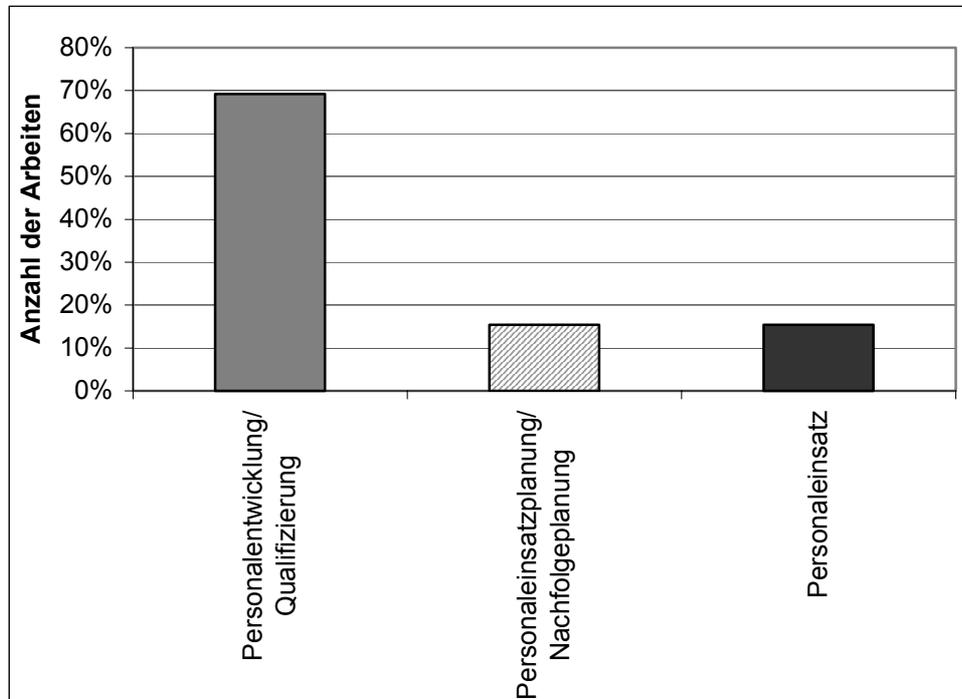


Abbildung 2-3: Schwerpunkte im Themenfeld „Personalführung“

Im Themenfeld „Ergonomischer Arbeitsgestaltung“ beschäftigen sich die meisten der Arbeiten (60 %) mit der Arbeitsmittelgestaltung (Abbildung 2-5). Mit der Arbeitsumfeldgestaltung lediglich 20 %, genauso viel wie „auch (!)“ mit dem Arbeitsschutz. Letzteres Thema wurde, wie oben erläutert, nicht explizit mit in die Erhebung aufgenommen, sondern ergab sich hier als ein weiterer Aspekt innerhalb der Arbeiten zu anderen Themen.

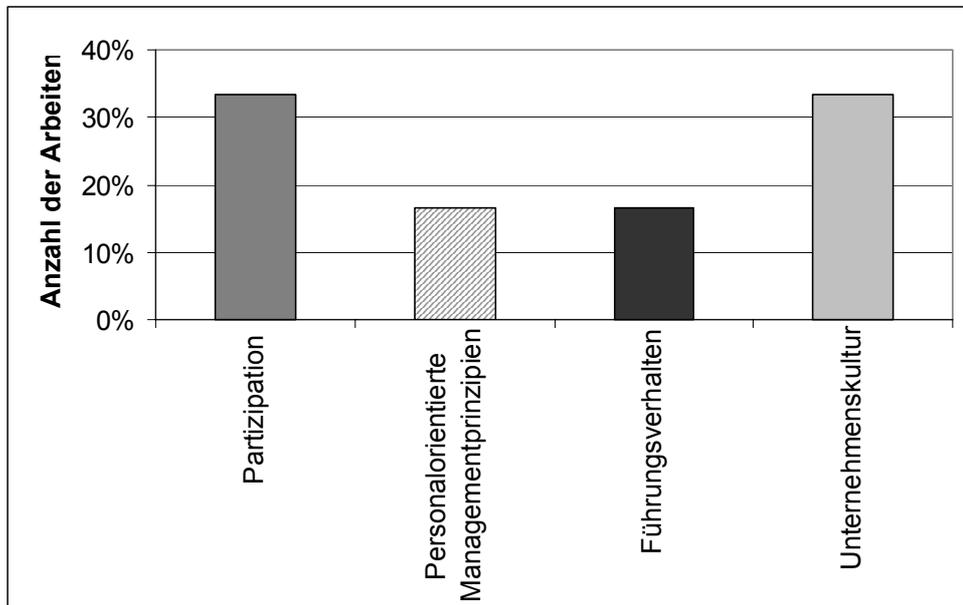


Abbildung 2-4: Schwerpunkte im Themenfeld „Unternehmensführung“

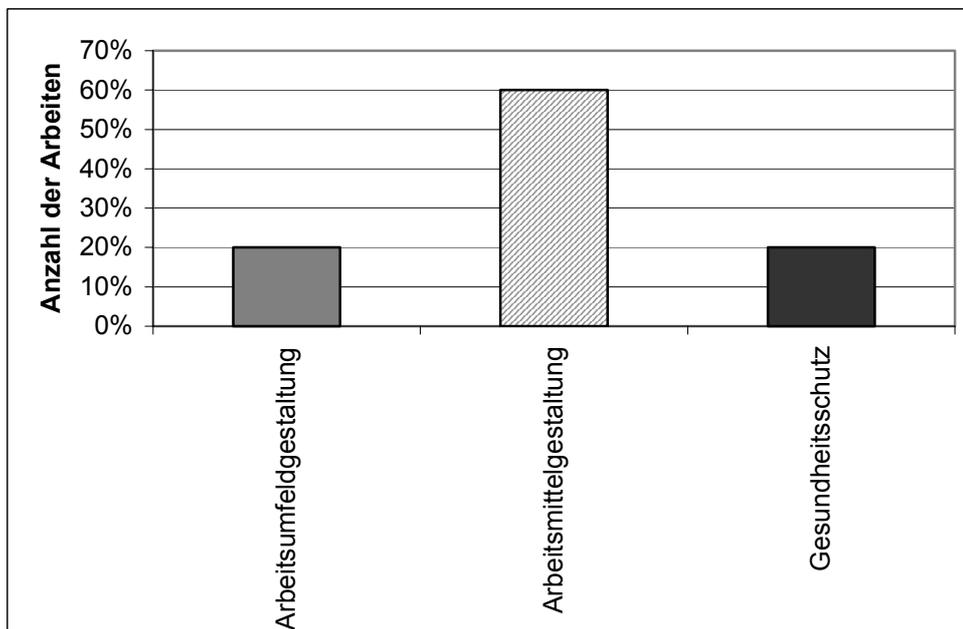


Abbildung 2-5: Schwerpunkte im Themenfeld „Ergonomischen Arbeitsgestaltung“

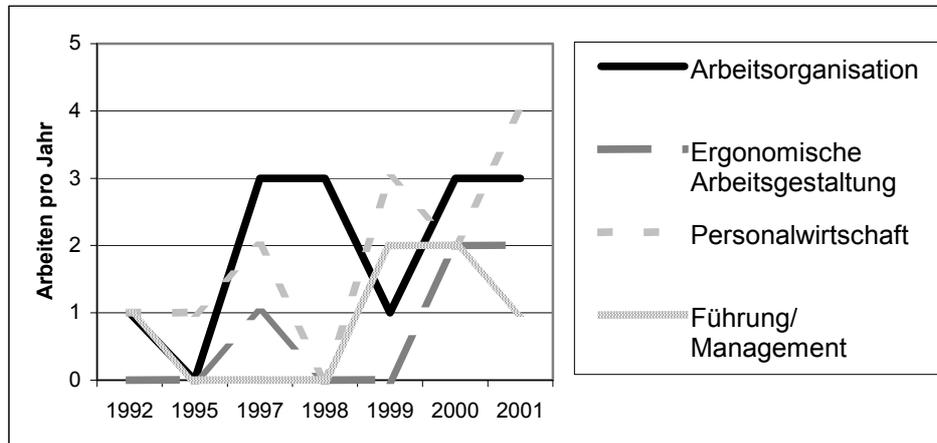


Abbildung 2-6: Zeitlicher Verlauf der untersuchten Arbeiten

Ein weiterer Ansatzpunkt der Untersuchung war die Frage, ob sich hinsichtlich der zeitlichen Entwicklung ein Beforschungstrend der einzelnen Bereiche erkennen ließe. Das Ergebnis dieser Betrachtung ist in Abbildung 2-6 zu sehen. Hierbei scheint der Bereich „Personalführung“ das Thema zu sein, das in den letzten Jahren verstärkt beforscht wurde. Die Arbeiten im Bereich „Arbeitsorganisation“ laufen schon länger auf relativ hohem Niveau. Aufgrund der geringen Anzahl der identifizierten Arbeiten in den Themenfelder „Unternehmensführung“ und „Ergonomische Arbeitsgestaltung“ lassen sich zur zeitlichen Entwicklung in diesen Themenfeldern keine Aussagen machen.

2.3 Ergebnisdarstellung der Arbeiten

Ein entscheidender Aspekt bei wissenschaftlichen Untersuchungen ist die Art des Ergebnistransfers. Entsprechend wurde dies in der Untersuchung mit aufgegriffen. Naturgemäß ist das Kriterium „Zielgruppe“ eine wichtige Größe zur Beurteilung der Transfermittel. Handelt es sich bei der Zielgruppe um Handwerksunternehmer, ist es sinnvoll, von der herkömmlichen Ergebnisvermittlung über einen Abschlussbericht oder ein entsprechend umfangreiches Buch zu verzichten. Gerade bei dieser Zielgruppe ist der Zeitbedarf für das Lesen eines solchen Werkes ein kritischer Faktor und die Gefahr, dass dieses ungelesen und nur unvollständig gelesen zur Seite gelegt wird, entsprechend groß. Darüber hinaus gilt es für den Handwerker,

das meist theoretisch dargelegte Wissen, in seinem Betrieb umzusetzen. Ohne externe Hilfe fällt das nicht immer leicht.

Um so erfreulicher ist es, dass ein Großteil der Arbeiten Fallbeispiele als Transfermedium nutzen, um die Umsetzung in einem (handwerklichen) Kleinbetrieb zu verdeutlichen. Oder es werden Leitfäden zur Hand gegeben, mit Hilfe derer die entsprechende Erkenntnisse umgesetzt werden können (Abbildung 2-7).

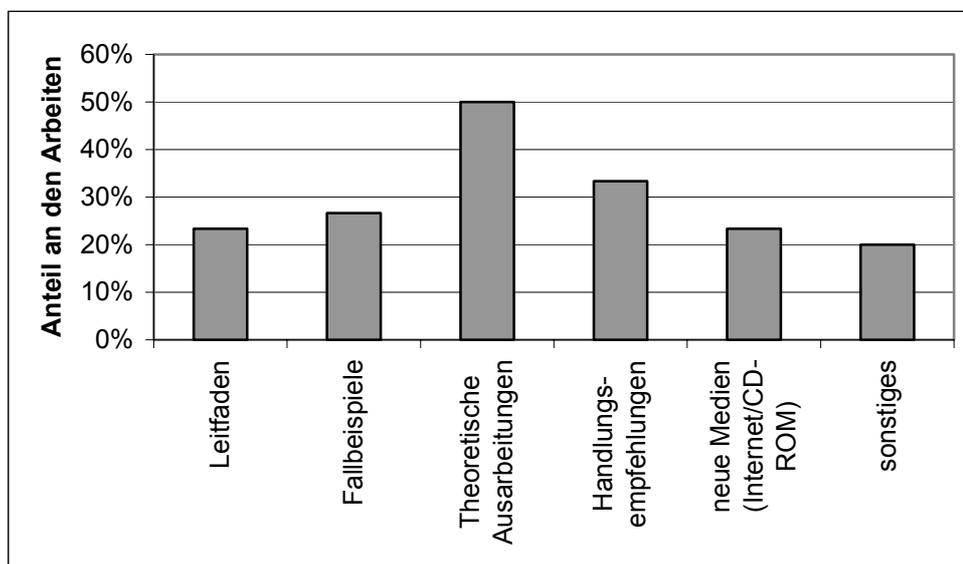


Abbildung 2-7: Mittel zur Ergebnisdarstellung (Mehrfachzuweisungen)

Auch die neuen Medien werden in einem immer größeren Rahmen genutzt, um die Erkenntnisse möglichst nutzergerecht zu vermitteln. Hier werden sowohl das Internet als auch off-line-Medien wie CD-ROMs genutzt.

Zu 20 % werden auch ganz andere Konzepte zum Ergebnistransfer angestrebt, wie etwa Weiterbildungsseminare. Häufig werden verschiedene Formen des Ergebnistransfers miteinander kombiniert.

2.4 Schlussfolgerung

Eine Erkenntnis der Recherche ist, dass es bisher noch sehr wenige Arbeiten gibt, die sich mit Fragen der Arbeitsgestaltung speziell im Handwerk beschäftigen. Die

Arbeiten kommen häufig über andere betriebswirtschaftliche Themen auf die Bedeutung der Arbeitsgestaltung zu sprechen, gehen dann aber nicht detailliert auf die Thematik ein. Projekte hingegen, die sich speziell mit dem Bereich Arbeitsgestaltung beschäftigen, thematisieren oft den Bereich der KMUs sind aber nicht speziell auf die klein- und kleinstbetrieblichen Strukturen im Handwerk zugeschnitten.

Die wenigen Arbeiten zu der speziellen Thematik „Arbeitsgestaltung im Handwerk“ beschäftigen sich überwiegend mit den beiden Dimensionen „Arbeitsorganisation“ und „Personalführung“. Letzteres mit steigender Tendenz insbesondere hinsichtlich der Qualifizierung der Handwerker.

In für die Mitarbeiterförderung wichtigen Bereichen, wie z. B. des Führungsverhaltens, der personalorientierten Managementprinzipien oder auch Bereiche wie die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Optimierung der Prozesse und der Arbeitszeitregelungen finden sich sehr wenig Publikationen. Dies sind jedoch Felder, die nicht nur für die Mitarbeiter die Arbeit interessanter und abwechslungsreicher gestalten, sondern die Mitarbeiter mehr in die Verantwortung nehmen, somit deren Leistungsbereitschaft erhöhen und gleichzeitig den Betriebsinhaber entlasten.

Erfreulich ist die Feststellung, dass einige Autoren die Ergebnisse ihrer Arbeit, die speziell an Handwerkesunternehmen gerichtet sind, den Adressaten anhand von Hilfsmitteln und Beispielen nahe bringen – häufig auch mit neuen Medien.

3 Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs

Stefanie Weimer, Petra Schütt

Vorbemerkung

Ein wichtiger Baustein des Vorhabens „Erfolgreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung in Handwerksbetrieben“ bestand in der Durchführung einer schriftlichen Expertenbefragung zum Thema „Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Wandels“ mittels eines standardisierten, geschlossenen Fragebogens. Gefragt wurde nach Erwartungen hinsichtlich der Entwicklung verschiedener, für das Handwerk in Zukunft wichtiger Rahmenbedingungen sowie möglicher und wahrscheinlicher Reaktionen des Handwerks auf diese Entwicklungen. Die Befragung griff eine Reihe von Gegenstandsbereichen wieder auf, die 1997 und 1998 im Zuge einer umfassenden, nach der Delphi-Methode konzipierten Expertenbefragung zu Chancen und Risiken des demographischen Wandels für das Handwerk thematisiert worden waren.¹ Vor diesem Hintergrund wurde nach wichtigen Ansatzpunkten und Umsetzungschancen innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk gefragt. An der Befragung beteiligten sich rund 450 Vertreter vor allem aus Organisationen des Handwerks (Handwerkskammern, Innungen und Fachverbänden), sowie von Institutionen, die aus verschiedener Perspektive mit dem Handwerk befasst sind (Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften, Wirtschaftsbehörden, Versicherer, Forschung), und von Handwerksbetrieben selbst. Die Erhebung gibt damit die Erwartungen und die Problemsicht von Experten und Multiplikatoren aus dem

¹ Die Delphi-Befragung wurde im Rahmen des durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsschwerpunkts „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ im Verbund II „Zukunftsfähige Anforderungen und Strategien im Handwerk“ unter Federführung der Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg und unter Beteiligung der FH Niederrhein/Mönchengladbach und des ISF München 1997 durchgeführt. Ergebnisse sind u. a. veröffentlicht in: Mendijs, H. G.; Schütt, P.; Weimer, S.: Umfassender Strukturwandel mit alternden Belegschaften? – Was kommt auf das Handwerk zu?, vervielfältigtes Manuskript, ISF München, 2001, sowie: Klose, H.-U.; Ax, C. (Hrsg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, forum demographie und politik, Heft 11, Dez. 1998.

Handwerk in Bezug auf wichtige Rahmenbedingungen innovativer Arbeitsgestaltung in diesem Wirtschaftsbereich wieder.¹

3.1 Entwicklung der Arbeitskräfteversorgung – zentrale Rahmenbedingung zukünftiger Strategien innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk

Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk ist vor dem Hintergrund der zentralen externen Rahmenbedingungen zu sehen, denen sich das Handwerk in den nächsten Jahren gegenüber sieht. Hier sind zum einen die vom Markt ausgehenden Herausforderungen zu nennen, an die sich die innerbetriebliche Organisation im Handwerk anpassen muss: die Notwendigkeit zu verstärkter Kundenorientierung und höherer Dienstleistungsintensität, zu gewerkeübergreifender Kooperation und zur Integration neuer Technologien sowie das zunehmende Innovationstempo.² Zum anderen setzen Qualität und Quantität des zu erwartenden Arbeitskräftepotenzials, aus dem das Handwerk in Zukunft seinen Fachkräftebedarf rekrutieren kann, entscheidende Rahmenbedingungen für Art und Zielrichtung innerbetrieblicher Arbeitsgestaltungsmaßnahmen: Werden dem Handwerk auch in Zukunft in ausreichendem Umfang geeigneter Nachwuchs und qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen? Auf welche Ausgangsqualifikationen und auf welche Erwerbspersonengruppen wird das Handwerk im Jahr 2010 zurückgreifen können und müssen? Wie wird die Beschäftigungsstruktur im Handwerk in Zukunft aussehen?

Nach Meinung der Befragten wird sich das Verhältnis von Arbeitsangebot und -nachfrage auf dem gesamten Arbeitsmarkt wie folgt entwickeln: 58 % der Befragten rechnen damit, dass es bis ca. 2010 Arbeitskräftemangel geben wird, 13 % erwarten einen ausgeglichenen Arbeitsmarkt und nur 29 % gehen von einem Über-

¹ Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse der Expertenbefragung und der Struktur des Samples findet sich in: Mendius, H. G.; Schütt, P.: *Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung*, ISF München 2002 (Zugriff unter: http://www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm).

² Zu den Konsequenzen der vom Markt ausgehenden neuen Anforderungen an das Handwerk für die Arbeitsgestaltung vgl.: Ritter, A.; Schulte, A.: *Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht betrieblicher und betriebsnaher Experten*. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): *Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher Vielfalt*, GfA Press, Dortmund 2000, S. 119-122.

angebot an Arbeitskräften aus. Obwohl also überwiegend mit einem Mangel an Arbeitskräften gerechnet wird, besteht zugleich die Erwartung, dass sich dies nicht in einem deutlichen Rückgang der Arbeitslosenzahlen niederschlagen wird. Immerhin 22 % vermuten eine Zunahme der Arbeitslosigkeit, knapp 30 % erwarten ein gleich bleibendes Niveau und nicht einmal die Hälfte geht von einem leichten bis starken Rückgang aus. Das heißt, dass die handwerklichen Experten von wachsenden Diskrepanzen zwischen angebotenen und nachgefragten Qualifikationen auf dem Arbeitsmarkt ausgehen. Engpässe werden insbesondere bei Fachkräften mit gewerblicher Ausbildung im dualen System (84 %), bei technischen Qualifikationen (mit FH- und Hochschulabschluss; 67 %) sowie bei Meistern (44 %) erwartet, also durchaus auch bei Qualifikationstypen, die im Handwerk eine wichtige Rolle spielen.

Die künftige Beschäftigungsentwicklung im Handwerk selbst wird – trotz der realen Abnahme der Beschäftigung im Handwerk in den letzten Jahren – eher positiv eingeschätzt: Immerhin 11 % erwarten bis zum Jahr 2010 steigende Beschäftigungszahlen im Handwerk, 50 % gehen bis 2010 von einer Stabilisierung auf dem gegenwärtigen Niveau aus, 39 % rechnen mit einer Fortsetzung des negativen Trends. Das heißt, während man die Ausgangssituation auf dem Arbeitsmarkt eher durch einen allgemeinen Arbeitskräftemangel und zunehmende strukturelle Ungleichgewichte, insbesondere einen Mangel an spezifischen Fachkräften, geprägt sieht, wird nach Einschätzung einer Mehrheit der befragten Experten die Nachfrage des Handwerks nach Arbeitskräften tendenziell gleich hoch bleiben. Damit ist ein für die Zukunft der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk durchaus problematisches Szenario gezeichnet, von dem nicht zuletzt ein erheblicher Handlungsdruck in Richtung auf innovative Arbeitsgestaltung ausgehen sollte.

Allgemeine Arbeitsmarktsituation:

Arbeitskräftemangel trotz anhaltend hohem Niveau der Arbeitslosigkeit, Engpässe vor allem bei Arbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen.

Der Bevölkerungsrückgang im Zuge der demographischen Entwicklung wird nicht nur das Verhältnis von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage insgesamt, sondern massiv auch die Arbeitskräfteversorgung im Handwerk beeinflussen: 62 % rechnen damit, dass das Handwerk künftig zunehmend Probleme haben wird, genügend Arbeitskräfte zu finden – eine Einschätzung, die in der Befragung von 1997 lediglich 13 % äußerten. Dieser Einstellungswandel ist sicher auch Ergebnis der zuneh-

menden öffentlichen Thematisierung der Folgen des demographischen Umbruchs, der nicht nur zu einer zahlenmäßigen Abnahme nachrückender jüngerer Altersgruppen, sondern auch zu einer Alterung der vorhandenen Erwerbsbevölkerung führen wird. Die demographische Entwicklung wird daher – so die Einschätzung der Mehrheit der Befragten (89 %) – auch im Handwerk zu alternden Belegschaften führen. Handwerksunternehmen müssen in Zukunft nicht nur Aufgaben, die derzeit noch vorwiegend von jüngeren Arbeitskräften wahrgenommen werden, verstärkt mit älteren Mitarbeitern erfüllen, sie müssen auch die anstehenden Innovationen mit zunehmend älteren Mitarbeitern bewältigen. Dass sich dadurch die Arbeitswelt im Handwerk verändern wird, erwarten 88 % der befragten Experten.

Den demographisch bedingten wachsenden Schwierigkeiten bei der Versorgung mit jungen Nachwuchskräften steht die für große Teile des Handwerks seit langem virulente Problematik der erheblichen Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte in andere Wirtschaftszweige gegenüber. Dieser Trend zur Abwanderung aus dem Handwerk (gegenwärtig verlässt jeder zweite im Handwerk Ausgebildete im Laufe seines Berufslebens das Handwerk wieder) wird sich – so die Erwartung der Experten – bis zum Jahr 2010 fortsetzen (58 %) bzw. sogar noch verstärken (37 %). Ein Blick auf die von den Experten als für die Abwanderung ausschlaggebend angesehenen Ursachen gibt erste Hinweise auf Defizite, an denen künftige Arbeitsgestaltungsmaßnahmen im Handwerk ansetzen müssten: Nach den im Vergleich zur Industrie geringeren Verdienstchancen (76 %) wurde am häufigsten (47 %) auf die hohen körperlichen Belastungen vieler Arbeitsplätze im Handwerk hingewiesen, und fast ebenso oft auf die geringen Aufstiegsmöglichkeiten für Arbeitskräfte im Handwerk (46 %). Es folgten: die im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen niedrigeren Sozialleistungen (46 %), die gesellschaftliche Stellung/das „Image“ der Beschäftigten im Handwerk (42%), die Arbeitszeiten im Handwerk (32 %), die vermutete geringere Arbeitsplatzsicherheit im Handwerk (31 %), eine weniger wirksame Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften (18 %) und psychische Belastungen durch die Arbeit im Handwerk (15 %).

Herausforderungen für die künftige Arbeitsgestaltung im Handwerk:

Der demographisch bedingte Rückgang an Nachwuchs und anhaltende Abwanderungstendenzen.

3.2 Wahrscheinliche Reaktionen des Handwerks – eher alten Lösungsmustern verhaftet

Wie wird das Handwerk nach Einschätzung der befragten Experten auf die – deutlich erkannten – Probleme einer Verknappung und Überalterung seines Fachkräftepotenzials reagieren? Welche Rolle spielen dabei Handlungsoptionen, die in Richtung innovativer Arbeitsgestaltungsstrategien weisen?

Die mit Abstand von den meisten Experten als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ angesehene Strategie (Abbildung 3-1), den Fachkräftebedarf auch ab dem Jahr 2010, wenn der demographische Umbruch voll auf den Arbeitsmarkt durchschlägt, abzudecken, besteht darin, vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, die im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte langfristig an das Handwerk zu binden und die Abwanderung einzudämmen.

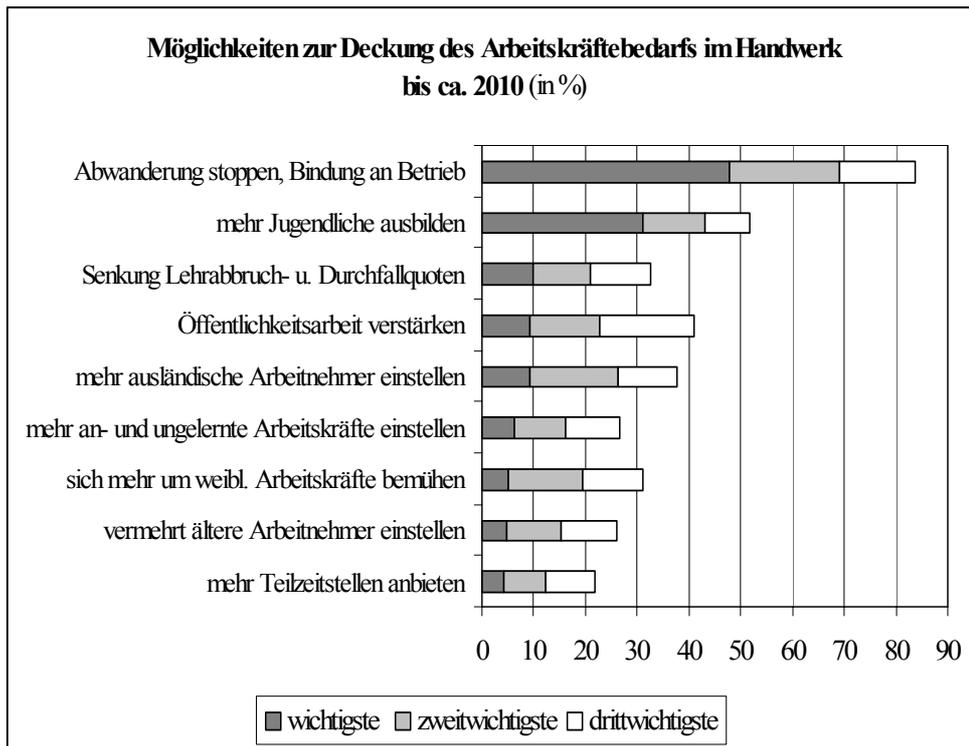


Abbildung 3-1: Möglichkeiten zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs ...

Gute Fachkräfte zu rekrutieren und diese langfristig an das Handwerksunternehmen zu binden, bedeutet letztlich, Personalentwicklung zu betreiben und die Attraktivität der Arbeitsbedingungen im Handwerk zu steigern. Insofern sind mit einer solchen Strategie, die auf Ausschöpfung der vorhandenen Arbeitskräftepotenziale und Bindung von Mitarbeitern setzt, nicht zuletzt Aktivitäten in Richtung Arbeitsgestaltung verbunden.

Gleich an zweiter Stelle der als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ bewerteten Reaktionsmöglichkeiten folgt allerdings die Ausweitung der Ausbildungsaktivitäten: „mehr Jugendliche ausbilden“. Es wird also einerseits von den Experten sehr wohl gesehen, dass ein Hauptansatzpunkt der Lösung des Fachkräfteproblems im Handwerk selbst, in der Veränderung seiner internen Strukturen liegen muss, andererseits greift man dennoch auf Lösungsmuster zurück, die sich bereits in der Vergangenheit als dysfunktional erwiesen haben und die auch in der Zukunft kaum tragfähig sein dürften. Ausbildung weit über den eigenen Bedarf und nachträgliche Selektion stellt eine im Handwerk seit jeher verbreitete Praxis dar und hat in der Vergangenheit nicht unerheblich dazu beigetragen, dass das Image und die Einschätzung der Zukunftsaussichten einer Ausbildung im Handwerk unter den Jugendlichen deutlich gelitten haben. Angesichts der Tatsache, dass demographisch bedingt der Zustrom an jungen Nachwuchskräften dünner werden wird, und angesichts der bereits derzeit eher schwachen Arbeitsmarktposition weiter Teile des Handwerks in der Konkurrenz um den Nachwuchs dürfte die Erwartung, Ausbildung weit über den Bedarf auch in Zukunft fortsetzen zu können, zudem eher unrealistisch sein. Dagegen sehen nur 20 % der Befragten in Bemühungen, diejenigen Jugendlichen, die sich für eine Ausbildung im Handwerk entscheiden, durch eine Senkung der hohen Abbruch- und Durchfallquoten im Handwerk zu halten, die wichtigste Lösungsstrategie.

Wie verfestigt die Vorstellung ist, Probleme der künftigen Fachkräfteversorgung über externe Maßnahmen lösen zu können, zeigen auch die Einschätzungen der Experten zur voraussichtlichen Entwicklung des Ausbildungsverhaltens der Handwerksbetriebe bis 2010: 83 % der Befragten stimmten der Aussage zu: „Das Handwerk wird auch in Zukunft über den Bedarf ausbilden“. Als Gründe dafür wurden am häufigsten genannt: „weil nur dadurch der quantitative Nachwuchskräftebedarf abgedeckt werden kann“ (73 %) und „weil dies die Auswahl an qualifizierten Fachkräften erhöht“ (65 %). Diejenigen Experten, die in Zukunft eine Ausbildung über Bedarf nicht erwarten (17 %), begründeten dies damit, dass dann „die Gesellen auch i.d.R. vom Ausbildungsbetrieb übernommen werden könnten“ (65 %), dass „dadurch die Attraktivität der Ausbildung steigt und qualifizierte Auszubildende rekrutiert werden können“ (39 %), „die Qualität der Ausbildung dadurch

erhöht werden könne“ (32 %) und „dadurch das Handwerk Entwicklungsperspektiven bieten kann“ (28 %).¹

Eine im Zusammenhang mit der Diskussion um die künftige Arbeitskräfteversorgung auch im Handwerk häufig genannte Option besteht in der Erschließung zusätzlicher Arbeitskraftreserven. Insgesamt erstaunt es, dass keine der damit verbundenen Lösungsmöglichkeiten von mehr als 10 % der Experten als „sehr wichtig“ eingestuft werden. Nur die vermehrte Einstellung ausländischer Arbeitnehmer wurde von einem Viertel der Befragten als zweitwichtigste Lösung angesehen.

Frauen rangieren als mögliches Arbeitskräftepotenzial für das Handwerk in der Wahrnehmung der befragten Experten noch deutlich hinter ausländischen Arbeitnehmern und sogar dem Rückgriff auf un- und angelernte Arbeitskräfte. Dies erstaunt umso mehr, als Frauen nicht nur die größte mobilisierbare Arbeitsmarktreserve darstellen – ihre tatsächliche Erwerbsbeteiligung in Deutschland liegt deutlich unter der in vergleichbaren EU-Mitgliedsländern bereits realisierten –, sondern auch ein erhebliches, noch nicht ausgeschöpftes, brachliegendes Qualifikationspotenzial, da Frauen inzwischen hinsichtlich des Niveaus und der Qualität der erreichten Bildungsabschlüsse längst mit den Männern gleichgezogen haben. In Anbetracht dieses Desinteresses, ist es auch nicht erstaunlich, dass auf die Erschließung der Arbeitskraftreserve „Frauen“ bezogene Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie das vermehrte Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen in der Prioritätenliste der genannten Lösungsstrategien ganz unten rangieren.

Arbeitsgestaltung wird auch im Handwerk in Zukunft nicht an der Tatsache vorbegehen können, dass die Handwerksbetriebe mit im Durchschnitt deutlich älteren Belegschaften konfrontiert sein werden. Unter demographischen Aspekten werden – neben dem Belastungsabbau – Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die in Richtung der Herstellung lernförderlicher Arbeitsbedingungen weisen, an Bedeutung gewinnen. Denn wenn aktuelles Wissen nicht mehr überwiegend über den Zustrom junger Nachwuchskräfte mit aktuellen Qualifikationsabschlüssen in den Betrieb

¹ In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass sich unter den im Rahmen des Projekts untersuchten Best-practice-Fällen von Handwerksbetrieben, die innovative Maßnahmen der Arbeitsgestaltung realisiert hatten, kein Betrieb fand, der über den Bedarf ausbildete. Die Betriebe waren durchweg dadurch gekennzeichnet, dass sie erhebliche Anstrengungen schon auf eine sorgfältige Auswahl ihrer Ausbildungsplatzbewerber verwendeten, sehr viel Energie und Aufwand in die Ausbildung selbst investierten und ihre Ausbildungsaktivitäten auch mit der Perspektive „Übernahme“ und „Bindung guter Absolventen“ verbanden.

fließen kann, gewinnt automatisch die Pflege und Weiterentwicklung des Qualifikationspotenzials der vorhandenen Belegschaften an Gewicht. Unter den Maßnahmen, die das Handwerk ergreifen sollte, um sich auf älter werdende Belegschaften einzustellen (Abbildung 3-2), ist aus Sicht der Experten die Förderung lebenslangen Lernens, also die Realisierung berufsbegleitender, kontinuierlicher Weiterbildung der Beschäftigten, die mit Abstand am häufigsten als wirksamste Strategie angesehene Maßnahme (25 %), wobei auch spezielle Angebote altersgerechter Qualifizierungsmaßnahmen für die Zielgruppe der Älteren von vielen Experten für durchaus sinnvoll gehalten werden (17 %).

Die veränderten demographischen Bedingungen machen es darüber hinaus nach Einschätzung der Experten notwendig, dass Instrumente wie Personalentwicklung in den Handwerksbetrieb Einzug halten (17 %) sowie Anpassungen in der technischen Ausstattung der Arbeitsplätze (15 %) und bei der Arbeitsorganisation (13 %) vorgenommen werden.

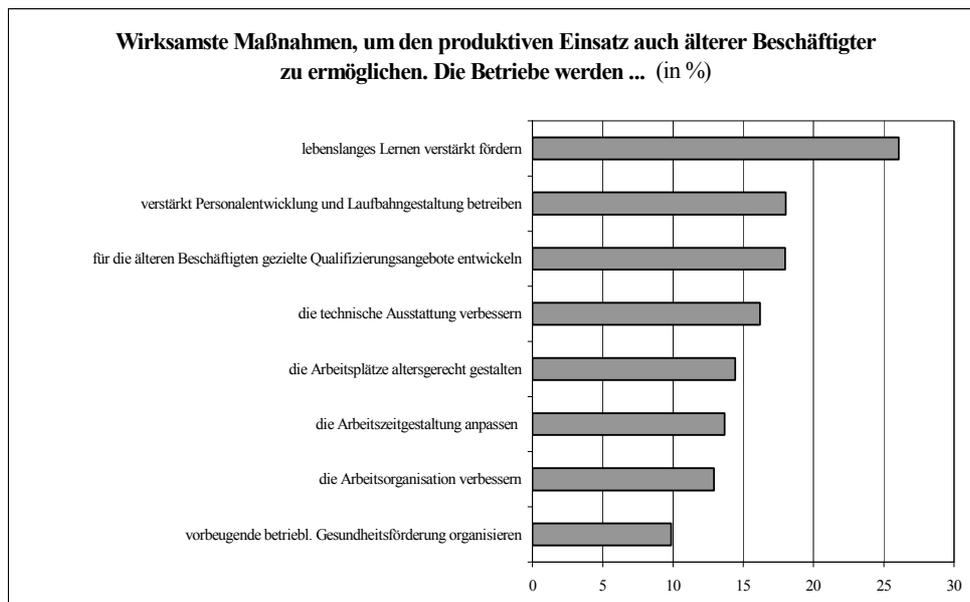


Abbildung 3-2: Wirksamste Maßnahmen zum produktiven Einsatz Älterer

Mögliche Lösungen des Fachkräfteproblems im Handwerk:
Dominanz externer Lösungen vor Weiterentwicklung der internen Potenziale des Handwerks – Vernachlässigung der wichtigen Arbeitskräftereserve „Frauen“.

3.3 Verbesserung der Arbeitsbedingungen – nach wie vor ein zentrales Aufgabenfeld zukünftiger Arbeitsgestaltungspolitik im Handwerk

Das „klassische“ Feld der Arbeitsgestaltung ist der Abbau von Arbeitsbelastungen. Insofern war es von Interesse zu erfahren, welche Rolle körperliche und psychische Arbeitsbelastungen nach Einschätzung der Experten im Handwerk gegenwärtig spielen und wie sich die Belastungssituation in Zukunft entwickeln wird.

