

GOLDIE

Qualifizierung von älteren Beschäftigten zur Sicherung von Arbeitsverhältnissen im Handwerk

Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes

Birgit Weber
Sascha Rüllicke
Dr. Lutz Packebusch
Daniela Winkels

Konzept / Dozentenleitfaden und CD / Teilnehmerunterlagen

Birgit Weber

ist Pädagogin und Geschäftsführerin des Instituts für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement (IAP) an der Hochschule Niederrhein

Sascha Rüllicke

ist Diplom-Wirtschaftsingenieur und Mitarbeiter der AG KMU unter Leitung von Prof. Dr. L. Packebusch, Hochschule Niederrhein

Prof. Dr. Lutz Packebusch

ist Professor für Personalentwicklung, Arbeitswissenschaft und Organisationspsychologie am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Gesundheitswesen der Hochschule Niederrhein

Daniela Winkels

ist Studentin am Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen und Gesundheitswesen und studentische Hilfskraft im Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement (IAP) an der Hochschule Niederrhein

Anschrift

IAP
Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement
an der Hochschule Niederrhein
Bolksbuscher Str. 61, 41239 Mönchengladbach
Tel. 02166/ 295-891, Fax 02166/ 295-890
www.iap-institut.de, info@iap-institut.de

Gefördert durch

das Ministerium für **Arbeit** und **Soziales, Qualifizierung** und **Technologie** des Landes Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Gemeinschaft / Europäischer Sozialfonds (ESF).



Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes

Das vorliegende Qualifizierungskonzept wurde mit Mitteln des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifizierung und Technologie Nordrhein-Westfalen sowie des Europäischen Sozialfonds erarbeitet.

Es besteht aus drei Teilen, dem didaktischen Konzept, dem Dozentenleitfaden und den Teilnehmerunterlagen.

Das Qualifizierungskonzept ist speziell auf die Bedürfnisse des (Sanitär-Heizung-Klima (SHK)) Handwerks abgestimmt. Eine Übertragbarkeit einzelner Module bzw. deren Inhalte auf andere Gewerke ist möglich.

Viele Kleinbetriebe unter 50 Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen – und das sind absolut die meisten Betriebe – können ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht auf mehrtägige Seminare schicken, da sonst der Betriebsablauf empfindlich gestört wird. Die einzelnen zeitlich begrenzten Module sind flexibel einsetzbar und können so gewerkespezifische und betriebliche Belange berücksichtigen.

Die Innungen und die Betriebe wurden frühzeitig in die Konzeptionsentwicklung mit einbezogen. Der Qualifizierungsbedarf wurde anhand von Betriebsanalysen sowie persönlichen Gesprächen mit Inhabern und Mitarbeitern von Sanitär-Heizung-Klima (SHK) - Betrieben in Krefeld und Viersen sowie der SHK - Innung Krefeld ermittelt.

Unserer besonderer Dank gilt hierbei dem Obermeister der SHK-Innung Krefeld, Herrn Stockmanns, und den Betrieben, die an den Betriebsanalysen teilgenommen haben.

Nicht zuletzt möchten wir uns bei Hella Greiner und Peter Gonera für die Mitarbeit sowie bei Ulrike Frings für die grafische Gestaltung des Qualifizierungskonzeptes bedanken.

Inhalt

1. Das Konzept

- 1.1 Ausgangssituation**
- 1.2 Ziele**
- 1.3 Didaktische und methodische Überlegungen**
- 1.4 Inhalte**
- 1.5 Rahmenbedingungen**
- 1.6 Dozentenqualifikation**
- 1.7 Literatur**

2. Leitfaden für Dozenten/Dozentinnen

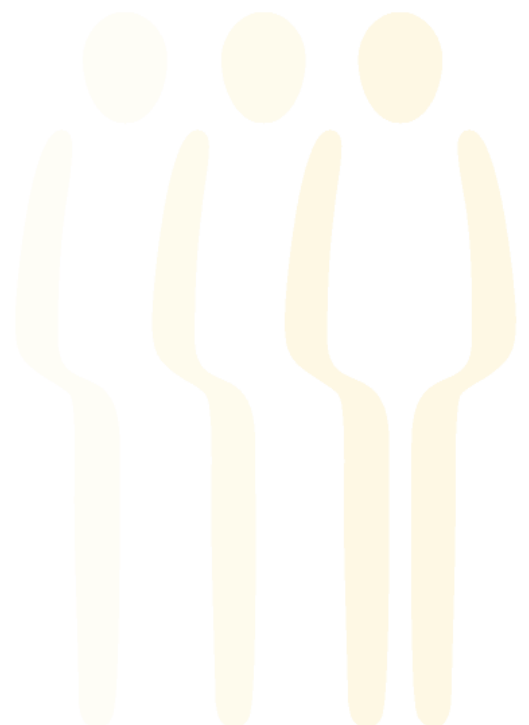
- 2.1 Aufbau der Module
- 2.2 Erläuterungen zu den einzelnen Modulen
 - 2.2.1 Fit bis zur Rente
 - 2.2.2 Effiziente Abwicklung von Kundenaufträgen
 - 2.2.3 Umgang mit Kunden
 - 2.2.4 Beschwerdemanagement

3. Teilnehmerunterlagen

- 3.1 Fit bis zur Rente
- 3.2 Effiziente Abwicklung von Kundenaufträgen
- 3.3 Umgang mit Kunden
- 3.4 Beschwerdemanagement

1. Das Konzept

Das Qualifizierungskonzept ist auf die Bedürfnisse des Handwerks abgestimmt. Durch den modularen Aufbau kann die Qualifizierung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen auf die individuellen betrieblichen Belange der Betriebe angepasst werden.



