

Demografischer Wandel im deutschen Handwerk

Ergebnisse der Befragungen im Projekt FitDeH

Einführung

Der Demografische Wandel, der zu einer schrumpfenden Bevölkerung bei einer signifikanten Verschiebung der Altersstruktur führen wird, hat grundlegende Veränderungen der Gesellschaft zur Folge, deren Bewältigung eine soziale und wirtschaftliche Herausforderung darstellt. Von staatlicher Seite her wird intensiv über die gesellschaftlichen und politischen Konsequenzen des Demografischen Wandels debattiert. Trotz der gestiegenen öffentlichen Wahrnehmung der Thematik verhalten sich viele Handwerksbetriebe noch immer erstaunlich zurückhaltend. Nur eine Minderheit hat bereits Konzepte zum Umgang mit der strukturellen Veränderung betrieblicher Belegschaften und ihrer Leistungsfähigkeit, sowie deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit entwickelt.

Das deutsche Handwerk steht, aufgrund der strukturellen Veränderungen der Gesellschaft, vor Herausforderungen verschiedener Art. Auf der einen Seite führt der demografische Wandel zu einer veränderten altersmäßigen Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung, was sich auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, den Umgang mit alternden Belegschaften und somit auf die strategische Personalpolitik auswirkt. Auf der anderen Seite altern die potenziellen Kunden der Handwerker, was dazu führt, dass vielfach die angebotenen Leistungen angepasst werden müssen. Zudem lässt sich der Prozess der Tertiärisierung,¹ also einer Umwandlung der Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft, wahrnehmen.² Neben den veränderten substanziellen Grundlagen wird mit dem Begriff Dienstleistungsgesellschaft auch ein Wandel gesellschaftlicher Werte und Normen verbunden. Diese strukturverändernden Tendenzen beeinflussen die Märkte sowie die notwendigen Formen der Kundenansprache.

Generell zeichnet sich das Handwerk durch geringe Mitarbeiterzahlen und vielfach Ein-Personen-Betriebsformen aus. Aufgrund der kleinbetrieblichen Strukturen im Handwerk kommt der Beratung durch Handwerksorganisationen eine besondere Rolle zu. Aufgrund des aktuellen Tagesgeschäfts

¹ Siehe vertiefend zum Drei-Sektoren Modell: Fisher A (1935); Clark C (1940) sowie Fourastié (1954).

² Gershuny, J. I.(1981).

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

reicht die Zeit der Unternehmer nicht aus, um selbst grundlegende Unternehmensstrategien zu entwickeln, sowie nach für das Unternehmensumfeld passenden Werkzeugen und Dienstleistungen zu recherchieren oder jene selbst zu entwickeln, wie es in Industriekonzernen üblich ist. Um die Handwerksunternehmer zu unterstützen bieten Handwerksorganisationen den Betrieben fachgerechte Beratung. Dabei bemühen sie sich in ihren Beratungsleistungen Forschungsergebnisse und Werkzeuge aufzubereiten und Empfehlungen zur praktischen Umsetzung in den Betrieben zu geben.

Die hier dargestellte Erhebung bei den Systempartnern des Handwerks zeigt den noch immer vielfältigen Unterstützungsbedarf sowohl bei den handwerksnahen Organisationen sowie bei den Betrieben selbst. Dieser liegt vor allem in der aktiven Anpassung und Nutzung der vorhandenen Ideen und Strategien. Es wird deutlich, dass durchaus Produkte zum Bewältigen der Folgen des demografischen Wandels vorliegen, jene jedoch kaum in den Betrieben Anwendung finden. Dies führt zu der Frage in wieweit Produkte und Werkzeuge weiter verändert und angepasst werden müssen um die effektive Nutzung innerhalb der Handwerksbetriebe sicherzustellen.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Demografischer Wandel in Deutschland

Die Einwohnerzahl und der Altersaufbau der Bevölkerung wird von der Ausprägung der Haupteinflussfaktoren bestimmt: Der sinkenden Fertilitätsrate,³ der gestiegenen Lebenserwartung und der Nettozuwanderungsrate.⁴ Da sich diese drei Faktoren in den letzten Jahren massiv verändert haben spricht man vom Demografischen Wandel, dessen Folge eine mit zunehmender Dynamik alternde und schrumpfende Gesellschaft ist.⁵

Die Einwohnerzahl Deutschlands wird sich, laut dem Statistischen Bundesamt, von aktuell rund 82 Millionen Menschen, bis zum Jahr 2060, auf 65 Millionen reduzieren.⁶ Grund für diesen Rückgang ist die rückläufige Anzahl der Geburten pro Frau. Die Fertilitätsrate in Deutschland beträgt derzeit circa 1,4 Kinder pro Frau, womit sie deutlich unter dem bevölkerungserhaltenden Wert von 2,1 liegt. Die Geburtenrate, welche sich seit dreißig Jahren relativ konstant hält, führt dazu, dass jede Generation um ein Drittel kleiner ausfällt als die der Eltern. Daher wird die Zahl der Geburten allein aus diesem Grund weiter sinken.⁷

Neben der absoluten Bevölkerungszahl ist die Veränderung der Altersstruktur, also das Verhältnis der Altersgruppen untereinander, entscheidend. Dieses Verhältnis der sogenannten natürlichen Bevölkerungsbilanz ist in Deutschland seit den 1970er Jahren negativ, da die Zahl der Sterbefälle höher ist als die Anzahl der Geburten.⁸ Trotz dieses Geburtendefizits beginnt die deutsche Gesellschaft erst jetzt zu schrumpfen. Der Grund dafür liegt darin, dass sowohl die Geburtenrate, als auch die Anzahl, der sich im gebärfähigen Alter befindlichen Frauen von Bedeutung ist. Selbst bei gleichbleibendem generativem Verhalten je Frau kann sich so ein (absoluter) Geburtenanstieg ergeben, wenn nämlich eine steigende Anzahl von Frauen ins gebärfähige Alter nachrückt.⁹

Der zweite Trend ist die gestiegene Lebenserwartung. Für den Bezugszeitraum 2006/2008 lag die durchschnittliche Lebenserwartung für Männer bei 77,2 Jahren und für Frauen bei 82,4 Jahren. Dies führt zu einem durchschnittlichen Wert für die Lebenserwartung der Bevölkerung von 79,8 Jahren.¹⁰ Für ein im Jahr 2060 geborenes Kind wird vom Statistischen Bundesamt bereits eine durchschnittliche Lebenserwartung von 87,1 Jahren prognostiziert.¹¹

Die dritte und instabilste Determinante der Bevölkerungsentwicklung ist die räumliche Mobilität. Hierbei ist für das Bild Deutschlands insbesondere die Wanderungen über die Grenzen

³ Vgl. Sinn, H.-W. (2005).

