SSOAR

Open Access Repository

www.ssoar.info

Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels

Veröffentlichungsversion / Published Version
Konferenzband / conference proceedings

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Handwerkskammer Hamburg. (2001). *Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels* (Demographie und Erwerbsarbeit). Stuttgart. : Fraunhofer IRB Verl. https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-236555

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

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 Marketing-strategie 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

Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.)

Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels

Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit

Inhaltsverzeichnis

Vorwort – Handwerk braucht die Besten 7
Jürgen Hogeforster

Begrüßung der Teilnehmer der Demographie-Tagung 10
Peter Becker

Struktureller Wandel im Handwerk und zukünftige Leitbilder 15
Jürgen Hogeforster

Die Herausforderungen des Demographischen Wandels für das Handwerk 27
Günter Neubauer

Damit das Handwerk nicht zu den Verlierern gehört: Sensibilisierung für das Problem „demographischer Wandel" und Entwicklung exemplarischer Lösungsansätze 30
Hans Gerhard Mendius

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht? 42
Lutz Packebusch, Birgit Weber

Erschließung neuer Tätigkeitsfelder als Ansatz zur Bewältigung der Probleme alternder Belegschaften – Das Beispiel „umfassende Altfahrzeugnutzung" 56
Stefanie Weimer

Flexibles Altern – Instrumente, Erfahrungen und Gestaltungsansätze zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf handwerkliche Klein- und Mittelbetriebe 67
Angelika Lippe-Heinrich

Wie kommt die „demographische Botschaft" in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum „Demographischen Wandel im Handwerk" 87
Stephanie Wöste

Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – ein vorübergehendes Problem oder eine Zeitbombe? 109
Ernst Kistler, Andreas Huber, Patrick Widmann

Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härtetest für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung 122
Johann Behrens

Arbeitsbedingter Verschleiß und Prävention – Arbeitsmedizinische Gesichtspunkte über die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer 142
Bernd Hartmann

Altersvorsorge und Altersteilzeit im Handwerk – Auswirkungen der Rentenreform auf Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen. 152
Philip Spies

Vorwort – Handwerk braucht die Besten

Jürgen Hogeforster
Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg

Demographische Entwicklungen sind vergleichbar gut zu prognostizieren. Beispielsweise sind die Personen, die sich in 10 Jahren im erwerbsfähigen Alter befinden, alle bereits heute geboren. So wundert es, dass die weitreichenden Konsequenzen durch Verschiebungen im Altersaufbau der Bevölkerung bis vor kurzem in der Wirtschaft weitgehend unbeachtet blieben. Es ist ein besonderes Verdienst des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Projektträgers DLR, dieses wichtige Thema in verschiedenen Untersuchungen gründlich aufbereitet und die Konsequenzen für die unterschiedlichen Bereiche, insbesondere der mittelständischen Wirtschaft analysiert zu haben. In einer zweiten Forschungsphase werden nun wiederum mit finanzieller Unterstützung des BMBF und engagierter Begleitung der DLR die Ergebnisse in einen breiten Transfer hineingetragen und zugleich schwerpunktmäßig Strategien und Maßnahmen für mittelständische Unternehmen entwickelt.

Die Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg hat sich von Anfang an an diesen Untersuchungen beteiligt. Denn gerade für das Handwerk ergeben sich aus demographischen Veränderungsprozessen sehr weitreichende Konsequenzen. Diese betreffen beispielsweise essenzielle Fragen der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung, der Sicherung des Arbeitskräftebedarfs und der Betriebsnachfolge. Zugleich erhält damit der strukturelle Wandel des Handwerks Verschärfungen und besondere Ausprägungen. Die Kunden des Handwerks werden immer älter und der Anteil der Älteren an der Gesamtzahl der Verbraucher erhöht sich laufend. Damit verbunden sind weitreichende Verschiebungen in der Nachfrage nach Produkten und Diensten des Handwerks.

Im Hamburger Handwerk ist zurzeit beispielsweise die Zahl der aus Altersgründen ausscheidenden Personen doppelt so hoch wie die Anzahl der nachwachsenden jungen Gesellen. Diese große Fachkräftelücke wird sich in den kommenden Jahren aus demographischen Gründen noch deutlich erweitern.

Mit dem Rückgang der Schulabgängerzahlen – in Hamburg in etwa eine Halbierung in den vergangenen 12 Jahren – ist innerhalb der Wirtschaft zunehmend ein Wettbewerb um gut vorgebildete Jugendliche entstanden. Ging es bis vor einigen Jahren noch darum, möglichst jedem Jugendlichen einen betrieblichen Ausbildungsplatz anbieten zu können, besteht heute das vorherrschende Problem, betriebliche Ausbildungsplätze überhaupt besetzen zu können und den Nachwuchs zu sichern. Im Rahmen dieses Wettbewerbs um Nachwuchskräfte ist das Handwerk zunehmend auf untere Qualifikationsgruppen ausgewichen. Dieses Engagement um die Schwächeren ist sicherlich bildungs- und sozialpolitisch sehr zu begrüßen. Das Handwerk ist mit seinen spezifischen Strukturen und Kulturen geradezu prädestiniert, auch Lernschwächere auszubilden und zu integrieren und erbringt hier unschätzbare Dienste für die gesamte Gesellschaft. Das Handwerk darf jedoch nicht zum alleinigen Experten für die Ausbildung Schwächerer werden. Diese Aufgabe obliegt der gesamten Wirtschaft.

Trotz des Mangels an Lehrlingen und einer wachsenden Zahl unbesetzter betrieblicher Ausbildungsplätze in fast allen Wirtschaftsbereichen können heute rund 15 % der Jugendlichen auf Anhieb eine berufliche Ausbildung nicht durchlaufen. Experten schätzen, dass dieser Anteil auf 20 % anwachsen kann. Aufgrund mangelnder schulischer Vorbildungen einerseits und hoher Anforderungen in der beruflichen Ausbildung andererseits scheitern diese Jugendlichen erneut

in der beruflichen Ausbildung. Sie dürfen jedoch nicht dauerhaft ausgegrenzt bleiben und praktisch von der Wiege bis zur Bahre der Verantwortung des Staates überlassen werden. Diese Jugendlichen bedürfen umfassender Hilfen und Förderungen, um im Rahmen einer betrieblichen Ausbildung qualifiziert und in das Arbeitsleben integriert werden zu können. Gleichzeitig sind spezifische Ausbildungsgänge von zwei- bis dreijähriger Dauer mit eigenständigen Abschlüssen für praktisch Begabte zu entwickeln. Im Rahmen eines offenen und durchlässigen Systems sollten diese Personen nach erfolgreicher Absolvierung des ersten Ausbildungsganges weiterlernen und unter Anrechnung der bereits durchlaufenden Ausbildungsteile alle Berufe und Weiterbildungsabschlüsse erreichen können. Entscheidend sollten der individuelle Lernerfolg und das jeweilige Leistungsvermögen sein, um auf anderen Wegen zwar grundsätzlich, jedoch alle beruflichen Abschlüsse erreichen zu können.

Gleichzeitig muss das Handwerk die Gesellenprüfung deutlich aufwerten. Insbesondere bei den hohen inländischen Arbeitskosten wird das Handwerk nur auf höchster Qualitätsebene bestehen können und dies verlangt höchste Qualifikationen. Außerdem muss den starken Verschiebungen in Richtung höherer Bildungsabschlüsse Rechnung getragen werden. Das Handwerk muss unbedingt auch in viel größerem Umfang lernstärkere Jugendliche für sich gewinnen und dauerhaft an das Handwerk binden. Dazu sind spezifische Ausbildungsgänge für Lernstarke mit fließenden Übergängen zur Weiterbildung erforderlich. Das Hamburger Handwerk hat mit der Technischen Akademie für ca. 15 Handwerksberufe solche Ausbildungsgänge für Lernstarke entwickelt. In relativ wenigen Jahren konnte der Abiturientenanteil auf ca. 14 % erhöht werden (Bundesdurchschnitt unter 5 %). Gleichzeitig ist festzustellen, dass die Absolventen dieser Eliteschulung zu über 95 % dauerhaft im Handwerk verbleiben.

Angesichts des weitreichenden demographischen Wandels mit dem fast schlagartigen Ausscheiden des hohen Anteils von älteren Führungs- und Fachkräften mit hohem Erfahrungswissen sowie des tiefgreifenden strukturellen Wandels muss das Handwerk die Besten wollen, erreichen und dauerhaft für das Handwerk gewinnen. Nur wenn dies gelingt, wird das Handwerk seine vorhandenen Zukunftschancen nutzen können und damit die Potenziale schaffen, auch künftig im Rahmen von differenzierten Ausbildungsgängen Leistungsschwächere zu integrieren.

Mit diesen und vielfältigen weiteren Fragen des demographischen Wandels befasste sich der Kongress, den die Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg im Rahmen eines Forschungsprojektes mit anderen Partnern des Forschungsverbundes im Mai 2001 in Hamburg durchgeführt hat. Die vorliegende Dokumentation gibt die Vorträge und Diskussionsergebnisse dieses Kongresses wieder. Ich hoffe, dass dieser Bericht im Handwerk und in seinen Organisationen sowie ebenso in Politik, Behörden, Wissenschaft und Gewerkschaften eine weite Verbreitung findet und hier auf offenes Interesse stößt.

Sehr herzlich danke ich den Partnern des Forschungsverbundes für die intensive Mitwirkung im Rahmen einer umfassenden Vorbereitung und für die ausgezeichneten Referate. Ich danke allen Referenten und allen Diskussionsteilnehmern. Mein aufrichtiger Dank gilt insbesondere auch dem BMBF für die Finanzierung dieses wichtigen Forschungsvorhabens, der DLR für die sach-

kundige engagierte Begleitung sowie dem Forschungsteam der Zukunftswerkstatt, das die Hauptlast der Vorbereitung und der Durchführung des erfolgreichen Kongresses mit vorbildlichem Einsatz getragen hat.

Kontakt:

Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg

Holstenwall 12, 20355 Hamburg

Dr. Jürgen Hogeforster
e-mail: jhogeforster@hwk-hamburg.de
Tel. 040-45905-236

www.hwk-hamburg.de

Begrüßung der Teilnehmer der Demographie-Tagung

Peter Becker
Präsident Handwerkskammer Hamburg

Sehr geehrte Damen und Herren,

gestatten Sie mir einige namentliche Begrüßungen:

- Herrn Dr. Neubauer von der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt – Projektträger Informationstechnik – als Vertreter des BMBF und Initiator des Schwerpunktes Demographie
- Die verantwortlichen Projektleiter und -leiterinnen der hier vortragenden Projekte
- Herrn Dr. Mendius und Frau Dr. Weimer,
  Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., München
- Herrn Prof. Dr. Packebusch und Frau Weber,
  Fachhochschule Niederrhein, Mönchengladbach
- Herrn Dr. Kistler, Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen
- Herrn Prof. Dr. Behrens, Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung, Frankfurt.

Ganz herzlich begrüßen wir auch Herrn Buck und Herrn Schletz von der Fraunhofer Gesellschaft in Stuttgart sowie Frau Dr. Nawroth von der TU Hamburg-Harburg, die mit einem Stand hier vertreten sind.

Stellvertretend für unsere externen Referentinnen und Referenten möchte ich außerdem ganz herzlich begrüßen

- Herrn Prof. Dr. Hartmann, Arbeitsmedizinischer Dienst der Bau-Berufsgenossenschaft,
- Herrn Spies, Landesgewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks, Düsseldorf.

Danken möchte ich Frau Carola Niemann, Leiterin der Akademie des Handwerks Hamburg, die sich bereit erklärte, als Moderatorin des heutigen Programms durch die Beiträge zu führen.

Last but not least – Gruß und Dank dem Team von Frau Dr. Lippe-Heinrich von der Zukunftswerkstatt mit ihrem Projekt ALFIH.

Zunächst möchte ich Ihnen einige kurze Hinweise zum Tagungsort, der Handwerkskammer Hamburg, geben: Das Schumacher-Gebäude wurde 1917, damals für die Zwecke der Gewerbekammer, erbaut. Es strahlt Festigkeit, Beständigkeit und Tradition aus und ist ein beredtes Beispiel für gute handwerkliche Arbeit: Wir bemühen uns in diesem Haus um einen lebendigen innovativen Geist – Tradition und Fortschritt gehören zusammen.

Wir hoffen, dass dieses Haus die Tagung zu dem wichtigen Thema beflügelt, Beständigkeit und Fortschritt gleichzeitig die Diskussion bestimmen und Ergebnisse erzielt werden, die bewahrend sind in den grundlegenden Werthaltungen und progressiv in den Maßnahmen.

1. Kurze Vorstellung der Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg

Die Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg ist ein eingetragener, gemeinnütziger Verein, der 1986 von Vorstandsmitgliedern der Handwerkskammer Hamburg gegründet wurde, das heißt von Unternehmern und Führungskräften aus kleinen und mittleren Betrieben. Die zentralen Aufgaben der Zukunftswerkstatt umfassen die Felder:

- Politik und Unternehmensberatung
- Empirische Forschungsarbeiten
- Erkenntnistransfer und Modellprojekte.

Die Zukunftswerkstatt ist eine unabhängige wissenschaftlich arbeitende Einrichtung zur Durchführung und Initiierung von Modellprojekten, Gutachten und wissenschaftlicher Begleitforschung zu wichtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragen. Sie ist im Bereich der demographischen Entwicklung und der Bildungsforschung ausgewiesen und zeichnet sich vor allem durch das Anliegen einer engen Verbindung mit der Praxis der kleinen und mittleren Unternehmen aus.

Somit ist der Transfer von Ergebnissen aus Modellprojekten und wissenschaftlicher Forschung hinein in die kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks eine ihrer vorrangigen Aufgaben. Die Zukunftswerkstatt steht an der Schnittstelle zwischen Forschung und kleinen und mittleren Unternehmen.

Themenbeispiele für Arbeiten der Zukunftswerkstatt und für die Umsetzung über die Handwerkskammer ins Handwerk:

- Demographische Entwicklung
- Umwelt und Umwelttechnik
- Managementtechniken und Personalentwicklung.

Hier arbeiten Berater-/Innen und Wissenschaftler-/Innen interdisziplinär zusammen.

Unter den jüngsten Projekten der Zukunftswerkstatt sind besonders erwähnenswert:

- Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Handwerk,
- Maßproduktion statt Massenproduktion – neue Technologien für eine umweltschonende handwerkliche Schuhproduktion,
- EURO-CRAFT – Förderung regionaler Handwerksbetriebe zum Aufbau von internationalen Produktions- und Handelsbeziehungen.
- Das laufende Projekt ALFIH wird später noch vorgestellt. Besonders hervorzuheben ist seine thematische Nähe zu dem Projekt: „Hamburger Modell", welches seinen Schwerpunkt allerdings in der konkreten Realisierung einer Reihenhaus-Siedlung mit kooperierenden Handwerksunternehmen setzt. Hier sollen die Vorzüge der Kooperation am Beispiel eines konkreten Bauvorhabens in allen Bauphasen deutlich werden.

2. Warum ist Demographie für das Handwerk so wichtig?

Es gibt einige unwiederbringliche Fakten. Zuerst: Unsere Gesellschaft wird immer älter, in 20 Jahren wird jeder Dritte der deutschen Bevölkerung über 50 Jahre sein.

Der Wandel wird fundamental sein, aber nicht nur im Betrieb, sondern vor allem in der Gesellschaft!

Für das Handwerk stellt sich die Frage der Folgen der „demographischen Falle" noch stärker als für die Industrie und den Dienstleistungsbereich. Bislang konnte man im Handwerk „gut alt werden". Aber wird das in zwanzig Jahren – aufgrund der Schnelllebigkeit von Informationen und Kenntnissen – immer noch so sein?

Volkswirtschaftlich, aber auch ethisch und betrieblich darf es keine Lösung sein, bereits die Fünfzigjährigen aus den Betrieben und damit der aktiven Erwerbsarbeit zu entlassen.

Die einzige Altersgruppe, die in Deutschland noch rasant wächst, ist die der über 60-Jährigen. Vor diesem Hintergrund sind nicht zuletzt auch Fragen der Zuwanderung aus anderen Ländern neu zu überdenken!

Die traditionelle Auffangfunktion des Handwerks für ältere Fachkräfte ist durch die zunehmende Jugendfixiertheit bei Einstellungen und Entlassungen in Frage gestellt. Dieses Problem ist allerdings nicht mehr nur von den Betrieben zu lösen. Es ist auch eine Frage der politischen, juristischen und fiskalischen Rahmenbedingungen von Handwerk und Mittelstand, inwieweit das Handwerk seinen Funktionen als Arbeitgeber für ältere und alternde Fachkräfte weiterhin nachkommen oder sie wieder einnehmen kann.

Es bleibt eine weitere Frage: Können die alternden Mitarbeiter überhaupt Schritt halten mit der Entwicklung? Was ist von Betrieben und Belegschaften zu leisten, damit keine Einbahnstraßen entstehen? In diesem Prozess der Alterung der Gesamtbevölkerung werden noch viele Veränderungen von außen auf die Unternehmen zukommen. Diese Veränderungen werden sich in Form neuer und veränderter Anforderungen an die Handwerker-/Innen niederschlagen und betreffen nicht nur den Personaleinsatz, sondern außerdem ihre ganze Angebots- und Nachfragepalette. Betriebliche Innovationen im Personaleinsatz sind in Verbindung mit innovativen Produkten und Dienstleistungen ein guter Ansatz zur Bewältigung des demographischen Wandels.

Das Handwerk mit seiner überwiegend klein- und mittelständisch geprägten Betriebsstruktur hat traditionell eine durchschnittlich längere Betriebszugehörigkeit seiner Mitarbeiter zu verzeichnen. Mögliches körperliches Nachlassen wird durch Erfahrung mehr als wettgemacht. Das Handwerk hat sich nie der menschenverachtenden Perversion hingegeben, Mensch mit Anfang 50 „out zu sourcen".

Unserer Ansicht nach ist auch die Integration der älteren Fachkräfte ein lösbares Problem, wenn es gelingt, im Handwerk die traditionellen ganzheitlichen Arbeitsformen mit neuen Formen der

Personalentwicklung und der vorbildhaften Entwicklung von flexiblen Arbeitskonzepten für Tätigkeiten mit begrenzter Tätigkeitsdauer zu verbinden. Natürlich müssen beschäftigungsfeindliche gesetzliche Rahmenbedingungen abgeschafft werden.

Wertvolle Kompetenzen gut ausgebildeter älterer Fachkräfte sollen den Betrieben so lange wie möglich erhalten bleiben. Die heute schon zu konstatierende Lücke an Fachkräften – nicht nur im IT-Bereich, sondern auch im Handwerk – kann mit Hilfe der gezielten Förderung älterer Mitarbeiter-/Innen zum Teil geschlossen werden. Zudem werden Ausbildungskompetenzen und gewerkeübergreifende Kenntnisse der älteren Mitarbeiter für die Ausbildung des handwerklichen Nachwuchses gebraucht. Beide Aspekte zusammen machen ältere, rundum erfahrene Handwerker auf lange Sicht für die Betriebe unentbehrlich.

Dabei müssen wir, wie Frau Zahn-Elliot in einem Thesenpapier[1] zum Kongress „Der Flexible Mensch" (Berlin) fordert, „zweigleisig" fahren.

- Einerseits geht es darum, älteren Menschen neue Beschäftigungsperspektiven zu öffnen, das heißt auf der Handlungsebene für Ältere praktikable Lösungen zu bringen.
- Andererseits muss bereits heute dafür gesorgt werden, dass Älterwerden keine Benachteiligungen mit sich bringt. Dies umfasst eine gesellschaftliche und eine bildungspolitische Dimension. Zahn-Elliot fordert in diesem Zusammenhang:

„Wir brauchen eine auf die gesamte Erwerbsbiographie gerichtete Bildungs- und Beschäftigungspolitik. Sie muss präventiv gestaltet sein, das heißt der Entstehung alterstypischer Defizite und Beschäftigungsprobleme muss vorgebeugt werden".

Aus unserer Sicht liegen hier noch große Aufgaben im Bereich der Aus- und Fortbildung, der präventiven Arbeitsmarktpolitik und der Gestaltungsprojekte im Bereich lebenslangen Lernens und der Laufbahngestaltung vor uns. Diese Politik muss von uns, aber auch von den Betrieben und von den Sozialpartnern mit Leben erfüllt werden. Dafür werden entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen im Unternehmensumfeld benötigt.

Dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung für die Entwicklung vorbildhafter Lösungen nicht unerhebliche Mittel zur Verfügung stellt und den einmal eingeschlagenen Weg konstant weitergeht, ist angesichts der Notwendigkeit von praktischen Beispielen aus unserer Sicht sehr zu begrüßen.

Wir danken hiermit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung ausdrücklich für die erneute Auftragserteilung sowie den Partnern für die konstruktive Zusammenarbeit.

1 Vgl. Zahn-Elliott in: H.-J. Bullinger 2001

3. Relevanz des Themas als Abschluss aus regionaler Sicht

Kurz einige Daten zum Hamburger Handwerk, die dessen Bedeutung skizzieren und die große Bedeutung der Demographie-Untersuchungen unterstreichen:

- 13.500 Betriebe mit 145.000 Mitarbeitern, rund 9.000 Lehrlinge.
- Größter Arbeitgeber in Hamburg.
- Aber nicht nur wirtschaftlich äußerst relevant, sondern auch kulturell und gesellschaftspolitisch.

Die Bedeutung der Demographie an einem Beispiel: Altersbedingt scheiden jährlich 4.500 Personen aus dem Hamburger Handwerk aus, 3.000 Lehrlinge kommen jährlich neu hinzu, davon verbleiben knapp 2.000 nach der Ausbildung im Handwerk. Bereits heute verzeichnen wir eine Fachkräftelücke von 2.500 bis 3.000 Personen jährlich. In dem Bereich des Fachkräftenachwuchses liegt für das Handwerk eine große Herausforderung!

Fazit: Ältere und rundum erfahrene Gesellen und Fachkräfte werden unbedingt im Handwerk gebraucht, wenn die Zukunft gelingen soll. Unser Motto des heutigen Tages lautet deshalb: Jung und alt: ein starkes Team! Das Leitmotiv dieser Tagung soll sowohl in die Betriebe und Institutionen als auch die Organisationen der handwerklichen Selbstverwaltung hineingetragen werden. In diesem Sinne wünsche ich der Tagung ein gutes Gelingen!

Kontakt:

Präsident der Handwerkskammer Hamburg

Holstenwall 12, 20355 Hamburg

Peter Becker
e-mail: pbecker@hwk-hamburg.de
Tel. 040-45905-234

www.hwk-hamburg.de

Struktureller Wandel im Handwerk und zukünftige Leitbilder

Jürgen Hogeforster
Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg

Wir leben in Zeiten des schnellen Wandels mit tief greifenden Veränderungen – eine wahre Zeit für Unternehmer. Angesichts der Komplexität und der Dynamik der angebrochenen Prozesse werde ich Ihnen kaum ein geschlossenes Konzept des strukturellen Wandels und der künftigen Leitbilder in einem kurzen Vortrag liefern können. Ich will den Versuch erst gar nicht unternehmen, zumal ich überzeugt bin, dass es immer weniger eindimensionale Entwicklungslinien gibt, herkömmliche Ursachen- und Wirkungsmuster nicht mehr passen und sich äußerst vielfältige Zukunftswege eröffnen. Wenn wir die Zukunft als produktives Chaos sehen, kommen wir der Wirklichkeit vermutlich am nahesten.

Ich möchte deshalb Ihr produktives Chaos in Ihren Köpfen erzeugen, denn der Wandel und künftige Leitbilder verlangen von uns in allererster Linie neues Denken. Dazu will ich, ausgehend von einigen großen Trends, Konsequenzen für das Handwerk grob skizzieren und anschließend Karten an die Tafel heften, die das produktive Chaos des Wirkungsgefüges einzelner Strategien kennzeichnen mögen. Dabei kommt es mir vor allem auf die Vermittlung von Bildern an, gewissermaßen Blitzlichter, die punktuell das Dunkle der Zukunft durchzucken, uns keine fertigen Bilder, vielleicht Ahnungen vermitteln können.

Ich gehe davon aus, dass künftig das Beständigste der Wandel ist. Wenn wir uns auf eines verlassen können, dann sind es weiterhin gar umwälzende Veränderungen; die letzten Jahre waren dazu eher Vorboten von noch viel weit reichenderen Wandlungsprozessen. Ein neues Zeitalter ist angebrochen und es gilt: Wandel und Wechsel liebt, wer lebt. Dies kommt dem Handwerk grundsätzlich entgegen. Denn das Handwerk zeichnet sich im besonderen Maße durch Flexibilität, Schnelligkeit, Improvisationsvermögen und hohe Anpassungsfähigkeit aus. Gleichzeitig hat das Handwerk – so paradox es auch klingt – eine hohe Beständigkeit. Es ist ständig im Wandel, aber auch beständig im Wandel. Es hat eine uralte Tradition und tiefe Wurzeln, kennt seine eigene Geschichte und kann sich so nicht verlieren – behält bei allen Wandlungen seine ureigene Identität. Dies vor allem zeichnet das Handwerk seit Jahrhunder-ten aus. Es wurde von Karl Marx totgesagt und hat gut überlebt. Seit jeher ist das Handwerk mit Wandel und Beständigkeit letztlich immer mit allen Problemen fertig geworden, hat tiefste Täler durchschritten und ist dann wieder wie Phönix aus der Asche aufgestiegen. Ich bin sicher, dies wird auch in dem neuen Zeitalter, das nun angebrochen ist, so sein.

1. Global paradox

Mein erster großer Trend beschreibt die allseits bekannte Globalisierung und Internationalisierung, worauf die Wirtschaft mit der Krankheit der Fusionitis reagiert. Konzerne werden immer größer, schwerfälliger, langsamer. Dabei verlangt Globalisierung in allererster Linie Schnelligkeit. Trotz oder gar wegen der Konzentration von Macht und Kapital wird der Mittelstand aufgrund seiner Schnelligkeit und Flexibilität Gewinner der Globalisierung sein können.

Ein Zweites kommt hinzu: Je globaler und vernetzter die Welt wird, je weniger fühlen sich die Menschen darin zuhause. Sie suchen wieder das Überschaubare sowie persönliches und direktes Miteinander. Als mächtige Gegenbewegung zur Globalisierung entwickelt sich eine

starke Dezentralisierung und Regionalisierung. Alles wird immer kleiner, bis hin zum Individuum. Und dies vor allem ist die Welt des Handwerks.

Global paradox also, weil Globalisierung und Dezentralisierung zugleich verlaufen und beide Entwicklungslinien eher dem Mittelstand entsprechen als den Multis.

Die Konsequenzen dieser Entwicklung für das Handwerk sind vielfältig:

- Es wird weiterhin große Umsatzanteile auf den örtlichen Märkten erzielen. Zunehmend kommt jedoch der überregionale Absatz hinzu und auch internationale Märkte werden zum zweiten Standbein.
- Insbesondere auf den großräumigen und internationalen Märkten werden die Handwerksbetriebe nur durch unterschiedlichste Formen intensiver betrieblicher Kooperation bestehen können.
- Die geforderte Schnelligkeit, die Bedienung großräumiger Märkte und die kooperative Zusammenarbeit in verschiedensten Netzwerken sind ohne die intensive Nutzung von Informationstechnologien nicht möglich. Der technische Schlüssel zum Aufschließen der Zukunft heißt IT.
- Sowohl auf den regionalen als auch den nationalen und internationalen Märkten sind höchste Qualität und passgenaue Lösungen gefragt. Deutschland wird ein Land mit den höchsten Arbeitskosten bleiben und deshalb nur auf höchster Qualitätsstufe bestehen können.

Bereits diese wenigen Stichworte verdeutlichen: Herausragende personal-soziale Fähigkeiten und höchstes Fachwissen können dem Handwerk Zukunft sichern.

2. Mehrwertgesellschaft

Sämtliche Kunden des Handwerks auf allen nationalen und internationalen Märkten wollen zunehmend einen Mehrwert realisieren. Mit dem Kauf eines handwerklichen Produktes oder einer Dienstleistung wollen sie zugleich einen Zusatznutzen gewinnen. Der liegt z. B. in Diensten aus einer Hand, perfekter Gestaltung, Umweltschutz, Termintreue, höchster Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, absoluter Qualität, Lösung von Finanzierungsfragen, umfassender Beratung u. v. a. m.

Die künftigen Märkte sind außerdem durch ein „Sowohl-als-auch" gekennzeichnet. Gefragt sind einerseits preiswerte Massenprodukte: Die Reichen kaufen bei Aldi. Andererseits werden höchste Individualität, das einmalige Produkt, die einzigartige Dienstleistung verlangt. Zum Gewinner wird, wer beides bieten kann. Neue Techniken erlauben preiswerte Kleinserienfertigungen und helfen zugleich, individuelle Produkte kostengünstiger herzustellen, sodass Mittelständler beste Chancen erhalten.

Die Werbung stellt sich zwar erst langsam darauf ein, doch die Entwicklung ist unübersehbar: Die Kunden werden immer älter und deren Anteil steigt aus demografischen Gründen laufend. Die Älteren verfügen über eine überdurchschnittlich hohe Kaufkraft und haben überdurchschnittliche Ansprüche. Sie sind kritisch, qualitätsbewusst und suchen persönliche Dienste. Die Auslieferung der Brötchen, der individuelle Service, Dienste aus einer Hand sind überaus gefragte Leistungen. Es werden kaum andere Produkte nachgefragt, doch das einzelne Produkt wird um einen stark wachsenden Dienstleistungsanteil laufend größer.

Die Kunden wollen aber mehr als nur perfekte Dienstleistungen nach dem oberflächlichen Muster der USA. Sie wollen mit dem Produkt und der Dienstleistung persönliche Aufmerksamkeit, echte Anteilnahme, Wertschätzung, Empathie erhalten.

Schließlich werden die künftigen Marktentwicklungen in der Mehrwertgesellschaft durch laufende deutliche Engpässe in den unterschiedlichen Bereichen gekennzeichnet sein. Solche Engpässe betreffen beispielsweise Energien, Umweltgüter, soziale Dienste, Sicherheit, menschliche Nähe. Hier ist die Nachfrage viel höher als das Angebot. Die besonders interessanten zukunftsweisenden Marktchancen liegen also in den zentralen Engpassbereichen.

All diese Markttrends laufen ganz überwiegend dem Handwerk entgegen und versprechen damit größte Chancen gerade für Handwerksunternehmen. Doch der einzelne Betrieb wird diese Komplexität der nachgefragten Leistungen, die Dienste aus einer Hand, die Spezialisierung einerseits und die gewünschte Ganzheitlichkeit andererseits, kaum leisten können. Die Lösung liegt wiederum in intensiver betrieblicher und überbetrieblicher Kooperation.

Wir haben es bereits festgestellt: Vielfältige kooperative Netzwerke verlangen die intensive IT-Nutzung. Aber auch unabhängig davon wird die IT-Nutzung zur Marktbedienung unerlässlich sein. Woher soll der Betrieb auf Knopfdruck sämtliche Informationen zur umfassenden Beratung erhalten? Wie soll die Fachverkäuferin über sämtliche Zutaten in 50 und mehr Wurstsorten zuverlässig sofort Auskunft geben können? Wie will der Handwerker in der Zukunft Bestellungen entgegennehmen, wenn er selbst Internet und E-Commerce verschmäht?

Auch die dritte zentrale Konsequenz aus der Mehrwertgesellschaft ist uns bereits bekannt: Die Kunden verlangen in jeder Hinsicht höchste Qualität in einem sehr umfassenden Sinne.

Höchste Qualität und persönliche Dienste setzen wiederum höchste Qualifikation voraus. Auch unter den Gesichtspunkten der Marktentwicklungen sind personal-soziale Fähigkeiten ebenso wie hohes Fachwissen Garanten für die Zukunftssicherung des Handwerks.

3. Das Ende der Strategien

Wir waren es bislang gewohnt, bei zeitlich relativ stabilen Rahmenbedingungen planvoll zu handeln. In umfassenden Plänen wurden Ziele gesetzt, Wege der Zielerreichung festgelegt, in mehrstufigen Prozessen entschieden und anschließend realisiert. Nur das Handwerk wurde ein wenig ob seiner größeren Planlosigkeit und deutlich kürzeren Planungshorizonte belächelt. Dieses ehemalige Makel erweist sich in der neuen Zeit als besonderer Vorteil.

Die Veränderungsprozesse werden zunehmend so schnell turbulent und hektisch sein, dass sie sich einer Planung weitestgehend entziehen; d. h. im Zeitpunkt der Fertigstellung des Plans ist die gesamte Planung schon längst wieder überholt. Hinzu kommt, dass die bekannten Ursache-Wirkungsbeziehungen künftig immer weniger stimmen und es uns deshalb immer schwerer fällt, für festgelegte Ziele genaue Wege und Maßnahmen der Zielerreichung vorzugeben. Es geht vielmehr darum, im Unternehmen eine grundsätzliche Übereinstimmung zu den Werthaltungen und Zielen zu erreichen und die Wege der Zielerreichung weitestgehend freizugeben. Das alte Sprichwort „Viele Wege führen nach Rom" bewahrheitet sich.

Unternehmensführung bedeutet so besehen eine Steuerung ins Ungewisse. Bei dem an heutigen Maßstäben gemessenen produktiven Chaos zählen insbesondere weit reichende Dezentralisierung, jegliche Stärkung der Eigenverantwortung, hohes Improvisationsvermögen, Schnelligkeit, höchste Flexibilität und laufende Wandelbarkeit.

Dabei wird menschliche Intelligenz zum großen Engpassfaktor, den wir versuchen, mit der Intelligenz unserer Computer und Maschinen etwas zu mildern. Doch kein Chef wird es sich künftig leisten können, nicht die Köpfe seiner Mitarbeiter zu nutzen. Der Arbeitgeber wird zum Entwicklungshelfer und Chancengeber, der Arbeitnehmer zum Mitunternehmer werden müssen.

Auch dieser große, starke Trend kommt grundsätzlich dem Handwerk mit seinen überschaubaren Betriebseinheiten, persönlichen, fast familiären Arbeitsverfassungen und Meisterschaft in der improvisierten, eher planlosen Problemlösung sehr entgegen. Es liegt auf der Hand, welche zentralen Konsequenzen für das Handwerk erwachsen.

Gefordert ist ein Höchstmaß an Kooperation und partnerschaftlicher Zusammenarbeit, hier insbesondere unternehmensintern. Die bislang noch überwiegende patriarchische Führung des Handwerks wird durch die junge Unternehmergeneration zu einer partnerschaftlichen Führung entwickelt werden.

Eine solche Zusammenarbeit und Führung kommt ohne intensivste IT-Nutzung auf keinen Fall zurecht.

Dieses neue kooperative Miteinander in den Unternehmen setzt zwangsläufig in allererster Linie herausragende personal-soziale Fähigkeiten voraus.

4. Zurück nach vorn

Mit diesem Megatrend will ich versuchen, zumindest stichwortartig gesamtgesellschaftliche soziale Prozesse zu skizzieren.

Im vergangenen Jahrhundert war materielle Sicherheit Voraussetzung für mehr Freiheit. Heute hat Sicherheit Abhängigkeit erzeugt und Freiheit genommen. Es stimmt längst nicht mehr, dass die Garantie der materiellen Sicherheit Voraussetzung für den Genuss der Freiheit ist.

John Stuart Mill spricht von der Epoche der sozialen Tyrannei, die ihm viel grausamer erscheint als viele Arten politischer Unterdrückung. Wörtlich: „Denn wenn sich die soziale Tyrannei auch gewöhnlich nicht auf so extreme Strafen stützt wie andere politische Unterdrückungen, so bietet sie doch weniger Möglichkeiten, ihr zu entgehen und dringt viel tiefer in die Einzelheiten der Lebensführung, die Seele selbst versklavend."

Parteien und Politiker sprechen vom und fordern den mündigen Bürger. Aber welche Mündigkeit gestehen sie ihm zu, wenn sie sein Leben mit dem zunächst lobenswerten Ziel der Sicherung bis in alle Einzelheiten vorschreiben? Für die so Unterdrückten will die moderne Wohlfahrtsadministration nur das Beste und verzerrt sich in dem Bemühen, dem Menschen die Entscheidung über das, was ihm zuträglich ist, abzunehmen. Die Obrigkeit entmündigt den Rest der Bevölkerung fürsorglich.

In einem FAZ-Artikel wurden in diesem Zusammenhang vor einiger Zeit die als kleinmütig bezeichnet, die sich den Absurditäten der amtlichen Sozial- und Wirtschaftspolitik unterwerfen. Dagegen nennt dieser Artikel diejenigen, die sich entziehen und die Gesellschaft ausnutzen, nämlich die Schwarzarbeiter und Illegalen, die einzigen freien Menschen in unserem System. Das einzige wirkungsvolle Mittel gegen Illegalität ist die Rückkehr zu mehr Eigenverantwortung, damit verbunden der drastische Abbau der Lohnzusatzkosten.

Ein Weiteres kommt hinzu:

In der Arbeitsteilung zwischen dem Staat einerseits sowie Unternehmen und privaten Haushalten andererseits haben wir heute einen Zustand erreicht, dass einzelwirtschaftlich derjenige belohnt wird, der die höchsten Sozial- und Umweltkosten erzeugt. Diese Absurdität führt selbst dazu, dass der Staat zunehmend in die einzelwirtschaftliche Optimierung verfällt und sein vornehmstes Ziel „Maximierung des Gemeinwohls" sträflich vernachlässigt. Die Stadt Hamburg hat beispielsweise annähernd 400 öffentliche Unternehmen mit fast 50.000 Beschäftigten geschaffen, die eine einzelwirtschaftliche Zielsetzung verfolgen und das Ganze wird als effektives staatliches Handeln schön geredet.

Diese Form der Arbeitsteilung wird zunehmend absurd, ist immer weniger menschengerecht und überdies schon bald nicht mehr finanzierbar. So sehr wir uns auch dagegen sträuben, zukünftige Problemlösungen können nur in folgender Richtung liegen:

Überführung eines Teils der gesetzlichen Versicherung in eine Freiwilligkeit, für den anderen Teil Absenkung auf ein deutlich tieferes Niveau der absoluten Existenzsicherung. Die damit möglichen Absenkungen der Beitragsanteile sollen nicht den Unternehmen zugute kommen, sondern an die Arbeitnehmer direkt ausgezahlt werden. Sie sollen und können selbst entscheiden, was sie damit machen. Eigenverantwortung muss mit allen Mitteln gestärkt werden.

Die Finanzierung des verbleibenden Teils der gesetzlichen Sicherung muss durch gleichmäßige Belastung aller Produktionsfaktoren, Boden und Umwelt, Arbeit und Kapital, geschehen. Es kann nicht länger angehen, dass die arbeitsintensiven Wirtschaftszweige immer stärker die Zeche für alle zahlen, während Rationalisierung und Reduktion der Beschäftigungsmöglichkeiten praktisch noch belohnt werden.

Die im Unternehmen erzeugten Sozialkosten, insbesondere auch die Umweltkosten müssen auch in die einzelbetrieblichen Kosten einfließen und dementsprechend in den Produktpreisen zum Ausdruck kommen. Damit würden strikt nach marktwirtschaftlichen Prinzipien, die wir allzu sehr vernachlässigt haben, Ökonomie und Ökologie sinnvoll miteinander verbunden werden.

Neue Formen der Ganzheitlichkeit werden auch unternehmensintern wieder verstärkt hergestellt werden müssen. Damit kann Arbeitsfreude in den Vordergrund rücken und zu Produktivitätsfortschritten führen. Neue Techniken, unternehmensinterne und betriebliche Kooperationen erlauben zunehmend bei höchster Spezialisierung gleichzeitig wieder ganzheitliche Arbeitsformen.