Körperliche Belastungen haben bei der Arbeit im Handwerk nach Einschätzung der Experten nach wie vor einen hohen Stellenwert (67 %), während psychischen Belastungen im Vergleich dazu ein deutlich geringerer Stellenwert zukommt (35 %). Allerdings: Während etwa die Hälfte der Befragten davon ausgeht, dass sich an den körperlichen Belastungen in Zukunft im Handwerk nichts ändern wird (50 %) bzw. diese tendenziell zurückgehen werden (43 %), erwarten 58 % einen Zuwachs psychischer Belastungen.

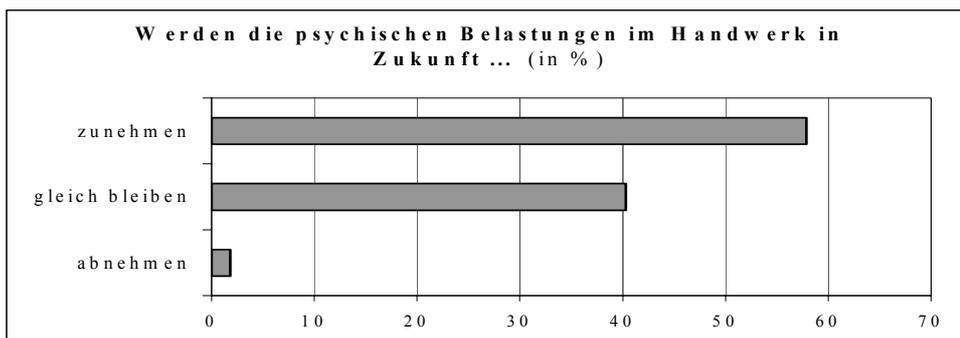


Abbildung 3-3: Entwicklung der psychischen Belastungen im Handwerk

Die für die Zunahme psychischer Belastungen maßgeblichen Faktoren liegen nach Einschätzung der Experten hauptsächlich im zunehmenden Termin- und Kostendruck, in Strategien der Betriebe zur Arbeitsintensivierung und Rationalisierung und in den ständig steigenden Anforderungen an die technischen Kenntnisse der Beschäftigten. Auch zeitliche Flexibilitätsanforderungen an die Beschäftigten, aus denen Belastungen durch ungünstige Arbeitszeiten resultieren, werden nach Erwartung einer größeren Zahl von Experten zunehmen.

Zusammen mit der Bedeutung, die dem Faktor „Arbeitsbedingungen“ für die Abwanderung aus den Handwerksberufen zukommt, verweisen diese Einschätzungen nachdrücklich darauf, dass der Abbau körperlicher und das Vermeiden eines Anstiegs psychischer Belastungen in der Handwerksarbeit ein vordringliches Feld arbeitsgestalterischer Maßnahmen im Handwerk bleiben muss. Die von den Experten genannten Ursachen für die Zunahme psychischer Belastungen im Handwerk sind in nicht unerheblichem Maße durch arbeitsorganisatorische Gestaltungsmaßnahmen beeinflussbar: durch arbeitsorganisatorische Modelle zur Optimierung der Arbeitsabläufe und Realisierung flexibler Arbeitszeiten, die den Termindruck und Belastungen durch ungleichen Arbeitsanfall reduzieren, und durch kontinuierliche Weiterbildungsaktivitäten, die die Innovations- und Lernbereitschaft der Beschäftigten erhalten und ein breites Fundament zur Bewältigung dynamisch sich verändernder Qualifikationsanforderungen schaffen.

Entwicklung der Arbeitsbedingungen im Handwerk:
nach wie vor große Bedeutung körperlicher Arbeitsbelastungen bei gleichzeitiger Zunahme psychischer Belastungen.

3.4 Künftige Qualifikationspotenziale und Qualifikationsentwicklung im Handwerk

Auf welche Ausgangsqualifikationen kann das Handwerk – und damit künftige Arbeitsgestaltungsstrategien – in Zukunft zurückgreifen (Abbildung 3-4)? Die befragten Experten sind mehrheitlich der Meinung, dass auch 2010 der größte Teil der Auszubildenden im Handwerk über einen Hauptschulabschluss verfügen wird (62 %), nur etwa 34 % gehen davon aus, dass es dem Handwerk bis 2010 gelingen wird, überwiegend Auszubildende mit Realschulabschluss zu rekrutieren, sehr wenige der Befragten erwarten, dass künftig andere Abschlüsse als Eintrittsqualifikation in eine handwerkliche Ausbildung eine nennenswerte Rolle spielen könnten.

Hauptschüler werden also auch in Zukunft den größten Anteil unter den Auszubildenden im Handwerk stellen, gefolgt von Realschulabsolventen und Schulabgängern mit Fachabitur.¹

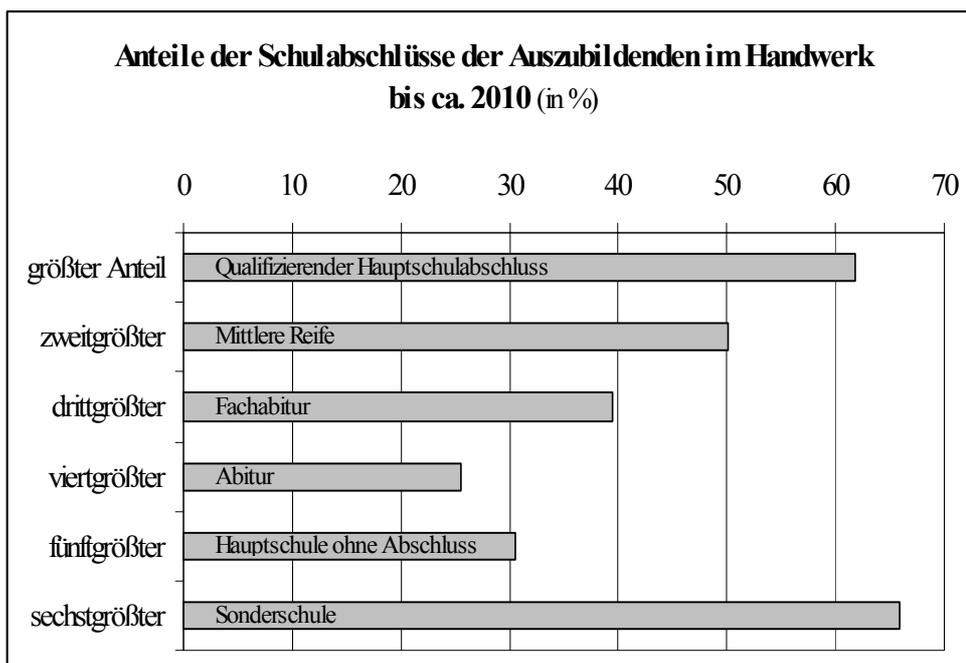


Abbildung 3-4: Anteile der Schulabschlüsse der Auszubildenden bis ca. 2010

Aufbauend auf dieser eher homogenen Ausgangsqualifikation erwarten die Experten, dass sich auch in Zukunft die Beschäftigten des Handwerks überwiegend aus qualifizierten Fachkräften zusammensetzen werden (79 %). Allerdings geht man dennoch von einem Trend zur Polarisierung der Arbeit im Handwerk aus: 65 % stimmen der Aussage zu, dass sich die Tätigkeiten im Handwerk in einen steigenden Anteil von Arbeiten, die nur von „hochqualifizierten Fachkräften“ ausgeübt werden können, und einen ebenfalls steigenden Anteil von Arbeiten, die auch ohne spezielle Vorkenntnisse zu bewältigen sind, auseinander entwickeln werden. Hinter

¹ Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass es gerade in diesem Bereich ganz erhebliche Differenzen zwischen den einzelnen Gewerken, aber auch zwischen Betrieben mit unterschiedlicher Größe, Ausrichtung etc. gibt.

dieser Erwartung könnte sich der als Reaktion auf den demographisch bedingten Fachkräftemangel bereits angesprochene verstärkte Einsatz un- und angelernter Arbeitskräfte verbergen, oder aber eine Tendenz zu einem stärker polarisierenden Arbeitskräfteeinsatz innerhalb der Gruppe der Beschäftigten mit einer handwerklichen Ausbildung, also eine stärkere Arbeitsteilung – Letzteres wäre unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsgestaltung sicher problematisch. Denn die Tatsache, dass Arbeitsgestaltung im Handwerk – anders als in vielen anderen Wirtschaftsbereichen – auf einem relativ homogenen, fachlich qualifizierten Arbeitskräftereservoir und einer Arbeitsorganisation mit noch geringem Grad an Arbeitsteilung aufbauen kann, ist ein Potenzial des Handwerks, an das zukünftige innovative Arbeitsgestaltungsansätze anknüpfen können.

Hauptschulabsolventen auch in Zukunft die wichtigste Rekrutierungsbasis im Handwerk – weiterhin hoher Anteil von Fachkräften im Handwerk, aber stärkere Polarisierung bei betrieblichem Arbeitseinsatz?

Wenn davon auszugehen ist, dass die Beschäftigten im Handwerk auch in Zukunft überwiegend einen qualifizierenden Hauptschulabschluss bzw. die mittlere Reife haben werden, dann sind – neben der in vielen Gewerken bereits begonnenen bzw. anstehenden Neuordnung der Ausbildungsberufe – auch die immer wichtiger werdenden Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend auszurichten. Gefragt, welchen Typus von Weiterbildungsmaßnahmen sie für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung des Handwerks für am wichtigsten ansehen, halten die Experten zwar durchaus die Ausdifferenzierung und Weiterentwicklung bisheriger, auf der dualen Ausbildung fußender Qualifikationstypen im Handwerk für eine sehr wichtige Stoßrichtung künftiger Weiterbildungsaktivitäten: „anerkannte Fortbildungsabschlüsse zwischen Gesellen- und Meisterbrief“ (29 %); „Weiterentwicklung der Meisterqualifikation als Voraussetzung für die Übernahme innerbetrieblicher Führungspositionen“ (16 %). Eine deutliche Mehrheit sieht jedoch den wichtigsten künftigen Weiterbildungstyp in Maßnahmen, die über das Niveau der Meisterausbildung hinausgehen (40 %). Auch die gezielte Qualifizierung von Fach- oder Hochschulabsolventen für eine Existenzgründung im Handwerk halten immerhin 22 % für die wichtigste Zielrichtung künftiger Weiterbildungsangebote im Handwerk.

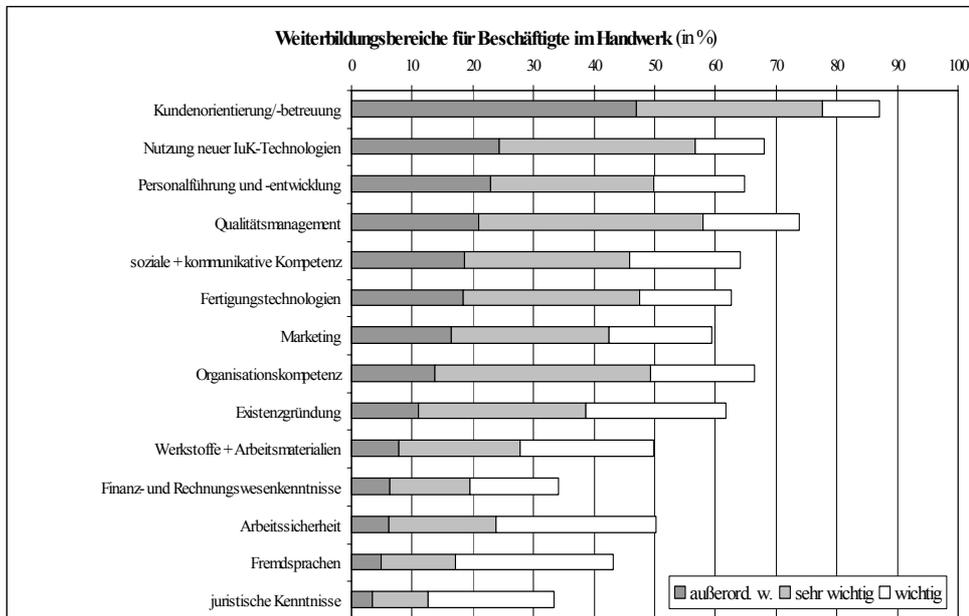


Abbildung 3-5: Weiterbildungsbereiche für Beschäftigte im Handwerk

Angesichts komplexerer Marktanforderungen und insbesondere steigender Anforderungen an Managementqualifikationen ist im Handwerk die Notwendigkeit einer Stärkung der Meisterqualifikation in Richtung unternehmerischer Fähigkeiten unumstritten und in einigen Gewerken durch Novellierung der Meisterprüfungsordnungen auch bereits angegangen worden. Steigende Ansprüche an Unternehmensführung im Handwerk und die demographisch bedingte „Nachfolgerlücke“ werden es in Zukunft sicherlich auch erforderlich machen, neue Zielgruppen mit höheren schulischen Vorqualifikationen für eine Existenzgründung bzw. Führungsaufgaben im Handwerk zu erschließen. Mit der Einrichtung unterschiedlicher Ausbildungs- und Karrierewege für Abiturienten im Handwerk versucht das Handwerk dieser Notwendigkeit bereits Rechnung zu tragen und seine Attraktivität auch für Absolventen mit höheren schulischen Vorqualifikationen zu steigern.

Was die in Zukunft relevanten Inhalte der Fortbildung für die Beschäftigten im Handwerk betrifft, so geht aus den Experteneinschätzungen ein Bedeutungsgewinn sogenannter soft skills oder sozialer Kompetenzen hervor (Abbildung 3-5): Neben fachlichen Themen, die nach wie vor eine große Rolle spielen, werden Fortbildungsbereiche wie Kundenorientierung, Personalführungsqualifikation, soziale und kommunikative Kompetenzen von sehr vielen Experten für „sehr“ bzw. „außerordentlich wichtig“ gehalten.

Angesichts der Tatsache, dass sich die Weiterbildungsaktivitäten für die Beschäftigten im Handwerk bisher fast ausschließlich auf die Fortentwicklung des fachlichen Wissens konzentrierten, wird damit durchaus eine neue Akzentsetzung der Weiterbildungsaktivitäten im Handwerk erwartet. Dabei geht es um die stärkere Dienstleistungs- und Kundenorientierung, die sich auch in neuen Anforderungen an die Beschäftigten, die im Handwerk häufig direkten Kundenkontakt haben, niederschlägt – aber auch um mehr nach innen gerichtete, auf Mitarbeiterführung und innerbetriebliche Kommunikation bezogene soziale Kompetenzen.

*Schwerpunkte künftiger Weiterbildung im Handwerk:
Priorität bei Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte
und zur Erschließung höher qualifizierter Zielgruppen für eine
Karriere im Handwerk – Bedeutungsgewinn sozialer
Kompetenzen bei der Weiterbildung der Beschäftigten.*

3.5 Zukünftige Schwerpunkte innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk

Auf die Betriebe des Handwerks kommen erhebliche neue Herausforderungen zu. Neben markt- und kundenbezogenen neuen Anforderungen erwarten die befragten Experten gravierende Veränderungen bei Rahmenbedingungen wie Arbeitskräfteversorgung, Entwicklung der Arbeitsbedingungen, Qualifikationsanforderungen und Weiterbildungsbedarf. Arbeitsgestaltung ist ein zentrales Instrument, diesen neuen Anforderungen wirksam zu begegnen.

Darüber, dass auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung im Handwerk massiver Handlungsbedarf besteht, sind sich die Experten einig: 95 % stimmen der Aussage zu, dass das Handwerk – um den sich verändernden externen Anforderungen begegnen zu können – auch seine innerbetrieblichen Strukturen, seine Formen von Betriebsorganisation, seine Konzepte von Personalführung und Arbeitsgestaltung weiter entwickeln muss. Diese Aussage trifft zwar nach Meinung der Mehrheit der Experten für alle Handwerksunternehmen zu (71 %), besonders dringlichen Gestaltungsbedarf sieht man allerdings in den Gewerken Bauhauptgewerbe (66 %), Elektro- und Metallgewerbe (57 %), Ausbaugewerbe (57 %) und Kfz-Handwerk (46 %).

Wo müssen nach Einschätzung der Experten in Zukunft die wichtigsten Ansatzpunkte innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk liegen? Zunächst ist vorauszuschicken, dass eine Erfassung von Ansätzen der Arbeitsgestaltung im Handwerk mittels standardisierter Antwortvorgaben vor der Schwierigkeit steht, dass im Handwerk viele Maßnahmen, die der Arbeitsgestaltung zuzurechnen sind, eher informellen Charakter haben und sich nicht in institutionalisierten Formen niederschlagen. Viele der aus der Industrie bekannten Konzepte innovativer Arbeitsgestaltung, die mit Begriffen wie Gruppenarbeit, KVP, Qualitätszirkel, Aufgabenintegration umschrieben werden, sind in dieser organisierten und strukturierten Form auf das Handwerk und Kleinbetriebe nicht übertragbar, sei es, weil sie für diese Betriebe angesichts ihrer geringen Größe nicht praktikabel wären, sei es, weil die Rahmenbedingungen bei der Arbeitsorganisation, z. B. was den Grad der Arbeitzerlegung betrifft, ganz andere sind.

In der Befragung wurden daher verschiedene Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung unterschieden und entsprechende arbeitsgestalterische Maßnahmen beschrieben. Die Befragten sollten einerseits angeben, für wie wichtig sie diese Felder halten, andererseits, für welche der Maßnahmen sie am ehesten mit einer schnellen Verbreitung im Handwerk rechnen. Folgende Ansatzpunkte von Arbeitsgestaltung wurden vorgegeben:

- Handlungsfeld *Organisationsentwicklung*: Entwicklung eines Unternehmensprofils/Definition von Kernkompetenz; Delegation/Dezentralisierung von Verantwortungsbereichen und Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter; Einführung von Teamarbeit bzw. projektförmigen eigenverantwortlichen Arbeitsformen; Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle; Einführung moderner Managementsysteme; Erweiterung der betrieblichen Kompetenz durch vermehrte Hinzuziehung externer Experten
- *Mitarbeiterführung/innerbetriebliche Kommunikation*: Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche; Einrichtung betrieblicher Gesprächskreise wie gemeinsame Projekt-, Aufgaben-, Mitarbeiterbesprechungen; Einführung neuer Lohnsysteme, die die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken
- *Personalentwicklung*: Einführung arbeits- und betriebsnaher Qualifizierungsformen; Schaffung betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten und Laufbahnperspektiven für die Mitarbeiter; systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Kompetenzerweiterung und Verbreiterung des Flexibilitätspotenzials der Mitarbeiter; Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen zum gezielten Erfahrungstransfer

- *Arbeitsplatzgestaltung*: ergonomische Arbeitsplatzgestaltung; Abbau von Umgebungsbelastungen; systematischer Belastungswechsel durch Aufgabenwechsel
- *Einsatz neuer Technologien*: IuK-Technologien zur Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation, zur Verbesserung der Kommunikation mit Kunden und Lieferanten, zur Unterstützung betrieblicher Lernprozesse, zur Verbesserung der Informationsbeschaffung; Integration neuer Technologien in der Fertigung (z. B. CNC, CAD) und in handwerklichen Produkten.



Abbildung 3-6: Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung

Die Abbildung 3-6 zeigt, dass die Mehrheit der befragten Experten den Einsatz neuer Technologien – insbesondere IuK-Technik zur Verbesserung der externen und internen Kommunikation, aber auch den Einsatz neuer Techniken in der Fertigung – als ein sehr wichtiges Feld künftiger Arbeitsgestaltung im Handwerk ansieht. Allein zwei der von mehr als der Hälfte der Befragten als sehr wichtig angesehenen Maßnahmen sind in diesem Sinne „technikorientiert“. Die veränderten Anforderungen – Angebote komplexer Leistungen aus einer Hand, verstärkte Arbeit in überbetrieblichen Kooperationsnetzwerken, Einstieg in den E-Commerce, Bedeutungszuwachs des Internets als Marketinginstrument, preiswerte Fertigung auch von Kleinstteilen und kundenindividuellen Produkten – sind, so die Erwartung der Experten, auch im Handwerk ohne den Einsatz neuester Informationstechnik kaum zu bewältigen. Es ist zu erwarten, dass von einer solchen zunehmenden Integration moderner IuK-Technologien in die Handwerksbetriebe auch ein erheblicher Druck auf eine entsprechende Anpassung bei der Organisation und Gestaltung der Arbeitsabläufe ausgehen wird.

Der Einsatz anspruchsvoller Techniken, qualitativ hochwertige Leistungserbringung und konsequente Kundenorientierung setzen nicht nur entsprechend fachlich qualifizierte, sondern auch motivierte Mitarbeiter voraus. Auch Handwerksbetriebe werden sich in Zukunft verstärkt um die Motivation und Nutzung der kreativen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter bemühen müssen, ein Erfordernis, das unter dem Schlagwort „vom Arbeitnehmer zum eigenverantwortlichen, mitdenkenden Mitunternehmer“ auch im Handwerk viel diskutiert wird. Motivierende Arbeitsgestaltung wird immer wichtiger werden. Welche Bedeutung messen die befragten Experten entsprechenden Ansätzen der Arbeitsgestaltung zu?

Immerhin die am zweithäufigsten für sehr wichtig erachtete Maßnahme betrifft das Handlungsfeld „Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Mitarbeiterführung“: die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche. Regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem, in denen Arbeitsleistung und -probleme, berufliche und betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, persönlicher Qualifizierungsbedarf, aber auch Vorschläge und Anregungen besprochen werden, sind ein wichtiges Instrument moderner Personalführung. Allerdings stellt das Mitarbeitergespräch eine individuelle, bilaterale Form der Kommunikation dar. Der systematischen Schaffung einer funktionierenden betrieblichen Kommunikationskultur durch Einrichtung von institutionalisierten Formen der Mitarbeiterkommunikation wie z. B. regelmäßigen Projekttreffen, Mitarbeiterbesprechungen etc. stehen die Experten dagegen eher skeptisch gegenüber: nur etwas über 20 % halten das für sehr wichtig. Offenbar werden solche organisierten Kommunikationsformen angesichts der Überschaubarkeit der meisten Handwerksbetriebe für nicht notwendig erachtet, z. T. verbindet sich damit auch wohl die Befürchtung unnöti-

ger Bürokratisierung. Dabei bleibt allerdings außer Acht, dass trotz sozialer Nähe in vielen Handwerksbetrieben in der Hektik des Alltagsgeschäfts die über die unmittelbare Auftrags erledigung hinausgehende Kommunikation, der Austausch neuer Ideen, der kontinuierliche Informationsfluss auf der Strecke bleiben.

Insgesamt erstaunt, dass Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die auf mehr Selbstständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und eine Ausweitung der Entscheidungsspielräume bei der Arbeit zielen, wie „Dezentralisierung/Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen“, „Einführung eigenverantwortlicher Projektarbeit“ in der Prioritätenliste der Experten nicht sehr hoch eingestuft wurden. Hier mag eine Rolle spielen, dass nach Meinung der Experten der Charakter der Arbeit in den meisten Handwerksbetrieben diesen Anforderungen schon weitgehend entspricht. Ebenso wird die Einführung von Lohnsystemen, die eine solche Arbeitsorganisation stützen und die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern, von weniger als 40 % der Experten für sehr wichtig erachtet.

An vierter Stelle der als sehr wichtig erachteten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen rangiert der „klassische“ Abbau von Arbeitsbelastungen, wobei in diesem Handlungsfeld neben technischen Gestaltungsmaßnahmen auch organisatorische Maßnahmen zur Belastungsreduktion wie systematischer Aufgabenwechsel von über 40 % der Befragten als sehr wichtig bewertet werden.

Am Anfang eines Organisationsentwicklungsprozesses steht die Erarbeitung eines eigenen Unternehmensprofils. Ein solcher „Selbstfindungsprozess“, die Bestimmung der eigenen Marktposition, die Definition von Kernkompetenz und der mittel- und langfristigen Ziele des Unternehmens, ist ein notwendiger erster Schritt für Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und die Folie, an der sich Technik-, Organisations- und Personalentwicklung ausrichten müssen. Hier vermuten anscheinend viele Experten erhebliche Defizite in Handwerksunternehmen, denn immerhin 54 % halten einen solchen ersten Schritt für „sehr wichtig“. Andere Voraussetzungen, die den Handwerksbetrieben den Einstieg in Organisationsentwicklung und Arbeitsgestaltung erleichtern und erfahrungsgemäß oft am Anfang eines solchen Prozesses stehen, wie die Einführung moderner Managementsysteme (z. B. eines Qualitätsmanagementsystems) oder auch der „Blick über den eigenen Tellerrand“ durch Hinzuziehung externer Experten, werden demgegenüber vergleichsweise selten für sehr wichtig gehalten.

Angesichts der demographischen Entwicklung besteht im Handwerk, das haben auch die Einschätzungen des Handlungsbedarfs aufgrund älter werdender Belegschaften gezeigt, ein erhöhter Bedarf an Weiterbildung, an lernförderlicher Gestaltung der Arbeitsplätze, an neuen Formen der Integration von Lernen und Arbeiten. 51 % der Befragten sehen denn auch in der Entwicklung und Einführung von Kon-

zepten arbeitsplatz- und betriebsnaher Weiterbildung einen sehr wichtigen Schwerpunkt künftiger Arbeitsgestaltung im Handwerk. Dabei scheinen allerdings die Potenziale, solche betrieblichen Lernprozesse durch den Einsatz neuer Medien zu unterstützen, noch nicht recht realisiert zu werden: so wird ein Einsatz von IuK-Technologien zur Unterstützung von Lernprozessen nur von etwas über 25 % für sehr wichtig gehalten.

Die Eröffnung von Laufbahn- und Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter rangiert eher im Mittelfeld der für sehr wichtig gehaltenen Maßnahmen, obwohl eine Mehrheit der Befragten in der Bindung guter Fachkräfte an das Handwerk eine der wichtigsten Lösungsmöglichkeiten des Fachkräfteversorgungsproblems sieht. Die Skepsis der befragten Experten mag damit zusammenhängen, dass hier vorzugsweise Karrieremuster mit vertikalen Aufstiegswegen in das Blickfeld geraten sind, für die kleinere Handwerksbetriebe mit ihren flachen Hierarchien eher wenig Raum bieten. Entwicklungspfade im Handwerksbetrieb sind aber auch in Form funktionaler, horizontaler Laufbahnen denkbar, diese stellen allerdings erhebliche Anforderungen an die Organisationsentwicklung im Handwerksbetrieb.

*Künftige Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung im Handwerk:
Priorität für Einführung neuer Technologien, Belastungsab-
bau, neue Formen der Qualifizierung und Personalführung –
weniger im Blickfeld: neue Formen der Arbeitsorganisation.*

Zwischen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die die Experten für wichtig halten, und den Maßnahmen deren rasche Verbreitung im Handwerk ihnen realistisch erscheint, können Differenzen bestehen, die Hinweise auf besondere Umsetzungsbarrieren geben. Die Experten wurden deshalb gefragt, bei welchen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sie mit einem sehr schnellen bzw. schnellen Verbreitungstempo rechnen.

Betrachtet man, wie die Befragten die Verbreitungsgeschwindigkeit der von ihnen jeweils als sehr wichtig eingestuften arbeitsgestalterischen Ansätze einschätzen, so zeigt sich, dass vor allem mit einer raschen Durchdringung des Handwerks mit neuen IuK-Technologien gerechnet wird. Auch bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen und Modellen flexibler Arbeitszeit rechnen die Experten mit einer sehr schnellen bis schnellen Umsetzung im Handwerk, wobei hinter Letzterem auch ein steigendes Interesse der Handwerksunternehmen an Ausdehnung ihrer

Öffnungszeiten und Anpassung der Personalkapazität an schwankende Auslastung steht.



Abbildung 3-7: Erwartetes Verbreitungstempo arbeitsgestalterischer Maßnahmen

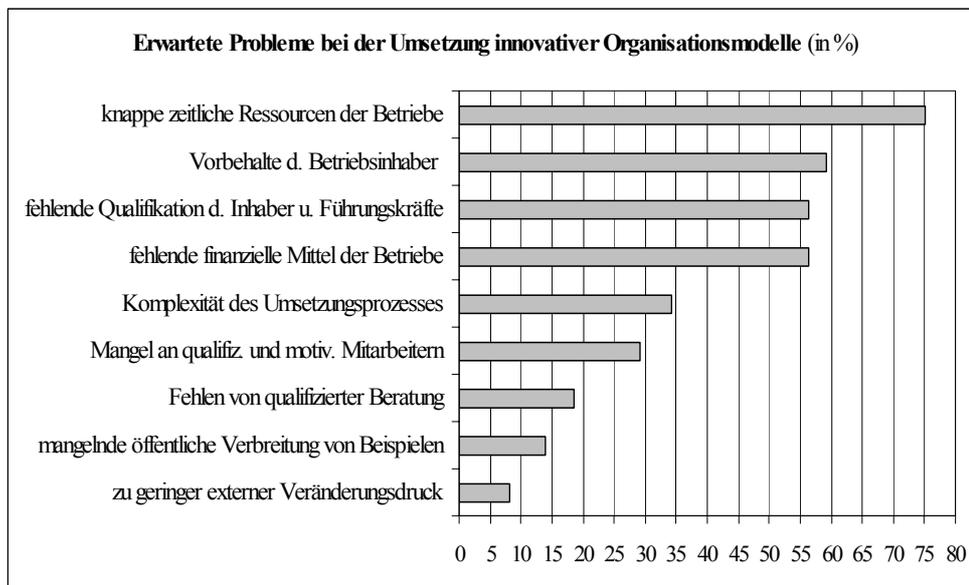


Abbildung 3-8: Umsetzungsprobleme von innovativen Organisationsmodellen

Eine größere Skepsis bezüglich rascher Verbreitung zeigt sich dagegen bei Arbeitsgestaltungsansätzen, die sich auf mehr Delegation und Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungskompetenzen an die Mitarbeiter, die Schaffung von Aufstiegsmöglichkeiten und Laufbahnperspektiven, eine entsprechende Gestaltung der Entlohnungssysteme und Formen systematischer Job-Rotation richten. Auch der Diffusionsprozess moderner Managementsysteme in den Handwerksbetrieb wird nach Einschätzung der Experten nicht so schnell voranschreiten.

Die Realisierung und breitere Diffusion innovativer Modelle betrieblicher Organisation und Arbeitsgestaltung stehen im Handwerk also durchaus vor erheblichen Hürden. Fast 90 % der befragten Experten erwarten Probleme bei der Umsetzung der skizzierten Maßnahmen in den Unternehmen des Handwerks.

Die erwarteten Barrieren liegen weniger in externen Rahmenbedingungen: Es fehlt nicht so sehr an qualifizierten externen Beratungsmöglichkeiten, Best-Practice-Vorbildern oder gar an externem Veränderungsdruck. Vielmehr liegen sie nach Einschätzung der Experten in den Handwerksunternehmen selbst: einmal in den knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen der Handwerksunternehmen, zum anderen wird aber auch auf Ursachen in der Person des handwerklichen Unternehmers verwiesen: auf Vorbehalte der Betriebsinhaber gegenüber innovativen Ar-

beitsgestaltungsmodellen – Konzepte wie Mitarbeiterpartizipation, Delegation und Dezentralisierung kollidieren allzu oft mit dem in vielen Handwerksbetrieben nach wie vor stark hierarchisch geprägten Unternehmerleitbild – sowie auf fehlende Qualifikation der Inhaber und Führungskräfte. In dieser Einschätzung spiegelt sich zum einen die Zentralität der Persönlichkeit des Unternehmers für das Innovationsgeschehen im Handwerksbetrieb. Sie zeigt aber auch, wo Sensibilisierungs-, Aufklärungs- und Transferaktivitäten zur Förderung innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk ansetzen sollten.

*Barrieren für Diffusion innovativer Arbeitsgestaltung eher in den Handwerksunternehmen selbst zu suchen:
Kapazitätsengpässe, Qualifikationsdefizite und Vorbehalte bei Führungskräften und Unternehmern.*

Handwerksunternehmen werden auf die künftigen Herausforderungen des Marktes und der demographischen Entwicklung auch mit einer Anpassung ihrer internen Strukturen, nicht zuletzt mit Maßnahmen innovativer Arbeitsgestaltung reagieren müssen. Neben dem – nach wie vor wichtigen – Abbau von Arbeitsbelastungen werden dabei auch im Handwerk „weiche“ Faktoren der Arbeitsgestaltung an Bedeutung gewinnen: Arbeitsgestaltungskonzepte, die auf Motivierung und Erschließung der Potentiale der Mitarbeiter durch Partizipation, Delegation, Kommunikation und systematische Personalentwicklung zielen. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung wird zudem die Herstellung lernförderlicher Arbeitsbedingungen mittels Arbeitsgestaltung immer wichtiger werden. In der Wahrnehmung der prioritären Handlungserfordernisse auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung dominieren unter den befragten Experten allerdings noch sehr stark technische Gestaltungsdimensionen. Der Meinung, dass innovative Arbeitsgestaltung einen ganzheitlichen Innovationsprozess erfordert, der Technik-, Organisations- und Personalentwicklung gleichermaßen einschließt, stimmten in der Befragung zwar fast alle Experten (94 %) zu, diese Einschätzung schlägt sich aber nicht auf der Ebene der Bewertung der zu ergreifenden einzelnen Maßnahmen nieder. Wenn man in Rechnung stellt, dass der überwiegende Teil der Befragten hauptamtlich oder – neben seiner Eigenschaft als Betriebsinhaber – ehrenamtlich in einer Organisation des Handwerks tätig war, so scheint sich hier ein Thematisierungs- und Sensibilisierungsbedarf für die Notwendigkeit innovativer Arbeitsgestaltungskonzepte im Handwerk auf der Ebene der Institutionen des Handwerks anzudeuten. Den Experten aus den Handwerksorganisationen kommt nicht nur eine wichtige

Multiplikatorenrolle für die Vermittlung von Konzepten innovativer Arbeitsgestaltung in die Handwerksunternehmen zu, als wichtigster Träger von Beratungs- und Weiterbildungsangeboten für das Handwerk wäre es auch eine wichtige Aufgabe dieser Institutionen, für eine verstärkte Integration von Arbeitsgestaltungsthemen in die Beratungs- und Qualifizierungsangebote im Handwerk zu sorgen.

Bemühungen zur Verbreitung innovativer Arbeitsgestaltungskonzepte müssen an der Person des handwerklichen Unternehmers ansetzen. Sensibilisierungsstrategien für eine stärkere Öffnung der Betriebsinhaber gegenüber innovativen Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten dabei von den alltäglichen Problemen der Unternehmensführung in einem Handwerksbetrieb ausgehen, z. B. dem Problem der chronischen zeitlichen Überlastung vieler Betriebsinhaber und den damit verknüpften Defizit geringer Planungsressourcen – eine Problematik mit oft erheblichem persönlichem Leidensdruck. Dabei müsste es darum gehen, zu verdeutlichen, dass Arbeitsgestaltungsmaßnahmen mit dem Ziel einer stärkeren Delegation und Dezentralisierung von Verantwortung und einer intensiveren Mitarbeiterpartizipation nicht zuletzt auch einen Weg darstellen, zeitliche Freiräume für die Wahrnehmung genuin unternehmerischer Aufgaben – Betriebsmanagement, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Personalentwicklung – zu schaffen, Aufgaben strategischer Unternehmensführung, die auch für die Überlebensfähigkeit der Handwerksbetriebe in Zukunft immer wichtiger werden.

4 Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Sicht betrieblicher/betriebsnaher Experten

Albert Ritter¹

Die Arbeitswelt ist bekanntlich einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Erfolgreich geführte Unternehmen nutzen die damit verbundenen Chancen. Sie beobachten das Umfeld systematisch, erkennen die für sie relevanten Entwicklungstendenzen rechtzeitig, leiten daraus systematisch die für sie resultierenden Änderungsnotwendigkeiten ab und reagieren durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen. Im Handwerk ist eine derartige „proaktive“ *Arbeitsgestaltung* wenig ausgebildet. Es fehlt sowohl an der Sensibilität für ein derartiges (systematisches) Vorgehen als auch an geeigneten Methoden sowie Erkenntnissen über erfolgreich praktizierte Ansätze. Vor diesem Hintergrund wurde eine Expertenbefragung durchgeführt. Sie sollte die für das Handwerk wesentlichen Entwicklungstrends prognostizieren und die sich daraus für Handwerksbetriebe ergebenden Herausforderungen und Veränderungen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung ermitteln.

Ausgangsüberlegungen der *Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“* waren:

- Produkt- oder Prozessinnovationen sind in Handwerksbetrieben ohne entsprechende arbeitsgestalterische Maßnahmen nicht wirklich erfolgreich realisierbar; d. h. erforderlich ist eine „innovative Arbeitsgestaltung“, die die Felder Führung, Aufbau- und Anlauforganisation, ergonomische und gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung sowie Personalentwicklung umfasst;
- „innovative Arbeitsgestaltung“ ist die proaktive, gestalterische Antwort eines Unternehmens auf seine aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die aus den für das Unternehmen relevanten externen und internen Entwicklungen / Veränderungen resultieren (siehe Abbildung 4-1);
- die Bedeutung erfolgreicher innovativer Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben wird deutlich, wenn man sich vor Augen führt, dass das Handwerk, gemessen an der Zahl der Beschäftigten und seiner Wirtschaftsleistung, neben der Industrie den bedeutendsten Wirtschaftssektor in der Bundesrepublik Deutschland darstellt.