⁴ Vgl. Döring, W. (2003).

⁵ Vgl. Fels, G. (2004), Dickmann, N. (2004).

⁶ Diese Vorhersage beruht auf den Annahmen einer Fertilitätsrate von 1,4 und einem mäßigen Anstieg der Lebenserwartung bei jährlicher Netto-Zuwanderung von 100.000 Personen. Variationen dieser Annahmen führen zu Schwankungen der Vorhersage von 65 bis zu 77 Millionen Einwohnern. Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

⁹ Vgl. Höpflinger, F. (1997); Statistisches Bundesamt (2009).

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

¹¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009).

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Deutschland wichtig. Dabei wird die Struktur der Bevölkerung durch die sogenannte Nettozuwanderungsrate, das heißt der Differenz zwischen Zu- und Fortzügen bestimmt.¹² Die Bilanz war in den vergangenen 50 Jahren, mit Ausnahme von einzelnen Jahren, immer positiv und bewegte sich im Jahresdurchschnitt zwischen 130.000 und 350.000 Personen.¹³

Während die ersten beiden Faktoren – die Fertilitätsrate und die Mortalität sich relativ eindeutig bestimmen lassen, ist es schwierig stabile Vorausberechnungen in Bezug auf die Nettozuwanderungsrate zu erstellen. Zu- und Abwanderungen werden stark von sozialen, ökonomischen und politischen Bedingungen geprägt und sind daher kaum aus vergangenen Entwicklungen abzuleiten.¹⁴

Demografischer Wandel im Handwerk

Eine der wesentlichen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt wird die Verschiebung der Altersstrukturen sein. Die Altersklasse der unter 20-Jährigen und die Erwerbsbevölkerung (20 bis 65 Jahre) insgesamt werden stark schrumpfen.¹⁵ Die Zahl der Schulabgänger (ab 2007) und Hochschulabsolventen wird ab etwa 2020 stark rückläufig sein. In der Folge dieser Entwicklungen wird die Zahl der Erwerbspersonen mit Berufsausbildungsabschluss sinken.¹⁶

Zudem wird aufgrund der Anhebung des gesetzlichen Regeleintrittsalters und dem Anstieg des Durchschnittsalters der Gesamtbevölkerung ein Anstieg der Erwerbsquote Älterer prognostiziert. In 2004 waren 10,3 Millionen Erwerbspersonen zwischen 50 und 65 Jahre alt. Im Jahr 2050 wird es voraussichtlich 11,2 Millionen Erwerbspersonen in der Gruppe der 50- bis 65-Jährigen geben.¹⁷

¹² Vgl. Behrend, C. (2001).

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003).

¹⁴ Vgl. Behrend, C. (2001).

¹⁵ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2009).

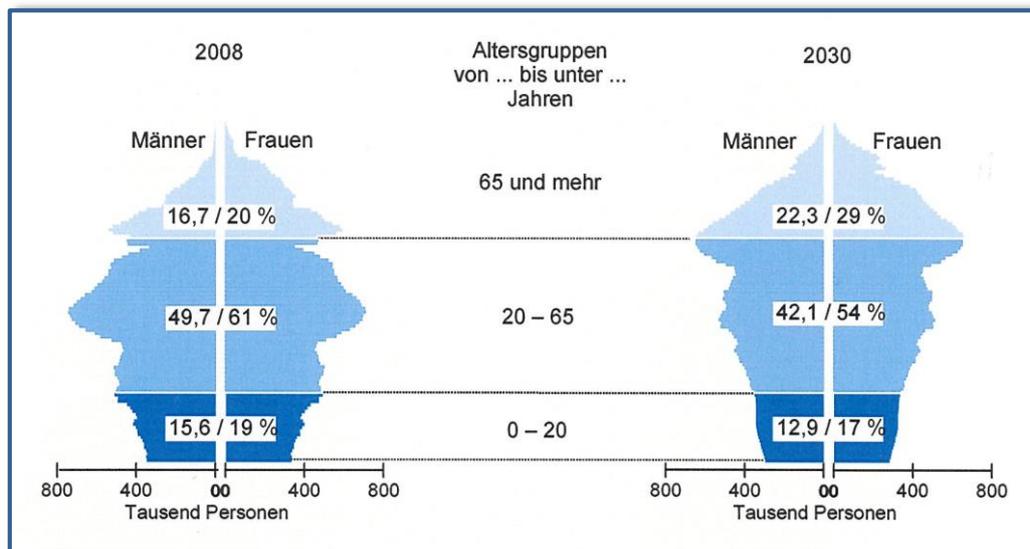
¹⁶ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2009).

¹⁷ Vgl. Fuchs, J.; Dörfler, K. (2005).

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Abbildung 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland
 (Bevölkerung nach Altersgruppen in Tausend/in % der Gesamtbevölkerung)



Quelle: destatis, Ergebnis der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

Aufgrund der sinkenden Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter wird es mittelfristig zu einem Nachfrageüberschuss nach qualifizierten Fachkräften führen. Die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten, wird sich je nach Regionen und Gewerk zeitnah verschärfen.

Aufgrund des anteiligen Anstiegs der mittelalten und älteren Erwerbspersonen im Erwerbspersonenpotenzial ist in den nächsten Jahren mit einem Anstieg des Durchschnittsalters in allen Betrieben zu rechnen. Dies macht betriebliche Konzepte zur angepassten Arbeits- und Personalpolitik notwendig. Jene Konzepte sollten sich an der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter über alle Erwerbsphasen hinweg orientieren, um möglichst alle Erwerbstätigen gesund und qualifiziert alt werden zu lassen.¹⁸

Das Handwerk beklagt die zunehmend erschwerte Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden, welche durch die verstärkte Konkurrenz bei der Gewinnung von qualifizierten Arbeitskräften von der Industrie abgeworben werden. Sei es, weil die Arbeitsbedingungen wenig attraktiv erscheinen¹⁹ oder die Industrieunternehmen höhere Entgelte zahlen können. Die Problematik der Mitarbeitergewinnung und Bindung wird sich voraussichtlich deutlich verschärfen.