Hinsichtlich der Konsequenzen dieser extrem weit reichenden Entwicklung heißt es auch hier wieder:

Erforderlich sind in der gesamten Gesellschaft wie im Unternehmensbereich neue kooperative Formen des Miteinanders.

Eigenverantwortung gilt es in jeder Hinsicht zu stärken. Die intensive IT-Nutzung ermöglicht starke Dezentralisierungen und die Lieferung von sämtlichen Informationen an jeden Ort, an jedermann.

In den sozialen Entwicklungsprozessen liegen lohnende Marktfelder, deren erfolgreiche Bedienung in allererster Linie in jeder Hinsicht höchste Qualität verlangt.

Die Beendung „der Epoche der sozialen Tyrannei" ist ohne jegliche Stärkung der Eigenkompetenz und -verantwortung unmöglich. Gefordert sind damit im Höchstmaß personal-soziale Fähigkeiten und Kompetenz verlangt überdies fundiertes Fachwissen.

5. Lernen und Entlernen

Lernen und Entlernen gehören zusammen. Wenn etwas bereits übervoll ist, kann man nicht ständig etwas Neues hineinpacken. Es geht nicht darum zu vergessen, was man weiß, sondern dass man etwas weiß. Die neue Zeitepoche verlangt neues Denken, verlangt Neugier, Offenheit und die Bereitschaft, das Undenkbare nicht nur zu denken, sondern auch in die Tat umzusetzen.

Zum anderen will ich mit der provozierenden Formulierung des fünften Themenbereiches signalisieren, in der Bildung ist häufig weniger mehr. Die Überintellektuellen verkomplizieren die Lösungen. Vollgestopft mit Daten und Fakten ergehen sie sich in der Analyse der Probleme, sehen in erster Linie nur die Schwierigkeiten und verkennen die Chancen. Der gesunde Menschenverstand bleibt auf der Strecke und es kommt zu wenig zum Experiment, einfach neue Wege auszuprobieren, etwas zu wagen und nach dem Prinzip der Natur „Versuch und Irrtum" zu handeln.

Bereits die Allgemeinbildung ist mit soviel Detail- und Spezialwissen überfrachtet, dass nicht einmal die grundlegenden Kulturtechniken sicher beherrscht werden. Dies setzt sich vielfach in der Berufsbildung fort. Ausbildungsrahmenpläne sind so angefüllt, dass nicht genügend Zeit zum Einüben und sicheren Beherrschen des Erlernten verbleibt. Immer größere Berufsfelder führen zu einer oberflächlicheren Ausbildung. Es erscheint sinnvoller, anstatt immer breiter und flacher eher in abgegrenzten Berufsfeldern vertieft auszubilden. Dies vermittelt ein festes Fundament und gibt die Sicherheit, sich im späteren Berufsleben sehr flexibel zu verhalten und sich auch an ganz neue Dinge heranzuwagen. Auf einer solchen Basis kann und muss die Weiterbildung eine starke Intensivierung erfahren und lebenlanges Lernen verwirklichen.

15 % der Schulabgänger können heute eine normale Berufsausbildung nicht durchlaufen, weil die Vorbildung nicht ausreicht und sie an den hohen Anforderungen der Berufsbildung scheitern. Experten schätzen, dass dieser Anteil auf 20 % anwachsen wird. Diese Jugendlichen dürfen nicht dauerhaft ausgegrenzt bleiben und von der Wiege bis zur Bahre der Verantwortung des Staates überlassen werden. Benötigt werden für die lernschwächeren Jugendlichen eigenständige, vorwiegend praxisorientierte Ausbildungsgänge von zwei- bis dreijähriger Dauer mit einem Abschluss unterhalb der Gesellenebene. Im Rahmen eines offenen, durchlässigen Systems können sie im Erfolgsfall weitermachen, jeden anderen Berufsabschluss nachholen, eben auf anderen ihren Lernfortschritten angepassten Wegen.

Die Gesellenausbildung darf nicht weiter abgewertet werden, verlangt vielmehr eine deutliche Aufwertung. Das Handwerk kann nicht ständig in den Qualifikationsniveaus nach unten ausweichen. Es braucht vor allen Dingen auch die Besten, muss sie wollen und an sich binden.

Die erforderliche Differenzierung in der beruflichen Ausbildung muss ebenso eigenständige Ausbildungsgänge für Lernstarke schaffen – eine regelrechte Eliteschulung, die von den Lernstärkeren nicht weniger, sondern mehr Lernen fordert. Das Hamburger Handwerk hat solche Ausbildungsgänge für Abiturienten entwickelt und damit seinen Abiturientenanteil auf rund 14 % (Bundesdurchschnitt rund 4 %) steigern können und die so hervorragend Ausgebildeten

auch dauerhaft an das Handwerk binden können. Bei diesen Ausbildungsgängen bestehen fließende Übergänge zwischen Erst- und Weiterbildung. Innerhalb von 4 bis 4 1/2 Jahren wird die Meisterprüfung abgelegt, wobei das Stoffgebiet im Vergleich zur herkömmlichen Ausbildung wesentlich anspruchsvoller und umfangreicher ist. Beispielsweise umfasst der betriebs-wirtschaftliche Ausbildungsteil hier 1.400 Stunden (in der herkömmlichen Meisterausbildung 220 Stunden). So wächst eine neue Generation von Meistern, Führungs- und Fachkräften heran, die das Handwerk dringend benötigt.

Wir gehen in allen Wirtschaftsbereichen einem eklatanten Mangel an Führungs- und Fachkräften entgegen. Im Hamburger Handwerk scheiden zurzeit allein aus Altersgründen jährlich 4.500 bis 5.000 Personen aus. Am anderen Ende der Alterspyramide kommen über die berufliche Ausbildung allerdings jährlich nur 2.000 bis 2.500 junge Gesellen hinzu; heute also bereits eine Fachkräftelücke von annähernd 3.000 Personen, die sich mittelfristig allein aus demografischen Gründen auf bis zu 5.000 Personen vergrößern kann.

Das Handwerk benötigt auch die älteren Mitarbeiter. Es muss dazu spezifische Berufslaufbahnen und horizontale Karrierewege entwickeln, um den Mitarbeiter gesund bis zum 65. und übermorgen bis zum 70. Lebensjahr im Betrieb zu erhalten.

Die Erwerbsquote der Frauen wird steigen. Das Handwerk muss viel mehr Frauen in allen Berufen an sich binden und insbesondere auch für Führungsaufgaben gewinnen – keineswegs nur vordergründig, um die bestehende und sich erweiternde Fachkräftelücke zu schließen, sondern weil die besonderen Eigenschaften und Fähigkeiten der Frauen dringend benötigt werden. Die neue Zeitepoche wird ganz wesentlich vom Weiblichen geprägt sein.

Ebenso wird das Handwerk in Zukunft noch wesentlich stärker mit Ausländern zusammenarbeiten. Hier kommt die bereits in der Vergangenheit bewiesene hohe Integrationskraft des Handwerks wie gerufen. Die EU-Osterweiterung kann sich in dieser Hinsicht als ausgesprochener Segen erweisen, um verstärkt ausländische Mitarbeiter gewinnen zu können und mit ihnen auf den einheimischen Märkten, zugleich aber auch auf dem internationalen Parkett erfolgreich tätig zu sein. Allerdings wird dies nicht zu den herkömmlichen Tarifstrukturen möglich sein, denn die bestehenden riesigen Arbeitskostenunterschiede, beispielsweise zwischen deutschen und polnischen Unternehmen, die sich selbst in Jahrzehnten nicht entscheidend angleichen werden, können durch keine höheren Produktivitäten ausgeglichen werden. Die herkömmlichen Flächentarife mit starren Vorgaben und zementierten Einzelregelungen werden dauerhaft keinen Bestand haben können. Die derzeitige Forderung, es muss der glei-che Lohn auf der Baustelle an alle gezahlt werden, ist bereits heute nur begrenzt durchsetzbar. Vielleicht kommen wir morgen dazu, dass der Lohn und der Tarif des jeweiligen Heimatlandes zur Auszahlung gelangen.

Vielfalt wird zu menschengerechteren Lösungen führen, denn die Menschen sind verschieden und alle Talente werden gebraucht. Flexibilität, Innovationsstärke, ständige Lernbereitschaft, Eigenverantwortung und Experimentierfreude sind die gefragten Tugenden der Zukunft. Damit werden wieder die personal-sozialen Fähigkeiten einen ganz besonderen Stellenwert erhalten, die gepaart mit solidem und grundsätzlichem Fachwissen die Fachkraft von morgen auszeichnen.

Auch unter Arbeitsmarktgesichtspunkten ist wieder ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft angesagt – in der Aus- und Weiterbildung, bei der Gewinnung von Führungs- und Fachkräften, bei der Zusammenarbeit mit Ausländern; aber ebenso eine intensive Zusammenarbeit mit ausländischen Betrieben, um gemeinsam ausländische Märkte erfolgreich bedienen zu können.

Dabei wird wiederum von deutschen Unternehmen höchste Qualität gefordert.

Wieder ist vor dem Hintergrund der Entwicklung auf den Bildungs- und Arbeitsmärkten eine intensive IT-Nutzung unerlässlich.

6. Leitbilder

Patentrezepte wird es künftig noch viel weniger als bislang geben können. Ganz unterschiedliche Wege, gar gegensätzliche Strategien können in den einzelnen Unternehmen zum Erfolg führen. Die stark einsetzende Individualisierung ist deshalb keineswegs nur Fluch, sondern so gesehen auch Segen, weil sie das Beschreiten sehr vielfältiger Wege und das Auffinden individueller Lösungen erleichtert.

Leitbilder für die Zukunft des Handwerks werden deshalb auch kaum durch differenzierte Zielprogramme bestimmt sein können. Sie müssen vielmehr auf einer sehr grundsätzlichen geistigen Ebene Übereinkommen erzielen und gleiches Wollen erzeugen. Es geht zu allererst um geistige Prozesse. Unser heutiges Denken bestimmt unsere Wirklichkeit von morgen. Auf dieser Ebene scheint es mir kaum um neue Leitbilder zu gehen, sondern um das, was dem Handwerk Jahrhunderte hindurch Stabilität und Bestand gegeben hat, beispielsweise:

- Bewahrend in den grundsätzlichen Werten und progressiv in den Maßnahmen.
- Orientierung an festen, verlässlichen Wertstrukturen und Verhaltensweisen und auf dieser Basis flexible, offene, vielfältige, dynamische Wege.
- Mut zu neuem Denken, Experimentierfreude und tatkräftiges Handeln und Gewinnung von Sozialenergie aus der Verfolgung grundlegender Werte.
- Elite der Verantwortung, die weit über das Handwerk hinaus für die gesamte Gesellschaft beispielgebend ist und durch Denken und Handeln in hoher Qualität und Verantwortung bestimmt wird.

Auf einer nächsten Ebene werden die Leitbilder durch die Merkmale besonders gekennzeichnet sein, die wir bei der Analyse der Megatrends als einheitliche Konsequenzen herausgearbeitet haben, nämlich:

- Herausragende Qualität der Produkte und Dienste, die zwangsläufig herausragende Qualifikationen voraussetzt.
- Höchste Kooperationsbereitschaft in der unternehmensinternen Zusammenarbeit zwischen den Betrieben, überbetrieblich und in der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung.

- Intensive Nutzung von Informationstechnologien und zugleich auf dieser Basis Stärkung der persönlichen Kommunikation und Pflege des menschlichen Miteinanders.
- Sicherung der örtlichen Märkte und zusätzliche Eroberung überregionaler und internationaler Marktfelder mit höchster Innovationsbereitschaft, absoluter Kundenorientierung und ausgesprochener Flexibilität.
- Investitionen in das Humankapital, fundierte Ausbildung auf differenzierten Wegen, ständiges Weiterlernen und insbesondere Stärkung der personal-sozialen Fähigkeiten ohne Vernachlässigung des Fachwissens.

Auf einer noch tieferen Ebene der Leitbilder begegnen wir dann stark vernetzten, komplexen Wirkungszusammenhängen, die erneut verdeutlichen, dass es einheitliche Wege und einfache eindimensionale Zusammenhänge nicht geben kann. In dieser komplexen Welt wird die Führungskraft selbst so komplex werden müssen, dass das Chaos an Schrecken verliert.

Ich habe an der Tafel beispielhaft mit Karten einige besonders wichtige Faktoren mit ihren vielschichtigen Wirkungszusammenhängen angeheftet. Darauf möchte ich gern mit Ihnen im Rahmen der Diskussion näher eingehen. Ich möchte Ihnen abschließend mein zugegeben sehr allgemeines, mir jedoch besonders wichtiges Leitbild für die künftige Entwicklung des Handwerks vermitteln.

7. Die Sinnkultur des Kämpfers

Uns ist – so befürchte ich – der Sinn für unser Leben verloren gegangen. Wir wissen, wer wir nicht sind. Die UdSSR war unser Feind. Daraus haben wir für uns definiert: Wir sind keine Kommunisten. Nun ist uns – zum Glück – dieser Feind abhanden gekommen. Insbesondere die Erwachsenen wissen nun nicht, wer sie sind. Die Jugendlichen tun sich damit sehr viel leichter.

Im Rahmen der Industrialisierung und des damit einhergehenden Materialismus haben wir die Fragen verdrängt: Wer sind wir? Was tun wir auf dieser Welt?

Es waren bislang Zeiten der Ersatzbefriedigung des immer Mehr, des immer Größer. Es war bislang ein wichtiger Prozess, der nun aber zuende ist, abgeschlossen. Es beginnt nun ein neues Zeitalter – eine völlig neue Epoche, die wir nicht dadurch meistern, indem wir uns an das lieb gewordene Alte klammern; dann werden wir alles verlieren. Wir haben nun die historische einmalige Chance, die große Herausforderung, die Leben letztlich lebenswert macht: Wir dürfen eine neue Zeit gestalten. Wir dürfen neue Wege gehen. Wir dürfen Pioniere sein und in das geistige Neuland der ungeahnten Möglichkeiten vorstoßen. Nun ist materiell eine neue Bescheidenheit gefragt, die auf der Ebene eines hohen materiellen Standes wieder den Sinn des Lebens stärker in den Vordergrund stellt.

Es geht nicht um mehr Recht, aber um mehr Gerechtigkeit.

Es geht nicht um mehr Eigennutz, aber um mehr Demut.

Es geht nicht um mehr Abhängigkeit, aber um mehr Eigenverantwortung.

Es geht nicht um mehr materielle Sicherheit, aber um mehr Freiheit.

Es geht um den tiefen Sinn unseres Lebens. Was tun wir auf und mit dieser Welt?

Es geht um die letztlich nur individuelle Beantwortung der Frage: Wer bin ich?

Diese Frage beginnt immer mit uns selbst.

Die Antwort beginnt immer mit „Ich bin…"

Es geht zu allererst um die Sinnfrage, um die Sinnkultur.

„Der Geist bewegt die Materie", sagt Vergil. Also werden wir uns verstärkt mit unseren geistigen Einstellungen auseinandersetzen müssen. Denn unser Denken, unsere Gedanken legen den Grund für die Tat. Wir sollten deshalb ein weit gefasstes Kulturverständnis im Handwerk entwickeln. Wenn Wirtschaften selbst zur Kultur wird, ist der betriebswirtschaftliche Erfolg am ehesten gesichert. Wir müssen im Handwerk alles daransetzen, unser kulturelles Selbstverständnis gemeinsam zu definieren, auf breiter Basis umzusetzen und aufrichtig zu leben.

Auch solche Entwicklungen verlaufen eindeutig zu Gunsten des Handwerks. Denn das Handwerk ist ein zentraler Träger unserer gesamten Lebenskultur. Das Handwerk wird auch wirtschaftlich umso erfolgreicher sein, je mehr wir mit unserer moralischen Substanz eins sind, je mehr die Kultur selbst zum wichtigsten Ziel unseres wirtschaftlichen Handels wird. Denn es ist die Kultur der Freiheit, die ich heute versucht habe, in ihren vielfältigen Facetten zu beschreiben. Eine Freiheit durch Verantwortung ist die alles überstrahlende Herausforderung, ist die so lebenswerte Chance, die uns die nun angebrochene neue Zeitepoche bietet.

Denn die Kultur der Freiheit ist die Sinnkultur des Kämpfers. Damit meine ich gewiss nicht Kriege und gewalttätige Auseinandersetzungen. Der Weg des Kämpfers ist vielmehr beschrieben durch Mut, Offenheit, Toleranz, Aufrichtigkeit, Klarheit, Glaubwürdigkeit.

Der Kämpfer lässt sich nicht unterdrücken und fehlleiten. Er setzt sich unerschrocken und verantwortlich für den Weg der Freiheit ein. Und wenn die Obrigkeit ihm nicht folgt, dann geht er den Weg allein.

Der Kämpfer entlarvt die leeren Worte.

Der Kämpfer folgt nicht blindlings der Masse.

Der Kämpfer ist Individualist, der weiß, wer er ist und deshalb aus seinem Selbstverständnis heraus Verantwortung für das Ganze übernehmen kann.

Für das Handwerk kann es kein Aufhalten geben, wenn es die Sinnkultur des Kämpfers lebt.

Handwerker sind seit jeher Kämpfer. Wenn es im Sinne des so verstandenen Kämpfertums die Kultur pflegt, wird das Handwerk auch zukünftig immer Bestand haben.

Meine Damen und Herren, unsere Zukunft ist keineswegs fertig. Sie entsteht durch unser Gehen. Wir können zwar nicht in die Zukunft schauen, sie jedoch durch unser mutiges Denken und entschlossenes Handeln heute bauen.

Deshalb war es nicht mein Ziel, Ihnen heute Königswege und fertige Zukunftsbilder zu liefern. Ich wollte Sie vielmehr verwirren, Ihr Denken ein wenig durcheinanderbringen und zu neuem Denken Anstöße geben. Unsere Zukunft ist so wunderbar turbulent und lebendig, voller Überraschungen, Probleme, Herausforderungen und Chancen. Eine Zukunft für den wahren Meister.

Wer heute wagt, verrückt zu denken, und das schier Utopische auszusprechen, kommt vielleicht der Wirklichkeit von morgen am nahesten. Wenn es mir in diesem Sinne ein wenig gelungen ist, Sie geistig zu verwirren, ist das Ziel meines Vortrages erreicht.

Kontakt:

Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Hamburg

Holstenwall 12, 20355 Hamburg

Dr. Jürgen Hogeforster
e-mail: jhogeforster@hwk-hamburg.de
Tel. 040-45905-236

www.hwk-hamburg.de

Die Herausforderungen des Demographischen Wandels für das Handwerk

Günter Neubauer
DLR-Projektträger des BMBF

1. Der Förderschwerpunkt Demographischer Wandel

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat sich frühzeitig, seit Anfang der 90er Jahre, der Erforschung der Auswirkungen des demographischen Wandels auf Wirtschaft und Gesellschaft angenommen.

1992 wurde ein Kongress „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft" ausgerichtet, der den Stand von Wissenschaft und Forschung zur demographischen Entwicklung bilanzierte und Forschungsbedarf für einen Förder- und Forschungsschwerpunkt ermittelte.

Diese Forschungsphase umspannte die Zeit von 1996 bis 2000. In Abgrenzung zu den Arbeiten der Enquète-Kommission des Deutschen Bundestages hat sich die Forschung des BMBF auf den für Wirtschaft und Unternehmen bedeutsamen Zusammenhang von alternden Betriebsbelegschaften und Aufrechterhaltung der betrieblichen Innovationsfähigkeit konzentriert.

Die Ergebnisse der Forschungsphase von 1996 bis 2000 wurden 1999 in dem „Zukunftsreport Demographischer Wandel" zusammengefasst und veröffentlicht mit dem Ziel, die betrieblichen und gesellschaftlichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel und die daraus resultierenden Gestaltungsaufgaben zu sensibilisieren.

Um die Umsetzung dieser Ergebnisse in die Praxis zu beschleunigen, fördert das BMBF seit Ende 1999 bis 2002 ein Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" (siehe auch www.demotrans.de). Aufbauend auf den Forschungsergebnissen und –befunden erarbeiten die Forscher gemeinsam mit Praktikern aus Unternehmen, Verbänden, Arbeitsämtern und Sozialparteien Lösungsansätze für eine präventive Arbeits- und Personalpolitik in den Unternehmen, die alle Erwerbstätigen gesund und qualifiziert alt werden lässt.

2. Die Beteiligung des Handwerks bei den Forschungs- und Umsetzungsaktivitäten des BMBF

Die Kleinstunternehmen des Handwerks waren und sind ein wichtiges Bildungs- und Beschäftigungsreservoir für die gesamte Wirtschaft. Der demographische Wandel, der mit den neuen Anforderungen aus Wirtschaft und Informationstechnik einhergeht, stellt wegen der besonderen Betriebsgröße heute und in Zukunft besondere Herausforderungen an die Handwerksunternehmen.

In die Aktivitäten des BMBF wurden daher von Anfang an Experten aus Handwerksunternehmen, Kammern und Innungen einbezogen:

- Auf dem Berliner Kongress des BMBF „Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft" referierte 1992 Inge Bornemann, HWK Hamburg zum Thema „Zukunftsqualifizierung im Handwerk"; Georg Hensel, IKK Düsseldorf und Neuss hielt einen Vortrag „Beispiel KfZ-Handwerk: Innungsbezogene Gesundheitsberichterstattung und Gesundheitsförderung". In Diskussion und Mode-

ration waren einbezogen Rolf Stupardt, Geschäftsführer des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen Bergisch-Gladbach und Norbert Durst, Innovationsberater der HWK Stuttgart.

- Einer der fünf großen Forschungsverbünde, die von 1996 bis 1999 vom BMBF zur Erforschung des demographischen Wandels gefördert wurden, untersuchte in drei Teilprojekten „Zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk".
  Beteiligt waren für das Bau-Handwerk u. a. die HWK Hamburg mit Christine Ax und Jürgen Hogeforster, für das KfZ-Handwerk u. a. das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München mit Stefanie Weimer und Hans Gerhard Mendius und für das Sanitär-Heizung-Klima (SHK) – Handwerk u. a. die Fachhochschule Niederrhein mit Birgit Weber und Lutz Packebusch.
- Die Forschungsergebnisse wurden in zwei Publikationen veröffentlicht:
  H.-U. Klose, Chr. Ax (Hrsg.); Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Bonn 1998;
  Chr. Ax, H. G. Mendius, L. Packebusch, B. Weber, St. Weimer; Die alternde Gesellschaft – Herausforderung und Chance für das Handwerk, Hamburg 2000
- Die gleichen Institutionen und Personen erarbeiten bis Ende 2001 Handlungsanleitungen und Lösungsansätze für Handwerksunternehmer und –experten zur „Qualifizierung und zur Kooperation" im Bau-Handwerk, zur „Laufbahngestaltung" im SHK-Handwerk und zu „Neuen Tätigkeitsfeldern für Ältere" im KfZ-Handwerk.
  Erste Hinweise hierzu enthält die Schrift Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.); Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Stuttgart 2001, die als zweite Broschüre in der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit" erschienen ist

3. Demographie-Initiative des BMBF unter Einbezug des Handwerks

Die Förderung von Projekten und Aktivitäten zur Forschung und Umsetzung von Forschungsergebnissen durch das BMBF hat in besonderer Weise dazu beigetragen, dass Politik und Fachöffentlichkeit heute für die weittragenden Auswirkungen des demographischen Wandels auf Unternehmen, Wirtschaft, Arbeitsmarkt und Gesellschaft sensibilisiert sind.

Die Stellungnahmen der Öffentlichkeit und Rückmeldungen aus der Wirtschaft zeigen aber auch, dass die Notwendigkeit des präventiven Handelns in der betrieblichen Praxis vielfach geahnt, jedoch nur vereinzelt in unternehmerische Politik umgesetzt wird.

In dieser Situation hat sich das BMBF im Sommer 2001 entschlossen, als dritten Schritt innerhalb seiner Förderstrategie „Demographischer Wandel" eine „Demographie-Initiative" anzustoßen: Ziel dieser Initiative „Betriebliche Strategien für altersgemischte Belegschaftsstrukturen und generationsübergreifende Personalkonzepte" ist es, das Thema des demographischen Wandels in die breite betriebliche Praxis und Öffentlichkeit zu transportieren.

Konkret sollen Betriebsinhaber, Management, Arbeitnehmervertreter, betriebliche Fachexperten sowie Mitarbeiter/Gesellen aller Altersgruppen informiert und beraten werden, welche Mög-

lichkeiten und Lösungsansätze für den Aufbau altersgemischter Belegschaften bzw. für eine generationenübergreifende Personalentwicklung gegeben sind und wie diese in die betriebliche Praxis implementiert werden können.

Die Demographie-Initiative zur Beratung und Qualifizierung der betrieblichen Praxis soll sich exemplarisch an je 50 Unternehmen in 3 Branchen richten, die dann von den jeweiligen Berufs- und Branchenverbänden unterstützt und von wissenschaftlichen Begleitungen beraten werden.

Auch an dieser Beratungsstrategie, die vom BMBF jetzt vorbereitet und ab Frühjahr 2002 gefördert werden wird, werden 50 Handwerksunternehmen beteiligt.

Der Zentralverband des SHK – Handwerks hat sich bereit erklärt, in Abstimmung mit dem Zentralverband des Handwerks (ZDH) diese Demographie-Initiative des BMBF für das SHK – Handwerk zu koordinieren und zu begleiten.

Kontakt:

DLR – Projektträger des BMBF
Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer
e-mail: guenter.neubauer@dlr.de
Tel. 0228-3821-145
Fax 0228-3821-324

www.dlr.de/PT/AT/

Damit das Handwerk nicht zu den Verlierern gehört: Sensibilisierung für das Problem „demographischer Wandel“ und Entwicklung exemplarischer Lösungsansätze

Hans Gerhard Mendius
ISF München

Aufgabe dieser Einführung ist es, die folgenden Beiträge aus drei Projekten des Demographieschwerpunkts „ Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ inhaltlich innerhalb der „Choreographie“ der gesamten Tagung, aber auch – wenigstens ansatzweise – im Gesamtzusammenhang „Handwerk und demographischer Umbruch“ zu verorten.

Wenn man sich dem Thema „Handwerk und demographischer Wandel“ zuwendet, so ist zunächst zu erwähnen, dass dem 1994 gestarteten Programm des BMBF „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ nicht nur das Verdienst gebührt, dieses Thema, dessen Brisanz mittlerweile allmählich erkannt wird, frühzeitig überhaupt aufgeworfen zu haben. Vielmehr wurde hier bemerkenswerterweise bereits zu einem Zeitpunkt, als der Umbruch in der Bevölkerungsentwicklung in weiten Teilen des Handwerks überhaupt noch nicht wahrgenommen, geschweige denn als besondere Herausforderung gerade auch für diesen Wirtschaftszweig erkannt wurde, unter fünf auf den Weg gebrachten Verbundvorhaben im Bereich demographischer Wandel auch eines zum Thema „Zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk“ eingerichtet. Beteiligt daran waren die Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg, die Fachhochschule Niederrhein und das ISF München.

Auch bei dem anschließend vom Bundesministerium für Bildung und Forschung seit 1999 geförderten Verbundvorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ (vgl. dazu im einzelnen den Beitrag von G. Neubauer in diesem Band) sind unter den 14 geförderten Projekten wiederum drei, die sich mit dem Handwerk befassen und von den gleichen Einrichtungen, also der Zukunftswerkstatt der Kammer Hamburg, der FH Niederrhein und dem ISF München, durchgeführt wurden. Bevor diese Projekte in den folgenden Beiträgen im einzelnen vorgestellt werden, vorab also einige „übergreifende“ Überlegungen.

Vorauszuschicken ist, dass – kein Kenner des Handwerks wird da widersprechen – mit drei Projekten die ganze Vielfalt der Probleme, die in den unterschiedlichen Gewerken, Betriebstypen usw. im Handwerk im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung auftreten, selbstverständlich auch nicht annähernd abzudecken ist.

Deshalb sind mehrere Perspektiven wichtig. Zum einen:

- Das Herausarbeiten exemplarischer Lösungsansätze in einzelnen Bereichen vor dem Hintergrund eigener Vorerfahrungen und Kenntnisse in einzelnen Gewerken und Betriebstypen.
- Die Klärung der Voraussetzung einer Übertragbarkeit auf andere Unternehmen und Branchen unter Berücksichtigung lokaler und regionaler Besonderheiten (Absatz- und Arbeitsmarkt, Stellung des Handwerks gegenüber dem Wettbewerb usw.). Das ist zugleich eine Aufgabe, die nicht mehr allein oder in erster Linie von den Forschern, sondern nur unter systematischer Einbeziehung der Betriebe und der Institutionen des Handwerks bearbeitet werden kann.

- Die Beteiligung an der Diskussion im Projektverbund und das Einbringen handwerksspezifischer Aspekte in den dortigen Diskussionsprozess.
- Das Einordnen der Auswirkungen des demographischen Umbruchs in die Entwicklung zentraler externer Rahmenbedingungen für das Handwerk.

Zum anderen aber geht es darum – und dieser Aspekt soll im Zentrum meines kurzen Beitrags stehen –, Problemfelder zu identifizieren, bei denen davon ausgegangen werden kann, dass sie übergreifend, zumindest aber für große Teile der Betriebe des Handwerks und seiner Beschäftigten, eine wichtige Rolle spielen werden. Im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung ist hier von besonderer Bedeutung die Frage, wie die Betriebe des Handwerks auch unter den Bedingungen einer sich nachhaltig verändernden Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung eine dauerhafte Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften sicherstellen können.

Einen Beitrag in einem Schwerpunkt-Heft zum demographischen Wandel habe ich mit „Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demographischen Umbruchs?" überschrieben.[1] Titel in Frageform formuliert man wohl meist dann, wenn man eine Gefahr sieht, zugleich aber glaubt, dass sie sich durchaus noch bannen läßt, vorausgesetzt, es werden die entsprechenden Aktivitäten gestartet. Genau darum geht es jetzt.

Es wird von erheblicher Bedeutung sein, möglichst schnell und umfassend im Handwerk ein Problembewusstsein bezüglich dessen zu schaffen, was der demographische Wandel für diesen Wirtschaftszweig mit sich bringen wird (eine Aufgabe, die unter den Stichworten „Sensibilisieren und Mobilisieren" alle 15 Projekte des Verbundes in der einen oder anderen Weise angehen, die aber bei einigen besonders im Vordergrund steht, so etwa bei dem Vorhaben, aus dem der Beitrag von E. Kistler in diesem Band stammt). Wir haben – wie die beiden anderen Handwerksprojekte auch – neben der Bearbeitung unserer Fragestellung „Erschließung neuer Tätigkeitsfelder im Bereich der Altautoverwertung" (s. den anschließenden Beitrag von S. Weimer) einen besonderen Schwerpunkt auf die Durchführung breiter angelegter „Mobilisierungsaktivitäten" im Bereich des Handwerks gelegt. Dabei hat sich gezeigt, dass sich ein Interesse für den demographischen Wandel dann besonders gut wecken läßt, wenn man ihn nicht nur als umfassendes gesellschaftspolitisches Problem darstellt, sondern gleichzeitig exemplarisch nachvollziehbar verdeutlicht, dass er für die Lage in den Betrieben vor Ort unmittelbare Auswirkungen haben wird.

Daher möchte ich jetzt kurz skizzieren, warum auf dem Hintergrund unserer Erfahrungen in der Tat die Gefahr durchaus besteht, dass viele Betriebe des Handwerks zu den Verlierern des demographischen Wandels gehören – dann nämlich, wenn es ihnen nicht gelingt, ihre „Arbeitsmarktposition" maßgeblich zu verbessern, und ich möchte auf Ansatzpunkte eingehen, dieses Problem zu bewältigen.

1 Mendius, H. G.: Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demographischen Umbruchs? In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung „Das Parlament", B 3-4, 2001, S. 23–30.

1. Ausgangsthese: Eine dauerhafte Versorgung mit qualifiziertem Personal ist die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Handwerk

Dass qualifizierte und motivierte Belegschaften das A und O jeder erfolgreichen Unternehmenspolitik sind, wird niemand bestreiten. Selbstverständlich gilt dies nicht zuletzt auch für die ca. 600.000 Handwerksunternehmen in Deutschland. Gerade dieser wichtige, in seiner Bedeutung auch heute noch von vielen eher unterschätzte Wirtschaftszweig verzeichnet auf diesem Feld aber immer wieder ausgeprägte Probleme.

Klagen über eine unzulängliche Arbeitskräfteversorgung im Handwerk, wie sie in letzter Zeit wieder (besonders ausgeprägt in süddeutschen Ballungsregionen) zu hören sind, sind allerdings wahrhaftig nichts Neues. Sie durchziehen vielmehr – je nach konjunktureller Situation mehr oder weniger ausgeprägt – die gesamte Nachkriegsgeschichte.

Dabei sind unterschiedliche Konstellationen zu verzeichnen:

- Wenn die Zahl der Arbeitskräfte und Auszubildenden als überhaupt zu gering angesehen wird, betrifft der Mangel offensichtlich primär schon die quantitative Dimension,
- aber selbst, wenn das zahlenmäßige Arbeitskraftangebot ausreicht, entsprechen die verfügbaren Arbeitskräfte häufig nicht den Erwartungen der nachfragenden Unternehmen, das Defizit liegt dann eher in der qualitativen Dimension.
- Selbstverständlich ist auch der Fall denkbar, dass beide Engpaßsituationen zusammenfallen, es also nicht nur überhaupt ein zu geringes Arbeitskräfteangebot gibt, sondern dass die „zu wenigen" vorhandenen Arbeitskräfte auch noch teilweise für nicht ausreichend qualifiziert erachtet werden, eine Situation, wie sie aus Sicht vieler Handwerksunternehmen für die Boomphasen der 60er und beginnenden 70er Jahre charakteristisch war.

Wenn uns aber nun das Lamento über fehlende qualifizierte Arbeitskräfte schon über so lange Zeit hinweg begleitet, gibt es dann überhaupt Wechselwirkungen mit dem demographischen Strukturbruch, der im Zentrum des erwähnten Forschungsverbundes und der in diesem Band vorgelegten Beiträge steht? Wir glauben, dass es derartige Zusammenhänge durchaus gibt. Allerdings sind sie sehr viel vielschichtiger, als es neuerdings in oft recht eindimensionalen Analysen und Prognosen unterstellt wird. Insbesondere muss man sich darüber im klaren sein, dass nicht alles, was dem demographischen Wandel zugeschrieben wird, tatsächlich auf ihn zurückzuführen ist. Insbesondere sollte man jeweils sehr kritisch abwägen, ob Forderungen, die mit dem „demographischen Strukturbruch" begründet werden, tatsächlich darauf zurückgehen und dessen angemessene Bewältigung zum Ziel haben, oder ob nicht tatsächlich ganz andere Interessenlagen (seien sie nun berechtigt oder nicht) plötzlich im neuen modischen Gewand durchgesetzt werden sollen.

2. Klagen über eine unzulängliche Arbeitskräfteversorgung im Handwerk sind nichts Neues – der demographische Strukturbruch ist bislang jedenfalls nicht die maßgebliche Ursache

Bezogen auf die Arbeitskräfteversorgung im Handwerk stellt sich die Situation aus unserer Sicht thesenhaft pointiert formuliert wie folgt dar:

- Das Handwerk wird – wie im folgenden noch zu zeigen sein wird – von den Auswirkungen der demographischen Entwicklung voraussichtlich überproportional stark betroffen.
- Demographische Umbrüche sind aber – zumindest bislang – eindeutig nicht die Hauptursache der Probleme bei der Arbeitskräfteversorgung.
- Entscheidend ist vielmehr die schwache Position großer Teile des Handwerks auf dem Arbeitsmarkt.
- Die oft schlechte Stellung auf dem Arbeitsmarkt wiederum ist keineswegs in erster Linie Resultat aktueller Versäumnisse, sondern vor allem auf schon lange bestehende Defizite und noch nicht überwundene Unterlassungen in der Vergangenheit zurückzuführen.
- Richtig ist allerdings, dass die demographische Entwicklung, nach allem, was absehbar ist, diese Probleme noch erheblich verschärfen wird.
- Wenn es nicht gelingt, die Position der Handwerksunternehmen auf diesem Feld maßgeblich zu verbessern, solange der demographische Effekt noch nicht massiv durchschlägt, wird man – wenn er erst einmal voll zur Wirkung kommt – auf ziemlich verlorenem Posten stehen.

3. Hauptursache der besonderen Probleme vieler Handwerksunternehmen bei der Arbeitskräfteversorgung: Die schwache Position großer Teile des Handwerks auf dem Arbeitsmarkt

Die Situation bei der Arbeitskräfteversorgung läßt sich bildlich gesehen so darstellen, dass die Arbeitskraftnachfrager – also die Unternehmen – eine lange Schlange bilden und je nach ihrem Platz darin (also gemäß ihrer „Arbeitsmarktposition") zum Zuge kommen. Das heißt, dass diejenigen, die die (vermeintlich oder tatsächlich) attraktivsten Arbeitsplätze anbieten, vorne in der Schlange rangieren und als erste zugreifen können und auch die größte Auswahl haben.

Wegen dieser unterschiedlichen Arbeitsmarktposition gilt ebenso, dass selbst ausgeprägte generelle Arbeitskräfteknappheit (wie sie in der Vollbeschäftigungsphase zu verzeichnen war) keineswegs alle Unternehmen in gleicher Weise trifft.

Aber auch bei quantitativem Überangebot an Arbeitssuchenden, wie es bei uns seit Jahrzehnten zu verzeichnen ist, können – auch das zeigt die Erfahrung – durchaus nennenswerte qualitative Engpässe (z. B. bei der Versorgung mit motivierten Auszubildenden mit höheren Schulabschlüssen oder mit Arbeitskräften mit modernen Abschlüssen) auftreten.

Dabei sind zusätzlich massive regionale und branchenbezogene Unterschiede zu verzeichnen. Besonders ausgeprägt sind die regionalen Divergenzen derzeit etwa zwischen Ballungszentren in einigen südlichen Bundesländern (wo die Arbeitslosenquote bei 5 % und teilweise darunter liegt) und den neuen Bundesländern, aber auch „Altstaaten" z. B. Bremen, die eine um ein vielfaches höhere Arbeitslosigkeit verzeichnen. Gleiches gilt bezogen auf Branchen, wo beispielsweise erheblichen Beschäftigungsproblemen im Baubereich ein ausgeprägter Fachkräftemangel im

IT-Sektor gegenüber zu stehen scheint. Auch im Handwerk gibt es derartige branchentypische und regionale Unterschiede, die dafür sorgen, dass es ein durchgängig anwendbares personalpolitisches Konzept zur Sicherung einer angemessenen Arbeitskräfteversorgung nicht geben kann. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass es dem Gros der Handwerksbetriebe offenbar auch in Phasen eines Überangebots an Arbeitskräften nicht gelungen ist, seine Arbeitsmarktposition signifikant und dauerhaft zu verbessern, etwa durch eine substantielle Steigerung des Anteils an Schulabgängern mit gutem höherem Schulabschluß an seinen Belegschaften. Das ist um so besorgniserregender, als gleichzeitig durchweg mit steigenden Anforderungen an fachliche und überfachliche Qualifikationen der Beschäftigten in einem sich wandelnden Handwerk gerechnet wird, die nur mit qualifizierten und hochmotivierten Belegschaften zu bewältigen sein werden.

