



Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.)

# Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie  
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels  
Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.)

Stuttgart, 2001  
ISBN 3-8167-6091-9

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren

Auskünfte zum Förderschwerpunkt erteilt:  
DLR-PT, Südstraße 125, 53175 Bonn

# Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

Lutz Packebusch, Birgit Weber  
Fachhochschule Niederrhein

In diesem Beitrag werden wir am Beispiel des Handwerks erste Ansätze einer altersgerechten Personalarbeit skizzieren, die in dem vom BMBF geförderten Umsetzungsprojekt zur Laufbahngestaltung<sup>1</sup> erprobt wurden und werden.

## 1. Personalprobleme im Handwerk

Handwerksbetriebe haben heute schon Probleme qualifiziertes Personal zu finden und zu halten.

Junge gehen nicht ins Handwerk, weil es für sie nicht attraktiv ist. Trotz Jugendarbeitslosigkeit ist es für Handwerksbetriebe schwierig, geeignete Bewerber/Bewerberinnen mit ausreichender Betriebsbindung zu bekommen. Immer mehr Betriebe haben aufgrund der gestiegenen Qualifikationsanforderungen einen Bedarf an Realschulabgängern/Realschulabgängerinnen, aber Schwierigkeiten in der Rekrutierung.<sup>2</sup>

Eine Ausübung des erlernten Berufs bis zur Rente ist nur bedingt möglich. Ältere qualifizierte Fachkräfte wechseln in andere Berufe, weil sie für sich keine andere Perspektive mehr sehen oder weil sie auf Dauer die gesundheitlichen Belastungen nicht mehr verkraften.<sup>3</sup>

Verschärft wird dies noch durch die demographische Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung der Bevölkerung) und dem wirtschaftlichen Strukturwandel.

Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, Maßnahmen zu entwickeln, die die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten erhalten. Ziele einer an Erhalt und Erweiterung des menschlichen Arbeitsvermögens orientierten Personalentwicklung<sup>4</sup> sind

- qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu bekommen, sie langfristig an den Betrieb zu binden und eine Ausübung des Berufes bis zur Rente zu ermöglichen sowie
- die Attraktivität der Gewerke für Berufsanfänger zu erhöhen, um konkurrenzfähig bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu bleiben.

## 2. Ohne Ältere geht's nicht!

Anhand zweier Gewerke (SHK- und Dachdeckerhandwerk) wollen wir die Problematik verdeutlichen<sup>5</sup>:

---

1 Bundesministerium für Bildung und Forschung: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel – Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben (FKZ 01 HH 9901/0)

2 Vgl. zum Personalbestand Packebusch & Weber 2000

3 Vgl. Packebusch 2000b

4 s. a. Packebusch 1998

5 Vgl. für die Dachdecker Packebusch 1999, für das SHK-Handwerk Packebusch 2001

- Die Alterskohorten im Dachdecker- und SHK-Gewerk sind sehr unterschiedlich verteilt, was für die Personalentwicklung in Zukunft von Bedeutung ist. Der Anteil der Beschäftigten ist 1999 in der Altersklasse der unter 25-Jährigen (25,5 % bzw. 25,4 %) geringer als in der Altersklasse der 25–34-Jährigen (34 % bzw. 28,9 %).

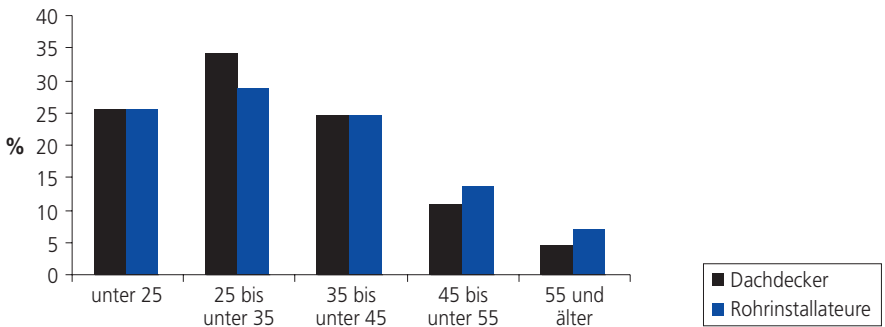


Abb. 1: Alterstrukturdaten 1999 Dachdecker und Rohrinstallateure<sup>6</sup>

(Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999.)

