

Proaktive Betriebsberatung im Handwerk: Eine erfolgversprechende Strategie der Unterstützung von Kleinbetrieben bei der Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung

Julia Maxi BAUER¹, Andreas IHM¹, Albert RITTER²

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

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

Kurzfassung: Megatrends wie die Digitalisierung oder der demografische Wandel führen zu einer sich immer schneller wandelnden Arbeitswelt mit zahlreichen Herausforderungen. Diese und die damit verbundenen Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen und darauf rechtzeitig zu reagieren bzw. antizipativ zu agieren, stellen vor allem kleine Handwerksbetriebe vor eine schwer zu überwindende Hürde. Daher benötigen sie Beratung durch handwerksnahe Unterstützungspartner. Deren Beratungspraxis ist eher „feuerwehrartig“, da die Betriebe sich primär mit akuten Problemen an die Berater wenden und eine schnelle Lösung erwarten. Chancen zur Initiierung eines strategischen Entwicklungsprozesses, der auch die Arbeits- und Organisationsgestaltung umfasst, werden i. d. R. nicht genutzt. Hier setzt das Konzept der proaktiven Betriebsberatung im Handwerk an.

Schlüsselwörter: proaktive Betriebsberatung, strategische Betriebsführung, Handwerk, Kleinbetriebe

1. Relevanz einer Unterstützung von Handwerksbetrieben

Auch wenn im Handwerk gut ausgebildete Fachkräfte arbeiten und fast alle Unternehmer Meister sind, teilweise mit einer entsprechenden Fortbildung, wie beispielsweise die zum Betriebswirt (HWK), oder sogar eine Hochschulausbildung haben, benötigen viele von ihnen aufbereitete Informationen und eine externe Unterstützung zum Meistern der komplexer werdenden Herausforderungen. Ein wesentlicher Grund hierfür sind die strukturellen Besonderheiten des Handwerks, wie insbesondere die geringe Beschäftigtenzahl (über die Hälfte der Betriebe beschäftigen weniger als fünf und fast 95 % weniger als 20 Mitarbeiter (Daten aus 2013, ZDH 2014), die starke Fokussierung auf den Unternehmer – auch im operativen Bereich (vgl. Baumann et al. 2014) und das Fehlen interner Fachkräfte zur Unterstützung des Unternehmers bei der Organisation, Planung und Führung des Betriebes sowie für eine kritische Auseinandersetzung mit der Situation des Betriebes und dessen Zukunftsfähigkeit. Deshalb ist vor dem Hintergrund der hochvolatilen und dynamischen Veränderungen ein schneller und unkomplizierter Zugang zu Informationen und Beratungsleistungen entscheidend für die Zukunftsfähigkeit und damit den nachhaltigen Erfolg eines Handwerksbetriebes (vgl. Bauer et al. 2014a). – Die Relevanz einer externen Unterstützung zeigt beispielhaft der Umgang vor allem der kleinen Handwerksbetriebe mit den *Herausforderungen des demografischen Wandels*: Obwohl das Thema und sei-

ne Auswirkungen, wie z. B. der Nachwuchs- und Fachkräftemangel in den Handwerksbetrieben angekommen sind (vgl. Thomä 2014), erkennen viele Handwerksunternehmer bisher noch unzureichend die für ihren Betrieb mittel- und längerfristig resultierenden Herausforderungen und verfügen häufig nicht über das erforderliche Know-how sowie die Instrumente zum effektiven und effizienten Meistern der daraus resultierenden Gestaltungsaufgaben (vgl. Ritter et al. 2013). Doch nur wenn es den Handwerksbetrieben gelingt, attraktive, alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze und -bedingungen zu gestalten und die Betriebsorganisation sowie das Leistungsspektrum entsprechend weiter zu entwickeln, lassen sich die teilweise existenziellen Herausforderungen bewältigen. Die FitDeH-Fachkonferenzen in 2013 (siehe Ritter et al. 2013) und 2014 (s. Bauer et al. 2014b) lassen erkennen, dass neben Impulsen, praktikablen Gestaltungskonzepten, handwerkstauglichen Werkzeugen und strategisch orientierten (proaktiven) Vorgehensweisen hierfür vielfach eine externe Unterstützung der Unternehmer des Handwerks erforderlich sind (vgl. Stetter et al. 2013).