1.1 Ausgangslage

Die Belegschaftsstruktur in Handwerksbetrieben ist traditionell eher jugendzentriert wie die nachfolgenden Alterstrukturdaten belegen. So sind in den Gewerken Dachdecker, Sanitär-Heizung-Klima (SHK) und Kfz zwischen 55-70% der Beschäftigten jünger als 35 Jahre und nur zwischen 3,3 - 7% älter als 55 Jahre (vgl. Packebusch/Weber 2000). Die betriebliche Rekrutierungspolitik wird hier wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen durch Vorurteile über geminderte Leistungspotenziale Älterer bestimmt. Aufgrund von Forschungsergebnissen können diese jedoch nicht mehr aufrecht erhalten werden.¹

Bisher gab es die Möglichkeit für ältere Beschäftigte, die aus dem Handwerk aufgrund von gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Mängeln in der Arbeitsorganisation bzw. Unzufriedenheit mit der Führung ausschieden, in die Industrie und in den Dienstleistungsbereich zu wechseln. Angesichts sinkender Belegschaftszahlen und zunehmender Personaleinsparung im öffentlichen Dienst existiert diese Möglichkeit eines Übergangs in eine Anschlussbeschäftigung kaum mehr. Sind Ältere erst einmal arbeitslos geworden, dann sinkt ihre Integration in den ersten Arbeitsmarkt rapide. Trotz "Entlastung" des Arbeitsmarkts durch Frühverrentung haben sich die Arbeitslosenquoten der über 45-jährigen deutlich erhöht. So waren beim Arbeitsamt Krefeld im September 2001 von insgesamt 22.081 arbeitslos gemeldeten Personen die Hälfte 45 Jahre und älter. Die Gefahr, langzeitarbeitslos zu werden, ist hier besonders groß.

Berücksichtigt man außerdem noch die auf das Handwerk zukommenden wirtschaftlichen Strukturveränderungen mit entsprechenden organisatorischen, technischen und personellen Anforderungen (z.B. stärkere Dienstleistungsorientierung, fortschreitende Technisierung und Flexibilisierung) verschärft sich die Situation der Arbeitsplatzsicherung für ältere Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen erheblich.

¹ Z.B. Lehr, Hacker, Ulich

Bedingt durch die demographische Entwicklung (Nachwuchsmangel durch Geburtenrückgang² und Ansteigen des Durchschnittsalters) werden die Betriebe sich jedoch auf immer älter werdende Belegschaften einstellen müssen.

Das vorrangige personalpolitische Problem im Handwerk wird daher der Umgang mit immer älter werdenden Belegschaften und deren Beschäftigungsmöglichkeiten sein. Arbeitsplätze müssen so gestaltet werden, dass sie von Älteren ausgefüllt werden können sowie an deren Qualifikationen und Fähigkeiten im Sinne einer Erhaltung und Erweiterung des menschlichen Arbeitsvermögens anknüpfen.

Studien (Frerichs 1996 u.a.) zeigen jedoch, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit zunehmenden Alter der Beschäftigten zurückgeht. Ältere nehmen seltener an beruflicher Weiterbildung teil als Jüngere. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklung (demographische Entwicklung, rasanter technologischer Wandel) kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, seine über 45-jährigen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen nicht mehr weiterzuentwickeln.

Eine Möglichkeit, das Fachkräfteproblem zu lösen, besteht daher in der gezielten Mobilisierung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen. Gerade in Zeiten knapper Personalressourcen kommt der Qualifizierung des Personals eine große Bedeutung zu, da sie zur Erhaltung und Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) bis zur Rente der Beschäftigten beiträgt und die Betriebsbindung von qualifizierten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen erhöhen kann. Gleichzeitig wäre es ein Beitrag zur Beschäftigungssicherung Älterer.

² So wird der Anteil der unter 25-Jährigen z.B. in den Gewerken Dachdecker und Sanitär-Heizung-Klima (SHK) nicht mehr ausreichen, um den Bedarf an Fachkräften zu befriedigen (vgl. Packebusch/Weber 2000)

1.2 Ziele

Es gibt kaum Strategien zur Sicherung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen im (SHK -)Handwerk. Das Hauptaugenmerk eines Qualifizierungskonzepts muss deshalb auf einer Verlängerung der Verweildauer Älterer und auf dem Verbleib von qualifizierten Beschäftigten im Handwerk liegen.

Daraus ergeben sich folgende Ziele:

- die **Beschäftigungsfähigkeit** Älterer durch Qualifizierung zu **erhalten** und zu erweitern;
- einer durch die erwähnte Schließung von Beschäftigungsmöglichkeiten im industriellen und Dienstleistungs-Sektor zu befürchtende **Arbeitslosigkeit** älterer Beschäftigter **offensiv** und **präventiv** zu **begegnen**;
- die **Kunden- und Serviceorientierung** zu **verbessern** sowie
- **arbeitsplatznahe** und zeitlich flexibel einsetzbare **Lehr- und Lernmethoden** zu **entwickeln**.

Die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Betriebes wird nicht zuletzt durch einen effizienten Personaleinsatz der älteren Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen gewährleistet. Aufgabe einer vorausschauenden Personalpolitik ist daher die Erhaltung und Erweiterung der berufsspezifischen Potentiale Älterer wie Berufspraxis, Erfahrungswissen, Verantwortungsbewusstsein, Lebenserfahrung etc.