¹ an der ersten Expertenbefragung wirkte auch Herr Dipl.-Ing. Rolf-Georg Monden mit

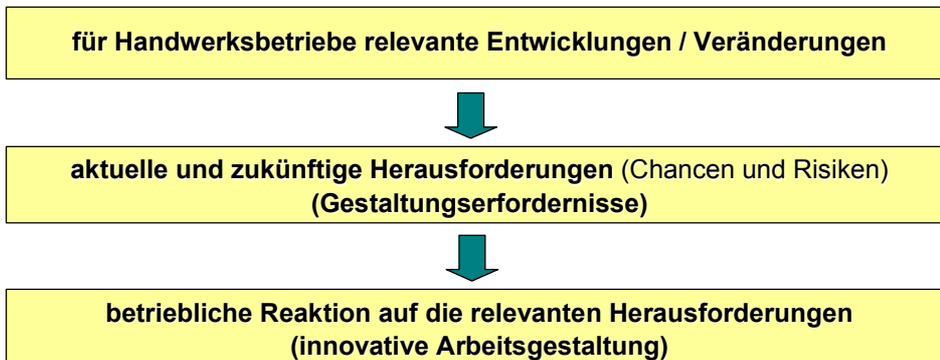


Abbildung 4-1: Grundüberlegung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

4.1 Struktur der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

Für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk sind insbesondere der „*gesellschaftliche Wandel*“, „*veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)*“, der „*technologische Wandel*“, „*veränderte Marktbedingungen*“, „*Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt*“, „*veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungskräfte*“ sowie der „*Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks*“ von Bedeutung. Zur Identifizierung der wesentlichen Entwicklungen bzw. Veränderungen in diesen Feldern sowie zur Ermittlung der daraus resultierenden Herausforderungen bezüglich der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung wurde eine **zweistufige Befragung betrieblicher / betriebsnaher Innovationsexperten** durchgeführt.

Die Vorbereitung der Expertenbefragung umfasste folgende Aktivitäten:

- Benennung kompetenter betrieblicher / betriebsnaher Innovationsexperten
 - ↳ Nachfragen in der Handwerksorganisation
- Mit der Bitte um Nennung besonders innovativer Handwerksbetriebe wurden 54 Handwerkskammern, 143 Verbände, 3 Bundesfachschulen und 19

weitere Institutionen, wie Kreishandwerkerschaften, Gewerbeförderungsstellen usw. angeschrieben. Meldungen gaben insgesamt 73 Organisationen ab (35 Kreishandwerkerschaften, 20 Handwerkskammern und 18 Fachverbände / Innungen). Sie benannten insgesamt 164 Handwerksbetriebe unterschiedlicher Branchen sowie 22 selbstständige Unternehmensberater bzw. Berater des Handwerks.

↪ Teilnehmer von Innovationsprojekten sowie ausgezeichnete Handwerksbetriebe (Grundlage: Projektrecherchen) sowie den Projektnehmern bekannte Experten;

↪ sämtliche Berater der Handwerksorganisation;

- durch diese Recherchen wurden insgesamt *1.302 betriebliche / betriebsnahe Innovationsexperten* benannt (498 Handwerksbetriebe, 20 selbstständige Unternehmensberaterinnen und -berater mit fundierten Kenntnissen des Handwerks sowie 784 Beraterinnen und Berater der Handwerksorganisation);
- Erstellung und Abstimmung des Erhebungsbogens für die erste Befragungsrunde;
- Pre-Test mit zwei betrieblichen Innovationsexperten (ein Unternehmer plus eine Führungskraft eines Handwerksbetriebes mit fundierten Erfahrungen aus Innovationsprojekten) sowie ein Berater einer Handwerkskammer;
- Überarbeitung des Erhebungsbogens (Einarbeitung der Erkenntnisse der internen Abstimmung sowie des Pre-Tests).

Die Struktur der zweistufigen Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“ zeigt Abbildung 4-2.

Die **erste Befragungsrunde** stellt eine qualitative Erhebung dar. Die Befragten wurden gebeten, ihnen wesentlich erscheinende Veränderungen in den sieben oben genannten Feldern zu skizzieren und jeweils die daraus für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk resultierenden Herausforderungen bzw. Konsequenzen zu benennen. Der Erhebungsbogen, der fast ausschließlich aus offenen Fragen besteht, ist im Anhang (siehe Kapitel 7.2) wieder gegeben.

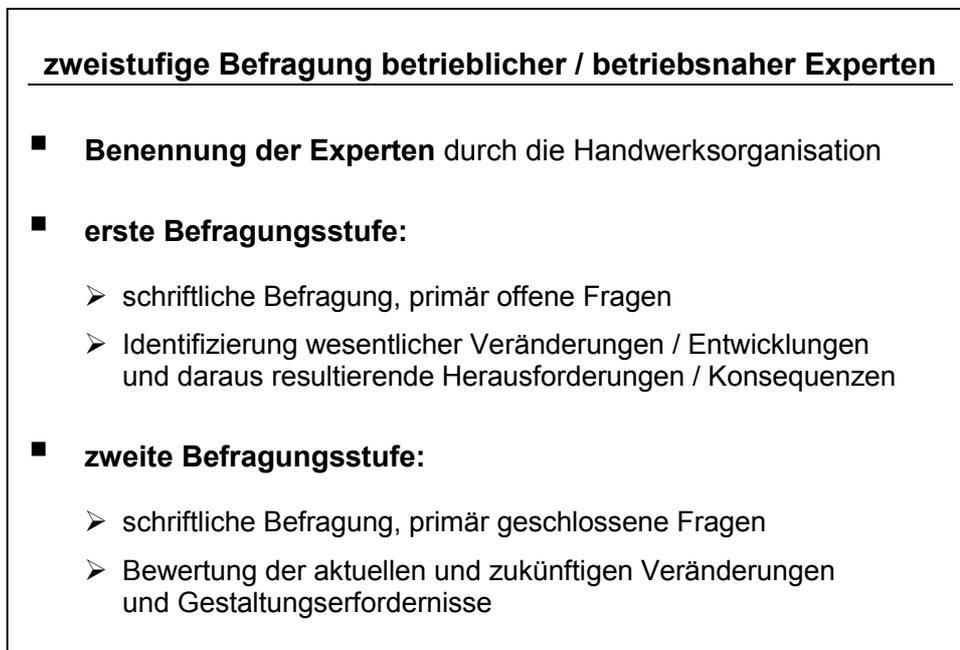


Abbildung 4-2: Strukturinformationen zur zweistufigen Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

Trotz der sehr aufwändigen Befragungsmethode beteiligten sich fast 20 % der angeschriebenen Personen – für eine qualitative Erhebung mit einem derartigen Umfang ein hervorragendes Ergebnis. Auswertbare Fragebogen liegen von **insgesamt 247 Experten** vor. Diese verteilen sich wie folgt:

- | | |
|---|-----|
| • Vertreter von Handwerksbetrieben:
(i. d. R. die Unternehmer selbst) | 71 |
| • Beraterinnen / Berater der Handwerksorganisation
(teilweise Bearbeitung im Team) | 168 |
| • selbstständige Unternehmensberaterinnen / -berater | 8 |

Hervorzuheben ist, dass ein Viertel der Handwerksbetriebe, die sich beteiligt haben, bis maximal 10 Mitarbeiter beschäftigen (siehe Tabelle 4-1).

Tabelle 4-1: Größe der Unternehmen (n = 71), die sich an der ersten Befragungsstufe beteiligt haben

Mitarbeiterzahl	Anteil der einbezogenen Unternehmen
unter 5 Mitarbeiter	11,3 %
5 bis 10 Mitarbeiter	14,1 %
11 bis 20 Mitarbeiter	25,3 %
21 bis 50 Mitarbeiter	28,2 %
51 bis 100 Mitarbeiter	9,8 %
über 100 Mitarbeiter	11,3 %

Die Befragten sind im Durchschnitt seit 16,4 Jahren im Handwerk aktiv. Die durchschnittliche „Erfahrungsdauer“ der befragten Vertreter von Handwerksbetrieben betrug 20,1 Jahre, die der Beraterinnen/Berater der Handwerksorganisation 13,9 Jahre und die der selbstständigen Unternehmensberaterinnen/-berater 17,4 Jahre.

Den Branchenbezug der einbezogenen Innovationsexperten (Mehrfachnennungen waren möglich) zeigt Tabelle 2-1 auf der folgenden Seite.

Diese Strukturdaten dokumentieren, dass die Befragten über einen sehr breiten Erfahrungshorizont verfügen und somit zurecht als Experten für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk bezeichnet werden können.

Die Angaben der Befragten zu den offenen Fragen wurden mittels einer Inhaltsanalyse durch zwei Personen getrennt ausgewertet. Zu den Ergebnissen siehe Kapitel 4.2.

Intention der **zweiten Befragungsstufe** war die Bewertung der in der ersten Befragungsrunde identifizierten „aktuellen und zukünftigen Veränderungen“ sowie der „wesentlichen Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen für Handwerksbetriebe bzw. für das Handwerk insgesamt“.

Tabelle 4-2: Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“– Branchenbezug der einbezogenen Innovationsexperten (Mehrfachnennungen waren möglich)

Branchenbezug	Vertreter von HW-Betrieben (n = 71)	BeraterInnen der HWO (n = 168)	selbstständige BeraterInnen (n = 8)	gesamt
Bauhauptgewerbe	12,7 %	67,9 %	62,5 %	51,9 %
Ausbaugewerbe	26,8 %	77,4 %	62,5 %	62,4 %
Metallhandwerk	19,7 %	66,1 %	12,5 %	51,0 %
Kfz-Gewerbe	14,1 %	63,7 %	25 %	48,2 %
Gesundheitshandwerk	15,5 %	56,5 %	12,5 %	43,3 %
Elektrohandwerke	16,9 %	66,1 %	12,5 %	50,2 %
SHK-Handwerk	19,7 %	67,9 %	25 %	52,7 %
Nahrungsmittelhandwerk	7,0 %	63,7 %	0 %	45,3 %
Leder- und Textilhandwerk	7,0 %	54,2 %	12,5 %	39,3 %
Reinigungshandwerk	9,9 %	58,3 %	12,5 %	42,9 %
sonstige Branche	12,7 %	56,5 %	0 %	42,1 %

Befragt wurden die 247 Expertinnen und Experten, die sich an der ersten Befragungsstufe beteiligt hatten. Sie erhielten die inhaltsanalytisch ausgewerteten Ergebnisse mit der Bitte um Einschätzung deren Bedeutung für den eigenen Handwerksbetrieb (für Handwerksbetriebe) bzw. für das Handwerk insgesamt. Der verwendete Fragebogen befindet sich im Anhang (siehe Kapitel 7.2).

Trotz des sehr erheblichen Umfangs und des damit verbundenen Bearbeitungsaufwandes konnte ein sehr guter Rücklauf erzielt werden. Die **Rücklaufquote** beträgt **44,5 %**. Auswertbar waren *110 Fragebögen*, die fast alle vollständig ausgefüllt

sind. Die Teilnehmer der zweiten Befragungsstufe verteilen sich wie folgt auf die einbezogenen Zielgruppen:

- Handwerksbetriebe: 34
- selbstständige Handwerksberater / -beraterinnen: 7
- Berater / Beraterinnen der Handwerksorganisation: 69

Zu den Ergebnissen der zweiten Befragungsstufe siehe Kapitel 4.3.

4.2 Für Handwerksbetriebe relevante Veränderungen und Herausforderungen – Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

Aus Sicht der befragten Experten haben die veränderten Marktbedingungen und der technologische Wandel den stärksten Einfluss auf die Entwicklungen von Handwerksbetrieben bzw. das Handwerk in den nächsten 5 bis 10 Jahren (siehe Abbildung 4-3).

Durch die inhaltsanalytische Auswertung der Angaben der Befragten wurden **229 konkrete Veränderungen** sowie **106 aktuelle und zukünftige Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse)** für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk identifiziert. In der zweiten Befragungsrunde wurden diese aktuellen und zukünftigen Veränderungen und gestalterischen Herausforderungen den befragten Experten zur Einschätzung (Bewertung) der Bedeutung für ihren / für Handwerksbetrieb(e) bzw. das Handwerk insgesamt vorgelegt. Im Anhang ist auch dieser Erhebungsbogen zu finden.

4.2.1 Relevante Veränderungen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung – differenziert nach den oben genannten sieben Veränderungsfeldern – dargestellt (die Aufzählungen stellen keine Rangreihen dar).

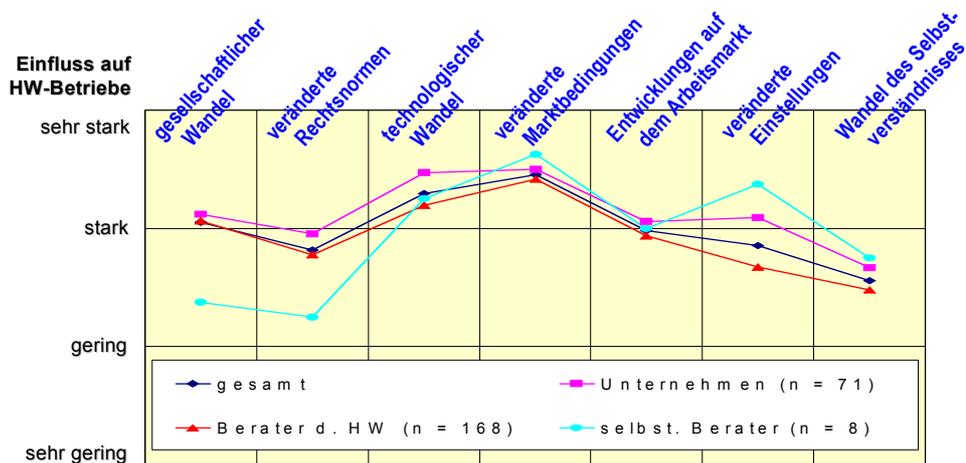


Abbildung 4-3: Einfluss wesentlicher Veränderungsbereiche auf die Entwicklungen in Handwerksbetrieben bzw. im Handwerk in den nächsten 5 bis 10 Jahren (Einschätzung von 247 betrieblichen / betriebsnahen Innovationsexperten)

Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden aufgeführten *relevanten Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- Verschiebung der Altersstruktur (höherer Anteil älterer Menschen),
- Bevölkerungsrückgang,
- Entwicklung zu einer multikulturellen Gesellschaft (vermehrte Zuwanderung, Integration ausländischer Mitbürger),
- jüngere Generation fühlt sich weniger für ältere Generation zuständig,
- Freizeit sowie deren Bedeutung nehmen zu,
- Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verwischen - auch bei Mitarbeitern,

- Anteil der „Erwerbslosen“ (Arbeitslose, Vorruheständler) steigt,
- Zunahme der Lebensarbeitszeit (Seniorenarbeitsplätze),
- Zunahme der „Zweitjobs“,
- größere Sach- und Finanzwerte werden vererbt,
- Rückgang der Versorgungsmentalität - gezwungener Maßen (mehr private Vorsorge nötig),
- Individualismus nimmt zu,
- Anspruchsdenken und Erwartungshaltungen nehmen zu,
- Anteil derer, die für die Deckung der Grundbedürfnisse (z. B. Lebensmittel, ...) immer weniger Geld ausgeben wollen, steigt,
- Informationsüberflutung (immer mehr fühlen sich dadurch überfordert),
- Informationen zu sammeln, sichten, ... nimmt immer mehr Zeit in Anspruch (Zeitfresser),
- Zeit noch mehr ein rares Gut,
- kritischer Umgang mit neuen Medien,
- steigender Medieneinfluss (Fernsehen, Computerspiele, Internet) ⇒ Meinungsbildung, Schaffen von Moden (vereinheitlichte Vorstellungen / Sichtweisen), Verhaltensbeeinflussung (durch Medien vermittelte „Erfahrungen“ ersetzen teilweise persönliche Erfahrungen),
- die Bevölkerung ist schneller bzw. leichter zu verunsichern,
- Vereinsamung nimmt zu,
- Verfall pflicht-ethischer Werte (traditionelle Autoritäten, Aufrichtigkeit, Geduld, ...),
- verändertes Kommunikationsverhalten (z. B. Zunahme der Mensch-Rechner-Kommunikation, Rückgang der persönlichen Kommunikation, hohe Erreichbarkeit),

- immer mehr Menschen können nicht mehr richtig zuhören,
- Lernerfordernisse steigen,
- weitere Verschlechterung der Ausbildung (vor allem die der Hauptschulen und Berufsschulen),
- steigendes Umweltbewusstsein,
- widersprüchliches Gesundheitsbewusstsein: höhere Ansprüche an Produkte bei weiterhin ungesundem Verhalten (zu wenig Bewegung, Rauchen, falsche Ernährung, Alkohol, falsches Schuhwerk),
- Umfang und Geschwindigkeit von Veränderungen nehmen zu ⇔ Unbeständigkeit, Schnelllebigkeit,
- vermehrter (latenter) Wunsch nach Orientierungshilfen,
- Arbeitswelt erwartet noch mehr Flexibilität und Mobilität,
- Anteil der Single-Haushalte steigt,
- steigende Lebensqualität (nicht für alle),
- Ansprüche an die Qualität der Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalt, Umgangsform, Mitwirkungsmöglichkeiten, ...) steigen,
- Globalisierung (Beeinflussung durch Europa (Europäische Union), Dominanz der englischen Sprache, ...),
- abnehmende Gestaltungsmöglichkeiten nationaler Politik,
- Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft in der Handarbeit ein geringes Ansehen genießt,
- abnehmender Stellenwert handwerklicher Berufe,
- sinkendes Image des Handwerks.

Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab folgende *relevante Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- Vereinheitlichung von Rechtsnormen auf europäischer Ebene,
- zunehmende Bedeutung internationaler Standards (z. B. Normen),
- äußerer Einfluss auf Betriebe (durch normative Vorgaben) nimmt zu,
- normative Vorgaben werden immer undurchschaubarer,
- Euro-Einführung,
- Osterweiterung der Europäischen Union (EU),
- Verlust der „Sonderrolle“ des Handwerks: Gleichsetzung von Handwerksbetrieben mit Kleinbetrieben, Verlust von Schutzfunktionen,
- weitere Aufweichung (Lockerung) der Handwerksordnung,
- radikale Modifizierung der Handwerksordnung \Rightarrow Regeln für eine Gütegemeinschaft,
- erleichterter Zugang zur Selbstständigkeit im Handwerk / Bedeutungsverlust (Wegfall) des „großen Befähigungsnachweises“,
- statt großem Befähigungsnachweis neues „Meister-Unternehmensführungs-Zertifikat“ (Gütesiegel, regelmäßig Zertifizierung),
- modifizierte Ausbildungsordnung (neue, zusammengeführte Berufsbilder, ...),
- verstärkte Deregulierung bei Rechtsnormen insgesamt,
- normative Vorgaben verlangen verstärkt Nachweise \Rightarrow Bürokratie steigt,
- Zunahme von Selbstverpflichtungen der Unternehmen,
- Zunahme von Zertifizierungen (zum Nachweis der Erfüllung von Vorgaben, Gütebedingungen, ...),

- dominanter Einfluss der „Großen“ (z. B. Hersteller legen Standards fest),
- neues Betriebsverfassungsgesetz,
- Deregulierung im Tarifrecht,
- Gewerkschaften „entdecken“ Handwerksbetriebe ⇒ Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten steigt,
- Arbeitnehmerschutz nimmt zu (Kündigungsschutz, ...),
- Recht auf Teilzeit,
- Abschaffung der Altersteilzeit,
- Entschärfung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts,
- zusätzliche Arbeitsschutz- und Hygieneauflagen,
- zusätzliche Umweltschutz- und Energiesparauflagen ,
- keine Restriktionen bezüglich vergleichender Werbung,
- Vereinheitlichung vertraglicher Regelungen ,
- Regelungen für Kooperationen,
- Verschärfung der Produkthaftung,
- zunehmender Verbraucherschutz
- Liberalisierung / Wegfall des Ladenschlussgesetzes,
- Regelung des Verkaufs über das Internet,
- immer komplizierter werdendes Steuerrecht.

Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab folgende *relevante Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- Innovationsgeschwindigkeit steigt weiter,
- verstärkter Einsatz „neuer“ Technologien (Laser, CAD, PPS, rechnergesteuerte Maschinen, Sensoren, Scanner, ...),
- verstärkte Internetnutzung (Marketing, Info-Beschaffung, Einkauf, Vertrieb, Fernwartung, Weiterbildung, ...),
- verstärkte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (Handy, E-Mail, Multimedia, ...),
- verstärkter Einsatz leistungsfähiger EDV-Systeme (Datenbanken mit Kundendaten, Zeiterfassung, ...),
- integrierte EDV-Lösungen (Vernetzung),
- intelligente, miniaturisierte Sicherheits- und Überwachungstechnik,
- integrierte Gebäudetechnik / integriertes Gebäudemanagement,
- rechnergestützte Aus- und Weiterbildung (Computer Based Training),
- Spracherkennung und Sprachsteuerungen,
- Digitalisierung (digitalisierte Körpermaße, ...),
- Visualisierungstechniken (visualisierte Lösungsvorschläge, ...),
- sehr breiter Einsatz elektronischer Bauteile,
- Modulbauweise / Einsatz von Baugruppen mit hohem Vorfertigungsgrad,
- Wartung und Instandhaltung vermehrt „nur“ Austausch von Komponenten,
- Nano-Technologie / Mikrosystemtechnik,
- Bio-Technologie,
- neue Materialien / Werkstoffe (Keramik, Kunststoffe, ...),
- neue Beschichtungstechniken,
- alternative Werkstoffe (Hanf, Schafwolle, ...),

- neue Verbindungstechniken (Kleben, ...),
- neue Energieversorgungssysteme (regenerative / alternative Energien, dezentral),
- Einsatz von Brennstoffzellen,
- technische Lösungen zur Verringerung des Energieverbrauchs (Niedrigenergiebauweise, Passivhaus, ...),
- konsequentere Berücksichtigung von Entsorgungsaspekten bei der Produktgestaltung, Produktion, ...
- Abkehr von überkomplexen Technologien (mehr Bedienerfreundlichkeit, „Smart-Tech“),
- technisch unausgereifte Produkte.

Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden aufgeführten *relevanten Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- verschärfter Wettbewerb (verstärkte Konkurrenz, (ausländische) Billiganbieter, ...),
- ruinöser Preiswettbewerb vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen,
- industrielle Anbieter, Energieversorgungsunternehmen, Beschäftigungsgesellschaften, ... besetzen angestammte Felder des Handwerks (z. B. handelseigene Großbäckereien, ...),
- Leistungen (insbesondere Produkteigenschaften) werden vergleichbarer,
- hohe Markttransparenz vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen (Vergleichen geht leichter und schneller),
- Dynamik der Märkte (Geschwindigkeit und Umfang der Veränderungen) nimmt weiter zu ,

- unüberschaubare Märkte (Informationsmöglichkeiten wachsen),
- polarisierte Märkte: individuelle Lösungen (Preis zweitrangig) – Standardleistungen (preisgünstig); Komplettlösungen (Sorglospakete) – preisgünstige Einzellösungen; handwerkstypische Leistungen – „Schrauberarbeiten“,
- globalisierte Märkte (überregional agierende Handwerksbetriebe, ...),
- Trend zu Komplettanbietern (Handwerker-Kooperationen, Generalunternehmen, ...),
- Präsenz in Kundenzentren erforderlich (dort sein, wo die Kunden hinkommen, nicht umgekehrt),
- Kunden erwarten professionelle Präsentation der angebotenen Produkte und Dienstleistungen,
- zielgruppenspezifisches Marketing verstärkt erforderlich,
- Kunden blenden zunehmend Werbung aus,
- Anteil der vorinformierten Kunden steigt,
- Kunden werden kritischer ,
- Bereitschaft von Kunden, auch bei geringer Unzufriedenheit den Anbieter zu wechseln, steigt,
- umfassende Information und Beratung wird erwartet,
- steigende Kundenforderungen an die eigentliche Leistung: Qualität, kurze Auftragszeiten, Termintreue, günstiger Preis, Festpreis, ...,
- kundenorientiertes Verhalten (Kunden Ernst nehmen, auf sie eingehen, ...) wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt,
- steigende Kundenforderungen an die Kundenbetreuung: schnelles Reagieren bei Anfragen, hohe Erreichbarkeit (auch außerhalb der Öffnungszeiten), keine wechselnden Ansprechpartner, ...,
- teilweise steigendes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein,
- individuelle Leistungen werden verstärkt nachgefragt,

- verstärkte Nachfrage nach Komplettlösungen (alles aus einer Hand),
- verstärkte Nachfrage nach Zusatzleistungen (insb. Dienstleistungen),
- Zusatzleistungen verstärkt kaufentscheidend,
- verstärkte Nachfrage nach Dienst- / Serviceleistungen,
- Anteil der allein lebenden Kunden steigt,
- Anteil der älteren Kunden steigt,
- verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und –produkten,
- verstärkte Nachfrage nach Lieferdienstleistungen (z. B. Partyservice von Metzger-
gern),
- Online-Ausschreibungen werden Standard,
- Marktplatz Internet: Präsenz im Internet wird erwartet,
- Verkauf von Standardleistungen per Internet,
- Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu,
- Einfluss von Marken-Herstellern steigt,
- Lieferanten benachteiligen Kleinabnehmer,
- Internetnutzung beim Einkauf (Infobeschaffung, Preisvergleich, Abwicklung, ...),
- (virtuelle) Einkaufskooperationen nehmen zu,
- zunehmende Konzentration auch im Handwerk (Fusionen, ...),
- vermehrtes Outsourcing auch im Handwerk (Zukauf von Leistungen bei Billig-
lohnunternehmen, Zusammenarbeit mit Subunternehmen, ...),
- sinkende Zahlungsmoral.

Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab folgende *relevante Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- Verschärfung der Polarisierung: „Mangel an „geeigneten“ Arbeitskräften (Qualifikation, Einstellung, ... entsprechen den Unternehmensforderungen) – Überangebot an (scheinbar) „ungeeigneten“ Arbeitskräften,
- Mangel an geeigneten Fachkräften verschärft sich,
- Mangel an geeigneten Führungskräften (Meister, ...),
- Interesse im Handwerk zu arbeiten sinkt,
- Bereitschaft den Arbeitsplatz zu wechseln steigt,
- verstärkter Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter (Abwerbungen nehmen zu, Industrie- und Dienstleistungsbetriebe bieten mehr),
- Eignung (Qualifikation, Einstellung, ...) der Bewerber geht zurück,
- Erwartungen der Bewerber an die Arbeitsbedingungen (Teilzeit, individuelle Arbeitszeiten, ...) und die Bezahlung steigen,
- Arbeitslose müssen sich verstärkt um Arbeit bemühen ⇔ bewerben sich verstärkt im Handwerk,
- Anteil der Frauen, die im Handwerk arbeiten wollen, steigt,
- Quereinsteiger (Aussteiger aus Industrie, Handel, ...) interessieren sich für das Handwerk,
- weitere Öffnung des Arbeitsmarktes (Zuzug ausländischer Mitarbeiter)
- veränderte Altersstruktur bei den Arbeitssuchenden (hoher Anteil älterer Bewerber),
- Abschaffung von Vorruhestandsregelungen,
- Lebensarbeitszeit nimmt zu,

- Interesse von Schulabgängern an Handwerksberufen geht zurück,
- mangelnde Schulausbildung der Azubi-Bewerber,
- Schulabgänger interessieren sich für saubere / kaufmännische Berufe,
- Bildungsniveau im Handwerk sinkt,
- es wird weniger ausgebildet,
- verstärkt Um- und Nachqualifizierungsprogramme / -maßnahmen,
- Verbesserung der Arbeitsvermittlung (u. a. durch private Vermittler).

Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgend aufgeführten *relevanten Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- einerseits motivierte, engagierte und verantwortungsbewusste Mit-Arbeiter andererseits uninteressierte und wenig leistungsbereite „Arbeiten-Müßer“,
- Wunsch, in einem Betrieb / Gewerbe mit positivem Image zu arbeiten, steigt,
- steigendes Selbstbewusstsein der Mitarbeiter / kritischer Umgang mit Autoritäten,
- Verfolgung eigener Interessen und Ziele wird Mitarbeitern wichtiger,
- insgesamt steigende Ansprüche,
- Erwartung: Arbeitsbedingungen und Entlohnung wie in der Industrie,
- Qualität der Arbeitsbedingungen wird wichtiger,
- Mitarbeiter wollen als vollwertige Partner Ernst genommen werden,
- Erwartung: partnerschaftliches Führungsverhalten,

- Erwartung: rechtzeitig informiert werden,
- Mitarbeiter wollen vermehrt einbezogen (beteiligt) werden,
- selbstständiges Handeln (Arbeiten) vermehrt gewünscht,
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen steigt,
- individuelle Arbeitszeiten vermehrt gewünscht,
- Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten vermehrt gewünscht,
- Erwartung: Leistung / Leistungsbereitschaft muss honoriert werden,
- vermehrter Wunsch nach Beteiligung am Betriebsergebnis,
- Weiterbildung / Qualifizierung vermehrt gewünscht,
- Wunsch nach mehr Freizeit,
- Identifikation mit dem Unternehmen geht zurück,
- Traditionsbewusstsein lässt nach,
- Bereitschaft Unternehmen zu wechseln steigt,
- Flexibilität nimmt zu,
- teilweise sehr geringe Leistungsbereitschaft, Arbeitsmoral und Lernbereitschaft,
- Orientierungslosigkeit jüngerer Mitarbeiter nimmt zu,
- durch Medien, Computerspiele, ... geprägte Mitarbeiter,
- immer mehr junge Mitarbeiter können nicht mehr zuhören,
- abnehmende Versorgungsmentalität,
- ältere Mitarbeiter erwarten einen sicheren Arbeitsplatz,
- Führungskräfte wollen klare Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten,
- bei älteren Unternehmern sinkt die unternehmerische Risikobereitschaft,

- Unternehmer erwarten unternehmerisches Denken und Handeln von ihren Mitarbeitern,
- Unternehmer verstehen sich mehr als Manager.

Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab folgende *relevante Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“* (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

- Identitätskrise des Handwerks,
- Tradition immer unwichtiger,
- Identifikation der Handwerker mit ihrem Berufsstand nimmt ab,
- zunehmende Kammer- und Verbandsmüdigkeit,
- Infragestellung sämtlicher Handwerksorganisationen,
- sinkende Bereitschaft / geringes Interesse aktiv in den bisherigen Organisationen des Handwerks mitzuarbeiten,
- Image des Handwerks sinkt,
- Verlust von Teilen handwerklicher „Spielregeln“,
- Wegfall / Wandel traditioneller Berufsbilder,
- Handwerk stirbt schleichend von innen (fehlende Erneuerung, Vorteil nehmen ab) und außen (schwindendes Ansehen),
- erkannte Erfordernis eines neuen Selbstverständnisses führt zum Handeln,
- neues Leitbild eines zeitgemäßen Handwerks („Hand- und Kopfwerkers“) wird im Konsens entwickelt: Tradition plus Innovation plus Fachkompetenz plus Problemlöser und Dienstleister plus Kundenorientierung,
- Aufbau eines neuen Images,
- Zukunftsdenken spielt eine größere Rolle,

- mehr Dienst- als Sachleister,
- neue Funktion des Meisters: Gütekennzeichen / Qualitätsmerkmal,
- Standesdenken / -dünkel nimmt ab,
- Verinnerlichung des Dienstleistungsgedankens,
- Verinnerlichung der Kundenorientierung,
- Präsenz in Kundenzentren,
- Wandel zum Anbieter „Problemlösung / Aufgabenerfüllung aus einer Hand“,
- mehr Kooperationsbereitschaft, weniger Eigenbrötelei,
- lokaler / regionaler Bezug geht zunehmend verloren,
- vermehrt Gesundheits-Dienstleister,
- mehrere parallele Entwicklungstendenzen: kundenorientierter Problemlöser / Dienstleister, Komplettanbieter, spezialisierter „Nischenbesetzer“ „industrieeähnlicher“ Handwerker, „Durchwurstler“ (Schrauber),
- umfangreiche Diskussionen über Leitbild, Funktion, Aufgaben und Struktur einer zeitgemäßen Handwerksorganisation,
- Bereitschaft zur Reformierung der Handwerksorganisation steigt,
- Handwerksorganisation: kundenorientierter, professioneller Dienstleister,
- Ersatz der Handwerksorganisation durch regionale Organisationen (z. B. Wirtschaftskammern) oder interessenbezogene Organisationen,
- Branchen- und Tätigkeitsfelder verschwimmen,
- Handwerk versteht sich nicht mehr als „Ausbilder der Nation“.