Auf der anderen Seite entstehen auch mögliche Chancen durch eine stärkere Dienstleistungsorientierung, insbesondere in der Etablierung im Markt 50+. Diese Entwicklung ermöglicht „die

¹⁸ Vgl. Neubauer, G. (2011).

¹⁹ Vgl. Kornhard, U. (1997).

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
 am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Forcierung des handwerklichen Strukturwandels in Richtung auf die Wachstumspotenziale des tertiären Sektors. Dabei ist zu beachten, dass der Trend zu den Dienstleistungen auch dem warenproduzierenden Handwerk zusätzliche Absatzchancen bietet, wenn es die Dienstleistungsintensität seiner Sachgüter erhöht.“²⁰ Der zunehmende Anteil älterer Menschen in der Bevölkerung stellt für das Handwerk ein steigendes Marktpotenzial dar. Aber nicht nur aufgrund des reinen quantitativen Wachstums stellen die älteren Konsumenten ein wichtiges Marktsegment dar: Ihnen wird im Vergleich eine hohe Kaufkraft sowie eine geringe Preissensibilität²¹ zugeschrieben.²² Bisher haben die Handwerksbetriebe diese beschriebenen Marktpotenziale nur unzureichend genutzt, so das Institut für Mittelstandsforschung Bonn.²³

Forschungsprojekt FitDeH des itb

Speziell kleine Handwerksbetriebe benötigen Impulse, Gestaltungs- und Entwicklungskonzepte, die an ihre Bedingungen angepasst sind, innovative Werkzeuge und vor allem eine kompetente, handwerksgerechte Unterstützung beim Erkennen und bei der Bewältigung der aus dem demografischen Wandel resultierenden Chancen und Herausforderungen. Erfolgen sollte dies bevorzugt über die bewährten Zugangswege: Handwerksorganisationen, Obermeister sowie weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben, wie z.B. Netzwerke, Weiterbildungsträger, Gesundheitsdienstleister etc. Sie sind prädestiniert dafür, Handwerksbetriebe zu informieren, zu sensibilisieren, erster Ansprechpartner für Fragen zum demografischen Wandel zu sein und die Betriebe zu beraten und Unterstützung zu organisieren.

Damit diese Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben effektiv und effizient arbeiten können, benötigen sie vor allem handwerkorientiertes Know-how, Erfahrungen aus praktischen Umsetzungen sowie handwerksgerechte Strategien zur Sensibilisierung der Handwerksmeister und Werkzeuge. Bisher müssen sich die Unterstützer von Handwerksbetrieben dieses Know-how in der Regel selbst zusammentragen. Da das Know-how sehr verteilt vorliegt, vielfach nicht aufbereitet, publiziert oder nur in kleinen Kreisen bekannt gemacht ist und teilweise noch auf die besonderen Bedingungen des Handwerks angepasst werden muss, besteht die Notwendigkeit einer kompetenten „Anlaufstelle“ für Fragen rund um das Thema „Demografischer Wandel im Handwerk“.

²⁰ Kucera, G.

²¹ Anm.: Je preissensibler ein Kunde ist, desto stärker reagiert er auf Preise und Preisänderungen. Vgl. Winkler, J. (2008). Unterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern

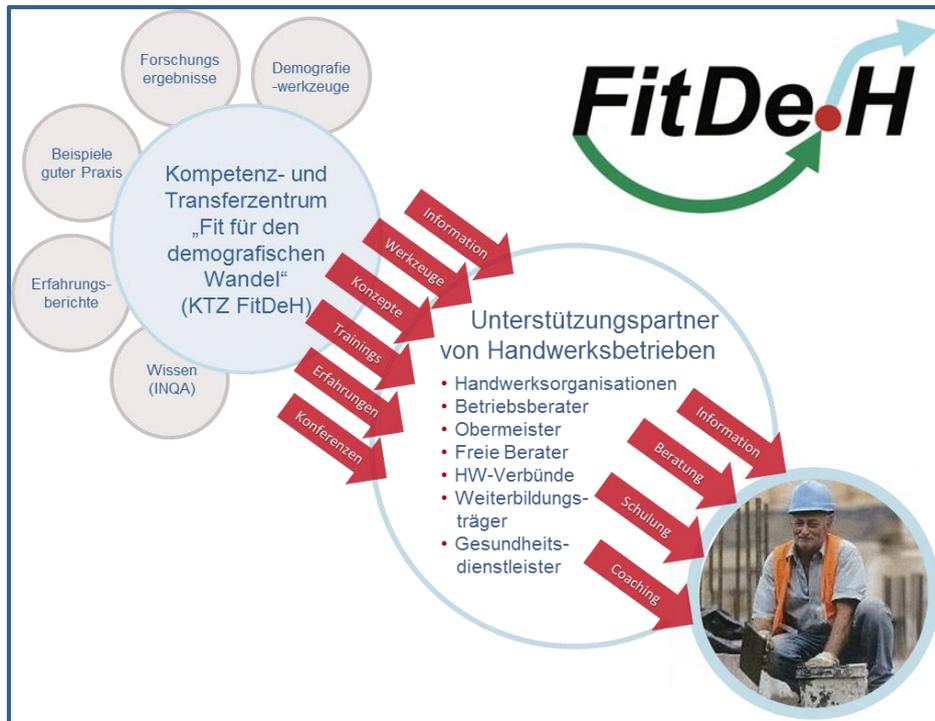
²² Vgl. Zoch, B (2011).

²³ Vgl. Kranzusch, P. et al. (2009).

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Abbildung 2: Darstellung des Projekts „Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums: Fit für den Demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen“ (FitDeH)



Quelle: Eigene Darstellung

Vor diesem Hintergrund beabsichtigt das itb im Rahmen des Forschungsprojektes „Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums: Fit für den Demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen“ (FitDeH) ein deutschlandweites Informationszentrum aufzubauen und zu erproben. Dadurch sollen die Recherche- und Aufbereitungsarbeiten gebündelt und die Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben durch das bereitgestellte Know-how sowie entsprechende Dienstleistungen unterstützt werden.