4. Ein weiterer Grund für die Schwierigkeiten bei der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk: Eigene Ausbildung als dominierendes Rekrutierungsinstrument

Traditionell setzen die Betriebe des Handwerks vorrangig auf die Ausbildung im dualen System als vorrangigem Instrument der Rekrutierung. Die Lehre im Handwerksbetrieb kann die Vermittlung fachlicher Qualifikationen und „normativer Orientierungen wie Pünktlichkeit, Genauigkeit und Gewissenhaftigkeit" (man kann auch von „Arbeitsmoral" oder „Sekundärtugenden" sprechen) leisten und zugleich bereits während der Erstausbildung umfassende Erfahrungen mit der betrieblichen Realität vermitteln, deren Fehlen bei den Absolventen rein schulischer oder universitärer Ausbildungsgänge von Unternehmensseite so heftig beklagt wird. Sie ist damit ohne jeden Zweifel eine der entscheidenden Grundlagen, denen es zu verdanken ist, dass sich das Handwerk bislang – den seit längerem im Schwange befindlichen verbreiteten überaus skeptischen Prognosen zum Trotz – als bedeutender Wirtschaftszweig behaupten konnte. Diese starke Orientierung auf die Erstausbildung hat aber nicht nur zu dem positiven Effekt geführt, dass das Handwerk einen hohen Anteil an Fachkräften aufweist. Die Folge ist vielmehr auch, dass man sehr ausgeprägt von der Verfügbarkeit von Auszubildenden und deren Bereitschaft, eine handwerkliche Lehre zu machen, abhängig ist.

Die eigene Ausbildung ist der einzig wirklich bedeutende Weg der Rekrutierung:

- 84 % der im Handwerk Beschäftigten wurden auch dort ausgebildet,
- in der Industrie sind es nur 54 % und
- im öffentlichen Dienst sogar nur 41 %.

Von maßgeblicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch, dass das Handwerk stets in erheblichem Umfang über den eigenen rechnerischen Bedarf hinaus ausgebildet hat und damit lange Zeit „Arbeitskräftelieferant" für andere Wirtschaftszweige war.[2] Deutlich wird das daran, dass

2 Wie eine Expertenbefragung im Handwerk zeigt, hält es die große Mehrheit der Einbezogenen noch immer für wahrscheinlich, dass auch künftig etwa das Doppelte des rechnerischen Bedarfs ausgebildet wird. Vgl. Mendius, H. G., Schütt, P.; Weimer, S.: Umfassender Strukturwandel mit alternden Belegschaften? Was kommt auf das Handwerk zu? – Ergebnisse einer Expertenbefragung, Informationsbroschüre für die Teilnehmer an der Befragung, München 2001, S. 7.

- 29,4 % der in der Industrie und
- 23 % der im öffentlichen Dienst Tätigen

ihre Ausbildung im Handwerk gemacht haben.[3]

Diese Ausbildung weit über den rechnerischen Bedarf hinaus wurde und wird seitens der ausbildenden Betriebe und der Handwerksorganisationen u. a. begründet

- mit der Notwendigkeit, eine Auswahl treffen zu können, die allein aufgrund von Zeugnissen, Einstellungsgesprächen und Praktika nicht mit hinreichender Treffsicherheit möglich sei;
- mit der (unserer Erfahrung nach nicht realistischen) Chance, auf diese Weise gewissermaßen einen Pool von Fachkräften schaffen zu können, auf den man später (d. h. bei Arbeitskräfteknappheit) wieder zurückgreifen könne;
- damit, dass man nur so trotz erheblicher Abwanderung von fertig Ausgebildeten (darunter nicht zuletzt Absolventen, die man gerne behalten hätte) die Aussicht habe, letztlich wenigstens zahlenmäßig über genügend Gesellen zu verfügen,
- und nicht zuletzt mit den periodisch wiederkehrenden Appellen der politisch Verantwortlichen an das Handwerk, in Phasen von Lehrstellenknappheit seiner gesellschaftspolitischen Verantwortung durch die Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze gerecht zu werden.

Vor allem von der Arbeitnehmerseite wird als möglicher zusätzlicher Beweggrund ins Feld geführt, dass es vielen Betrieben gelänge, schon die Ausbildung selber für sich rentabel zu gestalten, etwa durch übermäßigen produktiven Einsatz während der Lehrzeit, durch unzulängliche Ausbildungsvergütungen, die dem produktiven Beitrag der Auszubildenden nicht entsprechen, usw.

Bekanntermaßen gehören die angeführten sowie weitere Aspekte dieses Themas zu den im Handwerk und darüber hinaus viel und überaus kontrovers diskutierten Themen. Es ist an dieser Stelle weder möglich noch nötig, im einzelnen auf die Debatte einzugehen. Festzuhalten ist an dieser Stelle in aller Kürze folgendes:

- Es ist für die handwerkliche Ausbildung nicht nur typisch, dass sie überwiegend im realen Arbeitsprozess stattfindet und damit während der Ausbildung durch die Lehrlinge auch produktive Leistungen anfallen, es ist dies zugleich auch einer ihrer wesentlichen Vorteile. Das gilt selbstverständlich nur solange, wie der Ausbildungszweck durch diesen produktiven Anteil befördert und nicht etwa gefährdet wird.[4]

---

3 Zahlen aus: Mendius, H. G., unter Mitarbeit von Braun, S.; Heidling, E.; Jaudas, J.: Betriebliche Personalpolitik und Ausgliederungsprozesse. In: Bericht der Staatsregierung zur sozialen Lage in Bayern. Material- und Analyseband der wissenschaftlichen Projektgruppe, hrsg. v. Bayerischen Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen & Gesundheit, München 1999, S. 187–236.

4 Sehr zu begrüßen ist vor diesem Hintergrund eine im Kfz-Gewerbe durchgeführte und vom zuständigen Verband der Öffentlichkeit präsentierte Studie, die zeigte, dass sich Ausbildung sehr wohl lohnen und zu guten Resultaten führen kann. Vgl. Beyer, H.-T.: Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung im Kfz-Handwerk, Nürnberg 1997.

- Daher ist auch die oft harsch geführte Auseinandersetzung darüber, ob sich die Ausbildung für den auszubildenden Betrieb lohnen darf oder nicht, deutlich zu relativieren. Die Frage scheint schlicht falsch gestellt: Wenn der Ausbildungszweck vollständig erreicht wird, ist es für den Auszubildenden nicht von besonderem Belang, ob sich die Ausbildung selber bereits für den Betrieb rechnet oder nicht. Es dürfte ebenso Ausbildungsgänge geben, die mindestens ihre Kosten erwirtschaften und zugleich für den Auszubildenden erfolgreich verlaufen, wie solche, die den Betrieb viel Geld kosten und gleichwohl nicht zum gelungenen Abschluß führen. Insofern scheint auch die von Vertretern von Organisationen des Handwerks lange hochgehaltene Position obsolet, die versuchte, deutlich zu machen, dass die Ausbildung für die Betriebe unter allen Umständen ein Zuschussgeschäft sei.
- Die Ausbildung über den rechnerischen Bedarf hinaus im Handwerk war solange für alle Beteiligten einigermaßen unproblematisch, als es für die Fachkräfte aus dem Handwerk ausreichende Alternativoptionen für den Wechsel in andere Wirtschaftsbereiche gab. Bis vor einigen Jahren war das im Großen und Ganzen der Fall, da – wie auch die angeführten Zahlen verdeutlichen – insbesondere Industrie und Dienstleistungssektor gerne und in erheblichem Umfang auf Fachkräfte aus dem Handwerk zurückgegriffen haben und der Wechsel auch aus Sicht der Arbeitskräfte entweder überaus attraktiv (vom Arbeitnehmer ausgehende Mobilität) oder zumindest akzeptabel (z. B. durch Nichtübernahme nach der Lehre ausgelöster Wechsel) war.[5]

Betrachtet man das Resultat aus der Perspektive Arbeitskräfteversorgung, muss festgehalten werden, dass es trotz erheblicher Überausbildung immer wieder zu beträchtlichen quantitativen und vor allem qualitativen Defiziten gekommen ist. Es ist sogar nicht auszuschließen, dass die Ausbildung über den Bedarf die Mobilität zusätzlich angeheizt und zum nicht besonders positiven Image auf dem Arbeitsmarkt beigetragen hat. Jedenfalls kann man feststellen, dass die Wirtschaftszweige, die weniger ausbilden und in erheblichem Umfang Arbeitskräfte aus dem Handwerk übernommen haben, weit weniger mit Arbeitskräfteversorgungs- und Imageproblemen kämpfen müssen. Ausbildung über den Bedarf als Versorgungsstrategie muss daher als gescheitert gelten und sollte keineswegs unbesehen fortgesetzt werden, obwohl das von vielen Handwerksvertretern immer noch befürwortet wird. Allerdings sind die Voraussetzungen für ein derartiges Vorgehen inzwischen auch weitgehend entfallen. Die Konstellation hat sich insofern grundlegend geändert, als es zwar nach wie vor im Handwerk verbreitet eine Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus gibt, aber die „Abflussmöglichkeiten" für Fachkräfte in andere Wirtschaftszweige weitgehend verstopft sind, denn dort wurde und wird in der Mehrzahl der Fälle Personal abgebaut (bei gleichzeitig inzwischen gegenüber den 60er bis 80er

5 Man kann hier durchaus von einer „Symbiose" von Handwerk als abgebendem und den aufnehmenden Wirtschaftsbereichen sprechen, die über längere Phasen der Nachkriegsära relativ stabil blieb, weil sie offenbar beiderseitigen Interessen entsprach und auch aus der Sicht der wechselnden Arbeitskräfte akzeptabel war. Mit der Thematik befaßt sich im einzelnen das Forschungsprojekt „Erstausbildung im Dualen System – und was kommt dann? Übergangsprobleme von der beruflichen Ausbildung ins Beschäftigungssystem", das am Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München – von Joachim Jaudas und dem Autor durchgeführt wird.

Jahren oft verstärkter bzw. neu eingerichteter eigener Ausbildung). In den wenigen expandierenden Branchen – z. B. im IT-Bereich – besteht dagegen kaum ein Bedarf an Arbeitskräften mit handwerklicher Qualifikation.

Insgesamt läßt sich konstatieren, dass dem Handwerk durch die Mobilitätsprozesse in der Vergangenheit nicht zuletzt besser qualifizierte Arbeitskräfte verloren gingen und auch die Schwankungen auf dem Arbeitsmarkt daran nichts Grundlegendes geändert haben. Mittlerweile zeichnet sich eine deutlich rückläufige Abwanderung und damit eine deutlich veränderte Konstellation ab.

5. Die Situation bei der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk wandelt sich grundlegend – viele Probleme, noch wenig entwickelte Lösungsansätze

Derzeit sind wir mit einer ausgesprochen unbefriedigenden Situation konfrontiert. Viele Absolventen werden nach Abschluß der Ausbildung im dualen System nicht übernommen. Man spricht vom „Scheitern an der 2. Schwelle".[6] Die Problematik ist allerdings regional und nach Berufen sehr unterschiedlich ausgeprägt.[7]

Die Zahl derjenigen, die sich nach einem Lehrabschluß arbeitslos melden, liegt „gesamtdeutsch" noch immer über 24 %. In den alten Bundesländern sind es zwar „nur" 20 % (gegenüber 12 % Anfang der 90er Jahre), in den neuen Bundesländern aber überaus besorgniserregende 38 %.[8] Hinzu kommt, dass nach Aussage von Experten aus dem Handwerk der Anteil von abgebrochenen Ausbildungen sehr hoch liegt und teilweise noch ansteigt.

Zudem sind vielfach wachsende Durchfallquoten bei den Abschlußprüfungen zu verzeichnen, so dass sich die Frage stellt, wieweit es hier auch schon „Rückkopplungseffekte" mit der Nichtübernahmeproblematik gibt, wieweit also eine als gering wahrgenommene Chance, im Anschluß an die Lehre einen Arbeitsplatz im Ausbildungsbetrieb oder zumindest im erlernten

---

6 Die Thematik „Überwinden der ersten Schwelle" – d. h. das Finden einer Lehrstelle – findet ausgeprägte öffentliche Aufmerksamkeit und hat eine Fülle von Aktivitäten ausgelöst (wie etwa das sogenannte Jump-Programm der Bundesregierung, aber auch zahlreiche örtliche Initiativen der Sozialpartner. Auf diesem Felde sind auch erhebliche Erfolge zu verzeichnen, das Problem der zweiten Schwelle – für die Betroffenen sicherlich nicht weniger gravierend – dagegen führt, bislang jedenfalls, nicht zu annähernd vergleichbaren Aktionen.

7 Das wird durch eine Vielzahl von Expertengesprächen bestätigt. Besonders virulent sind die Probleme in den neuen Bundesländern. Nochmals verschärft stellen sie sich für Absolventen der dort besonders verbreiteten außerbetrieblichen Ausbildungsgänge.

8 Daten aus dem Berufsbildungsbericht 2001 der Bundesregierung, Zahlen für 1999. 1998: 26,6 % gesamt, 39 % NBL, 23 % ABL. Differenzierte Zahlen nach Wirtschaftszweigen und einzelnen Gewerken liegen bislang nicht vor. Deshalb läßt sich auch noch nicht sagen, welchen Anteil das Handwerk daran aufweist. Angesichts des großen Anteils an der Ausbildung im dualen System und zahlreichen Berichten aus Betrieben, die in letzter Zeit jeweils nur einen kleinen Teil oder keine der Absolventen übernommen haben (auch hier wiederum mit Schwerpunkt in den neuen Bundesländern), spricht aber alles dafür, dass das Problem auch im Handwerk überaus virulent ist.

Beruf zu finden, die Motivation beeinträchtigt und damit die Gefahr des Lehrabbruchs oder des „Durchfallens" bei der Gesellenprüfung erhöht.[9]

Bemerkenswerterweise häufen sich trotz der eminenten Nichtübernahmeproblematik schon wieder die Klagen über Lehrlingsmangel. Selbstverständlich läßt sich diese überaus überraschende Koinzidenz von fehlenden Beschäftigungsmöglichkeiten für Lehrabsolventen und artikuliertem Nachwuchsmangel bis zu einem gewissen Grade mit den bereits verschiedentlich erwähnten erheblichen regionalen und gewerkebezogenen Unterschieden erklären, aber eben nur zum Teil. In jedem Fall zu verhindern, dass auch nur der Verdacht aufkommen kann, dass es manche Betriebe vorziehen, mit möglichst vielen kostengünstigen Lehrlingen zu arbeiten, als den Absolventen dann Arbeitsplätze mit Fachkräfteentlohnung anzubieten, liegt daher im wohlverstandenen Interesse des Handwerks.[10]

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bereits heute, also zu einem Zeitpunkt, in dem wir die demographischen Strukturbrüche und ihre Folgen überhaupt erst einigermaßen zu erkennen beginnen, sie sich aber in ihrer vollen Tragweite noch nicht annähernd ausgewirkt haben, eine dauerhafte qualifizierte Arbeitskräfteversorgung für die Betriebe des Handwerks nicht gesichert scheint. Daher ist es erforderlich, jetzt zukunftsweisende Weichenstellungen vorzunehmen, um dem Handwerk auch in Zeiten demographisch bedingter Verknappung des Nachwuchses eine ausreichende Versorgung mit Fachkräften zu sichern.

6. Bausteine einer zukunftsfähigen Politik der Arbeitskräfteversorgung

Vor dem skizzierten Hintergrund muss eine Politik der Arbeitskräfteversorgung im Handwerk, die auch mittel- und längerfristig erfolgreich sein will, daher

- die Ausbildung zahlenmäßig stärker am mittelfristigen Bedarf ausrichten;
- zugleich versuchen, möglichst motivierte und qualifizierte Auszubildende zu gewinnen;
- die Qualität der Ausbildung verbessern (das bedeutet nicht zuletzt die Ausbilder ausreichend freizustellen und ihrerseits weiterzuqualifizieren);
- entsprechende betriebliche (Personal-)Entwicklungsperspektiven bieten;
- wegen der mittelfristig zurückgehenden Nachwuchsjahrgänge und dann absehbarer Engpässe jetzt Lösungen suchen, wie die in den letzten Jahren nicht übernommen Auszubildenden ins Handwerk integriert werden können.

---

9 Eine Reihe von im erwähnten Projekt „Erstausbildung im Dualen System – und was kommt dann? Übergangsprobleme von der beruflichen Ausbildung ins Beschäftigungssystem" durchgeführten Gruppendiskussionen in Berufsschulklassen sowie Einzelgespräche mit Schülern und Lehrern weisen darauf hin, dass es diesen „Negativzirkel" tatsächlich gibt und es sehr schwer ist, ihn – hat sich diese Wahrnehmung bei den Betroffenen erst einmal festgesetzt – wieder zu durchbrechen.

10 Diesen Zusammenhang muss sich auch vor Augen halten, wer Vorschläge macht, „Lehrlinge" verstärkt aus dem Ausland zu importieren. Selbstverständlich muss die Zuwanderungsfrage umfassend diskutiert werden. Dafür ist allerdings in diesem Beitrag nicht der Ort. Auch diesbezüglich gilt aber, dass dies um so glaubwürdiger geschieht, je eher man bereit ist, zunächst alle Möglichkeiten der Nutzung des vorhandenen inländischen Arbeitskräftepotenzials (darunter die „nicht übernommenen" Lehrabsolventen) auszuschöpfen.

- Ansätze entwickeln, wie die innerdeutsch regional sehr unterschiedlichen Arbeitskraftreserven mobilisiert werden können (z. B. Ausschöpfung der Potenziale an überdurchschnittlich qualifizierten Frauen, bei denen die Erwerbsquote noch immer deutlich unter den Erwerbswünschen liegt – ein Feld, auf dem das Handwerk durch wegweisende Konzepte eine führende Arbeitsmarktposition erlangen könnte.
- Wenn diese Schritte nicht ausreichen, auch Konzepte entwickeln, wie Arbeitskräfte (darunter auch Auszubildende) aus den europäischen Nachbarstaaten wirksam integriert werden können.

Versucht man, die bislang angestellten Überlegungen zusammenzufassen, so wird deutlich, dass es für Handwerksunternehmen entscheidend darauf ankommt, ihre häufig schwache Position auf dem Arbeitsmarkt unbedingt aktiv zu verbessern (d. h. in der Schlange der Arbeitskraftsuchenden weiter nach vorne zu rücken). Diese Notwendigkeit besteht ohnedies. Wenn in den nächsten Jahren die durch demographische Veränderungen unausweichlichen Verknappungstendenzen beim Arbeitskräftenachwuchs mehr und mehr zum Tragen kommen, steigt die Dringlichkeit um so mehr.

Als Ansatzpunkte lassen sich beispielsweise benennen:

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Abbau von Arbeitsbelastungen,
- innovative Arbeitsgestaltung (Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen, mehr Autonomiespielräume, Führungsverhalten),
- Schaffung von Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven im Handwerksunternehmen (Beispiele: Kfz-Servicetechniker, Aufwertung des „großen Befähigungsnachweises"),
- Angebote berufsbegleitender Qualifizierung, Realisierung der Integration von Arbeiten und Lernen,
- Schaffung der Voraussetzungen zum verstärkten Einsatz weiblicher Arbeitskräfte (erhebliches Arbeitskräftepotenzial),
- verbesserte Sozialleistungen, leistungsgerechte „motivationsorientierte" Bezahlung.

Die Steigerung der Attraktivität der Arbeit im Handwerk ist aber nicht nur in der Dimension „Verbesserung der Rekrutierungschancen bei knapper werdendem Nachwuchs" von Bedeutung, sondern auch in einer weiteren Perspektive, stehen Handwerksbetriebe doch zugleich wegen der kategorial verringerten Abwanderungsmöglichkeiten und des damit vorgezeichneten längeren Verbleibs im Handwerk sowie der Erschwerung der vorzeitigen Verrentung und einer nicht auszuschließenden weiteren Erhöhung der Altersgrenzen in der Rentenversicherung vor der Aufgabe,

- ältere Belegschaftsmitglieder in den Betrieben zu halten,
- ggf. auch zusätzliche ältere Arbeitskräfte zu integrieren und
- Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie von Älteren dauerhaft ausgefüllt werden können.

Zu den hier nur stichwortartig benennbaren dazu erforderlichen Schritten gehören:

- Förderung lebenslangen Lernens,
- Entwicklung von Konzepten altersgerechter Weiterbildung,

- Schaffung der Voraussetzungen für generationenübergreifenden Erfahrungstransfer und gemeinsames Lernen,
- verstärkte Anstrengungen zum Abbau der nach wie vor hohen körperlichen und psychischen Belastungen im Handwerk (Arbeitsgestaltung).[11]

7. Stecken viele Handwerksbetriebe in der demographischen Klemme ? – Eine vorläufige Zusammenfassung

Festzuhalten ist, dass ein erheblicher Teil der Betriebe des Handwerks am Ende der „Nachfrageschlange" auf dem Arbeitsmarkt rangiert. Bei mittelfristig zu erwartendem demographisch bedingtem Rückgang der Nachwuchsjahrgänge wird:

- Ausbildung im bisherigen Umfang nicht mehr möglich sein;
- das Problem, sich im Wettbewerb um die „guten und motivierten Arbeitskräfte" zu behaupten, überproportional anwachsen;
- nicht nur der Zustrom an Auszubildenden zurückgehen, sondern auch der Abfluss von Ausgelernten;
- schon jetzt in vielen Regionen und Gewerken eine Abnahme der freiwilligen Fluktuation aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige konstatiert, weil dort der Bedarf – insbesondere an „Angelernten" – zurückgeht.
- In der Folge ist mit rascher Alterung der Belegschaften zu rechnen,
- Arbeiten im Handwerk müssen dann mit Altersgruppen durchgeführt werden, die in vielen Gewerken bislang kaum noch vorhanden waren.

Damit stellt sich auch die überaus kritische Frage, ob bzw. unter welchen Voraussetzungen es tatsächlich gelingen kann, mit älter werdenden Belegschaften im Handwerk innovativ und erfolgreich zu bleiben.

Mit älter werdenden Belegschaften im Handwerk innovativ und erfolgreich ? Beispielhafte Ansätze: Drei Projekte – drei Konzepte – ein Ziel

Zweifellos ist damit eine überaus schwierige Aufgabe formuliert, die aber zumindest grundsätzlich lösbar scheint. Selbstverständlich kann es hier keine allgemein gültigen Patentrezepte geben, was aber möglich ist, ist, exemplarische Ansätze zum Umgang mit der Problematik zu entwickeln, die dann auch über den eigentlichen Untersuchungsbereich hinaus wichtige Hinweise liefern können, wie die Aufgabe erfolgreich angegangen werden kann. Dieses Ziel setzen sich die drei im Rahmen des Verbunds geförderten, im Bereich des Handwerks angesiedelten, von ihrer Anlage her durchaus unterschiedlichen Projekte, die in den folgenden Beiträgen genauer vorgestellt werden. Davor soll nur noch kurz skizziert werden, wo Gemeinsamkeiten der Ausrichtung und der Zielsetzung liegen.

---

11 Mit der Frage, wie dies gelingen kann, befaßt sich das ebenfalls vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt „Innovative Arbeitsgestaltung in Handwerksbetrieben", das vom itb Karlsruhe, FBT Otterberg und dem ISF München durchgeführt wird.

Es geht darum, Informationen und Know-how bereitzustellen und gemeinsam mit den Akteuren aus dem Handwerk (Betriebe, Handwerksorganisation, Arbeitnehmervertreter, lokale Wirtschaftsförderung, Bildungsanbieter usw.) Problembewusstsein zu schaffen und Anstöße zu liefern für konkrete Maßnahmen zur besseren Bewältigung der demographischen Herausforderung.

Wichtige Aufgaben sind dabei,

- die Situation im Untersuchungsbereich laufend zu beobachten, wichtige Entwicklungen zu dokumentieren;
- Voraussetzungen für eine zukunftsträchtige Personalentwicklung zu analysieren, Laufbahngestaltungskonzepte zu entwickeln und zu erproben;
- Lösungsansätze für bedrohte Arbeitsplätze zu diskutieren, Beteiligte an einen Tisch zu bringen und lokale Umsetzung zu unterstützen;
- neue Arbeitsfelder in Zukunftsmärkten zu identifizieren;
- Ergebnisse in die Diskussion im Gesamtverbund einzubringen, Vorstöße zur Sicherstellung einer auch künftig angemessenen Einbeziehung des Handwerks in Forschung zum demographischen Wandel zu unternehmen;
- Ergebnisse adressatengerecht aufzubereiten und zu veröffentlichen.

Wie das in je unterschiedlicher Weise in den drei Handwerks-Projekten angegangen wird, zeigen die folgenden drei Beiträge.

Kontakt:

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

**Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. –
ISF München**

Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München

Dr. Hans Gerhard Mendius
e-mail: Mendius.isf@lrz.uni-muenchen.de
Tel. 089-272921-44
Fax 089-272921-60

www.isf-muenchen.de

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 alternsgerechten Personalarbeit skizzieren, die in dem vom BMBF geförderten Umsetzungsprojekt zur Laufbahngestaltung[1] 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.[2]

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.[3]

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[4] 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[5]:

---

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 %).

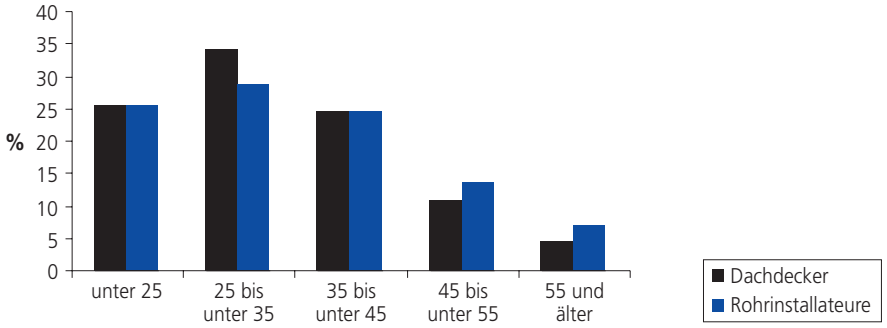


Abb. 1: Alterstrukturdaten 1999 Dachdecker und Rohrinstallateure[6]
(Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999.)

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 Kleinstbetriebe, 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 sichtbarer. 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.[7]

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

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

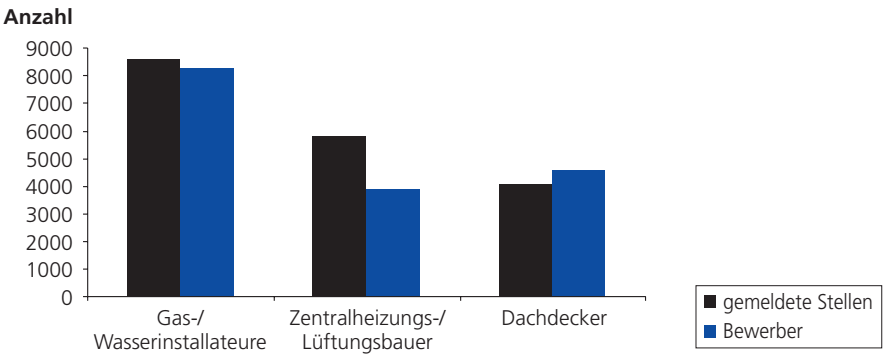


Abb. 2: Stellenauslastung 1999
(Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Auswertungen der GhT nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999)

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 Lüftunggsbauer	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.

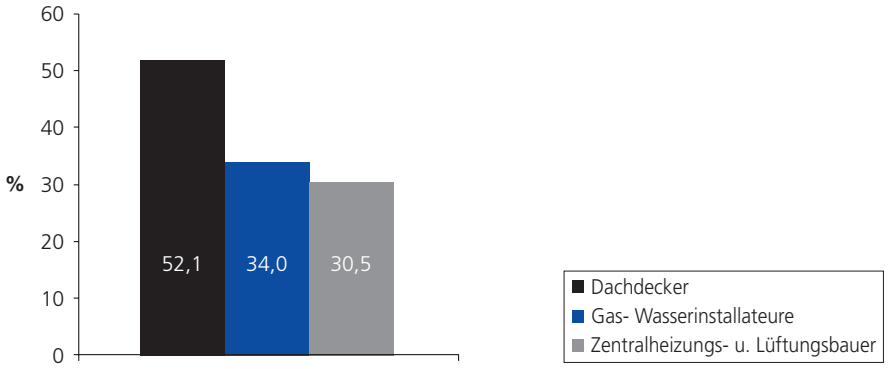


Abb. 3: Durchfallquote bei der Gesellenprüfung 1999
(Quelle: Eigene Grafik nach Zahlen der Handwerkskammer Düsseldorf, Handwerk in Zahlen 2000, Information, Dokumentation, 2/00)

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.[8] 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

Belastungen

Belastung des Rückens

Belastung der Gelenke

Verletzungsgefahr

Absturzgefahr

Lärm

Witterungseinflüsse

Gefahrstoffe

Alterskritische Tätigkeiten

Materialtransport

schwere körperliche Tätigkeiten

Zwangshaltungen

Tätigkeiten unter Zeitdruck

Leistungsvorgaben

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 Innungskrankenkassen 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.

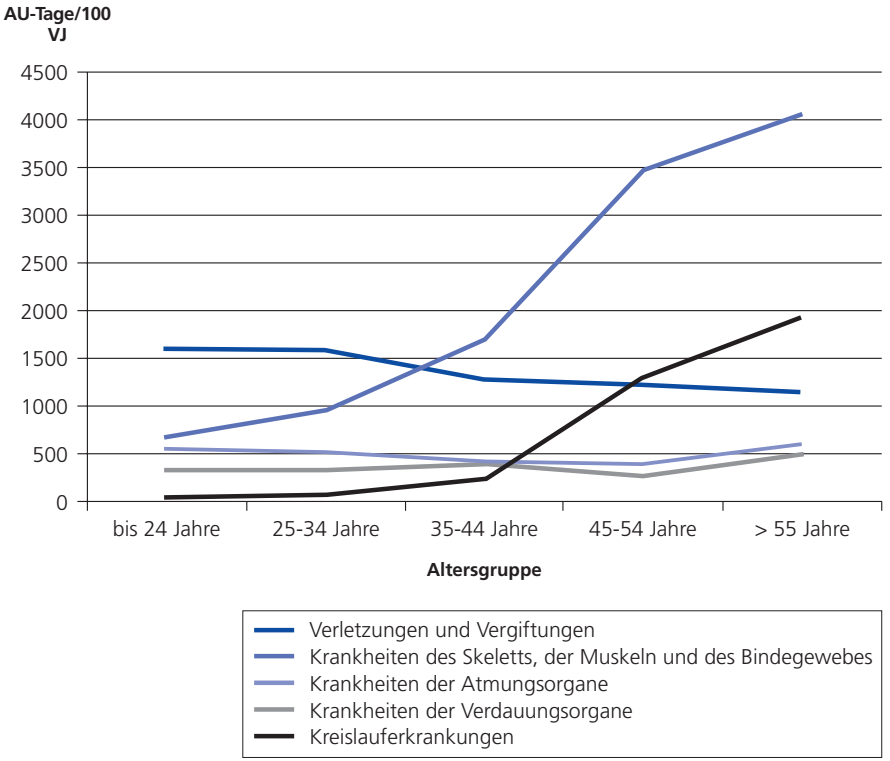


Abb. 5: Erkrankungsschwerpunkte AU-Tage Dachdecker
(Quelle: Eigene Grafik. Mittelwerte aus den Jahren 1993–95 der Regionaldirektion Aachen, Essen, Köln und Mühlheim/Oberhausen des IKK-Bundesverbandes. Basis: 13.940 Versicherte)

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:

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 alternsgerechter 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 alternsgerechten Personalarbeit

Aus diesen Ergebnissen ergaben sich Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte:

Personalplanung/ -beschaffung
- Anforderungsprofil
- Systematische Personalauswahl

Qualifizierung
- Interne Weiterbildung
- Soziale Kompetenz

Mitarbeitergespräche
- Individuelle Laufbahnplanung

Arbeitsorganisation
- Baustellenplanung
- Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitshilfen
- Teamzusammensetzung
- Tätigkeitswechsel

Auf-/Um-/Ausstieg
- Aufstieg
- Arbeitszeitmodelle

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.

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 „Verschleißen" 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-

trieblichen Verbünden 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 raren **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.

Werden darüber hinaus Auf- bzw. Umstiegschancen, 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.

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
e-mail: birgit.weber@fh-niederrhein.de
Tel. 02161-186-914/917
Fax 02161-186-928

www09.mg.fh-niederrhein.de/frame.htm

Erschließung neuer Tätigkeitsfelder als Ansatz zur Bewältigung der Probleme alternder Belegschaften – Das Beispiel „umfassende Altfahrzeugnutzung"

Stefanie Weimer
ISF-München

1. Zielsetzung des Vorhabens

Die Zielsetzung des Umsetzungsprojekts „Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen" lag darin, in einer Branche mit absehbaren hohen Beschäftigungsrisiken, gerade auch für ältere Arbeitnehmer – dem Kfz-Gewerbe –, exemplarisch den Prozess einer vorbeugenden Erschließung eines neuen Tätigkeitsfelds (Kfz-Demontage und zeitwertgerechte Reparatur) und damit die Schaffung von Umsetzungs- und Beschäftigungschancen für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte ältere Arbeitnehmer dieser Branche voranzutreiben.

Dabei ist an die zu schaffenden Beschäftigungsfelder die Forderung zu stellen, „zukunftsfähig" im Sinne ökologischer Nachhaltigkeit zu sein. Das zunehmende Umweltbewusstsein der Verbraucher und steigende Anforderungen an Ressourcenschonung und Emissionsvermeidung eröffnen gerade dem Handwerk neue Absatzmöglichkeiten und damit Beschäftigungsfelder. Viele aus Nachhaltigkeitsstrategien abzuleitende Aufgaben und Tätigkeitsfelder tangieren traditionelle Märkte des Handwerks.[1] Allerdings ist festzustellen, dass derzeit diese Märkte vom Handwerk noch keinesfalls offensiv und systematisch erschlossen werden.

Das Vorhaben setzt an dem noch weitgehend ungelösten ökologischen Problem der Entsorgung und Verwertung von Altfahrzeugen an. Wenn hier eine im Sinne des Kreislaufwirtschaftsgesetzes möglichst weitgehende Weiterverwendung bzw. stoffliche Verwertung gewährleistet würde, könnten in diesem Bereich neue Arbeitsplätze entstehen, und zwar im Kfz-Gewerbe, bei Automobilverwertern, den Automobilherstellern und in der Automobilzulieferindustrie. Zusätzliche Arbeitsplätze bedeuten aber auch stets zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten und eine Verbesserung der Arbeitsmarktposition sog. „Problemgruppen", zu denen auch ältere Arbeitnehmer gerechnet werden. Insofern ist das Konzept „umfassende Altfahrzeugnutzung" geeignet, gleichzeitig zur Verbesserung der ökologischen Situation und zur Schaffung von Arbeitsplätzen beizutragen.

Die Hauptaufgabe des Projekts lag darin, in ausgewählten Schwerpunktregionen Aktivitäten und Initiativen im Bereich „Altfahrzeugentsorgung und zeitwertgerechte Reparatur" anzustoßen und zu unterstützen, indem es informiert, potenzielle Akteure sensibilisiert, die Betroffenen an einen Tisch bringt und konkrete Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort klärt.

2. Der Kontext: Strukturelle Umbrüche im Kfz-Gewerbe

Der Ansatz des Umsetzungsvorhabens ist in engem Kontext mit den strukturellen Umbrüchen zu sehen, mit denen sich die Automobilwirtschaft und damit insbesondere das Kfz-Gewerbe konfrontiert sehen und in deren Folge in den nächsten Jahren nicht nur weitreichende neue Anforderungen auf das Kfz-Gewerbe zukommen, sondern auch Tausende von Kfz-Betrieben

1 Vgl. z. B. Müller, Klaus; Weimer, Stefanie: Beschäftigungseffekte durch Umweltschutz im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Nr. 43, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen, Göttingen 2001.

mit Zehntausenden von Beschäftigten in ihrer Existenz gefährdet sind. Hintergrund ist die von den Herstellern verfolgte Strategie zur Kosteneinsparung im Vertriebsbereich, vor allem durch die – bereits in Gang befindliche – Straffung der Händlernetze durch Auflösung von Händlerverträgen.
Aber auch Umbrüche auf dem Weltautomobilmarkt wirken sich hier aus, die direkt oder indirekt auf das Kfz-Handwerk durchschlagen: der Aufbau weltweiter Überkapazitäten bei der Fahrzeugproduktion, die Fusionswelle bei den Herstellern, die immer auch auf Synergieeffekte im Vertriebsbereich zielt und i.d.R. eine Verkleinerung der Händlernetze bedeutet.

Der Schrumpfungsprozess im Kfz-Gewerbe ist bereits in vollem Gang: Aktuelle Zahlen zeigen, dass die Zahl der Betriebe im Kfz-Gewerbe – nach Jahrzehnten kontinuierlicher Zunahme – von 1997 bis 2000 (ein Vergleich mit Vorjahresdaten ist aus Gründen unterschiedlicher statistischer Basis nur eingeschränkt möglich) – um 1.750 zurückgegangen ist, die Zahl der Beschäftigten sank im gleichen Zeitraum um 7.000,[2] eine Entwicklung, die, so befürchten Experten, sich fortsetzen dürfte.

Zusätzliche Unsicherheiten für die zukünftige Entwicklung der Branche ergeben sich daraus, dass nach wie vor offen ist, ob es zu einer Verlängerung der Gruppenfreistellungsverordnung (GVO) durch die EU kommt bzw. in welchem Umfang Veränderungen vorgenommen werden. Nur auf Grund der GVO ist es den Herstellern möglich, ihre Fahrzeuge (entgegen den normalen wettbewerbsrechtlichen Regelungen in der EU) ausschließlich über von ihnen ausgesuchte Vertragshändler zu vertreiben. Damit bildet die GVO die Grundlage des deutschen Kfz-Vertriebssystems über Markenbetriebe und Vertragshändler. Die derzeit geltende GVO läuft 2002 aus, ein Wegfall würde zu massivsten Umbrüchen in der Branche führen, weshalb sich das Kfz-Gewerbe und sein Zentralverband (ZDK) gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen (IG-Metall) für eine Verlängerung einsetzt.

3. Rationalisierungsdruck und alterskritische Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe

Hinsichtlich Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Kfz-Gewerbe können zwei Problemkonstellationen seit langem als charakteristisch angesehen werden:

- Zum einen eine Beschäftigungsentwicklung, die (aufgrund einer Reihe von Faktoren wie Rationalisierung der Werkstatttätigkeit, Verlängerung der Wartungsintervalle, rückläufige Kilometerleistungen der Fahrzeuge) weit hinter der bislang relativ stetigen und ausgeprägten Zunahme des inländischen Fahrzeugbestands und des Umsatzes zurückbleibt, eine Tendenz, die sich fortsetzen dürfte, da die Potenziale zur Verlängerung der Service-Intervalle und zur Rationalisierung der Wartungs- und Instandhaltungstätigkeiten noch längst nicht ausgereizt

2 Geschäftsberichte des Zentralverbands Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK), versch. Jahrgänge.

sind.[3] Die Bemühungen der Hersteller um Kostensenkung im Vertriebsbereich, aber auch der Druck der Versicherungsunternehmen auf kostengünstige Unfallreparaturen könnten auch dazu führen, dass der Anteil der eigentlich handwerklichen Tätigkeiten weiter abnimmt: durch verstärktes Austauschen von Aggregaten anstelle von „vor Ort Reparaturen", wenn es nicht gelingt, alternative Lösungen zu etablieren;

- und zum anderen die Tatsache, dass von den Arbeitnehmern nur sehr wenige in der Werkstatt alt werden, d. h. bei Service- und Reparaturtätigkeiten das Rentenalter erreichen. Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer stößt also im Kfz-Gewerbe schon derzeit auf größere Schwierigkeiten. Daher werden betriebliche Probleme, die sich durch das demographisch bedingte Älterwerden der Belegschaften stellen, hier mit besonderer Schärfe durchschlagen.