4.2.2 Aktuelle und zukünftige Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse) für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk

Neben der Nennung wesentlicher aktueller und zukünftiger Veränderungen, die für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von Bedeutung sind, baten wir die Experten, die aus ihrer Sicht daraus resultierenden Herausforderungen (Chancen und Risiken) bezüglich der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung von Handwerksbetrieben bzw. Gestaltungserfordernisse im Handwerk zu prognostizieren. Nachfolgend sind die Ergebnisse einer *mehrstufigen inhaltsanalytischen Auswertung der Expertenangaben* hierzu dargestellt. Zur Vermeidung von Doppelnennungen wird hier – im Gegensatz zum vorangegangenen Kapitel – auf eine Differenzierung nach den Veränderungsbereichen verzichtet. Die nachfolgende Auflistung *relevanter aktueller und zukünftiger Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse) für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk* stellt keine Rangreihe dar:

- frühzeitiges Erkennen von Veränderungen und Trends,
- regelmäßiges Ableiten betrieblicher Konsequenzen erkannter Veränderungen und Trends (strategische Planung) organisieren,
- Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen,
- Bewältigen des steigenden Organisations- und Planungsaufwandes,
- richtiges Einschätzen der eigenen Stärken,
- Bewältigen der wachsenden Komplexität,
- Bewältigen der steigenden Änderungserfordernisse (Förderung der Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, ...),
- Organisieren der zunehmenden Informationserfordernisse („auf dem Laufenden bleiben“),
- Bewältigen / Organisieren des steigenden Verwaltungsaufwandes,
- Zusatzbelastungen des Unternehmers (z. B. sich auf dem Laufenden halten) sowie zunehmende Unternehmensführungsaufgaben kompensieren,
- Kapitalbeschaffung wird durch verschärfte Risikoabsicherung der Banken (Ranking) erschwert,

- Änderung der Rechtsform zur Erleichterung der Fremdkapitalbeschaffung (kleine AG) oder aus Haftungs- beziehungsweise Steuergründen,
- Aufspaltung des Unternehmens (z. B. aus rechtlichen Gründen, zur Verbesserung der Flexibilität, Spezialisierung, ...),
- Liberalisierung des Handwerksrechtes durch EU-Gesetzgebung,
- verschärfter Wettbewerb (durch erleichterte Gründung eines Handwerksbetriebes, „Nicht-Meisterbetriebe“, Eindringen industrieller Anbieter in angestammte Felder des Handwerks, ...),
- Handwerksbetrieb muss auch ohne „Schutzfunktion“ des Handwerks wettbewerbsfähig sein,
- Bewältigen der wachsenden Flut von Rechtsnormen,
- sich regelmäßig über veränderte Rechtsnormen informieren,
- mit zunehmenden Beschränkungen durch Rechtsnormen, Normen sowie Standards von Großbetrieben zurechtkommen,
- Erfordernis, sich rechtlich besser abzusichern (z. B. exaktere Vertragsgestaltung und Vertragsprüfung erforderlich),
- Dokumentationserfordernisse / Nachweispflichten nehmen zu,
- Einführen und Betreiben eines praktikablen integrierten Managementsystems,
- Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz) positiv gestalten,
- Beratungsbedarf steigt,
- Chancen veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen nutzen (flexible Öffnungszeiten, neue Tätigkeitsfelder, Absatzmärkte, ...),
- betriebsspezifische Gestaltung differenzierter Beschäftigungsmodelle (Realisieren unterschiedlicher paralleler Beschäftigungsmodelle, z. B. Heimarbeit, Teilzeit),
- betriebsspezifische Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle,
- Praktizieren flexibler Arbeitszeitformen (Personalplanung, Einsatzplanung, ...),

- sich technisch auf dem Laufenden halten,
- Auswahl geeigneter Technologien,
- Nutzung neuer Technologien (CAD, PPS, CNC, Laser, ...) organisieren,
- Nutzung moderner I&K-Technologien (Einkauf, Verkauf, ... mittels Internet, ...) organisieren,
- Realisierung integrierter EDV-Lösungen (Vernetzung),
- kompletten Internetauftritt (incl. Pflege) organisieren,
- wirtschaftliche Nutzung der neuen Technologien: hoher Investitionsbedarf, hohe Innovationsrate, ... ⇒ neue Nutzungsmodelle,
- Bewältigen des regelmäßigen Weiterbildungsbedarfs (Unternehmer plus Mitarbeiter) / Organisieren der Qualifizierung,
- Förderung der Lernbereitschaft (im Sinne eines lebenslangen Lernens),
- Technologie an betriebliche Erfordernisse (mit Hersteller, ...) anpassen,
- Nutzung alternativer Energiesysteme organisieren,
- Positionierung des Unternehmens entsprechend den Kundenforderungen und Kernkompetenzen (z. B. nicht „Vermassung“ sondern Profilierung, vom Sachleister zum Sach- und Dienstleister, umfassender Dienstleister),
- Profilierung des Unternehmens (sich von Wettbewerbern abheben),
- Serviceleistungen verstärken,
- Spezialisierung,
- auf abnehmende Kundenbindung / -treue reagieren (regelmäßiger Kundenkontakt, Events organisieren, ...),
- Realisieren einer konsequenten Kundenorientierung: von Kundenforderungen ausgehen, noch differenzierter auf Kunden eingehen, hohe Zuverlässigkeit, kommunikative Fähigkeiten verbessern, Service- und Beratungsqualität verbessern, Leistungen transparent machen, ...,

- Realisieren einer an den Kunden ausgerichteten Organisation, die z. B. schnelles Reagieren, kurze Auftragszeiten, ... ermöglicht,
- Kunden Orientierung geben (sie an die Hand nehmen),
- Kunden wünschen mehr Beratung (die kaum verrechnet werden kann),
- Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer auf informiertere (kritische) Kunden einstellen,
- Kunden zeitgemäß und differenziert ansprechen,
- kundenorientiertes Verhalten trainieren,
- Realisieren einer Datenbank mit relevanten (unsensiblen) Kundeninformationen
⇒ gezieltes Ansprechen / Informieren von Kunden,
- zielgruppenorientiertes Marketing realisieren,
- Internetnutzung bei der Vermarktung realisieren,
- sich auf inhomogene Zielgruppen (z. B. unterschiedliche Einkommensgruppen) einstellen,
- regelmäßige Kundenbefragungen realisieren,
- Problemlöser sein, über Gewerke hinweg: Komplettlösungen anbieten (z. B. kompletter Dachausbau), „alles aus einer Hand“, Systemlösungen, Rundumservice, ...,
- spezielle Leistungen für interessante Zielgruppen (z. B. kapitalkräftige Senioren, Singles) entwickeln und entsprechend anbieten,
- dem Sachverhalt „älter werdende Bevölkerung“ durch entsprechende Leistungen (z. B. altersgerechtes Bauen, Hörgeräte, Orthopädie, behindertengerechtes Arbeiten und Wohnen) gerecht werden,
- dem wachsenden Umweltbewusstsein durch entsprechende Leistungen (z. B. umweltverträgliche Produktionsverfahren und Produkte, energiesparende Produkte) gerecht werden,
- Geschäftsfeld Gesundheitsdienstleistungen sich erschließen,

- Zukunftsmarkt Sanierung sich erschließen,
- praktikable Kooperationsmodelle entwickeln,
- verstärkte Kooperationserfordernisse realisieren: Kooperationsbereitschaft fördern, Kooperationsfähigkeit entwickeln, ...,
- strategische Kooperationen, wie Outsourcing, Kooperation mit Billiglohnunternehmen, verstärkte Zusammenarbeit mit Subunternehmen, realisieren,
- Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu ⇒ adäquat darauf reagieren (z. B. Kooperation, eigenes, mehrere Hersteller einbeziehendes Onlineangebot, ...),
- Zusammenarbeit über das Internet realisieren,
- Einkaufskooperationen realisieren,
- beim Einkauf globaler agieren (Internetnutzung, ...),
- Fremdsprachenkenntnisse erforderlich (z. B. für globalen Einkauf),
- zunehmender Einfluss der Hersteller (z. B. im Kfz-Handwerk),
- Zusammenarbeit mit Subunternehmen und Leiharbeitern gestalten,
- Spaltung der Belegschaft: Kernmannschaft plus „Zuschaltpersonal“ (Leiharbeiter, Selbstständige, ...),
- multikulturelle Belegschaften,
- steigender Anteil der weiblichen Beschäftigten,
- Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaften (Anteil älterer Mitarbeiter steigt),
- gute Mitarbeiter an das Unternehmen binden (attraktive Arbeit, vergleichbare Bezahlung, ...),
- systematische Personalentwicklung (Weiterbildung, ...) realisieren,
- für Mitarbeiter Perspektiven (Entwicklungs- und Aufstiegschancen) entwickeln und aufzeigen,

- Arbeitsplätze attraktiver gestalten, zeitgemäßes Erscheinungsbild , ...,
- Arbeitsbedingungen verbessern,
- Mitarbeiter an Veränderungs-, Verbesserungs- und Gestaltungsmaßnahmen sowie Innovationsprozessen beteiligen,
- Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern,
- leistungsorientierte Entlohnung realisieren,
- Beteiligung am Betriebsergebnis realisieren,
- mitarbeiterorientierte Personalführung: sich mehr um die Mitarbeiter kümmern, auf sie eingehen, rechtzeitig informieren, Anreize schaffen, ...,
- Führungskräfteentwicklung,
- professionelle Unternehmensführung,
- Transparenz von Zielen, Vorgängen, Entscheidungsprozessen, ... verbessern,
- als Unternehmer „los lassen können“ (Vertrauensvorschuss für Mitarbeiter),
- ausländische Mitarbeiter integrieren,
- Eingliederung wenig qualifizierter und arbeitsloser Bewerber (Einarbeitung, Betreuung, systematische Fortbildung, ...),
- Zusammenarbeit mit Subunternehmen und Leiharbeitern gestalten,
- mit vorhandenem Personal / Bewerbern zurecht kommen,
- Vereinbarkeit von unternehmerischer Tätigkeit und Familie,
- Nachfolgeproblematik durch sinkende Attraktivität, ...,
- Identitätskrise des Handwerks lösen,
- Handwerk neu (zeitgemäß) definieren (Hand- plus Kopfwerk),
- Leitbild „zeitgemäßes Handwerk“ entwickeln,

- positives Image des Handwerks und handwerklicher Berufe aufbauen (Klage-
lieder, „obligatorisches Handwerkergeschrei“ ist schädlich),
- Vorteile des Handwerks / von Handwerksbetrieben herausstellen (Öffentlich-
keitsarbeit),
- Identifikation der Handwerker mit dem Handwerk fördern,
- Handwerk wieder zu „Gütesiegel“ machen,
- Meister als Gütekennzeichen / Qualitätsmerkmal installieren,
- junge, dynamische Unternehmer für ehrenamtliche Tätigkeiten in der Hand-
werksorganisation gewinnen,
- Handwerksorganisation reformieren.

4.3 Relevanz der identifizierten Veränderungen sowie der Ges- taltungserfordernisse – Ergebnisse der zweiten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Hand- werk“

Relevanz der identifizierten aktuellen und zukünftigen Veränderungen

Die oben aufgeführten Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung der Expertenangaben wurden den befragten Experten in der zweiten Befragungsstufe zur Einschätzung der Relevanz für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk vorgelegt. Die Ergebnisse dieser Bewertungen werden nachfolgend – wieder differenziert nach den sieben Veränderungsfeldern – dargestellt. Neben der, aus den Einschätzungen aller befragten Experten ermittelten durchschnittlichen Bedeutung, geben die Tabellen auch die Bewertungen der drei befragten Expertengruppen (Vertreter von Handwerksbetrieben, selbstständige Unternehmensberaterinnen/-berater sowie Beraterinnen/Berater der Handwerksorganisation) wieder.

Relevanz der Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“

Aus der Sicht der befragten Experten stellt das *Auseinandertriften von Qualifikationsanforderungen und Bildungsniveau* die bedeutendste Veränderung im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“ dar (siehe Tabelle 4-3). Als ebenfalls sehr bedeutend bewerten sie die *steigende Dynamik* (die sowohl die Änderungsgeschwindigkeit als auch den Umfang und die Reichweite der Veränderungen betrifft) und die damit einhergehende *Notwendigkeit einer weiter zunehmenden Flexibilität, Mobilität und Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft*. Aus Sicht der Handwerksbetriebe zählt auch die *Zunahme des Anspruchsdenkens sowie der Erwartungshaltungen* zu den sehr bedeutenden Veränderungen. Die Einschätzung aller identifizierten Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“ zeigt die nachfolgende Tabelle.

Tabelle 4-3: Relevanz der Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“

wesentliche Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Verschlechterung der Ausbildung (vor allem die der Hauptschulen und Berufsschulen)	3,36	3,42	3,33	3,33
Lernerfordernisse steigen	3,32	3,35	3,00	3,33
Arbeitswelt erwartet noch mehr Flexibilität und Mobilität	3,20	3,19	3,17	3,21
Umfang und Geschwindigkeit von Veränderungen nehmen zu (→ Unbeständigkeit, Schnellebigkeit)	3,13	3,15	2,67	3,17
Anspruchsdenken und Erwartungshaltungen nehmen zu	3,09	3,26	3,00	3,02
Freizeit sowie deren Bedeutung nehmen zu	3,07	3,18	3,00	3,02
Zeit noch mehr ein rares Gut	3,07	3,09	3,00	3,06
Verschiebung der Altersstruktur (höherer Anteil älterer Menschen)	3,06	2,91	3,17	3,12
Individualismus nimmt zu	3,00	3,09	2,83	2,97
Informationen zu sammeln, sichten, ... nimmt immer mehr Zeit in Anspruch (Zeitfresser)	2,98	3,03	3,00	2,95

wesentliche Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
verändertes Kommunikationsverhalten (Zunahme der Mensch-Rechner-Kommunikation, Rückgang der persönlichen Kommunikation, hohe Erreichbarkeit, ...)	2,98	3,03	2,50	3,00
Ansprüche an die Qualität der Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalt, Umgangsform, Mitwirkungsmöglichkeiten, ...) steigen	2,97	2,97	2,67	3,00
sinkendes Image des Handwerks	2,96	2,97	2,33	3,02
größere Sach- und Finanzwerte werden vererbt	2,96	2,97	2,50	3,00
abnehmender Stellenwert handwerklicher Berufe	2,95	2,97	2,67	2,97
steigendes Umweltbewusstsein	2,85	2,88	2,50	2,86
steigender Medieneinfluss (Fernsehen, Computerspiele, Internet) -> Meinungsbildung, Schaffen von Moden (vereinheitlichte Vorstellungen / Sichtweisen), Verhaltensbeeinflussung (durch Medien vermittelte „Erfahrungen“ ersetzen teilweise persönliche Erfahrungen)	2,81	2,94	2,67	2,76
Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, in der Handarbeit ein geringes Ansehen genießt	2,81	2,91	2,67	2,77
Anteil der Erwerbslosen (Arbeitslose, Vorruheständler) steigt	2,80	2,82	2,50	2,82
Anteil der Single-Haushalte steigt	2,77	2,65	2,50	2,86
steigende Lebensqualität (nicht für alle)	2,75	2,85	2,33	2,73
Verfall pflicht-ethischer Werte (traditionelle Autoritäten, Aufrichtigkeit, Geduld, ...)	2,75	3,03	2,33	2,64
Informationsüberflutung (immer mehr fühlen sich dadurch überfordert)	2,73	2,74	3,00	2,70
die Bevölkerung ist schneller / leichter zu verunsichern	2,65	2,71	2,33	2,65
Zunahme der „Zweitjobs“	2,63	2,56	2,67	2,66
Anteil derer, die für die Deckung der Grundbedürfnisse (z. B. Lebensmittel, ...) immer weniger Geld ausgeben wollen, steigt	2,56	2,68	2,00	2,55
Globalisierung (Beeinflussung durch Europa, Dominanz der englischen Sprache, ...)	2,56	2,50	2,50	2,59
immer mehr Menschen können nicht mehr richtig zuhören	2,54	2,71	2,67	2,44

wesentliche Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
vermehrter (latenter) Wunsch nach Orientierungshilfen	2,54	2,62	2,17	2,53
Bevölkerungsrückgang	2,52	2,47	2,17	2,58
widersprüchliches Gesundheitsbewusstsein: höhere Ansprüche an Produkte bei weiterhin ungesundem Verhalten (zu wenig Bewegung, Rauchen, falsche Ernährung, Alkohol, falsches Schuhwerk)	2,46	2,76	1,83	2,36
abnehmende Gestaltungsmöglichkeiten nationaler Politik	2,45	2,55	1,83	2,45
Rückgang der Versorgungsmentalität - gezwungener Maßen (mehr private Vorsorge nötig)	2,43	2,59	2,17	2,37
Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verwischen - auch bei Mitarbeitern	2,42	2,71	2,83	2,24
kritischer Umgang mit neuen Medien	2,41	2,33	2,17	2,47
Zunahme der Lebensarbeitszeit (Seniorenarbeitsplätze)	2,41	2,41	2,50	2,39
Entwicklung zu einer multikulturellen Gesellschaft (vermehrte Zuwanderung, Integration ausländischer Mitbürger)	2,40	2,45	2,50	2,36
Vereinsamung nimmt zu	2,27	2,44	2,00	2,21
jüngere Generation fühlt sich weniger für ältere Generation zuständig	2,21	2,18	2,17	2,23

Relevanz der Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“

Dass die *normativen Vorgaben immer undurchschaubarer* werden, stellt für die befragten Experten insgesamt die bedeutendste Veränderung im normativen Bereich dar. Differenziert man nach den befragten Expertengruppen, so zeigen sich teilweise deutlich unterschiedliche Einschätzungen der Bedeutungen der identifizierten Veränderungen (siehe Tabelle 4-4). Während aus der Sicht der Handwerksbetriebe die weitere Zunahme von *Nachweisen aufgrund normativer Vorgaben* an erster Stelle steht, ist dies aus der Sicht der befragten Unternehmensberater der *dominierende Einfluss der „Großen“* (z. B. Hersteller), die beispielsweise ihre

Standards vorgeben. In der Liberalisierung der Handwerksordnung sehen die Befragten eine weitere bedeutende Veränderung. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Einschätzung aller identifizierten Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“.

Tabelle 4-4: Relevanz der Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“

wesentliche Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
normative Vorgaben werden immer undurchschaubarer	3,13	3,06	3,17	3,17
normative Vorgabe verlangen verstärkt Nachweise → Bürokratie steigt	3,09	3,24	3,00	3,02
erleichterter Zugang zur Selbstständigkeit im Handwerk / Bedeutungsverlust (Wegfall) des „großen Befähigungsnachweises“	3,05	2,97	2,83	3,11
weitere Aufweichung (Lockerung) der Handwerksordnung	3,04	3,00	2,50	3,11
radikale Modifizierung der Handwerksordnung → Regeln für eine Gütegemeinschaft	3,03	2,94	2,50	3,12
dominanter Einfluss der „Großen“ (z. B. Hersteller legen Standards fest)	3,02	2,97	3,33	3,02
statt großem Befähigungsnachweis neues „Meister-Unternehmensführungs-Zertifikat“ (Gütesiegel, regelmäßig Zertifizierung)	2,97	2,91	2,50	3,05
äußerer Einfluss auf Betriebe (durch normative Vorgaben) nimmt zu	2,94	2,82	2,67	3,03
immer komplizierter werdendes Steuerrecht	2,94	3,06	2,83	2,89
modifizierte Ausbildungsordnung (neue, zusammengeführte Berufsbilder, ...)	2,93	2,88	2,17	3,03
Verlust der „Sonderrolle“ des Handwerks: Gleichsetzung von Handwerksbetrieben mit Kleinbetrieben, Verlust von Schutzfunktionen	2,92	2,94	2,83	2,92
Verschärfung der Produkthaftung	2,91	3,00	3,00	2,85
zunehmender Verbraucherschutz	2,87	2,88	2,67	2,88
zusätzliche Umweltschutz- und Energiesparauflagen	2,83	2,82	2,67	2,85

wesentliche Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechts- normen)“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betrie- be	Berater	Berater HWO
Vereinheitlichung von Rechtsnormen auf europäischer Ebene	2,79	2,56	2,50	2,94
Osterweiterung der Europäischen Union (EU)	2,76	2,65	3,00	2,80
Zunahme von Zertifizierungen (zum Nachweis der Erfüllung von Vorgaben, Gütebedingungen, etc.)	2,75	2,85	2,33	2,74
zunehmende Bedeutung internationaler Standards (z. B. Normen)	2,73	2,56	2,83	2,80
Arbeitnehmerschutz (z. B. Kündigungsschutz) nimmt zu	2,72	2,71	3,17	2,68
Zunahme von Selbstverpflichtungen der Unternehmen	2,67	2,79	2,83	2,59
zusätzliche Arbeitsschutz- und Hygieneauflagen	2,67	2,65	2,17	2,73
Entschärfung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts	2,64	2,67	2,33	2,65
verstärkte Deregulierung bei Rechtsnormen insgesamt	2,58	2,59	2,17	2,61
Gewerkschaften „entdecken“ Handwerksbetriebe → Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten steigt	2,54	2,68	3,17	2,42
Recht auf Teilzeit	2,53	2,38	2,17	2,64
Liberalisierung / Wegfall des Ladenschlussgesetzes	2,50	2,38	2,17	2,59
Deregulierung im Tarifrecht	2,37	2,50	2,33	2,30
Regelungen für Kooperationen	2,35	2,32	1,83	2,41
Regelung des Verkaufs über das Internet	2,28	2,32	2,17	2,27
Vereinheitlichung vertraglicher Regelungen	2,27	2,18	1,83	2,36
neues Betriebsverfassungsgesetz	2,26	2,35	2,33	2,20
Abschaffung der Altersteilzeit	2,14	2,32	1,60	2,09
keine Restriktionen bezüglich vergleichender Werbung	2,08	2,24	2,17	2,00
Euro-Einführung	2,08	1,74	2,17	2,24

Relevanz der Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“

Die bedeutendste Veränderung, die aus dem technologischen Wandel resultiert, stellt aus der Sicht der Befragten die *weiter steigende Innovationsgeschwindigkeit* dar. Bei den Technologien stehen moderne Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die verstärkte Nutzung „neuer“ – in größeren Betrieben bereits gängiger – Technologien, wie z. B. CAD, PPS, Laser, rechnergesteuerte Maschinen, Sensoren und Scanner sowie das Internet im Vordergrund. Die nachfolgende Tabelle zeigt auch hier wieder die Bedeutung aller identifizierten Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“.

Tabelle 4-5: Relevanz der Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“

wesentliche Veränderungen im Bereich des „ <i>technologischen Wandels</i> “	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Innovationsgeschwindigkeit steigt weiter	3,30	3,35	3,33	3,27
verstärkte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (Handy, E-Mail, Multimedia, ...)	3,23	3,15	3,00	3,29
verstärkter Einsatz „neuer“ Technologien (Laser, CAD, PPS, rechnergesteuerte Maschinen, Sensoren, Scanner, ...)	3,20	3,29	3,33	3,14
verstärkte Internetnutzung (Marketing, Info-Beschaffung, Einkauf, Vertrieb, Fernwartung, Weiterbildung, ...)	3,13	3,26	3,00	3,08
verstärkter Einsatz leistungsfähiger EDV-Systeme (Datenbanken mit Kundendaten, Zeiterfassung, ...)	3,10	3,29	3,00	3,02
technische Lösungen zur Verringerung des Energieverbrauchs (Niedrigenergiebauweise, Passivhaus, ...)	3,07	3,03	2,83	3,11
Wartung und Instandhaltung vermehrt „nur“ Austausch von Komponenten	3,02	2,94	2,83	3,08
neue Energieversorgungssysteme (regenerative / alternative Energien, dezentral)	2,93	2,85	2,67	3,00
integrierte Gebäudetechnik / integriertes Gebäudemanagement	2,91	2,96	3,00	2,88
Modulbauweise / Einsatz von Baugruppen mit hohem Vorfertigungsgrad	2,84	2,82	2,67	2,86

wesentliche Veränderungen im Bereich des „ <i>technologischen Wandels</i> “	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
integrierte EDV-Lösungen (Vernetzung)	2,82	3,12	2,67	2,68
neue Materialien / Werkstoffe (Keramik, Kunststoffe, ...)	2,78	2,84	2,67	2,77
Abkehr von überkomplexen Technologien (mehr Bedienerfreundlichkeit, „Smart-Tech“)	2,77	3,00	2,83	2,65
konsequenterer Berücksichtigung von Entsorgungsaspekten bei der Produktgestaltung, Produktion, ...	2,75	2,79	2,67	2,74
neue Verbindungstechniken (Kleben, ...)	2,70	2,79	2,33	2,69
sehr breiter Einsatz elektronischer Bauteile	2,69	2,74	2,50	2,69
neue Beschichtungstechniken	2,57	2,71	2,33	2,52
Einsatz von Brennstoffzellen	2,55	2,45	2,33	2,62
Visualisierungstechniken (visualisierte Lösungsvorschläge, ...)	2,54	2,65	2,67	2,47
rechnergestützte Aus- und Weiterbildung (Computer Based Training)	2,45	2,40	2,17	2,50
intelligente, miniaturisierte Sicherheits- und Überwachungstechnik	2,44	2,60	2,00	2,41
technisch unausgereifte Produkte	2,40	2,66	2,33	2,28
alternative Werkstoffe (Hanf, Schafwolle, ...)	2,34	2,50	2,50	2,23
Nano-Technologie / Mikrosystemtechnik	2,20	2,16	2,00	2,23
Digitalisierung (digitalisierte Körpermaße, ...)	2,16	2,13	2,17	2,17
Spracherkennung und Sprachsteuerungen	2,10	2,16	1,83	2,09
Bio-Technologie	1,93	2,00	2,00	1,89

Relevanz der Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“

Für die befragten Experten stellen die *steigenden Kundenforderungen* die gravierendste Veränderung bezüglich den Marktbedingungen dar. Bei den Kundenforderungen messen sie dem Auftreten (Verhalten) gegenüber dem Kunden eine sehr große Bedeutung bei. Die Handwerksbetriebe und Unternehmensberater messen darüber hinaus dem ruinösen Preiswettbewerb vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen eine sehr hohe Bedeutung bei. Bei fast der Hälfte der

identifizierten Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“ bewerten die befragten Experten deren Bedeutung als sehr stark bzw. stark (siehe Tabelle 4-6).

Tabelle 4-6: Relevanz der Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“

wesentliche Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
steigende Kundenforderungen an die eigentliche Leistung: Qualität, kurze Auftragszeiten, Termintreue, günstiger Preis, Festpreis etc.	3,58	3,68	3,50	3,53
steigende Kundenforderungen an die Kundenbetreuung: schnelles Reagieren bei Anfragen, hohe Erreichbarkeit (auch außerhalb der Öffnungszeiten), keine wechselnden Ansprechpartner, ...	3,57	3,62	3,50	3,55
kundenorientiertes Verhalten (Kunden Ernst nehmen, auf sie eingehen, ...) wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt	3,53	3,50	3,33	3,56
umfassende Information und Beratung wird erwartet	3,46	3,56	3,33	3,42
ruinöser Preiswettbewerb vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen	3,44	3,59	4,00	3,32
verstärkte Nachfrage nach Komplettlösungen (alles aus einer Hand)	3,40	3,29	3,00	3,48
zielgruppenspezifisches Marketing verstärkt erforderlich	3,35	3,29	3,50	3,36
sinkende Zahlungsmoral	3,32	3,29	3,33	3,33
verstärkte Nachfrage nach Zusatzleistungen (insb. Dienstleistungen)	3,30	3,24	3,50	3,32
verstärkte Nachfrage nach Dienst- / Serviceleistungen	3,30	3,21	3,50	3,33
Kunden erwarten professionelle Präsentation der angebotenen Produkte und Dienstleistungen	3,29	3,41	3,17	3,24
Trend zu Komplettanbietern (Handwerker-Kooperationen, Generalunternehmen, ...)	3,26	3,32	3,50	3,21
Kunden werden kritischer	3,25	3,24	3,33	3,24
verschärfter Wettbewerb (verstärkte Konkurrenz, (ausländische) Billiganbieter, ...)	3,24	3,24	3,50	3,21

wesentliche Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
industrielle Anbieter, Energieversorgungsunternehmen, Beschäftigungsgesellschaften, ... besetzen angestammte Felder des Handwerks (handelseigene Großbäckereien, ...)	3,23	3,24	4,00	3,15
Dynamik der Märkte (Geschwindigkeit und Umfang der Veränderungen) nehmen weiter zu	3,23	3,35	3,50	3,14
individuelle Leistungen werden verstärkt nachgefragt	3,11	3,18	3,17	3,08
Bereitschaft von Kunden, auch bei geringer Unzufriedenheit den Anbieter zu wechseln, steigt	3,09	3,12	2,83	3,11
polarisierte Märkte: individuelle Lösungen (Preis zweitrangig) – Standardleistungen (preisgünstig); Komplettlösungen (Sorglospakete) – preisgünstige Einzellösungen; handwerkstypische Leistungen – „Schrauberarbeiten“	3,09	3,06	3,17	3,09
Zusatzleistungen verstärkt kaufentscheidend	3,06	3,09	3,00	3,05
hohe Markttransparenz vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen (Vergleichen geht leichter und schneller)	2,95	3,12	2,83	2,88
Internetnutzung beim Einkauf (Infobeschaffung, Preisvergleich, Abwicklung, ...)	2,92	3,26	2,50	2,79
Anteil der älteren Kunden steigt	2,89	2,71	2,67	3,00
Lieferanten benachteiligen Kleinabnehmer	2,88	2,76	3,33	2,89
Leistungen (insb. Produkteigenschaften) werden vergleichbarer	2,84	2,94	3,00	2,77
Anteil der vorinformierten Kunden steigt	2,84	3,03	2,67	2,76
vermehrtes Outsourcing auch im Handwerk (Zukauf von Leistungen bei Billiglohnunternehmen, Zusammenarbeit mit Subunternehmen, ...)	2,84	3,06	2,83	2,72
unüberschaubare Märkte (Informationsmöglichkeiten wachsen)	2,81	2,85	2,67	2,80
Präsenz in Kundenzentren erforderlich (dort sein, wo die Kunden hinkommen, nicht umgekehrt)	2,79	2,88	3,00	2,72
teilweise steigendes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein	2,77	2,97	2,67	2,68

wesentliche Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu	2,76	2,82	3,33	2,68
Marktplatz Internet: Präsenz im Internet erwartet	2,72	2,97	2,83	2,58
globalisierte Märkte (überregional agierende HW-Betriebe, ...)	2,66	2,74	2,83	2,61
verstärkte Nachfrage nach Lieferdienstleistungen (Partyservice von Metzger, ...)	2,66	2,56	2,33	2,74
zunehmende Konzentration auch im Handwerk (Fusionen, ...)	2,66	2,71	3,00	2,60
Online-Ausschreibungen werden Standard	2,65	2,53	2,67	2,71
(virtuelle) Einkaufskooperationen nehmen zu	2,65	2,76	2,50	2,60
verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und -produkten	2,63	2,71	2,50	2,61
Anteil der allein lebenden Kunden steigt	2,60	2,47	2,33	2,70
Einfluss von Marken-Herstellern steigt	2,57	2,62	3,33	2,47
Verkauf von Standardleistungen per Internet	2,40	2,50	2,33	2,35
Kunden blenden zunehmend Werbung aus	2,34	2,41	2,50	2,29

Relevanz der Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“

Von den identifizierten Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“ wird dem *zunehmenden Mangel an geeigneten Fachkräften, trotz Überangebot an (scheinbar) „ungeeigneten“ Arbeitskräften*, die größte Bedeutung beigemessen. Gravierende Veränderungen erwarten die Befragten auch hinsichtlich des Akquirierens geeigneter Nachwuchskräfte und Führungskräfte. Aus ihrer Sicht der Befragten müssen sich die Handwerksbetriebe verstärkt auf weniger qualifizierte / geeignete Bewerber einstellen. Die nachfolgende Tabelle 4-7 zeigt die Einschätzung aller identifizierten Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“.

Tabelle 4-7: Relevanz der Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“

wesentliche Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betrie- be	Berater	Berater HWO
Mangel an geeigneten Fachkräften verschärft sich	3,44	3,41	3,50	3,45
Verschärfung der Polarisierung: „Mangel an „ge- eigneten“ Arbeitskräften (Qualifikation, Einstellung, ... entsprechen den Unternehmensforderungen) – Überangebot an (scheinbar) „ungeeigneten“ Ar- beitskräften	3,40	3,41	3,33	3,40
mangelnde Schulausbildung der Azubi-Bewerber	3,25	3,15	3,00	3,32
Schulabgänger interessieren sich für saubere / kaufmännische Berufe	3,15	2,94	2,83	3,29
Eignung (Qualifikation, Einstellung, ...) der Bewer- ber geht zurück	3,14	3,12	3,50	3,12
Mangel an geeigneten Führungskräften (Meister, ...)	3,13	3,15	3,50	3,09
Erwartungen der Bewerber an die Arbeitsbedin- gungen (Teilzeit, individuelle Arbeitszeiten, ...) und die Bezahlung steigen	3,05	3,06	3,00	3,05
Bildungsniveau im Handwerk sinkt	3,03	3,00	3,00	3,05
Interesse im Handwerk zu arbeiten sinkt	3,01	2,94	2,50	3,09
Interesse von Schulabgängern an Handwerksberu- fen geht zurück	3,00	2,74	2,67	3,17
verstärkter Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter (Abwerbungen nehmen zu, Industriebetriebe bieten mehr)	2,99	3,03	2,83	2,98
verstärkt Um- und Nachqualifizierungsprogramme / -maßnahmen	2,88	2,82	3,17	2,89
es wird weniger ausgebildet	2,83	2,74	3,17	2,85
Bereitschaft den Arbeitsplatz zu wechseln steigt	2,65	2,68	2,50	2,65
weitere Öffnung des Arbeitsmarktes (Zuzug aus- ländischer Mitarbeiter)	2,60	2,47	2,50	2,68
Verbesserung der Arbeitsvermittlung (u. a. durch private Vermittler)	2,40	2,29	2,17	2,48
Arbeitslose müssen sich verstärkt um Arbeit bemü- hen → bewerben sich verstärkt im Handwerk	2,35	2,41	2,33	2,32

wesentliche Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betrie-be	Berater	Berater HWO
veränderte Altersstruktur bei den Arbeitssuchenden stärker ausgeprägt (hoher Anteil älterer Bewerber)	2,33	2,26	2,17	2,38
Lebensarbeitszeit nimmt zu	2,31	2,41	2,17	2,27
Abschaffung von Vorruhestandsregelungen	2,19	2,15	1,83	2,25
Quereinsteiger (Aussteiger aus Industrie, Handel, ...) interessieren sich für das Handwerk	2,19	2,18	2,00	2,21
Anteil der Frauen, die im Handwerk arbeiten wollen, steigt	2,18	2,26	2,17	2,14

Relevanz der Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“

Die Bedeutung der identifizierten Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“ bewerten die befragten Expertengruppen teilweise sehr unterschiedlich (siehe Tabelle 4-8). Aus Sicht der Handwerksbetriebe ist die *abnehmende Identifikation mit dem Unternehmen* die bedeutendste Veränderung – die Berater messen ihr dagegen nur eine mittlere Bedeutung bei. Für die Berater der Handwerksorganisation steht die *Erwartung der älteren Mitarbeiter nach einem sicheren Arbeitsplatz* und für die Unternehmensberater die *Erwartung der Unternehmer, dass die Mitarbeiter mehr unternehmerisch denken und handeln*, an erster Stelle. Aus den Einschätzungen wird auch deutlich, dass die Mitarbeiter zukünftig stärker als Partner betrachtet, behandelt, einbezogen und leistungsorientiert honoriert und entlohnt werden sollten.

Die Einschätzungen aller identifizierten Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“ sind – wie bei den anderen Veränderungsbereichen auch – in einer Tabelle als Durchschnittswerte zusammenfassend dargestellt (siehe Tabelle 4-8).

Tabelle 4-8: Relevanz der Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“

wesentliche Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
ältere Mitarbeiter erwarten einen sicheren Arbeitsplatz	3,23	2,88	2,67	3,45
Erwartung: Leistung / Leistungsbereitschaft muss honoriert werden	3,20	3,15	3,33	3,21
Mitarbeiter wollen als vollwertige Partner Ernst genommen werden	3,19	3,18	3,33	3,18
Erwartung: rechtzeitig informiert werden	3,17	3,18	3,00	3,18
Erwartung: partnerschaftliches Führungsverhalten	3,14	3,18	3,17	3,12
Führungskräfte wollen klare Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten	3,14	3,15	3,17	3,14
Mitarbeiter wollen vermehrt einbezogen (beteiligt) werden	3,12	3,21	3,00	3,09
Wunsch, in einem Betrieb / Gewerbe mit positivem Image zu arbeiten, steigt	3,06	2,97	3,33	3,08
Qualität der Arbeitsbedingungen wird wichtiger	3,04	3,12	3,00	3,00
selbstständiges Handeln (Arbeiten) vermehrt gewünscht	3,04	3,06	3,33	3,00
Erwartung: Arbeitsbedingungen und Entlohnung wie in der Industrie	3,03	3,03	2,83	3,05
Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten vermehrt gewünscht	3,02	3,03	2,83	3,03
insgesamt steigende Ansprüche	2,99	3,06	2,83	2,97
Unternehmer erwarten unternehmerisches Denken und Handeln von ihren Mitarbeitern	2,98	3,26	3,50	2,78
Wunsch nach mehr Freizeit	2,96	2,94	2,83	2,98
Verfolgung eigener Interessen und Ziele wird Mitarbeitern wichtiger	2,95	2,94	2,67	2,98
individuelle Arbeitszeiten vermehrt gewünscht	2,91	2,79	3,00	2,95
Orientierungslosigkeit jüngerer Mitarbeiter nimmt zu	2,90	2,79	3,00	2,95

wesentliche Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Selbstbewusstsein der Beschäftigten steigt / kritischer Umgang mit Autoritäten	2,89	3,00	3,00	2,82
einerseits motivierte, engagierte und verantwortungsbewusste Mitarbeiter andererseits uninteressierte und wenig leistungsbereite „Arbeiten-Müßer“	2,88	2,91	3,33	2,82
teilweise sehr geringe Leistungsbereitschaft, Arbeitsmoral und Lernbereitschaft	2,87	2,76	3,20	2,91
vermehrter Wunsch nach Beteiligung am Betriebsergebnis	2,87	2,55	2,50	3,06
Identifikation mit dem Unternehmen geht zurück	2,85	3,36	2,17	2,65
Unternehmer verstehen sich mehr als Manager	2,80	3,06	3,33	2,62
bei älteren Unternehmern sinkt die unternehmerische Risikobereitschaft	2,78	2,76	2,67	2,80
Weiterbildung / Qualifizierung vermehrt gewünscht	2,76	2,67	2,83	2,80
immer mehr junge Mitarbeiter können nicht mehr zuhören	2,70	2,91	2,83	2,59
Flexibilität nimmt zu	2,70	2,61	2,83	2,73
durch Medien, Computerspiele, ... geprägte Mitarbeiter	2,66	2,64	2,50	2,68
Traditionsbewusstsein lässt nach	2,62	2,64	2,83	2,59
Bereitschaft Unternehmen zu wechseln steigt	2,59	2,52	2,83	2,61
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen steigt	2,58	2,65	2,67	2,55
abnehmende Versorgungsmentalität	2,31	2,44	2,33	2,23

Relevanz der Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“

Die prognostizierten Veränderungen bezüglich des Selbstverständnisses des Handwerks zeichnen ein sehr modernes und zukunftsorientiertes Bild eines kompetenten, kundenorientierten Problemlösers, der, wo erforderlich bzw. sinnvoll in Kooperation mit anderen, Komplettlösungen anbietet.

Die Einschätzungen der Bedeutungen aller identifizierten Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“ zeigt die nachfolgende Tabelle 4-9.

Tabelle 4-9: Relevanz der Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“

wesentliche Veränderungen im Bereich des „Selbstverständnis des Handwerks“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Wandel zum Anbieter „Problemlösung / Aufgabenerfüllung aus einer Hand“	3,44	3,45	3,50	3,42
Verinnerlichung der Kundenorientierung	3,39	3,32	3,50	3,41
mehr Dienst- als Sachleister	3,28	3,38	3,17	3,23
Verinnerlichung des Dienstleistungsgedankens	3,27	3,32	3,33	3,23
neues Leitbild eines zeitgemäßen Handwerks („Hand- und Kopfwerkers“) wird im Konsens entwickelt: Tradition + Innovation + Fachkompetenz + Problemlöser und Dienstleister + Kundenorientierung	3,24	3,28	3,33	3,22
mehr Kooperationsbereitschaft, weniger Eigenbrötelei	3,23	3,18	3,33	3,24
Aufbau eines neuen Images	3,17	3,32	3,17	3,09
Zukunftsdenken spielt eine größere Rolle	3,15	3,29	3,17	3,08
neue Funktion des Meisters: Gütekennzeichen / Qualitätsmerkmal	3,05	3,00	2,67	3,11
sinkende Bereitschaft / geringes Interesse aktiv in den bisherigen Organisationen des Handwerks mitzuarbeiten	3,04	2,81	2,83	3,17
Handwerk stirbt schleichend von innen (fehlende Erneuerung, Vorteile nehmen ab) und außen (schwindendes Ansehen)	3,03	3,71	2,83	2,69
Handwerksorganisation: kundenorientierter, professioneller Dienstleister	2,95	2,62	3,17	3,11
Image des Handwerks sinkt	2,93	2,97	2,50	2,95

wesentliche Veränderungen im Bereich des „Selbstverständnis des Handwerks“	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
mehrere parallele Entwicklungstendenzen: kundenorientierter Problemlöser / Dienstleister, Komplettanbieter, spezialisierter „Nischenbesetzer“ „industrieeähnlicher“ Handwerker, „Durchwurstler“ (Schrauber)	2,91	3,06	3,17	2,82
zunehmende Kammer- und Verbandsmüdigkeit	2,86	2,82	3,00	2,86
erkannte Erfordernis eines neuen Selbstverständnisses führt zum Handeln	2,83	2,78	3,17	2,83
Infragestellung sämtlicher Handwerksorganisationen	2,77	2,65	3,00	2,82
Verlust von Teilen handwerklicher „Spielregeln“	2,77	2,79	3,50	2,70
Branchen- und Tätigkeitsfelder verschwimmen	2,77	2,85	3,00	2,71
Wegfall / Wandel traditioneller Berufsbilder	2,73	2,68	2,67	2,76
Identitätskrise des Handwerks	2,69	2,68	3,00	2,66
umfangreiche Diskussionen über Leitbild, Funktion, Aufgaben und Struktur einer zeitgemäßen Handwerksorganisation	2,62	2,53	2,67	2,66
Identifikation der Handwerker mit ihrem Berufsstand nimmt ab	2,58	2,67	2,33	2,56
Bereitschaft zur Reformierung der Handwerksorganisation steigt	2,57	2,32	2,83	2,67
Tradition immer unwichtiger	2,57	2,74	2,00	2,53
vermehrt Gesundheits-Dienstleister	2,55	2,76	2,17	2,48
Präsenz in Kundenzentren	2,55	2,62	2,50	2,52
lokaler / regionaler Bezug geht zunehmend verloren	2,51	2,74	2,33	2,41
Handwerk versteht sich nicht mehr als „Ausbilder der Nation“	2,50	2,47	2,50	2,52
Standesdenken / -dünkel nimmt ab	2,39	2,32	2,33	2,43
Ersatz der Handwerksorganisation durch regionale Organisationen (z. B. Wirtschaftskammern) oder interessenbezogene Organisationen	2,30	2,29	2,83	2,26

4.3.1 Relevanz der identifizierten aktuellen und zukünftigen Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen

Bereits die oben aufgeführten aktuellen und zukünftigen Veränderungen, die für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von besonderer Bedeutung sind, lassen relevante Gestaltungserfordernisse und -herausforderungen erkennen. Zu deren Konkretisierung wurden die einbezogenen Experten um Einschätzung der Relevanz der in der ersten Befragungsstufe von ihnen identifizierten aktuellen und zukünftigen Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen) für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk gebeten. Das Ergebnis dieser Bewertung zeigt die nachfolgende Tabelle 4-10.