1.3 Didaktische und methodische Überlegungen

Angesichts ständig steigender und sich immer schneller verändernder Qualifikationsanforderungen reicht das in der Erstausbildung erworbene Wissen nur für eine immer kürzer werdende berufliche Zeitspanne aus. Voraussetzung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist eine ständige Weiterbildung (Stichwort "**lebenslanges Lernen**") unabhängig vom Alter. Nur so können die für die berufliche Tätigkeit benötigten Fertigkeiten und Kenntnisse erhalten bleiben.

In Zukunft wird verstärkt ein übergreifendes Wissen von den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen verlangt, das sowohl fachliche Qualifikationen als auch Handlungs- und Sozialkompetenz umfasst:

- Qualifikationen zum eigenständigen Organisieren der Arbeit
- Qualifikationen zum Analysieren und Problemlösen
- Qualifikationen für gewerkeübergreifende Tätigkeitsfelder
- Qualifikationen für neue Dienstleistungsbereiche
- Soziale Kompetenzen (Teamfähigkeit, Selbständigkeit, Kommunikationsfähigkeit).

Differenzmodell versus Defizitmodell

Eine zukünftige betriebliche Personalpolitik muss eine integrative Strategie verfolgen, die ältere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen einbindet und die Jüngeren als "Ältere" von morgen sieht. Voraussetzung dafür ist eine ständige altersunabhängige Weiterqualifizierung aller Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, da berufliches Wissen in immer kürzeren Zeitabständen verfällt und nicht mehr ausschließlich über die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte mit modernen Qualifikationen erfolgen kann.

Dem steht das häufig noch in der Praxis vorkommende Defizitmodell entgegen. Es unterstellt einen Kausalzusammenhang zwischen dem kalendarischen Alter und dem Abbau physischer und psychischer Kräfte. Danach steigt die Leistungs- und Lernfähigkeit bis zum Erreichen des mittleren Erwachsenenalters an und nimmt danach kontinuierlich ab. Man geht hier von einem "natürlichen" altersbedingten Abbau der Leistungsfähigkeit eines Menschen aus.

So werden älteren Menschen überwiegend negative Eigenschaften wie verringerte Lernfähigkeit, geringere Umstellungs- und Anpassungsfähigkeiten, abnehmende intellektuelle Fähigkeiten, Uneinsichtigkeit und Starrsinn, aber auch Eigenschaften wie Reife, Ausgeglichenheit, Zuverlässigkeit zugeschrieben.

Das Defizitmodell wurde inzwischen in der wissenschaftlichen Diskussion durch das Differenzmodell des Alters ersetzt. Es geht davon aus, dass Altersvorgänge individuell verlaufen und wesentlich von den Lebens-, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen abhängen. Die Unterschiede in der Leistungs- und Lernfähigkeit lassen sich damit durch die Persönlichkeitsstruktur und die unterschiedlichen sozialen Umgebungseinflüsse erklären. Es handelt sich hier also "um ein ‚mensch-gemachtes Altern‘ (human-made ageing), das zu ‚vorgealterten‘ ...Belegschaften führen kann" (Koller/Plath 2000).

Handlungsfähigkeit

Ziel von Qualifizierungsprozessen ist die Erhaltung und Erweiterung der beruflichen Handlungsfähigkeit, wobei dies ein dynamischer Prozess ist, der ständigen Veränderungen unterworfen ist. Handlungsfähigkeit kann dadurch größer, aber auch geringer werden, wenn sie nicht entsprechend gefordert wird.

Anknüpfungspunkte für die Qualifizierung Älterer sind daher deren berufsspezifische Kompetenzen sowie deren Ergänzung und Erweiterung:

- Eine hohe Fachqualifikation
- Berufliche Erfahrung
Diese Qualifikation ermöglicht ein ganzheitliches Prozessverständnis, ein Denken in betrieblichen Zusammenhängen, ein Überblickswissen und Urteilsfähigkeit.
- Hohe Zuverlässigkeit
Sie zeichnet sich durch Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsbewusstsein und Arbeitstugenden aus.
- Soziale Kompetenzen
Älteren wird ein höheres Konfliktlösungspotential, emotionale Stabilität, Menschenerfahrung, Einfühlungsvermögen und Teamfähigkeit zugeschrieben.
- Betriebliche Loyalität
Die Identifikation mit dem Betrieb ist größer. Sie sind häufig "Anwälte" von betrieblichen Interessen.

Die Berücksichtigung der Berufserfahrung in dem Qualifizierungsprozess spart nicht nur Redundanzen, verkürzt und erleichtert Lernprozesse, sondern motiviert und erhöht die Selbstlernkompetenz.

Um diese Fähigkeiten Älterer stärker nutzen zu können, bieten sich v.a. Tätigkeiten als

- Mentor (z.B. für neue Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen oder für Auszubildende),
- Prozessbegleiter, da sie über Problemlösungskompetenz, Experten- und Erfahrungswissen verfügen
- und als Kundendienstberater bzw. Kundendienstmonteur an.