Ergebnis der Bedarfsermittlung bei Handwerksorganisationen²⁴

Im Rahmen des Forschungsprojekt FitDeH führte das itb – im DHI e.V. eine Befragung durch, in deren Rahmen die Einschätzungen von 50 Personen aus handwerksnahen Organisationen

²⁴ An der Erhebung (zwischen Dezember 2011 und Februar 2012) beteiligt waren folgende Institutionen: Handwerkskammer Karlsruhe; Handwerkskammer des Saarlandes; Handwerkskammer für Ostthüringen; Handwerkskammer Wiesbaden; Kreishandwerkerschaft Westpfalz; Kreishandwerkerschaft Alzey-Worms; Handwerkskammer Ulm; Handwerkskammer Reutlingen; Handwerkskammer Region Stuttgart; Handwerkskammer für München und Oberbayern; Handwerkskammer Trier; Handwerkskammer für Schwaben; Handwerkskammer der Pfalz; Handwerkskammer Koblenz; Handwerkskammer Heilbronn-Franken; Handwerkskammer Hildesheim-Süd-niedersachsen; Handwerkskammer Bremen; Handwerkskammer Hamburg; Bundesverband Deutsche Steinmetze; Betriebswirtschaftliche Informationsstelle; Handwerkskammer Rheinhessen; Baugewerks-Innung Westpfalz; Modellbauer-Innung Rheinland-Pfalz; SHK-Innung, Kaiserslautern; Maler- und Lackierer-Innung der Südpfalz; Innung für Sanitär-, Heizungs- und Klima; Friseur-Innung Freiburg; Fleischer-Innung Freiburg; Deutsche KFZ-Gewerbe-Innung Frbg.-Brsq.; bad & heizung concept AG; VP-DW-Consulting; marketing.kommunikativ.; proViplan; MMU Unternehmensberatung; iO Plan; Software Engineering und Ergonomie; IPSO-Beratung; Logistik-, Organisations- und QM-Beratung; Betriebswirtschaftliche Beratungen; Arbeitsmediziner: Dr. Attrasch; IKK classic; AOK mittlerer Oberrhein; Berufsgenossenschaft Bau; DEKRA Akademie; Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft; Bildungszentrum der HWK Karlsruhe; Kreisseniorerrat Landkreis Karlsruhe; Verbund seniorenfreundlicher und familienfreundlicher Betrieb Karlsruhe; Fachjournalist Myritz; Fachjournalistin Mühlberger.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
 am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

zu den Chancen und Herausforderungen des Handwerks zu Fragen des demografischen Wandels erhoben wurden.

Handwerksorganisationen sind die klassischen Ansprechpartner der Betriebe zu Fragen der strategischen Betriebsführung. Trotz der punktuellen Aktivitäten zur Sensibilisierung und Qualifizierung dieser Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben, beispielsweise die Ausbildung von Demografie-Beratern und -Lotsen auch für das Handwerk, ist die überwiegende Mehrheit der Handwerksorganisationen derzeit noch nicht ausreichend gerüstet für die Beratung der Handwerksbetriebe bezüglich der Chancen und der Herausforderungen des demografischen Wandels. Diese Einschätzung belegt auch eine Befragung von Handwerksberatern.²⁵ Um herauszufinden, was die Berater selbst als Leistungspotenziale in der Beratung definieren und welche Anpassung der Maßnahmen und Formalien notwendig ist um die Unterstützung von Betrieben zu verbessern, wurden jene Systempartner des Handwerks tiefgehend zu ihren Einschätzungen und der Bedarfe zur Veränderung von Beratungsprodukten sowie der Beratungsdienstleistung allgemein befragt.

Bewertung der Merkmale des Demografischen Wandels

Im ersten Teil der Bedarfserhebung wurden ausgewählte Folgen des demografischen Wandels beschrieben, welche von den Teilnehmern als Chance oder Herausforderung für die Handwerksbetriebe bewertet werden sollten.

Abbildung 3: Auswertung der Einschätzung verschiedener Merkmale des demografischen Wandels als Chance oder Herausforderung im Zuge der Bedarfserhebung des Projekts FitDeH

Merkmale des demografischen Wandels	Chance	Herausforderung
<input type="checkbox"/> Anteil der älteren Menschen steigt.	■	■
<input type="checkbox"/> Geburtenrate nimmt tendenziell weiter ab.	<input type="checkbox"/>	■
<input type="checkbox"/> Bevölkerungszahl ist rückläufig.	<input type="checkbox"/>	■
<input type="checkbox"/> Sehr starker Bevölkerungsrückgang in einigen Regionen.	<input type="checkbox"/>	■
<input type="checkbox"/> Lebensarbeitszeit wird länger.	■	■
<input type="checkbox"/> Anteil der berufstätigen Frauen steigt.	■	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Kulturelle Vielfalt steigt durch Zuwanderung.	■	■
<input type="checkbox"/> Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu.	<input type="checkbox"/>	■

²⁵ Forschungs- und Beratungsunternehmen Dr. Albert Ritter - Forschung, Beratung, Training (FBT) (2011): Voruntersuchung zum Forschungsprojekt FitDeH im Vorfeld der Phase der Projektbeantragung für: Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums „Fit für den Demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen“ (FitDeH) durchgeführt hat.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
 am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei zeigt sich eine verstärkte Einschätzung der Faktoren als zukünftige Herausforderung. Chancen werden in der anteilig steigenden Kundengruppe älterer Personen sowie in der strukturellen Veränderung des Erwerbsspersonenpotenzials, aufgrund des steigenden Anteils arbeitender Frauen sowie älteren Mitarbeitern und Zuwanderern, gesehen.

Folgen des demografischen Wandels für Handwerksbetriebe

Im zweiten Teil der Erhebung wurden die möglichen Folgen (z. B. Diversifizierung der Belegschaften, Fachkräftemangel, Nachfrage altersgerechter Produkte) für Handwerksbetriebe und die daraus resultierenden Gestaltungserfordernisse (z.B. altersgerechte Arbeitsgestaltung) bzw. Handlungsfelder (z.B. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung) erfragt.