Die für das frühe Ausscheiden aus dem Kfz-Gewerbe maßgeblichen Ursachen sind verschiedentlich analysiert worden. Zu nennen sind vorrangig die trotz einer Reihe von Verbesserungen nach wie vor erheblichen körperlichen Belastungen sowie – und in der Tendenz mit zunehmendem Gewicht – stressbedingte Faktoren wie knappe Arbeitswerte, genereller Zeitdruck, steigende Qualifizierungsanforderungen etc.[4]

Die Folge ist, dass die große Mehrzahl der Kfz-Mechaniker und -Elektriker sich schon in relativ frühem Alter nicht mehr in der Lage sieht, diesen Anforderungen zu genügen. Die Abwanderung findet häufig schon ab einem Alter von 35–40 Jahren statt. Ergebnis dieser Fluktuation ist eine für das Kfz-Gewerbe typische Altersstruktur: eine sehr hohe Besetzung der jungen Altersjahrgänge bis 34 Jahre, eine sehr geringe Zahl an Beschäftigten in den mittleren Erwerbsjahren ab 35 und das weitgehende Fehlen von Arbeitskräften über 55 Jahren.

Neuerdings sind jedoch Umbrüche zu verzeichnen, die die Basis dieses durchaus „handwerkstypischen" Lösungsmusters massiv gefährden. In einer Phase, in der durch Schließung einer erheblichen Zahl von Kfz-Betrieben und dem Verlust einer großen Zahl von Arbeitsplätzen eigentlich ein stark zunehmendes Potenzial für eine Abwanderung zu erwarten ist, sinkt die Aufnahmemöglichkeit derjenigen Wirtschaftszweige, in die Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe bislang gewechselt sind: Die Industrie hat insbesondere im gewerblichen Bereich in den letzten Jahren in erheblichem Umfang Arbeitsplätze abgebaut, gleiches gilt für den Öffentlichen Dienst. Bezogen auf den Dienstleistungssektor ist festzustellen, dass für die Arbeitsplätze in den dort expandierenden, neuen Bereichen (Telekommunikation etc.) angesichts der nachgefragten Qualifikationen und bevorzugten Arbeitskräftetypen es außerordentlich unwahrscheinlich ist, dass dort ehemalige Beschäftigte aus dem Kfz-Gewerbe zum Zuge kommen.

---

3 So erwartet die DAT (Deutsche Automobil Treuhand) z. B. bis 2010 ein weiteres Sinken des Wartungsaufwands um 11 % bis 35 %, je nach Entwicklung des Automobilgeschäfts generell.

4 In einer im Rahmen des Förderschwerpunkts Demographie durch die Fachhochschule Niederrhein im Rahmen des Demographieverbunds durchgeführten Untersuchung sahen nur 30 % der befragten Kfz-Mechaniker ihre derzeitige Tätigkeit als nicht „alterskritisch" an. Vgl. Ax, Christine; Mendius, Hans Gerhard; Packebusch, Lutz; Weber, Birgit; Weimer, Stefanie: Die alternde Gesellschaft – Herausforderung und Chance für das Handwerk, Hannover 2000, S. 43 ff.

Deshalb muss befürchtet werden, dass der erwartete Personalabbau im Kfz-Gewerbe sich ganz oder überwiegend in Arbeitslosigkeit niederschlägt, wenn keine Präventionsstrategien angewendet werden. Betroffen wären voraussichtlich vor allem Arbeitskräfte, die in Bezug auf die Anforderungen ihrer ursprünglichen Tätigkeit als zu alt gelten, zugleich aber in ihrer großen Mehrheit weit davon entfernt sind, Instrumente wie Altersteilzeit oder vorzeitige Verrentung nutzen zu können.

4. Drohender Personalabbau und Betriebssterben erfordern präventive Konzepte: Erschließung neuer Geschäftsfelder

Angesichts dieser Konstellationen ist es von hohem Interesse, Lösungsansätze zur Schaffung von Arbeitsplätzen zu finden, bei denen möglichst umfassend auf die beruflichen Qualifikationen und insbesondere auf das Erfahrungswissen der Betroffenen zurückgegriffen werden kann.

Ein entsprechender Ansatz liegt in der zerstörungsfreien Demontage von Altfahrzeugen. Eine möglichst weitgehende Weiterverwendung bzw. stoffliche Verwertung zu gewährleisten und die Bereitstellung von Teilen zu fördern, die – direkt oder nach entsprechender Aufbereitung – für die auch in der Werkstatt in vielen Fällen arbeitsintensivere, zeitwertgerechte Reparatur von Fahrzeugen (anstelle des Ersatzes durch Neuteile) genutzt werden können, würde in vollem Einklang mit ökologischen Zielsetzungen stehen, wie sie beispielsweise im Kreislaufwirtschaftsgesetz formuliert wurden.

Die Schaffung von Arbeitsplätzen wäre so auf zweierlei Weise zu erreichen:

- Zum einen direkt in Demontageunternehmen, die ältere Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe aufnehmen und ihre Qualifikationen nutzen können. Dabei gilt: Je umfassender die Demontage, um so höher der Beschäftigungseffekt, um so höher auch die damit verbundenen Qualifikationsanforderungen. Hinsichtlich der erforderlichen Qualifikationen ist zu erwarten, dass die dort entstehenden Arbeitsplätze gerade für ältere Beschäftigte aus dem Kfz-Gewerbe geeignet sind, da es sich bei den rücklaufenden Fahrzeugen i.d.R. um dieselben handelt, bei deren Betreuung die älteren Kfz-Mechaniker ein umfassendes Erfahrungswissen erworben haben, das sie bei der Demontage einbringen könnten.
- Zum anderen entstehen Beschäftigungseffekte aber auch indirekt, nämlich dadurch, dass auf diese Weise verstärkt Teile für eine kostengünstigere, zeitwertgerechte Reparatur innerhalb der Kfz-Betriebe verfügbar gemacht werden können, mit der Folge, dass die Chance besteht, Marktanteile von Do-it-yourself und Schwarzarbeit zurückzugewinnen.

Mit dem Konzept „Arbeitsplätze schaffen durch umfassende Altfahrzeugverwertung“ ist ein komplexes und ambitioniertes Handlungsfeld angesprochen, das von unterschiedlichsten externen Rahmenbedingungen beeinflußt wird und eine Vielzahl von Akteuren tangiert: neben den Kfz-Betrieben selbst und ihrem Fachverband, die Innungen, die Automobilhersteller und die Automobilzulieferindustrie, den Teilehandel, die Verwerterbranche, die Beschäftigten in diesen Branchen und ihre Vertretungen.

Betrachtet man zunächst die gegenwärtige Situation hinsichtlich der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Altfahrzeugentsorgung in Deutschland, so sind mit dem Kreislaufwirtschaftsgesetz von 1994, der Altautoverordnung von 1998 (ergänzt durch die freiwillige Selbstverpflichtung der Hersteller) sowie mit der hart umkämpften Europäischen Richtlinie zur Altfahrzeugrücknahme von 1998 zweifellos wichtige gesetzliche Rahmenbedingungen geschaffen worden, die genutzt werden könnten, entsprechende Initiativen in Gang zu bringen – trotz ausgeprägter und berechtigter Kritik an Inhalten und Reichweite dieser Verordnungen.

Kreislaufwirtschaftsgesetz gültig seit 1996

- **Weiterverwenden** geht **vor Verwerten**, stoffliche Verwertung geht vor Verwertung für Energiegewinnung
- **Produktverantwortung** für alle an Entwicklung, Herstellung, Be- und Verarbeitung sowie am Vertrieb Beteiligten

Altautoverordnung gültig ab 1.4.1998, ergänzt durch freiwillige Selbstverpflichtung der Automobilhersteller

- **Schaffung eines Netzes**
  … von Annahmestellen für Altfahrzeuge
  … von anerkannten Verwertungsbetrieben
  … von Betrieben zur weiteren Verwertung
- **Abfallquote**
  (was nicht verwertet werden kann und deponiert werden muss, bezogen auf das Fahrzeuggewicht)
  … nicht mehr als 15 % (2002)
  … nicht mehr als 5 % (2015)
- **Kostenlose Rücknahme durch die Hersteller**
  … nur für nach dem 1.4.1998 zugelassene Fahrzeuge
  … jedoch nur innerhalb der ersten 12 Lebensjahre

Europäische Richtlinie zur Altfahrzeugrücknahme Juni 1999

- Nach erheblichen politisch bedingten Verzögerungen (massive Interventionen der Automobilhersteller beim Bundeskanzler) doch noch Einigung auf eine europäische Richtlinie, die kostenlose Rücknahme von Altfahrzeugen vorsieht – allerdings wesentlich später als geplant

Wichtige Bestandteile
- Bis spätestens 2006 Wiederverwendung und Verwertung von mindestens 85 % des Fahrzeuggewichts bei Altfahrzeugen (spätestens 2015: 95 %)
- Kostenlose Rücknahme für den Letztbesitzer, Übernahme der Kosten durch den Hersteller …
- für alle ab dem 1.1. 2001 erstmals zugelassenen Fahrzeuge
- ab dem 1.1. 2006 für alle Fahrzeuge unabhängig vom Baujahr

Das Problem ist, dass die Wirksamkeit dieser gesetzlichen Rahmenbedingungen in der derzeitigen Praxis stark eingeschränkt ist. Jährlich scheiden in Deutschland 2,5 bis 3 Mio. Fahrzeuge aus dem Verkehr aus, der größte Teil von ihnen wird nicht gemäß Altautoverordnung stillgelegt, sondern geht in den Export (hauptsächlich nach Osteuropa). Der durch die Exportpraxis zu geringe Input an Altfahrzeugen betrifft auch den Bereich der zeitwertgerechten Reparatur: Die Probleme bei der Verfügbarkeit von Austauschteilen verhindern eine größere Bereitschaft der Werkstätten, in diesen Geschäftsbereich einzusteigen. Hinzu kommt, dass für die Kfz-Betriebe derzeit der Verkauf von Neuteilen aufgrund der hier vergleichsweise hohen Gewinnspannen lukrativer ist.

In der Verwerterbranche ist es nicht zuletzt aufgrund der langen Verzögerungen bis zum Inkrafttreten der o.g. wichtigen gesetzlichen Verordnungen bereits heute zu einer Marktbereinigung gekommen: Die Zahl der Betriebe ist in den letzten Jahren drastisch gesunken. Derzeit gibt es in Deutschland ca. 1.100 zertifizierte Verwertungsbetriebe. Experten erwarten einen weiteren deutlichen Rückgang dieser Zahl.

Auch Umsetzungsdefizite beim Vollzug der vorhandenen Bestimmungen tragen zum geringen Altfahrzeuginput bei. Anscheinend gibt es insbesondere Mängel bei der Handhabung von Verwertungsnachweisen und Verbleibserklärungen: So kann der Letztbesitzer eines Kfz die je nach Fahrzeugzustand unter Umständen kostenträchtige Entsorgung (bei weniger attraktiven Fahrzeugen verlangen anerkannte Verwerter oft 200,– DM und mehr für die Übernahme des PKW) und die Ausstellung des kostenpflichtigen Verwertungsnachweises dadurch umgehen, dass er das Fahrzeug zunächst einmal stilllegt – nach einem Jahr erfolgt die automatische Streichung aus dem Kfz-Register. Auch werden vorhandene Sanktionsmöglichkeiten wie Bußgelder von den zuständigen regionalen Behörden (Landratsämter, Ordnungsämter) offenbar nur unterschiedlich konsequent durchgesetzt.

Erschwerend für die Steuerung des Geschehens bei der Altfahrzeugentsorgung wirkt sich aus, dass kaum Daten über das Verwertungsgeschehen existieren: Die Zulassungsstellen leiten die ihnen vorliegende Information, ob ein Auto verwertet wurde oder verblieben ist, nicht an eine zentrale Erfassungsstelle. Auch die Annahmestellen und Demontagebetriebe sind nicht verpflichtet, Informationen über die ihnen zur Verwertung übergebenen Kfz weiterzugeben und an eine zentrale Erfassungsstelle zu melden. Es liegen auch keine gesicherte Daten über den Export von Altfahrzeugen vor, diese Exporte werden nur unzureichend erfaßt und zentral registriert.

Angesichts dieser Probleme bei der Entsorgungspraxis, des vorhandenen Vollzugsdefizits und bestehender Ausweichoptionen entfalten die vorhandenen gesetzlichen Bestimmungen im Bereich Altfahrzeugentsorgung derzeit noch keine ausreichende Lenkungswirkung. Daraus ist aber auch zu folgern, dass mit vergleichsweise wenig aufwändigen Maßnahmen im Vollzugsbereich bereits substantielle Verbesserungen zu erzielen wären.

Das Konzept „umfassende Altfahrzeugnutzung“ bietet Ansatzpunkte und Chancen für wichtige Teile der Automobilwirtschaft, für die Automobilhersteller ebenso wie für die Auto-

mobilzulieferindustrie.[5] Langfristig wäre sogar eine Nutzung von aufgearbeiteten Teilen für die Serienproduktion denkbar. Die hier interessierende Frage ist jedoch, welche Chancen eine umfassende Altautoverwertung dem Kfz-Handwerk mit seinen gefährdeten Arbeitsplätzen bietet? Welche Rolle kann es dort spielen?

Nach Ansicht des Zentralverbands des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (ZDK), des Fachverbandes der Branche und Mitglieds in der Arbeitsgemeinschaft Altauto, soll sich die Rolle des Kfz-Gewerbes in diesem Feld auf die Annahme der Altfahrzeuge beschränken. Unseres Erachtens bietet das Konzept einer umfassenden Altfahrzeugnutzung dem Kfz-Gewerbe aber weit mehr Potenziale und Chancen:

- einmal als Nutzer von Gebrauchtteilen: Ist durch umfassende Demontage und den Aufbau einer entsprechenden Logistik der Zugang zu preisgünstigen, hochwertigen Teilen gesichert, kann sich das Kfz-Gewerbe den Markt der zeitwertgerechten Reparatur erschließen;

- es kann aber auch eine aktive Rolle schon bei der Demontage der Fahrzeuge spielen. Allerdings dürfte ein einzelner Kfz-Betrieb mit diesem Geschäftsfeld überfordert sein. Schwer vorstellbar ist auch, dass die Demontage im Rahmen des bestehenden Kfz-Betriebs ablaufen kann. Hier müssen neue Betriebe entstehen, was allerdings mit einem erheblichen Kapitalbedarf verbunden ist (Geländeerwerb, Ausstattung, Umweltauflagen). Hier sind neue Kooperationsformen – z. B. zwischen mehreren Kfz-Betrieben, zwischen Kfz-Handwerk und Verwertern – erforderlich.

Neue Kooperationen sind notwendig

Am ehesten erfolgversprechend: Kooperation

- von erfahrenen Verwerterbetrieben mit Problemen, qualifizierte Arbeitskräfte zu rekrutieren
- von Kfz-Betrieben mit Know-how in „Zeitwertgerechter Reparatur“ und evtl. anstehendem Personalabbau
- eventuell Beteiligung an bestehenden Verwertungsunternehmen
- oder kooperative Neugründung anerkannter Verwerterbetriebe
- möglichst jeweils in Zusammenarbeit mit Automobilherstellern (Neuorientierung nach Verabschiedung EU-Richtlinie möglich)
- und anderen Beteiligten/Interessenten (Kfz-Innungen, Fachverbände, Bildungsträger, kommunale Stellen, Arbeitsverwaltung, Arbeitnehmervertretungen)

5 Zu den Potenzialen dieses Konzepts für die Automobilwirtschaft vgl. die entsprechenden Überlegungen in der Projektinformation „Altautoproblem lösen und Arbeitsplätze schaffen – zwei lohnende Aufgaben, ein Ansatz“ unter www.demotrans.de

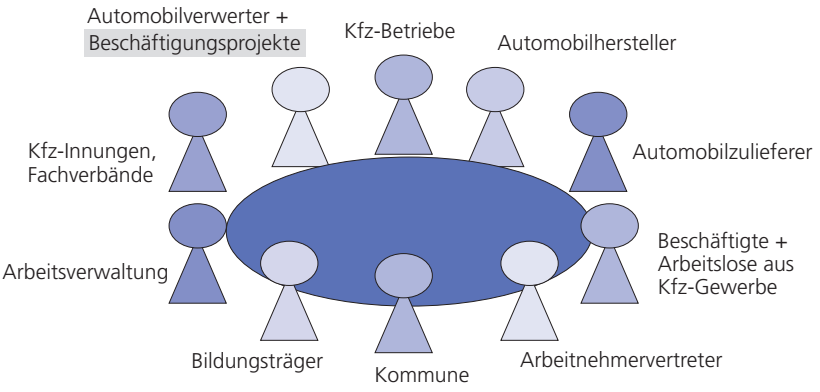


Abb. 1: Akteure des Umfelds

Neben einer breiten Information über die Potenziale einer umfassenden Altfahrzeugnutzung war es eine Aufgabe des Umsetzungsprojekts, solche Kooperationen anzustoßen, die Akteure vor Ort zusammenzubringen und entsprechende regionale Initiativen zu einer Umsetzung des Konzepts anzuregen.

5. Präventive und betriebsübergreifende Lösungen der Probleme älterer Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe: Erfahrungen

Ein innovatives Moment des Vorhabens liegt sicher in seinem präventiven Ansatz: im vorhinein einer sich abzeichnenden Gefährdung von Arbeitsplätzen, Maßnahmen zur Schaffung von Ersatzarbeitsplätzen zu ergreifen. Die Erfahrung zeigte, dass die Bereitschaft zu präventivem Handeln stärker als erwartet von der jeweiligen aktuellen Situation auf dem umgebenden Arbeitsmarkt abhängig ist. In den Ballungsräumen, in denen die Arbeitsmarktlage inzwischen angespannt ist, ist zwar der Projektansatz durchaus zu vermitteln, aber kaum direkte Handlungsbereitschaft zu erzeugen, da die Primärerfahrung der Kfz-Betriebe und ihrer Beschäftigten eine andere ist: Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften, Abwanderung ausgebildeter Fachkräfte in die Industrie. Zwar existiert auch in diesen Regionen ein massiver Problemdruck auf das Kfz-Gewerbe, dennoch erscheinen den Akteuren andere Aufgaben derzeit vorrangiger. Hier beschränkten sich die Aktivitäten des Projekts auf die Information und Sensibilisierung wichtiger regionaler Multiplikatoren für die Potenziale des Konzepts einer umfassenden Altfahrzeugnutzung.

Konkrete Umsetzungsaktivitäten konnten dagegen in einer Region in den neuen Bundesländern angestoßen werden. Eine hohe allgemeine Arbeitslosigkeit, eine ausgeprägte Überbesetzung der Händlernetze mit inzwischen drastischen Folgen wie Kündigung von Händlerverträgen, mit

Betriebsschließungen und Zusammenlegungen von Standorten im Gefolge, Vorerfahrungen mit der Thematik Recycling und Demontage und eine Qualifizierungsgesellschaft, die entsprechende Schulungsaufgaben übernehmen kann und will, haben hier dazu geführt, dass das Konzept von den regionalen Akteuren aktiv aufgegriffen wurde. Wichtige Anstöße gingen dabei von der zuständigen Gewerkschaft aus, die vor dem Hintergrund der starken Arbeitsplatzbedrohung in den Kfz-Betrieben bei bereits hoher örtlicher Arbeitslosigkeit mit dem Projekt in Kontakt trat und dann mit Unterstützung durch die Bearbeiter die Initiative ergriff und die wichtigsten Ansprechpartner an einen Tisch brachte.

Ein weiterer innovativer Aspekt des Projektkonzepts liegt darin, dass es einen betriebsübergreifenden Ansatz zur Lösung der Beschäftigungsprobleme älterer Arbeitnehmer verfolgt. Derartige Ansätze sind gerade für das Handwerk und KMU relevant, da solche Unternehmen angesichts ihrer geringeren internen funktionalen Ausdifferenzierung oft nicht über die erforderlichen Ausweicharbeitsplätze für leistungseingeschränkte ältere Mitarbeiter verfügen. Da das Konzept einer umfassenden Altfahrzeugnutzung vorrangig nicht im Rahmen bestehender Kfz-Betriebe umzusetzen ist, müssen durch Kooperationen oder Neugründungen neue Betriebe entstehen, die die älteren Arbeitnehmer aus dem Kfz-Gewerbe aufnehmen, bzw. die älteren Arbeitnehmer müssen in bereits bestehende Verwerterbetriebe übernommen werden. Ein solcher Ansatz wirft spezielle Probleme auf: die Frage nach den finanziellen, tariflichen und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen solcher Mobilitätsprozesse in andere Beschäftigungsbetriebe, die Frage der Voraussetzungen für die Akzeptanz eines solchen Wechsels durch die Betroffenen, nicht zuletzt auch die Frage nach der Übereinstimmung der in der Kfz-Demontage erforderlichen Qualifikationsprofile mit den Qualifikationspotenzialen der Fachkräfte aus dem Kfz-Gewerbe sowie die Frage nach der Eignung der mit derartigen Arbeitsplätzen verbundenen Arbeitsbedingungen für den Einsatz älterer Beschäftigter.

Zur Klärung der letzteren beiden Fragen wurden im Rahmen dieses Teilprojekts arbeitswissenschaftliche Tätigkeitsanalysen von Arbeitsplätzen in Verwerterbetrieben und an Demontagearbeitsplätzen in Kfz-Handwerksbetrieben, die sich damit befassen, durchgeführt.[6] Die Analysen, die allerdings keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben können, zeigen, dass zwar bei der derzeitigen Demontagepraxis in professionalisierten Kfz-Verwerterbetrieben der Einsatz ausgebildeter Fachkräfte aus dem Kfz-Handwerk hilfreich, aber nicht unbedingt notwendig ist. Allerdings: Die untersuchten Betriebe waren durch eine geringe Demontagetiefe gekennzeichnet – was wiederum u. a. mit der Nichtverfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte zusammenhängen dürfte. Das zeigt, dass eine wichtige Voraussetzung dafür, dass in der Altfahrzeugdemontage tatsächlich auch Arbeitsplätze für qualifizierte Arbeitskräfte aus dem Kfz-Gewerbe entstehen können – und die Qualifikationsansprüche an die Tätigkeit in den neuen Beschäftigungsfeldern dürften ein bedeutender Einflußfaktor auch für die Akzeptanz solcher Wechsel durch die betroffenen Fachkräfte sein –, die Weiterentwicklung der Potenziale der Altfahrzeugverwertung

6 Die Analysen wurden im Rahmen eines Unterauftrags von der Fachhochschule Niederrhein, FB Wirtschaftsingenieurwesen, Prof. Lutz Packebusch, durchgeführt. Vgl. Bauer, K.; Packebusch, L.; Wachsmuth, R.: Tätigkeitsanalysen an Demontagearbeitsplätzen bei Kfz-Verwertern und bei der Nutzung von Gebrauchtteilen bei der Reparatur in Kfz-Betrieben, unveröffentl. Ms., Mönchengladbach 2001.

ist, also umfassender Rückbau, Einbezug eines größeren Teilespektrums in den Wiederverwertungskreislauf. Je umfassender und tiefergehender die Fahrzeugzerlegung, desto breiter und handwerksnäher sind die erforderlichen Qualifikationen, je arbeitsintensiver auch die Demontage, je mehr Arbeitsplätze können entstehen. Der rechtzeitige Einbezug des Kfz-Gewerbes mit seinem qualifizierten Arbeitskräftepotenzial in den Aufbau eines solchen Kreislaufs umfassender Altfahrzeugnutzung könnte wichtige Weichen in diese Richtung stellen.

In Bezug auf die Arbeitsbedingungen der Fahrzeugdemontage, also den körperlichen und psychischen Belastungen – ein für die Beschäftigungschancen älterer Arbeitskräfte ebenfalls zentraler Aspekt – kommt die Arbeitsplatzanalyse zu dem Ergebnis, dass diese für ältere Beschäftigte in den Verwerterbetrieben günstiger gestaltet sind als in den zum Vergleich herangezogenen Demontagearbeitsplätzen in Kfz-Handwerksbetrieben. In der subjektiven Einschätzung der dort beschäftigten Arbeitskräfte waren die Demontagearbeitsplätze in den Verwerterbetrieben allerdings „alterskritisch“, d. h., sie gingen davon aus, eine solche Tätigkeit nicht bis zum Erreichen der Altersgrenze ausüben zu können. In bezug auf die Arbeitsbedingungen besteht in diesem Tätigkeitsfeld also noch erheblicher Gestaltungsbedarf. Die Frage, wie sich die Belastungssituation bei höherer Demontagetiefe darstellt, hängt u. a. davon ab, wie sich die Technik und Organisation der Demontage dann entwickeln werden: in Richtung höherer Kapitalintensität, automatisierter Demontageanlagen, tayloristischer Arbeitsorganisation oder eher in Richtung eines vermehrten Einsatzes handwerklicher Arbeit. Dafür, welchen Weg dieser Tätigkeitsbereich letztlich nimmt, dürfte nicht zuletzt die Entwicklung der Arbeitskosten entscheidend sein. So besteht unter Experten Übereinstimmung darüber, dass eine tiefgehende und zerstörungsfreie Demontage – die nicht nur für ein ressourcenschonendes Recycling, sondern auch für die Entwicklung des Marktes für zeitwertgerechte Reparatur eine wichtige Voraussetzung und notgedrungen sehr arbeitsintensiv ist – vor allem dann eine Chance hat, wenn es zu einer Senkung der auf dem Faktor Arbeit lastenden Kosten käme, die einen tiefergehenden Rückbau und arbeitsintensive Reparaturen am Fahrzeug wieder lohnend machen würde.[7]

6. Ausblick

Neben der Bewältigung des demographischen Umbruchs zählt auch die Reduktion der ökologischen Belastungen, von Energie- und Materialverbrauch, zu den drängenden Zukunftsaufgaben unserer Gesellschaft. Man kann zwischen beiden Aufgaben durchaus einen positiven Zusammenhang sehen: Angesichts des Altersbergs in der Erwerbsbevölkerung, der auf uns zu rollt, und der Notwendigkeit, zukünftig mit deutlich älteren Belegschaften zu arbeiten, wird man

7 Auch für eine Reihe anderer, für das Handwerk relevanter nachhaltiger Tätigkeitsfelder gilt, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit ein massiver Impuls zu ihrer Erschließung und Ausbreitung von einer Senkung der Arbeitskosten ausgehen könnte. Vgl. dazu Mendius, Hans Gerhard; Weimer, Stefanie: Handwerk und Arbeitsmarkt: auch die Arbeitskosten entscheiden über die Zukunftsfähigkeit. In: Ax, Christine; Klose, Hans Ulrich (Hrsg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft, Reihe Demographie und Politik, Heft 11, Bonn 1998.

langfristig nicht umhin können, systematisch nach Tätigkeitsfeldern zu suchen, die geeignet sind, Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer zu eröffnen und deren Qualifikationspotenzial zu nutzen. Die Realisierung einer Kreislaufwirtschaft, von Produktkonzepten, die zu einer Produktnutzungsintensivierung und -lebensdauerverlängerung führen, von mehr Reparieren statt Wegwerfen, könnte hierzu einen wichtigen Beitrag leisten – denn Wartung und Instandhaltung, Demontage und Wiederverwendung und modulare Produkterneuerung werden bei verlängerten Produktzyklen zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen werden. Auf diese Weise könnten auch die Erfahrung und handwerklichen Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer, z. B. bei der Demontage, wieder mehr Geltung erhalten.

Auch in diese Richtung soll das Projekt einen Denkanstoß liefern!

Kontakt:

ISF MÜNCHEN
Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.

**Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. –
ISF München**

Jakob-Klar-Straße 9, 80796 München

Stefanie Weimer
e-mail: stweimer@t-online.de
Tel. 06131-45100

www.isf-muenchen.de

Flexibles Altern – Instrumente, Erfahrungen und Gestaltungsansätze zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf handwerkliche Klein- und Mittelbetriebe

Angelika Lippe-Heinrich
Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg

Gliederung

1. Demographischer Wandel und seine Auswirkungen auf das Handwerk
2. Die Krise der deutschen Bauwirtschaft als Menetekel – Berufsbildung als unterstützendes Werkzeug und Gestaltungsfaktor
3. Neue Formen von Handwerksarbeit und schlechte, betriebliche Rahmenbedingungen – betriebsübergreifendes, vernetztes Arbeiten verlangt fundierte Fortbildung
4. „Altenplätze" oder neue Arbeitsplätze für und mit Älteren?
5. Instrumente flexibler, altersgerechter Handwerksarbeit
6. Überblick zu den ALFIH – Transfer-Produkten

1. Demographischer Wandel und seine Auswirkungen auf das Handwerk

Die deutsche Bevölkerung ist in einem Prozess der Überalterung begriffen bei schrumpfender Gesamtbevölkerung. Immer weniger Kinder werden geboren, immer mehr Alte fordern Ihr Recht. In zwanzig Jahren wird nahezu jeder Dritte bereits über 60 Jahre alt sein. Die einzige Bevölkerungsgruppe, die in Deutschland derzeit noch wächst, ist die der 80 bis 100-jährigen. Prognostisch gesehen vollzieht sich hier eine sehr ernst zu nehmende Entwicklung, nicht nur in Deutschland, auch in anderen EU-Ländern. Bislang wurde diese Entwicklung von Politik, Verbänden und Betrieben eher verdrängt. Dabei ist es unverzichtbar, die Folgen dieser Entwicklung nicht nur zu thematisieren, sondern auf der Basis vorliegender Forschungsarbeiten des Schwerpunktes Demographie machbare Bewältigungsstrategien auf den verschiedenen Ebenen aufzuzeigen.

Heute haben auch viele große Unternehmen erkannt, dass die Kompetenz der Älteren gebraucht wird, weil die jungen Mitarbeiter mit einem fundierten Abschluss zwar aktuelles Fachwissen mitbringen, aber menschlich oft noch nicht die Reife haben, bestimmte Aufgaben „auf die Reihe zu bekommen". Ein gutes Beispiel hierfür ist die Entwicklung in der New Economy, die heute den Rat Älterer gerne wieder einholt, insbesondere wenn es um Personalfragen geht. Volkswirtschaftlich gesehen ist die Externalisierung der alternden Fach- und Führungskräfte aus den Betrieben eine unglaubliche Verschwendung von Ressourcen. Derartige Praktiken können aufgrund des heute schon absehbaren Fachkräftemangels in wenigen Jahren zukünftig nicht mehr weiter praktiziert werden. Es ist somit höchste Zeit für ein Umdenken und Zeit für die betriebliche Umsetzung von Präventionskonzepten für das flexible Altern in ganzheitlichen Arbeitsprozessen.

Das Handwerk hatte bislang immer eine gewisse Auffangfunktion für ältere Fachkräfte und Ingenieure inne. Doch diese stabilisierende Funktion des Handwerks ist durch die aktuelle Auftragsflaute im deutschen Handwerk mehr und mehr bedroht. Es ist im Begriff seine vielgerühmte Auffangfunktion zu verlieren. Dies belegen die vorgelegten Projektergebnisse.

Abbildung 1 fasst die wesentlichen Befunde der neueren empirischen Arbeiten des Projektes ALFIH[1] hinsichtlich der Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Handwerk übersichtlich zusammen.

Befragungsergebnisse ALFIH
Folgen des demographischen Wandels für Handwerksbetriebe

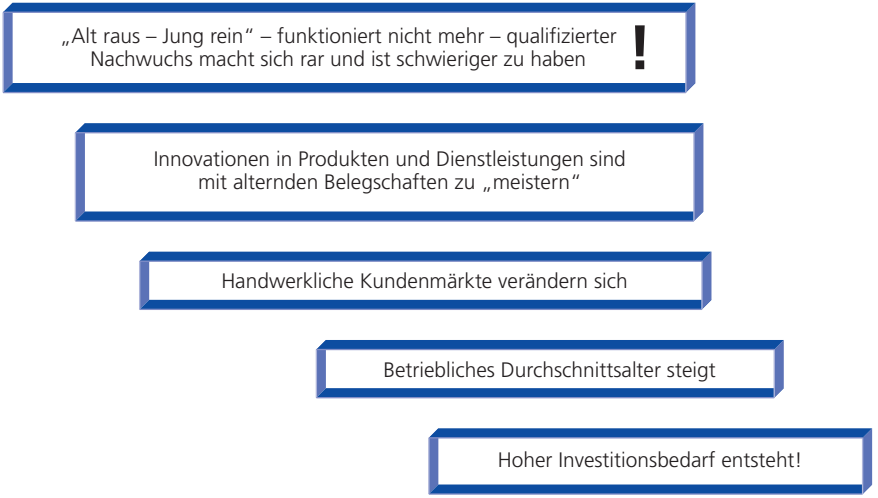


Abb. 1

Die drei wesentlichen Ziele des ALFIH- Projektes werden wie folgt zusammengefasst:

1. Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Schaffung neuer Beschäftigungschancen für Ältere
2. Unterstützung der Einführung neuer Formen handwerklicher Arbeit und lebenslangen Lernens
3. Modellhafte Entwicklung und Erprobung von modularen Fortbildungskonzepten für eine alternsgerechte Flexibilisierung von Handwerksarbeit im Zeichen des demographischen Wandels.

1 im Auftrag des BMB+F. Hierbei handelt es sich um das laufende Teilprojekt der Zukunftswerkstatt der HWK Hamburg im Rahmen des Schwerpunktes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit „ mit dem Arbeitstitel: „Alternsgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH)". Förderkennzeichen 01HH9901/0

Es ist ein wichtiges Anliegen die Bedingungen neuer Handwerksarbeit zu erforschen. Nicht zuletzt ist für ALFIH ein erklärtes Ziel, die Bedingungen und den Handlungsspielraum für den Erhalt von vorhandenen Arbeitsplätzen für und mit Hilfe von lebens- und berufserfahrenen Handwerkern abzuklären. Die in der Projektlaufzeit erarbeiteten Transfer-Produkte sind dazu bestimmt die Regelangebote der Kammer und handwerksnaher Fortbildungseinrichtungen zu erreichen. Eine hierfür sensibilisierende Diskussion hat zwischenzeitlich begonnen. Folgende, zentrale Befunde von ALFIH sollen diese Diskussion im weiteren anregen und befördern:

- Alt und Jung sind eine gesunde Mischung zur Erzielung erstklassiger Arbeitsleistungen. Im Generationenverbund können Sie partnerschaftlich voneinander lernen und miteinander arbeiten. Damit werden die Vorzüge der Jugend und die Kompetenz des Alters im Hinblick auf die Bewältigung immer komplexer werdender Arbeitsaufgaben miteinander vereint – vice verso.
  Leider gibt es auch wenig erfreuliche aktuelle Erfahrungswerte, die einen aktuellen Handlungsbedarf kennzeichnen.
- Die Stärken der älteren Fach- und Führungskräfte im Handwerk werden zwar erkannt, aber nicht gezielt im Handwerk eingesetzt und nur im Ausnahmefall gefördert.

Die folgenden empirischen Befunde verlangen einen Paradigmenwechsel im Handwerk, nicht nur im Hinblick auf die Personalentwicklung und die Beschäftigung Älterer. Sie verlangen ein tiefgreifendes Umdenken hinsichtlich des altersgerechten Umgangs mit vorhandenen und zukünftigen Personalressourcen im Handwerk

2. Die Krise der deutschen Bauwirtschaft als Menetekel: Berufsbildung als unterstützendes Werkzeug und Gestaltungsfaktor

Erschwerend für das Vorhaben gestaltete sich der Absturz der deutschen Bauindustrie, der sich parallel zur Projektlaufzeit vollzog, auch für das Anliegen der beruflichen Fortbildung als ein Menetekel. Hamburgs Handwerk steckt in einer der tiefsten Krisen der Nachkriegszeit. Etwa 2 % Umsatzrückgang bedeuten, dass die Betriebe bis zu 3 % der Beschäftigten nach Hause schicken müssen, so Dr. Jürgen Hogeforster. (HA, 29.05.01) In den letzten vier Jahren wurden bereits 10 000 der vordem 150 000 Mitarbeiter abgebaut, für den Bereich des Baugewerbes ist allein der Verlust von fast 7000 Stellen in den letzten fünf Jahren festzustellen. „Es muss uns gelingen, wieder Wettbewerbsfähigkeit herzustellen, sonst setzt das große Firmensterben ein", so W. Spitze. (HA 12.06.01) „Überall in Deutschland bewegt sich die Branche am Rande des Abgrunds … und überall in Deutschland drückt ein vernichtender Konkurrenzdruck auf die Erträge". (lt. Die Zeit, Nr. 26, S. 17) so Ignaz Walter, der Chef des Industrieverbandes der Bauindustrie. „Die Großen suchen ihr Heil im Ausland, wo etwa Hochtief bereits 80 % seines Umsatzes macht". (ebda.)

Der deutsche Industrie-Export boomt, aber was machen die kleineren Handwerksunternehmen, welche strategischen Ansätze werden hier erfolgreich umgesetzt? Was kann und muss das eher

klein- und mittelbetrieblich strukturierte Handwerk tun, um sich in diesem Umfeld der erstarkenden Konkurrenz vor der eigenen Haustüre aufs Neue immer wieder zu bewähren und auf veränderte weltwirtschaftliche Rahmenbedingungen einzustellen?

Bezogen auf die Aufgaben des ALFIH- Projektes erhebt sich die Frage: Welchen Beitrag kann die Berufsbildung in einer Situation äußerster Krise und schlechter betrieblicher Rahmenbedingungen durch Maßnahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung leisten, um zur Verbesserung der betrieblichen Situation als auch der Situation der älteren Fachkräfte aus Bau- und Ausbauberufen beizutragen? (s. Abb. 2)

Aufgaben der Berufsbildung im Handwerk als Teil einer Bewältigungsstrategie für demographischen und strukturellen Wandel

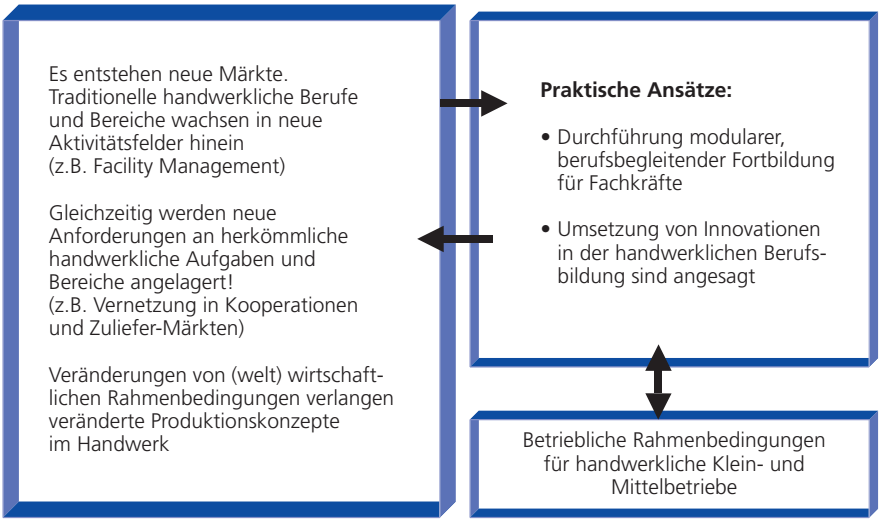


Abb. 2

Nicht zu vergessen: Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel auf das Handwerk und welche Ansatzpunke können für eine Gestaltung aktiver Bewältigungsstrategien für Klein- und Mittelbetriebe des Handwerks benannt werden?