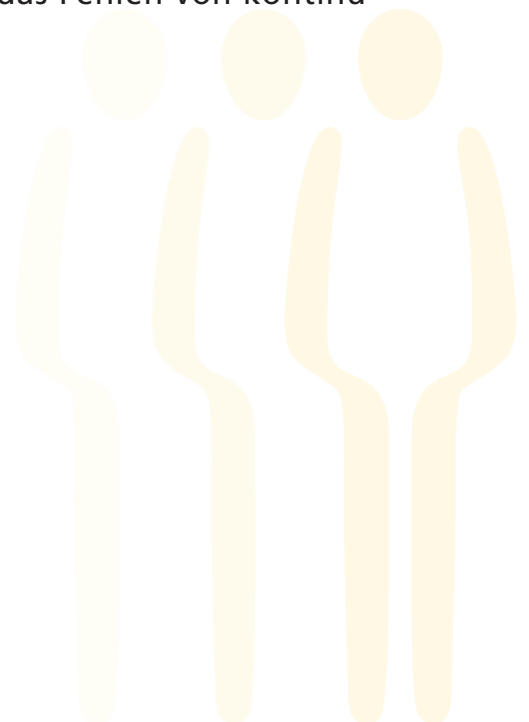
Lernhindernisse

Die These von der geringeren Lernbereitschaft Älterer dient Unternehmen häufig als Legitimation einer altersdiskriminierenden Weiterbildungspraxis, bei der Ältere bei der Planung von Weiterbildungsaktivitäten nicht berücksichtigt werden. Andererseits gibt es bei älteren Beschäftigten Hindernisse, die einer Qualifizierung entgegen stehen. Das sind z.B. das Festhalten an tradierten Arbeitsmustern - die aufgrund des Beibehaltens von Denk- und Handlungsgewohnheiten das Lernen von Neuem erschweren - Lernentwöhnung, Resignation oder Selbstüberschätzung.

Aussagen wie "In meinem Alter begreife ich das nicht mehr" sind häufig Ausdruck fehlender Weiterbildungserfahrung. Die Zweifel an der eigenen Leistungs- und Lernfähigkeit führen zu mangelndem Selbstvertrauen, Angst und Unsicherheit in ungewohnten Situationen sowie Scheu, sich in Lernsituationen zu blamieren. Dies tritt bei Älteren häufiger als bei Jüngeren auf.

Aussagen wie "Mit 40 gehört man doch zum alten Eisen" sind Ausdruck von Resignation. Hier werden die allgemeinen negativen Vorurteile (Ältere sind weniger leistungsfähig ...) auf die eigenen Fähigkeiten übertragen und akzeptiert.

Diese Qualifizierungs- und Lernprobleme sind jedoch nicht primär altersbedingt, sondern gehen häufig auf das Fehlen von kontinuierlichen Lernerfahrungen zurück.



Lernen Älterer

Ältere Menschen lernen nicht schlechter, sondern anders. Der konkrete Verwertungsbezug bei der Vermittlung von Inhalten steht im Vordergrund. Deswegen müssen Weiterbildungsmaßnahmen so konzipiert sein, dass sie ein Lernen in Zusammenhängen durch Praxisbezug ermöglichen. Das Anknüpfen an Erfahrungen, Kenntnissen und Fertigkeiten sowie die Verwendung arbeitsplatz- und problemorientierter Beispiele erhöht die Motivation Älterer, da sie für sich einen unmittelbar erkennbaren Anwendungs- und Arbeitsplatzbezug sehen.

Bei der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen bietet sich ein Methodenmix von handlungsorientierten, teilnehmerzentrierten und praxisbezogenen Lernformen und Lernmethoden an, der die Teilnehmer/Teilnehmerinnen als Experten ernst nehmen und ihnen die Möglichkeit bieten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen in die Seminare einzubringen (partizipatives Lernen).

Durch den Einsatz von interaktiven und teamorientierten Methoden (Workshop, Lehrgespräch, Diskussion, Partnerarbeit, Gruppenarbeit, Team-teaching usw.) wird der Erwerb von sozialen Handlungskompetenzen gefördert. Sie begünstigen nicht nur die Aktivität und Selbständigkeit der Teilnehmer/Teilnehmerinnen, sondern stärken zusätzlich das Wir-Gefühl. Außerdem können Synergieeffekte genutzt werden, indem Wissenslücken der einen durch Kenntnisse der anderen ausgeglichen werden.

Eine übersichtliche Gliederung, gute Strukturierung des Lernstoffs, Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang und eine Reduktion der Komplexität des Lernstoffs sowie eine stressfreie Atmosphäre (Olbrich 1991) und die Vermeidung von Störungen erhöhen die Lernbereitschaft.

Der Einsatz entsprechender Medien trägt zur Steigerung der Lernmotivation bei und fördert durch das eigenständige Erarbeiten den Transfer.

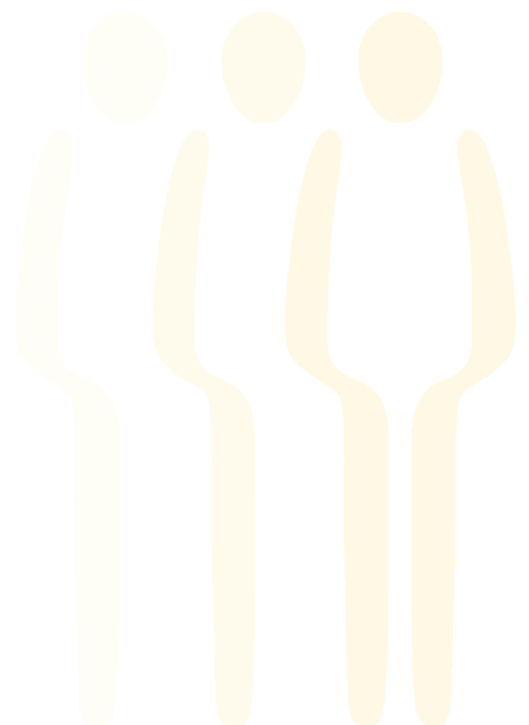
→ **Moderationsmethode mit Kartentechnik**

um eine aktive Auseinandersetzung zu fördern. Sie ist darüber hinaus gut geeignet, bereits vorhandene Erfahrungen zu thematisieren und gemeinsam aufzuarbeiten.