Für das Dachdecker- und SHK-Handwerk bedeutet diese Verteilung der Alterskohorten, dass sie den Bedarf an Leistungsträgern (die Gruppe der 25- bis 34-Jährigen) nicht ersetzen können. Am problematischsten wird es für die Kleinbetriebe, da sie ihren Personalbedarf ausschließlich über junge Arbeitskräfte gedeckt haben.

Selbst bei einem sofortigen Umsteuern in der Personalpolitik braucht man 3–5 Jahre, um die benötigten Fachkräfte zu rekrutieren.

- Bei einem Vergleich der Stellenangebote zu den Bewerberzahlen werden die heute schon vorhandenen Personalengpässe noch sichtbar. Im SHK-Gewerk z. B. gibt es mehr gemeldete Stellen als Bewerber. Bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern standen 1999 5807 gemeldete Stellen 3865 Bewerbern gegenüber, d. h. es gab mehr offene Stellen als Bewerber.<sup>7</sup>

6 Für eine bundesweite Erfassung der Daten nach Altersgruppen konnten wir nur auf Daten der Bundesanstalt für Arbeit zurückgreifen. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit werden unter der Berufsordnung „262 Rohrinstallateure“ alle sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten folgender Berufe erfasst: Rohrinstallateure allgemein, Gas-, Wasserinstallateure, Zentralheizungs-, Lüftungsinstallateure, Kühlanlageninstallateure, Installateure und Klempner, Rohrinstallateurhelfer, andere Rohrinstallateure.

7 Vgl. Untersuchung der Gesellschaft für humane Technologieentwicklung (GhT) im Rahmen des Forschungsprojekts „Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben“. Die Daten beziehen sich auf eine Auswertung der vorliegenden Daten über Bewerberzahlen, nicht vermittelte Bewerber und unbesetzte Stellen der Bundesanstalt für Arbeit

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

Bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern besteht bereits ein Mangel an Facharbeitern, bei den Gas- und Wasserinstallateuren und Dachdeckern gibt es keine Arbeitsmarktreserven.

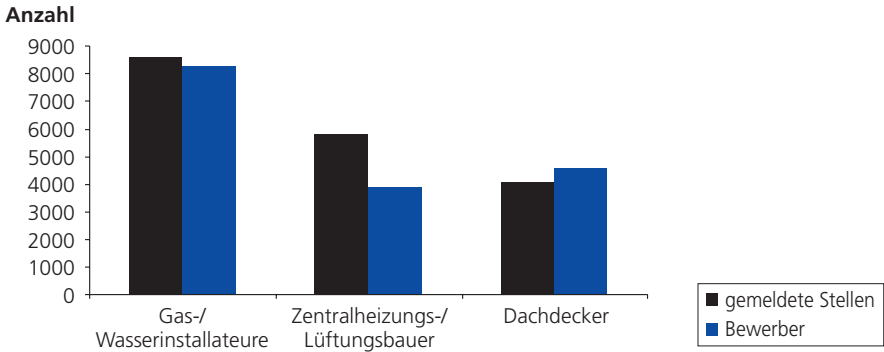


Abb. 2: Stellenauslastung 1999

(Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Auswertungen der GhT nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999)

Das Problem begrenzter Personalressourcen wird noch größer, wenn man sich die Situation in der Ausbildung – am Beispiel der Ausbildungsabbrüche bundesweit – vergegenwärtigt. Die Abbruchquoten betragen 1999 bei den Gas- und Wasserinstallateuren 22 % und bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern 30 %. Auch hier gibt es keine Entwarnung. Obwohl Nachwuchsmangel besteht sind die Ausbildungsabbruchquoten ziemlich hoch.

Gas- und Wasserinstallateure	22 %
Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	30 %

Tab. 1: Abbruchquote im SHK-Handwerk bundesweit 1999

(Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten des Statistischen Bundesamtes 1999)

Berücksichtigt man dann noch die Durchfallquoten bei den Gesellenprüfungen verschärft sich die Arbeitsmarktsituation gravierend. Hier liegen bundesweit keine Zahlen vor. Wir haben z. B. für die Handwerkskammer Düsseldorf die Durchfallquoten ermittelt. Sie liegen 1999 zwischen 30 – 35 % im SHK-Handwerk, bei den Dachdeckern über 50 %. Dies ermöglicht eine Schätzung der Abbruch- und Durchfallquote von ca. 50 % bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern.