Tabelle 4-10: Relevanz der identifizierten aktuellen und zukünftigen Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Realisieren einer konsequenten Kundenorientierung: von Kundenforderungen ausgehen, noch differenzierter auf Kunden eingehen, hohe Zuverlässigkeit, kommunikative Fähigkeiten verbessern, Service- und Beratungsqualität verbessern, Leistungen transparent machen, ...	3,48	3,44	3,67	3,48
Profilierung des Unternehmens (sich von Wettbewerbern abheben)	3,46	3,59	3,50	3,39
Vorteile des Handwerks / von Handwerksbetrieben herausstellen (Öffentlichkeitsarbeit)	3,45	3,26	3,50	3,54
Kapitalbeschaffung wird durch verschärfte Risikoabsicherung der Banken (Ranking) erschwert	3,44	3,29	3,33	3,53
Serviceleistungen verstärken	3,43	3,47	3,67	3,39
Positionierung des Unternehmens entsprechend den Kundenforderungen und Kernkompetenzen (z. B. nicht „Vermassung“ sondern Profilierung, vom Sachleister zum Sach- und Dienstleister, umfassender Dienstleister)	3,43	3,19	3,50	3,54
frühzeitiges Erkennen von Veränderungen und Trends	3,41	3,50	3,17	3,38
professionelle Unternehmensführung	3,41	3,50	3,67	3,33
Bewältigen / Organisieren des steigenden Verwaltungsaufwandes	3,39	3,21	3,00	3,52

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
positives Image des Handwerks und handwerklicher Berufe aufbauen (Klagelieder, „obligatorisches Handwerkergeschrei“ ist schädlich)	3,38	3,26	3,33	3,44
Realisieren einer an den Kunden ausgerichteten Organisation, die z. B. schnelles Reagieren, kurze Auftragszeiten, ... ermöglicht	3,37	3,44	3,67	3,30
Handwerk wieder zu „Gütesiegel“ machen	3,37	3,15	3,50	3,47
kundenorientiertes Verhalten trainieren	3,36	3,44	3,33	3,32
gute Mitarbeiter an das Unternehmen binden (attraktive Arbeit, vergleichbare Bezahlung, ...)	3,34	3,56	3,50	3,21
auf abnehmende Kundenbindung / -treue reagieren (regelmäßiger Kundenkontakt, Events organisieren, ...)	3,33	3,41	3,00	3,32
Kunden wünschen mehr Beratung (die kaum verrechnet werden kann)	3,33	3,44	3,33	3,27
Problemlöser sein, über Gewerke hinweg: Komplettlösungen anbieten (z. B. kompletter Dachausbau), „alles aus einer Hand“, Systemlösungen, Rundumservice, ...	3,33	3,32	3,67	3,30
für Mitarbeiter Perspektiven (Entwicklungs- und Aufstiegschancen) entwickeln und aufzeigen	3,33	3,56	3,50	3,20
Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern	3,33	3,35	3,50	3,30
systematische Personalentwicklung (Weiterbildung, ...) realisieren	3,33	3,48	3,50	3,24
richtiges Einschätzen der eigenen Stärken	3,32	3,56	3,33	3,20
spezielle Leistungen für interessante Zielgruppen (z. B. kapitalkräftige Senioren, Singles) entwickeln und entsprechend anbieten	3,30	3,21	3,17	3,36
zielgruppenorientiertes Marketing realisieren	3,30	3,35	3,17	3,29
regelmäßiges Ableiten betrieblicher Konsequenzen erkannter Veränderungen und Trends (strategische Planung) organisieren	3,30	3,52	2,83	3,23

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Nachfolgeproblematik z. B. durch sinkende Attraktivität	3,28	2,88	3,00	3,52
Zusatzbelastungen des Unternehmers (z. B. sich auf dem Laufenden halten) sowie zunehmende Unternehmensführungsaufgaben kompensieren	3,27	3,38	3,33	3,20
Kunden zeitgemäß und differenziert ansprechen	3,26	3,42	3,00	3,21
leistungsorientierte Entlohnung realisieren	3,25	3,32	3,33	3,21
Leitbild „zeitgemäßes Handwerk“ entwickeln	3,25	3,09	3,17	3,35
Meister als Gütekennzeichen / Qualitätsmerkmal installieren	3,25	2,82	3,00	3,50
Bewältigen des steigenden Organisations- und Planungsaufwandes	3,25	3,29	3,00	3,24
als Unternehmer „los lassen können“ (Vertrauensvorschuss für Mitarbeiter)	3,24	3,24	3,17	3,24
Kunden Orientierung geben (sie an die Hand nehmen)	3,24	3,41	3,33	3,14
Handwerk neu (zeitgemäß) definieren (Hand- plus Kopfwerk)	3,24	3,12	3,33	3,29
Dokumentationserfordernisse / Nachweispflichten nehmen zu	3,23	3,21	3,00	3,26
Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer auf informiertere (kritische) Kunden einstellen	3,23	3,29	3,33	3,18
Bewältigen der wachsenden Komplexität	3,22	3,38	3,17	3,14
Bewältigen der steigenden Änderungserfordernisse (Förderung der Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität etc.)	3,22	3,29	3,00	3,20
Organisieren der zunehmenden Informationserfordernisse („auf dem Laufenden bleiben“)	3,22	3,26	2,67	3,24
Bewältigen des regelmäßigen Weiterbildungsbedarfs (Unternehmer plus Mitarbeiter) / Organisieren der Qualifizierung	3,22	3,35	3,17	3,15
Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen	3,21	3,38	2,67	3,17
sich technisch auf dem Laufenden halten	3,21	3,35	2,67	3,18

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
dem Sachverhalt „älter werdende Bevölkerung“ durch entsprechende Leistungen (z. B. altersgerechtes Bauen, Hörgeräte, Orthopädie, behindertengerechtes Arbeiten und Wohnen) gerecht werden	3,21	3,09	3,17	3,27
Erfordernis, sich rechtlich besser abzusichern (z. B. exaktere Vertragsgestaltung und Vertragsprüfung erforderlich)	3,20	3,18	3,33	3,20
praktikable Kooperationsmodelle entwickeln	3,19	3,15	3,50	3,18
Identifikation der Handwerker mit dem Handwerk fördern	3,19	3,06	3,50	3,23
Spezialisierung	3,18	3,26	3,00	3,15
junge, dynamische Unternehmer für ehrenamtliche Tätigkeiten in der Handwerksorganisation gewinnen	3,18	2,91	3,00	3,33
Transparenz von Zielen, Vorgängen, Entscheidungsprozessen, ... verbessern	3,17	3,31	3,17	3,11
verstärkte Kooperationserfordernisse realisieren: Kooperationsbereitschaft fördern, Kooperationsfähigkeit entwickeln, ...	3,17	3,09	3,50	3,18
Förderung der Lernbereitschaft (im Sinne eines lebenslangen Lernens)	3,16	3,18	3,17	3,15
mitarbeiterorientierte Personalführung: sich mehr um die Mitarbeiter kümmern, auf sie eingehen, rechtzeitig informieren, Anreize schaffen, ...	3,16	3,12	3,33	3,17
Führungskräfteentwicklung	3,16	3,24	3,33	3,11
Auswahl geeigneter Technologien	3,15	3,35	2,50	3,11
Arbeitsplätze attraktiver gestalten, zeitgemäßes Erscheinungsbild, ...	3,15	3,29	3,17	3,08
Nutzung moderner I&K-Technologien (Einkauf, Verkauf, ... mittels Internet, ...) organisieren	3,14	3,21	2,50	3,17
Mitarbeiter an Veränderungs-, Verbesserungs- und Gestaltungsmaßnahmen sowie Innovationsprozessen beteiligen	3,14	3,26	3,33	3,06

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
Vereinbarkeit von unternehmerischer Tätigkeit und Familie	3,14	3,29	3,50	3,03
Zukunftsmarkt Sanierung sich erschließen	3,13	2,76	3,33	3,31
Identitätskrise des Handwerks lösen	3,11	2,82	3,00	3,28
dem wachsenden Umweltbewusstsein durch entsprechende Leistungen (z. B. umweltverträgliche Produktionsverfahren und Produkte, energiesparende Produkte) gerecht werden	3,10	3,12	2,67	3,14
Beratungsbedarf steigt	3,10	2,94	3,17	3,17
Handwerksbetrieb muss auch ohne „Schutzfunktion“ des Handwerks wettbewerbsfähig sein	3,07	3,26	2,83	2,98
verschärfter Wettbewerb (durch erleichterte Gründung eines Handwerksbetriebes, „Nicht-Meisterbetriebe“, Eindringen industrieller Anbieter in angestammte Felder des Handwerks, ...)	3,07	3,12	3,00	3,05
Arbeitsbedingungen verbessern	3,06	3,12	3,17	3,02
Nutzung neuer Technologien (CAD, PPS,CNC, Laser, ...) organisieren	3,05	3,12	2,67	3,05
Handwerksorganisation reformieren	3,03	3,06	3,33	2,98
Realisieren einer Datenbank mit relevanten (unsensiblen) Kundeninformationen gezieltes Ansprechen / Informieren von Kunden	3,03	3,12	2,83	3,00
zunehmender Einfluss der Hersteller (z. B. im Kfz-Handwerk)	3,00	2,81	3,17	3,08
Bewältigen der wachsenden Flut von Rechtsnormen	2,98	2,88	2,83	3,05
Einkaufskooperationen realisieren	2,97	3,35	3,00	2,77
Technologie an betriebliche Erfordernisse (mit Hersteller, ...) anpassen	2,97	2,97	2,83	2,98
mit vorhandenem Personal / Bewerbern zurecht kommen	2,96	2,91	3,17	2,97
Chancen veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen nutzen (flexible Öffnungszeiten, neue Tätigkeitsfelder, Absatzmärkte, ...)	2,95	2,88	2,83	3,00

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
kompletten Internetauftritt (incl. Pflege) organisieren	2,94	3,26	2,33	2,83
Zusammenarbeit mit Subunternehmen und Leiharbeitern gestalten	2,94	3,71	2,83	2,58
wirtschaftliche Nutzung der neuen Technologien: hoher Investitionsbedarf, hohe Innovationsrate, ... → neue Nutzungsmodelle	2,93	3,12	2,50	2,88
sich regelmäßig über veränderte Rechtsnormen informieren	2,92	2,74	2,67	3,05
Realisierung integrierter EDV-Lösungen (Vernetzung)	2,91	3,22	2,67	2,79
Praktizieren flexibler Arbeitszeitformen (Personalplanung, Einsatzplanung, ...)	2,86	3,00	3,17	2,77
Einführen und Betreiben eines praktikablen integrierten Managementsystems	2,86	3,21	2,83	2,68
mit zunehmenden Beschränkungen durch Rechtsnormen, Normen sowie Standards von Großbetrieben zurechtkommen	2,85	2,68	3,17	2,91
Internetnutzung bei der Vermarktung realisieren	2,84	3,00	2,33	2,80
strategische Kooperationen, wie Outsourcing, Kooperation mit Billiglohnunternehmen, verstärkte Zusammenarbeit mit Subunternehmen, realisieren	2,81	2,91	2,83	2,75
beim Einkauf globaler agieren (Internetnutzung, ...)	2,80	2,63	2,50	2,91
betriebspezifische Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle	2,79	2,91	2,83	2,73
Liberalisierung des Handwerksrechtes durch EU-Gesetzgebung	2,76	2,82	2,67	2,74
Geschäftsfeld Gesundheitsdienstleistungen sich erschließen	2,75	2,74	2,50	2,78
sich auf inhomogene Zielgruppen (z. B. unterschiedliche Einkommensgruppen) einstellen	2,75	2,79	2,67	2,73
Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu → adäquat darauf reagieren (z. B. Kooperation, eigenes, mehrere Hersteller einbeziehendes Onlineangebot, ...)	2,74	2,90	3,17	2,63
Beteiligung am Betriebsergebnis realisieren	2,71	2,79	3,00	2,64

identifizierte aktuelle und zukünftige Gestaltungserfordernisse / Gestaltungsherausforderungen	Bedeutung (1 = sehr gering; ... 4 = sehr stark)			
	gesamt	Betriebe	Berater	Berater HWO
regelmäßige Kundenbefragungen realisieren	2,68	2,55	2,83	2,73
Zusammenarbeit über das Internet realisieren	2,65	2,76	2,67	2,58
Nutzung alternativer Energiesysteme organisieren	2,62	2,42	2,00	2,77
Spaltung der Belegschaft: Kernmannschaft plus „Zuschaltpersonal“ (Leiharbeiter, Selbstständige, ...)	2,60	2,53	3,00	2,60
Zusammenarbeit mit Subunternehmen und Leiharbeitern gestalten	2,54	2,47	2,83	2,55
betriebsspezifische Gestaltung differenzierter Beschäftigungsmodelle (Realisieren unterschiedlicher paralleler Beschäftigungsmodelle, z. B. Heimarbeit, Teilzeit)	2,52	2,56	2,67	2,48
ausländische Mitarbeiter integrieren	2,50	2,56	1,67	2,54
Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaften (Anteil älterer Mitarbeiter steigt)	2,46	2,53	2,50	2,42
Änderung der Rechtsform zur Erleichterung der Fremdkapitalbeschaffung (kleine AG) oder aus Haftungs- beziehungsweise Steuergründen	2,40	2,50	2,00	2,38
multikulturelle Belegschaften	2,38	2,53	2,00	2,33
Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz) positiv gestalten	2,37	2,38	2,17	2,38
Fremdsprachenkenntnisse erforderlich (z. B. für globalen Einkauf)	2,34	2,48	1,83	2,32
Eingliederung wenig qualifizierter und arbeitsloser Bewerber (Einarbeitung, Betreuung, systematische Fortbildung, ...)	2,34	2,15	2,33	2,44
Aufsplitterung des Unternehmens (z. B. aus rechtlichen Gründen, zur Verbesserung der Flexibilität, Spezialisierung, ...)	2,25	2,58	2,00	2,11
steigender Anteil der weiblichen Beschäftigten	2,23	2,21	2,17	2,24

Aus den Ergebnissen lassen sich Gestaltungsschwerpunkte ableiten. Die zehn bedeutendsten sind:

- *Realisierung einer konsequenten Kundenorientierung* (mit den beispielhaften Gestaltungsaufgaben: Ausrichtung der Organisation auf die Kunden, kundenorientierte Öffnungszeiten, Gestaltung kundenorientierter Prozesse, Qualifizierung und Führung zu kundenorientiertem Verhalten);
- *Profilierung des Unternehmens* (beispielhafte Gestaltungsaufgaben sind hier: Entwicklung einer Unternehmensvision, Formulierung konkreter, messbarer Ziele, Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Zielen und Kernkompetenzen sowie Positionierung des Unternehmens);
- *frühzeitiges Erkennen relevanter Veränderungen und Trends* (hierzu sind geeignete Methoden zu entwickeln und zu praktizieren);
- *Professionalisierung der Unternehmensführung* (hierzu zählen beispielsweise die Einführung eines Managementsystems, die Delegation unternehmerischer Aufgaben, das Realisieren von Profitcentern sowie das Bewältigen / Organisieren des steigenden Verwaltungsaufwandes, Entlastung des Unternehmers);
- *gute Mitarbeiter an das Unternehmen „binden“* (z. B. Entwickeln / Aufzeigen von Perspektiven (Entwicklungs- / Aufstiegschancen), Schaffen attraktiver Arbeitsbedingungen);
- *Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter;*
- *systematische Personalentwicklung;*
- *Förderung der Veränderungsbereitschaft und Flexibilität der Mitarbeiter;*
- *Organisieren des „auf dem Laufenden bleiben“ sowie*
- *Entwickeln und Fördern der Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit* (z. B. auch Entwicklung praktikabler Kooperationsmodelle).

4.4 Zusammenfassende Bewertung

Die vorliegende zweistufige Expertenbefragung liefert erstmals ein geschlossenes Bild der aktuellen und zukünftigen Veränderungen und Veränderungstendenzen im Handwerk bzw. die für Handwerksbetriebe sowie das Handwerk insgesamt von

besonderer Bedeutung sind. Die identifizierten Veränderungen, Veränderungstendenzen, Gestaltungserfordernisse und Gestaltungsherausforderungen stellen eine Orientierungsquelle sowohl für Handwerksbetriebe als auch für die Akteure des Handwerks bzw. die Handwerksorganisation dar. Natürlich gelten sie nicht generell; sie sind für jedes Gewerk, jede Branche, ja jeden Betrieb differenziert zu betrachten und zu analysieren.

Insgesamt ist festzustellen, dass die Gestaltungserfordernisse steigen und dies insbesondere infolge der zunehmenden Änderungsraten, den steigenden Kundenforderungen sowie den Personalbeschaffungsproblemen. Die Gestaltungsaufgaben stellen für die große Mehrheit der Handwerksbetriebe eine große Herausforderung dar, denn Abteilungen, die sich mit solchen Fragen beschäftigen, fehlen im Handwerk in der Regel. Erfolgversprechende Gestaltungsstrategien (im Sinne einer innovativen Arbeitsgestaltung) müssen deshalb immer auf den Unternehmer zugeschnitten sein bzw. an ihm ansetzen.

Da für den Erfolg eines Handwerksbetriebs das Erkennen und Bewältigen der relevanten Veränderungserfordernisse von zentraler Bedeutung ist, trägt eine professionell betriebene innovative Arbeitsgestaltung wesentlich zur Existenzsicherung bei.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass eine Sensibilisierung der Handwerker (z. B. durch Models of good Practice) sowie eine Hilfe zur Selbsthilfe erforderlich sind.

5 Innovative Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben – Typologie erfolgreicher Ansätze

Albert Ritter

Erfolgreiche Handwerksbetriebe zeichnen sich insbesondere durch ihre Bereitschaft und ihre Fähigkeit zum *innovativen Verändern* (im Sinne eines vorausschauenden Handelns bzw. Reagierens auf aktuelle und künftige Herausforderungen) aus. Nach den Ergebnissen der Expertenbefragungen sowie der aufgenommenen Positivbeispiele ist ihnen gemeinsam, dass sie geeignete Strategien besitzen

- zum systematischen Beobachten des Umfelds (Markt, technische Entwicklungen, gesellschaftliche und normative Veränderungen etc.),
- zum rechtzeitigen Erkennen der für sie relevanten Entwicklung und Trends,
- zum systematischen Ableiten der daraus für ihr Unternehmen resultierenden Änderungsnotwendigkeiten sowie
- zum konsequenten Reagieren durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen.

Die von ihnen erfolgreich praktizierten „innovativen Veränderungsstrategien“ weisen folgende gemeinsame Merkmale auf. Sie

- setzen an der Person des handwerklichen Unternehmers an bzw. geht von ihm aus,
- sind sehr stark abhängig vom Engagement einer treibenden Kraft (entweder dem Handwerker selbst oder einem engagierten Mitarbeiter) und
- organisieren und gestalten die aus der primären Innovation resultierenden Veränderungen und stellen damit eine die innovative Arbeitsgestaltung (im Sinne einer proaktiven Gestaltung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen, der Organisation und der Führung) dar.

Neben diesen gemeinsamen Merkmalen lassen sich die erfolgreich praktizierten „innovativen Veränderungsstrategien“ durch weitere Merkmale kennzeichnen und differenzieren. Abbildung 5-1 zeigt – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – das Spektrum dieser Merkmale in Form eines morphologischen Kastens. Die praktische Relevanz der in der Abbildung 5-1 dargestellten Ausprägungsformen nimmt (vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Studien) dabei von links nach rechts ab.

Auslöser erfolgreich praktizierter „innovativer Veränderungsstrategien“	veränderte Markt- / Kundenanforderungen	Markt- / Potenzialanalyse (z. B. Chance, einen überregionalen Markt zu erschließen)	erkannte Schwachstellen (z. B. Unzufriedenheit der Mitarbeiter, Überbelastung)	Notsituation / Leidensdruck des Unternehmens (z. B. wegen zeitlicher Überlastung)	zeitgemäßes Managementsystem: regelmäßige Standortbestimmung und Neuausrichtung des Unternehmens	Generationswechsel / neuer Geschäftsführer	Personalprobleme; z. B. Fachkräftemangel (Problem, geeignete Mitarbeiter zu bekommen / zu halten)		
primäre Innovation	Einführen einer neuen Technologie	Förderung der Kundenorientierung	Profilierung des Unternehmens	Qualifizierung des Personals	Ausbau der Serviceleistungen	Internetnutzung (z. B. E-Commerce)	Motivierung und Förderung des unternehmerischen Handelns	Realisieren eines integrierten Managementsystems	Sicherstellung der Personalausstattung
Motor der Innovation	nur Unternehmer	Unternehmer plus einige engagierte Mitarbeiter	Mitwirkung in einem überbetrieblichen Arbeitskreis	Kooperation / Vertragspartner	engagierter Juniorchef	Kunde	externer Druck (z. B. von der Hausbank)		
Vorgehensweise	geplant, systematisch, ohne externe Unterstützung		geplant, systematisch, mit externer Unterstützung		unsystematisch (kreativ-kaotisch), ohne externe Unterstützung		reaktiv (Reaktion auf externe Vorgaben)		
Herkunft des Gestaltungswissens	Intuition / eigene Erfahrungen	selbst (durch Unternehmer bzw. engagierten Mitarbeiter) erarbeitetes Gestaltungswissen		Erfahrungen von Kooperationspartnern	Wissen und Erfahrungen der Arbeitskreispartner	Zuschaltung von Externen (z. B. selbstständiger Berater, Berater der HWO)	zusammengetragenes Wissen		
„Reichweite“ der Veränderungsstrategien	mehrere Innovationen umfassend	primär Gestaltung der Organisation	Unternehmensentwicklung	primär Nutzung einer neuen Technologie	primär Beteiligung der Mitarbeiter	primär Qualifizierung			

Abbildung 5-1: Innovative Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben – morphologischer Kasten erfolgreich praktizierter Ansätze (praktische Relevanz von links nach rechts fallend)

Auf Basis der oben skizzierten Differenzierung lassen sich die derzeit praktizierten innovativen Veränderungsstrategien in Handwerksbetrieben im Sinne einer akzentuierenden Abgrenzung wie folgt typologisieren (Reihenfolge stellt keine Rangreihe dar):

■ **systematisches Ermitteln der relevanten Herausforderungen**

Die Grundlage einer gezielten, innovativen Veränderungsstrategie ist die systematische Ermittlung der für ein Unternehmen relevanten Herausforderungen. Derartige Methoden (z. B. regelmäßige Strategie-Workshops oder Mitwirken in einem speziellen Arbeitskreis) praktizieren bisher bewusst nur sehr wenige Handwerksbetriebe. In der Regel erfolgt die Ermittlung eher intuitiv. Die Befragungsergebnisse zeigen jedoch, dass sich dies in Zukunft verändern wird.

■ **gezielte, systematische Unternehmensentwicklung bzw. Neuausrichtung des Unternehmens**

Diese innovative Veränderungsstrategie setzt einen Selbstfindungsprozess des Unternehmers (Definieren der eigenen Kernkompetenz sowie die des Unternehmens) und ein proaktives Handeln des Managements voraus. D. h., der Unternehmer entwickelt alleine, zusammen mit ausgewählten Mitarbeitern oder unterstützt durch einen Workshop mit anderen Unternehmern, eine Vision für sein Unternehmen („Wo wollen wir hin?“ / „Wo wollen wir in fünf oder zehn Jahren sein?“) und leitet daraus in einem weiteren Schritt Grundsätze und konkrete Ziel für das Unternehmen ab, die dann im Unternehmen kommuniziert werden. Die Grundsätze, Ziele und Kernkompetenzen sind dann die entscheidenden Bezugsgrößen für die Weiterentwicklung des Unternehmens (Konkretisierung des Unternehmensprofils), Positionierung und Profilierung des Unternehmens am Markt (z. B. Problemlöser sein, Anbieten von Komplettlösungen in der „Premiumklasse“), Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten sowie für die Gestaltung der Strukturen, Prozesse, die Führung, Zusammenarbeit und die Arbeitsbedingungen. Besonders fortschrittliche Handwerksbetriebe praktizieren solche *professionelle Top-Down-Strategie* – zumindest ansatzweise – bereits.

■ **Professionalisierung der Unternehmensführung**

Eng verknüpft mit der Unternehmensentwicklung ist die Professionalisierung der Unternehmensführung. Die Gestaltungsinnovationen betreffen einerseits die Qualifizierung der Unternehmer (z. B. systematische Führungskräfteentwicklung sowie Regelung der Nachfolge) und andererseits die Realisierung zeitgemäßer Führungsinstrumentarien, wie beispielsweise die Einführung eines

Managementsystems, die Delegation unternehmerischer Aufgaben, das Realisieren von Profitcentern, das Bewältigen / Organisieren des steigenden Verwaltungsaufwandes sowie Maßnahmen zur Entlastung des Unternehmers. Spezielle Gestaltungsmaßnahmen sind hier beispielsweise

- ↳ das langfristige „Binden“ der Kernbelegschaft an das Unternehmen (z. B. durch den Aufbau und die Pflege eines positiven Unternehmensimage, attraktive Arbeitsbedingungen, vergleichbare Bezahlung sowie durch das Entwickeln von Perspektiven für die Mitarbeiter),
- ↳ die Förderung der Unternehmensflexibilität durch die Realisierung des Konzepts einer „geteilten Belegschaft“: Kernmannschaft plus „Zuschaltpersonal“ (Leiharbeiter, Selbstständige, Kooperationen, ...) sowie
- ↳ das Eingehen von Kooperationen.

■ **Organisationsentwicklung**

Im Vergleich zur gezielten, systematischen Unternehmensentwicklung betrifft die innovative Veränderungsstrategie in Form einer Organisationsentwicklung primär die gezielte Weiterentwicklung von Strukturen und Prozessen eines Unternehmens. Die Gestaltungsmaßnahmen umfassen dabei in der Regel die Konzeption und Realisierung (Einführung) *organisatorischer Innovationen*, wie zum Beispiel: Einführung eines integrierten Managementsystems, Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen an Mitarbeiter (z. B. Einführung von Profitcentern oder von Teamarbeit im Sinne einer projektorientierten eigenverantwortlichen Arbeitsform) sowie Einführung eines flexiblen Arbeitszeitmodells. Teilweise werden die Organisationsentwicklungsmaßnahmen extern unterstützt.

■ **systematische Personalentwicklung**

Da sich die Qualifikationsanforderungen immer schneller verändern und das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter in Handwerksbetrieben tendenziell abnimmt, steigt die Bedeutung einer systematischen, vom Handwerksbetrieb gesteuerten Personalentwicklung. Wichtige Gestaltungsinnovationen sind damit geeignete, arbeits- und betriebsnahe Qualifizierungsformen, ein systematischer Arbeitsplatzwechsel zur Kompetenzerweiterung, die Einrichtung altersgemischter Arbeitsgruppen zum gezielten Erfahrungstransfer, eine lernförderliche Gestaltung der Arbeit sowie die Unterstützung der betrieblichen Lernprozesse durch den Einsatz neuer Medien.

■ zeitgemäße Mitarbeiterführung

Im Führungsbereich sind Veränderungen nicht nur bei der Unternehmensführung, sondern auch bei der Mitarbeiterführung erforderlich. Die Gestaltungsinnovationen müssen auch hier sowohl beim Management als auch bei den Mitarbeitern ansetzen. Besondere Bedeutung besitzen folgende Gestaltungsmaßnahmen:

- ↳ Mitarbeiterpartizipation,
- ↳ Förderung der innerbetrieblichen Kommunikation
(z. B. durch Einrichten betrieblicher Gesprächskreise, wie regelmäßige Mitarbeitergespräche, gemeinsame Projekt- / Aufgabenbesprechungen, oder institutionalisierte Mitarbeiterinformationen),
- ↳ Förderung einer „Vertrauenkultur“
(z. B. durch regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten, in denen Arbeitsleistung und -probleme, berufliche und betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten, persönlicher Qualifizierungsbedarf, aber auch Vorschläge und Anregungen besprochen werden),
- ↳ leistungsfördernde Entlohnungsformen sowie
- ↳ Schaffung betrieblicher Aufstiegsmöglichkeiten und Laufbahnperspektiven für die Mitarbeiter.

■ Förderung der Eigenverantwortung der Beschäftigten

Immer mehr Handwerksunternehmer erkennen den starken Einfluss engagierter Mitarbeiter auf das Unternehmensergebnis sowie ihre Abhängigkeit von diesen Mitarbeitern. Langsam wächst damit auch die Bereitschaft, die Mitarbeiter zu „ermächtigen“. Hierfür sind Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen sowohl auf Seiten der Unternehmer als auch bei den Mitarbeitern erforderlich. Derartige innovative Veränderungsstrategien umfassen darüber hinaus auch Prozessinnovationen, wie z. B. delegieren von Aufgaben und Verantwortung, Zielvereinbarung, eigenverantwortliche Projektarbeit sowie Einführung neuer Entlohnungssysteme, die die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken.

■ motivierende Arbeitsgestaltung

Auch in Handwerksbetrieben stellt die Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Führungs- und Gestaltungsaufgabe dar. Die in größeren Unternehmen erfolgreich praktizierten Instrumentarien lassen sich hier jedoch nur teilweise bzw.

bedingt anwenden. Deshalb sind geeignete Methoden selbst zu entwickeln. Möglichkeiten für eine motivierende Arbeitsgestaltung sind: Ausweitung der Entscheidungsspielräume bei der Arbeit, Schaffen von Laufbahn- und Entwicklungsperspektiven für die Mitarbeiter, Entwickeln neuer Karrieremuster, die nicht nur vertikale Aufstiegswege beinhalten (z. B. funktionale, horizontale Karrierewege) sowie Gestaltung attraktiver, belastungsreduzierter und optimierter Arbeitsplätze (ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Belastungsreduzierung durch systematischen Aufgabenwechsel sowie Abbau von Umgebungsbelastungen).

■ Förderung der Kundenorientierung

Eine sehr bedeutende innovative Veränderungsstrategie zielt auf eine nachhaltige Verbesserung der Kundenorientierung. Die Gestaltungsmaßnahmen betreffen hierbei insbesondere

- ↳ die Ausrichtung des Unternehmens (z. B. regelmäßige Ermittlung der Kundenanforderungen, Ausrichten der Leistungen an den Anforderungen der Kunden, anbieten zusätzlicher Serviceleistungen),
- ↳ die Organisation (z. B. Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden, kundenfreundliche Betriebs- / Öffnungszeiten),
- ↳ das Verhalten der Mitarbeiter (z. B. kundenorientiertes Verhalten, differenziertes Eingehen auf Kunden) sowie
- ↳ das transparent machen der Kundenanforderungen im Betrieb.

■ Realisierung einer optimalen Nutzung neuer Technologien

Beim Einsatz neuer Technologien (z. B. IuK-Technologien, CNC, CAD, neue Werkstoffe) sind entsprechende Gestaltungsmaßnahmen (z. B. Qualifizierungs-, Arbeitsgestaltungs- sowie Arbeitssicherheitsmaßnahmen) vor allem als flankierende Aktion zur optimalen Nutzung der Technologie erforderlich.

6 Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Forschungs- und Entwicklungsbedarf

Stefanie Weimer

Innovative Arbeitsgestaltung stellt eine der zentralen Strategien zur Bewältigung der Vielfalt der auf das Handwerk zukommenden Herausforderungen dar. Dass das Handwerk, um den sich rapide ändernden externen Anforderungen¹ begegnen zu können, auch seine innerbetrieblichen Strukturen, seine Formen von Organisation, Personalführung und Arbeit weiterentwickeln muss, ist eine auch von vielen Experten im Handwerk geteilte Einschätzung.² Auch wenn repräsentative Daten über den Diffusionsgrad innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk nicht vorliegen, ist dennoch zu vermuten, dass Ansätze innovativer Arbeitsgestaltung in diesem beschäftigungspolitisch bedeutendem Wirtschaftsbereich derzeit noch nicht sehr weit verbreitet sind. Die in verschiedenen Darstellungen von Beispielen guter Praxis beschriebenen im Handwerk bereits realisierten innovativen Gestaltungsansätze³ stellen – bezogen auf die Gesamtheit der handwerklichen Unternehmen – seltene Vorreiterfälle dar. Zukünftiger Forschungsbedarf muss daher vor allem an dieser Kluft zwischen weitgehender Akzeptanz der Notwendigkeit von Innovationen im Bereich der Arbeitsgestaltung unter relevanten Akteuren und Experten im Handwerk und der nach wie vor geringen Verbreitung entsprechender Ansätze in der betrieblichen Fläche andererseits ansetzen.

Dabei kommt im Handwerk der Person des Unternehmers als einerseits unverzichtbarem Promotor, andererseits aber auch „Nadelöhr“ einer Verbreitung innovativer Gestaltungslösungen, eine Schlüsselfunktion zu. Nicht zuletzt im Rahmen der im Projekt analysierten Beispiele zeigt sich, von welcher enormen Bedeutung im Handwerk „Visionen“ und Gestaltungswille des Unternehmers für eine Realisierung innovativer Gestaltungslösungen sind. Nach Einschätzung der befragten Ex-

¹ Zu den Herausforderungen im einzelnen und zu ihrer Wahrnehmung durch Akteure im Handwerk vgl. den Beitrag von A. Ritter in diesem Band.

² Siehe die Ergebnisse der im Rahmen des Vorhabens durchgeführten Expertenbefragung im Handwerk zu Potenzialen und Schwerpunkten innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk, vgl. Kap. 3 dieses Bandes.

³ Vgl. u. a. die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens erstellte Sammlung und Analyse von Good-Practice-Beispielen: Baumann, M.; Ritter, A.; Schulte, A.; Weimer, S.: Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Erfolgreiche Praxisbeispiele, Hrsg.: Institut für Technik der Betriebsführung, Karlsruhe 2003.

perten aus dem Handwerk liegt eine der wichtigsten¹ Diffusionsbarrieren in der Person der dortigen Unternehmer und Führungskräfte: in Vorbehalten gegenüber innovativen Arbeitsgestaltungsmodellen und in mangelnder Umsetzungsqualifikation von Unternehmern und Führungskräften.

Erforderlich ist dementsprechend die Entwicklung von Umsetzungs- und Transferstrategien, die nicht bei der Publikation von Best-Practice-Beispielen stehen bleiben, sondern die die handwerklichen Unternehmer direkt ansprechen, die an den dort vorhandenen Ressourcenengpässen, Qualifikationsdefiziten und mentalen Barrieren ansetzen und die die handwerklichen Unternehmer bei der Umsetzung und betrieblichen Implementation innovativer Arbeitsgestaltungsmodelle effektiv unterstützen.