Abbildung 4: Auflistung der häufig genannten Folgen für Handwerksbetriebe aufgrund des demografischen Wandels im Zuge der Bedarfserhebung des Projekts FitDeH



Quelle: Eigene Darstellung

Insbesondere das Thema Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern im Handwerk zieht sich wie ein roter Faden durch die Ergebnisse und wird in allen oben aufgeführten Themenfeldern genannt. Es wird dort wieder aufgegriffen, wo es um Produkte und Angebote geht, deren Umsetzung mit Hilfe des Kompetenzzentrums in Angriff genommen werden sollten. An dieser Stelle werden präzise Angaben gemacht, welche Unterstützungsleistung z.B. in Form von Instrumenten und Handlungsanleitungen angeboten werden sollen. Hierbei wird differenziert in Angebote für die Institutionen und Berater und in Angebote, die direkt in Un-

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
 am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

ternehmen einsetzbar sind. Dabei beschreiben alle Unterstützungspartner die Herausforderungen ihres jeweiligen beruflichen Alltags und wünschen sich ganzheitliche, anwendungsorientierte Lösungsansätze und Unterstützung.

Bei der Frage nach dem Bedarf an Unterstützungsangeboten zeigen sich Bereiche in denen die Systempartner selbst Lücken in Ihrem Beratungsportfolio feststellen. Es wird von fast allen Partnern innerhalb der Bedarfsanalyse darauf hingewiesen, dass die drängendste Herausforderung der Betriebe in der Personalpolitik liegt. Diese umfasst die strategische Personalpolitik einschließlich der Personalbedarfsplanung, Rekrutierung, Qualifikation, Mitarbeiterbindung sowie den Erhalt der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit. Unterstützungsbedarf wird ebenso im Bereich der strategischen Unternehmensführung sowie in der Außendarstellung der Betriebe gesehen. Zudem stehen Themen des Verbesserungs- und Innovationsmanagements und Nachfolgemodelle im Fokus des Interesses.

Ebenso sehen die befragten Organisationen internen Verbesserungsbedarf. Zum einen beziehen sich diese Punkte auf die Organisationsstrukturen und Organisationsstrategien selbst und dabei auf den verbesserten Austausch durch Kooperationen mit anderen Organisationen. Dieser wird von den Befragten noch immer als unzureichend beschrieben. Auch in der strategischen Ausrichtung und im Bereich der Organisationsentwicklung wird Handlungsbedarf gesehen. Zum anderen beziehen sich die Ideen auf den betrieblichen Beratungsprozess: Dort sehen die Befragten Verbesserungspotenzial in der Ansprache und im Umgang mit Betrieben zu denen ein stetiger Kontakt gepflegt wird jedoch auch insbesondere zu jenen, die selten Beratungsleistungen in Anspruch nehmen. Dabei wird auf Verhaltens- und Persönlichkeitsschulungen verwiesen, welche den Mitarbeitern die Einschätzung der vielfältigen Betriebssituationen erleichtern und helfen die Unterstützung nachhaltiger wirken zu lassen. Als Ziel wird auch genannt, die Konzeption von Beratungsangeboten zu vermeiden, welche trotz klarer Notwendigkeit, durch die Betriebe kaum nachgefragt werden.

Kundenbedarfe nach Zielgruppen

Bei den **Entscheidungsträgern von Handwerksorganisationen** ist der strategische Rundumblick in der Einschätzung des demografischen Wandels deutlich spürbar. Sie sehen einen Qualifizierungsbedarf (anhand von Schulungen, Leitfäden, aufbereiteten Informationen und Erfahrungsaustausch) für die Berater der Kammern. Dieser liegt zum einen im fachlichen Bereich zu Fragen des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen und zum Anderen im persönlichen Bereich der Analyse und Wahrnehmung und des Auftretens der Berater, um die Beratungsleistung und den Austausch zwischen den Beratern zu verbessern. Zudem wünschen sie sich Konzepte zur eigenen Organisationsentwicklung und Ansprache von Betrieben, die bisher eher wenig Beratungsleistungen in Anspruch genommen haben.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Die **Geschäftsführer der Handwerkskammern** sehen bei den Betrieben einen hohen Bedarf im Bereich der eigenen strategischen Ausrichtung (Leitbilder, Vermarktung, Image, Mitarbeiterbindung, Gesundheitsförderung) aber auch Ansatzchancen durch neue Produkte und erhoffen sich, für eine kompetente Beratung in den jeweiligen Feldern, insbesondere Konzepte, Werkzeuge und Beispiele guter Praxis.

Die **Berater von Handwerksorganisationen** sehen ihren eigenen Unterstützungsbedarf im Vorhalten von vielfältigen Praxisbeispielen sowie Informationen und Werkzeugen (Beratungstools), die durch eine kurze Beschreibung des Vorgehens (Leitfaden bzw. Manual) ergänzt sind. Zudem benötigen sie in ihrer täglichen Arbeit mit den Betrieben Ideen und Konzepte zur Vermittlung der Themen des demografischen Wandels insbesondere anhand von Zahlen und unternehmerischen Fakten sowie dem Aufzeigen von Chancen.

Die **Obermeister** betonen durchgängig die Praxisorientierung und Praktikabilität der angebotenen Leistungen. Sie wünschen sich konkrete Handlungsanleitungen und Umsetzungshilfen sowie Beispiele guter Praxis, auch Info-Veranstaltungen/Schulungen wie die auf ihre Belange angepassten „Produkte“ anzuwenden sind. Zudem benötigen sie Unterstützung in der Konzeption und Durchführung eigener Veranstaltungen zu spezifischen Themen, wie Gesundheitsförderung und Fachkräftesicherung. Dabei ist die Organisation und Ansprache wichtig, um die Mitgliedsbetriebe zu mobilisieren.

Handwerksverbände übernehmen in der Regel gemeinsame Aufgaben für die Mitglieder des Verbundes. Eine neue (zusätzliche) Aufgabe könnte die Auseinandersetzung mit den Herausforderungen und Konsequenzen des demografischen Wandels sowie gemeinsame Strategien und Maßnahmen zum Meistern dieser Herausforderungen sein. Der Unterstützungsbedarf betrifft insbesondere die fachliche Unterstützung anhand aufbereiteter Informationen, Werkzeuge und Schulungen der Mitarbeiter im Bereich Persönlichkeitsentwicklung und den Umgang mit Generationsunterschieden sowie Konzepten zur Arbeitsgestaltung (auch Gesundheitsförderung). Die Angebote sollten der jeweils vorhandenen Kompetenz der Mitarbeiter gerecht werden und die Nutzung jener Kompetenzen ermöglichen, die gerade älteren Mitarbeitern zu eigen sind. Dabei wird deutlich, dass hier die Rekrutierung und Bindung der Mitarbeiter und der damit einhergehende betriebliche Nutzen im Vordergrund stehen.