2. Betriebsberatung im Handwerk

2.1 Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe

Für Informationen und eine Beratung stehen den Handwerksbetrieben in Deutschland unterschiedliche *Unterstützungspartner* zur Verfügung. Tabelle 1 skizziert diese und grenzt sie gegeneinander ab. Die sicherlich wichtigsten Unterstützer der Handwerksbetriebe sind die Betriebsberater der Handwerksorganisationen, also der Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Fachverbände. Ihre Aufgabe ist es, die größenbedingten Nachteile der Handwerksbetriebe durch eine auf das Handwerk zugeschnittene Unterstützung in Teilen auszugleichen (siehe Richtlinien des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) zur „Förderung von Beratungen von Handwerksunternehmen durch ihre Kammern und ihre Fachverbände“). Die Unterstützung soll in der Breite erfolgen und für jeden Handwerksbetrieb zugänglich sein. Die Betriebsberater des Handwerks sind etwa je zur Hälfte betriebswirtschaftliche und technische Fachexperten, die teilweise für spezielle Themenfelder, wie Außenhandel, Innovationen, Aus- und Weiterbildung, Demografie, Rechts- und Steuerfragen sowie Denkmalschutz zuständig sind. Sie unterstützen die Handwerksbetriebe kostenfrei, da das BMWi und fast alle Bundesländer aktuell 460 Beratungsstellen und 62 Informationsstellen bei Zentralfachverbänden fördern. Gefördert wird jedoch lediglich eine betriebswirtschaftliche oder technische Kurzberatung von maximal vier Beratungstagen. In 2011 führten die 460 Beratungsstellen ca. 49.000 Betriebsberatungen mit einer durchschnittlichen Beratungsdauer von 7 Stunden durch (vgl. BMWi 2014). Dazu kamen noch Betriebsberatungen, die die Handwerksorganisationen aus eigenen Mitteln (den Mitgliedsbeiträgen der Betriebe) finanzieren. Neben der einzelbetrieblichen Beratung und vereinzelt Gruppenberatungen in Form von Serien von Workshops mit fünf bis zwölf Handwerksunternehmern (siehe Ritter et al. 2014) werden Info-Veranstaltungen und Seminare durchgeführt und Informationsschriften bereitgestellt (vgl. Bauerfeld & Blaga 2014a). Bei den Beratungsinhalten dominiert laut Angaben des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH 2014) mit fast 32 % die Existenzgründung. Weitere Hauptthemen sind Fragen zur Finanzierung, zum Rechnungswesen und zur Kostenrechnung sowie die Betriebsführung (vgl. BMWi 2014). Am häufigsten nutzen die Betriebe mit 10 bis 20 Beschäftigten, gefolgt von den Betrieben mit bis zu 9 Beschäftigten die Betriebsberatung des Handwerks.

Tabelle 1: Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe

Unterstützungspartner	Dienstleistungen	Ausrichtung	Besonderheiten
Betriebsberater der Handwerksorganisationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitstellung von Informationen ▪ Kurzberatungen ▪ Begleitung bei der Existenzgründung ▪ Konvoi-Beratung (vereinzelt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an den vom Unternehmer benannten Problemen ▪ Fokussierung auf <ul style="list-style-type: none"> - den akuten Bedarf - das operative Geschäft ▪ Beratung des Unternehmers ▪ Hilfe zur Selbsthilfe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dienstleistungen sind für die Mitgliedsbetriebe und Existenzgründer kostenlos ▪ schneller und unkomplizierter Zugang ▪ Berater haben versierte Handwerkskenntnisse ▪ Berater können nur bedingt das breite Beratungsspektrum abdecken ▪ Beratung frei von eigenen wirtschaftlichen Interessen
freiberufliche Berater, die (auch) Handwerksbetriebe betreuen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fachberatung ▪ Umsetzungsbegleitung ▪ Coaching 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an den ermittelten Problemursachen bzw. Entwicklungspotenzialen ▪ Fokussierung auf <ul style="list-style-type: none"> - den akuten Bedarf - strategische Ziele ▪ erfolgsorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kostenpflichtige Dienstleistungen (teilweise förderfähig) ▪ Unternehmer tun sich mit dem Finden eines geeigneten Beraters schwer ▪ Zugangsprobleme seitens der Berater ▪ Beratung des Unternehmers und der Mitarbeiter
sicherheits-technische und betriebsärztliche Betreuung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufzeigen des Handlungsbedarfs ▪ Arbeits- und Gesundheitsschutzberatung ▪ Umsetzungsunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an externen Vorgaben und den ermittelten Bedarfen ▪ problem- bzw. anlasszentriert ▪ Fokussierung auf Arbeits- und Gesundheitsschutz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kostenpflichtige Dienstleistungen ▪ wird von den Betrieben (teilweise) als „Zwangsberatung“ empfunden ▪ häufig „halbherzige“ Umsetzung → Nutzen unzureichend vermittelt bzw. verkannt
Gesundheitsdienstleister (insbesondere Krankenkassen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergonomieberatung ▪ Gesundheitsförderung ▪ Umsetzungsunterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an den ermittelten Verbesserungspotenzialen ▪ am Angebot des Dienstleisters ▪ salutogenetisch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dienstleistungen sind für die Versicherten kostenlos ▪ Zugangsprobleme seitens der Dienstleister ▪ Betriebe stellen die Praktikabilität häufig in Frage
Systemlieferanten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anleitungen und Einweisungen ▪ Plattform für Austausch 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an den Produkten des Lieferanten orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ teilweise kostenlose Leistungen bzw. kostenpflichtige Zusatzleistungen
Unternehmernetzwerke	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plattform für Austausch und Abstimmung gemeinsamer Maßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ an den Interessen und Bedarfen der beteiligten Betriebe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ temporäre, themenbezogene Zusammenarbeit mehrerer Unternehmer mit vergleichbaren Interessen ▪ Zusammenarbeit wird koordiniert
Weiterbildungsträger	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedarfsermittlung ▪ Qualifizierungsmaßnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ am Bedarf der Betriebe ▪ am Angebot des Dienstleisters 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ betriebsübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen ▪ selten betriebsspezifische Qualifizierungsmaßnahmen