Auf der Suche nach einer Antwort ergaben sich die forschungsrelevanten Schwerpunkte für den Entwurf und die Konzeption von – analytisch und methodisch fundierten – neuartigen Maßnahmen oder angepassten Arrangements der beruflichen Fortbildung. Ergänzt wurden die

betrieblichen Befunde durch überbetriebliche Expertengespräche und Teilnehmerbefragungen sowie Literaturrecherchen und Fachgespräche. Für die praktische Umsetzung der Projektergebnisse wurden anschließend situativ angepasste Transferwege gesucht und beschritten: Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und Fortbildung.

3. Neue Formen von Handwerksarbeit und schlechte, betriebliche Rahmenbedingungen – betriebsübergreifendes, vernetztes Arbeiten verlangt fundierte Fortbildung

Flexibilität, Mobilität und Kooperationen bzw. vernetztes Arbeiten sind als Bestandteil flexibler Arbeitskonzepte und neuer betriebswirtschaftlicher Nutzungskonzepte auch für die altersgerechte Arbeitsgestaltung in handwerklichen Klein- und Mittelbetrieben verstärkt zu nutzen. Sie machen fundierte Fortbildungsanstrengungen erforderlich.

Die **Chancen neuer Unternehmensfelder** für handwerkliche Leistungserbringer im Bau- und Ausbauhandwerk, wie z. B. im **„Facility- Management"** oder aber in einem handwerklichen Teilmarkt „Gebäudemanagement" – sind weitgehend **unbekannt.** Die hier neu entstehenden Aufgaben, „Märkte der Zukunft" für Handwerksunternehmen zeigt Abbildung 3.

Märkte der Zukunft für das regional tätige Bauhandwerk

- Neubau: als Bereich stagnierend
- Ausbau: stabil
- Sanierung und Instandhaltung/Umbau: voraussichtlich Nachfrage steigend

Soziodemographische Veränderungen verlangen altersgerechtes, generationenübergreifendes und altersgerechtes Bauen (neue Wohn- und Lebensformen, neue Produkte mit Mobilitätshilfen und neuen Dienstleistungen)

Prognose

- Bedarf an Bau- und Ausbauleistungen für das Wohnen und die Pflege von Älteren, Behinderten und Pflegebedürftigen wird steigen, ebenso wie der
- Bedarf an neuen altersgerechten Dienstleistungen!

(lt. DIW bis 2030 Mehrzahl der Bevölkerung in Deutschland im 7.Lebensjahrzehnt, s. hierzu Perspektiven der demographischen Entwicklung .. Wingen, Max, BSW gmbH)

Abb. 3

Nicht alle Bau- und Ausbaugewerke sind in der Lage auf die Modernisierung und Instandsetzung von Altbauwohnungen umzusteigen. Dieser Bereich ist weniger krisengeschüttelt und hat in den letzten Jahren – im Bundesdurchschnitt betrachtet – noch leichten Zuwachs verzeichnet. Aber auch hier gilt der Trend zum „Angebot aus einer Hand". Einzelbetrieblich organisierte Gewerke kommen hier kaum noch zum Zuge. Bietergemeinschaften und kooperative Arbeitsgemeinschaften bis hin zu gemeinschaftlichen Unternehmensgründungen sind die Antwort auf diese veränderten Märkte, nicht nur im Bau- und Ausbaubereich, sondern auch in vielen anderen Gewerken. Teilweise leben die Hamburger Handwerker bereits von der Substanz, besonders im Bau- und Ausbaugewerbe. Sie sind nicht nur von Entlassung, sondern auch von Betriebsschließung bedroht. Sie beginnen z. T. angesichts einer überwältigenden Konkurrenz mit umfassenden Auslagerungen von ehemals ganzheitlichen Produkt- und Dienstleistungen, verbunden mit Spezialisierung und Konzentration auf eine Rolle als Generalübernehmer. Alternativen, die aus dem Arbeiten in Kooperationen entstehen, sind noch wenig verbreitet. So z. B. der kooperative Zusammenschluss von bislang rechtlich unverbundenen Unternehmen, wie z. B. in der Form einer GmbH „Meister Elbvororte" mit Ladengeschäft in Blankenese" bzw. als kooperatives Bauvorhaben „Bauen 2000" in Form einer Arbeitsgemeinschaft oder in der Form einer auftragsbezogenen „Kooperation von Nahrungsmittelhandwerkern" zur Belieferung der Hamburger Krankenhäuser.

Die Hamburger Facility- Management (HFACILITY-MANAGEMENT AG) als erste Aktiengesellschaft des Handwerks entspringt ebenfalls diesem Ansatz zum kooperativen Wirtschaften von Klein- und Mittelunternehmen. Auch genossenschaftliche Lösungen wären für das Handwerk denkbar. Für jedes Konsortium gilt es die jeweils passende Vertragsform zu finden, um Nachteilen vorzubeugen.

Das Arbeiten in betriebsübergreifenden Kooperationen ist somit eine gangbare Alternative zur traditionellen einzelbetrieblichen Arbeitsform, aber es erfordert Veränderungen im Verhalten und bringt ganz neue Kompetenz- und Arbeitsbereiche hervor. Diese neuen Kompetenzen wollen erworben werden. Die Unternehmen unterschätzen derzeit noch den Bedarf an erforderlicher Fortbildung, denn eine Kooperation verlangt viele Zusatzkenntnisse zur Erzielung guter Erträge.

In diesem Zusammenhang stark veränderter wirtschaftlicher Rahmenbedingungen in der Region gewinnen Überlegungen zur Umsetzung neuer betriebswirtschaftlicher Nutzungskonzepte für das betriebsübergreifende Arbeiten in Kooperationen einen strategisch bedeutsamen Stellenwert.

Welche aktive Rolle können ältere Fachkräfte bei der Entwicklung neuer Märkte spielen? Welche Formen der beruflichen Fortbildung sind zur Unterstützung der wünschenswerten Entwicklungen zu entwickeln und anzubieten?

Als Ausgangspunkt für die Ermittlung des aktuellen Qualifizierungsbedarfs dienen die folgenden empirischen Befunde des ALFIH- Projektes hinsichtlich der von den Unternehmen gemachten Erfahrungswerte. Ältere Fachkräfte des Handwerks weisen danach viele Zusatzvorteile als Arbeitskräfte auf – vorausgesetzt sie sind bei guter Gesundheit, weisen geringe Fehl-

zeiten auf, eine hohe Motivation zur Arbeit und eine Identifikation mit den Unternehmenszielen, als auch eine ausgeprägte aktive Lernhaltung und Kooperationsvermögen. Dies zeigt sich durch folgende Fähigkeiten:

- höhere Fähigkeit zur Kundenbindung aufgrund höherer Fach- und Dienstleistungskompetenz
- bessere Verhandlungsführung im Gespräch mit Geschäftspartnern und Kunden
- Synthese- und Integrationskraft im Hinblick auf fachübergreifende, neue Aufgaben
- umfassende Berufserfahrung durch langjährige, einschlägige Berufsarbeit
- gewerkeübergreifende Kenntnisse
- größere Menschenkenntnis und Lebenserfahrung

Ältere Arbeitnehmer-/Innen, abhängig vom vorliegenden Berufsabschluss, der Berufserfahrung und dem persönlichem Interesse sind aufgrund dieser Stärken befähigt für folgende berufliche Einsatzfelder:

- Personalführung bzw. Teamleiter-/In
- für eine Tätigkeit als Ausbilder-/In
- Tätigkeit in der Auftragsakquise, im Marketing, im Verkauf oder im Kundendienst
- Tätigkeit im kaufmännisch-technischen Bereich der Firma (Abrechung, Facility- Management, etc.)
- Koordinator-/In von Team-Arbeit, z. B. beim Kunden, in der Altbausanierung oder im Betrieb
- Baustellenleiter-/In
- praktische Ausführung aller gewerkeübergreifenden Tätigkeiten als „Handwerkliche Allrounder-/In" vor Ort (Anmerkung: Ein nur kleiner Mengenbedarf rechtfertigt kaum den Einsatz qualifizierter Handwerker, wie z. B. für das Einschrauben von Lampen, etc.)
- sonstige gewerkeübergreifende, dispositive oder administrative Tätigkeiten im Verkauf, in der Planung und im Kundendienst vor Ort

Aber: Die berufsfeldbezogene Anbindung der Qualifizierung für neue Arbeitsfelder ist erforderlich!

Unsere Projekterfahrungen haben ergeben: Es ist ein Trugschluss, anzunehmen, dass alleine die handwerkliche Ausbildung befähigt, im Bereich des gewerblichen Facility-Management alle technischen Service- und Instandhaltungs-Arbeiten ohne fundierte weitere Fortbildung zu übernehmen. Dies bestätigen auch die Befunde von Schnalzer/Schmidt in einem Fallstudienbericht zur Entwicklung von Qualifikationsanforderungen im Bereich der Gebäudetechnik (Fraunhofer-IAO, AdeBar, Mai 2000).

Hieraus ist zu folgern, dass für eine Beschäftigung als FM-Techniker, je nach Spezialisierungsgrad, berufsfeldbezogene Fortbildungen erforderlich sind. Die Inhalte der Fortbildung sind auf einzelne, besonders relevante Berufsfelder im Handwerk herunterzubrechen. Entsprechende Geräte- und Systemkenntnisse stellen heute bereits so hohe Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen, dass ein Handwerker ohne entsprechende Erstausbildung mit einer entsprechenden, in der Regel eher kurzfristigen Fortbildung nicht in der Lage ist entsprechende Zusatzkenntnisse zu erwerben. Gute Voraussetzungen für den Erwerb eines ganzheitlichen Leistungs-

spektrums im Bereich des technischen Gebäudemanagements bieten z. B. die Berufsausbildungen im Elektriker oder SHK- Handwerk.

Anders ist es mit sogenannten „Hausmeistertätigkeiten in sozialen Einrichtungen". Hierfür werden z. B. bei einem großen Hamburger Träger von Pflegeheimen gerne an- und ungelernte Handwerker eingesetzt. Sie verfügen meist über eine berufliche Ausbildung in anderen Berufen bzw. kommen aus dem Ausland. Ihr Abschluss ist oft ohne formale Anerkennung in Deutschland. Sie können neben ihrer technischen Überwachungsarbeit auch eine Funktion als Ansprechpartner für die Belange der Heimbewohner übernehmen. Auch weitere einfachere Betreuungs- bzw. Hausmeister-Aufgaben im Rahmen der sozialen Betreuung sind üblich, wie z. B. „Zweitschlüssel" bei zugefallener Tür bereitstellen, usw. Sie geben jedoch in der Regel erfahrungsgemäss anspruchsvollere technische Instandhaltungsarbeiten an die Service-Techniker ab, sofern sie nicht selbst eine eigene handwerkliche Ausbildung in Verbindung mit einschlägiger Fortbildung besitzen.

Als übergreifende Anforderung in beiden Tätigkeitsfeldern ist eine gestiegene Kundenorientierung unbedingt erforderlich. Die Zunahme der Anforderungen an das organisationsbezogene Zusammenhangsdenken und an die sogenannten „weichen Qualifikationen" vollzieht sich weit über das fachliche Arbeitsvermögen hinaus! Zur Gewichtung von Kompetenzebenen und der Frage nach neuen Qualifikationsanforderungen ist folgendes Ergebnis zu unterstreichen:

Die Herausbildung von Sensibilität bzw. „sensiblem Verhalten" als Voraussetzung für die Kundenorientierung im Handwerk ist stärker zu fördern!

Die betrieblichen Erhebungen ergeben, dass aus der Sicht der Firmeninhaber generell die „Sensibilität" als Kommunikations- und Informationskompetenz einen stark gestiegenen Stellenwert aufweist, z. B. für gute Beratungsgespräche beim Kunden, das Aushandeln guter Verträge und die formale Absicherung einer fachlich guten Arbeit. Zentrale Bedeutung erhält dieses Merkmal auch

- bei der Vermeidung von Konflikten
- für die rechtzeitige Weiterleitung von Anforderungen, die man selbst nicht erfüllen kann
- im Prozess des Kompetenzerwerbs im Umgang mit Menschen
- die Fähigkeiten zur zwischenmenschlichen Kommunikation
- zur Fehlervermeidung und zur Risikoabschätzung.

Gut qualifizierte ältere Handwerker sind in der Regel sensibler als jüngere und eignen sich deshalb – bei entsprechender Fortbildung – ganz besonders für den Einsatz als handwerkliche Allrounder beim Kunden. (Privat- und Firmenkunden)

Dies resultiert aus einer größeren Lebens- und Berufserfahrung und bewirkt eine höhere Kompetenz in personenbezogenen Fähigkeiten und im Hinblick auf gewerke-übergreifende Kenntnisse. Die vorhandene Berufserfahrung lässt diesen Personenkreis – weit über den Einsatz im Handwerksbetrieb hinaus – für prinzipiell alle Tätigkeiten im direkten Verkauf geeignet erscheinen.

Dem lebenserfahrenen Handwerker stehen aufgrund seiner Berufserfahrung – bei Vorliegen der sonstigen fachlichen und persönlichen Voraussetzungen – prinzipiell alle Beratungstätigkeiten mit hohen Dienstleistungsanteilen offen. Er eignet sich für alle Tätigkeiten mit einem Bedarf an handwerklichem Wissen, so z. B. auch in Versicherungen, Banken, Filialketten, Baumärkten, usw. Hier ergeben sich Ausweichmöglichkeiten für Handwerksbeschäftigte bei schrumpfenden Märkten bzw. Möglichkeiten des Hineinwachsens in handwerksnahe Kundendienstleistungen.

Zur Charakterisierung der Wahrnehmung von Chancen zur Beschäftigungssicherung durch handwerkliche Kooperationen im entstehenden FM – Markt ist wenig schmeichelhaftes festzuhalten. Es ergibt sich ein überraschendes Ergebnis:

Die Chancen neuer, kooperativ zu erschließender Unternehmensfelder für handwerkliche Leistungserbringer, wie z. B. im Facility- Management sind auch bei den befragten Unternehmen – trotz vorhandener Erfahrung mit Kooperationen – weitgehend unbekannt!

Generell ist der Bedarf zu Informationen, Chancen und Möglichkeiten neuer Geschäftsfelder im Handwerk zu betonen. Dabei spielt der Bedarf zum betriebsübergreifenden Arbeiten in unterschiedlichen Kooperationsformen eine große Rolle. Gerade dieses Wissen um die einzelnen Gestaltungsmöglichkeiten ist noch wenig verbreitet. Noch nicht einmal die Handwerksfirmen, die bereits aktiv an Kooperationen teilhaben oder diese maßgeblich steuern, nehmen diese Chancen wahr. Zur Bewältigung vielfacher, neuer Aufgaben, die zum Teil an das grundlegende Selbstverständnis und den mentalen Kern des in Deutschland gewachsenen, klein- und mittelständischen Unternehmertums gehen, ist es deshalb zwingend notwendig Sensibilisierungsangebote zu machen, die aufklären über den fundamentalen Wandel, der sich vollzieht **und** gleichzeitig für neue Aufgaben zu qualifizieren. Um zu verstehen, was an erforderlichen Schritten und Maßnahmen zu tun ist, muss der qualitative Sprung in der Produktionsweise des handwerklichen Schaffens vermittelt werden. Die Vermittlung der Kenntnisse um die Veränderung von wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und das Wissen über die Auswirkungen des Strukturwandels dient deshalb als Hintergrundwissen zur Schaffung von erforderlichen Zusammenhangskenntnissen **und** zur Motivation für den Erwerb neuer Kompetenzen. Denn:

Es fehlen nicht nur bei den Gesellen, sondern gleichermaßen bei den Führungskräften im Handwerk große Teile zentraler Kompetenzstränge und Qualifikationen, die neue Arbeitsformen maßgeblich prägen! Diese sind jedoch dringend erforderlich bei der Erschließung von handwerklichen Zukunftsmärkten und neuen Tätigkeitsfeldern für das ortsansässige Handwerk.

Bei der Befragung der Betriebsleiter nach ihren Erfahrungen in der Koordination der Gewerke am Bau und in der Kooperation mit anderen Unternehmen ist festzustellen: Ein großes Problem im derzeitigen Baubereich liegt nicht in einer mangelnden fachlichen Kompetenz, sondern nicht zuletzt – als interner Schwachstelle – in einer unzureichenden Koordination der Gewerke. Daraus erwachsen zum einen Kostennachteile und zum anderen viel unnötiger Ärger und Doppelarbeit. Befragte Betriebsleiter geben an: „Problem Nr. 1 bei der Kooperation am Bau ist die mangelnde Sensibilität der Beschäftigten vor Ort". Damit sind nicht zuletzt auch fehlende kommunikative Fähigkeiten gemeint, die letzten Endes für die Qualität einer Dienstleistung aus-

schlaggebend sind. Wichtige Barrieren für Kooperationen sind die fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit und fehlende Kenntnisse über Chancen und Absicherung bzw. Sollbruchstellen von betriebsübergreifender Arbeit.

Dabei sind echte Kooperationen das einzige Mittel, um das Handwerk neu zu positionieren im veränderten Marktgeschehen und im Kampf um angestammte und neue Marktanteile des ortsansässigen Bau- und Ausbaugewerbes. **Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfe für das Arbeiten in Kooperationen** bestehen unabhängig vom Alter und zwar bei Betriebsinhabern (aller Qualifikationsabschlüsse) und bei Gesellen.

Aus dieser Bestandsaufnahme sind **neue Aufgaben in neuen Geschäftsfeldern** für Inhaber-/Innen komplexer Kompetenzen abzuleiten**.** Gerade Fachkräfte ab 40 Jahren und darüber sind daher eine lohnende Zielgruppe für Fortbildung zur Erschließung zukunftsfähiger neuer Arbeitsfelder im Handwerk! Einen Überblick zu den wichtigsten Qualifizierungsschwerpunkten und Inhalten für das Arrangement innovativer Fortbildungsangebote im Handwerk zeigt das folgende Verzeichnis curricularer Bausteine zum Thema „Kooperationsmanagement". (s. hierzu Abb. 4)

Ein Angebot des Projektes ALFIH:
Fortbildungslehrgang „Kooperations-Management"

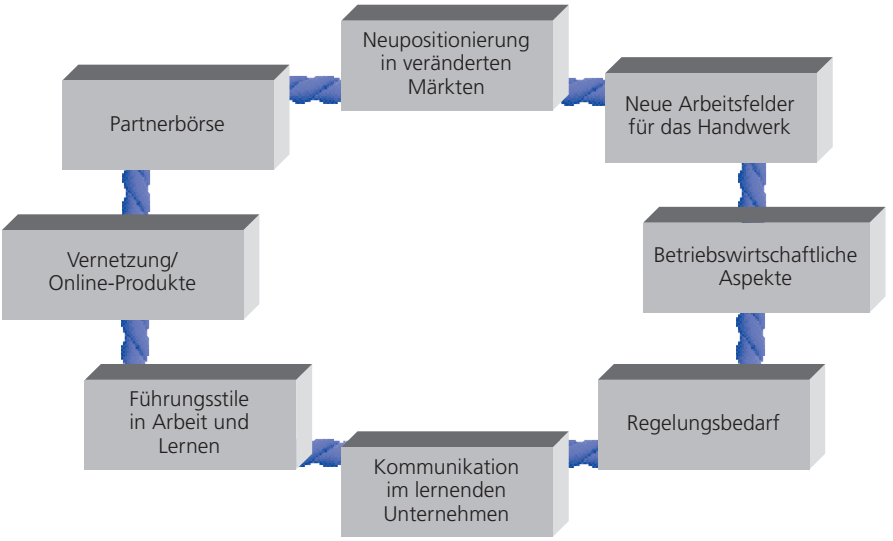


Abb. 4

Ein großer, unterschätzter Fortbildungsbedarf ist im Bedarf zur Qualifizierung sogenannter „weicher Qualifikationen" gesehen. **„Soft Skills"** entscheiden über die zukünftige Entwicklung des Handwerks!

Hohe Anforderungen an die Fachlichkeit, fachübergreifende und soziale Kompetenzen charakterisieren die Voraussetzungen für eine ausgereifte Dienstleistungskompetenz und gute Auftragserfüllung im Handwerk. Aufgrund der vorhandenen fachlichen Qualität der handwerklichen Ausbildung umfassen die aktuellen Qualifizierungsbedarfe für das Arbeiten in Kooperationen weniger den unmittelbar fachlichen Teil der Kompetenzschulung.

Ein aktueller Fortbildungsbedarf ergibt sich vielmehr aus wachsenden Anforderungen zur fachübergreifenden Arbeit, welche an konkreten Handlungs- und Tätigkeitsfeldern anknüpft. Konkret sind hierunter z. B. Anforderungen an neue juristische Kenntnisse zu verstehen, die Umsetzung neuer betriebswirtschaftlicher Konzeptionen, neues überbetriebliches Zusammenhangsdenken. Insgesamt also die Fähigkeit zur Erbringung ganzheitlicher Dienstleistungen in firmenübergreifender, effizienter und arbeitsteiliger Team-Arbeit. Sowohl im Bereich der Erbringung von technischen und personenbezogenen Kommunikationsdienstleistungen, als auch der Abstimmung von Arbeitsergebnissen entstehen durch das Ansteigen bereichs- und betriebsübergreifender Zusammenhänge zusätzliche Anforderungen an soziale Kompetenzen. Hier handelt es sich weitgehend um für das Handwerk und den Handwerker neue Aufgaben. Diese sind im Zuge des strukturellen Wandels und der Informatisierung im Handwerk von wachsender Bedeutung.

Zu diesen bislang unterschätzten, zukünftig jedoch ausschlaggebenden Qualifikationen, zählen nicht zuletzt die vielfach unterschätzten „weichen" Qualifikationen. Man kennt sie auch unter den Schlagwörtern „Schlüsselqualifikationen" bzw. „extra-funktionale Kompetenzen". Hierunter werden z. B. solche Fähigkeiten, wie die Kompetenz zur Kommunikation und Interaktion in Arbeitsgruppen verstanden. Hierzu gehört aber z. B. auch die Fähigkeit zum Zuhören und zur Empathie. Wichtig ist diese in einem Kundengespräch als Bestandteil einer verstärkten Kundenorientierung und einer besseren Dienstleistungskompetenz. Fundierte EDV-Anwenderkompetenzen am anderen Ende der Skala von gestiegenen, fachübergreifenden und methodischen Anforderungen verstehen sich jedoch als Teil der Allgemeinbildung zukünftig fast von selbst. Sie werden zum integralen Bestandteil von Kommunikationskompetenz und Interaktionsfähigkeit. „Soft Skills" als zentraler Bestandteil von übergreifenden Handlungskompetenzen zur Erbringung hochwertiger Dienstleistungen sind zukünftig im Handwerk aufzuwerten und als entscheidender Erfolgsfaktor für Erhalt und Zugewinn von Marktanteilen zu vermitteln. Diese Anforderungen ergänzen fachliche und fachübergreifende Anforderungen, aber sie ersetzen sie nicht. Ganz im Gegenteil: alle drei Bündel zusammengenommen ergeben die neue Berufsfachlichkeit und eine ausgereifte, aktualisierte Handlungskompetenz.

Eine heute noch bemerkenswerte, unzureichende Kompetenz im Bereich von Service-Leistungen schlägt z. B. beim Aus -und Umbau zu Buche, wenn es darum geht, mit Geschäfts- und Privatkunden einvernehmliche Lösungen nach deren Wünschen zusammenzustellen. Die Betriebsleiter geben an, dass hier oft die entsprechende Bereitschaft zur Dienstleistung fehle, vor allem bei den Beschäftigten auf gewerblich-technischer Ebene.

- Es ist in diesem Zusammenhang ein Hinweis auf die drängende Bedeutung der „weichen" Dienstleistungskompetenzen für die Förderung personenbezogener Fähigkeiten und sozialer Kompetenzen für die Handwerksbeschäftigten zu geben. Es kommt in den Arbeitsbezügen mit zunehmender Vernetzungstendenz zunehmend auf die verbale Verständigungs- und Durchsetzungsfähigkeit an, wie auch auf die Fähigkeit zur Gruppen- und Einzelarbeit.
- Ganz besonders im Bereich kundenorientierten, ganzheitlichen Arbeitens in betriebsübergreifenden Kooperationen ist ein großer Schulungsbedarf hinsichtlich der Kommunikations- und Informationsabläufe für das Handwerk zu erkennen.

Zu den „Soft Skills" zählt – nicht zuletzt – als interne Anforderung an die betriebliche Arbeit – auch der professionelle Umgang mit ständiger Überforderung und Unsicherheit. Hier wird die soziale Fähigkeit „Grenzen zu ziehen, Grenzen der eigenen Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit zu erkennen" zum Bestandteil einer fachlich fundierten Problemlösungskompetenz, die rechtzeitig Hilfestellungen einholt. Notwendig ist diese Feststellung hinsichtlich des Entstehens ständig wechselnder, neuer und komplexer Aufgaben in einem ständig wechselnden Unternehmensumfeld mit weitgehend offenen Problemstellungen.

Es gibt keine Königswege mehr – deshalb ist es nicht mehr zeitgemäß auf einer einzigen gangbaren Lösung oder einem bestimmten Lösungsweg zu beharren. Es geht vielmehr um die termingerechte Koordination von Teilergebnissen und deren Verdichtung zu einer komplexen Gesamtleistung, die am Ende termingerecht erbracht werden muss.

Viele Wege führen nach Rom – in diesem Zusammenhang wird der Stellenwert von Kooperationsfähigkeit – in ganzheitlichen Arbeitsprozessen und auf arbeitsteiliger Basis – für das Handwerk zukünftig steigen.

Das zukünftig verstärkte Ineinandergreifen von einzelnen Leistungsbestandteilen unterschiedlicher Unternehmen im Prozess der arbeitsteiligen Erbringung handwerklicher Leistungen ist ein wichtiges Argument für die Notwendigkeit der Schulung von Kooperationsfähigkeit, Interaktion und Dienstleistungsorientierung. Hinzu kommt, dass Facility Management-Aufgaben zukünftig an großer Bedeutung gewinnen und definiert werden als „alles, was nicht Kerngeschäft der Unternehmen" ist. Über das Baugewerbe und das Gebäudemanagement hinaus ist die Einbeziehung vieler anderer Gewerke denkbar. Mehr als erste Ansätze hierfür gibt es bereits im Gebäudereinigerhandwerk, im Nahrungsmittel-Handwerk, etc.. Hierfür werden verstärkt neue Managementkompetenzen benötigt.

Ein exemplarischer Überblick zu den Qualifizierungszielen für das Arbeiten in handwerklichen Kooperationen und des **Managements von überbetrieblichen Kooperationen** wird umseitig gegeben (s. Abb. 5). Anhand der einzelnen, modular gegliederten Bausteine der Fortbildung wird gezeigt, welche verschiedenen Schwerpunktsetzungen und Lernfelder die Qualifizierung für das Kooperationsmanagement umfasst und wie anspruchsvoll – unseren Arbeiten zufolge – der Umfang von zielgerichteter Anpassungsfortbildung für das Arbeiten in überbetrieblichen Kooperationen ist.

Das lernende Handwerksunternehmen „Kooperation im Handwerk!"
Modul zur Einführung in kooperatives Arbeiten für Führungskräfte (3tägig) / Lernziele im Überblick

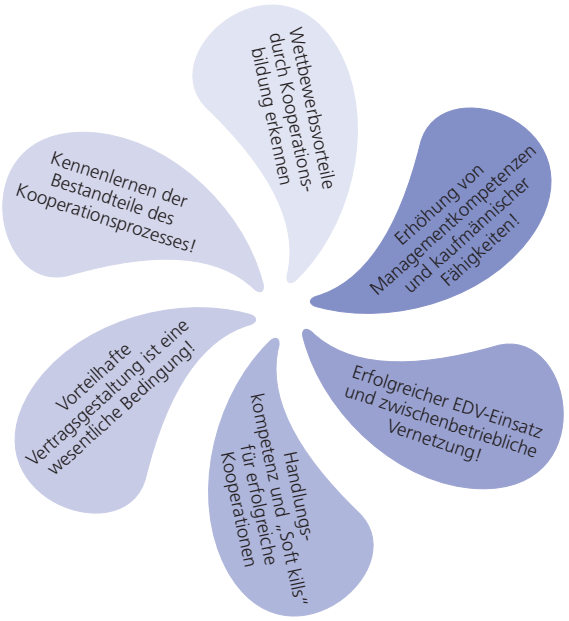


Abb. 4

In der konkreten Umsetzung sind diese Schulungsbestandteile auf die Zielgruppe und deren Vorbildung entsprechend abzustimmen, einzufügen und bei Bedarf durch Inhalte fachlicher Qualifizierung zu ergänzen. Die endgültige Ausgestaltung ist abhängig vom verfügbaren Stundenvolumen, weiteren Anliegen der Fortbildung, nicht zuletzt jedoch der Finanzierbarkeit.

4. „Altenplätze" oder neue Arbeitsplätze für und mit Älteren?

Ältere Fachkräfte des Handwerks bringen viele wertvolle Fähigkeiten und Fertigkeiten in eine neue Aufgabe oder neue Geschäftsfelder mit ein, auf deren Grundlage es sich sehr gut aufbauen lässt.

Die Einrichtung von sogenannten „Schonarbeitsplätzen", verbunden mit großen Einkommenseinbußen und sozialem Abstieg mag in der Praxis vorkommen und in Einzelfällen unvermeidlich sein, aber sie ist nicht Ziel eines Modellprojekts. Das muss auch nicht so sein, denn dem lebensälteren und erfahrenen Handwerker stehen aufgrund seiner Berufserfahrung – bei Vorliegen der

fachlichen, fachübergreifenden und persönlichen Voraussetzungen – prinzipiell alle Beratungstätigkeiten mit hohen Dienstleistungsanteilen offen. Er/Sie eignet sich für alle Tätigkeiten mit einem Bedarf an handwerklichem Wissen, so z. B. auch in Versicherungen, Banken, Filialketten, Baumärkten, usw. Hier ergeben sich Ausweichmöglichkeiten für Handwerksbeschäftigte bei schrumpfenden Märkten bzw. Möglichkeiten des Hineinwachsens in handwerksnahe Kundendienstleistungen.

Generell ist der Bedarf zu Informationen, Chancen und Möglichkeiten neuer Geschäftsfelder im Handwerk zu betonen. Dabei spielt die neue Anforderung als Bedarf zum betriebsübergreifenden Arbeiten in unterschiedlichen Kooperationsformen eine große Rolle. Gerade dieses Wissen um die Gestaltungsmöglichkeiten ist noch wenig verbreitet. Dies gilt oftmals sogar in den Handwerksfirmen, welche bereits aktiv an Kooperationen teilhaben oder diese maßgeblich steuern.

Zur Bewältigung vielfacher, neuer Aufgaben, die zum Teil an das grundlegende Selbstverständnis und den mentalen Kern des in Deutschland gewachsenen, klein- und mittelständischen Unternehmertums gehen, ist es unbedingt erforderlich weitere Sensibilisierungsangebote zu machen, die aufklären über den fundamentalen Wandel, der sich vollzieht und gleichzeitig für neue Aufgaben zu qualifizieren.

Es fehlen nicht nur bei den Gesellen, sondern gleichermaßen bei den Führungskräften im Handwerk große Teile zentraler Kompetenzstränge und Qualifikationen, die neue Arbeitsformen maßgeblich prägen!

Bei der Befragung der Betriebsleiter nach ihren Erfahrungen in der Koordination der Gewerke am Bau und in der Kooperation mit anderen Unternehmen ist festzustellen: Ein großes Problem im derzeitigen Baubereich liegt nicht in einer mangelnden fachlichen Kompetenz, sondern nicht zuletzt – als interner Schwachstelle – in einer unzureichenden Koordination der Gewerke.

Daraus erwachsen zum einen Kostennachteile und zum anderen viel unnötiger Ärger und Doppelarbeit.

Befragte Betriebsleiter geben an: „Problem Nr. 1 bei der Kooperation am Bau ist die mangelnde Sensibilität der Beschäftigten vor Ort".

Damit sind nicht zuletzt auch fehlende kommunikative Fähigkeiten gemeint, die letzten Endes für die Qualität einer Dienstleistung ausschlaggebend sind. Wichtige Barrieren für Kooperationen sind die fehlende Bereitschaft zur Teamarbeit und fehlende Kenntnisse über Chancen und Absicherung bzw. Sollbruchstellen von betriebsübergreifender Arbeit.

Folgender Satz kennzeichnet die Haltung vieler Unternehmer und Beschäftigter: „Kooperation ist, wenn ich den Hut aufhabe".

Dabei sind echte Kooperationen das einzige Mittel, um das Handwerk neu zu positionieren im veränderten Marktgeschehen und im Kampf um angestammte und neue Marktanteile des orts-

ansässigen Bau- und Ausbaugewerbes. Wir folgern daraus: Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarfe für das Arbeiten in Kooperationen bestehen unabhängig vom Alter bei Betriebsinhabern (aller Qualifikationsabschlüsse) und bei Gesellen. Sie werden sich zukünftig noch verstärken, wenngleich sie derzeit in den Handwerksbetrieben noch Neuland sind.

Aus dieser Bestandsaufnahme sind neue Aufgaben in neuen Geschäftsfeldern für Inhaber-/Innen komplexer Kompetenzen abzuleiten:
Gerade Fachkräfte ab 40 Jahren und darüber sind daher eine lohnende Zielgruppe für Fortbildung zur Erschließung zukunftsfähiger neuer Arbeitsfelder im Handwerk! Ältere Fachkräfte des Handwerks bringen viele wertvolle Fähigkeiten und Fertigkeiten in eine neue Aufgabe oder neue Geschäftsfelder mit ein, auf deren Grundlage es sich sehr gut aufbauen lässt.

Aber: Schlechte wirtschaftliche Rahmenbedingungen wirken sich für die berufsbegleitende Fortbildung des Handwerks unmittelbar negativ aus. Man beschränkt sich auf das Nötigste.

Die Unternehmen sind zwar durchaus interessiert an angedachten Formen und Inhalten neuer Fortbildungsangebote, nicht zuletzt auch für Ältere, um deren betriebliche Mobilität zu steigern. Sie können aber in der gegenwärtigen Wirtschaftssituation im Bau- und Ausbaugewerbe keine zusätzlichen finanziellen Leistungen mehr übernehmen. In einer Situation des drohenden Arbeitsplatzabbaus bzw. der unausweichlichen Firmenschließung sind Firmen erfahrungsgemäss weder bereit, noch in der Lage sich für die breite Fortbildung ihrer Mitarbeiter-/Innen auf eigene Kosten zu engagieren. Dies wirkt geradezu als „Innovationsbremse" und kann ohne entsprechende gegensteuernde Maßnahmen zu beschäftigungsrelevanten Geschäftseinbrüchen führen.

Hieraus ergibt sich die folgende Forderung: In Abgrenzung zur üblichen Förderpraxis der Arbeitsverwaltung werden neue Formen präventiver Arbeitsmarktpolitik benötigt, die verhindern, dass die älteren Mitarbeiter-/Innen ihre angestammten Arbeitsplätze (unvorbereitet) verlieren und somit auf Dauer aus dem Erwerbsleben ausgegrenzt werden. Denkbar wäre z. B. die partielle Freistellung in auftragsschwachen Zeiten (z. B. im Winter), aber auch die Kombination von Wintergeld mit der Teilnahme an modular gegliederter Fortbildung zur Erschließung neuer Arbeitsfelder.

Dieser Befund ist ebenso dramatisch, wie der Umsatzrückgang im Baugewerbe. Die strukturelle Veränderung von Bedingungen handwerklicher Arbeit trifft – im Zuge veränderter weltwirtschaftlicher Arbeitsteilung – die Firmenleitung und die Fachkräfte in den von uns befragten Firmen weitgehend unvorbereitet.

5. Instrumente flexibler, altersgerechter Handwerksarbeit

Es ist wünschenswert, auch weiterhin im Handwerk „gut alt werden zu können". Was spricht dafür, dass diese Annahme Wirklichkeit wird?

Die Notwendigkeit für einen Paradigmenwechsel zur notwendigen, alters-unspezifischen Förderung der Humanressourcen im Handwerk ist ein zentrales Projektergebnis. Die alte Diskussion um lebenslanges Lernen wird durch das demographische Problem des sich abzeichnenden, zukünftigen Fachkräftemangels neu belebt.

Die noch zu Beginn des Projekts gestellte Frage, ob es sinnvoll sei, berufsbegleitende Fortbildungskurse **nur** für ältere Mitarbeiter einzurichten, wurde als eine nicht praktikable und stigmatisierende Frage bereits nach kurzer Laufzeit des Vorhabens dahingehend umformuliert, **welcher** Art die Fortbildungsinhalte sein müssten, um jungen und älteren Teilnehmern zu den Anpassungsqualifikationen zu verhelfen, die sie befähigen, mit den veränderten Markt- und Technikbedingungen Schritt zu halten. Es kann keine Altersgrenze definiert werden, außer über die Statistik, die besagt, dass bereits ab 40 Jahren körperliche Verschleißerscheinungen in den meisten Bau- und Ausbaugewerken deutlich werden. Quer über alle Beschäftigungsfelder hinweg ist die Beobachtung zu machen, dass sichtbare Schwierigkeiten der beruflichen Wiedereingliederung auftreten, wenn Arbeitnehmer erst einmal arbeitslos geworden sind. Hieraus ergibt sich eine klare Forderung: In Abgrenzung zur üblichen Förderpraxis der Institutionen der Arbeitsverwaltung werden neue Formen präventiver Arbeitsmarktpolitik benötigt, die verhindern, dass sowohl jüngere, als auch Ältere ihre angestammten Arbeitsplätze (unvorbereitet) verlieren. Sie sind in der Gefahr, auf Dauer aus dem Arbeitsleben ausgegrenzt zu werden.

Der abschließende Abschnitt enthält wesentliche Forderungen zur praktischen Umsetzung der Forderung an ein „flexibles Altern im Handwerk". Dies umfasst eine grundsätzliche Orientierung handwerklicher Arbeit im klein- und mittelständischen Unternehmen an neuen Leitbildern, dem propagierten „Paradigmenwechsel". Seine zentralen Merkmale lauten:

1. **Das „lernende Unternehmen" ist ein zeitgemäßes, unternehmerisches Leitbild, das auch im Handwerk zählt.**
   Dabei ist die kontinuierliche, berufsbegleitende Fortbildung nur ein Ansatzpunkt, der unterstützt werden muss von neuen Formen der Betriebsführung, der Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung.
2. **Alternde Fachkräfte werden künftig bei der Bewältigung der demographischen Herausforderungen in zunehmendem Maße immer unentbehrlicher.** Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen großen Handlungsbedarf bei Führungskräften und Gesellen.
3. **Weiterbildung ist gerade auch für die Mittelalten und Älteren interessant**, damit sie mental beweglich und lernfähig bleiben und den Anschluss an den aktuellen Stand der beruflichen Anforderungen nicht verpassen.
4. **Ältere sollen in der beruflichen Weiterbildung gemeinsam mit jüngeren Arbeitnehmern-/Innen gezielt gefördert werden** und zwar nicht nur berufsbegleitend, sondern auch im Zusammenhang mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Im Gegensatz zur herrschenden Meinung von abnehmender Leistungsfähigkeit haben Ältere vielfach im Laufe ihres Berufslebens zahlreiche spezifische und für den Betrieb u. U. sehr wertvolle Zusatzfähig- und Fertigkeiten entwickelt, die es lohnenswert erscheinen lassen, sie gezielt zu fördern abhängig von der fachlichen Eignung und dem Interesse, aber nicht vom Alter der betreffenden Person.