Die **freien Berater von Handwerksbetrieben** sehen den größten Nutzen eines handwerksspezifischen Zentrums in dessen Plattformfunktion (Listung als kompetenter Unterstützer von Handwerksbetriebe) sowie im Erfahrungsaustausch mit anderen Beratern. Weitere Produkte, die das KTZ FitDeH für sie anbieten sollte, sind regionen- und themenspezifisch aufbereitete Informationen sowie Übersichten von Projekten und Fördermöglichkeiten, an denen sie als Berater teilhaben könnten. Die freien Berater betonen die ganzheitliche Sichtweise des demografischen Wandels und betonen dessen Auswirkungen auf alle Unternehmensfelder, insbe-

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

sondere auch auf Lieferantenstrukturen sowie innerbetriebliche Prozesse und den daraus entstehenden Absatzchancen. Zu diesen Handlungsfeldern sollte das KTZ FitDeH Produkte und Ideen anbieten können.

Die **Gesundheitsdienstleister** sehen die Kompetenz eines handwerksspezifischen Zentrums insbesondere bei der Sichtung und Aufbereitung der vielfältigen und verteilt vorliegenden Ideen und Angebote, die für Handwerksbetriebe geeignet sind und in der Vernetzung der Partner. Zudem liegen spezialisierte Bedarfe im Bereich des Wiedereingliederungsmanagement, Umgang mit psychischen Belastungen, Konzepte für Poolmodelle (für die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung von Handwerksbetrieben), vor.

Die **Weiterbildungsträger** sehen Unterstützungsbedarf bei dem Clustern von bildungsrelevanten Informationen und kartografischen Übersichten von Projekten und Kompetenzen im Bereich demografischer Wandel. Zudem weisen sie auf einen Unterstützungsbedarf im Bereich der Ansprache von potenziellen Auszubildenden mit Migrationshintergrund hin. Vielfach gestaltet sich der Zugang zu jenen Familien schwierig, obwohl öffentlich geförderte Programme zur Qualifizierung bestehen. Dies gilt ebenso bei Älteren und Studienabbrechern, denen vermehrt Angebote zur Berufsorientierung im Handwerk unterbreitet werden sollen, jedoch fehlen hierfür noch Seminarkonzepte sowie eine Marketingstrategie.

Die **Vertreter der Fachpresse** sehen das KTZ FitDeH als kompetenten Ansprechpartner für Fragen und Lösungen im Bereich demografischer Wandel im Handwerk. Für sie vereinfacht sich dadurch die Recherchearbeit, zudem können Trends besser erkannt werden. Gewünscht werden aufbereitete und gebündelte Informationen. Diese sollen eine hohe Spezifität aufweisen, um den Journalisten einen genauen Überblick der gewerke- und regionalspezifischen Situation zu ermöglichen.

Zusammenfassung

Aus den dargestellten Ergebnissen der FitDeH Bedarfserhebung lässt sich folgender Forschungs- und Entwicklungsbedarf für den Umgang mit dem demografischen Wandel im Handwerk ableiten:

- **Sensibilisierung und Transfer**

Trotz der vielfältigen Forschungsaktivitäten sowie Unterstützungsangebote für Handwerksunternehmer wurde in der Bedarfserhebung des FitDeH Projekts deutlich, dass ein Mangel im Transfer von erfolgreichen Konzepten in die betriebliche Praxis zu beklagen ist. Laut der Systempartner sei dieses Ungleichgewicht zwischen vorhandenen Werkzeugen und ihrer betrieblichen Anwendung auf unzureichende Sensibilisierung

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

der Handwerksunternehmen für das Themenfeld demografischer Wandel zurückzuführen ist. Es muss ebenso beachtet werden, dass vielfach die unzureichende Umsetzung bestehender Konzepte und Werkzeuge unter anderem auf die mangelnden Ressourcen der Unternehmer zurück zu führen ist. Aus jenem Grund besteht eine Förder- und Unterstützungsnotwendigkeit um die Entwicklungen in folgenden Bereichen voranzutreiben:

- Analyse weiterer Faktoren, die die Umsetzung bestehender Konzepte negativ beeinflussen
 - Angebote zur konkreten Umsetzungsunterstützung (Prozessbegleitung)
 - Umsetzungsqualifikation der Unternehmer und Mitarbeiter stärken (Strategiefähigkeit)
 - Betriebsübergreifende Kooperationen zur Schaffung von Synergieeffekten in den Bereichen: Gesundheitsschutz, Vertrieb, Personalpolitik und Qualifikation
 - Ausbau bestehender Fortbildungsangebote für Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben im Bereich „Demografieberatung von Handwerksbetrieben“ (Organisationsentwicklung, Ansprache, Wahrnehmung, Umgang)
- **Thematische Forschungsfelder**

Der aus der Bedarfsanalyse abgeleitete thematische Forschungsbedarf umfasst die klassischen Felder der Demografieberatung, wie beispielsweise Unternehmensstrategie, Personalpolitik, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Arbeitsgestaltung. Hier besteht weiterhin ein Bedarf im Transfer der vorhandenen Unterstützungsangebote.

Umsetzungsorientierte Forschung in diesen Bereichen sollte weiter vorangetrieben werden und manifestiert sich insbesondere durch folgende konkrete thematische Felder, die von den Systempartnern genannt wurden:

- Neue und innovative Wege der Personalrekrutierung und -bindung (z.B. durch Attraktivitätssteigerung des Betriebs als Arbeitgeber)
- Erschließung neuer Arbeitsmarktsegmente
- Analyse der psychischen Arbeitsbelastung im Handwerk
- Flexible Arbeitszeitmodelle (Lebensarbeitszeitkonten, flexible Arbeitszeiten)
- Partizipative Unternehmensführung (Einbeziehung von Mitarbeitern in betriebliche Entscheidungsprozesse)
- Alters- und altersgerechte/generationale Führung
- Wissensmanagement
- Erschließung neuer Märkte und Zielgruppen (Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Vertrieb und Marketing)