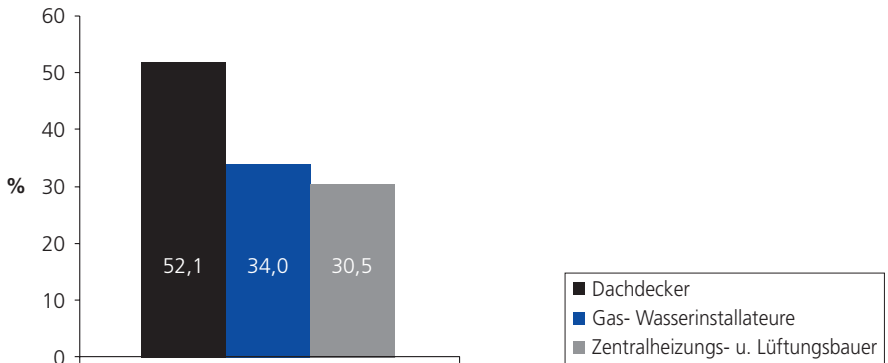


Abb. 3: Durchfallquote bei der Gesellenprüfung 1999

(Quelle: Eigene Grafik nach Zahlen der Handwerkskammer Düsseldorf, Handwerk in Zahlen 2000, Information, Dokumentation, 2/00)

Vor dem Hintergrund der Abbruch- und Durchfallquoten und der Alterszusammensetzung ihrer Beschäftigten wird das Handwerk noch mehr Probleme bei einer Veränderung der Altersstruktur bekommen. Der Anteil älterer Beschäftigter wird durch die Schwierigkeit der Rekrutierung junger qualifizierter Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen, das demographisch bedingte Ansteigen des Durchschnittsalters, das Wegfallen eines Wechsels in andere Berufsbereiche – aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation – zunehmen. Der Druck auf die Betriebe, ältere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen länger als bisher zu beschäftigen, steigt. Eine Möglichkeit, das akute Fachkräfteproblem zu lösen, besteht in einer langfristigen Personalbindung und Beschäftigung bis zur Rente. Etwas plakativ lässt sich die Situation in einem Satz folgendermaßen auf den Nenner bringen: Man schnitzt sich keine Neuen. Man muss die Bewerber nehmen, die da sind.

### 3. Mit Älteren auch nicht?

Wie wir an der Altersstruktur sehen konnten, ist der Anteil der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Dachdecker- und SHK-Handwerk, die bis zur Rente im Beruf bleiben, gering. Als Gründe für einen Nichtverbleib bis zur Rente werden von Inhabern und Mitarbeitern dieser Betriebe gesundheitliche Probleme (89 % bzw. 75 %) und hohe körperliche Belastungen genannt.<sup>8</sup> Anhand von vor Ort durchgeführten Tätigkeitsanalysen konnten die unterschiedlichen Belastungen ermittelt werden, denen die Beschäftigten aufgrund ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. In der Abb. 4 werden die hauptsächlichen gewerkespezifischen Belastungen und die korrespondierenden alterskritischen Tätigkeiten im Dachdecker-Handwerk dargestellt.

8 Vgl. Packebusch & Weber 1998

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?


<p><b>Belastungen</b></p> <p>Belastung des Rückens</p> <p>Belastung der Gelenke</p> <p>Verletzungsgefahr</p> <p>Absturzgefahr</p> <p>Lärm</p> <p>Witterungseinflüsse</p> <p>Gefahrstoffe</p>		<p><b>Alterskritische Tätigkeiten</b></p> <p>Materialtransport</p> <p>schwere körperliche Tätigkeiten</p> <p>Zwangshaltungen</p> <p>Tätigkeiten unter Zeitdruck</p> <p>Leistungsvorgaben</p>
--	---	--

Abb. 4: Belastungen und alterskritische Tätigkeiten  
(Quelle: Eigene Erhebungen)

Als alterskritisch werden von den Beschäftigten folgende Tätigkeiten gesehen:

- *ungünstige Körper- und Zwangshaltungen*, durch die überwiegende Tätigkeit in der Dachschräge (kniend, gebeugt, hockend)
- *Materialtransport*, Baustellenbedingungen und örtliche Gegebenheiten verhindern häufig den Einsatz von Hebehilfen, so dass das Material (z. B. Ziegel, Latten, Folienbahnen) per Hand transportiert werden muss
- *Tätigkeiten unter Zeitdruck*, wie zu Beginn der kalten Jahreszeit, durch zu enge Zeitplanung.