→ **Verwendung anschaulicher Materialien/audiovisueller Medien**

Beschäftigte im Handwerk lassen sich erfahrungsgemäß eher durch Bilder und Kernaussagen ansprechen als durch umfangreichen Lesestoff und Textarbeit. Wissenschaftliche Theorien und Zusammenhänge werden daher in den Modulen zu Schaubildern aufgearbeitet.

→ Praxisnähe durch **Beispiele aus dem beruflichen Alltag**



1.4 Inhalte

Das vorliegende Konzept ist arbeitsplatznah, modular und am Bedarf der Betriebe orientiert entwickelt worden, was sich auch in den Inhalten niederschlägt. Es wurde exemplarisch für das Sanitär-Heizung-Klima (SHK) - Handwerk entwickelt, wobei einige Module auch branchenübergreifend eingesetzt werden können.

Nachfolgend wird auf Veränderungen und Trends in der SHK - Branche kurz eingegangen:

Das SHK - Handwerk gehört mit rund 56.000 Betrieben und knapp 490.000 Beschäftigten zu den größten Handwerksbranchen. Zu den konjunkturellen Problemen (Rezession in der Bauwirtschaft) kommen tiefgreifende strukturelle Veränderungen auf die Branche zu:

- **Innovationen in Technik und Arbeit**

Die Steuerungs- und Regelungstechnik wird zunehmend digitalisiert, so dass die Produkte einerseits immer komplexer und undurchschaubarer, andererseits aber auch leichter austausch- und reparierbar werden.

Es entstehen neue Aufgabenfelder: Raum-Klimatisierung, kontrollierte Raumbelüftung, Wärmelieferung.

Der Einsatz von speziellen Kunststoffen verändert Montage- und Verarbeitungsmethoden.

- **Verschärfung gesetzlicher Verordnungen**

Durch den Umweltschutz und Verordnungen über eine rationellere Energieverwendung entstehen neue Lösungen.

- **Neue Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation**

Die Errichtung von Anlagen und Serviceleistungen werden zunehmend miteinander verknüpft.

Die einzelnen Gewerke werden mehr zusammen wachsen und kooperieren.

- **Veränderung der Kundenwünsche**

Durch die Baumärkte wird der "Do-it-yourself-Markt" ausgeweitet.

Die Fertigelementbauweise im Bau- und Ausbaugewerbe wird zunehmen.

Der Wunsch des Kunden, "alles aus einer Hand" zu bekommen, nimmt zu.

Die Qualifikationsanforderungen im SHK-Handwerk gehen zunehmend über das rein Handwerklich-Fachliche hinaus. Sie müssen um Zusammenhangswissen, kaufmännische Qualifikationen (als Voraussetzung für qualifizierte Kundenberatung), Beratungs-, Kommunikations- und Kooperationskompetenz und einer Bereitschaft zum "lebenslangen Lernen" ergänzt werden. Nur dadurch können sie den immer rascheren Wechsel von Produkten, Techniken und Bestimmungen im Umweltbereich bewältigen.

Die betrieblichen Tätigkeitsschwerpunkte Wartung/ Service/ Reparatur und Baustellen werden sich in Zukunft zugunsten des ersteren verschieben - von der Baustelle weg in den Kundendienst. Chancen für das Handwerk bestehen daher vor allem im **Qualitätswettbewerb** und als **Dienstleister** (Individualisierung des Angebots, "Alles aus einer Hand"). Im Sinne des Dienstleistungsmarketings ist der Mitarbeiter vor Ort das "**Aushängeschild**" des Betriebes.

Kommunikationsfähigkeit und Zuverlässigkeit der Dienstleistungserstellung entscheiden über das Vertrauen des Kunden in die Dienstleistung. Das Auftreten der Mitarbeiter/-innen und ihre Gespräche mit den Kunden sind daher von zunehmender Bedeutung für den Erfolg der Betriebe. Benötigt werden vermehrt soziale und methodische Kompetenzen, außerfachliches und interdisziplinäres Wissen, Kommunikations-, Kooperations- und Präsentationsfähigkeiten, Grundlagen in Kunden- und Auftragsorganisation sowie Prozessbegleitung.

Nachfolgend werden die wesentlichen Inhalte und Ziele der einzelnen Module kurz skizziert.

Modul "Fit bis zur Rente"

Ziele

- Modell des Entstehens von Stress und Möglichkeiten der Belastungs- und Stressreduktion und Gesundheitsprävention kennen
- Belastungen und Stress reduzieren
- Stressreduktion erfahren

Themen dieses Moduls sind die Belastungs- und Stressreduktion sowie die Gesundheitsprävention bei den Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen.

Angesichts des Fachkräftemangels und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Betriebe nicht mehr nur darum, qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu rekrutieren und an den Betrieb zu binden, sondern auch um die Erhaltung der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit. Wegen der demographischen Entwicklung muss länger gearbeitet werden als bisher. Der Umgang mit der eigenen Arbeitskraft und Gesundheit muss zukünftig anders gestaltet werden.

In der Handwerkstätigkeit sind Elemente vorhanden, die die Arbeit für Ältere erleichtern, z.B. die Möglichkeit zum selbständigen Arbeiten, durch einen persönlichen Handlungsspielraum bei der Gestaltung der Arbeitsabläufe, der Arbeitsmethoden und der Zeitstrukturierung.

Entscheidend für ein Alt-Werden-Können³ sind die konkreten Umstände, unter denen die Menschen arbeiten.

³ Psychologische, gerontologische und sozialwissenschaftliche Forschungsarbeiten (z.B. Hacker, Ulich, Lehr, Wachtler) vertreten die Auffassung, dass nicht das biologische Alter für die nachlassende Innovativität, Leistungsfähigkeit, Kreativität und Belastbarkeit verantwortlich ist, sondern v.a. die Arbeitsbedingungen.