2.2 Problemorientierte Beratung dominiert

Die Beratungskonzepte der Unterstützungspartner der Handwerksbetriebe weisen auf eine starke Problemzentrierung bzw. Anlassorientierung hin. Berücksichtigt man die durchschnittliche Beratungsdauer sowie das in der Regel breite Ursachenpektrum vieler scheinbar singulärer Probleme von Handwerksbetrieben (beispielsweise Kapazitätsengpässe), liegt die Vermutung nahe, dass es sich bei der überwiegenden Mehrheit der Beratungen von Handwerksbetrieben derzeit um eher „einfache“ bzw. schnell realisierbare Problemlösungen, Hilfe zur Selbsthilfe sowie Initialberatungen handelt. Eine Einschätzung der Beratungspraxis durch 19 Betriebsberater des Handwerks (siehe Abbildung 1) untermauert diese Vermutung. Damit spiegeln sie die starke Fokussierung auf das Tagesgeschäft vieler Handwerksbetriebe sowie das Hintenanstellen strategischer Fragestellungen wieder. Ausnahmen sind insbesondere Unterstützungsmaßnahmen im Rahmen von Projekten (siehe Abbildung 1).

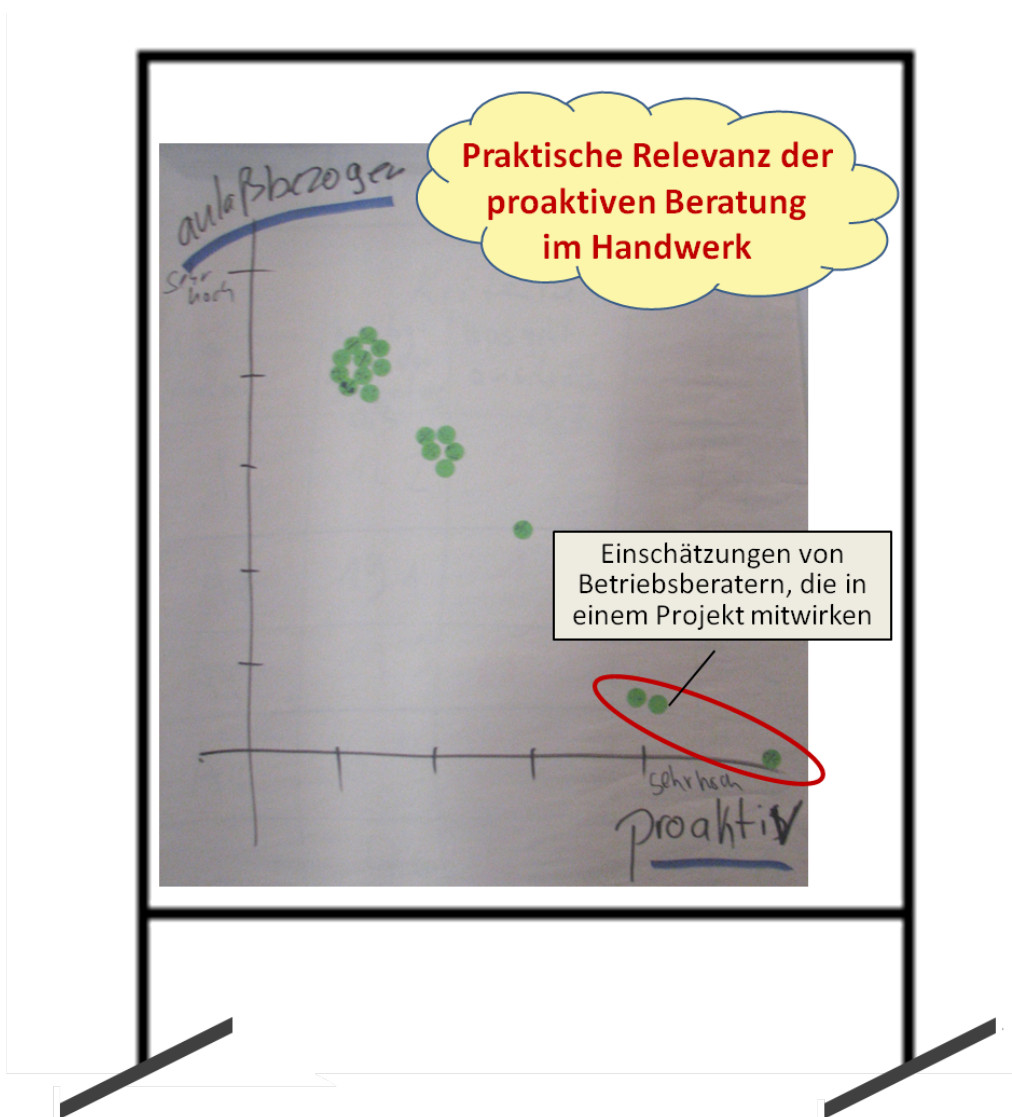


Abbildung 1: Einschätzung der praktischen Relevanz einer proaktiven Beratung von Handwerksbetrieben durch Berater des Handwerks (N = 19 Betriebsberater des Handwerks) Ergebnis einer Blitzlichtbefragung zufällig ausgewählter Betriebsberater des Handwerks im Rahmen des FitDeH-Projektes [INQA-Projekt „Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums ‘Fit für den demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen’ – FitDeH]

3. Förderung der strategischen Ausrichtung von Handwerksbetrieben erfordert eine proaktive Betriebsberatung