Die subjektive Einschätzung der Befragten, dass gesundheitliche und körperliche Probleme eine Ausübung der Tätigkeit im Alter erschweren, wurde durch die AU (Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung) – Daten des Bundesverbands der Innungsverbandskrankenkassen untermauert.

Bei einer Aufschlüsselung der Arbeitsunfähigkeitstage zeigten sich deutliche Alterseffekte. Kreislauf- und Skeletterkrankungen stiegen mit zunehmenden Alter deutlich an.

In kleinen Handwerksbetrieben müssen die Beschäftigten jedoch alle – auch alterskritische – Arbeiten verrichten. Sie haben kaum Möglichkeiten, weniger belastende Tätigkeiten auszuüben. Aufgrund starker physischer Belastungen und Beanspruchungen können Ältere nur eingeschränkt ihren Beruf bis zur Rente ausüben. Die in den Betrieben verbliebenen Beschäftigten stellen somit eine Positivauswahl (gesund und leistungsstark) dar.

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

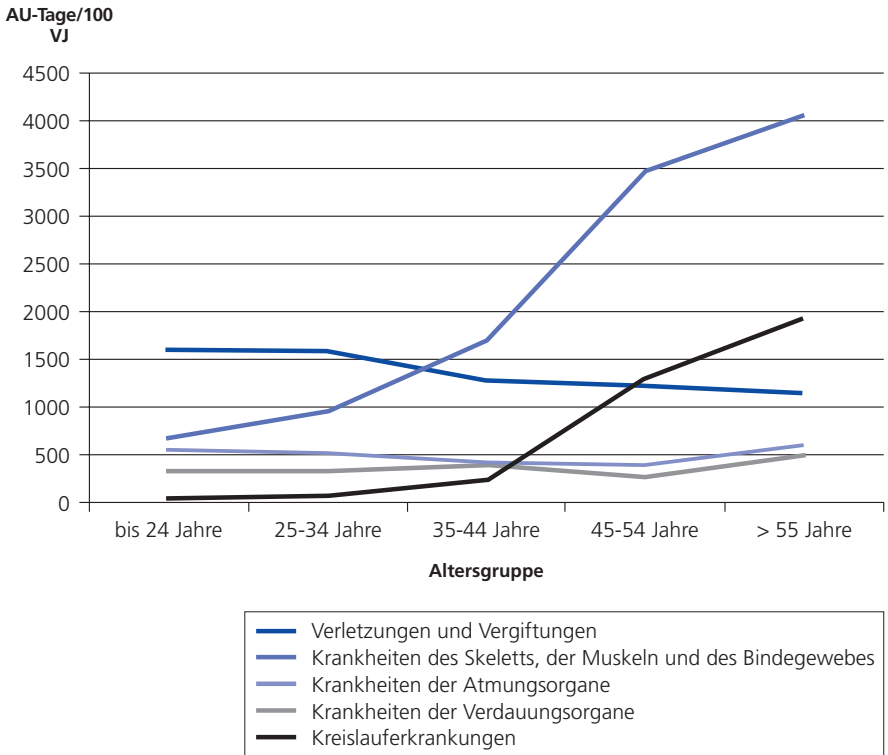


Abb. 5: Erkrankungsschwerpunkte AU-Tage Dachdecker  
(Quelle: Eigene Grafik. Mittelwerte aus den Jahren 1993–95 der Regionaldirektion Aachen, Essen, Köln und Mülheim/Oberhausen des IKK-Bundesverbandes. Basis: 13.940 Versicherte)

#### 4. Ergebnisse der Betriebsanalysen

In den Betrieben (good-practice- und Umsetzungsbetriebe) wurden Interviews mit Inhabern und älteren Beschäftigten geführt sowie Tätigkeitsanalysen zur Identifizierung von Umsetzungsstrategien innerbetrieblicher, gewerkespezifischer und gewerkeübergreifender Laufbahngestaltung durchgeführt. Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und der Tätigkeitsanalysen wurden Personalmaßnahmen entwickelt.

Die Ergebnisse der Betriebsanalysen lassen sich grob in vier Bereiche zusammenfassen:

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

#### **4.1. Personalplanung und Personalbeschaffung**

Eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung findet bisher nicht statt. In dem SHK-Gewerk wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften überwiegend durch die Übernahme eigener Auszubildender gedeckt. Aufgrund der gestiegenen Qualifikationsanforderungen besteht ein Interesse an der Einstellung von Schulabgängern mit Realabschluß, die jedoch nicht in ausreichendem Maße wegen der mangelnden Attraktivität zur Verfügung stehen. So wird häufig auf Jugendliche zurückgegriffen, deren Berufswunsch nicht dem der angebotenen Stelle entspricht. Diese Strategie ist problematisch, da der Arbeitsmarkt an Fachkräften (Gesellen) leer ist (s. Abbildung 2). Entsprechend bleiben die gemeldeten freien Stellen bereits zu einem Teil unbesetzt.