5. **Es besteht ein großer Bedarf an Fortbildungs- und Sensibilisierungsmaßnahmen für Kooperationen und kooperatives Arbeiten** und zwar bereits im Vorfeld von berufsbegleitender Fortbildung zur Erschließung neuer Märkte.
   Betriebsinhaber-/Innen müssen erst „aufgeschlossen" werden, damit überhaupt eine Schulungsteilnahme erfolgt. Derzeit wird der Bedarf von den meisten Betriebsinhabern-/Innen noch nicht in seiner vollen Bedeutung gesehen!
6. **Fortbildungsangebote sollen vor allem zur Positionierung des Handwerks in neu entstehenden Geschäftsfeldern dienen**, wie z. B. dem weitgehend noch unerschlossenen handwerklichen Facility-Management-Markt. Die Fortbildungen sollen den Handwerkern das Zusatzwissen vermitteln, um neue Marktzusammenhänge kennenlernen und Zusammenhänge besser zu erkennen. Beim Arbeiten in Kooperationen müssen überflüssige, unternehmerische Risiken vermieden werden sowie insbes. Reibungsverluste, Doppelarbeit und Mehrkosten durch schlechte Organisation. Dies alles ist verbunden mit Kosten-/Preisnachteilen und kann zum Verlust an potenziellen Kunden in alten und neu entstehenden Märkten führen. Hier ist ein großer Fortbildungsbedarf für Fach- und Führungskräfte des Handwerks erkennbar!
   Umso wichtiger ist die Nutzung der von ALFIH beschrittenen Transferwege für die Umsetzung der Kooperationsmanagement-Schulungen für betriebliche Fach- und Führungskräfte, aber auch für Gesellen. Diese sind zielgruppenspezifisch auszugestalten.
7. **Ganzheitliche Formen der Handwerksarbeit sind in überbetrieblichen Kooperationen gezielt weiterzuentwickeln, da nur sie den vielfach erforderlichen Tätigkeits- und Belastungswechsel für ältere Handwerker erlauben.** Die Befunde zum Gesundheitszustand der älteren Baufachleute zeigen, dass vielfach oft nur ein gezielter Tätigkeitswechsel die Beschäftigungsfähigkeit erhalten kann. Sei es um einen Tätigkeitswechsel vorzunehmen, sei es um in der betrieblichen Arbeitsorganisation weniger körperlich belastende Anforderungen zu übernehmen. Es ist auch vorstellbar, dass die Älteren über eine Fortbildung zum Kooperationsmanagement die Chance erhalten im Betrieb bislang vernachlässigte Arbeitsfelder zu professionalisieren. Mit Hilfe der alternden Fachkräfte könnte somit vorhandenes, betriebliches Know-how verdichtet und weiterentwickelt werden.
8. Um **Beschäftigungschancen für Ältere zu erhalten und zu erschließen**, muss die Beschäftigungssicherung im Handwerk durch das aktive Erschließen neuer Märkte, die im Zuge des Strukturwandels der Kundenmärkte entstehen, aktiv betrieben werden. ALFIH-Befragungen belegen: Durch die noch lückenhafte Nutzung der Auftragschancen in neuen Arbeitsfeldern des Handwerks werden die Chancen zur dauerhaften Auslastung von handwerklichen Arbeitskapazitäten weitgehend verschenkt.
9. Hinzu kommen **weitere Maßnahmen,** die es zu ergreifen gilt:
   - Das Handwerk muss sich auf **knapper werdende Personalressourcen** durch die zielgerichtete Erschließung des zukünftigen Nachwuchses einstellen. Hierfür sind bislang weitgehend ungenutzte Fachkräftepotenziale (Frauen, Ausländer) verstärkt zu erschließen. Am oberen und unteren Ende der Leistungsskala sind attraktive Berufsausbildungen zu schaffen, die steigenden Praxisanforderungen Rechnung tragen. Ein Beispiel hierfür sind Ausbildungsgänge zum Betriebswirt des Handwerks.
   - Das Handwerk sollte darüber hinaus im Bereich der mentalen und gesundheitlichen Prävention alles dafür tun, damit der körperliche Verschleiß abnimmt und das Handwerk ein **zeitgemäßes Image**, wie auch verstärkt eine verbesserte **Gesundheits- und Lernkultur**

entwickelt. Für die zunehmende Beschäftigung von Frauen ist z. B. eine Flexibilisierung im Hinblick auf die Entwicklung neuer, familienfreundlicher Arbeitszeitmodelle unverzichtbar.
Damit würde die Attraktivität der Handwerksberufe für gut motivierte männliche und weibliche Fach- und Nachwuchskräfte nachhaltig steigen!

Fazit:

Das Arbeiten in betriebsübergreifenden Kooperationen wird die Handwerksarbeit der Zukunft maßgeblich prägen**.**

Individuelle Laufbahnplanung, kontinuierliche berufsbegleitende Fortbildung und Ganzheitlichkeit hinsichtlich des Zuschnitts von Arbeitsaufgaben: diese Gestaltungselemente sichern individuelle Qualifizierungschancen im Prozess der Arbeit und damit die Chance auf ein flexibles, altersgemäßes Arbeiten, ohne beruflichen Abstieg und Kompetenzverlust. Das Handwerk kann hier Zeichen setzen und seine Attraktivität für qualifizierte Kräfte jeglichen Alters und jüngeren Nachwuchs verbessern. Es kann Perspektiven lebenslanger Entwicklung und kontinuierlicher Beschäftigung aufbauen, welche andere Beschäftigungsbereiche nicht (mehr) aufweisen.

Die genannten Ansatzpunkte sind wirksame Mittel für eine individuelle, wie betriebliche Prävention gegen vorzeitiges Altern, Arbeitsplatzbedrohung/ -verlust und den Verfall beruflicher Kompetenzen. Sie erhöhen die dringend erforderliche Mobilität in jeder Hinsicht und Flexibilität für zwingend gebotene Veränderungsprozesse. Gleichzeitig sind sie auch Mittel zur Motivationsförderung für die Beschäftigten. Sie sind unverzichtbare Voraussetzung zur Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, insbes. im Hinblick auf das Erschließen neuer Kunden in überregionalen Märkten.

Diese Befunde sind übertragbar für alle Gewerke und gelten nicht nur für den Bau- und Ausbaubereich!

Flexibles Altern verlangt lebenslanges Lernen und hohe persönliche Flexibilität. Dies ist verbunden mit der Fähigkeit zur Arbeit in offenen, der Sache zugewandten Strukturen und einer ausgeprägten, mentalen Bereitschaft zum ständigen Dazulernen und zur Auseinandersetzung mit aktuellen Anforderungen. Als Beispiel für flexibles Altern, eine altersgerechte Laufbahnentwicklung und die flexible Arbeitsleistung Älterer in einem Kleinbetrieb sei folgendes Beispiel eines selbständigen Handwerksmeisters angeführt:

Karl K., Lebensalter 67 Jahre, 35 Jahre lang selbständiger KFZ- Meister, eigene Werkstatt mit insgesamt vier Personen;
Karl K. ist seit fast drei Jahren auf Rente. Die Betriebsübergabe erfolgte an den eigenen Sohn. Er wird immer wieder aus Gründen des Fachkräftemangels „zurückgeholt". Er wurde befragt im Zug von Düsseldorf nach Halle auf dem Weg zu seiner Freundin, kommt freitags direkt aus der Werkstatt, wie so oft. Fährt sonst mit seinem Wohnmobil nach Halle. Hat nach eigenen

Angaben seinen „Tribut bezahlt" an den Stress (zeigt auf sein Herz). „Ich bin komplett durchrepariert und jetzt geht es wieder gut!"

Er will gerne die Rente genießen, kann dies aber nicht immer so, wie er möchte, weil sein Sohn keine geeigneten Arbeitnehmer findet und ein Teil der Rente aus dem betrieblichen Ertrag kommt.
Die Werkstatt ist eine kleine Reparaturwerkstatt, die auf hochwertige Dienstleistung setzt. Er gibt an: „Im Unterschied zu früher hat sich viel geändert. Der Kunde geht einkaufen und wenn er zurückkommt, muss das Auto fertig sein – die Kunden haben heute hohe Anforderungen an Kundenorientierung und Flexibilität, das ist das einzige, mit dem wir als Kleinunternehmen überleben können. Wir müssen besser sein als die große Werkstatt. Die Umsätze sind trotzdem rückläufig. Die allgemeine Krise auf dem KFZ- Markt schlägt auch bei uns durch, obgleich wir neue Kunden gewinnen, die von großen Werkstätten weggehen. Wir können nur überleben mit der **hohen Qualität** unserer Arbeit und der **besten Dienstleistung für den Kunden**."

Die Arbeit mit dem PC war für ihn trotz seines fortgeschrittenen Alters noch nie ein Problem, weder im Büro noch in der Werkstatt: „Anfangs wollte ich nicht, aber ich musste, sonst hätte ich zumachen können. Begonnen hat das Mitte der 60er Jahre. Heute hat jetzt fast alles am Auto Elektronik. Den Respekt vor dem PC hatte ich anfangs, aber den habe ich verloren, als ich ihn auseinandernehmen musste, um ihn zu reparieren. Es geht einfach nicht mehr ohne."
Karl K. sieht seine Situation selbst nicht so positiv. „Ich würde gerne ganz aufhören zu arbeiten, weil ich meinem Sohn nicht hineinreden will. Das Problem ist das Finden geeigneter, guter Fachkräfte. Gut ist für mich motiviert, das zählt vor allem. Die Leistungsbereitschaft und der Wunsch das Beste für den Kunden zu bringen. Da wird es schwer gute Leute zu finden. Nicht die Bezahlung ist das Problem. Ein guter Mann bringt sein Geld immer wieder rein. Nein, es gibt sie einfach nicht auf dem Arbeitsmarkt, die guten Fachleute…."

Das bedeutet, die soeben noch vorausgesagte Zukunft ist schon da!

Der Fachkräftemangel im Handwerk kann mit Hilfe der Älteren nur gelindert und aufgeschoben, aber perspektivisch nicht behoben werden. Umso wichtiger ist es mit den vorhandenen Kräften „hauszuhalten", sowohl auf gesellschaftlicher Ebene, als auch im betrieblichen Sinn.

6. Überblick zu den ALFIH- Transfer-Produkten

- Identifizierung von exemplarischen, neuen Tätigkeitsfeldern im Arbeitsfeld Facility-Management bzw. Gebäudemanagement für berufserfahrene, alternde Fachkräfte auf Gesellen- und Technikerebene; Herausarbeitung der empirischen Grundlagen zur Gewichtung der inhaltlichen Schwerpunkte für die Konzeption berufsbegleitender und gewerkeübergreifender Fortbildungsangebote für die Zielgruppen (Führungskräfte/Gesellen)
- Entwicklung eines gewerkeübergreifenden, berufsbegleitenden Lernziel-Katalogs mit schulungsleitenden Fragestellungen zum „Kooperationsmanagement" für Fach- und Führungs-

kräfte des Handwerks. (240 Std.) Definition von Inhalten, Lernzielen und Leitfragen. Das curriculare Grobraster ist für exemplarische Umsetzungen zielgruppen-gerecht aufzubereiten

- Ausarbeitung eines Lehrgangs und modularer Bausteine zum Themenfeld „Kooperationen" in zeitlich verschieden dimensionierten Angebotsformen für unterschiedliche Zielgruppen
- Entwicklung und Erprobung exemplarischer Vorträge und modularer Fortbildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen von (zukünftigen) Fach- und Führungskräften, wie Gesellen, aber auch an- und ungelernten Handwerksbeschäftigten. Exemplarisch hierfür stehen die Themen: „Lebenslanges Lernen" und „Veränderte Kundenmärkte im soziodemographischen Wandel"
- Für die Zielgruppe der Gesellen werden derzeit neue Bausteine zur gesundheitlichen Prävention bzw. zur Schulung von „Zusammenhangsdenken und Kundenorientierung" entwickelt
- Im Bereich der öffentlichkeitswirksamen Arbeiten ist die Ausrichtung der überregionalen Handwerks-Tagung in Hamburg unter Beteiligung von insgesamt fünf weiteren Projekten des Schwerpunktes Demographie hervorzuheben (Mai 2001)
- Für die betriebliche Beratung ist ein noch zu erstellendes Produkt im Bereich der Betriebsberatung und Sensibilisierung als abschließend geplantes Ergebnis geplant. „Beratungs-Leitfaden als Handreichung für Betriebe und Multiplikatoren zum Thema „Alternsgerechtes Arbeiten im Handwerk". Der Textband und eine geplante Dokumentation werden die erarbeiteten Bildungsbausteine sowie einzelne, exemplarische Foliensätze enthalten
- Ergänzend hierzu: Erfahrungsaustausch mit Arbeitsberatern des Arbeitsamtes Hamburg

Kontakt:

Zukunftswerkstatt e.V.
der Handwerkskammer Hamburg

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

Goetheallee 9, 22765 Hamburg

Dr. Angelika Lippe-Heinrich
Stephanie Wöste
Uli Zens
e-mail: lh@lh-konzepte.de
e-mail: swoeste@hwk-hamburg.de
e-mail: uzens@hwk-hamburg.de
Tel. 040-35905-756/-764/-763
Fax 040-35905-434

www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm

Wie kommt die „demographische Botschaft“ in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum „Demographischen Wandel im Handwerk“

Stephanie Wöste
Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg

Gliederung

1. Entstehungshintergrund der Bausteine
2. Zwei Weiterbildungs-Bausteine für Gesellen und Betriebsinhaber
3. Alle werden älter – nur ich nicht?!
   –Berufliche Lebensplanung im Handwerk – (Baustein 1)
4. Risiken und Chancen des Handwerksbetriebes in Zeiten des demographischen Wandels (Baustein2)
5. Erprobung und Anwendbarkeit der Bausteine, Schlussfolgerung für Transferstrategien im Handwerk

1. Entstehungshintergrund der Bausteine[1]

1.1. Diffuses Problembewusstsein – die Ausgangslage in den Betrieben

Im Verlaufe von Interviews und Betriebskontakten des Projektes ALFIH[2] wurden im Hinblick auf älter werdende ArbeitnehmerInnen[3] zukunftsträchtige Arbeitsfelder identifiziert. Weiterhin wurden Fortbildungsbausteine in Richtung dieser Felder entwickelt (s. o. A. Lippe-Heinrich[4]). Darüber hinaus konnten aber im Prozess mit den Betrieben zwei weitere, wichtig erscheinende Aspekte diagnostiziert werden:

1. In den Handwerksbetrieben liegt – bei Arbeitnehmern wie Arbeitgebern – eher ein diffuses Problembewusstsein vor; es dominiert eine passive Haltung in einer Mischung aus Übergehen und Verdrängen der demographischen Entwicklung. Über das Älterwerden zu sprechen oder sogar in diese Richtung konkret zu planen und zu handeln ist für die Mehrzahl zunächst einmal unangenehm. Es handelt sich hier um ein nicht zu unterschätzendes Tabuthema.
2. Durch den spürbar anwachsenden ökonomischen Druck auf die KMU, aber auch durch mangelnde Kenntnis und Weitsicht gegenüber chancenreichen Fortbildungsfeldern wählen die Betriebe (bisher) einseitig aus:
   Wenn überhaupt nehmen sie eher die rein fachlichen, „notwendig“ erscheinenden Fortbildungen in Anspruch. Dies praktizieren sie auch dann, wenn die von ihnen selbst benannten betrieblichen Problemlagen und Defizite ihrer Mitarbeiter in den sozialen oder sogenannten „weichen“ Qualifikationsfeldern einzuordnen sind.

---

1 s. hierzu Beitragsende
2 ALFIH – Alternsgerechte, flexible Arbeit im Handwerk
3 Im weiteren Verlauf werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit keine gesonderten, weiblichen Bezeichnungen verwendet; wir bitten hierfür um Verständnis.
4 Bei Hinweisen zu Autoren: siehe Beiträge und weiterführende Angaben in diesem Tagungsband

Der demographische Zusammenhang zwischen:

- dem Dienstleistungsmarkt der Zukunft, der zunehmend von den Bedürfnissen älterer Kunden und steigenden Ansprüchen nach Leistungen aus einer Hand geprägt sein wird und
- den qualifikatorischen Erfordernissen der Mitarbeiter und Führungskräfte in den Handwerksbetrieben, die diese Bedürfnisse und Ansprüche zu erfüllen haben werden

scheint bisher nicht einsichtig oder zum Handeln nicht zwingend genug zu sein. Fortbildungen generell und solche zu sozialen Kompetenzen speziell[5] stoßen bisher in den Handwerksbetrieben auf zu wenig Interesse. Ihr Stellenwert für die betriebliche und individuelle Verwertbarkeit wird bislang nicht hinreichend erkannt.

Die ALFIH Beobachtungen aus den Interview – Betrieben bestätigten sich in vielen weiteren Einzel-, Gruppen- und Expertengesprächen aus dem Baubereich. Die oben beschriebene Einstellung zur Weiterbildung trifft aber voraussichtlich auch auf andere Bereiche des Handwerks zu, wenn auch nicht ganz so stark wie auf die konjunkturell und strukturell besonders belastete Baubranche. Viele Verantwortliche und Anbieter aus Fort- und Weiterbildungsinstitutionen rund um das Handwerk bestärken zumindest diese These.

1.2. Schlussfolgerungen für die Erreichbarkeit der Zielgruppen im Handwerk

Mit einer **aktiven Haltung und baldigen stärkeren Nachfrage** nach chancenreichen Fortbildungsangeboten für Älterwerdende ist allein durch die Schaffung von weiteren Qualifizierungsangeboten **nicht** zu rechnen. Diese Aussage trifft vermutlich auch über die Einschränkung auf Bau- und Ausbaugewerke hinaus zu.

Für Mitarbeiter und Betriebsinhaber muss im Grunde **früher und breiter** als bisher angesetzt werden. Ausgangspunkt müssen die jeweiligen Bedürfnisse und Bedarfe für die eigene Zukunft sein. Die Notwendigkeit einer aktiveren Zukunftssicherung, die aus dem demographischen Wandel resultiert, muss stärker als bisher erkannt werden. **„Innere Energien"** können dann in Folge auch zu höherer Fortbildungsbereitschaft und zu weiteren Aktivitäten führen.

Als eine Art Schlüssel hierzu muss das **demographische Zusammenhangswissen gestärkt werden**. Dieses sollte im Handwerk mit praktischen Bezügen zur eigenen Person und zum Betriebsgeschehen vermittelt werden. Beim Erfahren von prognostizierten Entwicklungen und bei der Einordnung in demographische Zusammenhänge sollten die konkreten eigenen Handlungsmöglichkeiten immer im Mittelpunkt bleiben.

Tabus und mit ihnen einhergehende Hemmschwellen der Betreffenden gegenüber mehr Informations-, Fortbildungs- und Beratungsangeboten müssen insgesamt **auf lange Sicht** herabgesetzt werden.

---

5 Themen wie: Umgang mit Kunden, Akquisition, Kommunikation, Kooperation

Angesichts von

- wissenschaftlich klar diagnostizierten, strukturellen Problemen des Handwerks
- klar prognostizierten demographischen Gefahren für seine Betriebe und Mitarbeiter (vgl. bes. ISF München) und gleichzeitig
- klaren Chancen durch wachsende Dienstleistungsmärkte für das Handwerk

stellte sich für die weitere Projektarbeit in Hinblick auf älter werdende Fachkräfte im Handwerk die Frage:

Was genau ist und wie kommt die „demographische Botschaft" in die Köpfe der Mitarbeiter auf der einen Seite und der Betriebsinhaber auf der anderen Seite?

2. Zwei Weiterbildungs-Bausteine für Gesellen und Betriebsinhaber

2.1. Was genau ist die „demographische Botschaft" ?

Baustein 1 richtet sich an die Mitarbeiterebene (Gesellen), Baustein 2 an die Betriebsinhaberebene (Meisterschüler, Führungskräfte im Handwerk). Oberstes Ziel beider Bausteine ist eine stärkere Sensibilisierung und Aktivierung für die demographischen Herausforderungen bei

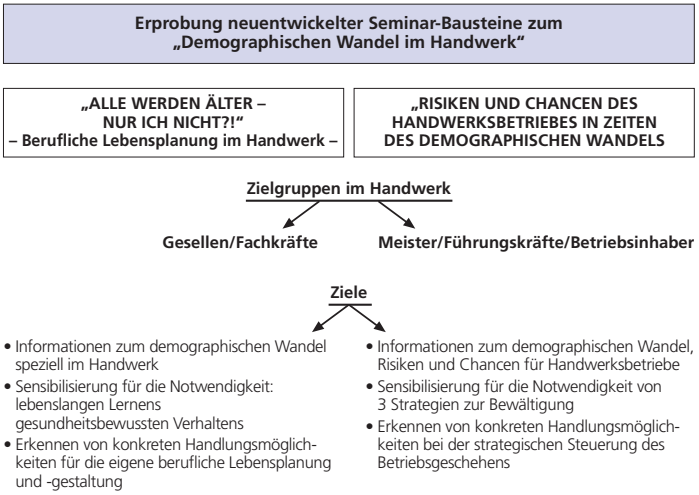


Abb. 1: Überblick: Zwei Bausteine

allen im Handwerksbetrieb tätigen Personen (s. Abb. 1). Beide Bausteine zielen ab auf die Notwendigkeit, eigene Einstellungen, Rollen und Verhaltensweisen für die Zukunft zu überprüfen und evtl. zu verändern.

Die demographische Botschaft an die Gesellen (Baustein 1) lautet in Kurzform: Gesundheit und Qualifikation sind die wichtigsten Garanten für das eigene Ziel, im Beruf „gut älter werden" zu können. Strategien, die auf stärkere Beachtung, Pflege und den Erhalt dieser Güter ausgerichtet sind und die im Berufsleben „im Hinterkopf" mitlaufen sollten, stehen hier im Mittelpunkt (s. Kap. 3).

Die demographische Botschaft an die Betriebsinhaber (Baustein 2) setzt an der wachsenden Fachkräfte-Not als Vorbote sich noch verschärfender demographischer Umbrüche an. Sie lautet: die richtigen Betriebsführungsstrategien sind jetzt gefragt! Bei diesen sind Mitarbeiter immer der wichtigste Erfolgsfaktor, ob sie jünger, älter werdend oder bereits älter sind. Ihre Gewinnung, Motivation, Gesundheit und Qualifikation spielen eine zentrale Rolle für die Sicherung des Handwerksbetriebes in den Zeiten des demographischen Wandels (s. Kap. 4).

Hintergrund für die inhaltliche Ausrichtung beider Bausteine:

Im Zuge der demographischen Entwicklung wird auch in Handwerksbetrieben länger gearbeitet werden müssen. Man wird zukünftig anders mit Arbeitskraft und Gesundheit umgehen müssen als bisher. Führungskräfte und Mitarbeiter haben sich schnell und flexibel an die Markt- und Technikentwicklungen anzupassen. Einerseits sind Qualität und Kontinuität gefragt, andererseits wird innovatives Denken in einem hierzu auffordernden Betriebsklima benötigt. Zusammengefasst erfordert dies im Betrieb, auf Arbeitgeber- wie Arbeitnehmerseite, ein Umdenken und entsprechendes Handeln aller Beteiligten.

Trotz grundsätzlich gemeinsamer Ausrichtung beider Bausteine unterscheiden sich die entwickelten Module in Zielen und Inhalten dennoch deutlich, denn Mitarbeiter und Betriebsinhaber haben unterschiedliche Einflussmöglichkeiten, mit denen sie auf die Entwicklungen reagieren können.

2.2. „Wie" kommt die Botschaft in die Köpfe des Handwerks?

Bei der Entwicklung und Erprobung der Module konnte auf keine speziellen Vorarbeiten zurückgegriffen werden. Auf der Makroebene zum demographischen Wandel wurden bisher viele Aspekte umfassend und ausführlich analysiert. Die Frage der methodischen, didaktischen Vorgehensweisen, des Medien- und Materialieneinsatzes zur Vermittlung an stark praktisch ausgerichtete Menschen, wie sie im Handwerk anzutreffen sind, wurde bisher eher vernachlässigt.

In der vorliegenden Bausteinentwicklung wurden einige wesentliche inhaltliche Forschungserkenntnisse für die Praxis im Handwerk „übersetzt". Menschen, die im Handwerk arbeiten, lassen sich erfahrungsgemäß eher durch Bilder und knappe Kernaussagen ansprechen als durch

umfangreichen Lesestoff. Wissenschaftliche Kernaussagen und Zusammenhänge wurden daher in den Bausteinen zu verknappten Bildaussagen für Foliensätze aufgearbeitet.

3. Alle werden älter – nur ich nicht?! – Berufliche Lebensplanung im Handwerk – (Baustein 1)

3.1. Überblick Baustein 1

Zielgruppe: alters- und berufsgemischte Handwerker/gewerblich-technische Mitarbeiter.

Konzeption: zunächst 6–8 stündiger Weiterbildungsbaustein (zur Anwendung s. Kap. 5).

Die Erprobung des Bausteins erfolgte im Vorfeld an kleinen Gruppen von Gesellen aus dem Bau- und Ausbaubereich sowie anschließend an zwei größeren Gruppen von arbeitslosen bzw. von Arbeitslosigkeit bedrohten Handwerkern im Alter zwischen 22 und 55 Jahren aus verschiedensten Gewerken, hierbei u. a. aus dem Baubereich. Diese Teilnehmer rekrutierten sich aus der beruflichen Reintegrationsmaßnahme Q+A (Qualifizierung und Arbeit im Handwerk), die seit mehr als 8 Jahren an der Handwerkskammer Hamburg angeboten wird (http://www.hwk-hamburg.de/gfa/index.htm).

Abb. 2: Einstieg Baustein 1

Ziele des Bausteins 1 sind die Information über den demographischen Wandel und seine Folgen im Handwerk, die Sensibilisierung für die Notwendigkeit der eigenen Weiterqualifizierung (Lebenslanges Lernen) und die Sensibilisierung für gesundheitsbewusstes Verhalten innerhalb und außerhalb des Berufes. Darüber hinaus ist das Erkennen von konkreten Handlungsmöglichkeiten für die eigene berufliche Lebensplanung und -gestaltung angezielt.

Inhaltlicher Ablauf Block 1: Einführung und Zielbestimmung

- Einführung: Alter/Berufliche Lebensplanung
- Informationen zum demographischen Wandel, Bezug Handwerk
- Zielerarbeitung: Was bedeutet „Gut älter werden" für mich persönlich?

Inhaltlicher Ablauf Block 2: Wege und Strategien zum „Gut älter werden"

- Strategie „Hau rein bis 55" – Das Modell „Sackgasse"
- Strategie „Mit Schwung und Köpfchen – bis 66?!" – Das Modell „Gesundheit und Qualifikation"

Inhaltlicher Ablauf Block 3: Handlungsmöglichkeiten zum „Gut älter werden"

- in Bezug auf den Erhalt der beruflichen Qualifikationen
  …im Verlauf des Erwerbslebens/in den Betrieben
  …im Verlauf des privaten-/Freizeitbereiches
- in Bezug auf den Erhalt der Gesundheit
  …im Verlauf des Erwerbslebens/in den Betrieben
  …im Verlauf des privaten-/Freizeitbereiches

Seminarzusammenfassung, Schlusskritik und Abschluß

Die Seminarmethoden sind gekennzeichnet durch den Wechsel von Plenum, Gruppen- und Einzelarbeit, folienunterstützten Informationsinputs, insgesamt stark aktivierende Teilnehmermethoden und eine am Prozess orientierte Vorgehensweise (nach Themenzentrierter Interaktion).

3.2. Skizzen, Bilder, Beispiele zur Durchführung des Bausteins 1

Block 1: Einführung/Zielbestimmung

Stichworte:

- „Läuft" der berufliche Lebenslauf „allein" oder ist er beeinflussbar?
- Älter werden – planbar oder Schicksal?
- Älter werden – eher negative Assoziationen – trotz vieler positiver Aspekte!

Älter werden im Handwerk/im Beruf
Was heißt für mich:

„Gut älter werden"?

„Schlecht älter werden"? –
So will ich nicht älter werden!?

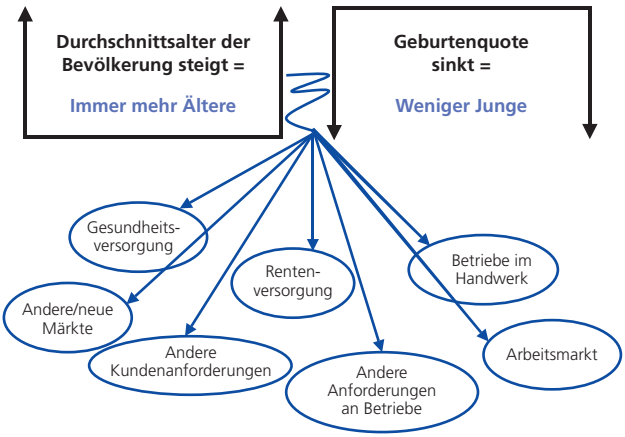


Abb. 3: Auswirkungen des demographischen Wandels

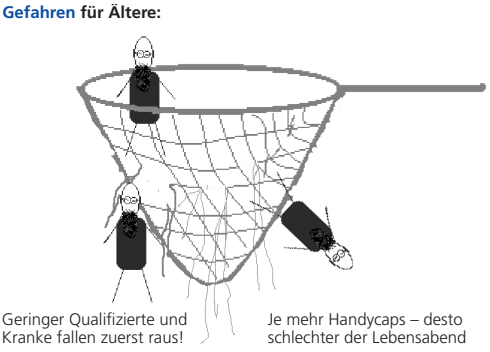


Abb. 4: Gefahren für Ältere

Input durch die Moderation: Defizitmodell des Alterns vs. positives Modell des Leistungswandels.

Zu Seminarbeginn: Eher knapp zu haltende **Information**sinputs (wenig Statistik) zum demographischen Wandel (s. Abb. 3) unter Einbeziehung der Teilnehmer. Für die Moderation vorrangig muss sein: Die Schaffung eines vertrauensvollen **Gesprächsklimas/Gruppenprozesses**! Die mit der Seminaratmosphäre zusammenhängende **Zielerarbeitung**- und diskussion des 1. Blocks ist **zentraler Ausgangspunkt** für das Gelingen eines positiven Seminarverlaufs.

Beispiele für benannte Wunschbereiche:
Gesundheit, soziale/finanzielle Absicherung, möglichst lang reichende beruflich- soziale Aktivität, im Arbeitsleben gebraucht werden, den Enkel im Alter was ausgeben können, nicht früh oder immer arbeitslos werden im Gegensatz zu den Tabu- und Angstbereichen des Älter werdens, dem „Herausfallen" (s. Abb. 4) :

Im Block 2: Wege und Strategien zum „Gut älter werden" werden zwei gegensätzliche Grundhaltungen zum Älter werden im Beruf in Form zweier Strategien gegenübergestellt. Die Folie **„Hau rein bis 55"** (nach J. Behrens[4], s. Abb. 5) ist bewährt anregend und diskussionsförderlich, da hier – vor allem bei älteren Teilnehmern – ein Wiedererkennen aus der Alltagserfahrung einsetzt und trotz aller Leistungsbefürwortung gleichzeitig auch Zweifel, Einschränkungen und Widersprüche aufkommen. Zweifel und Kritik äußern hier u. a. auch stärker jüngere Teilnehmer mit anderen Werthaltungen (hierzu wären weiterführende Betrachtungen anzustellen!). Gegenübergestellt wird der ersten „Hau ‚rein …" Strategie die andere Devise: **„Mit Schwung und Köpfchen – bis 66 ?!"** (s. Abb. 6)

Input zu real anwachsenden „Gefahren für Ältere" (s. Abb. 4) durch die Moderation. **Fazit:** „Gesundheit und Qualifikation sind das kostbarste Gut des Handwerkers für die berufliche Lebensplanung!"

Block 2 ist gekennzeichnet durch **hohe soziale Energien und die Ambivalenz** der Teilnehmer zwischen: „So sollte es sein, so will ich es haben!" und: „In der Realität im Betrieb geht es nicht, die Wirklichkeit sieht anders aus!" Bzw.: „Was kann man ernstlich machen?" Die Diskussionen unter den Teilnehmern werden immer offener bei steigender Intensität, wie das „eigene Schiffchen" durchs Berufsleben Richtung der eigenen Ziele gesteuert werden kann. (Stichwort: Rückführung und „Zentrierung" der Diskussion durch die Moderation, s. Kap. 5.)

Im Block 3, den Handlungsmöglichkeiten zum „Gut älter werden", werden zunächst in Hinblick auf die eigene Weiterqualifizierung und die Ausrichtung hierfür konkrete „Stärken von Älteren" gemeinsam erarbeitet und – im demographischen Zusammenhang – **Arbeits- und Zukunftsfelder für Ältere** im Handwerk aufgezeigt.

Best practice Beispiele aus ALFIH:

- der Zimmermann, der rechtzeitig weniger auf dem Dach/der Baustelle, stattdessen zunehmend bis zuletzt ganz im Kundenkontakt eingesetzt wird
- der Tischler, der nicht gut im Umgang mit Kunden ist und werden kann/will, der aber verlässlich in der Baustellenkoordination und –organisation ist
- der in Rente gegangene fachlich kompetente Altgeselle einer Baufirma, der als Bauberater „dosiert" und in gemeinsamer Absprache weiterarbeitet
- der unentbehrliche „alte Hase", der gezielte Gespräche mit Kunden zu deren Zufriedenheit nach Auftragsabwicklung führt – und immer wieder einen neuen Auftrag mit in die Firma bringt

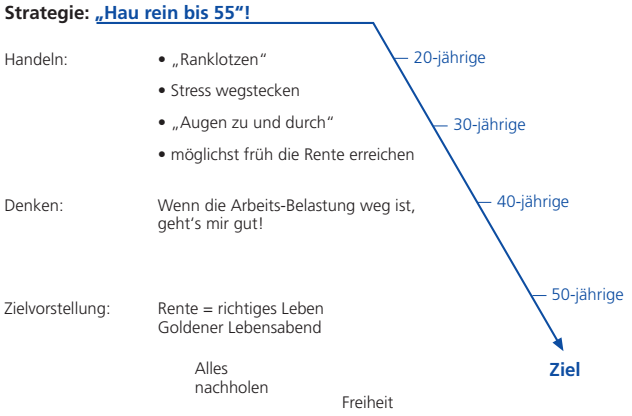


Abb. 5: Strategie 1 zum Älter werden

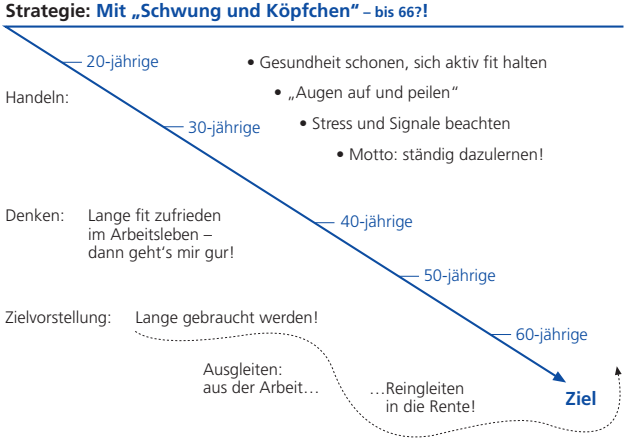


Abb. 6: Strategie 2 zum Älter werden

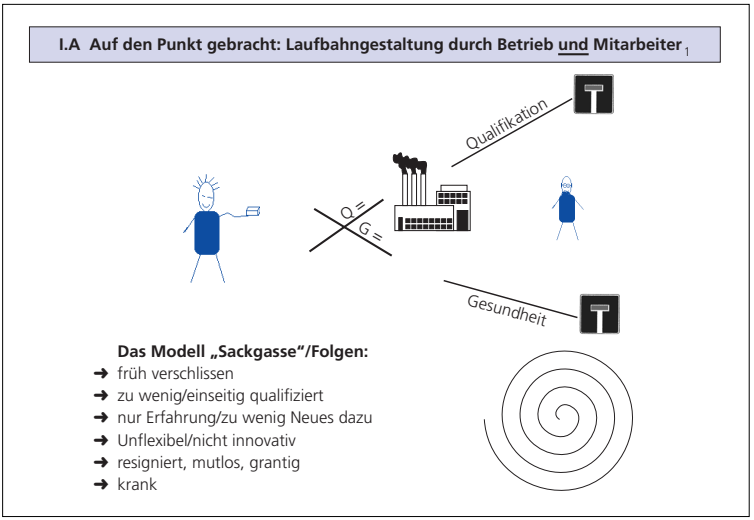


Abb. 7: Laufbahngestaltung Modell 1/Sackgasse

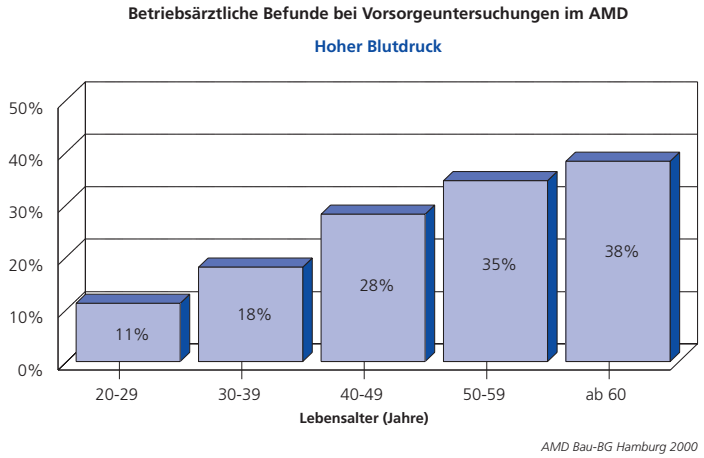


Abb. 8: Hoher Blutdruck/Alter

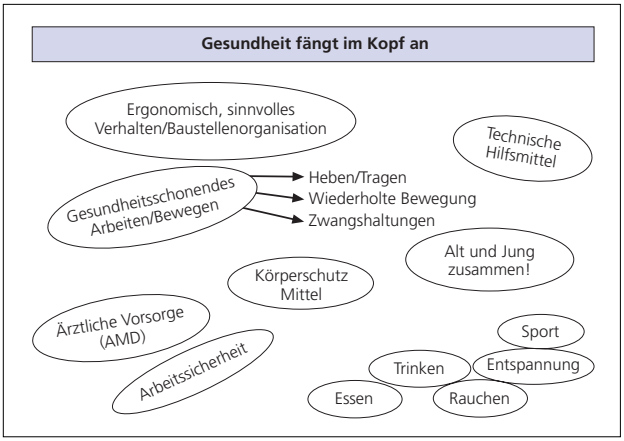


Abb. 9: Gesundheit fängt im Kopf an

Beispiele für „qualifikatorische Sackgassen" aus ALFIH (nach J. Behrens, s. Abb. 7) : der einseitig qualifizierte Maler, der einerseits vom Chef immer wieder für dieselben Aufträge eingesetzt wird, sich andererseits bei der Auftragsvergabe im Betrieb vor der neuen, bei Kunden gefragten Wischtechnik drückt und beschränkt einsetzbar ist. Der ältere, gesundheitlich eingeschränkte Allround-Handwerker, der auch bei (überall weniger werdenden!) Schonarbeitsplätzen bzw. bei einfachen Arbeitstätigkeiten („Mr. Wash"/Registrierkasse) immer mehr mit Elektronik/neuen Techniken konfrontiert wird.