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Der demografische Wandel führt zu einer komplexen und dynamischen Veränderung der Gesellschaft. Um die Gesamtheit des Veränderungsprozesses wahrnehmen zu können bedarf es dem Verständnis dieser dynamischen Komplexität. Damit betriebliche Entscheider nachhaltige Konzepte und Lösungsansätze entwickeln und anwenden können, müssen die Zusammenhänge und Wechselbeziehungen verstanden werden. Betriebe müssen Verzögerungen zwischen geänderten Strategien und den daraus resultierenden Konsequenzen erkennen. Es wird angenommen, dass die Schwierigkeiten die Ganzheitlichkeit einer Herausforderung wahrzunehmen mit erhöhter dynamischer Komplexität ansteigt und sich betriebliche Entscheider daher eher auf Detailkomplexität konzentrieren.²⁶ Ziel muss es sein zu analysieren wie Handwerksbetriebe den demografischen Veränderungsprozess wahrnehmen und wie die Bearbeitung demografischer Themen dieser Wahrnehmung gerecht werden kann um eine größtmögliche Bewusstwerdung der Herausforderungen zu erzeugen.

²⁶ Rohrlack, K. (2008): Seite 93.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Literaturverzeichnis

- Abel, W. (1978): Handwerksgeschichte in neuer Sicht. Göttingen.
- Auspurg, K.; Hinz, T.; Liebig, S. (2009): Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. Methoden — Daten — Analysen 2009. Jahrgang. 3. Heft 1. Seite 59-96.
- Backhaus, K. et al. (2006): Analysemethoden. Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung. Berlin.
- Baldenhaar, H.; Busche, J.; Lemke, M; Reyhn, R. (2006): Potenzialanalyse Seniorenwirtschaft – Regionalökonomische Impulse für Stadt und Landkreis Göttingen durch ältere Menschen, hrsg. v. Regionalverband Südniedersachsen e.V. in Kooperation mit dem Volkswirtschaftlichen Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen. Göttingen.
- Beck, T. (1987): Handwerk in Staat und Gesellschaft: Analysen, Strategien, Erfolgskontrollen. Volkswirtschaftliche Forschung und Entwicklung. Band 30. München.
- Behrend C. (2001): Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung. Berlin.
- Bernert, H. (2000): 100 Jahre Handwerkskammer Kassel 1900 – 2000. Handwerkskammer Kassel (Hrsg.). Kassel.
- Birg, H. (2004): Dynamik der demographischen Alterung und Bevölkerungsschrumpfung – Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen auf Deutschland. In: 22. Sinclair-Haus-Gespräch: Gesellschaft ohne Zukunft? Bevölkerungsrückgang und Überalterung als politische Herausforderung. Bad Homburg v. d. Höhe, Seite 12 – 26.
- Bizer, K.; Müller, K. (2008): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk. Göttingen.
- Bode, E. (2003) : Die Reform der Handwerksordnung: ein notwendiger Schritt in die richtige Richtung. Kieler Diskussionsbeiträge, Ausgabe 404, In: Institut für Weltwirtschaft. Kiel (Hrsg.): <http://hdl.handle.net/10419/2991>, abgerufen am 01.05.2012.
- Brödner, P.; Knuth, M. (2002): Die Trendreports im Überblick. In: Brödner, P.; Knuth, M. (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Nutzung von Humanressourcen. München.
- Brown, J.; Isaacs, D. (2005): The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. New York.
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2008): Bevölkerung – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. Wiesbaden.
- Bundesministerium des Inneren: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (Hrsg.) (2009): Migrationsbericht 2009. o.O..
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2007): Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe. Paderborn.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi): Wettbewerb im Energiebereich. URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Navigation/Energie/Energiepolitik/wettbewerb-und-regulierung,did=326624.html?view=renderPrint>. abgerufen am 22.03.2012.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2011): BDU-Marktstudie Personalberatung in Deutschland 2010/2011. Personalkarussell dreht sich wieder schneller. URL: http://www.bdu.de/docs/downloads/FG/pb/BDU_PB_Studie_0910_Downloadfassung.pdf, abgerufen am 01.05.2012.
- Bundesverfassungsgericht. 1 BvR 2129/02. http://www.bverfg.de/entscheidungen/rk20030407_1bvr212902.html, abgerufen am 20.04.2012.
- Bundeszentrale für politische Bildung: Altenquotient. URL: <http://www.bpb.de/sosi/popup/lexikon.php?id=8>. abgerufen am 27.03.2012.
- Cernavin, O. (2012): Führung. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand. Stuttgart.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

- Dickmann, N. (2004): Grundlagen der demographischen Entwicklung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels. Köln. Seite 12-32.
- Döring, W. (2003): Berufsbildung und Arbeitsmarkt im Zeichen der demographischen Entwicklung. In: Klös, H.P.; Weiß R.; Zedler, R. (Hrsg.): Demographische Entwicklung - Berufsbildungs- Personalentwicklung. Köln.
- Esenwein-Rothe, I. (1982): Einführung in die Demographie, Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsprozess aus der Sicht der Statistik. Wiesbaden.
- Fels, G. (2004): Deutschland vor der Zeitenwende. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050 – Ökonomik des demographischen Wandels. Köln. Seite 9 – 11.
- Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuchqualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim. Seite 147-173.
- Flick, U. (2005). Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung. Hamburg.
- Fuchs, J.; Dörfler, K. (2005): Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. In: IAB-Kurzbericht. Ausgabe 11/2005. Nürnberg.
- Gablers Wirtschaftslexikon (1997). 14. Auflage. Wiesbaden.
- Gaschke, S. (2004): Das kinderlose Land. URL: <http://www.zeit.de/2004/04/Demografie>. abgerufen am 18.03.2012.
- Hagebölling, L. (1984): Die rechtliche Sonderstellung des Handwerks in Abgrenzung zur Industrie. Braunschweig.
- Hagebölling, L. (1984): Handwerksbegriff und struktureller Wandel. Ein Beitrag zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie, in: Gewerbearchiv 1984/7. Seite 2309 – 216.
- Haupt, H.-G. (2002): Das Ende der Zünfte. Ein europäischer Vergleich. Göttingen.
- Heyden, M. (2002): Bestimmungsgründe von Existenzgründungen im Handwerk unter besonderer Berücksichtigung des sozioökonomischen Ansatzes. Göttingen.
- Hogeforster, J. (2001): Struktureller Wandel im Handwerk und zukünftige Leitbilder. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demografischen Wandels. Stuttgart.
- Höpflinger, F. (1997): Bevölkerungssoziologie, Eine Einführung in bevölkerungssoziologische Ansätze und demographische Prozesse. Weinheim, München.
- Hoppe, B.; Steinfeld, A. (2004): Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz in KMU unter Einbeziehung psychosozialer Faktoren – ein Branchenkonzept für das Kfz-Handwerk. In: Zeitschrift für betriebliche Prävention und Unfallversicherung (Hrsg.). Ausgabe 08/2004. Berlin.
- HwO: Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung) in der Fassung der Bekanntmachung vom 24. September 1998 (BGBl. I S. 3074) zuletzt geändert am 24. Juli 2009 (BGBl. I S. 2091). URL: <http://www.zdh.de/recht-und-organisation/rechtstexte-rechtsprechung/die-handwerksordnung.html>, abgerufen am 19.04.2012.
- Kaneda, T. (2006): Chinas „Sorgenkind“: Gesundheitsversorgung in Zeiten rasanter Bevölkerungsalterung. In: China's concern over population aging and health. Population Reference Bureau. URL: http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20061009_59519867.php. abgerufen am 18.04.2012.
- Klose, H.-U.; Ax, C.(Hrsg) (1998): Das Handwerk der Zukunft in einer alternden Gesellschaft, Reihe "Demographie und Politik". Bonn.
- Kolb, M. (2008): Personalmanagement. Grundlagen – Konzepte – Praxis. Wiesbaden.
- Kornhardt, U. (1997): Nachwuchsprobleme und Fachkräftesicherung im Handwerk. In: Der Faktor Humankapital im Handwerk. Duderstadt.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