Ein wichtiger Bestandteil ist neben der Vermittlung eines Modells der theoretischen Grundlagen von Stress (Lazarus, Udris), seinen Ursachen und Folgen⁴ in Analogie zur Stressdefinition der EU⁵, die Erarbeitung von individuellen Lösungsmöglichkeiten zur Belastungs- und Stressreduktion bezogen auf ihre Arbeitsbedingungen im Betrieb. Das können Verbesserungen in der Technik, betrieblichen Organisation und den persönlichen Handlungsvoraussetzungen auf der Basis des TOP-Modells sein, in dem das Zusammenwirken von technischen, organisatorischen und personalen Faktoren in Anlehnung an das Mc Grath'sche Modell des Handelns in Organisationen anschaulich und exemplarisch vermittelt wird.

Da Aktivität und Eigenerfahrung die Selbstmotivation zu gesundheitsgerechtem Verhalten fördern, werden zusätzlich praktische Übungen zum gesundheitsgerechten Verhalten durchgeführt.

⁴ Im SHK-Handwerk sind die Beschäftigten aufgrund ihrer Tätigkeiten vielfältigen Belastungen ausgesetzt. Als Belastungsschwerpunkte wurden v.a. Zwangshaltungen, schwere körperliche Arbeit, Heben und Tragen, Lärm, Gefahrstoffe, Hektik und Zeitdruck, Ärger mit Kunden festgestellt. (s. Packebusch/Weber/Sgries 1998, Packebusch 2001)

⁵ Arbeitsbedingter Stress wird verstanden als "emotionale und psychophysiologische Reaktion auf ungünstige und schädliche Aspekte der Arbeit, des Arbeitsumfelds und der Arbeitsorganisation. Stress ist ein Zustand, der durch hohe Aktivierungs- und Belastungsniveaus gekennzeichnet ist und oft mit dem Gefühl verbunden ist, man könne die Situation nicht bewältigen." (Europäische Kommission, Generaldirektion V, 1997).

Modul "Effiziente Abwicklung von Kundenaufträgen"

Ziele:

- alle Phasen des Auftrags (vom Auftragseingang bis zur Rechnungserstellung) kennen
- einen Auftrag vom Eingang bis zur Rechnungserstellung selbstständig bearbeiten können
- Selbstbewusstsein und Verantwortung stärken, Eigeninitiative und Selbständigkeit fördern

Erfolgreich gestaltete Kundenaufträge sind die Grundlage für das Überleben der Betriebe. Entscheidend ist, wie zufrieden der Kunde mit der Abwicklung war. Vor Ort, also beim Kunden, sind die Gesellen das Aushängeschild des Betriebes. Ihre Zuverlässigkeit bei der Auftragsabwicklung und die Qualität ihrer Arbeit sind dabei wichtige Kriterien.

Untersuchungen (Packebusch & Weber 2000, Eheim, Hoppe, Sander & Schulz 1997) haben gezeigt, dass hier eine Möglichkeit besteht, Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen bei der Planung, Durchführung und Auswertung eines Auftrags stärker einzubinden. Diese Delegation von Aufgaben des Tagesgeschäfts hat zur Folge, dass auf der einen Seite die Unternehmensführung von Aufgaben des Tagesgeschäfts entlastet wird, zum anderen die Eigenverantwortung und Eigeninitiative der Beschäftigten gestärkt und durch die Erweiterung des Tätigkeitsfeldes ein Älter-Werden im Betrieb ermöglicht wird.

Ziel dieses Moduls ist die Optimierung der Auftragsabwicklung, denn wer Prozesse aktiv gestaltet, vermeidet Fehler und spart Zeit.

Anhand der formalen Struktur eines Kundenauftrags wird auf die einzelnen Phasen näher eingegangen: Akquisition/Auftragsanalyse, Auftragsplanung, Auftragsdurchführung und Auftragsauswertung. Anschließend werden die Abläufe optimiert und in der Praxis Checklisten für eine effiziente Auftragsabwicklung erarbeitet.

Modul "Umgang mit Kunden"

Ziele

- Kommunikationsmodell, Methoden der Gesprächsführung, Gesprächstypen kennen
- Kunden angemessen beraten und ansprechen, Reklamationen freundlich entgegennehmen und bearbeiten
- Selbstbewusstsein stärken, Ruhe bewahren

Aufträge im Handwerk sind gekennzeichnet durch das spontane Eingehen auf Kundenwünsche (Zuhören können, Meinung des Kunden akzeptieren können), das Entwickeln von gemeinsamen Lösungen mit dem Kunden, das Einfließen-Lassen von Änderungen oder Nachbesserungen. Ob die Kunden zufrieden sind und dem Betrieb als Stammkunden erhalten bleiben, hängt auch von dem Gesprächsverhalten, dem Auftreten und dem Eingehen der Gesellen auf Kundenwünsche ab. Sie sind das Aushängeschild des Betriebes vor Ort. Der Umgang mit den Kunden erfordert umfassende kommunikative Fähigkeiten, die nicht im ausreichenden Maß vorhanden sind, wie eine Auswertung von Interviews mit Beschäftigten (Weber/Rülicke/Packebusch) ergab. Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen sehen v.a. einen Qualifizierungsbedarf im Umgang mit ‚schwierigen‘ Kunden beim Führen von Beratungs- und Verkaufsgesprächen.

Themen dieses Moduls sind daher Methoden der Gesprächsführung und der Kommunikation, das Verkaufs- und Beratungsgespräch sowie der Umgang mit (schwierigen) Kunden.