Input der Moderation zu Arbeits- und Zukunftsfeldern für Ältere: generell und am Beispiel Bau- Ausbaubereich nach ALFIH (s. Abb. 17), Verweis auf vorhandene und neue, z. T. auf Handwerker zugeschnittene Weiterbildungsangebote.

Im gesundheitlichen Teil von Block 3 werden u. a. Folien zu betriebsärztlichen Befunden aus einer aktuellen Hamburger Bauarbeiterstudie (s. B. Hartmann[4], s. Abb. 8) gezeigt und Vorsorge- bzw. Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt. Vom Ausgangspunkt: „Gesundheit fängt im Kopf an!" (s. Abb. 9) kann dieses Feld zeitlich, inhaltlich oder auch berufsspezifisch sehr variabel vertieft werden (Stichwort: Männergesundheit, Stressprävention, Arbeitssicherheit).

Ernsthafte und z. T. sehr kontroverse Diskussionen darum, ob und was „draußen" im Betrieb machbar ist, was nicht, wie wichtig jedem das eingangs benannte Ziel „Gut älter zu werden" wirklich ist gegenüber anderen Werten bestimmen **Block 3**. Schlüsselfrage der Moderation zur **Zentrierung der Diskussion** ist: „Was ist unabänderlich, was ist allein oder im Betrieb mit anderen, kurz-, mittel- oder langfristig beruflich beeinflussbar?" (s. Abb. 10)

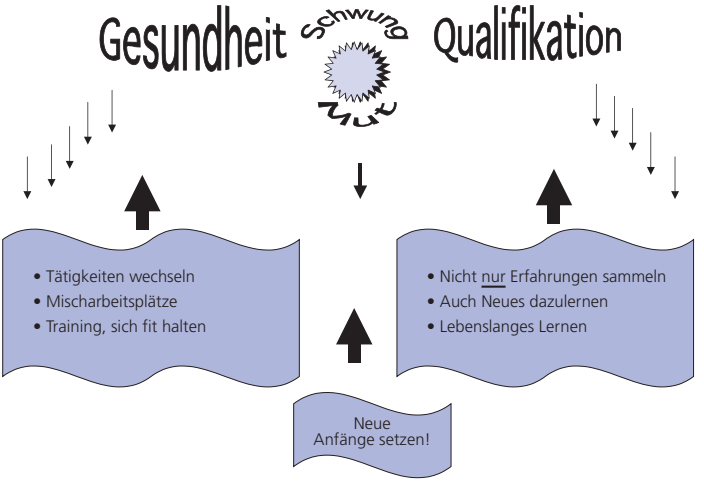


Abb. 10: Gesundheit, Mut und Qualifikation

In der **Schlusskritik** der bisherigen Seminarerprobungen wurden als ermutigend und positiv die demographischen Informationen zum zukünftigen Dienstleistungsmarkt mit Chancen auf Arbeitsmöglichkeiten auch für Ältere und deren besondere Stärken hervorgehoben. Als anregend und für die eigene Zukunft verwertbar wurden von Teilnehmern beispielsweise benannt:

„Auf meine Gesundheit achten: Lernen ein Leben lang, Beruf wechseln, weniger arbeiten"; „Selbstwert: ich könnte, kann etwas bewegen"; „Leitfaden für meinen weiteren beruflichen Werdegang"; „Auf die Zukunft konzentrieren".

Als negativ wurden – nach Berufsgruppen sehr differierend – am häufigsten Aussagen dazu gemacht, dass „die Wirklichkeit anders aussieht" und manches „theoretisch und in der Praxis z. T. schwer umsetzbar ist".

4. Risiken und Chancen des Handwerksbetriebes in Zeiten des demographischen Wandels (Baustein 2)

4.1. Überblick Baustein 2

Zielgruppe: Meisterschüler, Betriebsinhaber und Führungskräfte im Handwerk

Konzeption: zunächst 2–3-stündiger Baustein für Versammlungen und für bestehende Fort- und Weiterbildungsseminare (zur Anwendung s. Kap. 5).

Die Erprobung des Bausteins 2 erfolgte im Vorfeld mit einzelnen Betriebsinhabern aus dem Ausbaubereich (teilweise aus von ALFIH befragten Betrieben), innerhalb von Meistervorbereitungskursen (hier integriert in Teil IV/AdA mit Teilnehmern aus gemischten Berufsfeldern) sowie auf einer Veranstaltung der Handwerkskammer speziell zum Thema der „Alternden Gesellschaft", an der ca. 30 Betriebsinhaber aus verschiedensten Gewerken teilnahmen.

Ziele des Bausteins 2 im einzelnen:

- Informationen zur demographischen Herausforderung für Handwerksbetriebe (s. Abb. 12)
- Sensibilisierung für die Notwendigkeit von 3 Strategien zu ihrer Bewältigung (s. Abb. 13):
  Strategie 1 (innerhalb des Betriebes): Laufbahngestaltung; Personalplanung und – entwicklung; Gesundheitliche Prävention; Alt-Jung-Teams; (Bedeutung Ältere!)
  Strategie 2 (über den Betrieb hinaus): Kooperationen (Bedeutung Ältere!)
  Strategie 3 (regional und dezentral): Trends/neue Märkte (Bedeutung Ältere!)
- Aktivierung durch Erkennen von konkreten Handlungsmöglichkeiten bei der strategischen Steuerung des Betriebsgeschehens (best practice Beispiele)

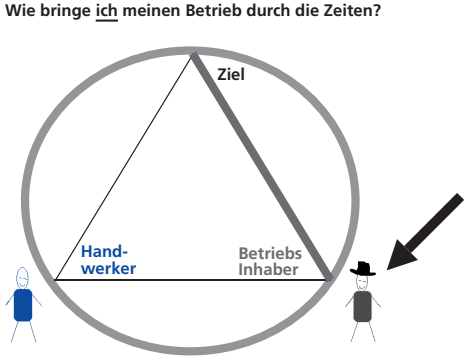


Abb. 11: Einstieg Baustein 2

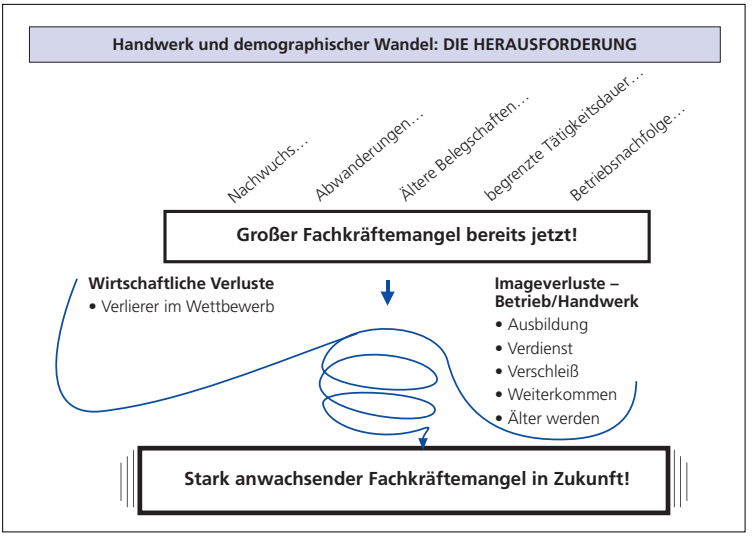


Abb. 12: Die demographische Herausforderung für das Handwerk

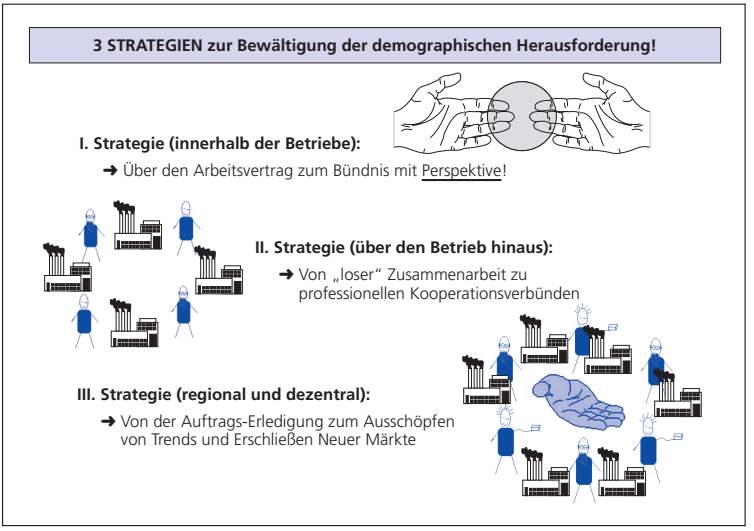


Abb. 13: Drei Bewältigungsstrategien

Der inhaltliche Ablauf:

- Foliengestützter Vortrag – mit möglichen Fragen und Kurzdiskussionen:
  Der demographische Wandel generell;
  Die Herausforderungen für das Handwerk speziell (s. Abb. 12);
  Drei Strategien zur Bewältigung der demographischen Herausforderung (s. Abb. 13)
- Diskussion mit Darstellung und Austausch von best practice Beispielen für strategische Steuerungsmöglichkeiten des Betriebsinhabers
- Zusammenfassung und Schluss (-Vision)

4.2. Skizzen, Bilder, Beispiele zur Durchführung des Bausteins 2

Zur innerbetrieblichen Strategie: Über den Arbeitsvertrag hinaus zum Bündnis mit Perspektive!

Stichworte im Überblick: Personalplanung, -entwicklung (s. Abb. 14), partnerschaftliches Miteinander, mehr Kommunikation und Auseinandersetzung im Betrieb, Beispiele zur vorausschauenden Personalentwicklung (ALFIH u. a.), wachsende Bedeutung von Arbeits- und Gesundheitsschutz/Prävention, Input durch die Moderation (z. B. mit Folien zur Gesundheit im Baubereich s. a. B. Hartmann[4]) und Forschungsergebnissen (z. B. Dachdeckergewerk, s. o. FH Niederrhein/ L. Packebusch[4]).

Beispiel ALFIH zur **Innerbetrieblichen Strategie/Kommunikation/Transparenz im Betrieb**: In einem Hamburger Sanitärbetrieb mit 23 Mitarbeitern finden regelmäßig kleine Betriebsbesprechungen statt. Ein Themenbeispiel: „Wie muss ich als Mitarbeiter den Auftragszettel nach dem Kundeneinsatz richtig ausfüllen – und warum?" Erklärung des Weges und aller daran Beteiligten von Auftragserledigung über EDV/Rechnungslegung im Büro bis zum Erhalt des Geldes: „Der Kunde – nicht der Chef! – bezahlt das Gehalt der Mitarbeiter!".

Beispiel zu **Firmenselbstverständnis, -zielen/betriebsinterner Weiterbildung** (Betrieb s. o.):

Hintergrund zum folgenden Beispiel ist die für den Betrieb starke Konkurrenz aus Mecklenburg-Vorpommern und die relative Aussichtslosigkeit für viele Hamburger Handwerksbetriebe bei der öffentlichen Vergabepraxis der Stadt zum Zuge zu kommen. Da eine zukünftige Sicherung und Chance vom Betriebsinhaber nur in der strikten Erfüllung von Kundenwünschen/im Service gesehen wird („Hausbesitzer sollen von uns mit allem versorgt werden! Von kleinen Aufträgen und Service in einem Reihenhaus hin zu größeren Aufträgen für die ganze Häuserreihe!") gibt es immer wieder das **Thema Dienstleistung und Service** in den Betriebsbesprechungen:

„Was ist guter Kundendienst – und warum ist er für die Firma so wichtig?" Hierbei bekommen die Mitarbeiter vom Chef reihum die Aufgabe, sich quasi privat einen kleinen Handwerkerdienst/Service einzubestellen und in der folgenden Betriebsbesprechung über ihre „Erlebnisse" zu berichten. Anschließend: Austausch über Möglichkeiten und Chancen eines exzellenten Services der Firma (incl. Neukundenakquisition) bis hin zum Umgang mit schwierigen Kunden **(Bedeutung von Wissensaustausch und sozialer Unterstützung im Betrieb).**

Abb. 14: Personalplanung und -entwicklung

Stichwort: Personalentwicklung/Nachwuchsrekrutierung/Alt und Jung:

Gut einsetzbar z. B. im Meistervorbereitungskurs sind **Beispiele zu attraktiven Ausbildungsgestaltungen** wie das folgende:

Eine mittelgroße Elektrofirma in Bremen lässt bestimmte Aufträge von A-Z durch ihre Lehrlinge erledigen, denen in der Firma auch ein eigenes Firmenauto zugeteilt ist. Die Kunden sind über dieses Vorgehen – Regie hat natürlich letztlich immer der Betrieb – informiert. In der Firma wird außerdem regelmäßig mit allen Mitarbeitern incl. der Lehrlinge über Zukunftsentwicklungen des Betriebes nachgedacht, es werden Ideen und Vorschläge ausgetauscht und verfolgt. **Stichworte zum Thema**: Erlernen von Selbständigkeit und Eigenverantwortung in der Ausbildung; fördernd und leistungsfordernd – auch für lernstarke Jugendliche (In der Ausbildung nicht immer nur nach unten ausweichen – Abiturienten ins Handwerk!); Positives Image für die Firma, Werbung für weiteren Lehrlingsnachwuchs.

Stichwort: Alt und Jung/Generationenkonflikte im Betrieb

Kein demographisches Thema im Handwerk ohne die wichtige und notwendige Diskussion des Generationenkonfliktes! Hier müssen Arbeitstugenden und Werte ausgetauscht werden können (s. Abb. 15). Da im Handwerk schon immer in altersgemischten Teams gearbeitet

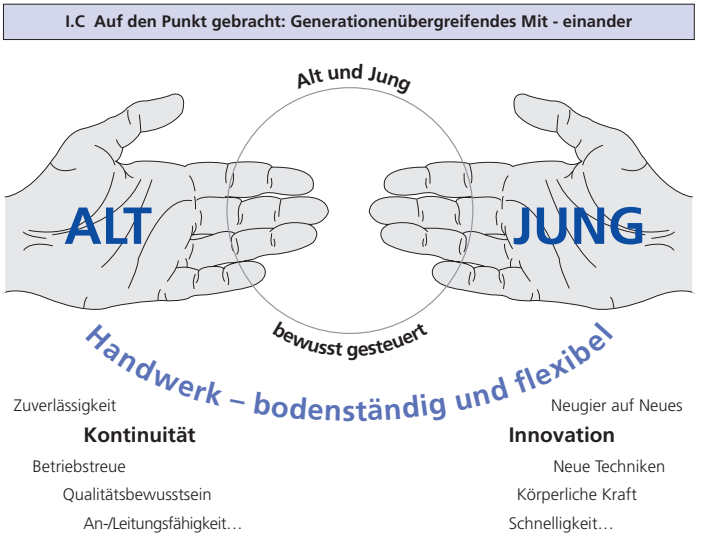


Abb. 15: Bewusst steuern: Alt und Jung

wurde, geht es nicht um das Ob sondern – angesichts der demographisch bedingt steigenden Bedeutung – um das Wie: Neben- und vielleicht sogar Gegeneinander oder wirklich Miteinander? Vorrangig im Handwerk ist die **bewusste Wahrnehmung und Steuerung:** in der Betriebsführung/beim Arbeitseinsatz von Älteren und Jüngeren, beim Umgang aller miteinander.

Beispiel eines von ALFIH interviewten Experten aus dem Facility Management, der viel mit kleinen Handwerksfirmen zu tun hat. Zeitlich und fachlich flexible, zuverlässige Firmen, die von ihm gerne bei der Auftragsvergabe berücksichtigt werden, zeichnen sich oft durch ein gutes, vertrauensvolles Betriebsklima aus. Dieses gute Verhältnis, auch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, kann gepflegt werden. Er beschreibt gegen die Gefahr des innerbetrieblichen sozialen „Abkoppelns" von zunehmend starrer werdenden Älteren mit wertvollen Berufserfahrungen, die den Jüngeren nichts von ihrer Erfahrung abgeben wollen, dann auch umgekehrt gemieden und zum Hemmnis werden können. Er empfiehlt die Strategie: „Mehr reden, Offenheit, Zusammen etwas machen", und nennt als Beispiel: die kleine 6 Mann – Elektrofirma, deren Mitarbeiter öfter mal etwas Privates unternehmen, z. B. Segeln gehen, die alle zusammen einen einführenden Internet-Kurs oder ähnlich kleine Seminare zur Weiterbildung besuchen und die einmal im Jahr regelmäßig „auf der grünen Wiese in Klausur" gehen.

Abb. 16: Neue Märkte und der Zukunftstrend zum Service „aus einer Hand"

Zu den Strategien: Kooperationen/Neue Trends und Märkte

Die beiden weiteren Strategien: Kooperationsverbünde und regionale/dezentrale Erschließung von Trends und Neuen Märkten hängen eng zusammen.

Stichworte: Input der Moderation zu wachsender Bedeutung von reibungsarmen, professionellen Kooperationen/Aufriss zum Thema; Aufriss zum u. a. von Älteren bestimmten Dienstleistungsmarkt der Zukunft; Bedeutung von Älteren für Kooperationen und Märkte; Einsatzfelder für Ältere und Hinweise auf Fortbildungsmöglichkeiten für Führungskräfte und Gesellen, ggf. Vertiefung (s. Abb. 16, A. Lippe-Heinrich, H-G. Mendius[4]).

5. Erprobung und Anwendbarkeit der Bausteine, Schlussfolgerungen für Transferstrategien im Handwerk

5.1. Erfolgsfaktoren

Demographische Zusammenhänge für Handwerker sind als interaktive, lebendige Prozesse zu gestalten!

Nicht viel Informations-Input sondern genügend Zeit und Raum für Fragen, Diskussion, Reflexion und Auseinandersetzung, für Rationales wie Emotionales sind angesichts des Tabuthemas „Älter werden im Handwerk" gefragt. Demographische Informationen und Diskussionen müssen immer wieder in Bezug zur eigenen Person, zu eigenen Wünschen, zur Berufs-

und Lebenserfahrung gesetzt werden können. Die durch diesen zu moderierenden Prozess freiwerdenden **sozialen Energien** können sehr gut in Richtung der Bausteinziele[6] genutzt werden.

Die Zusammensetzung der Teilnehmergruppen kann die angestrebten Weiterbildungsprozesse unterschiedlich beeinflussen. Als günstige Faktoren erwiesen sich bisher:

- eine grundsätzlich altersheterogene Mischung (Stichwort: Generationenkonflikt, Alt/Jung-Teams),
- ein Altersdurchschnitt von um die 40 aufwärts (Stichwort: beginnende gesundheitliche Einschränkungen ab 40 Jahren, Veränderungsbereitschaft)
- eine berufs- oder gewerkegemischte Zusammensetzung (Stichwort: „Blick über den Tellerrand").

Folgende Faktoren erwiesen sich methodisch-didaktisch und medientechnisch unterstützend:

- Informations-Input durch foliengestützte Kurzvorträge mit der Möglichkeit von Zwischenfragen, Zwischendiskussionen und Exkursen;
- Knappe Slogans, verknüpft mit Bildern und Formeln zum demographischen Stoff;
- prägnante, provozierend überzeichnete, ernste bis humorvoll-leichte Bilder in symbolhafter „Verknappung", vor allem aber:
- gezielt eingebrachte praktische Beispiele aus dem Handwerk zu Oberbegriffen (z. B.: gesundheitsschonendes Arbeiten, Lebenserfahrung Älterer, Mischtätigkeiten/Arbeitsplatzwechsel, Kundenorientierung, reibungsarme Kooperationen etc.), die immer wieder gut ergänzt werden können durch die Beispiele der Teilnehmer selbst.

Gegen die spezielle Gefahr des „Abgleitens" der Diskussionsthemen in demographischen Zusammenhängen aufgrund der typischen Vielschichtigkeit von Querthemen und gefühlsbesetzten Wertigkeiten hilft die konsequente Rückführung durch die Moderation in Wort und Bild. Die Schlüsselfrage der Moderation an die Teilnehmer muss lauten: „Was kann ich persönlich hierbei beeinflussen, was nicht bzw.: was ist unabänderlich?" Unterstützt werden kann diese Frage immer wieder auch bildlich (s. Abb. 17).

In konstruktiven Diskussionsprozessen zum Thema Demographie wird der Blick – nach der Sicht auf das Ganze – immer wieder nach vorn auf das selbst Machbare gerichtet. Daher sollten Berater und Dozenten neben demographischem Wissen über **gute Moderationsfähigkeiten** verfügen.

Die Ausgangsfrage: „Wie kommt die demographische Botschaft in die Köpfe des Handwerks?" ist genau genommen zu kurz gegriffen. „Das Handwerk" besteht aus Menschen. Handwerker bestehen aus Kopf, Herz und Hand. Haupterfolgsfaktor für Sensibilisierung und Aktivierung

6 Sensibilisierung/Aktivierung für demographische Notwendigkeiten, s. Kap. 3 und 4.

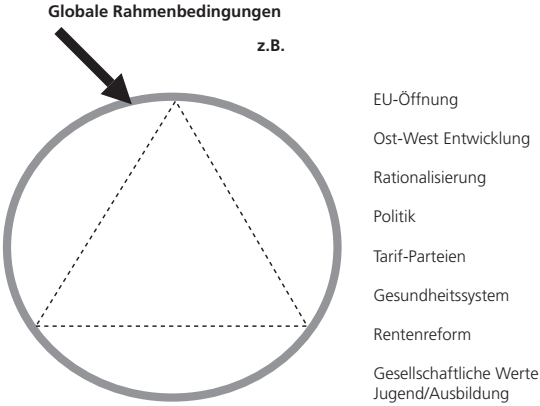


Abb. 17: Globale Rahmenbedingungen

zum demographischen Thema ist eine **ganzheitliche Vermittlung.** Diese soll bei Mitarbeitern und Betriebsinhabern möglichst viele Sinne ansprechen. Der Vermittlungsprozess muss aber letztlich immer auf das Thema und auf die Suche nach dem real Machbaren zentriert bleiben.

5.2. Anwendbarkeit

Baustein 1: Gesellen sind anzutreffen in Handwerksbetrieben sowie in Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen rund um das Handwerk. Ausgehend von der vorliegenden Baustein-Version kann also für die Gesellen-/Mitarbeiterebene angeboten werden:

- ein zeit- und inhaltlich variables Kurz-Konzept als inhouse – Veranstaltung (z. B. im Rahmen von Betriebsversammlungen) oder
- ein zeit- und inhaltlich betriebsspezifisch zugeschnittenes Konzept als externe Veranstaltung. Letzteres ist durchaus auch für mehrere kleine Betriebe zusammen vorstellbar; eine vorgeschaltete beratende Vorbereitung mit dem beauftragenden Betriebsinhaber ist hierbei immer Voraussetzung.
- in Aus-, Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen sind zum anderen Kurzversionen, die in laufende fachliche Fortbildungsangebote integriert werden können, durchführbar.
- darüber hinaus können 1–3-tägige Lang-Versionen des Bausteins (z. B. für arbeitslose Handwerker) speziell zu bestimmten Themen[7] vertieft werden.

7 z. B. zu Umgang mit Kunden, Kooperation, Akquisition etc.

Baustein 2: Betriebsinhaber sind anzutreffen bzw. erreichbar über Meistervorbereitungskurse, Versammlungen/Gremien rund um das Handwerk, über im Handwerk tätige Ausbildungs-, Betriebs- und Unternehmensberater sowie über Fort- und Weiterbildungsinstitutionen für Führungskräfte.

Bausteinkombination: Mit inhaltlich zugeschnittenen kürzeren oder längeren Baustein- Versionen sind je nach sich bietendem Anlass Verknüpfungen aller Art und Integrationen in bereits Bestehendes mit beiden Bausteinen vorstellbar. Möglich ist auch die Unterstützung von Betriebsprozessen „vor Ort" durch „demographischen Input" von außen.

5.3. Transferstrategien zum demographischen Wandel im Handwerk

Die Handwerkskammer Hamburg ist im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel im Handwerk seit Jahren aktiv, z. B. über ihre Ausbildungs- und Betriebsberatungsstellen, über Themen- und Kursangebote für Führungskräfte der Akademie des Handwerks und die Intensivierung ihrer Bildungsmaßnahmen für Lernstarke im Rahmen der Technischen Akademie.

Sie hat nun über das Projekt ALFIH der Zukunftswerkstatt e. V. mit ersten Neu- und Weiterentwicklungen von Seminarbausteinen zur dauerhaften Integration des demographischen Themas begonnen, und zwar:

In bestehende Kurskonzepte wie die Meistervorbereitung, in Kursangebote für arbeitslose Handwerker, als eigenes Thema oder integriert in Versammlungen mit Betriebsinhabern sowie in Kombination mit Fachfortbildungen für Führungskräfte und Gesellen (s. o. A. Lippe-Heinrich[4]).

Noch im Projektverlauf ist die Erprobung der beschriebenen demographischen Bausteine „vor Ort", zugeschnitten auf einzelne ALFIH Betriebe, geplant, um hier auch neue Wege der Unterstützung von betrieblichen Prozessen in einer Kombination aus Information, Beratung und Qualifizierung zu erkunden. Zwischen ALFIH/Handwerkskammer Hamburg und der Arbeitsverwaltung Hamburg werden darüber hinaus derzeit Ideen und Planungen zu weiterführenden Maßnahmen speziell für ältere Arbeitslose im Handwerk ausgetauscht und geprüft.

Die Kammer Hamburg ist damit auf dem Weg, für die noch jahrzehntelang und noch stärker als bisher zu erwartenden großen Herausforderungen durch den demographischen Umbruch (s. o. E. Kistler[4])

1. breitenwirksam vorzugehen, d. h. durch sowohl Neu- wie Weiterentwicklungen von Fortbildungs- und Beratungsangeboten und damit nicht nur aktuell sondern
2. auf lange Sicht den Transfer der beschriebenen demographischen Botschaften an die Zielgruppen zu verfolgen.

Die ALFIH Materialien, Erfahrungen und Ergebnisse zu den beschriebenen Bausteinen werden zum Projektende – über die Mitarbeiter, Lehrkräfte und Berater der Handwerkskammer Hamburg hinaus – zum weiteren überregionalen Transfer abrufbar sein für alle interessierten Intermediäre und Multiplikatoren im Handwerk.

5.4. Zum Entstehungshintergrund der Bausteine

In der Neuentwicklung und Erprobung der vorliegenden Weiterbildungs-Bausteine konnte die inhaltliche „Essenz" aus der bisherigen demographischen Forschung für das Handwerk genutzt werden. Ein ausdrücklicher Dank und Bezug gilt in diesem Zusammenhang den u. a. seit 1994 abgeschlossenen und aktuellen bmb+f Projekten im Bereich Handwerk, hier vor allem an Herrn Prof. Dr. J. Behrens (ISIS/Frankfurt a. M.), Herrn Dr. H.-G. Mendius/Frau Dr. S. Weimer (ISF München), Herrn Prof. Dr. L. Packebusch/Frau B. Weber (FH Niederrhein). Die Erkenntnisse und models of best practice des laufenden Projektes ALFIH im Bereich des Bauhaupt- und Nebengewerbes wurden in den Bausteinentwicklungen durchgängig beispielhaft verwertet. Die Inhalte zum Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurden hierbei dankenswerterweise unterstützt durch die Bauberufsgenossenschaft Hamburg: Herrn Prof. B. Hartmann/Frau A. Hauck. Für die kreative gestalterische Arbeit bei den Bausteinentwicklungen an der „Nahtstelle zwischen Theorie und Praxis" geht auch ein Dank an die technische Projektassistenz, Frau U. Zens (Zukunftswerkstatt e. V. Hamburg).

Kontakt:

Zukunftswerkstatt e.V.
der Handwerkskammer Hamburg

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg

Goetheallee 9, 22765 Hamburg

Dr. Angelika Lippe-Heinrich
Stephanie Wöste
Uli Zens
e-mail: lh@lh-konzepte.de
e-mail: swoeste@hwk-hamburg.de
e-mail: uzens@hwk-hamburg.de
Tel. 040-35905-756/-764/-763
Fax 040-35905-434

www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm

Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – ein vorübergehendes Problem oder eine Zeitbombe?

Ernst Kistler, Andreas Huber, Patrick Widmann
INIFES Stadtbergen

In seinen Empfehlungen vom 19. Januar 2001 zur Durchführung der Beschäftigungspolitik der Mitgliedsstaaten konstatiert der Europäische Rat im Bezug auf die Bundesrepublik Deutschland als wichtiges Defizit in der Beschäftigungsleistung: „Der Anteil von Erwerbstätigen in der Altersgruppe zwischen 55 und 64 Jahren (ungefähr 37,8 %) ist gering, was auf ein zusätzliches, ungenutztes Beschäftigungspotenzial hinweist sowie darauf, dass eine wirkungsvolle Politik des lebensbegleitenden Lernens zu betreiben ist, um die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbsbevölkerung zu verbessern". Der Rat empfiehlt denn auch, „Deutschland sollte deshalb … Hindernisse und negative Faktoren, die einer Erwerbsbeteiligung aller Bevölkerungsgruppen, insbesondere älterer Arbeitnehmer, möglicherweise entgegenstehen, weiterhin prüfen. Veränderungen der Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer sollten erfasst werden, und es sollten weitere Maßnahmen ergriffen werden, um die Beschäftigungsfähigkeit dieser Gruppe zu verbessern" (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 22/30 vom 21.01.2001).

Quelle	**Jahr**	Ziel	Zeithorizont
Europäischer Rat, Lissabon	2000	Erhöhung der Beschäftigungsquote von 61 % auf 70 % (W: von 51 auf 60 %)	2010
Europäischer Rat, Stockholm	2001	Zwischenziel Beschäftigungsquote 67 % (W: 57 %) und 55–64-Jährige 50 %	2005 2010
Nationaler Beschäftigungspolitischer Aktionsplan D	2001	Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmer weiter erhöhen	–
Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit	2001	Paradigmenwechsel gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen	–

Tab. 1: Zur politischen Beschlusslage (Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Mit diesen Feststellungen und der zugehörigen Empfehlung weist der europäische Rat auf eine eklatante Abweichung der Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer von den auf den Gipfeln von Lissabon (2000) und Stockholm (2001) festgelegten europäischen Zielen hin (vgl. Tab. 1). In Lissabon wurde eine Erhöhung der gesamten Beschäftigungsquote von 61 Prozent auf 70 Prozent bis zum Jahr 2010 als Ziel vorgegeben („with more and better jobs"), und dies insbesondere auch mit der Begründung, die Funktionsfähigkeit der sozialen Schutzsysteme zu erhalten. Auf der Stockholmer Ratstagung wurde dann als Zwischenziel mit dem Horizont 2005 eine Beschäftigungsquote in der EU von 67 Prozent beschlossen und dafür als Instrumentalziel auch eine Erhöhung der Beschäftigungsquote der 55–64-jährigen auf 50 Prozent – dies aber wiederum mit dem Zielhorizont 2010 – vereinbart. Deutschland spielt dabei aufgrund seiner relativen Größe (rund 1/4 der Erwerbsbevölkerung der gesamten Union) eine besondere Rolle.

In den nationalen beschäftigungspolitischen Aktionsplänen Deutschlands wird diesen Zielsetzungen auch Rechnung getragen und z. B. im Plan für das Jahr 2001 eine deutliche weitere Erhöhung der Erwerbsbeteiligung der älteren Arbeitnehmer als offizielles Ziel im Rahmen der „Vier-Säulen-Strategie" der Europäischen Union gesetzt. Dies ist der Hintergrund des vielbeachteten Paradigmenwechsels in der Politik gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, die das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit zu Beginn dieses Jahres beschlossen hat.

1. Kurze Situationsanalyse

Vor dem Hintergrund dieser Zielsetzungen stellt sich die Frage, wie die oben genannten 37,8 Prozent Beschäftigungsquote Älterer zu beurteilen sind. Insbesondere ist zu fragen, wie sich Arbeitsmarktchancen und Beschäftigung Älterer in der letzten Zeit und speziell am aktuellen Rand entwickelt haben und wie die gerade in den letzten Monaten häufig zu hörenden Erfolgsmeldungen hinsichtlich einer Verbesserung der Arbeitsmarktchancen Älterer zu beurteilen sind (vgl. mit einigen Überschriften aus der Presse Tab. 2).

Die Alten kehren zurück (DIE ZEIT, 11.04.01)
Unternehmen entdecken die Berufserfahrung älterer Arbeitnehmer (FAZ, 05.05.01)
Zweiter Frühling im Beruf (Weser Kurier, 16.02.01)
Prognosen sehen ältere Beschäftigte im Aufwind (Weser Kurier, 16.02.01)
Mit 50 Jahren kein „altes Eisen" (Weser Report, 22.10.01)
Ältere Arbeitnehmer wieder gefragt (Handelsblatt, 05.02.01)
Selbst mit 60 noch eine Chance (Annaberger Zeitung, 21.12.00)
Chance für die Chancenlosen (Kieler Nachrichten, 21.11.00)
Menschen ab 45 kein altes Eisen (WAZ, 12.07.00)
Die Älteren müssen ran (Rheinische Post, 08.03.01)
Ältere Mitarbeiter werden gebraucht (WZ, 10.01.00)

Tab. 2: Ist die Externalisierung Älterer überhaupt noch ein Problem? – Einige Überschriften aus der Presse (Quelle: Eigene Zusammenstellung)

Abb. 2 zeigt zunächst für die Länder der EU im Vergleich der Jahre 1995 und 2000 die Erwerbs- und Beschäftigungsquoten der 55 bis 64-jährigen. Neben Griechenland, das sogar noch einen Rückgang der Quoten zu verzeichnen hat, ist für Deutschland kein erfreuliches Ergebnis zu konstatieren. Eine nur marginale Steigerung der Erwerbs- und sogar ein leichter Rückgang der Beschäftigungsquoten weisen darauf hin, dass sich in diesem Zeitraum die Arbeitsmarkt-

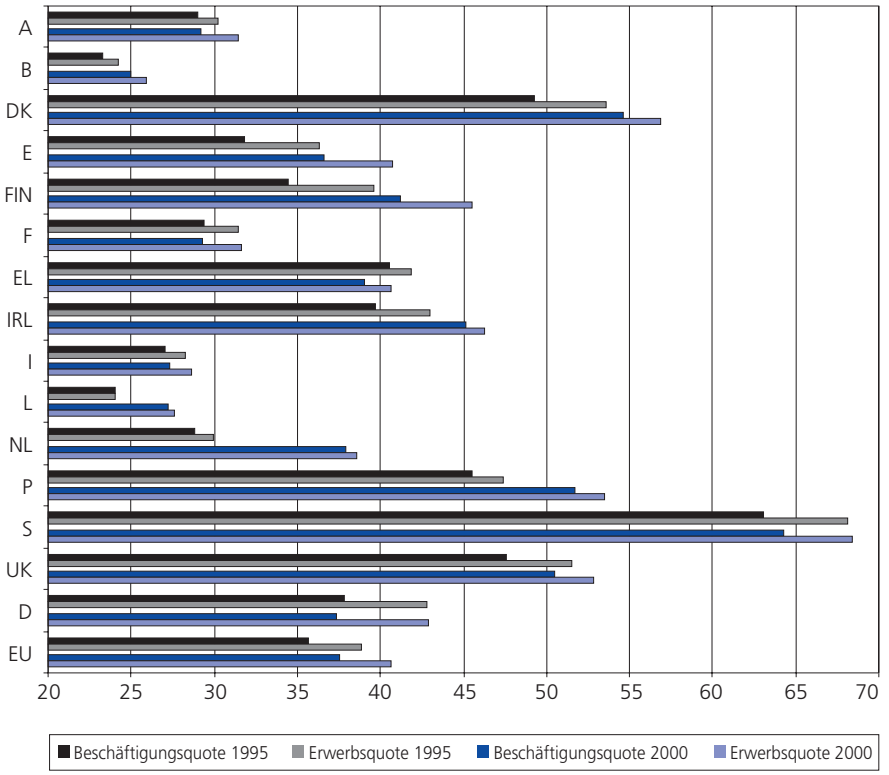


Abb. 1: Erwerbs- und Beschäftigungsquoten 1995 und 2000 bei 55 bis 64-jährigen in der EU (Quelle: Eigene Darstellung nach European Commission 2001).

situation Älterer nicht verbessert hat. Die vor allem zu Beginn der 90er Jahre einsetzende Politik der vorzeitigen Externalisierung Älterer – nicht selten mit dem Argument, dass dies eine sozialverträgliche Lösung zur „Entsorgung" überflüssiger Beschäftigter aufgrund betrieblicher Rationalisierungs- und Reorganisationsmaßnahmen sei, hat zu einem dramatischen Anstieg der Arbeitslosenquoten Älterer – von einem bereits deutlich höheren Ausgangsniveau aus – geführt (vgl. Abb. 3). Zu beachten ist dabei, dass dieses Bild die tatsächliche Situation noch erheblich schönt. Viele Ältere wurden – häufig freiwillig, aber nicht zu selten auch reichlich unfreiwillig – in den vorgezogenen Ruhestand gedrängt bzw. – vor allem Frauen – in die stille Reserve oder auch oft in unfreiwillige Teilzeit (vgl. Kistler, Schönwälder 2001; Sing 2001).

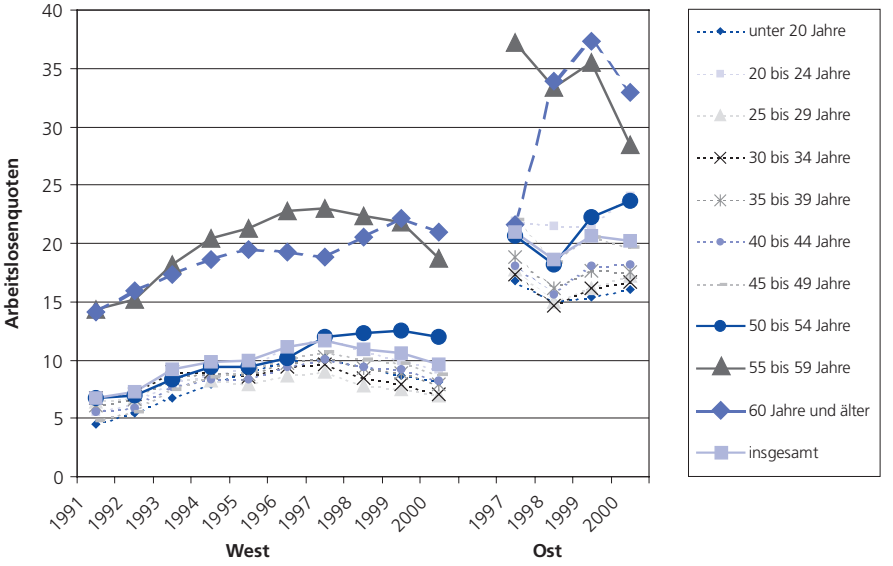


Abb. 2: Entwicklung der altersspezifischen Arbeitslosenquoten in West- und Ostdeutschland von 1991 bis 2000 bzw. von 1997 bis 2000 (Angaben in %) Quelle: Eigene Darstellung nach Bundesanstalt für Arbeit (Strukturanalyse), versch. Jahre.