- Kranzusch, P.; Suprinovič, O.; Kay, R. (2009): Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels. Institut für Mittelstandsforschung Nr. 188. URL: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-188.pdf>, abgerufen am 24.04.2012.
- Kucera, G. (2003): Das deutsche Handwerk vor neuen Herausforderungen. Festvortrag anlässlich der Jahresmitgliederversammlung des Verbandes des Tischlerhandwerks Niedersachsen und Bremen in Göttingen am 23. Mai 2003, URL 2: <http://www.ifh.wiwi.uni-goettingen.de/content/referat-von-prof-kucera-%C3%BCber-das-deutsche-handwerk-vor-neuen-herausforderungen>, abgerufen am 23.04.2012.
- Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R.; Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden.
- Maraharens, N. (1978): Strukturwandel und Wachstumsdifferenzierungen im Produzierenden Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 29. Göttingen.
- Marcharzina, K. (1999): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Wiesbaden.
- Matiaska, W.; Dobrov, I.; Bronner, R. (1994): Die Anwendung der Korrespondenzanalyse in der Imageforschung. In: Marketing. ZFP. Heft 1. 1. Quartal. Seite 42-54.
- Mecke, I. (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 60. Duderstadt.
- Neubauer, G. (2011): In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart.
- Pieper, M. (2009): Das Projekt ‚Heute für morgen‘ bei der BMW Group. In: Peter Knauth, Kathrin Elmerich, Dorothee Karl (Hrsg.): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. Düsseldorf.
- Pinelli, A. (1995): Woman's Condition, Low Fertility, and Emerging Union Patterns in Europe. In: Oppenheim Mason, K.; Jensen A.-M. (Hrsg.): Gender and Family Change in Industrialized Countries. Oxford.
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden.
- Price- waterhouseCoopers (2008): Studie: Wie gut sind Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet? Berlin.
- Remer, A. (2004): Management System und Konzepte. Bayreuth.
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. München.
- Rumpf, S. (2003): Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk. Trier.
- Rumpf, Stefan (2003): Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk. Dissertation. Trier.
- Rürup B. (2005): Auswirkungen des demografischen Wandels auf Wirtschaft und Gesellschaft. Vortrag in Hamburg. 19.01.2005.
- Schreiber, S. (2009): Konzeption einer Szenarioanalyse der Belegschaftsstruktur im Kontext des Demografischen Wandels am Beispiel der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Pforzheim.
- Schwarz K. (2002): Zum Verständnis von Demographie heute. Demographie – Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Demographie e. V., 2, Seite 1.
- Sinn, H.-W. (2005): Das demografische Defizit. Die Fakten, die Folgen, die Ursachen und die Politikimplikationen. In: Birg, H. (Hrsg.): Auswirkungen der demografischen Alterung und der Bevölkerungsschrumpfung auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Münster.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)

Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaft (Eurostat) (Hrsg.) (2009): The EU-27 population continues to grow – Population statistics in Europe 2008: first results. In: Data in focus, No. 31.

Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – Ergebnisse der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2009 – 2060. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2009 – 2060. Wiesbaden.

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (2009): Der Demografische Wandel in Baden-Württemberg – Herausforderungen und Chancen. Stuttgart.

Steiner, P.M. und Atzmüller, C. (2006): Experimentelle Vignettendesigns in faktoriellen Surveys, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrgang.58. Heft 1. Köln.

Stürmer, M. (1979): Herbst des Alten Handwerks. München.

United Nations (UN) (2007): World Population Ageing: 1950-2050. URL: <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050>. abgerufen am 15.04.2012.

URL 1: <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html>, abgerufen am 23.04.2012.

Wattendorff, F.; Wienemann, E. (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Gesundheit mit System. Unimagazin. Zeitschrift der Universität Hannover. Heft 4/5. Seite 28-31. Hannover.

Wernet, W. (1965): Zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie: Die wirtschaftlichen Zusammenhänge in ihrer Bedeutung für die Beurteilung von Abgrenzungsfragen. Forschungsberichte aus dem Handwerk Band 13. Münster.

Winkels, R.S. (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und berufliche Weiterbildung. Berlin.

Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main, New York.

ZDH (2009): Handwerk ist mehr. ZDH Beirat Unternehmensführung im Handwerk. Schriftenreihe Nr. 67. Berlin.

Zoch, B (2011): Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk. München.

Zoch, B. (2010): Determinanten der Adoption von Informations- und Kommunikationstechnologien im Handwerk. Modell und empirische Analyse. Dissertation 1. Auflage. München.

Weiterführende Informationen:

Kompetenz- und TransferZentrum des Handwerks "Fit für den demografischen Wandel"
am Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (itb)