Neben der Erarbeitung der wesentlichen Grundlagen nach dem Kommunikationsmodell (Schulz von Thun, 2002) stehen das Üben und Durchführen von selbst erfahrenen Konfliktsituationen aus der jeweiligen Praxis und die gemeinsam im Seminar entwickelten Lösungsmöglichkeiten im Mittelpunkt dieses Moduls.

Modul "Beschwerdemanagement"

Ziele

- Beschwerden/Reklamationen sensibel und zuvorkommend abwickeln
- Beschwerden/Reklamationen als Chance sehen, den Kunden zu behalten bzw. wieder zu gewinnen

Beschwerden von Kunden sind ernst zu nehmen. So wird nur ein geringer Prozentsatz an Reklamationen an den Betrieb zurück gemeldet. Aber jeder unzufriedene Kunde gibt seine schlechten Erfahrungen an mehrere Personen weiter. Eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda bedeutet einen Imageverlust für das Unternehmen.

Beschwerden sagen etwas über die Kundenzufriedenheit, die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung und über den Erstellungsprozess aus. Die Bearbeitung von Reklamationen entscheidet darüber, ob der Kunde dem Unternehmen eine 2. Chance gibt oder für den Betrieb verloren ist, weil er zur Konkurrenz geht.

Durch ein gutes Beschwerdemanagement können sonst verlorene Kunden an das Unternehmen gebunden sowie Ärger und zusätzliche Kosten vermieden werden. Für den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin bedeutet das weniger Arbeit, Stress und Ärger.

Inhaltliche Schwerpunkte dieses Moduls sind daher die Bearbeitung der Ursachen und Auswirkungen von Reklamationen auf das Unternehmen sowie eine Optimierung des Beschwerdemanagements.

1.5 Rahmenbedingungen

Zur Durchführung des modularen Qualifizierungskonzepts sollten noch folgende Punkte beachtet werden, die die zeitlichen, räumlichen und finanziellen Rahmenbedingungen betreffen.

Zeit

Jedes Modul hat einen unterschiedlichen Zeitrahmen, der je nach Bedarf verkleinert oder vergrößert werden kann. Sie können als Halbtages- oder Tagesseminare durchgeführt werden und sollten während der Arbeitszeit erfolgen.

Pausen sollten alle 90 Minuten eingeplant werden. Bei Tagesseminaren sollten zusätzlich für das Mittagessen 60 bzw. 90 Minuten für das Mittagessen berücksichtigt werden.

Teilnehmer/Teilnehmerinnen

Die maximale Teilnehmerzahl sollte bei 16 Personen liegen, damit eine aktive Auseinandersetzung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen untereinander und mit dem Dozenten/der Dozentin gewährleistet ist.

Raum

Der Raum sollte der Gruppengröße entsprechend ausgewählt werden. Neben dem Seminarraum für das Plenum sollte mindestens ein weiterer Raum für Kleingruppenarbeit zur Verfügung stehen. Die Bestuhlung und die Tische sollten variabel verstellbar sein. Für die Grundausstattung werden neben einer Tafel ein OH-Projektor mit entsprechender Projektionsfläche und Möglichkeit zum Verdunkeln (Gardinen, Jalousien), ein Flipchart plus Papier und mind. zwei Pinnwände mit Wandzeitungspapier und ein Moderationskoffer benötigt.

Finanzierung

Ein einzelner handwerklicher Kleinbetrieb hat nicht die finanziellen, räumlichen und personellen Ressourcen. Er ist auf Unterstützung angewiesen. Möglichkeiten der Umsetzung des modularen Qualifizierungskonzepts bestünden

- in der Einrichtung eines überbetrieblichen Verbundes - unterstützt durch einen Weiterbildungsexperten - zur Durchführung der einzelnen Weiterbildungsmodule
Der Vorteil hier wäre, dass am Bedarf der Betriebe tätigkeitsorientiert qualifiziert und die Hemmschwelle der Teilnahme für lernungsgewohnte Ältere gesenkt werden könnte.
- durch die Unterstützung der Arbeitsamtes und seinen vielfältigen Möglichkeiten
- durch Mittel aus der regionalen Arbeitsmarktförderung, z.B. Verbundprojekte

Informationsveranstaltung

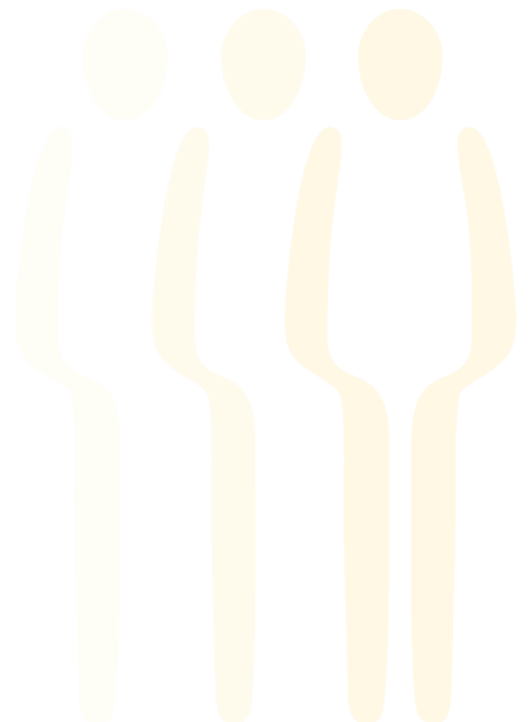
Die Erfahrung der Autoren bei der Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für Handwerksbetriebe hat gezeigt, dass es für die Erhöhung der Akzeptanz und für die Werbung von Teilnehmern/Teilnehmerinnen sinnvoll ist, zusätzlich zur Gestaltung eines Flyers eine Informationsveranstaltung - z.B. auf einer Innungsversammlung - vorzuschalten. Neben der Darstellung der einzelnen Module mit den entsprechenden Inhalten sollte kurz auf die eingesetzten Methoden und Medien, auf den zeitlichen Rahmen, den Ort und die entstehenden Kosten eingegangen werden.