Für eine solche Umsetzungsstrategie gibt es verschiedene Ansatzpunkte:

Von großer Bedeutung ist die Erhöhung der Strategiefähigkeit handwerklicher Unternehmen, d.h. es geht um die Entwicklung praktikabler Instrumente und Formen für eine betriebliche Standortbestimmung, für die Analyse der für den Betrieb relevanten externen Rahmenbedingungen, wichtiger künftiger Herausforderungen und einer darauf basierenden strategischen Neuausrichtung des Betriebs. Eine solche Bestandsaufnahme der betrieblichen Ist-Situation, die proaktive Identifikation künftiger Anforderungen und eine daraus abgeleitete Entwicklungsstrategie ist nicht nur eine Voraussetzung zur Sicherung der wirtschaftlichen Überlebensfähigkeit des Unternehmens, sondern sie stellt auch die notwendige Folie dar, aus der sich Anforderungen für die künftige Arbeitsgestaltung, z. B. Anforderungen an die benötigten Qualifikationen der Mitarbeiter, an die Gestaltung der Arbeitsorganisation oder an die Regelung der Arbeitszeit, erst systematisch ableiten lassen. In eine solche Bestandsaufnahme sollten neben externen Rahmenbedingungen wie Marktanforderungen, internen Potenzialen wie die Struktur der vorhandenen Belegschaft auch die persönlichen Ziele des Unternehmers bis hin zu evtl. notwendigen Nachfolgeregelungen eingehen. Sie bildet nicht zuletzt deshalb einen wichtigen Impuls für die Diffusion innovativer Arbeitsgestaltungsmodelle, weil sie in der Person des Unternehmers einen Reflexionsprozess in Gang setzt, der ein wichtiger Anstoß zur Umsetzung von Innovationen auf dem Gebiet der Arbeitsgestaltung sein kann.² Nur in einem Teil der untersuchten „models of good practice“ beruhten die durchgeführten Arbeitsgestaltungsmaßnahmen auf einem solchen umfassenden, strategi-

¹ Neben knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen; siehe Kap. 3.

² So zählt auch in der Einschätzung der befragten Handwerksexperten die Entwicklung eines Unternehmensprofils und einer daraus abgeleiteten Strategie zu den als besonders vordringlich eingeschätzten Maßnahmen innovativer Arbeitsgestaltung; vgl. Kap. 3.

schen Unternehmenskonzept, mit schriftlich fixierten Unternehmenszielen, die auch an die Mitarbeiter kommuniziert wurden. In allen Fällen fanden sich aber zumindest implizit weitreichende Vorstellungen darüber, „wohin die Reise gehen soll“. Um die Verbreitung strategischer Unternehmensplanung im Handwerk zu unterstützen und die handwerklichen Unternehmen zu Vorausschauaktivitäten zu befähigen, wären einerseits die Konzipierung praktikabler Instrumente (modellhafter Vorgehensweisen, Frageleitfäden etc.), aber auch Angebote zur konkreten Umsetzungsunterstützung (externe Moderation betrieblicher Strategiearbeitskreise oder Analyse-Workshops, Organisation zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustauschs, Unterstützung bei der Informationsbeschaffung) sinnvoll.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt liegt in der Notwendigkeit zum Transfer und einer stärkeren Verankerung des Gedankens eines systematischen Human-Ressource-Managements und moderner Personalführungsmethoden im Handwerk. Fast alle der in den analysierten Modellen guter Praxis in Gang gesetzten Veränderungsprozesse waren stark mitarbeiterbezogen und richteten sich darauf, die Motivation der Beschäftigten zu fördern, die Potenziale der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und Mitarbeiter stärker in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Aus der Analyse der auf das Handwerk zukommenden Anforderungen lässt sich die These ableiten, dass auch im Handwerk die effektive Nutzung und Entwicklung der Humanressourcen durch Maßnahmen der „motivierenden Arbeitsgestaltung“ immer wichtiger werden wird. Die Realität in den meisten Handwerksunternehmen ist davon noch weit entfernt. Auch die Expertenbefragung zeigt, dass auf diesem Feld noch erheblicher Sensibilisierungs- und Thematisierungsbedarf besteht.¹ Ein zentraler Ansatzpunkt zur Diffusion innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk besteht daher darin, Themen und Konzepte der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung stärker in die Ausbildung des handwerklichen Unternehmensnachwuchses und die Weiterbildung von Unternehmern und Führungskräften aus dem Handwerk zu integrieren. Die Einsicht, dass auch im Handwerk in Zukunft die Qualität der Mitarbeiter zum entscheidenden Erfolgsfaktor für das Unternehmen werden wird und dass Aufgaben der Mitarbeiterführung und -entwicklung ein immer wichtiger werdendes Aufgabenfeld der Unternehmensführung sein werden, schlägt sich in

¹ So messen die befragten Handwerksexperten unter den einschlägigen Handlungsfeldern innovativer Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zwar modernen Personalführungsinstrumenten wie regelmäßigen Mitarbeitergesprächen hohe Priorität zu, andererseits werden Arbeitsgestaltungsmaßnahmen, die auf mehr Selbstständigkeit, und Eigenverantwortlichkeit bei der Arbeit zielen wie Dezentralisierung und Delegation von Entscheidungsbefugnissen, Einführung eigenverantwortlicher Projektarbeit und die Einführung von Lohnsystemen, die eine solche Arbeitsorganisation und die Motivation der Mitarbeiter unterstützen, für weniger wichtig erachtet; vgl. Kap. 3.

den derzeitigen Inhalten der Meisterausbildung noch unzureichend nieder, oder, wie es ein innovativer Handwerksunternehmer ausdrückte, der sich die entsprechenden Kenntnisse autodidaktisch angeeignet hatte: „Man versteht von Mitarbeiterführung und -entwicklung überhaupt nichts, die Konflikte sind programmiert, die Führungskultur lässt zu wünschen übrig, man weiß nicht, wie man sie angehen soll, muss und kann.“

Eine in diesem Zusammenhang offene, aber einer weiteren Untersuchung wertige Frage ist die nach geeigneten und effizienten Formen und Instrumenten der Mitarbeiterbeteiligung und partizipativen Unternehmensführung in Handwerksbetrieben. Einerseits bieten die soziale Nähe, die überschaubaren und informellen Strukturen eines Handwerksbetriebs mehr direkte Partizipationschancen als ein Großbetrieb, der diese durch spezielle institutionelle Arrangements¹ erst herstellen muss. Andererseits beziehen sich diese Beteiligungschancen erfahrungsgemäß oft nur auf Fragen, die mit der Erledigung der täglichen Arbeit zusammenhängen, darüber hinausgehende Aspekte wie z. B. Fragen der Organisationsentwicklung, der Mitarbeiterentwicklung oder Fragen, die das Leistungsangebot selbst betreffen, werden oft nicht tangiert bzw. fallen in der Hektik des Alltagsgeschäfts „unter den Tisch“. Damit werden die kreativen Potenziale der Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit, aber auch als diejenigen, die im Handwerksbetrieb oft direkten Kontakt zum Kunden haben, eher suboptimal genutzt. Auch wenn bei Experten aus dem Handwerk eine gewisse Skepsis gegenüber jeglicher Form von institutionalisierten Foren der Mitarbeiterbeteiligung festzustellen ist,² zeigen die erfolgreichen Beispiele innovativer Arbeitsgestaltung jedoch, dass Beschäftigtenbeteiligung auch im Kleinbetrieb bewusst gestaltete Strukturen und Abläufe braucht.³ Die Forschungsfrage wäre die nach hierfür geeigneten Formen: Wie viel Struktur ist notwendig, um eine partizipative betriebliche Kommunikationskultur herzustellen, ohne dass solche institutionalisierten Partizipationsformen im Kleinbetrieb nur zu einem Mehr an Bürokratie, Leerlauf und letztlich Demotivierung der Mitarbeiter führen?

Schließlich erscheint es notwendig, geeignete Angebote zur Unterstützung handwerklicher Unternehmen bei der betrieblichen Implementation von Arbeitsgestaltungs-lösungen zu entwickeln. Innovative Arbeitsgestaltung ist in Handwerksunter-

¹ Zum Beispiel durch Konzepte wie Gruppenarbeit, Qualitätszirkel, KVP-Prozesse etc.

² Vgl. Ergebnisse der Expertenbefragung in Kap. 3.

³ Dabei praktizierten die untersuchten Betriebe sehr unterschiedliche Formen der „institutionalisierten“ Mitarbeiterbeteiligung, die von festen organisatorischen Gremien wie Prozesssteams bis zum eher informellen, aber regelmäßig stattfindenden jour fix reichten; vgl. Baumann, M. u. a. (2003).

nehmen nicht zuletzt deshalb ein komplexer Prozess, weil sich Innovationen nicht auf einzelne Betriebsbereiche beschränken, erproben und auf Basis dieser Erfahrungen schrittweise einführen lassen,¹ sondern solche Innovationsprozesse meist das ganze Unternehmen erfassen und auch auf weitere Handlungsfelder im Betrieb ausstrahlen.² Auch in diesem Sinne setzt Arbeitsgestaltung im Handwerk einen „ganzheitlichen“ Innovationsprozess voraus. Nur wenige der Best-Practice-Unternehmen hatten im Zuge des Innovationsprozesses externe Beratung in Anspruch genommen, und wenn dies geschah, bezog sich diese Beratung oft nur auf spezielle, im Zuge des Innovationsprozesses auftauchende Teilaspekte. Viele der Innovationen und Innovatoren hatten mehr oder weniger autodidaktischen Charakter. Dies ist auch ein Indiz dafür, dass es hier an geeigneten Beratungsangeboten fehlt: Die von den Handwerksorganisationen angebotene Beratungsinfrastruktur ist sehr stark an Beratung in technischen und Managementfragen ausgerichtet. Hier wäre eine stärkere Integration arbeitsgestalterischer Themen in das Beratungsangebot und eine entsprechende Qualifizierung der Berater dringend erforderlich.

Die Frage ist aber auch, ob es für die Unterstützung bei der Umsetzung komplexer arbeitsgestalterischer Innovationsprozesse nicht neuer Beratungsformen bedarf. Insbesondere weitreichende Innovationsprozesse sind auch mit persönlichen Lern- und Entwicklungsprozessen des handwerklichen Unternehmers selbst verbunden, oder, wie es einer der befragten Unternehmer ausdrückte: „Wer in seinem Betrieb etwas verändern will, muss erst mal bei sich selbst anfangen und hart an sich arbeiten.“ Oft ist die Infragestellung eingefahrener Denk- und Handlungsweisen und traditioneller handwerklicher Rollenvorstellungen gefordert. Vor diesem Hintergrund könnten neue Formen der professionellen Managementberatung wie coaching, eine Beratungsform, die dialogorientiert und prozessual angelegt ist und auf eine direkte persönliche Unterstützung der handelnden Führungskräfte zielt, zur Unterstützung solcher Implementationsprozesse möglicherweise effektiver sein als eine Beratung nach herkömmlichen Muster.

Eine große Bedeutung in den untersuchten Innovationsbeispielen kam darüber hinaus dem Gedanken- und Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen zu: sei es im Rahmen von festen Arbeitskreisen, sei es in selbst organisierten Zirkeln mit

¹ Dies ist auch ein Grund dafür, dass fehlgeschlagene, weil z. B. nicht auf einer Analyse künftiger Anforderungen, externer Rahmenbedingungen und daraus abgeleiteter Strategieentwicklung basierende arbeitsgestalterische Innovationen einen Handwerksbetrieb in seiner wirtschaftlichen Existenz gefährden können.

² Diese Eigendynamik zeigen auch die betrieblichen Beispiele, bei denen sehr häufig Innovationslösungen nicht nur auf einem, sondern auf mehreren Handlungsfeldern realisiert worden waren, bis hin zu einem kompletten Wandel der Unternehmenskultur.

befreundeten Unternehmen.¹ Im Aufbau und der „Pflege“ solcher Netzwerke zum Erfahrungsaustausch, also im unterstützenden networking, liegt daher ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt, die Umsetzung arbeitsgestalterischer Innovationen im Handwerk wirksam zu unterstützen.

Eine Voraussetzung für eine größere Verbreitung arbeitsgestalterischer Innovationen im Handwerk liegt auch in der Überwindung des damit sehr oft verbundenen Ressourcenproblems.² So werden u. U. für die Einführung einer Innovation vorübergehend zusätzliche Kapazitäten und zusätzliches Know-how im Betrieb benötigt, die im Betrieb nicht vorhanden sind und die der Betrieb auch dauerhaft nicht auslasten könnte. Beispiele wären z. B. der Aufbau eines e-shops oder die Entwicklung einer betrieblichen Lernsoftware.³ Eine Unterstützung der Betriebe bei der Vermittlung solcher vorübergehend benötigter zusätzlicher, oft sehr spezialisierter Personalkapazitäten wäre ein in diesem Zusammenhang sinnvolles Dienstleistungsangebot.

Ein besonderes Umsetzungsproblem liegt in der Implementierung innovativer Arbeitsgestaltungslösungen in gewachsene, verfestigte betriebliche Strukturen. So ist es kein Zufall, dass sich unter den untersuchten innovativen Fallbeispielen ein großer Teil relativ junger Unternehmen fand, Unternehmen, die von ihrem jetzigen Inhaber neu gegründet worden waren und in denen auch die Beschäftigten von Beginn an in die innovativen Strukturen hineingewachsen waren. Angesichts der im Handwerk anstehenden demographisch bedingten Welle an Betriebsübergaben ist die Tatsache, dass mit den Betriebsnachfolgern eine junge, mit modernen Qualifikationen ausgestattete Generation von Unternehmern in das Handwerk eintritt, sicher als Chance für die Diffusion auch innovativer Arbeitsgestaltung in diesem

¹ Generell hatten die in den Beispielen guter Praxis untersuchten Unternehmen gemein, dass die jeweiligen Unternehmer in betriebsübergreifende Zusammenhänge eingebunden waren – entweder im Rahmen eines Ehrenamts in der handwerklichen Selbstverwaltung, sei es in gewerkespezifischen oder themenspezifischen Arbeitskreisen, die von Handwerksorganisationen angeboten wurden, oder in selbstorganisierten Erfahrungsaustauschkreisen und betriebsübergreifenden Kooperationen.

² In den begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen vieler handwerklicher Unternehmen sahen die befragten Handwerksexperten die Hauptbarriere für eine breitere Durchsetzung innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk; vgl. Kap.3.

³ In den untersuchten Fallbeispielen wurden solche Kapazitätsprobleme durch den „glücklichen“ Zufall gelöst, dass der Inhaber selbst über die erforderlichen Qualifikationen verfügte und entsprechenden Spaß an der Entwicklung von z. B. EDV-Lösungen hatte, oder dass sich ein Mitarbeiter fand, der über entsprechende Qualifikation verfügte und für diese Tätigkeit freigestellt werden konnte.

Bereich anzusehen. Um diese Chance aber zu nutzen, wäre es eine sinnvolle Forschungsaufgabe, gezielter den besonderen Barrieren und Implementierungsproblemen einer solchen „nachfolgenden“ Innovation in übernommenen Strukturen nachzugehen und dafür gezielt Handlungshilfen zu entwickeln.

Mit der Entwicklung und Erprobung neuer Beratungsformen und Dienstleistungsangebote, wie sie im Vorangegangenen skizziert wurden, sind in erster Linie die Organisationen des Handwerks als bedeutendster Anbieter von Beratung und Weiterbildung im Handwerk gefordert. Eine noch zu untersuchende Fragestellung wäre aber auch, inwieweit nicht auch die Beschäftigten des Handwerks selbst bzw. ihre Vertretungen bei der Diffusion innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk eine aktive Rolle spielen könnten. Wichtige Dimensionen innovativer Arbeitsgestaltung – neue Arbeitszeitmodelle, neue Entgeltformen, präventiver Gesundheitsschutz, Fragen der Qualifizierung der Beschäftigten – berühren Kernpunkte betrieblicher Mitbestimmung. Allerdings liegt im Handwerk der Ansatzpunkt für ein verstärktes Engagement von Arbeitnehmervertretungen auf diesem Feld weniger auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretungen – diese sind im Handwerk nach wie vor eher selten anzutreffen¹ – sondern, und das ist eine Besonderheit der Mitbestimmungssituation im Handwerk, auf der Ebene der Beteiligung der Arbeitnehmervertretungen in den Gremien der handwerklichen Selbstverwaltung.² Hier könnten Arbeitnehmervertreter durchaus eine wichtige Multiplikatorenrolle spielen und entsprechende Initiativen auf Kammer- oder Innungsebene in Gang bringen. Insofern wäre es eine wichtige Aufgabe, zu untersuchen, von welchem Stand der Thematisierung und Sensibilisierung für die Notwendigkeit innovativer Arbeitsgestaltung unter den Interessenvertretungen der Arbeitnehmer im Handwerk auszugehen ist, inwieweit diese für entsprechende Aktivitäten zu mobilisieren sind und welche Potenziale die überbetriebliche Mitwirkung der Arbeitnehmervertretungen im Handwerk für einen Transfer dieses Themas in die Betriebe des Handwerks bietet.

Handwerksunternehmen sehen sich heute am Markt erheblich gestiegenen Anforderungen an die Qualität ihrer Leistungen, an Service und Kundenorientierung gegenüber. Die erfolgreichen Beispiele innovativer betrieblicher Arbeitsgestaltung zeichnen sich durchweg durch eine ausgeprägte Kunden- und Dienstleistungsorientierung aus. Viele der dortigen Arbeitsgestaltungslösungen waren explizit auf die Herstellung von mehr Kundenorientierung und das Angebot von zusätzlichen

¹ In den untersuchten Beispielen guter Praxis war nur in wenigen Fällen ein Betriebsrat vorhanden.

² Das heißt nicht, dass betriebliche Arbeitnehmervertretungen dort, wo es sie auch im Handwerk gibt, nicht auch auf betrieblicher Ebene eine wichtige Rolle als „change agent“ innovativer Arbeitsgestaltung spielen könnten.

Dienstleistungen gerichtet. Für die Beschäftigten in diesen Handwerksbetrieben bedeuteten diese Dienstleistungskonzepte eine erhebliche Umorientierung, die nicht zuletzt mit neuen Anforderungen verbunden war: neue Anforderungen an ihre sozialen Kompetenzen, an Gesprächsbereitschaft und Gesprächsführung, an neues Denken in betrieblichen Gesamtzusammenhängen, evtl. auch an Arbeiten in betriebs- oder sogar gewerkeübergreifenden Kooperationen. Die „Durchsetzung“ dieser neuen Anforderungen gegenüber den Mitarbeitern stellte in den untersuchten Beispielen oft einen langwierigen, nicht selten schwierigen Lernprozess dar – teilweise verbunden auch mit personeller Selektion. Derzeit werden handwerkliche Unternehmen mit der Heranführung ihrer Mitarbeiter an die mit innovativen Arbeitsgestaltungsmodellen verbundenen neuen Anforderungen sehr häufig allein gelassen. Hier besteht ein Bedarf an unterstützenden, auf die Geschäftsprozesse in einem Handwerksbetrieb und die „Sprache des Handwerks“ zugeschnittenen Angeboten zur Mitarbeiterqualifizierung insbesondere auf dem Gebiet der sogenannten soft-skills.

Mit den neuen Dienstleistungskonzepten kommen aber nicht nur neue Kompetenzanforderungen, sondern auch neue Belastungen auf die traditionelle Handwerksarbeit zu: Eine kundenorientierte Arbeitsorganisation bedeutet einerseits in vielen Fällen durchaus eine Arbeitsanreicherung für die Mitarbeiter, andererseits bergen solche arbeitsorganisatorischen Innovationen u. U. auch neue belastende Elemente: durch den direkten Umgang mit Kunden, durch höheren persönlichen Verantwortungsdruck, durch hohe Anforderungen an die zeitliche Flexibilität der Beschäftigten. Die Befragung handwerklicher Experten weist auf eine im Handwerk zunehmende Bedeutung psychischer Belastungsfaktoren hin.¹ Dabei ist anzunehmen, dass es im Handwerksbetrieb wiederum Arbeitsplätze gibt, an denen sich derartige Belastungen kumulieren, und zwar insbesondere Positionen, die an der Schnittstelle von externen Kundenanforderungen und interner Arbeitsorganisation angesiedelt sind.² Eine Aufgabe zukünftiger Arbeitsforschung im Handwerk besteht darin, solchen neuen Belastungen, die sich durch veränderte Kundenanforderungen und darauf gerichtete innovative Gestaltungskonzepte ergeben, systematisch nachzugehen.

Eine der wichtigsten Rahmenbedingungen und Herausforderungen künftiger Arbeitsgestaltung im Handwerk stellt die durch die demographische Entwicklung bedingte Alterung der Belegschaften dar. Das Handwerk wird in Zukunft seine

¹ Vgl. Kap. 3

² Ein Beispiel für eine solche Schnittstellenposition wäre die Kundendienstannahme, wie sie in vielen Service-Betrieben des Handwerks inzwischen üblich ist (z. B. im Kfz-Gewerbe, im Sanitär-Heizungs-Klima-Handwerk, im Elektrohandwerk).

Arbeitsplätze so gestalten müssen, dass sie auch von älteren Mitarbeitern ausgefüllt werden können, und es muss Maßnahmen ergreifen, um einerseits die Leistungsfähigkeit seiner Beschäftigten auch im höheren Alter zu erhalten, andererseits leistungsstarken und engagierten Mitarbeitern eine langfristige Perspektive bieten zu können. Die wichtigsten Handlungsfelder einer präventiven Vorbereitung der Handwerksbetriebe auf die Alterung seiner Belegschaften und die Verknappung junger Nachwuchskräfte sind in verschiedenen Forschungs- und Umsetzungsvorhaben heraus gearbeitet worden.¹ Ihre Realisierung steht aber in kleinen Handwerksbetrieben vor besonderen Problemen: Zwar wird das Handwerk angesichts des Nachwuchsmangels in Zukunft verstärkt auf den produktiven Einsatz und die Nutzung des Erfahrungswissens seiner älteren Mitarbeiter angewiesen sein, jedoch stellt gerade in kleineren Handwerksbetrieben die Bereitstellung altersgerechter Arbeitsplätze angesichts der Tatsache, dass körperlich belastende Arbeitsvollzüge auch in Zukunft zu den Gegebenheiten der Arbeit in vielen handwerklichen Gewerken zählen werden² und dass gerade in kleinen Betrieben die Spielräume für die Bereitstellung von sog. Umsetzungsarbeitsplätzen äußerst gering sind, ein großes Problem dar. Good-Practice-Lösungen, die auf Einsatzmöglichkeiten für älterer Mitarbeiter zielten, fanden sich in keinem der untersuchten Innovationsbeispiele. Auf diesem Gebiet besteht Bedarf an der Entwicklung und Erprobung geeigneter Modelle. Dabei gälte es insbesondere die in der Gestaltung der Arbeitsorganisation in Handwerksbetrieben liegenden Potenziale für den Einsatz älterer Mitarbeiter auszuloten, d.h. von Modellen wie job rotation zum gezielten Belastungswechsel, von Variationen der Arbeitszeit, der Einrichtung altersgemischter Teams bis hin zur gezielten Erschließung neuer Beschäftigungsfelder, die für ältere Mitarbeiter geeignet sind und für die die steigenden Anforderungen an zusätzliche Serviceleistungen im Handwerk Ansatzpunkte bieten könnten.

Eine der zentralen Lösungsstrategien zur Bewältigung des demographischen Wandels besteht in der kontinuierlichen, berufsbegleitenden Weiterbildung der Beschäftigten. Wenn neues Wissen nicht mehr primär über den Zustrom junger Nachwuchskräfte in die Betriebe gelangt, gewinnt die Weiterentwicklung und Pflege des Qualifikationspotenzials der Beschäftigten an Bedeutung. Dieser stei-

¹ So im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ des BMBF; dort vgl. z. B. Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): *Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels*. In: Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (FhG-IAO), Stuttgart 2002.

² Auch wenn die Potenziale eines Belastungsabbaus durch ergonomische Verbesserungen und präventiven Gesundheitsschutz im Handwerk sicher bei weitem noch nicht ausgeschöpft sind.

gende Weiterbildungsbedarf ist gerade im Handwerk nur zu bewältigen, wenn verstärkt betriebsnahe und arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen, eine engere Verzahnung von Arbeiten und Lernen im Handwerk Einzug halten. Dadurch können nicht nur spezifisch handwerkliche Weiterbildungsbarrieren (Freistellungsproblematik) abgebaut werden, sondern solche Lernformen kommen auch den gewandelten Lerngewohnheiten älterer Beschäftigter entgegen. Aber neue Konzepte betrieblicher Qualifizierung wie eine systematische Integration von Arbeiten und Lernen müssen auch in den Handwerksbetrieben erst „gelernt“ werden, so z. B. die Schaffung der notwendigen arbeitsorganisatorischen und arbeitszeitlichen Voraussetzungen im Betrieb, die Kenntnis entsprechender Methoden und Medien, die Bereitstellung erforderlicher Lernmittel, die Umsetzung von Formen der systematischen job rotation kombiniert mit Weiterbildung. Neue Lernkonzepte stellen aber auch neue Anforderungen an die Beschäftigten im Handwerk: vom Umgang mit medienunterstützten Lernmitteln bis hin zur Organisation selbstgesteuerter Lernprozesse. Die Entwicklung neuer Lernformen und die Vermittlung derartiger neuer Lernkompetenz an Unternehmen und Beschäftigte im Handwerk wird in Zukunft eine wichtige Aufgabe der handwerklichen Bildungsträger sein.

Das Handwerk muss bei der innovativen Arbeitsgestaltung eigene Wege gehen, da die meisten an den Bedingungen großer Unternehmen entwickelten Konzepte der Arbeitsforschung angesichts der anders gelagerten Rahmenbedingungen im Handwerk nicht unmittelbar übertragbar sind. Die untersuchten Beispielfälle erfolgreicher innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk zeigen, dass diese innovativen Handwerksbetriebe sehr erfolgreich und kreativ vorhandene Konzepte der Arbeitsgestaltung an die spezifischen Erfordernisse ihres Betriebs angepasst hatten, wobei eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen für eine gelungene Adaption und Implementierung die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung und Umsetzung der Innovationslösungen darstellte. Forschungs- und Entwicklungsbedarf ist daher weniger in einer Adaption vorhandener Konzepte der Arbeitsgestaltung an die Bedingungen des Handwerks zu sehen, sondern primär und vordringlich in der Entwicklung von Transferstrategien und effizienten unterstützenden Dienstleistungsangeboten für eine Diffusion innovativer Arbeitsgestaltungskonzepte in die Betriebe des Handwerks.

7 Anhang

7.1 Erhebungsbogen der Delphi-Studie



FRAGEBOGEN

**Handwerk vor großen Herausforderungen:
Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende
Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung
der demographischen Herausforderung**

Eine Expertenbefragung im Handwerk*



* Im Rahmen des Forschungsprojekts „Erfolgreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung in Handwerksbetrieben“, gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen 0HV0013), Projektträger DLR.



Informationen zum Ausfüllen des Fragebogens

Wir bedanken uns für Ihre Bereitschaft, an der Befragung teilzunehmen und auf diese Weise zum Gelingen des Forschungsvorhabens beizutragen.

Wir möchten Sie bitten, den ausgefüllten Fragebogen bis **spätestens 15. Juni 2001** in dem beigefügten Briefumschlag an uns zurückzusenden.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben streng vertraulich behandelt. Ergebnisse werden nur in anonymisierter Form veröffentlicht. Die Nummerierung auf dem Fragebogen dient lediglich zur organisatorischen Ablauf- und Erfolgskontrolle der Befragung. Außerdem ist sie erforderlich, um die zusammengefassten Ergebnisse an diejenigen, die den Fragebogen ausgefüllt haben, verschicken zu können.

Nähere Informationen über das Forschungsvorhaben und die beteiligten wissenschaftlichen Einrichtungen finden Sie in dem anliegenden Falblatt.

Für den Fall, dass Sie noch Fragen zum Fragebogen haben, wenden Sie sich bitte an unsere telefonische **Hotline:**

Montags bis Freitags von 9.00 Uhr bis 13.00 Uhr
Tel. 089/27 29 21 – 43

Für weitere Informationen über das Forschungsvorhaben insgesamt stehen Ihnen als Ansprechpartner zur Verfügung:

Dipl.-Soz. Petra Schütt
schuett.isf@soziologie.uni-muenchen.de

Dr. Hans Gerhard Mendius
mendius.isf@lrz.uni-muenchen.de

Dr. Stefanie Weimer
stweimer@t-online.de

Wir bedanken uns ganz herzlich für Ihre Unterstützung.

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



Die Befragung wendet sich an Sie als „Handwerksexperten mit Überblicks-Wissen“. Behandelt werden folgende Hauptthemenfelder:

- (1) Marktentwicklung,**
- (2) Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage,**
- (3) Personalentwicklung und Gesundheitsschutz,**
- (4) Ausbildung,**
- (5) zukünftige Qualifikationsanforderungen und Weiterbildung sowie**
- (6) Arbeitsgestaltung.**

Falls Sie besondere Kenntnisse in einzelnen Gewerken haben, bitten wir das zu vermerken.

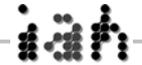
nein

ja, und zwar im: *(Mehrfachnennungen möglich)*

- Bauhauptgewerbe
- Ausbaugewerbe
- Elektro- und Metallgewerbe
- und hier wiederum insbesondere im:
 - Kfz-Handwerk
 - SHK-Handwerk
 - Elektrogewerbe
- Holzgewerbe
- Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe
- Nahrungsmittelgewerbe
- Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege
- Reinigungsgewerbe
- Glas-, Papier- und keramischen Gewerbe

andere, und zwar:

.....



1 Marktentwicklung

1.1 Im folgenden Abschnitt geht es um die Absatzchancen des Handwerks und seine künftigen Märkte bis ca. zum Jahr 2010. Verfügen Sie auf diesem Gebiet über

- allgemeine Kenntnisse spezifische Fachkenntnisse

1.2 Wie wird sich der Umsatz im Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 (inflationsbereinigt) entwickeln?

- kräftig steigen (25 % und mehr)
 steigen (unter 25 %)
 stabil bleiben (unter 5 % Schwankung)
 zurückgehen (unter 25 %)
 stark zurückgehen (25 % und mehr)

1.3 Wie wird sich die Beschäftigung im Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 entwickeln?

- kräftig steigen (25 % und mehr)
 steigen (unter 25 %)
 stabil bleiben (unter 5 % Schwankung)
 zurückgehen (unter 25 %)
 stark zurückgehen (25 % und mehr)

1.4 Halten Sie es für wichtig, dass Handwerksbetriebe bis ca. zum Jahr 2010 mehr gewerkeübergreifende Leistungen (im Sinne von Komplettangeboten bzw. „Dienstleistungen aus einer Hand“) anbieten?

- ja nein weiß nicht

1.5 Welche Konsequenzen hat ein Angebot gewerkeübergreifender Leistungen Ihrer Ansicht nach für das einzelne Handwerksunternehmen?

*Bitte markieren Sie die für Sie drei wichtigsten Aspekte:
1 = wichtigster, 2 = zweitwichtigster bis 3 = drittwichtigster Aspekt*

- A) das Unternehmen verliert Kernkompetenz
 - B) das Unternehmen ist gezwungen zu wachsen
 - C) es werden Fachkräfte aus einschlägigen Nachbargewerken eingestellt
 - D) es findet mehr unternehmensübergreifende Zusammenarbeit statt
 - E) verstärkte Investitionen in Aus- und Weiterbildung werden erforderlich
 - F) verstärkte Investitionen in IuK-Technologien werden erforderlich
 - G) Anforderungen an Managementkompetenz nehmen zu
 - H) das Unternehmen gewinnt neue Kundengruppen und sichert bestehende Kundenbindungen
 - I) verbesserte Erträge für Unternehmen
- andere** Konsequenzen, und zwar:
-

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



1.6 Es wird vermutet, dass das zunehmende Umweltbewusstsein der Gesellschaft für das Handwerk neue Absatzchancen eröffnet. Stimmen Sie dieser Annahme zu?

- ja nein

1.7 Für wie wichtig halten Sie diesen Markt bis ca. zum Jahr 2010?

sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	überhaupt nicht wichtig
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.8 Bei Entwicklung, Produktion und Absatz umweltfreundlicher Produkte oder Dienstleistungen können Probleme auftreten. Welche Bedeutung haben Ihrer Ansicht nach dabei folgende Gesichtspunkte?

*Bitte markieren Sie die für Sie drei wichtigsten Aspekte:
1 = wichtigster, 2 = zweitwichtigster bis 3 = drittwichtigster Aspekt*

- A) hohe Herstellungskosten
 - B) fehlende gesetzliche Regelungen zur Erleichterung der Markterschließung (z.B. Energiesparverordnung)
 - C) geringe ökonomische Anreize für den Verbraucher
 - D) fehlende Qualifikation bei Unternehmen und Beschäftigten
 - E) fehlende Kompetenz für „ökologieorientiertes“ Marketing
 - F) zu wenig Unterstützung von Seiten der Handwerksorganisation
 - G) geringes Umweltbewusstsein der Kunden
 - H) fehlende Initiative der Betriebe
 - I) fehlende bzw. nicht längerfristig verlässliche öffentliche Förderprogramme
- andere Probleme, und zwar:**
-

1.9 Steigende Preise für Rohstoffe und Umweltverbrauch (Stichworte: Ökologische Steuerreform, Ölpreisexlosion) verbessern die Chancen von Produktionen und Dienstleistungen mit hohem Personalkostenanteil. Wie schätzen Sie diese Entwicklung im Hinblick auf die Absatzchancen für das Handwerk ein?

- positiv negativ keinen Einfluss

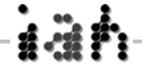
1.10 Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass es im Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 zu einer deutlichen Senkung der Arbeitskosten kommt?

- wahrscheinlich unwahrscheinlich

1.11 Angenommen, es käme bis ca. zum Jahr 2010 zu einer deutlichen Senkung der Arbeitskosten im Handwerk, ergäben sich Ihrer Ansicht nach hieraus zusätzliche Absatzchancen für das Handwerk?

- nein
- ja:
- sehr hohe zusätzliche Absatzchancen
 - mittlere zusätzliche Absatzchancen
 - geringfügige zusätzliche Absatzchancen

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



1.12 Bei einer deutlichen Entlastung der Arbeitskosten werden unterschiedliche Tätigkeitsbereiche verstärkt Bedeutung erhalten. Für welche Bereiche erwarten Sie die größten Umsatzsteigerungen?

Bitte markieren Sie die für Sie drei wichtigsten Aspekte:
1 = wichtigster, 2 = zweitwichtigster bis 3 = drittwichtigster Aspekt

- A) personenbezogene Dienstleistungen
- B) Reparaturen und Instandsetzungen
(Stichwort: „Reparieren statt Wegwerfen“)
- C) Zunahme individueller Maßanfertigungen
- D) ökologisches Bauen
- E) neue Tätigkeitsfelder im Bereich Ressourcenschonung, Energieeinsparung
(Solartechnik, Brauchwassernutzung u.a.m.)

andere Bereiche, und zwar:.....
.....

1.13 Wie würde sich eine Entlastung der Arbeitskosten bezogen auf Schwarzarbeit und Do-it-yourself auswirken? Die Absatzchancen des Handwerks in diesen Bereichen würden ...

kräftig steigen	geringfügig steigen	stabil bleiben
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 Arbeitsangebot und -nachfrage

2.1 Im folgenden Abschnitt geht es um das Arbeitsangebot und die Arbeitsnachfrage im Handwerk, soweit es die Entwicklung bis ca. zum Jahr 2010 angeht. Verfügen Sie auf diesem Gebiet über

- allgemeine Kenntnisse
- spezifische Fachkenntnisse

2.2 Diese Frage betrifft das Gesamtangebot an Arbeitskräften in Deutschland. Womit ist in Deutschland bis ca. zum Jahr 2010 zu rechnen?

- Überschuss an Arbeitskräften
- Arbeitskräftemangel
- ausgeglichenem Arbeitsmarkt

2.3 Wie wird sich die Arbeitslosigkeit in diesem Zeitraum in Deutschland entwickeln?

- stark ansteigen
- leicht ansteigen
- in etwa gleich bleiben
- leicht sinken
- stark zurückgehen

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



2.4 In den letzten Jahren hat eine Diskussion über den demographischen Wandel (höhere Lebensdauer, schrumpfende Geburtenjahrgänge, Rückgang der Erwerbsbevölkerung usw.) eingesetzt.

Über Struktur und Umfang des demographischen Wandels ...

- bin ich umfassend informiert
- bin ich einigermaßen im Bilde
- habe ich nur bruchstückhafte Kenntnisse
- weiß ich sehr wenig
- hätte ich gerne umfassende handwerksgerecht aufbereitete Informationen

2.5 Wird es in der deutschen Wirtschaft INSGESAMT (einschließlich des Handwerks) bis ca. zum Jahr 2010 einen Mangel an bestimmten Qualifikationen geben?

- nein

ja, und zwar bei: *(Mehrfachnennungen möglich)*

- A)** un-/angelernten Arbeitskräften
- B)** Fachkräften mit gewerblicher Ausbildung im dualen System
- C)** Fachkräften mit kaufmännischer Ausbildung im dualen System
- D)** Meistern
- E)** Fachkräften mit technischen Qualifikationen mit Fachhochschul-/Hochschulabschluss (Ingenieure/Techniker, EDV-Spezialisten)
- F)** Fachkräften mit kaufmännischen/Managementqualifikationen mit Fachhochschul-/Hochschulabschluss
- G)** anderen Absolventen mit Fachhochschul-/Hochschulabschlüssen

2.6 Zurück zum Handwerk: Glauben Sie, dass das HANDWERK auch unter den veränderten demographischen Rahmenbedingungen (Erhöhung des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung) bis ca. zum Jahr 2010 noch genügend Arbeitskräfte finden wird?

- ja nein weiß nicht

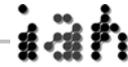
2.7 Mit Blick auf den Alterungsprozess der Gesellschaft sind für das Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 verschiedene Entwicklungen bzw. Reaktionen denkbar. Für wie wahrscheinlich halten Sie die folgenden Entwicklungen?