Die aktuelle Handwerksforschung lässt erkennen, dass strategische Führungsprinzipien, wie antizipatives Handeln, die Entwicklung eines Unternehmensleitbildes sowie die Ableitung strategischer Pläne in der Praxis der Betriebsführung eher selten angewendet werden (vgl. Baumann et al. 2014; Mangold et al. 2014). Wie oben skizziert, dominiert vor allem in den kleinen Handwerksbetrieben das operative Geschäft. Statt Entscheidungen durch definierte Ziele, Pläne und Flexibilität infolge von Alternativen vorzubereiten, werden sie häufig aus dem aktuellen Betriebsgeschehen heraus getroffen. Die Notwendigkeit einer stärkeren strategischen Ausrichtung der Handwerksbetriebe sowie eines proaktiveren Handelns – im Sinne von: antizipieren, frühzeitiges Ergreifen der Initiative sowie handeln bevor man zum Handeln gezwungen ist (vgl. Scholz 2014) – wird gesehen. Trotzdem ist die praktische Relevanz der strategischen Betriebsführung sowohl bei den Unternehmern, als auch bei der Betriebsberatung eher gering (vgl. Bauerfeld & Blaga 2014b). Hier besteht Handlungsbedarf.

Ein erfolgversprechender Ansatzpunkt zur Förderung der strategischen Betriebsführung sowie einer vorausschauenden Arbeitsgestaltung und Organisationsentwicklung liegt bei der Betriebsberatung der Handwerksorganisationen. Sie ist – wie oben skizziert – derzeit eher reaktiv. Erforderlich erscheint ein stärkeres proaktives Vorgehen. Damit stellt sich die Frage, wie eine proaktive Betriebsberatung im Handwerk aussehen soll?