1.6 Dozentenqualifikation

Dozenten/Dozentinnen müssen wegen des modularen Aufbaus inhaltliche und methodische Flexibilität besitzen, um auf den jeweiligen Kontext, die unterschiedliche Zusammensetzung der Teilnehmer/Teilnehmerinnen, deren Kenntnisse, Erwartungen und Interessen sowie der Rahmenbedingungen eingehen zu können.

Das setzt neben organisatorischen Fähigkeiten einschlägige fachliche und methodische Kenntnisse voraus. Neben Erfahrungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Selbstmanagement und Kommunikation sowie branchenspezifischen Kenntnissen sollten umfangreiche Erwachsenenbildungserfahrungen vorliegen. Gefragt sind hier vor allem Moderations-, Präsentations- und Visualisierungstechniken.

Der Dozenten/die Dozentin übernimmt die Rolle eines Moderators/einer Moderatorin im Lernprozess. Das heisst, er/sie muss sich als Lehrender/Lehrende zurücknehmen und den Teilnehmern/Teilnehmerinnen Gelegenheit geben, über den Lehrinhalt selbst zu diskutieren und selbständig Problemlösungsstrategien zu erarbeiten. Seine/ihre Aufgabe besteht darin, Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten der Teilnehmer/Teilnehmerinnen zu aktivieren, soziale Kontakte zu fördern sowie den Transfer zu gewährleisten.



1.7 Literatur

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2001). Streß im Betrieb? Handlungshilfen für die Praxis. Reihe Gesundheitsschutz 20 (4. Aufl.). Dortmund/Berlin/Dresden.

Döring, K. W. & Ritter-Mamczek, B. (2001). Lehren und Trainieren in der Weiterbildung. (8. Aufl.). Ein praxisorientierter Leitfaden. Weinheim: Beltz Verlag.

Eheim, H.-D., Hoppe, M., Sander, M. & Schulz, H.-D. (1997). Gestaltungs- und Lernchancen in Kundenaufträgen. Untersuchungen aus dem Sanitär-, Heizungs- und Klimahandwerk. Berichte zur beruflichen Bildung des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 213. Bielefeld: Bertelsmann.

Frerichs, F. (Hrsg.) (1996). Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel. Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit.

Hacker, Winfried (1986). Arbeitspsychologie. Bern/Stuttgart/Toronto: Huber Verlag.

Hacker, Winfried (1995). Arbeitstätigkeitsanalyse. Analyse und Bewertung psychischer Arbeitsanforderungen. Heidelberg: Asanger.

Lehr, U. (1991). Psychologie des Alterns, (7. Aufl.). Heidelberg: Quelle & Meyer.

Knoll, J. (2001). Kurs- und Seminarmethoden. Ein Trainingsbuch zur Gestaltung von Kursen und Seminaren, Arbeits- und Gesprächskreisen (9. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Packebusch, L. (2001). Personalarbeit im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk - Laufbahngestaltung im Handwerk als Beitrag zur Prävention. In Wirtschaftspsychologie 2/2001, S. 65 - 71. Heidelberg: R. v. Decker's Verlag.

Packebusch, L., Weber, B. & Sgries, J. (1998). Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im SHK-Handwerk. Mönchengladbach.

Packebusch, L. & Weber, B. (1998). Altern im Handwerk - Anforderungen an die Personalentwicklung am Beispiel Dachdecker, Kfz- und SHK-Handwerk. In H.-U. Klose & Ch. Ax (Hrsg.), Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, S. 101 - 113. Forum Demographie und Politik, H. 11. Bonn.

Packebusch, L. & Weber, B. (2000a). Alternsgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. In Personalführung 04/2000, S. 38 - 43. Köln: J.P. Bachem.

Packebusch, L. & Weber, B. (2000b). Personalentwicklung im Handwerk - die Zukunft gestalten. In Ch. Ax & G. Mendius & L. Packebusch & B. Weber & St. Weimer (Hrsg.), Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk, S. 43 - 69. Hannover: Schlütersche GmbH & Co. KG.

Packebusch, L. & Weber, B. (2001a). Gesundheit und Laufbahngestaltung bei älteren Arbeitnehmern in Kleinbetrieben. In R. Grieshaber & W. Schneider (Hrsg.). Prävention von arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren und Erkrankungen. 7. Erfurter Tage, S. 149 - 158. Leipzig: Monade Verlag.

Packebusch, L. & Weber, B. (2001b). Ohne Ältere geht's nicht! - Mit Älteren auch nicht ? In Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, S. 42 - 55. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit.

Schemme, D. (Hrsg.) (2001). Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Berichte zur beruflichen Bildung des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 247. Bielefeld: Bertelsmann.

Schiersmann, Ch. (2000). Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation. In Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Bd. 33, H. 4/2000. Steinkopf Verlag.

Schulz von Thun, F. (2002) Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Sonntag, K. (1999). Personalentwicklung in Organisationen (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag.

Ulich, E. (1998). Arbeitspsychologie (4. Aufl.). Zürich: vdf Verlag.

Weber, B. & Packebusch, L. (2002). Durch qualifizierte Mitarbeiter / Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Personal halten und gewinnen - Eine Handlungshilfe. Mönchengladbach.