#### **4.2. Qualifizierung**

Weiterbildung findet überwiegend extern statt und dient fast ausschließlich der Erweiterung des Fachwissens. Fachspezifische Themen stehen im Vordergrund. Unterscheidet man noch bei den Teilnehmenden nach Mitarbeitern und Führungskräften bzw. Inhabern/Meistern so ergibt sich folgendes Bild:

- Mitarbeiter besuchen fachspezifische Weiterbildungsveranstaltungen,
- Führungskräfte nehmen überwiegend auch an fachspezifischen Fortbildungen, seltener an betriebswirtschaftlichen und Managementfortbildungen teil.

Der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen ist eine Domäne der Mitarbeiter bis 35 Jahre. Ältere Beschäftigte werden nicht mehr gefragt. „Mit 50 Jahren wird man nicht mehr gefragt, hätte aber Lust,“ so die Aussage eines 51-jährigen Dachdeckergesellen.

#### **4.3. Umstieg/Aufstieg**

Bisherige Lösungsstrategien zeigen, dass die Initiative für einen Umstieg oder Aufstieg fast ausschließlich von den Mitarbeitern ausging. Dabei wird der Aufstieg oft als einzige Möglichkeit einer Laufbahngestaltung gesehen. Mitarbeitergespräche zu diesem Thema werden selten geführt.

#### **4.4. Arbeitsorganisation**

Möglichkeiten altersgerechter Arbeitsgestaltung (Tätigkeitswechsel, Arbeitsverteilung) werden z. T. in den Betrieben mit älteren Mitarbeitern genutzt. Sie reichen aber nicht aus, um alle leistungsgeminderten Älteren zu beschäftigen.

Die in den Betrieben verbliebenen älteren Beschäftigten stellen zudem eine Positivauswahl dar. Sie sind im Vergleich zu ihren Altersgenossen, die wegen der Arbeitsbelastungen und den daraus resultierenden gesundheitlichen Einschränkungen den Beruf gewechselt haben, gesund und leistungsstark.

## 5. Maßnahmen einer altersgerechten Personalarbeit

Aus diesen Ergebnissen ergaben sich Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte:


<p><b>Personalplanung/ -beschaffung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anforderungsprofil</li><li>• Systematische Personalauswahl</li></ul> <p><b>Qualifizierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interne Weiterbildung</li><li>• Soziale Kompetenz</li></ul> <p><b>Mitarbeitergespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individuelle Laufbahnplanung</li></ul>		<p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baustellenplanung</li><li>• Altersgerechte Arbeitsgestaltung</li></ul> <p><b>Arbeitshilfen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teamzusammensetzung</li><li>• Tätigkeitswechsel</li></ul> <p><b>Auf-/Um-/Ausstieg</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufstieg</li><li>• Arbeitszeitmodelle</li></ul>
---	--	--

Abb. 6: Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte  
(Quelle: Eigene Erhebungen)

Exemplarisch seien einzelne Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung dargestellt:

### 5.1. Optimierung der Arbeitsorganisation

Innovative Arbeitsgestaltung, Delegation und altersgemischte Teams sind Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsorganisation.

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

## **Innovative Arbeitsgestaltung**

Ergebnisse dieser und einer früheren Untersuchung zeigen, dass vor allem im Bereich der Arbeitsbedingungen Veränderungen notwendig sind. Die interviewten Beschäftigten und Inhaber sehen Möglichkeiten einer Belastungs- und Gefährdungsreduktion durch Verbesserungen in der Technik, der betrieblichen Organisation und den persönlichen Handlungsvoraussetzungen:

- Technisch können v. a. durch gutes Werkzeug, bessere persönliche Schutzausrüstungen, leichtere Materialien sowie den Einsatz von flexibleren Hebehilfen und Transportgeräten Belastungen reduziert werden.
- Eine bessere Planung der Arbeitsabläufe und längerfristige Planung des Personaleinsatzes wären organisatorische Möglichkeiten zur Vermeidung von Stress.
- Persönliche Handlungsvoraussetzungen sind durch Qualifizierung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Vermittlung von Grundkenntnissen über Gefährdungen und Auswirkungen von Gefahrstoffen sowie der Entwicklung von Handlungswissen zur Belastungsreduktion zu verbessern.