Aus der aktuellen Handwerksforschung lassen sich folgende *Eckpunkte für eine proaktive Betriebsberatung im Handwerk* ableiten, die in einem breiten Diskurs im Handwerk sowie mit den Unterstützungspartnern des Handwerks und den Förderern der Betriebsberatung noch zu erörtern sind:

- *Zugehender Beratungsansatz*, d. h., die Initiative geht (auch) vom Betriebsberater des Handwerks aus. Geeignet hierfür wären beispielsweise moderiert durchgeführte Betriebschecks, wie die INQA-Checks, die hierfür jedoch noch handwerkstauglich aufbereitet werden sollten.
Ein solcher Beratungsansatz wird teilweise bereits bei der aufsuchenden Demografieberatung eingesetzt.
Der zugehende Beratungsansatz steht jedoch im Widerspruch zur Förderrichtlinie des BMWi – hier sind Klärungen erforderlich.
- *Die Betriebsberater des Handwerks haben ihre „neue“ Rolle verinnerlicht.*
Durch Beispiele guter Beratungspraxis sowie Berater, die selbst als Botschafter für eine proaktive Betriebsberatung im Handwerk agieren, könnte dieser Prozess gefördert werden. Unterstützend wirken könnte auch ein Leitbild für eine proaktive Betriebsberatung im Handwerk.
- Die Betriebsberater des Handwerks verfügen über entsprechende *Kompetenzen zum Initiieren und Unterstützen eines proaktiven Handelns* der Handwerksunternehmer. Unterstützend wirken hierfür die Dienstleistungen des Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks *FitDeH*.
- Handwerkstaugliche *Beratungskonzepte für eine proaktive Betriebsberatung* im Handwerk stehen zur Verfügung und werden akzeptiert.
Die Akzeptanz dieser Beratungskonzepte wird unterstützt durch auf die speziellen Bedürfnisse des Handwerks angepasste Werkzeuge sowie neue Vermittlungsformen, die den Aufwand beim Einarbeiten in solche Werkzeuge reduzieren können.

- Die *Schnittstelle „Initialberatung – fachspezifische Umsetzungsberatung“* ist geregelt.

Die im Rahmen der Initialberatung erkannten, häufig über das anfängliche Problem hinausgehenden Schwachstellen bedürfen einer fachspezifischen Umsetzungsberatung, die zumindest teilweise von anderen Unterstützungspartnern zu erbringen ist. Der Betriebsberater des Handwerks übernimmt dann die Funktionen Koordination und Umsetzungsverfolgung.

Erfahrungen aus dem FitDeH-Projekt zeigen, dass die Bereitstellung entsprechender Beratungstools sowie das Anbieten von Qualifizierungsmaßnahmen zu diesen Tools nicht ausreichen.

4. Literatur

- Bauer J M, Ihm A, Ritter A (2014a) Taugliche Konzepte zur Beratung kleiner Handwerksbetriebe beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Gestaltung der Arbeitswelt der Zukunft, 60. Kongress der Gesellschaft der Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, S. 126-128.
- Bauer J M, Ihm A, Ritter A (2014b) Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel: Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte. Karlsruhe: medialogik.
- Baumann A, Mangold K, Ritter A (2014) Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben - Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 31-68.
- Bauerfeld B, Blaga S. (2014a) Vorgehensweise als Betriebsberater. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) HaFlexSta-Beratungstools für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. Karlsruhe: medialogik, S. 33-35.
- Bauerfeld B, Blaga S. (2014b): Implikationen für die Handwerkskammern. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben – ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, S. 77-78.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014) Betriebsberatung im Handwerk. www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Mittelstandspolitik/handwerk,did=582848.html [letzter Zugriff: 13.12.2014].
- Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Das HaFlexSta-Projekt: Ausgangslage, Vorgehensweise, Ergebnisse. Karlsruhe: medialogik
- Ritter A, Bauer J M, Koczor M (Hrsg.) (2013) Handwerk und demografischer Wandel - Handlungsfelder und Aktivitäten zur Unterstützung der Betriebe. Karlsruhe: medialogik.
- Ritter A, Osraneck R, Jaschinski, E (2014) Mit Strategie die Zukunft sichern – Erschließung von Innovationspotenzialen im Handwerk durch regionale Allianzen. In: *præview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention* 2 (5), S. 18-19.
- Scholz Ch (2014) Grundzüge des Personalmanagement. 2. überarb. Aufl. München: Vahlen.
- Stetter J, Mangold K, Koczor M & Ritter A (2013) Wie das Handwerk den demografischen Wandel meistern kann – Ergebnisse einer Bedarfserhebung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen – 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA Press, S. 37 – 40.
- Thomä, J. (2014) Nachwuchs- und Fachkräftemangel im Handwerk: Realität oder Mythos? In: Bauer J, Ihm A, Ritter A (Hrsg.) Zukunftsfähiges Handwerk im demografischen Wandel - Zukunftssicher durch geeignete Nachwuchs- und Fachkräfte, Karlsruhe: medialogik, S. 27-32.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZdH) (2014) Daten und Fakten: Kennzahlen des Handwerks. www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html [letzter Zugriff: 13.12.2014].