*Bitte markieren Sie drei der genannten Entwicklungen nach ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit:
1 = größte, 2 = zweitgrößte bis 3 = drittgrößte Wahrscheinlichkeit*

- A)** Das Handwerk stellt sich aktiv dem verschärften Wettbewerb um jüngere, qualifizierte Fachkräfte
- B)** Das Handwerk steigert den Frauenanteil auch in den Betrieben, die heute überwiegend Männer beschäftigen
- C)** Das Handwerk wird in Zukunft verstärkt auf die erfahrenen älteren Fachkräfte zurückgreifen und sich darum bemühen, diese im Betrieb zu halten
- D)** Das Handwerk wird auf die Anhebung des Rentenalters mit tarifvertraglichen Regelungen zur „Altersteilzeit“ reagieren
- E)** Das Handwerk wird sich verstärkt um ausländische Arbeitnehmer (aus dem In- und/oder Ausland) bemühen
- F)** Das Handwerk verstärkt die Rationalisierungsmaßnahmen, um weniger von qualifizierten Fachkräften abhängig zu sein

andere Möglichkeiten, und zwar:.....
.....

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



2.8 Im Vergleich zu den Folgen des demographischen Umbruchs bei den Belegschaften ist das Problem „Alterung der Betriebsinhaber“:

deutlich gravierender	von gleicher Bedeutung	deutlich weniger gravierend
--------------------------	---------------------------	-----------------------------------

2.9 Die Suche nach Nachfolgern älterer Betriebsinhaber bereitet in Zukunft:

- keine oder geringe Probleme
- durchschnittliche, aber durchaus lösbare Probleme
- erhebliche, oft nur schwer oder überhaupt nicht lösbare Probleme

2.10 Falls Sie Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung erwarten, welche Lösungsansätze sehen Sie?

*Bitte markieren Sie die für Sie wichtigsten drei der aufgeführten Lösungsansätze:
1 = wichtigster, 2 = zweitwichtigster bis 3 = drittwichtigster Lösungsansatz*

- A)** Verbesserung des Image des Handwerksmeisters
- B)** Erhöhung des Qualifikationsniveaus für Meister als Anreiz
- C)** Absenkung der Anforderungen bei der Meisterprüfung
- D)** mehr Ausnahmeregelungen, um die Führung eines Handwerksbetriebs ohne Meisterprüfung zu ermöglichen
- E)** Öffnung der Betriebsübernahme für Jedermann (auch ohne „Großen Befähigungsnachweis“)
- F)** Verbesserung der Verdienstchancen der Unternehmen durch mittelstandsfreundliche Besteuerung
- G)** bessere Nutzung der Qualifikationen in den Belegschaften (z.B. „Mobilisierung“ von Meistern ohne Meisterfunktion)

andere, und zwar:.....
.....

2.11 Gehen Sie davon aus, dass das Handwerk seinen Fachkräftebedarf auch in Zukunft durch eigene Ausbildungsaktivitäten wird decken können?

- ja nein

2.12 Wie wird sich die Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte aus dem Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 entwickeln?

- zunehmen gleich bleiben zurückgehen

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



2.13 Welches sind Ihres Erachtens die Hauptmotive für die Abwanderung von Arbeitskräften aus dem Handwerk?

Bitte markieren Sie die für Sie drei wichtigsten Motive:
1 = wichtigstes, 2 = zweitwichtigstes bis 3 = drittwichtigstes Motiv

- A) körperliche Belastung im Handwerk
 - B) psychische Belastung im Handwerk
 - C) Arbeitszeit im Handwerk
 - D) geringe Verdienstmöglichkeit im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen
 - E) niedrigere Sozialleistungen im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen
 - F) weniger wirksame Interessenvertretung durch Betriebsräte und Gewerkschaften
 - G) geringe Aufstiegsmöglichkeiten im Handwerk
 - H) vermutete geringere Arbeitsplatzsicherheit im Handwerk
 - I) gesellschaftliche Stellung der Beschäftigten im Handwerk
- andere**, und zwar:
-

2.14 Im Folgenden werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie das Handwerk seinen Arbeitskräftebedarf bis zum Jahr 2010 decken kann.

Bitte markieren Sie von den aufgezeigten Möglichkeiten die für Sie drei wichtigsten:
1 = wichtigste, 2 = zweitwichtigste bis 3 = drittwichtigste Möglichkeit

Zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs werden Handwerksbetriebe

- A) mehr an- und ungelernte Arbeitskräfte beschäftigen
 - B) mehr Teilzeitstellen anbieten
 - C) vermehrt ältere Arbeitnehmer einstellen
 - D) mehr Jugendliche ausbilden
 - E) mehr ausländische Arbeitskräfte einstellen
 - F) sich mehr um weibliche Arbeitskräfte bemühen
 - G) Aktivitäten zur Senkung der Lehrabbruchquoten und der Durchfallquoten bei den Gesellenprüfungen einleiten
 - H) versuchen, die Abwanderung zu stoppen und qualifizierte Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden
 - I) ihre Öffentlichkeitsarbeit verstärken
- andere**, und zwar:
-

3 Personalentwicklung und Arbeitsschutz

3.1 Im folgenden Abschnitt geht es um Fragen zur Personalentwicklung und des Arbeitsschutzes im Handwerk, soweit es die Entwicklung bis ca. zum Jahr 2010 angeht. Verfügen Sie auf diesem Gebiet über

- allgemeine Kenntnisse
- spezifische Fachkenntnisse

3.2 In den folgenden Fragen geht es um die Auswirkungen des Alterungsprozesses der Belegschaften. Wird es auch im Handwerk Ihrer Ansicht nach „alternde Belegschaften“ geben?

- ja
- nein

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



3.3 Wie stark werden die nachfolgenden Handwerkszweige von dieser Entwicklung betroffen sein?

	gar nicht	schwach	mittel	stark
A) Bauhauptgewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Ausbaugewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Elektro- und Metallgewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) Kfz-Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E) Holzhandwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F) Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G) Nahrungsmittelgewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H) Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I) Reinigungsgewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J) Glas-, Papier- und keramische Gewerbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.4 Wie beurteilen Sie folgende Aussage?

„Alternde Belegschaften werden bis zum Jahr 2010 zu Veränderungen in der Arbeitswelt im Handwerk führen.“

trifft zu trifft teilweise zu trifft nicht zu

3.5 Angenommen, Handwerksbetriebe müssen sich in Zukunft auf alternde Belegschaften einstellen. Für wie wahrscheinlich halten Sie es, dass diese mit nachfolgend aufgeführten Maßnahmen reagieren, und für wie wirksam halten Sie die aufgeführten Maßnahmen?

Bitte markieren Sie: 1 = größte, 2 = zweitgrößte bis 3 = drittgrößte Wahrscheinlichkeit (linke Spalte) bzw. 1 = wirksamste, 2 = zweitwirksamste bis 3 = drittwirksamste Maßnahme (rechte Spalte)

Um den produktiven Einsatz auch älterer Beschäftigter zu ermöglichen, werden die Betriebe ...

Wahrscheinlichkeit		Wirksamkeit
.....	die Arbeitsplätze altersgerecht gestalten
.....	für die älteren Beschäftigten gezielte Qualifizierungsangebote entwickeln
.....	die Arbeitsorganisation verbessern
.....	die technische Ausstattung verbessern
.....	vorbeugende betriebliche Gesundheitsförderung organisieren
.....	lebenslanges Lernen verstärkt fördern
.....	die Arbeitszeitgestaltung anpassen
.....	verstärkt Personalentwicklung und Laufbahngestaltung betreiben

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



3.6 Das Handwerk sieht sich bis ca. zum Jahr 2010 erheblichen Innovationsanforderungen gegenüber. Diese anstehenden Innovationsprozesse wird das Handwerk mit älter werdenden Belegschaften bewältigen müssen. Wie beurteilen Sie folgende Aussagen?

stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	stimme eher zu	stimme zu
-----------------	----------------------	----------------	-----------

Die Umsetzung betrieblicher Innovationen wird mit älteren Belegschaften

- | | | | | | |
|-----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A) | eher schwieriger, weil Ältere nicht mehr so flexibel sind | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) | eher leichter, weil Ältere über wertvolles Erfahrungspotential verfügen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) | Die Tatsache älter werdender Belegschaften ändert an der Innovationsfähigkeit der Unternehmen nichts | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.7 Welchen Stellenwert haben zur Zeit im Handwerk:

keinen	geringen	hohen
--------	----------	-------

- | | | | | |
|-----------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A) | körperliche Belastungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) | psychische Belastungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.8 Werden die BELASTUNGEN im Handwerk in Zukunft:

abnehmen	gleich bleiben	zunehmen
----------	----------------	----------

- | | | | | |
|-----------|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A) | körperliche Belastungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) | psychische Belastungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3.9 Werden die nachfolgend aufgeführten Ursachen für PSYCHISCHE BELASTUNGEN in den Handwerksbetrieben abnehmen, gleich bleiben oder zunehmen?

abnehmen	gleich bleiben	zunehmen
----------	----------------	----------

- | | | | | |
|-----------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| A) | Rationalisierung und Arbeitsintensivierung | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| B) | Termindruck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| C) | Kostendruck | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D) | höhere Anforderungen an technisches Know-how | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| E) | ungünstige Arbeitszeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| F) | unvollständige Arbeitsaufgaben | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| G) | Monotonie | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| H) | geringer Handlungsspielraum | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



4 Ausbildung

4.1 Die folgenden Fragen beschäftigen sich mit dem Umfang der KÜNFTIGEN AUSBILDUNG im Handwerk. Verfügen Sie auf diesem Gebiet über

- allgemeine Kenntnisse spezifische Fachkenntnisse

4.2 Im folgenden sind Annahmen formuliert, wie sich Handwerksunternehmen bis ca. zum Jahr 2010 bei der Ausbildung von Fachkräften verhalten werden.

„Das Handwerk wird auch in Zukunft weit über den Bedarf hinaus ausbilden.“

Ja, weil ... (Mehrfachnennungen möglich)

Nein, weil ... (Mehrfachnennungen möglich)

- A)** dies die Auswahl an qualifizierten Fachkräften erhöht
- B)** nur dadurch der quantitative Nachwuchskräftebedarf gesichert werden kann
- C)** die Betriebe sich gesellschaftlich zur Ausbildung von Jugendlichen verpflichtet sehen
- D)** Auszubildende als produktive Arbeitskräfte wichtig sind

- E)** die Qualität der Ausbildung dadurch erhöht wird
- F)** dadurch das Handwerk Entwicklungsperspektiven bieten kann
- G)** die Absolventen der Gesellenprüfung dann auch in der Regel vom Ausbildungsbetrieb übernommen werden können
- H)** dadurch die Attraktivität der Ausbildung steigt und qualifizierte Auszubildende rekrutiert werden können

andere, und zwar:.....
.....

andere, und zwar:
.....

4.3 Bisher hatten die Auszubildenden im Handwerk in der Regel einen Hauptschul- oder Realschulabschluss. Welche Schulabschlüsse werden die Auszubildenden im Handwerk bis ca. zum Jahr 2010 überwiegend haben?

Bitte markieren Sie:

1 = Abschluss mit höchstem Anteil, 2 = Abschluss mit zweithöchstem Anteil usw. ... bis 6 = Abschluss mit sechsthöchstem Anteil

- A)** Sonderschule
- B)** Hauptschule ohne Abschluss
- C)** Qualifizierender Hauptschulabschluss
- D)** Mittlere Reife
- E)** Fachabitur (z. B. Fachoberschule)
- F)** Abitur (z.B. Gymnasium)

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



5 Zukünftige Qualifikationsanforderungen und Weiterbildung

5.2 Im folgenden Abschnitt geht es um die Entwicklung von **QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN UND WEITERBILDUNG** bis ca. zum Jahr 2010. **Verfügen Sie auf diesem Gebiet über**

- allgemeine Kenntnisse spezifische Fachkenntnisse

5.3 **Erwarten Sie, dass sich die Tätigkeiten im Handwerk weiter auseinander entwickeln werden: in einen steigenden Anteil von Tätigkeiten, die nur von hochqualifizierten Fachkräften ausgeübt werden können, und in einen steigenden Anteil von Tätigkeiten, die auch ohne spezielle Vorkenntnisse und Qualifikationen bewältigt werden können?**

- ja nein weiß nicht

5.4 **Erwarten Sie, dass die Beschäftigten im Handwerk auch in Zukunft überwiegend hochqualifizierte Fachkräfte sein werden?**

- ja nein weiß nicht

5.5 **Im folgenden sind mögliche Bereiche der Weiterbildung der Beschäftigten aufgelistet.**

*Kreuzen Sie bitte nicht alle, sondern **nur** die Felder an, die Sie bis ca. zum Jahr 2010 für wichtig, sehr wichtig oder außerordentlich wichtig erachten*

	wichtig	sehr wichtig	außerordentlich wichtig
A) Werkstoffe und Arbeitsmaterialien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) Fertigungstechnologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) Arbeitssicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D) soziale und kommunikative Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E) Organisationskompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F) Kenntnisse in Finanz- und Rechnungswesen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G) Fremdsprachen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H) Kundenorientierung/-betreuung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I) Nutzung neuer IuK-Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J) Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K) Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L) Existenzgründung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M) juristische Kenntnisse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N) Personalführung und -entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

andere Bereiche, und zwar:

.....

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



5.5 Für wie wichtig halten Sie folgende Weiterbildungsangebote, wenn es darum geht, das Handwerk als Wirtschaftsbereich zu stärken?

Bitte markieren Sie: 1 = wichtigstes, 2 = zweitwichtigstes bis 3 = drittwichtigstes Angebot

- A) Weiterbildungsmöglichkeiten, die über das gegenwärtige Niveau der Meisterausbildung hinausgehen
- B) Fortbildungslehrgänge bzw. bundesweit anerkannte Abschlüsse, die zwischen der traditionellen Gesellen- und Meisterausbildung liegen
- C) gezielte Qualifizierung von Fach- und/oder Hochschulabsolventen für eine Existenzgründung bzw. Betriebsübernahme im Handwerk
- D) Weiterentwicklung der Meisterqualifikation als Voraussetzung zur Übernahme innerbetrieblicher Führungsaufgaben ohne „Betriebsinhaberstatus“

andere, und zwar:.....

6 Arbeitsgestaltung

Das Handwerk sieht sich derzeit tiefgreifenden Veränderungen gegenüber. Neue Marktanforderungen, aber auch sich ändernde Rahmenbedingungen bei der Arbeitskräfteversorgung verändern die Produktions- und Reproduktionsbedingungen des Handwerks grundlegend.

6.1 Im folgenden Abschnitt geht es um das Thema ARBEITSGESTALTUNG im Handwerk, soweit es die Entwicklung bis ca. zum Jahr 2010 angeht. Verfügen Sie auf diesem Gebiet über

- allgemeine Kenntnisse
- spezifische Fachkenntnisse

6.2 Wie beurteilen Sie die folgende Aussage?

„Die Unternehmen des Handwerks werden die veränderten externen Anforderungen nur bewältigen können, wenn sie auch ihre innerbetrieblichen Strukturen – ihre Betriebsorganisation, ihre Konzepte von Personalführung und Arbeitsgestaltung – weiter entwickeln und an die neuen Anforderungen anpassen.“

- stimme zu
- stimme nicht zu
- kann ich nicht beurteilen

6.3 Trifft der skizzierte Veränderungsdruck alle Unternehmen des Handwerks gleichermaßen?

- ja
- nein

6.4 Meiner Meinung nach sind besonders betroffen: (bitte bis zu 3 Nennungen)

- A) Bauhauptgewerbe
- B) Ausbaugewerbe
- C) Elektro- und Metallgewerbe
- D) Kfz-Handwerk
- E) Holzhandwerk
- F) Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe
- G) Nahrungsmittelgewerbe
- H) Gewerbe für Gesundheits- und Körperpflege
- I) Reinigungsgewerbe
- J) Glas-, Papier- und keramische Gewerbe

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



6.2 Es wird davon ausgegangen, dass die notwendigen innerbetrieblichen Veränderungen im Handwerk ganzheitliche Innovationsprozesse erfordern, die technische Innovationen, Organisations- und Personalentwicklung miteinander verbinden. Stimmen Sie zu?

ja nein

Falls ja:

Im Folgenden werden einige Handlungsfelder innovativer Arbeitsgestaltung beschrieben.

Bitte geben Sie jeweils an ...

A) für wie wichtig Sie Innovationen in dem genannten Handlungsfeld halten

B) für welche der genannten Innovationen Sie am ehesten mit einer schnellen Verbreitung rechnen

Linke Spalte:

1 = sehr wichtig
2 = wichtig
3 = weniger wichtig

Rechte Spalte:

1 = sehr schnelle Verbreitung
2 = schnelle Verbreitung
3 = weniger schnelle Verbreitung

Wichtigkeit

Verbreitung

(1)

Organisationsentwicklung

- | | | |
|-------|---|-------|
| | Entwicklung eines Unternehmensprofils, Definition von Kernkompetenzen | |
| | Dezentralisierung, Delegation von Verantwortungsbereichen und Entscheidungsbefugnissen an die Mitarbeiter | |
| | Einführung von Teamarbeit oder projektorientierten eigenverantwortlichen Arbeitsformen | |
| | Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle, Modelle zur Erhöhung der Zeitsouveränität für Mitarbeiter (Jahres- oder Monatsarbeitszeitkonten, Sabbatical etc.) | |
| | Einführung von modernen Managementinstrumenten (z.B. Qualitätsmanagement, Instrumente zur Steuerung und Kontrolle der Betriebsabläufe usw.) | |
| | Erweiterung betrieblicher Kompetenzen durch vermehrte Hinzuziehung externer Experten (Berater, Architekten, Planer, Designer, Ingenieure, EDV-Spezialisten) | |

(2)

Mitarbeiterführung/innerbetriebliche Kommunikation

- | | | |
|-------|---|-------|
| | Durchführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen | |
| | Einrichtung betrieblicher Gesprächskreise (z.B. regelmäßige gemeinsame Projekt- und Auftragsbesprechungen, Qualitätszirkel, Lernstattmodelle) | |
| | Einführung von Lohnsystemen, die die Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern | |

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



Linke Spalte:

- 1 = sehr wichtig
- 2 = wichtig
- 3 = weniger wichtig

Rechte Spalte:

- 1 = sehr schnelle Verbreitung
- 2 = schnelle Verbreitung
- 3 = weniger schnelle Verbreitung

Wichtigkeit

Verbreitung

(3)

Personalentwicklung/Laufbahngestaltung

- | | | |
|-------|---|-------|
| | Einführung und Weiterentwicklung arbeitsplatznaher, betrieblicher Qualifizierungsformen | |
| | Einführung und Weiterentwicklung arbeitsplatznaher, betrieblicher Qualifizierungsformen | |
| | Praktizierung systematischen Arbeitsplatzwechsels (Job Rotation) zur Kompetenzerweiterung und zur Verbreiterung des Flexibilitätspotentials der Mitarbeiter | |
| | Aufbau und Sicherung von betrieblichem Erfahrungswissen z.B. durch Zusammenstellung altersgemischter Arbeitsteams | |

(4)

Arbeitsplatzgestaltung

- | | | |
|-------|---|-------|
| | Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen durch Berücksichtigung ergonomischer Gesichtspunkte bei der Gestaltung der Arbeitsplätze und Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen | |
| | Vermeidung langjähriger, einseitiger Belastungssituationen durch systematischen Aufgabenwechsel | |

(5)

Einsatz moderner Techniken

- | | | |
|-------|---|-------|
| | Nutzung von IuK-Technologien | |
| | • Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikation | |
| | • Verbesserung der Kommunikation mit Kunden, Lieferanten, externen Kooperationspartnern | |
| | • Unterstützung betrieblicher Lernprozesse | |
| | • Beschleunigung der Informationsbeschaffung | |
| | Neue Techniken in der Fertigung (CNC, CAD) bzw. in den vom Handwerk angebotenen, installierten und gewarteten Produkten (z.B. erneuerbare Energien im SHK-Gewerbe, Elektronik im Kfz) | |

Befragung „Handwerk vor großen Herausforderungen ...“



6.6 **Erwarten Sie Probleme bei der Verbreitung und Umsetzung innovativer Organisationsmodelle und Arbeitsgestaltungsmaßnahmen in Unternehmen des Handwerks?**

nein

ja, und zwar durch ... *(Mehrfachnennungen möglich)*

- A)** die knappen zeitlichen Ressourcen der Betriebe und Inhaber im Handwerk
 - B)** fehlende finanzielle Mittel der Betriebe im Handwerk
 - C)** Komplexität des Umsetzungsprozesses selbst
 - D)** mangelnde öffentliche Verbreitung erfolgreicher Beispiele
 - E)** Mangel an qualifizierten und motivierten Mitarbeitern
 - F)** Vorbehalte der Betriebsinhaber gegenüber innovativen Organisationskonzepten (z.B. Vorherrschen traditioneller Vorstellungen von der Rolle des Meisters bzw. des Gesellen)
 - G)** Fehlen von qualifizierter, den ganzheitlichen Innovationsprozess einbeziehender externer Beratung
 - H)** zu geringen externen Veränderungsdruck, z.B. durch Kundenanforderungen, Auslastungs- und Ertragslage etc.
 - I)** fehlende Qualifikationen der Inhaber und Führungskräfte in den Betrieben
- andere**, und zwar:.....
.....



Fragen zur Person

Sie sind weiblich männlich

Bitte nennen Sie uns Ihren Geburtsjahrgang: _____

**Welche berufliche Tätigkeit üben Sie derzeit aus?
Bitte beschreiben Sie diese genau:**

.....
.....
.....
.....

Seit wann üben Sie Ihre derzeitige Tätigkeit aus? _____

Ist Ihr Arbeitsbereich angesiedelt in

- A)** einer Handwerksorganisation, und zwar:
- auf allgemeinerer Ebene (Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer, Zentralverband des Deutschen Handwerks)
 - auf „fachlicher Ebene“ (Innung, Landesinnungsverband, Zentralfachverband)
- B)** einem Handwerksbetrieb
- C)** einer Hochschule (Universität, Fachhochschule)
- D)** einer Forschungseinrichtung außerhalb der Hochschule
- E)** einer anderen Einrichtung/Institution

Welche?

.....
.....

Wir danken Ihnen vielmals dafür, dass Sie den Fragebogen ausgefüllt haben und werden Sie über die Ergebnisse informieren.

Bitte senden Sie den Fragebogen im beigelegten adressierten Briefumschlag bis **spätestens 15. Juni 2001** an uns zurück.

7.2 Erhebungsbogen der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

A) Erhebungsbogen der ersten Stufe der Expertenbefragung:

Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – relevante Veränderungen und Herausforderungen“

B) Erhebungsbogen der zweiten Stufe der Expertenbefragung:

Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“ und gleichzeitig Fragebogen für die zweite Stufe der Expertenbefragung“

Dr. Albert Ritter- Forschung • Beratung • Training
67697 Otterberg, Geißberggring 75, Tel.: 06301-33585, Fax: -33537



**Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk
– relevante Veränderungen und Herausforderungen“**

Sehr geehrter Herr ...,

die Arbeitswelt ist bekanntlich einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Erfolgreich geführte Unternehmen nutzen die damit verbundenen Chancen, indem sie wichtige Entwicklungstendenzen rechtzeitig erkennen, die daraus für das eigene Unternehmen resultierenden Änderungsnotwendigkeiten ableiten und konkrete Veränderungen (Innovationsprozesse) durchführen. Ein vom **Bundesministerium für Bildung und Forschung** in Auftrag gegebenes Forschungsprojekt (siehe beiliegendes Faltblatt sowie im Internet: <http://www.itb.de>), das wir zusammen mit zwei weiteren Forschungsinstituten im Auftrag des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) bearbeiten, soll für erfolgreiche Veränderungsprozesse in Handwerksbetrieben geeignete Möglichkeiten der Arbeits- und Organisationsgestaltung ermitteln und analysieren. Die Erkenntnisse können dann Handwerksbetrieben helfen, ihren Veränderungsprozess kompetent zu gestalten. Hierfür sind wir auf Ihre Mithilfe angewiesen.

In einer zweistufigen Befragung sollen zunächst wesentliche Veränderungen und daraus resultierende Herausforderungen für Handwerksbetriebe durch die vorliegende Befragung betriebsnaher Experten ermittelt werden. Die so gewonnenen Ergebnisse erhalten die befragten Experten dann in einer zweiten Runde mit der Bitte um Bewertung der benannten Herausforderungen und Nennung praktikabler Möglichkeiten, wie Handwerksbetriebe darauf gestalterisch reagieren können.

Ich bitte Sie als Experte und Spezialist, Ihre Einschätzungen der Entwicklung im Handwerk der nächsten 5-10 Jahre durch vollständiges Ausfüllen des vorliegenden Fragebogens zu skizzieren. Sie sind dabei nicht eingeschränkt und können jeweils frei formulieren (falls der Platz nicht ausreicht, bitte Rückseite nutzen). Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich behandelt! Bitte senden Sie uns den ausgefüllten Fragebogen möglichst innerhalb von drei Wochen zurück (Freiumschlag liegt bei) oder faxen Sie ihn (Fax-Nr.: 06301-33537). Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung (Tel.-Nr. 06301-33585, E-Mail: FBT.Ritter@t-online.de)

Bereits heute herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Mit freundlichem Gruß

Otterberg, Februar 2001

Dr. Albert Ritter

Teil A: Wesentliche Veränderungen und daraus resultierende Herausforderungen für das Handwerk bzw. Handwerksbetriebe

Im Folgenden sollen die – aus Ihrer Sicht – für das Handwerk bedeutenden Veränderungen in folgenden sieben Bereichen gesammelt werden: (1) „gesellschaftlicher Wandel“, (2) „veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“, (3) „technologischer Wandel“, (4) „veränderte Marktbedingungen“, (5) „Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt“, (6) „veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungskräfte“ sowie (7) „Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks“.

(1) Gesellschaftlicher Wandel

Unter „gesellschaftlichem Wandel“ sollen unter anderem Veränderungen in den Gesellschaftsstrukturen (z. B. mehr ältere Menschen), veränderte Werthaltungen (z. B. höheres Gesundheitsbewusstsein), veränderte Tätigkeitsstrukturen (z. B. mehr Freizeitaktivitäten) sowie gesellschaftspolitische Veränderungen (z. B. steigender Stellenwert der Umweltpolitik) verstanden werden.

Frage 1: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „gesellschaftlicher Wandel“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk** beziehungsweise **die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

- 1.
- 2.
- 3.

Frage 2: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus dem „gesellschaftlichen Wandel“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ☒
- ☒
- ☒

(2) Veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)

Veränderte normative Rahmenbedingungen betreffen einerseits weitere (zusätzliche) Regelungen und Auflagen, die den Freiraum von Handwerksbetrieben bestimmen (z. B. Recht auf Teilzeitarbeit) sowie andererseits Lockerungen bestehender Regelungen und Auflagen (z. B. Handwerksordnung).

Frage 3: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk** beziehungsweise **die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 4: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus den „veränderten normativen Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen.**

- ☒
- ☒
- ☒
- ☒
- ☒

(3) Technologischer Wandel

Der technologische Wandel resultiert aus der Anwendung neuer technischer Entwicklungen sowie der Weiterentwicklung vorhandener Technologien. Aufgrund der rasanten technologischen Innovationen werden in 10 Jahren Produkte, Dienstleistungen und Arbeitsverfahren auf dem Markt sein, die heute erst als Visionen existieren. Diese werden auch von Handwerkern angeboten, installiert und gewartet bzw. bei der Erbringung ihrer zukünftigen Fertigungs- und Dienstleistungen eingesetzt bzw. verwendet.

Frage 5: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „technologischer Wandel“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk beziehungsweise die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 6: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus dem „technologischen Wandel“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....

(4) Veränderte Marktbedingungen

Veränderte Marktbedingungen resultieren insbesondere aus neuen informationstechnologischen Möglichkeiten (z. B. schnelle Produkt- und Preisvergleiche), verändertem Kundenverhalten (z. B. aufgeklärte Kunden), dem Eindringen industrieller Anbieter in angestammte Felder des Handwerks (z. B. handelseigene Großbäckereien) sowie neuen Strategien von Handwerksbetrieben beim Einkauf (z. B. Einkaufskooperationen) und bei der Vermarktung ihrer Produkte und Dienstleistungen (z. B. „alles aus einer Hand“).

Frage 7: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „veränderte Marktbedingungen“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk beziehungsweise die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 8: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus den „veränderten Marktbedingungen“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....

(5) Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt

Bei Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt ist beispielsweise an veränderte Qualifikationen oder Beschäftigungsinteressen der Arbeitssuchenden sowie die „Versorgung“ der Handwerksbetriebe mit geeigneten Arbeitskräften zu denken.

Frage 9: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk** beziehungsweise **die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 10: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus den „Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....

(6) **Veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen**

Die Einstellungen (z. B. höheres Selbstbewusstsein), Erwartungen an die Arbeit (z. B. Karriere Wünsche) und Verhaltensweisen (z. B. unternehmerisches Handeln von Mitarbeitern) können im Einklang oder im Widerspruch zu Unternehmensinteressen / -notwendigkeiten stehen (z. B. individuelle Urlaubswünsche).

Frage 11: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk Tätigen“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk** beziehungsweise **die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 12: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus den „veränderten Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk Tätigen“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....
- ☒
.....

(7) Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks

Das „Selbstverständnis des Handwerks“ hängt insbesondere mit der Identifikation mit dem Berufsstand und Betrieb, den Tätigkeitsfeldern und Branchenbezügen, den Strukturen der Handwerksorganisation, dem Umgang mit Traditionen sowie dem Image des Handwerks zusammen und wird davon auch bestimmt.

Frage 13: Skizzieren Sie bitte **drei Veränderungen** aus dem Bereich „Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks“, die aus Ihrer Sicht in den nächsten Jahren **die Entwicklung im Handwerk** beziehungsweise **die Entwicklung von Handwerksbetrieben am stärksten beeinflussen werden?**

1.
.....
2.
.....
3.
.....

Frage 14: Welche **Herausforderungen / Konsequenzen** (Chancen und Risiken) resultieren aus Ihrer Sicht **für Handwerksbetriebe** aus dem „Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks“?

Bitte nennen Sie die **wesentlichsten Herausforderungen / Konsequenzen**.

- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....
- ✂
.....

Teil B Bedeutung der allgemeinen Veränderungstrends für Handwerksbetriebe

Frage 15: Wie stark werden aus Ihrer Sicht die **allgemeinen Veränderungstrends** der in Teil A genannten Veränderungsbereiche die **Entwicklung in Handwerksbetrieben** in den nächsten 5 bis 10 Jahren **beeinflussen**?

Veränderungsbereiche		Einfluss auf Entwicklungen in Handwerksbetrieben			
		sehr gering	gering	stark	sehr stark
(1)	gesellschaftlicher Wandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2)	veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3)	technologischer Wandel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4)	veränderte Marktbedingungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(5)	Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(6)	veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungsleute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(7)	Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Frage 16: Sehen Sie **weitere Veränderungsbereiche**?

- nein
- ja, welche?

.....

.....

.....

Teil C: Statistische Angaben

Frage 17: Sind Sie?

- Unternehmer / Führungskraft; unser Betrieb hat Mitarbeiter
- Berater des Handwerks
 - technischer Berater
 - betriebswirtschaftlicher Berater
 - Innovationsberater
 - *bitte angeben*
- selbstständiger Unternehmensberater
- Wissenschaftler
- ... bitte angeben

Frage 18: Wie lange sind Sie bereits im Handwerk bzw. für das Handwerk tätig?

seit Jahren

Frage 19: In welcher Branche sind Sie tätig? (Mehrfachnennungen möglich!)

- Bauhauptgewerbe
- Ausbaugewerbe
- Metallhandwerk
- Kfz-Gewerbe
- Gesundheitshandwerk
- sonstige Branche, welche?
- Elektrohandwerke
- Sanitär-Heizung-Klima-Handwerke
- Nahrungsmittelhandwerk
- Leder- und Textilhandwerk
- Reinigungshandwerk

Sollte es bei der Auswertung Fragen geben, würden wir uns gerne telefonisch mit Ihnen abstimmen. Bitte nennen Sie uns hierfür eine Telefonnummer, unter der wir Sie erreichen können; bitte geben Sie auch an, wann wir Sie am besten erreichen können.

Telefonnummer für mögliche Rückfragen: /

Wann sind Sie am besten zu erreichen?

- werktags: von bis Uhr
- montags: von bis Uhr
- dienstags: von bis Uhr
- mittwochs: von bis Uhr
- donnerstags: von bis Uhr
- freitags: von bis Uhr

Ihre Anschrift:
.....
.....

Für die Rücksendung können Sie den beiliegenden Freiumschlag verwenden oder uns den ausgefüllten Fragebogen faxen (Fax: 06301-33537).

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung !

Dr. Albert Ritter- Forschung • Beratung • Training
67697 Otterberg, Geißberggring 75, Tel.: 06301-33585, Fax: -33537



Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Ergebnisse der 1. Stufe und gleichzeitig Fragebogen der 2. Stufe“

Sehr geehrte Expertin, sehr geehrter Experte,

in der ersten Stufe unserer Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“ baten wir Sie um Nennung wesentlicher Veränderungen für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk und daraus resultierende Herausforderungen. Hier nun die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung der über 10.000 Angaben von 247 Expertinnen und Experten (71 Vertreter von Handwerksbetrieben (in der Regel die Unternehmer selbst), 168 Beraterinnen / Berater der Handwerksorganisation sowie 8 selbständige Unternehmensberaterinnen / -berater). Trotz der sehr aufwendigen Befragungsmethode beteiligten sich fast 20 % der angeschriebenen Personen – ein guter Wert!

Herzlichen Dank allen Beteiligten für ihr Interesse und ihre Bemühungen!

Die offen gesammelten Veränderungen und Herausforderungen für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk sollen nun in einem zweiten Schritt bewertet werden. Der folgende Ergebnisbericht ist deshalb gleichzeitig ein Fragebogen für die zweite Stufe der Expertenbefragung.

Bitte nutzen Sie die Durchsicht der nachfolgend dargestellten Ergebnisse zur Einschätzung der Bedeutung der genannten Veränderungen sowie der aufgezeigten Herausforderungen für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk – diesmal müssen Sie **nur ankreuzen**.

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten, sind wir wieder auf Ihre Unterstützung angewiesen. Bitte füllen Sie den Fragebogen vollständig aus und senden, faxen oder mailen Sie uns eine Kopie zurück. Ihre Angaben werden natürlich vertraulich behandelt! Selbstverständlich erhalten Sie auch diese Ergebnisse unaufgefordert. Für Fragen stehe ich Ihnen gerne zur Verfügung (Tel.-Nr. 06301-33585, E-Mail: FBT.Ritter@t-online.de).

Mit freundlichem Gruß

Otterberg, Oktober 2001 Dr. Albert Ritter

1. Ausgangssituation und Intentionen der Studie

Die Arbeitswelt ist bekanntlich einem ständigen Veränderungsprozess unterworfen. Erfolgreich geführte Unternehmen nutzen die damit verbundenen Chancen. Sie beobachten das Umfeld systematisch, erkennen die für sie relevanten Entwicklungstendenzen rechtzeitig, leiten daraus systematisch die für das eigene Unternehmen resultierenden Änderungsnotwendigkeiten ab und reagieren durch entsprechende Gestaltungsmaßnahmen. Im Handwerk ist eine derartige „proaktive“ Arbeitsgestaltung wenig ausgebildet. Es fehlt sowohl an der Sensibilität für ein derartiges (systematisches) Vorgehen als auch an geeigneten Methoden sowie Erkenntnissen über erfolgreich praktizierte Ansätze. Vor diesem Hintergrund wollen wir im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Auftrag gegebenen Forschungsprojektes¹⁾ die für das Handwerk wesentlichen Entwicklungstrends prognostizieren, die sich daraus für Handwerksbetriebe ergebenden Herausforderungen und Möglichkeiten der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung ermitteln und analysieren sowie erfolgreiche Veränderungen in der Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation in Handwerksbetrieben darstellen.

2. Ansatz „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

Unter „innovativer Arbeitsgestaltung“ verstehen wir die proaktive, gestalterische Antwort eines Unternehmens auf seine aktuellen und zukünftigen Herausforderungen, die aus den für das Unternehmen relevanten externen und internen Entwicklungen bzw. Veränderungen resultieren (siehe nachfolgende Abbildung).

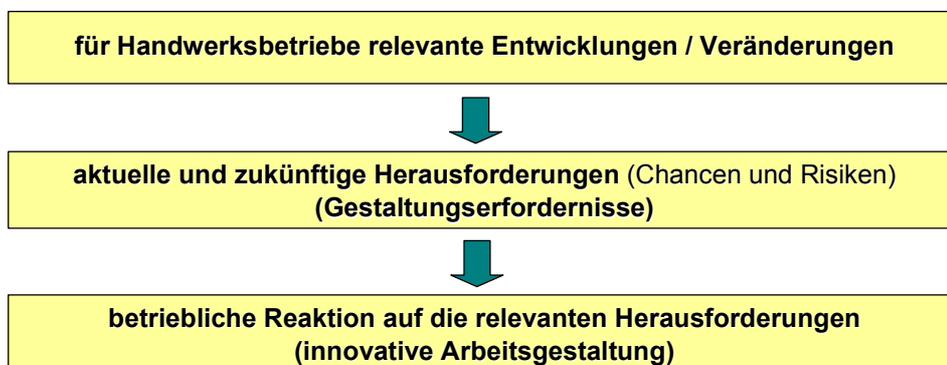


Abb. 1: Grundüberlegung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk“

1) bmb+f-Forschungsprojekt OHV0013 „Erfolgreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung in Handwerksbetrieben – Handlungsoptionen und Forschungsbedarf“; die Durchführung erfolgt im Auftrag des Instituts für Technik der Betriebsführung - itb (Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut); weitere Informationen zu diesem Projekt finden Sie auf unserer Homepage www.ritter-fbt.de sowie der des Projektträgers www.dlr.de/pt/

3. Aktuelle und zukünftige Veränderungen, die für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von Bedeutung sind

Für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk sind insbesondere von Bedeutung: (1) der „gesellschaftliche Wandel“, (2) „veränderte normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“, (3) der „technologische Wandel“, (4) „veränderte Marktbedingungen“, (5) „Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt“, (6) „veränderte Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungskräfte“ sowie (7) der „Wandel des Selbstverständnisses des Handwerks“.