In einem Dachdeckerunternehmen mittlerer Größe arbeiten 7 ältere Mitarbeiter. Bei einer Gesamtbelegschaft von insgesamt 20 Personen ist dies für eine eigentlich jugendzentrierte Branche ein sehr hoher Anteil. „Unsere Mitarbeiter arbeiten gerne bei uns – denn sie wissen, dass sie in unserem Betrieb nicht gesundheitlich verschlissen werden. Das beweist uns auch die äußerst geringe Mitarbeiterfluktuation“, berichten die beiden Inhaber. Durch einen gezielten und kontinuierlichen Einsatz von Hebehilfen und Transportmitteln (Aufzüge, Kräne) wird ein „Verschleiß“ verhindert. „Das Hauptproblem der Dachdeckerarbeit hat sich in all den Jahren nicht verändert. Es ist nach wie vor immer noch der Materialtransport“, so der ältere Firmenchef. „Unsere Mitarbeiter haben die Hilfsmittel mittlerweile vollständig angenommen und in ihre Arbeitsprozesse integriert. Ohne Hilfsmittel geht bei uns nichts mehr.“

## **Delegation**

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Optimierung der Arbeitsorganisation besteht in der Entlastung des Unternehmers durch eine konsequente Delegation von Aufgaben des Tagesgeschäfts an die MitarbeiterInnen, z. B. Baustellenplanung. Das dient zum einen dem Abbau der Arbeitsüberlastung des Unternehmers, zum anderen stärkt es die Eigenverantwortung und Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters. Gleichzeitig führt es zu einer Anreicherung und Qualifizierung im Hinblick auf ein Älter-Werden-Können im gelernten Beruf (z. B. Dachdecker). Im laufenden Projekt übernehmen Altgesellen zunehmend Verantwortung für die Baustellenplanung.

## **Altersgemischte Teams**

Alle von uns befragten Inhaber von Handwerksbetrieben, die ältere Mitarbeiter beschäftigen, schätzen die Erfahrung, das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, die Selbständigkeit, z. T. die Führungskompetenz und die Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Kollegen und Kunden. Hieraus ergeben sich Chancen für Ältere.

Ein Inhaber zur Einstellung eines 52-jährigen SHK-Gesellen:

„Was besseres hätte uns gar nicht passieren können. Ich schicke ihn immer mit einem Auszubildenden bzw. einem Junggesellen auf die Baustelle. Der zeigt denen dort, wie sie es richtig machen müssen.“

## 5.2. Personalentwicklung

Personalbindung, modifizierte Qualifizierungsangebote, individuelle Laufbahngestaltung und Möglichkeiten des Auf-/Um-/Ausstiegs sind Gestaltungsansätze einer innovativen Personalentwicklung.

### Personalauswahl und Personalbindung

Ein schlechtes Image führt zu einer niedrigen Grundquote an geeigneten Bewerbern. Bei einem schlechten Image ist somit keine ausreichende Bewerberauswahl möglich (auch nicht durch methodisch bestes Vorgehen).

Die Möglichkeiten zur Personalrekrutierung können und müssen verbessert werden, wie man am folgenden Beispiel sehen kann.

Die Inhaber eines SHK-Betriebes waren mit dem Qualifikationsniveau der Schulabgänger, die sich bei ihnen bewarben bzw. die ihnen über das Arbeitsamt und einen Weiterbildungsträger vermittelt wurden, nicht zufrieden. „Was wir brauchen sind Schulabgänger mit qualifiziertem Hauptschulabschluss oder Realschulabschluss.“

Die von der FHN durchgeführte Betriebsanalyse ergab, dass nicht alle Möglichkeiten bei der Personalsuche ausgeschöpft wurden. In einem Beratungsgespräch wurden Wege der Personalbeschaffung gemeinsam erarbeitet. „Da die Jugendlichen nicht zu uns kommen“, so einer der Inhaber, „müssen wir hingehen.“ Daraufhin stellten sie sich und ihr Gewerk mit den entsprechenden Weiterbildungsmöglichkeiten in den Abschlussklassen der örtlichen Realschule vor. Zu Beginn des Ausbildungsjahres konnten sie 3 Jugendliche als Auszubildende einstellen.

Trotz einer Erhöhung der Grundquote an potentiellen Bewerbern (z. B. durch die Entwicklung gewerkespezifischer Anforderungsprofile und intensiveres Personalmarketing) wird die Deckung des Fachkräftebedarfs nicht allein über die Ausbildung erfolgen können; dem steht die demographische Entwicklung entgegen. Eine Sicherung des Bedarfs kann nur durch das Personal, das man hat, aufgefangen werden. Voraussetzung sind betriebliche Personalentwicklungsstrategien zur Erhöhung der Verweilzeiten im Betrieb und eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter stärker an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt.

### Qualifizierung

Das Angebot an Weiterbildung im Bereich sozialer Kompetenzen (Selbst-, Organisations- und Kundenmanagement) sollte erweitert werden. Sinnvoll wäre hier eine Einrichtung von überbe-

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

trieblichen Verbänden zur Planung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen. Das hätte den Vorteil, dass am Bedarf der Betriebe tätigkeitsorientiert qualifiziert und die Hemmschwelle der Teilnahme für Ältere gesenkt werden könnte.

Ein weiterer Aspekt sind die in der Arbeitstätigkeit selbst liegenden Chancen, sich zu entwickeln und vorhandene Kompetenzen zu erweitern. Möglichkeiten der innerbetrieblichen Weiterbildung sollten stärker genutzt werden.

Die Ausbildung der tatsächlichen Ausbilder (Gesellen) muss in einigen Gewerken, in denen die Meister kaum noch die Ausbildung täglich wahrnehmen, in Angriff genommen werden.

### **Individuelle Laufbahnplanung**

Eine weitere gezielte Förderung der Mitarbeiter/-innen kann durch regelmäßige Gespräche erfolgen, in denen der Qualifikationsstand derselben mit den Anforderungen an ihre Arbeitstätigkeit verglichen wird und über weitere Entwicklungspotenziale und Perspektiven gesprochen wird.

In einem Kleinstbetrieb beraten wir Inhaber und Mitarbeiter bei der Ein- und Durchführung von Mitarbeiter-Gesprächen zur Laufbahnplanung (Stärken des Mitarbeiters, seine Fähig-/Fertigkeiten und Kenntnisse). Ausgangspunkt ist der Wunsch des Inhabers, diese qualifizierten Mitarbeiter zu halten.

### **Auf-/Um-/Ausstieg**

Die Möglichkeiten eines Ausstiegs bzw. Umstiegs älterer Beschäftigter außerhalb des Gewerks werden durch die demographische Entwicklung und den wirtschaftlichen Strukturwandel erschwert. Der Wechsel in den Produktions- und Dienstleistungssektor z. B.

- als Mitarbeiter in Baumärkten oder bei Herstellerfirmen (Buderus, Vaillant, Weißhaupt,...)
- als Hausmeister oder Haustechniker in Schulen, Krankenhäusern, öffentlichen Einrichtungen

fällt vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten zunehmend weg.

Für die steigende Gruppe der älteren Beschäftigten in den Gewerken werden Konzepte der Personalarbeit benötigt, die an den individuellen speziellen Leistungsvoraussetzungen ansetzen. Unter Berücksichtigung der zukünftigen beruflichen Anforderungen innerhalb des Gewerks sind folgende Beschäftigungsmöglichkeiten denkbar:

- Übernahme einer der seltenen **Führungspositionen** unter dem Betriebsinhaber  
Diese Möglichkeit besteht nur in größeren Handwerksbetrieben mit Ansätzen einer arbeitsteiligen Führung.

- Ausweitung der Tätigkeit im **Kundendienst** mit entsprechenden Fortbildungsaktivitäten in Marketing und Akquisition  
Sie sichert ein langfristiges Überleben im Beruf mit einer weitgehend linearen bzw. horizontalen Karriere.
- Neue Tätigkeitsfelder (Gebäudemanagement, Solarthermie) mit entsprechender Qualifizierung.

## 6. Ausblick

Im Handwerk besteht akuter Handlungsbedarf aufgrund spezieller Alters- und Qualifikationsstrukturen, um kurz- und mittelfristig vor dem Hintergrund begrenzter Personalressourcen genau die geeigneten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Konkurrenz zu anderen an sich zu binden. Ausschlaggebend wird in Zukunft das Image und die Attraktivität eines Berufes sein und das nicht nur für Berufsanfänger.