Aus Sicht der befragten Experten haben die veränderten Marktbedingungen und der technologische Wandel den stärksten Einfluss auf die Entwicklungen von Handwerksbetrieben bzw. das Handwerk in den nächsten 5 bis 10 Jahren (siehe Abbildung 2).

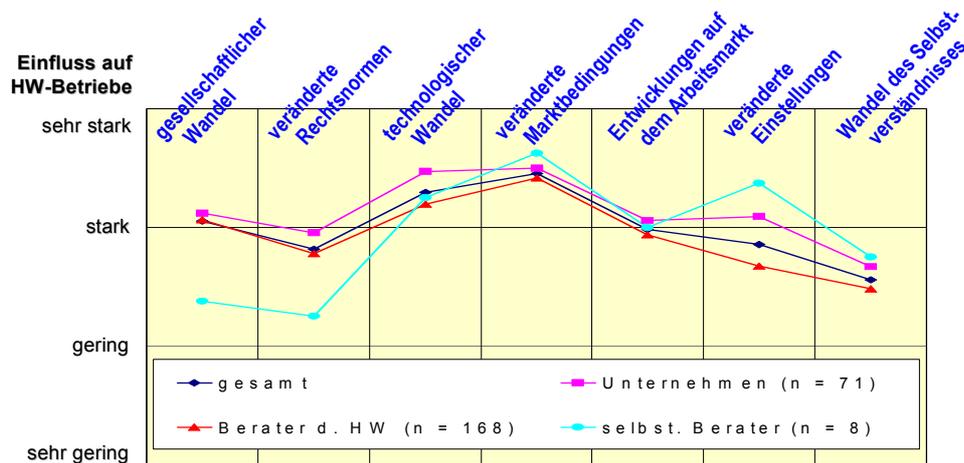


Abb. 2: Einfluss wesentlicher Veränderungsbereiche auf die Entwicklungen in Handwerksbetrieben bzw. im Handwerk in den nächsten 5 bis 10 Jahren (Einschätzung von 247 betrieblichen / betriebsnahen Innovationsexperten)

Die von den befragten Experten genannten Entwicklungen / Veränderungen, die aus ihrer Sicht für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von Bedeutung sind, wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Differenziert nach den oben genannten sieben Veränderungsbereichen ergeben sich daraus folgende aktuelle und zukünftige Veränderungen, die für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von Bedeutung sind.

(1) Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich des „gesellschaftlichen Wandels“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
Verschiebung der Altersstruktur (höherer Anteil älterer Menschen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bevölkerungsrückgang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entwicklung zu einer multikulturellen Gesellschaft (vermehrte Zuwanderung, Integration ausländischer Mitbürger)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jüngere Generation fühlt sich weniger für ältere Generation zuständig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeit sowie deren Bedeutung nehmen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verwischen - auch bei Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der Erwerbslosen (Arbeitslose, Vorruheständige) steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunahme der Lebensarbeitszeit (Seniorenarbeitsplätze)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunahme der „Zweitjobs“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
größere Sach- und Finanzwerte werden vererbt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rückgang der Versorgungsmentalität - gezwungener Maßen (mehr private Vorsorge nötig)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individualismus nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anspruchsdenken und Erwartungshaltungen nehmen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil derer, die für die Deckung der Grundbedürfnisse (z. B. Lebensmittel, ...) immer weniger Geld ausgeben wollen, steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationsüberflutung (immer mehr fühlen sich dadurch überfordert)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informationen zu sammeln, sichten, ... nimmt immer mehr Zeit in Anspruch (Zeitfresser)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeit noch mehr ein rares Gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kritischer Umgang mit neuen Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang – Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – relevante Veränderungen und Herausforderungen“ und gleichzeitig Fragebogen für die zweite Stufe der Expertenbefragung“

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
steigender Medieneinfluss (Fernsehen, Computerspiele, Internet) ⇒ Meinungsbildung, Schaffen von Moden (vereinheitlichte Vorstellungen / Sichtweisen), Verhaltensbeeinflussung (durch Medien vermittelte „Erfahrungen“ ersetzen teilweise persönliche Erfahrungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
die Bevölkerung ist schneller / leichter zu verunsichern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinsamung nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfall pflicht-ethischer Werte (traditionelle Autoritäten, Aufrichtigkeit, Geduld, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verändertes Kommunikationsverhalten (Zunahme der Mensch-Rechner-Kommunikation, Rückgang der persönlichen Kommunikation, hohe Erreichbarkeit, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
immer mehr Menschen können nicht mehr richtig zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernerfordernisse steigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verschlechterung der Ausbildung (vor allem die der Hauptschulen und Berufsschulen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
steigendes Umweltbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
widersprüchliches Gesundheitsbewusstsein: höhere Ansprüche an Produkte bei weiterhin ungesundem Verhalten (zu wenig Bewegung, Rauchen, falsche Ernährung, Alkohol, falsches Schuhwerk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umfang und Geschwindigkeit von Veränderungen nehmen zu ⇒ Unbeständigkeit, Schnellebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vermehrter Wunsch nach Orientierungshilfen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitswelt erwartet noch mehr Flexibilität und Mobilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der Single-Haushalte steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
steigende Lebensqualität (nicht für alle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansprüche an die Qualität der Arbeitsbedingungen (Arbeitsinhalt, Umgangsform, Mitwirkungsmöglichkeiten, ...) steigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Globalisierung (Beeinflussung durch Europa, Dominanz der englischen Sprache, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abnehmende Gestaltungsmöglichkeiten nationaler Politik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, in der Handarbeit ein geringes Ansehen genießt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abnehmender Stellenwert handwerklicher Berufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sinkendes Image des Handwerks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(2) Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „normative Rahmenbedingungen (Rechtsnormen)“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
Vereinheitlichung von Rechtsnormen auf europäischer Ebene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zunehmende Bedeutung internationaler Standards (z. B. Normen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
äußerer Einfluss auf Betriebe (durch normative Vorgaben) nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
normative Vorgaben werden immer undurchschaubarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Euro-Einführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osterweiterung der Europäischen Union (EU)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust der „Sonderrolle“ des Handwerks: Gleichsetzung von Handwerksbetrieben mit Kleinbetrieben, Verlust von Schutzfunktionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Aufweichung (Lockerung) der Handwerksordnung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
radikale Modifizierung der Handwerksordnung ⇒ Regeln für eine Gütegemeinschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erleichterter Zugang zur Selbstständigkeit im Handwerk / Bedeutungsverlust (Wegfall) des „großen Befähigungsnachweises“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
statt großem Befähigungsnachweis neues „Meister-Unternehmensführungs-Zertifikat“ (Gütesiegel, regelmäßig Zertifizierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
modifizierte Ausbildungsordnung (neue, zusammengeführte Berufsbilder, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Deregulierung bei Rechtsnormen insgesamt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
normative Vorgabe verlangen verstärkt Nachweise ⇒ Bürokratie steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zunahme von Selbstverpflichtungen der Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zunahme von Zertifizierungen (zum Nachweis der Erfüllung von Vorgaben, Gütebedingungen, ...)	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
dominanter Einfluss der „Großen“ (z. B. Hersteller legen Standards fest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neues Betriebsverfassungsgesetz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deregulierung im Tarifrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewerkschaften „entdecken“ Handwerksbetriebe ⇒ Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmerschutz nimmt zu (Kündigungsschutz, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recht auf Teilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abschaffung der Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entschärfung und Flexibilisierung des Arbeitsrechts	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zusätzliche Arbeitsschutz- und Hygieneauflagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zusätzliche Umweltschutz- und Energiesparauflagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
keine Restriktionen bezüglich vergleichender Werbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinheitlichung vertraglicher Regelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelungen für Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verschärfung der Produkthaftung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zunehmender Verbraucherschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberalisierung / Wegfall des Ladenschlussgesetzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regelung des Verkaufs über das Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
immer komplizierter werdendes Steuerrecht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich des „technologischen Wandels“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „technologischer Wandel“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
Innovationsgeschwindigkeit steigt weiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkter Einsatz „neuer“ Technologien (Laser, CAD, PPS, rechnergesteuerte Maschinen, Sensoren, Scanner, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Internetnutzung (Marketing, Info-Beschaffung, Einkauf, Vertrieb, Fernwartung, Weiterbildung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (Handy, E-Mail, Multimedia, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkter Einsatz leistungsfähiger EDV-Systeme (Datenbanken mit Kundendaten, Zeiterfassung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
integrierte EDV-Lösungen (Vernetzung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
intelligente, miniaturisierte Sicherheits- u. Überwachungstechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
integrierte Gebäudetechnik / integriertes Gebäudemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rechnergestützte Aus- und Weiterbildung (Computer Based Training)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spracherkennung und Sprachsteuerungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Digitalisierung (digitalisierte Körpermaße, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visualisierungstechniken (visualisierte Lösungsvorschläge, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sehr breiter Einsatz elektronischer Bauteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modulbauweise / Einsatz von Baugruppen mit hohem Vorfertigungsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wartung und Instandhaltung vermehrt „nur“ Austausch von Komponenten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nano-Technologie / Mikrosystemtechnik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bio-Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Materialien / Werkstoffe (Keramik, Kunststoffe, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Beschichtungstechniken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
alternative Werkstoffe (Hanf, Schafwolle, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Verbindungstechniken (Kleben, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Energieversorgungssysteme (regenerative / alternative Energien, dezentral)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von Brennstoffzellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

technische Lösungen zur Verringerung des Energieverbrauchs (Niedrigenergiebauweise, Passivhaus, ...)	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
konsequenterer Berücksichtigung von Entsorgungsaspekten bei der Produktgestaltung, Produktion, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abkehr von überkomplexen Technologien (mehr Bedienerfreundlichkeit, „Smart-Tech“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
technisch unausgereifte Produkte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(4) Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „Marktbedingungen“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
verschärfter Wettbewerb (verstärkte Konkurrenz, ausländische Billiganbieter, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ruinöser Preiswettbewerb vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
industrielle Anbieter, Energieversorgungsunternehmen, Beschäftigungsgesellschaften, ... besetzen angestammte Felder des Handwerks (handelseigene Großbäckereien, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungen (insb. Produkteigenschaften) werden vergleichbarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
hohe Markttransparenz vor allem bei Standardprodukten und Standarddienstleistungen (Vergleichen geht leichter und schneller)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dynamik der Märkte (Geschwindigkeit und Umfang der Veränderungen) nehmen weiter zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unüberschaubare Märkte (Informationsmöglichkeiten wachsen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

polarisierte Märkte: individuelle Lösungen (Preis zweitrangig) – Standardleistungen (preisgünstig); Komplettlösungen (Sorglospakete) – preisgünstige Einzellösungen; handwerkstypische Leistungen – „Schrauberarbeiten“	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
globalisierte Märkte (überregional agierende Handwerksbetriebe, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trend zu Komplettanbietern (Handwerker-Kooperationen, Generalunternehmen, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsenz in Kundenzentren erforderlich (dort sein, wo die Kunden hinkommen, nicht umgekehrt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden erwarten professionelle Präsentation der angebotenen Produkte und Dienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zielgruppenspezifisches Marketing verstärkt erforderlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden blenden zunehmend Werbung aus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der vorinformierten Kunden steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden werden kritischer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft von Kunden, auch bei geringer Unzufriedenheit den Anbieter zu wechseln, steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
umfassende Information und Beratung wird erwartet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
steigende Kundenforderungen an die eigentliche Leistung: Qualität, kurze Auftragszeiten, Termintreue, günstiger Preis, Festpreis, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenorientiertes Verhalten (Kunden Ernst nehmen, auf sie eingehen, ...) wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
steigende Kundenforderungen an die Kundenbetreuung: schnelles Reagieren bei Anfragen, hohe Erreichbarkeit (auch außerhalb der Öffnungszeiten), keine wechselnden Ansprechpartner, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teilweise steigendes Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individuelle Leistungen werden verstärkt nachgefragt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Nachfrage nach Komplettlösungen (alles aus einer Hand)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Nachfrage nach Zusatz- (insb. Dienstleistungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzleistungen verstärkt kaufentscheidend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkte Nachfrage nach Dienstleistungen / Service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der allein lebenden Kunden steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der älteren Kunden steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

verstärkte Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen und -produkten	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
verstärkte Nachfrage nach Lieferdienstleistungen (Partyser-vice von Metzgern, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Online-Ausschreibungen werden Standard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marktplatz Internet: Präsenz im Internet erwartet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkauf von Standardleistungen per Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfluss von Marken-Herstellern steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lieferanten benachteiligen Kleinabnehmer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetnutzung beim Einkauf (Infobeschaffung, Preisver-gleich, Abwicklung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(virtuelle) Einkaufskooperationen nehmen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zunehmende Konzentration auch im Handwerk (Fusionen, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vermehrtes Outsourcing auch im Handwerk (Zukauf von Leistungen bei Billiglohnunternehmen, Zusammenarbeit mit Subunternehmen, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sinkende Zahlungsmoral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(5) Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Verände-rungen im Bereich „Arbeitsmarkt“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zu-künftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „Arbeitsmarkt“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
Verschärfung der Polarisierung: „Mangel an „geeigneten“ Arbeitskräften (Qualifikation, Einstellung, ... entsprechen den Unternehmensforderungen) – Überangebot an (scheinbar) „ungeeigneten“ Arbeitskräften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
Mangel an geeigneten Fachkräften verschärft sich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangel an geeigneten Führungskräften (Meister, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse im Handwerk zu arbeiten sinkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft den Arbeitsplatz zu wechseln steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkter Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter (Abwerbungen nehmen zu, Industriebetriebe bieten mehr)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eignung (Qualifikation, Einstellung, ...) der Bewerber geht zurück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartungen der Bewerber an die Arbeitsbedingungen (Teilzeit, individuelle Arbeitszeiten, ...) und die Bezahlung steigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitslose müssen sich verstärkt um Arbeit bemühen ⇒ bewerben sich verstärkt im Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anteil der Frauen, die im Handwerk arbeiten wollen, steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quereinsteiger (Aussteiger aus Industrie, Handel, ...) interessieren sich für das Handwerk	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
weitere Öffnung des Arbeitsmarktes (Zuzug ausländischer Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
veränderte Altersstruktur bei den Arbeitssuchenden stärker ausgeprägt (hoher Anteil älterer Bewerber)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abschaffung von Vorruhestandsregelungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lebensarbeitszeit nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse von Schulabgängern an Handwerksberufen geht zurück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mangelnde Schulausbildung der Azubi-Bewerber	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulabgänger interessieren sich für saubere / kaufmännische Berufe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bildungsniveau im Handwerk sinkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
es wird weniger ausgebildet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verstärkt Um- und Nachqualifizierungsprogramme / -maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verbesserung der Arbeitsvermittlung (u. a. durch private Vermittler)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(6) Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „Einstellungen, Erwartungen und Verhaltensweisen der im Handwerk tätigen Mitarbeiter und Führungspersonen“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
einerseits motivierte, engagierte und verantwortungsbewusste Mit-Arbeiter andererseits uninteressierte und wenig leistungsbereite „Arbeiten-Müßer“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch, in einem Betrieb / Gewerbe mit positivem Image zu arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selbstbewusstsein steigt / kritischer Umgang mit Autoritäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verfolgung eigener Interessen und Ziele wird Mitarbeitern wichtiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
insgesamt steigende Ansprüche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartung: Arbeitsbedingungen und Entlohnung wie in der Industrie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualität der Arbeitsbedingungen wird wichtiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter wollen als vollwertige Partner Ernst genommen werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartung: partnerschaftliches Führungsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartung: rechtzeitig informiert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter wollen vermehrt einbezogen (beteiligt) werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
selbstständiges Handeln (Arbeiten) vermehrt gewünscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
individuelle Arbeitszeiten vermehrt gewünscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten vermehrt gewünscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartung: Leistung / Leistungsbereitschaft muss honoriert werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
vermehrter Wunsch nach Beteiligung am Betriebsergebnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildung / Qualifizierung vermehrt gewünscht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wunsch nach mehr Freizeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation mit dem Unternehmen geht zurück	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Traditionsbewusstsein lässt nach	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft Unternehmen zu wechseln steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
teilweise sehr geringe Leistungsbereitschaft, Arbeitsmoral und Lernbereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientierungslosigkeit jüngerer Mitarbeiter nimmt zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
durch Medien, Computerspiele, ... geprägte Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
immer mehr junge Mitarbeiter können nicht mehr zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
abnehmende Versorgungsmentalität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ältere Mitarbeiter erwarten einen sicheren Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte wollen klare Perspektiven / Entwicklungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei älteren Unternehmern sinkt die unternehmerische Risikobereitschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmer erwarten unternehmerisches Denken und Handeln von ihren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmer verstehen sich mehr als Manager	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(7) Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“

Die inhaltsanalytische Auswertung der Expertenangaben ergab die nachfolgenden Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“.

Welche Bedeutung haben diese Veränderungen aus Ihrer Sicht für die aktuellen und zukünftigen Entwicklungen in Ihrem Handwerksbetrieb (in Handwerksbetrieben) bzw. im Handwerk insgesamt? Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.

Veränderungen im Bereich „Selbstverständnis des Handwerks“	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
Identitätskrise des Handwerks	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tradition immer unwichtiger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation der Handwerker mit ihrem Berufsstand nimmt ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zunehmende Kammer- und Verbandsmüdigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Infragestellung sämtlicher Handwerksorganisationen (HWO)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sinkende Bereitschaft / geringes Interesse aktiv in den bisherigen Organisationen des Handwerks mitzuarbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Image des Handwerks sinkt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verlust von Teilen handwerklicher „Spielregeln“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wegfall / Wandel traditioneller Berufsbilder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerk stirbt schleichend von innen (fehlende Erneuerung, Vorteil nehmen ab) und außen (schwindendes Ansehen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
erkannte Erfordernis eines neuen Selbstverständnisses führt zum Handeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neues Leitbild eines zeitgemäßen Handwerks („Hand- und Kopfwerkers“) wird im Konsens entwickelt: Tradition + Innovation + Fachkompetenz + Problemlöser und Dienstleister + Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufbau eines neuen Images	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftsdenken spielt eine größere Rolle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Dienst- als Sachleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
neue Funktion des Meisters: Gütekenneichen / Qualitätsmerkmal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standesdenken / -dünkel nimmt ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verinnerlichung des Dienstleistungsgedankens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verinnerlichung der Kundenorientierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsenz in Kundenzentren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wandel zum Anbieter „Problemlösung / Aufgabenerfüllung aus einer Hand“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Kooperationsbereitschaft, weniger Eigenbrötelei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
lokaler / regionaler Bezug geht zunehmend verloren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vermehrt Gesundheits-Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mehrere parallele Entwicklungstendenzen: kundenorientierter Problemlöser / Dienstleister, Komplettanbieter, spezialisierter „Nischenbesetzer“ „industrieeähnlicher“ Handwerker, „Durchwurstler“ (Schrauber)	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
umfangreiche Diskussionen über Leitbild, Funktion, Aufgaben und Struktur einer zeitgemäßen Handwerksorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bereitschaft zur Reformierung der HWO steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HWO: kundenorientierter, professioneller Dienstleister	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ersatz der HWO durch regionale Organisationen (z. B. Wirtschaftskammern) oder interessenbezogene Organisationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Branchen- und Tätigkeitsfelder verschwimmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerk versteht sich nicht mehr als „Ausbilder der Nation“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Aktuelle und zukünftige Herausforderungen (Gestaltungserfordernisse) für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk

Neben der Nennung wesentlicher aktueller und zukünftiger Veränderungen, die für Handwerksbetriebe bzw. das Handwerk von Bedeutung sind, bat man die Experten, die aus ihrer Sicht daraus resultierenden Herausforderungen (Chancen und Risiken) bezüglich der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung von Handwerksbetrieben bzw. Gestaltungserfordernisse im Handwerk zu prognostizieren. Nachfolgend sind die Ergebnisse einer mehrstufigen inhaltsanalytischen Auswertung der Expertenangaben hierzu dargestellt. Zur Vermeidung von Doppelnennungen wird hier – im Gegensatz zum vorangegangenen Kapitel – auf eine Differenzierung nach den Veränderungsbereichen verzichtet.

Welche Bedeutung haben diese Herausforderungen aus Ihrer Sicht für Ihren Handwerksbetrieb bzw. das Handwerk? *Bitte füllen Sie den folgenden Fragenteil aus.*

Herausforderungen bezügl. der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung von Handwerksbetrieben bzw. Gestaltungserfordernisse im Handwerk	Bedeutung für Entwicklungen in HW-Betrieben / im Handwerk			
	sehr gering	gering	stark	sehr stark
frühzeitiges Erkennen von Veränderungen und Trends	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßiges Ableiten betrieblicher Konsequenzen erkannter Veränderungen / Trends organisieren (strategische Planung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestaltungsmöglichkeiten erkennen und nutzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewältigen d. steigenden Organisations- u Planungsaufwands	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang – Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – relevante Veränderungen und Herausforderungen“ und gleichzeitig Fragebogen für die zweite Stufe der Expertenbefragung“

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
richtiges Einschätzen der eigenen Stärken				
Bewältigen der wachsenden Komplexität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewältigen der steigenden Änderungserfordernisse (Förderung der Veränderungsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisieren der zunehmenden Informationserfordernisse („auf dem Laufenden bleiben“)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewältigen / Organisieren des steigenden Verwaltungsaufwandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusatzbelastungen des Unternehmers (z. B. sich auf dem Laufenden halten) sowie zunehmende Unternehmensführungsaufgaben kompensieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kapitalbeschaffung wird durch verschärfte Risikoabsicherung der Banken (Ranking) erschwert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Änderung der Rechtsform zur Erleichterung der Fremdkapitalbeschaffung (kleine AG) oder aus Haftungs- beziehungsweise Steuergründen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufspaltung des Unternehmens (z. B. aus rechtlichen Gründen, zur Verbesserung der Flexibilität, Spezialisierung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liberalisierung des Handwerksrechtes durch EU-Gesetzgebung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verschärfter Wettbewerb (durch erleichterte Gründung eines Handwerksbetriebes, „Nicht-Meisterbetriebe“, Eindringen industrieller Anbieter in angestammte Felder des Handwerks, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerksbetrieb muss auch ohne „Schutzfunktion“ des Handwerks wettbewerbsfähig sein	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewältigen der wachsenden Flut von Rechtsnormen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich regelmäßig über veränderte Rechtsnormen informieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit zunehmenden Beschränkungen durch Rechtsnormen, Normen sowie Standards von Großbetrieben zurechtkommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfordernis, sich rechtlich besser abzusichern (z. B. exaktere Vertragsgestaltung und Vertragsprüfung erforderlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentationserfordernisse / Nachweispflichten nehmen zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführen und Betreiben eines praktikablen integrierten Managementsystems	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitbestimmung (Betriebsverfassungsgesetz) positiv gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beratungsbedarf steigt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
Chancen veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen nutzen (flexible Öffnungszeiten, neue Tätigkeitsfelder, Absatzmärkte, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
betriebsspezifische Gestaltung differenzierter Beschäftigungsmodelle (Realisieren unterschiedlicher paralleler Beschäftigungsmodelle, z. B. Heimarbeit, Teilzeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
betriebsspezifische Gestaltung flexibler Arbeitszeitmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praktizieren flexibler Arbeitszeitformen (Personalplanung, Einsatzplanung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich technisch auf dem Laufenden halten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl geeigneter Technologien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung neuer Technologien (CAD, PPS,CNC, Laser, ...) organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung moderner I&K-Technologien (Einkauf, Verkauf, ... mittels Internet, ...) organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisierung integrierter EDV-Lösungen (Vernetzung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kompletten Internetauftritt (incl. Pflege) organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
wirtschaftliche Nutzung der neuen Technologien: hoher Investitionsbedarf, hohe Innovationsrate, ... ⇒ neue Nutzungsmodelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bewältigen des regelmäßigen Weiterbildungsbedarfs (Unternehmer plus Mitarbeiter) / Organisieren der Qualifizierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung der Lernbereitschaft (im Sinne eines lebenslangen Lernens)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologie an betriebliche Erfordernisse (mit Hersteller, ...) anpassen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nutzung alternativer Energiesysteme organisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Positionierung des Unternehmens entsprechend den Kundenforderungen und Kernkompetenzen (z. B. nicht „Vermasung“ sondern Profilierung, vom Sachleister zum Sach- und Dienstleister, umfassender Dienstleister)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profilierung des Unternehmens (sich von Wettbewerbern abheben)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviceleistungen verstärken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezialisierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
auf abnehmende Kundenbindung / -treue reagieren (regelmäßiger Kundenkontakt, Events organisieren, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
Realisieren einer konsequenten Kundenorientierung: von Kundenforderungen ausgehen, noch differenzierter auf Kunden eingehen, hohe Zuverlässigkeit, kommunikative Fähigkeiten verbessern, Service- und Beratungsqualität verbessern, Leistungen transparent machen, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisieren einer an den Kunden ausgerichteten Organisation, die z. B. schnelles Reagieren, kurze Auftragszeiten, ... ermöglicht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden Orientierung geben (sie an die Hand nehmen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden wünschen mehr Beratung (die kaum verrechnet werden kann)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmer auf informiertere (kritische) Kunden einstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kunden zeitgemäß und differenziert ansprechen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kundenorientiertes Verhalten trainieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Realisieren einer Datenbank mit relevanten (unsensiblen) Kundeninformationen ⇒ gezieltes Ansprechen / Informieren von Kunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zielgruppenorientiertes Marketing realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internetnutzung bei der Vermarktung realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sich auf inhomogene Zielgruppen (z. B. unterschiedliche Einkommensgruppen) einstellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßige Kundenbefragungen realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlöser sein, über Gewerke hinweg: Komplettlösungen anbieten (z. B. kompletter Dachausbau), „alles aus einer Hand“, Systemlösungen, Rundumservice, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
spezielle Leistungen für interessante Zielgruppen (z. B. kapitalkräftige Senioren, Singles) entwickeln und entsprechend anbieten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem Sachverhalt „älter werdende Bevölkerung“ durch entsprechende Leistungen (z. B. altersgerechtes Bauen, Hörgeräte, Orthopädie, behindertengerechtes Arbeiten und Wohnen) gerecht werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dem wachsenden Umweltbewusstsein durch entsprechende Leistungen (z. B. umweltverträgliche Produktionsverfahren und Produkte, energiesparende Produkte) gerecht werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geschäftsfeld Gesundheitsdienstleistungen sich erschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zukunftsmarkt Sanierung sich erschließen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
praktikable Kooperationsmodelle entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
verstärkte Kooperationserfordernisse realisieren: Kooperationsbereitschaft fördern, Kooperationsfähigkeit entwickeln, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strategische Kooperationen, wie Outsourcing, Kooperation mit Billiglohnunternehmen, verstärkte Zusammenarbeit mit Subunternehmen, realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Direktvertrieb der Hersteller nimmt zu ⇒ adäquat darauf reagieren (z. B. Kooperation, eigenes, mehrere Hersteller einbeziehendes Onlineangebot, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit über das Internet realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einkaufskooperationen realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
beim Einkauf globaler agieren (Internetnutzung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fremdsprachenkenntnisse erforderlich (z. B. für globalen Einkauf)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zunehmender Einfluss der Hersteller (z. B. im Kfz-Handwerk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Subunternehmen und Leiharbeitern gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spaltung der Belegschaft: Kernmannschaft plus „Zuschaltpersonal“ (Leiharbeiter, Selbstständige, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
multikulturelle Belegschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
steigender Anteil der weiblichen Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verschiebung der Altersstruktur der Belegschaften (Anteil älterer Mitarbeiter steigt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Mitarbeiter an das Unternehmen binden (attraktive Arbeit, vergleichbare Bezahlung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
systematische Personalentwicklung (Weiterbildung, ...) realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
für Mitarbeiter Perspektiven (Entwicklungs- und Aufstiegschancen) entwickeln und aufzeigen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplätze attraktiver gestalten, zeitgemäßes Erscheinungsbild, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiter an Veränderungs-, Verbesserungs- und Gestaltungsmaßnahmen sowie Innovationsprozessen beteiligen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
leistungsorientierte Entlohnung realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beteiligung am Betriebsergebnis realisieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang – Ergebnisse der ersten Stufe der Expertenbefragung „Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – relevante Veränderungen und Herausforderungen“ und gleichzeitig Fragebogen für die zweite Stufe der Expertenbefragung“

	<input type="checkbox"/> sehr gering	<input type="checkbox"/> gering	<input type="checkbox"/> stark	<input type="checkbox"/> sehr stark
mitarbeiterorientierte Personalführung: sich mehr um die Mitarbeiter kümmern, auf sie eingehen, rechtzeitig informieren, Anreize schaffen, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfteentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
professionelle Unternehmensführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transparenz von Zielen, Vorgängen, Entscheidungsprozessen, ... verbessern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
als Unternehmer „los lassen können“ (Vertrauensvorschuss für Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ausländische Mitarbeiter integrieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eingliederung wenig qualifizierter und arbeitsloser Bewerber (Einarbeitung, Betreuung, systematische Fortbildung, ...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zusammenarbeit mit Subunternehmen / Leiharbeitern gestalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mit vorhandenem Personal / Bewerbern zurecht kommen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vereinbarkeit von unternehmerischer Tätigkeit und Familie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolgeproblematik durch sinkende Attraktivität, ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identitätskrise des Handwerks lösen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerk neu (zeitgemäß) definieren (Hand- plus Kopfwerk)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leitbild „zeitgemäßes Handwerk“ entwickeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
positives Image des Handwerks und handwerklicher Berufe aufbauen (Klagelieder, „obligatorisches Handwerkergeschrei“ ist schädlich)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vorteile des Handwerks / von Handwerksbetrieben herausstellen (Öffentlichkeitsarbeit)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Identifikation der Handwerker mit dem Handwerk fördern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerk wieder zu „Gütesiegel“ machen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meister als Gütekennzeichen / Qualitätsmerkmal installieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
junge, dynamische Unternehmer für ehrenamtliche Tätigkeiten in der Handwerksorganisation gewinnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Handwerksorganisation reformieren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Erfolgreiche Ansätze zur Bewältigung aktueller Herausforderungen

Wir wollen auch aufzeigen, wie innovative, fortschrittliche Unternehmen einige der oben dargestellten Herausforderungen erfolgreich bewältigen (wie sie dabei vorgehen und was sie erreicht haben). Solche **Positivbeispiele** wollen wir durch Interviews vor Ort kurz aufnehmen, skizzieren und in Abstimmung mit dem Unternehmen publizieren (neben der Rückmeldung sicherlich auch eine gute Werbung für die Unternehmen).

Welche Herausforderungen hat Ihr Unternehmen erfolgreich bewältigt? Sind Sie grundsätzlich bereit, dass wir nach vorheriger Abstimmung - dieses Positivbeispiel aufnehmen?

- grundsätzlich bereit muss noch geklärt werden kein Interesse

Folgende Herausforderung haben wir erfolgreich bewältigt: ☞

6. Statistische Angaben

Sind Sie?

- Unternehmer / Führungskraft; unser Betrieb hat ☞ Mitarbeiter
 Berater des Handwerks
 selbstständiger Unternehmensberater

In welcher(n) Branche(n) sind Sie tätig? (Mehrfachnennungen möglich!)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bauhauptgewerbe | <input type="checkbox"/> Ausbaugewerbe |
| <input type="checkbox"/> Elektrohandwerke | <input type="checkbox"/> Metallhandwerk |
| <input type="checkbox"/> Kfz-Gewerbe | <input type="checkbox"/> Sanitär-Heizung-Klima-Handwerke |
| <input type="checkbox"/> Holzgewerbe | <input type="checkbox"/> Bekleidung-, Textil- und Ledergewerbe |
| <input type="checkbox"/> Nahrungsmittelhandwerk | <input type="checkbox"/> Gesundheitshandwerk |
| <input type="checkbox"/> Reinigungshandwerk | <input type="checkbox"/> Glas-, Papier- und keramische Gewerbe |
| <input type="checkbox"/> sonstige Branche, welche? ☞ | |

Ihre Anschrift (für die Ergebnisrücksendung; Ihre Angaben werden vertraulich behandelt):

Bitte senden oder faxen (Fax: 06301-33537) – Deckblatt hierfür siehe Rück-/Folgesseite oder mailen (fbt.ritter@t-online.de) Sie uns den ausgefüllten Fragebogen

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung !

Literatur

- Baumann, M.; Schulte, A.:
Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Leitfaden zur Vorgehensweise für
Handwerksunternehmen. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2002
- Baumann, M.; Ritter, A.; Schulte, A.; Weimer, S.:
Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Erfolgreiche Praxisbeispiele. Ver-
lag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2003
- Hantsch, G.:
Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 1999
- Jetter, F. et al (Hrsg.):
Managementkompetenz für Führungskräfte: Das Handbuch zur Personalfüh-
rung und Personalentwicklung. Lit Verlag. Hamburg 2000
- LGA – Landesgewerbeamt Baden-Württemberg (Hrsg.):
Lebendiges Lehren – Aktivierende Methoden in der beruflichen Weiterbildung.
Schriftenreihe des Landesarbeitskreises für berufliche Fortbildung, Band Nr. 6.
Stuttgart 1998
- LGH – Landesgewerbeförderungsstelle des Handwerks in Nordrhein-Westfalen
am 15.04.2002 von <http://www.flexiblearbeitszeiten.de/Efa.htm>
- Mendius, H. G.; Schütt, P.:
Expertenbefragung im Handwerk. Handwerk vor großen Herausforderungen:
Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente
zur Bewältigung der demographischen Herausforderung, November 2002,
www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm
- Mendius, Hans Gerhard:
Dem demografischen Wandel trotzen: Qualifizierung, Personalentwicklung und
Mobilisierung von Arbeitskraftreserven als Chance für die Wirtschaft. Vortrag
auf der MAI-Konferenz (Wirtschaftsraum Südbayern: München, Augsburg, In-
golstadt) am 23. Mai 2003 in Dachau.

Mendius, H. G.:

Entwicklungsperspektiven von Ausbildung, Berufseinmündung und Arbeitskräftemobilität – Präsentation auf der Fachtagung "Berufsausbildung im Wandel – Ziele, Perspektiven und Instrumente der Ausbildungsförderung junger Menschen" der Arbeitsgemeinschaft für Einrichtungen der arbeitsweltbezogenen Jugendsozialarbeit in Unterfranken (AG AJSA), Würzburg, 2.7.2003.

Richter, R.:

Management von Informatikprojekten. Vorlesungsunterlagen des Instituts für Angewandte Informatik und Formale Beschreibungsverfahren (AIFB). Universität Karlsruhe 2002

Ritter, A.:

Praxisbeispiele für einen integrierten Arbeitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen In: Der Umweltschutz-Berater – Umweltrecht, Umwelttechnik, Umweltmanagement, Köln, 68. Erg.-Lfg. Feb. 2001, Kap. 7.3.3, S. 1 - 31

Ritter, A., Schulte, A.:

Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk – Herausforderungen und Lösungsansätze aus der Sicht betrieblicher / betriebsnaher Experten. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher Vielfalt. GfA-Press Dortmund 2002, S. 119 – 122

Schulte, A., Baumann, M., Ritter, A.:

Beispiele innovativer Arbeitsgestaltung im Handwerk. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Arbeitswissenschaft im Zeichen gesellschaftlicher Vielfalt. GfA-Press Dortmund 2002, S. 139 – 141

Weber, B. und Packebusch, L.:

Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg.
http://www.demotrans.de/documents/handlung_nd.pdf am 17.07.2002

Wehrhahn, B.; Holzbach, W.; Heinen, E.:

Flexible Arbeitszeitgestaltung. Verlag Dr. Jochem Heizmann. Gifhorn 2001

Weimer, S.; Schütt, P.; Mendius, H. G.:

Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs, München 2002, www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm

- Weimer, S.:
Erschließung neuer Tätigkeitsfelder als Ansatz zur Bewältigung der Probleme alternder Belegschaften - Das Beispiel "umfassende Altfahrzeugnutzung". In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001, S. 56-66.
- Zentralverband des Deutschen Handwerk – ZDH (Hrsg.):
Zukunft des Handwerks – Handwerksorganisation mit Zukunft, Entwicklungen – Strategien – Maßnahmen. Sonderdruck-Reihe des Zentralverbands des Deutschen Handwerks, Heft 25. Berlin 2000
- Zentralverband des Deutschen Handwerks – ZDH (Hrsg.):
Neue Märkte – Neue Chancen. Verlag Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin 2003