Damit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die des Betriebes erhalten bleibt, kommt der Gesunderhaltung alternder Belegschaften eine Schlüsselposition zu. Des Weiteren muss die überwiegend handwerklich geprägte Berufstätigkeit um technisch-planerische und administrativ-dispositive Aufgaben (Arbeitsorganisation, Auftragsabwicklung und Akquisition) ergänzt werden, die heute weitgehend noch zu den Tätigkeitsbereichen eines Meisters bzw. Inhabers gehören.

Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität von Berufen und Tätigkeiten, um Personen zu gewinnen und zu halten, sind aufwendig und für das akute Problem keine Lösung. Mittel- und langfristig liegen hier die Chancen für das Handwerk, da es über eine Reihe von Attraktivitätsmerkmalen verfügt.

Kurzfristig könnten folgende Schritte umgesetzt werden:

- die Grundquote der geeigneten Bewerber bei den Jugendlichen durch eine bessere Ansprache des Bewerberpotenzials erhöhen (Ausländer, Frauen,...);
- die Ausbildungsquote erhöhen (Senken der Abbruch- und Durchfallquote durch Maßnahmen in Kooperation mit Betrieben, Verbänden, Berufsschulen,...);
- modellhafte betriebliche Lösungskonzepte durch die Handwerksinstitutionen einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen;
- Transfer auf lokaler und regionaler Ebene über Seminare und Seminarbausteine zur Sensibilisierung.

Diese Schritte können im Handwerk erfolgreich sein, die Handwerkstätigkeit zeichnet sich durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit, Selbständigkeit und Eigenverantwortung sowie ein relativ gutes Betriebsklima aus.

Ohne Ältere geht's  
nicht! – Mit Älteren  
auch nicht?

Werden darüber hinaus Auf- bzw. Umstiegchancen, eine als angemessen erachtete Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen kontinuierlich verbessert, hat das Handwerk gute Startbedingungen, um die Attraktivität für Junge zu steigern und Älteren einen Verbleib im Handwerk zu ermöglichen.

## 7. Literatur

Bundesanstalt für Arbeit. (2000). [Die Altersstruktur der Dachdecker und Rohrinstallateure]. Unveröffentlichte Rohdaten.

Bundesanstalt für Arbeit. (2000). [Gemeldete Stellen und Arbeitsvermittlung]. Unveröffentlichte Rohdaten.

Handwerkskammer Düsseldorf. (2000). Handwerk in Zahlen 2000, Information, Dokumentation (2/00).

IKK-Bundesverband. (1998). Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens in den Gewerken Dachdecker, Kfz, SHK. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekt „Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk“ der FHN.

Packebusch, L. (1998). Personalentwicklung als Beitrag zum Gesundheitsschutz im Handwerk. Psychologie der Arbeitssicherheit. 9.Workshop 1998. Heidelberg: Roland Asanger-Verlag.

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. Forum Demographie und Politik, H. 11. Bonn (S. 101–113).

Packebusch, L. (1999). Prävention durch alternsgerechte Laufbahngestaltung – Beispiel Dachdeckerhandwerk. In W. Eichendorf & C. A. Huf & H. Karsten & A. Rentel & R.-E. Tiller & K.-D. Voß & H. Weber-Falkensammer & B. Zwingmann (Hrsg.). Arbeit und Gesundheit – Jahrbuch 2000. Innovation und Prävention. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt (S. 267–282).

Packebusch, L. (2000b). Berufslaufbahnen im Handwerk – Ansätze für eine alternsgerechte Gestaltung. In Ch. v. Rothkirch (Hrsg.). Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung (S. 260–270). Berlin: Ed. Sigma.

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

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.

Ohne Ältere geht's  
nicht! – Mit Älteren  
auch nicht?

**Kontakt:**



**Fachhochschule  
Niederrhein**

University of Applied Sciences

**Fachhochschule Niederrhein  
FB Wirtschaftsingenieurwesen  
Arbeitsgruppe KMU**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

**Prof. Dr. Lutz Packebusch  
Birgit Weber**

e-mail: [lutz.packebusch@fh-niederrhein.de](mailto:lutz.packebusch@fh-niederrhein.de)

e-mail: [birgit.weber@fh-niederrhein.de](mailto:birgit.weber@fh-niederrhein.de)

Tel. 02161-186-914/917

Fax 02161-186-928

[www09.mg.fh-niederrhein.de/frame.htm](http://www09.mg.fh-niederrhein.de/frame.htm)