Aber alleine die Arbeitslosenquoten weisen bereits, wie in der Abbildung gezeigt, auf erhebliche Probleme Älterer am Arbeitsmarkt hin. Dabei sind die Beschäftigungsrisiken Älterer nicht dahingehend größer, dass sie leichter als Jüngere entlassen werden; vielmehr finden sie – werden sie einmal arbeitslos – viel schwerer, ja häufig überhaupt keinen neuen Arbeitsplatz. Auch die Maßnahmen der Arbeitsverwaltung, inklusive sogar expliziter Bemühungen für ältere Arbeitnehmer, wie sie in der inzwischen zweiten Kampagne („50 plus") zum Ausdruck kommen, können diese Situation nur teilweise verbessern: „Der größte Abstand zwischen der Beteiligung an Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung und dem entsprechenden Anteil an den Arbeitslosen ist bei dem Personenkreis der Älteren zu verzeichnen. Diese sind mit einem Anteil von 16,5 % in den Fördermaßnahmen stark unterrepräsentiert; ihr Anteil an den Arbeitslosen liegt bei 32,4 %" (Bundesanstalt für Arbeit 2001, S. 12). Betrachten wir noch einmal Abbildung 3, so zeigt die Differenzierung nach Fünf-Jahres-Altersgruppen, dass ab 1997/98 und in den Folgejahren für die älteren Arbeitslosen eine gewisse Verbesserung zu verzeichnen ist; dies ist es, was die Politik zu euphorischen Erfolgsmeldungen veranlasst hat. Allerdings wird dabei nicht beachtet, dass inzwischen auch die Gruppe der 50 – 54-jährigen im Gegensatz zu den Vorjahren des letzten Jahrzehntes eine überproportionale Arbeitslosenquote aufweist. Das Beschäftigungsrisiko der Älteren diffundiert entsprechend des Hineinwachsens der ersten Gene-

rationen geburtenstärkerer Nachkriegsjahrgänge in die Gruppen der „Älteren" unseres Erachtens bereits nach unten durch. Der Jugendwahn in der betrieblichen Personalpolitik (vgl. Kistler, Wahse 2001) trifft so immer noch jüngere Altersjahrgänge.

2. Die Arbeitsmarktprobleme Älterer vor dem Gesamthintergrund der demographischen Entwicklung

Ein nicht unerheblicher Teil der in Abbildung 2 gezeigten Rückgänge der Arbeitslosigkeit Älterer am aktuellen Rand, speziell im Jahr 2000, ist außerdem auf demographische Effekte zurückzuführen. Wie Abbildung 4 zeigt, rücken gegenwärtig vor allem die schwach besetzen Altersjahrgänge um das Geburtsjahr 1945 in die Gruppe der über 55-jährigen ein, während an der faktischen Verrentungsgrenze zur Zeit die besonders starken Vorkriegsjahrgänge aus dem Erwerbspersonenpotenzial ausscheiden. Dies ist neben den noch ziemlich ungebrochenen Strömen in die Frühverrentungsformen (vgl. Koller 2001) eine der zentralen Ursachen für die gegenwärtig leicht verbesserte Situation.

Auf der anderen Seite zeigt diese Abbildung in eindrucksvoller Weise, welche Probleme im Hinblick auf die Beschäftigungsentwicklung bei den Älteren auf uns zukommen. Konnten wir bisher die Probleme mit der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer nur über eine hohe Arbeitslosigkeit, eine so nur schwer finanzierbare Frühverrentung und das Abdrängen von Älteren vom

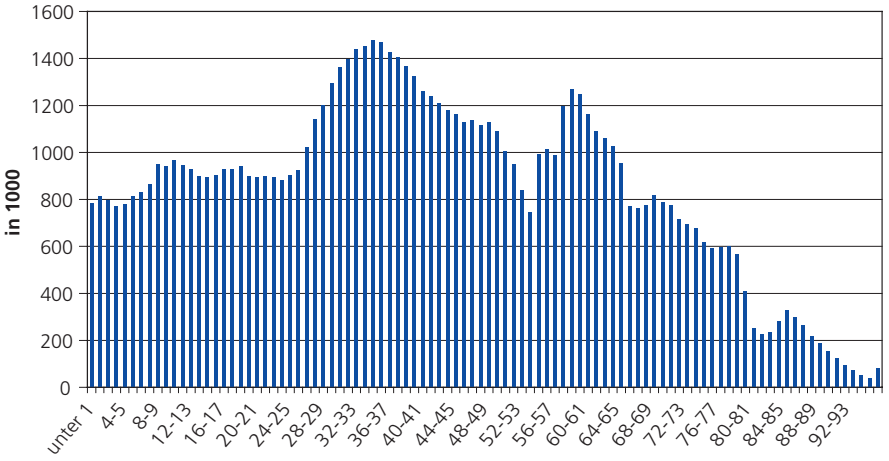


Abb. 3: Bevölkerung der Bundesrepublik Deutschland nach Alter am 31.12.1998 (Quelle: Eigene Darstellung nach Statistisches Jahrbuch 2000).

Arbeitsmarkt lösen, so haben wir zu beachten, dass es bisher ja nur um den kleinen „Berg" auf der rechten Seite in Abbildung 4 ging – die relativ geburtenstarken Jahrgänge der Vorkriegszeit.

Was aber auf uns zukommt sind zunehmend stärker besetzte Jahrgänge (ab 1946 für fast 20 Jahre), die im Babyboom kulminierten. Der große Berg in der Mitte der Abbildung ist das wahre Problem im Verhältnis von demographischer Entwicklung und Arbeitsmarkt.

Wir wagen die These, dass weder unser Beschäftigungssystem, noch unsere Arbeitsmarktpolitik in ausreichendem Maß auf die Verarbeitung dieses Problems vorbereitet sind.

Vielmehr wird in der politischen und öffentlichen Diskussion häufig von der Fiktion ausgegangen, dass die Schwierigkeit mit dem demographischen Wandel darin bestehe, dass sogar in Kürze die Bevölkerung und das Erwerbspersonenpotenzial schrumpfe und den Betrieben das notwendige Reservoir an Arbeitskräften wegbreche. Der vieldiskutierte „Fachkräftemangel" wird als Menetekel einer unmittelbar bevorstehenden Entwicklung beschworen. Von dieser erwarten und fürchten Ökonomen (vgl. Siebert 2001) vor allem die Konsequenz, dass dadurch die Arbeitskosten steigen und die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft gefährdet würde.

Was ist von diesem Argument zu halten und wie ist die gegenwärtige Situation und Entwicklung zu bewerten?

3. Kein bevorstehender – noch gar ein bestehender – Arbeitskräftemangel, sondern zunehmende Mismatches

Vermeintlich gestützt wird diese Vorstellung häufig von den Prognosen des Arbeitsangebots, die das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung vorlegt (vgl. z. B. Fuchs, Thon 1999). Langfristig wird danach die Zahl der Erwerbstätigen in der Bundesrepublik Deutschland tatsächlich schrumpfen (vgl. Abb. 4) – außer man unterstellt eine unrealistisch hohe Zuwanderung oder ein plötzlich, und sehr bald, einsetzendes völlig anderes generatives Verhalten, was wohl ebenso unrealistisch ist.

Allerdings wird bei dieser Argumentation generell der Hinweis des IAB übersehen, dass es hier nur um Modellrechnungen des Arbeitskräfteangebots und nicht der Arbeitskräftenachfrage, also nicht um eine Arbeitsmarktbilanz geht. Diesbezügliche, unbestritten schwer zu prognostizierende, Arbeitsmarktbilanzvorausschauen weisen aber einhellig darauf hin, dass auch im Jahr 2030/2040 noch ein erheblicher Überhang an Arbeitskräften, eine Arbeitslosigkeit von ca. fünf Prozent zumindest, bestehen wird (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 225 ff.). Nur wenn man die langfristige Tendenz eines trotz steigender Beschäftigungszahlen sinkenden Arbeitsvolumens außer acht lässt, keine künftigen Produktivitätssteigerungen unterstellt – und das hieße auch einen Verzicht der Unternehmen auf das Anwenden von Ausweichstrategien bei später kleiner werdendem Erwerbspersonenpotenzial –, nur dann kann man von einem Arbeitskräftemangel auf breiter Front in der Zukunft sprechen. Aber auch dies wird nach allen einschlägigen

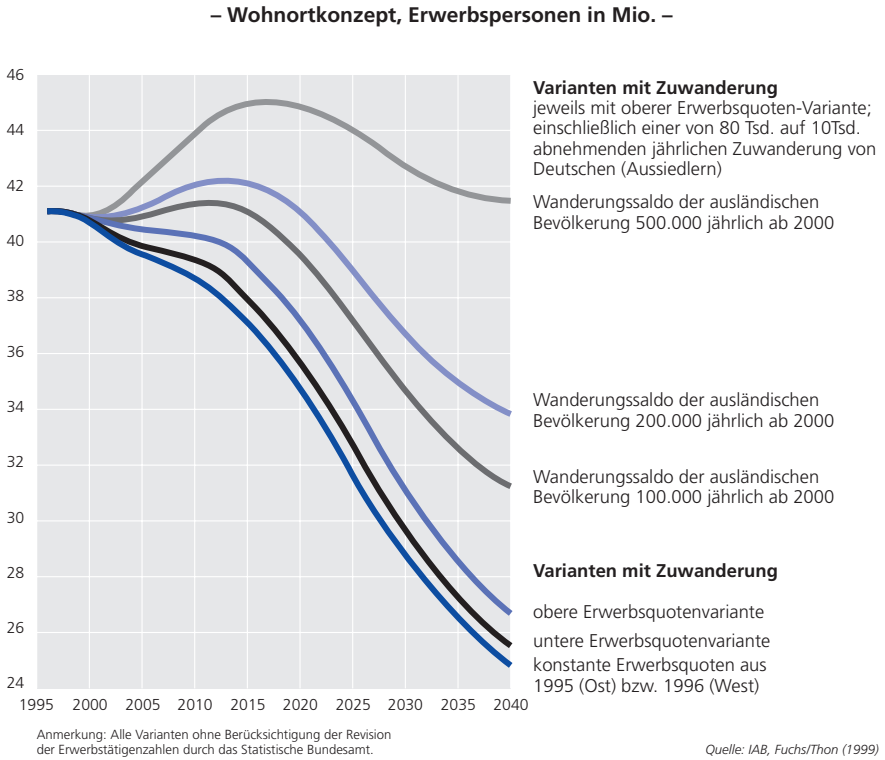


Abb. 4: IAB-Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Gesamtdeutschland 1995 bis 2040 (Quelle: Fuchs, Thon 2001).

Prognosen frühestens in 10 bis 15 Jahren der Fall sein. Bis dahin – mindestens – kompensieren vor allem die steigenden Erwerbsquoten der Frauen in den alten Bundesländern die entsprechenden Rückgänge bei den Männern (vgl. Fuchs, Thon 2001). Andere vorliegende Berechnungen kommen zum Ergebnis, dass dieser Kompensationseffekt sogar bis 2020 ausreicht (vgl. Kempe 2000). Manche Prognosen sehen einen relevanten Rückgang in Deutschland erst ab 2035/2040 (vgl. zu dieser EU-Prognose mit fast offiziösem Charakter z. B. Coomans 2001, S. 52).

Der gegenwärtigen Diskussion zu unserem Thema mangelt es generell an einer ausreichenden Differenzierung hinsichtlich der jeweils zu betrachtenden Zeiträume. Häufig wird so argumen-

tiert, als würde eine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials und – was selbst in diesem Fall noch nicht automatisch gegeben sein muss (vgl. oben) – ein Arbeitskräftemangel auf breiter Front bereits in den nächsten Jahren eintreten. Überlagert wird diese Diskussion dann von Fragen der Arbeitskräftezuwanderung unter dem Schlagwort eines „Fachkräftemangels", der dann als Vorbote einer solchen künftigen Arbeitsmarktbilanz ausgegeben wird.

Auch hinsichtlich dieses Arguments vom „Fachkräftemangel" als Menetekel eines bevorstehenden generellen Arbeitskräftemangels sind erhebliche Vorbehalte anzubringen. Analysen der IAB-Ifo-Befragungen zeigen (vgl. Magvas, Spitznagel 2000, S. 4), dass in Betriebsbefragungen die Aussagen, mehr Umsatz sei im jeweils vergangenen Jahr aus dem Grund nicht möglich gewesen, weil zu wenig geeignete Arbeitskräfte zur Verfügung gestanden hätten, mit gut 10 Prozent Nennungen der Betriebe im Jahr 1999 auch nicht höher ausfallen als im Jahr 1989 und sogar geringer als in den Jahren 1990 und 1991. Im Gegensatz zu den interessengeleiteten Aussagen von Wirtschaftsverbänden kommt beispielsweise das ZEW-Mannheim zu wesentlich niedrigeren Zahlen hinsichtlich der von den Betrieben als nicht besetzbar genannten Stellen (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001). Die noch wesentlich detaillierter angelegten und durch Nachfrageschleifen wohl noch zuverlässigeren Fragen nach nichtbesetzbaren Stellen im IAB-Betriebspanel 2000 kommen schließlich zu nochmals niedrigeren Zahlen (vgl. Tab. 3).

	West	Ost
Un-/angelernte Arbeiter/Angestellte	101	8
Fachkräfte, darunter:	334	43
– Facharbeiter	217	29
– Angestellte	116	14
Meister, Techniker, Fachwirte	16	3
Arbeitskräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss, darunter:	55	9
– Naturwissenschaftler	0	1
– Ingenieure, Informatiker, Mathematiker	33	4
Insgesamt	506	64

Tab. 3: Unbesetzbare Stellen in Deutschland im 1. Halbjahr 2000 (in 1000). Quelle: IAB-Betriebspanel 2000.

Danach waren im 1. Halbjahr 2000 zwar insgesamt 506.000 Stellen in den alten Bundesländern und 64.000 Stellen in Ostdeutschland nicht besetzbar. Von diesen treffen allerdings auf die zumeist in den Vordergrund gerückten Hochqualifizierten (hier: Arbeitkräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss) gerade einmal 64.000 in Gesamtdeutschland. Die eher bescheidenen Zahlen, in denen die „Green-Card" bisher realisiert wurde, sprechen ja auch eine ähnliche Sprache. Das Problem in dieser ein gutes Stück weit irrationalen Debatte um den „Fachkräftemangel" ist, dass an den eklatanten Fakten weitgehend vorbeidiskutiert wird: So wäre den Zahlen an

angeblich fehlenden Ingenieuren z. B. zunächst die hohe Zahl vor allem älterer arbeitsloser Ingenieure gegenüberzustellen und darauf zu verweisen, dass der – weitgehend von der Gesellschaft zu leistende – Integrationsaufwand für ausländische Ingenieure wahrscheinlich höher ist als der Umschulungsaufwand älterer arbeitsloser Ingenieure, den wohl primär die Betriebe zu leisten hätten. Ältere sind aber vielleicht nicht so sehr zum Arbeiten unter allen Arbeitsbedingungen bereit, wie jüngere ausländische Kräfte (vgl. Coomans 2001, S. 57 ff.).

Eigene Analysen zur Empirie der „Fachkräftemangel-Debatte" (vgl. Bosch u. a. 2001) kommen jedenfalls zu dem Ergebnis, dass, entkleidet man die Aussagen der Wirtschaft ihres demagogischen Teils, deutlich geringere Größenordnungen sichtbar werden. Entsprechende Analysen aus den anderen Ländern der Europäischen Union kommen interessanterweise weitgehend zu gleichen Feststellungen (vgl. Secretariat of the European Employment Observatory 2001).

Das größte Problem an dieser Debatte ist offensichtlich, dass die schillernden Seifenblasen der New-Economy von den wahren Problemen ablenken, die kleinere und mittelständische Betriebe zumindest in manchen Gegenden der Bundesrepublik – der süddeutsche Maschinenbau etwa – durchaus im Hinblick auf ihre Fachkräfterekrutierung haben. Regionale und qualifikatorische Mismatches gibt es nämlich zweifellos und sie werden nach aller Wahrscheinlichkeit auch durch die demographischen Veränderungen verstärkt (vgl. Hilpert, Kistler, Wahse 2000). Die Potemkinschen Dörfer, die die informationstechnische und Medienwirtschaft in der schlimmen Tradition des Bangemann-Reports immer aufs neue absondern (vgl. Konrad 1999) sind jedenfalls keine tragfähige Orientierungshilfe für die Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik.

4. Es gibt große ungenutzte Potenziale und Reserven

Die Tatsache, dass zumindest in den nächsten 15 Jahren ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials nicht, eine Alterung desselben aber sehr wohl zu erwarten ist, wirft die Frage a) nach den Alternativen zu einer arbeitsmarktbedingten Zuwanderung auf (vgl. Walwei 2001), also nach denjenigen Gruppen, deren Erwerbstätigkeit durch entsprechende Verhaltensänderung auf Seiten der Betroffenen wie der Betriebe und (Arbeitsmarkt-)politische Maßnahmen zu erreichen wäre und b) nach der Fristigkeit, in der diese jeweiligen Maßnahmen wirksam werden können.

Mit Blick auf das weibliche Erwerbspersonenpotenzial weisen Fuchs und Thon (2001) darauf hin, dass in ihren bisherigen Szenarien des Erwerbspersonenpotenzials eine Steigerung der Frauenerwerbsquote bereits enthalten sei. Für die von ihnen angesprochene Gruppe der Frauen im Alter von 40 bis 45 Jahren ist eine Steigerung über das bereits unterstellte Maß hinaus wohl auch wirklich unter den gegebenen Rahmenbedingungen nur unwesentlich möglich. Das Problem liegt aber bei den anderen weiblichen – und auch männlichen – Altersgruppen. Wir stimmen dabei zu, dass eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit durch eine Verkürzung der Ausbildungszeiten und eine entsprechende Steigerung der Erwerbsquote Jüngerer als sehr zweischneidiges Schwert zu betrachten ist. Gerade in einer Zeit, in der ein Absinken in der qualifikationsbezogenen Spitzenposition der Bundesrepublik im internationalen Vergleich beklagt und für die Zukunft als das wirklich relevante Bedrohungsszenario vorausgesagt wird – auch im

Gefolge einer bildungspolitischen Sparpolitik in den letzten rd. 20 Jahren des vergangenen Jahrhunderts (vgl. Klemm 2001; Reinberg, Hummel 2001) – wäre eine solche Strategie im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeit angesichts der Tendenzen im Qualifikationsbedarf nicht ohne Risiko.

Geboten ist dagegen eine Politik zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Männer und Frauen, nicht nur unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten.

Vor allem aber rückt die Gruppe der Älteren in den Fokus; hierzu sind die in die IAB-Prognosen bereits eingerechneten Steigerungsraten der Beschäftigungs-/Erwerbsquoten deutlich konservativer (vgl. Fuchs, Thon 2001) als sie für Deutschland z. B. aus den EU-Szenarien vorliegen (vgl. Coomans 2001, S. 56).

Hier anzusetzen würde ja im übrigen auch den eingangs zitierten politischen Zielsetzungen im Gefolge der Ratsbeschlüsse von Lissabon und Stockholm Rechnung tragen. Dabei geht es nicht, auch auf mittelfristige Sicht nicht, um eine weitere Erhöhung der Regelaltersgrenze, wie sie von Seiten von Wirtschaftsvertretern gefordert wird. Solche Forderungen sind eher der interessengeleiteten Politik in Richtung der Vergrößerung einer „Reservearmee" zuzurechnen. Es geht vielmehr um eine Steigerung der Erwerbsquoten und spezifisch der Beschäftigungsquoten (d. h. auch eine Senkung der Arbeitslosigkeit) Älterer. Warum dies über weite Strecken nur im Bereich von Teilzeitbeschäftigungen möglich sein soll und wieso Frauen sich einer Erhöhung ihrer Erwerbsquote im Alter von 55 bis 65 Jahren so sehr widersetzen sollten (vgl. Fuchs, Thon 2001, S. 4) ist uns unerfindlich. Angesichts der fortbestehenden Benachteiligung von Frauen im Hinblick auf Beruf und Einkommen (vgl. WSI, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf 2001), der versicherungsmathematischen Abschläge bei vorzeitiger Beendigung des Erwerbslebens und einer seit längerem stattfindenden, inzwischen in ihren Auswirkungen für größere Bevölkerungsteile spürbaren, Stagnation der Realeinkommen aus Erwerbstätigkeit und das bei zunehmender Einkommensspreizung, ist es bei Frauen – und in ähnlichem Maß auch bei Männern – in den oberen Altersgruppen für die künftigen Jahre durchaus nicht abwegig, sondern es ist sogar davon auszugehen, dass auf den langfristigen Trend einer Infantilisierung der Armut auch wieder eine Phase der Altersarmut folgen könnte (vgl. Kistler, Schönwälder, Sing 1999, S. 37 f.; Althammer, Pfaff 1999). Demgemäss ist es sehr wohl realistisch, gerade in den Älteren, und hier insbesondere den älteren Frauen, ein besonders großes Potenzial an zusätzlichen Erwerbstätigen zu sehen, das über die Potenzialbetrachtungen des IAB deutlich hinausgeht (vgl. Sing 1998; Sing 2001).

5. Paradigmenwechsel des Bündnisses für Arbeit muss mit Leben gefüllt werden

Die Realisierung des durchaus verbreitet vorhandenen Erwerbswunsches bei den Älteren (und auch die Verbreiterung der Erwerbsneigung bei den anderen) sind aber nur eine notwendige, noch keine hinreichende Voraussetzung für eine Erhöhung der Beschäftigungsquoten. Auch die Rahmenbedingungen müssen stimmen; so wird z. B. die Altersteilzeit – als per se sinnvolle Maßnahme der Politik – im Blockmodell eigentlich konterkariert. Für die Mehrheit derjenigen in

Altersteilzeit ist dies nichts anderes als eine andere Form des subventionierten vorgezogenen Ruhestands. Dies gilt auch für die Betriebe selbst.

Bei diesen muss sich insbesondere die Einstellung gegenüber Älteren ändern und dieser langfristige Umdenkungsprozess muss heute in die Wege geleitet werden (vgl. Kistler, Hilpert 2001). Maßnahmen wie ein lebenslanges Lernen, eine nicht nur alters-, sondern alternsgerechte präventive Gesundheitspolitik und Arbeitsorganisation lassen sich vielleicht in Modellversuchsbetrieben relativ schnell umsetzen. Ihre Verbreitung in die Praxis hinein ist aber nur über einen längeren Zeitraum hinweg und mit massiver Aufklärungsarbeit möglich.

In diesem Sinne ist der „Paradigmenwechsel" hin zu einer höheren Beschäftigungsquote Älterer sicher richtig und begrüßenswert. Allein dadurch ändert sich aber das Verhalten weder auf der Seite des Arbeitsangebots noch auf der Seite der Arbeitsnachfrage. Die Sache muss mit Leben gefüllt werden!

6. Literatur

Althammer, J.; Pfaff, A. B.: Materielle und soziale Sicherung von Frauen in der Perspektive des Lebenslaufs, in: WSI-Mitteilungen 52(1999)1, S. 32 ff.

Bosch, G.; Heinecker, P.; Kistler, E.; Wagner, A.: Labour and skill shortages in Germany, in: European Employment Observatory, (2001)1, S. 95 ff.

Bundesanstalt für Arbeit: Daten zu den Eingliederungsbilanzen 2000, Sondernummer ANBA 15.08.2001, Nürnberg 2001.

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Bericht zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Berlin 2001.

Coomans, G.: Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa: Fragen und Prioritäten, in: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001, S. 48 ff.

Deutscher Bundestag: Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel", Bonn 1998.

European Commission: Employment in Europe 2001, Brüssel 2001.

Fuchs, J.; Thon, M.: Fachkräftemangel. Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven? IAB-Kurzbericht 15/2001.

Fuchs, J.; Thon, M.: Potenzialprojektion bis 2040: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, IAB-Kurzbericht 4/1999.

Hilpert, M.; Kistler, E.; Wahse, J.; Demographischer Wandel, Arbeitsmarkt und Weiterbildung, in: Arbeit und Beruf 51(2000)9, S. 253 ff.

Kempe, W.: Steigende Erwerbsneigung kompensiert demographischen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung in der Zukunft, in: Wirtschaft im Wandel 6(2000)4, S. 91 ff.

Kistler, E.; Schönwälder, T.: Die alternde Gesellschaft in Deutschland und in der Europäischen Union erzwingt ein lebenslanges Lernen, in: Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen (Hrsg.): LebensLangesLernen. Expertise zu Lebenslangem Lernen-Lebensarbeitszeiten-Lebensweiterbildungs-konten, Berlin 2001, S. 29 ff.

Kistler, E.; Schönwälder, T.; Sing, D.: „Arbeit statt Sozialhilfe" als Instrument der Armutsprävention? – Zur begrenzten Sinnhaftigkeit von Schwimmkursen im Brunnenschacht, in: Palentin, C.; Hurrelmann, K.; Herlth, A. (Hrsg.): Kommunale Strategien der Armutsprävention – Erfahrungen und Perspektiven, Bielefeld 1999, S. 30 ff.

Kistler, E.; Wahse, J.: Der Jugendwahn in der betrieblichen Personalpolitik, in: Die MITBESTIMMUNG, (2001)11 (i.E.).

Klemm, K.: Perspektive: Akademikermangel, hekt. Ms., Essen 2001.

Koller, B.: Ältere Arbeitnehmer. Das Rentenalter wurde angehoben – Zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer, IAB Werkstattbericht 7(2001).

Konrad, W.: Potemkinsche Dörfer. Zur Beschäftigungsdynamik der Informations- und Kommunikationstechnologien, in: IAB; IfS; INIFES; ISF; SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung ,98/'99. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt, Berlin 1999, S. 65 ff.

Magvas, E.; Spitznagel, E.: Aktuelle Diskussion. Arbeitskräftemangel – Bremse für Wachstum und Beschäftigung? IAB Kurzbericht 10/2000.

Reinberg, A.; Hummel, M.: Bildungsexpansion in Deutschland – Stillstand ist Rückschritt. Wirtschaftlicher und demographischer Wandel erfordern einen neuen Anlauf in den Bildungsanstrengungen auf allen Ebenen, IAB-Kurzbericht 8/2001.

Secretariat of the European Employment Observatory: European Employment Observatory (2001)1, hekt. Ms., Birmingham 2001, S. 49 ff.

Siebert, H.: Weniger Wachstum in alternden Gesellschaften. Deutschland muss seine Volkswirtschaft neu organisieren, in: FOCUS 28(2001), S. 178.

Sing, D.: Der demographische Wandel und das zukünftige (insbesondere weibliche) Arbeitskräfteangebot, in: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin, Stuttgart 2001 (i.E.).

Sing, D.: Komponenten und subjektive Determinanten der langfristigen Entwicklung des Arbeitsangebots, in: INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft, Frankfurt, New York 1998, S. 79 ff.

Walwei, U.: Arbeitsmarktbedingte Zuwanderung und bedenkenswerte Alternativen – Strategien zur Erschließung von Personalreserven. IAB-Werkstattbericht 4/2001.

WSI, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf: Bericht zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern, 3 Bände, Düsseldorf, Stadtbergen, Berlin 2001.

Kontakt:

Internationales Institut für empirische Sozialökonomie – INIFES

Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen

Prof. Dr. Ernst Kistler
e-mail: inifes@t-online.de
Tel. 0821-243694-23
Fax 0821-432531

www.inifes.de

Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härtetest für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung

Johann Behrens
ISIS Frankfurt/Main

1. Drei betriebliche Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer und ihre Rückwirkung auf „Altern"

Alle in den Fallstudien vom ISIS befragten Unternehmen berichteten – unabhängig von ihrer Größe und ihrem Wirtschaftszweig – über eine Reihe von Arbeitsplätzen, die erfahrungsgemäß von der Mehrzahl der auf ihnen Beschäftigten aus hauptsächlich gesundheitlichen Gründen nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, häufig nicht einmal bis zum 50. Lebensjahr bewältigt werden könnten. Die Tätigkeitsdauer auf diesen Arbeitsplätzen ist daher begrenzt. Den einzelnen Beschäftigten konnte diese Begrenzung zwar teilweise als biographisch unvorhersehbar erscheinen. Für die Unternehmen trat die Begrenzung aber so regelmäßig auf, dass sie – wenn auch manchmal inoffiziell – für sie Vorsorge treffen mussten. Das Spektrum betrieblicher Reaktionen auf arbeitsplatzspezifisch begrenzte Tätigkeitsdauer umfasste drei Strategien (vgl. Behrens 1984, 1990, 1993): Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche und überbetriebliche Laufbahnpolitik und Externalisierung der betroffenen Beschäftigten aus ihren Betrieben heraus (zu anderen Betrieben, in die Arbeitslosigkeit, in die Frührente).

Diese drei Möglichkeiten sind wechselseitig begrenzt substitutiv. Je mehr eine von den dreien genutzt werden kann, umso weniger muss von den beiden anderen Gebrauch gemacht werden. Je „sozialverträglicher" und kostengünstiger leistungsgewandelte, darunter auch ältere Beschäftigte zum Verlassen eines Betriebes bewegt werden und neue eingeworben werden können, umso weniger notwendig sind aus einzelbetrieblicher Sicht altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Einrichtung betrieblicher Laufbahnen. Wer sich funktionale Äquivalente gerne in „magischen Dreiecken" klarmacht, könnte hier eines sehen.

Wir erkennen dabei sofort, dass begrenzte Tätigkeitsdauer kein Sachverhalt ist, der völlig unabhängig von den drei betrieblichen Reaktionen auf sie auftritt. Im Gegenteil ist begrenzte Tätigkeitsdauer und Leistungswandel selber auch ein Ergebnis der negativen Rückkoppelung zwischen Arbeits- und Laufbahngestaltung einerseits, Externalisierung andererseits: Weil es die Möglichkeit der Externalisierung gibt, können Betriebe es sich leisten, Arbeitsplätze und Berufswege so zu gestalten, dass sie Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleißen und nicht die qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel innerhalb eines gegebenen Berufes (nach dem Vorbild der vertikalen oder horizontalen „Berufskarriere") beinhalten. Und umgekehrt: Weil Arbeitsplätze die Arbeitsfähigkeit frühzeitig verschleißen und nicht mit den qualifikatorischen und organisatorischen Ressourcen zum rechtzeitigen Tätigkeitswechsel verbunden sind, scheint am Ende die Externalisierung als einzige Reaktion übrig zu bleiben.

Die negative Rückkoppelung wirkt auch auf die Konstitution des Alterns innerhalb der Betriebe. Dies wird besonders deutlich, wenn man zwischen drei Komponenten des Alterns und ihrer empirisch vorgefundenen Lösungen unterscheidet. Ein großer Teil der praktisch-betrieblichen, aber auch der gerontologischen Diskussion über alternde Belegschaften erörtert Altern vor allem unter dem Aspekt des physisch-psychischen Verschleißes, des Abbaus physisch-psychischer Leistungsfähigkeit. Dabei sind es noch zwei ganz andere Entwicklungen, die uns „alt" aussehen lassen. In unseren Untersuchungen hat es sich bewährt, zwischen drei

Komponenten von Altern im Betrieb zu unterscheiden. Sie kommen häufig gemeinsam vor und steigern sich gegenseitig. Aber dass es sich um unterschiedliche Komponenten handelt, erkennen wir daran, dass sie fast immer ganz unterschiedliche Lösungen erheischen, dass die Lösung für eine Komponente wirkungslos bleibt, wenn es für die anderen keine gibt (vgl. Behrens 1990):

1. Physisch-psychischer Verschleiß
2. Veralten von Qualifikationen
3. Reputationsverlust und Entmutigung

In allen Betrieben kannten Fach- und Führungskräfte, Personalvertretungen und Beschäftigte Bereiche mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Dabei war es keineswegs nur der psychophysische Verschleiß, der eine Fortsetzung der Tätigkeit bis ins Rentenalter unvorstellbar erscheinen ließ. Vielmehr scheinen sich drei Komponenten des Alterns wechselweise zu verstärken: psychophysischer „Verschleiß", Veralten von Qualifikationen, Entmutigung.

Psychophysische Grenzen zeigten sich

- bei schwerem Heben und Tragen (Bauhof, Innenausbau, Pflege, Frachtumschlag, sehr viel weniger in der Automobilmontage),
- bei besonderen körperlichen Anforderungen (Feuerwehr, Bau)
- bei Arbeitsumgebungseinflüssen wie Hitze, Nässe, Lärm (z. B. Feuerwehr, Bau, Frachtumschlag, weniger Montage)
- bei Zwangshaltungen (Bau, Frachtumschlag, Schreibtätigkeiten, z. T. Montage)
- bei Schicht- und Nachtarbeit (nahmen in allen Branchen eher zu)
- bei besonderen Anforderungen an Konzentration und Monotonieresistenz, (Daueraufmerksamkeit), Programmierung, Service in EDV
- bei geringer Autonomie, insbesondere gegenüber eng getakteten Zeitvorgaben (begrenzt in der Automontage und Zulieferindustrie die Tätigkeitsdauer selbst da, wo schweres Heben und Tragen nicht mehr alternskritisch verbreitet sind).

Veraltende Qualifikation begrenzte die Tätigkeitsdauer fast in allen Branchen, vom Bau (wo Ältere sich scheuten, mit neuen Geräten umzugehen) bis zur Bank (Umstellung auf EDV) bis zum EDV-Bereich, wo System-Spezialisten mit den Systemen obsolet wurden, auf die sie spezialisiert waren. Qualifikatorische Sackgassen und gesundheitliche Belastungen korrelierten hoch und wirken aufeinander nach dem bekannten Muster des Teufelskreises: gesundheitlich belastende Arbeitsplätze qualifizieren häufig nicht; und die mangelnde formale Qualifikation begrenzt die Chancen zum Tätigkeitswechsel bei gesundheitlichen Problemen. Daraus ergibt sich das Ergebnis, dass primär- und sekundärpräventive Maßnahmen gegen vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß häufig zugleich Qualifizierungsmaßnahmen sein müssen.

Entmutigung und Rufverlust bilden eine vom psychophysischen Verschleiß und vom moralischen Verschleiß von Qualifikationen unabhängige Dimension. Wenn sie auch häufig mit gesundheitlichem und moralischem Verschleiß gleichgesetzt werden und Entmutigte sich manchmal krank und zurückgeblieben fühlen, haben Entmutigung und Rufverlust doch auch

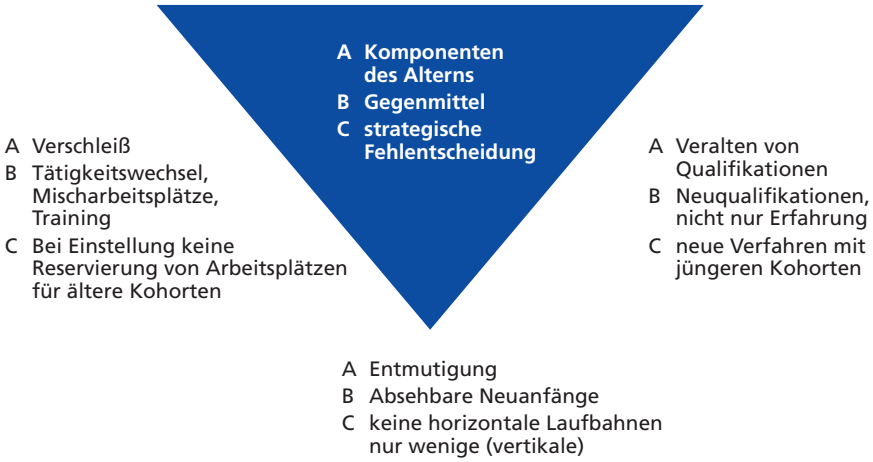


Abb. 1: Was uns alt aussehen lässt: Komponenten des vorzeitigen Alterns, beobachtete Gegenmittel und betriebsstrategische Förderung vorzeitigen Alterns

eigene Quellen. Statistisch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, bei unvorhergesehenen Fehlern dabei gewesen zu sein, mit der Dauer der Tätigkeit. Da Berichtigungen und Umorientierungen in Organisationen häufig mit Wechseln von Führungskräften verbunden sind, können auch – wie insbesondere unsere Fallstudien in Banken zeigten – die jeweiligen Mitarbeiter mit vom Rufverlust betroffen sein.

Organisationen, die durch das Versprechen von Karrieren herrschen und motivieren, erzeugen ebenfalls Entmutigung und Rufverlust bei zu langer Tätigkeit in derselben Position. Dies Motivationssystem ist auch darauf angewiesen, dass keine Beförderungsstaus entstehen. Entmutigung und Rufverlust drohen mit steigendem Alter drittens in Bereichen, die sich als besonders jung und dynamisch darstellen. Dafür ist die EDV nur ein Beispiel. Erst diese unabhängigen Quellen von Entmutigung und Rufverlust führen dazu, dass Ältere weniger innovativ wahrgenommen werden, als sie es biomedizinisch sein können.

Diesen drei Komponenten von Altern entspricht je eine typische Gegenstrategie, in der Abbildung Nr. 1 jeweils unter „B Gegenmittel" aufgeführt. Wenn wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorzeitig alt aussehen lassen wollen, müssen wir diese empirisch beobachtbaren Verjüngungsgelegenheiten unbedingt vermeiden.

1. Verschleißbezogene Trainings- und Rehabilitationsmaßnahmen, Tätigkeitswechsel, Mischarbeitsplätze;

2. Erwerb neuer Qualifikationen, nicht nur Kumulation von Erfahrung;
3. Absehbare Neuanfänge als Reaktion auf Reputationsverlust und Entmutigung.

Diese typischen Verjüngungsgelegenheiten können durch strategische Entscheidungen von Betrieben erschwert werden (in der Abbildung unter „C" aufgeführt).

2. Alle drei Gegenstrategien in einer: die horizontale und die vertikale Laufbahn

Alle drei Verjüngungsgelegenheiten kommen, wie leicht erkennbar, in einer Maßnahme zusammen, die aber nur für Teile von Belegschaften zugänglich ist. Dies ist die Laufbahn. Laufbahnen ordnen im Lebenslauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann – auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist (z. B. Schichtarbeit, schweres Heben und Tragen, einige Dienstleistungen). Die bekannteste derartige Laufbahn ist die Karriere, vertikal als beruflicher Aufstieg, horizontal als zunehmende Spezialisierung und Virtuosität:

- **Karrieren lösen das Problem des physischen, z. T. des psychischen Verschleißes**, indem sie auf zumindest orthopädisch weniger belastende Arbeitsplätze führen: z. B. von der Montage in die Meistertätigkeit, vom Bett zur Tätigkeit als Lehrschwester, vom Außen- in den Innendienst, vom Heben schwerer Lasten in die Bauleitung. Viele Vorgesetztenarbeitsplätze können zumindest orthopädisch gesehen als relative Schonarbeitsplätze gelten; fast alle Vorstände sind buchstäblich insofern „Leistungsgewandelte", als sie nicht mehr zu denselben Leistungen fähig sind, zu denen sie mit 20 Jahren fähig waren.
- **Karrieren lösen das Problem des moralischen Verschleißes von Qualifikationen**, in dem sie nicht nur neue Qualifikationen erfordern, sondern vor allem kränkungslose Übergänge ermöglichen. Die Entwertung der alten Qualifikation wird gar nicht bewusst: bevor sie bemerkt wird, ist man eine Stufe weiter. Es müssen auch nicht neue Qualifikationen für die alte Position, sondern andere Qualifikationen für eine bessere Position erworben werden. Dabei erscheint der Übergang zu altersgerechten Tätigkeiten nicht als Unfähigkeit zu den bisherigen, sondern als Fähigkeit zu neuen Aufgaben.
- Reputationsverzehr: Dass **Aufstieg ein Mittel gegen Reputationsverzehr und Entmutigung** ist, braucht nicht weiter ausgeführt zu werden.

Dabei fällt auf: als je schwieriger eine Arbeit gilt, um so eher finden sich Ältere in ihr. Das Ausmaß kann man sich an einer Erscheinung klarmachen, die sich als Alterskorridor bezeichnen ließe. Er misst die Jahre zwischen den tätigkeitsbedingten „Altersgrenzen" verschiedener Berufe. Der Alterskorridor ist 30 Jahre breit, der Abstand zwischen den tätigkeitstypischen „Altersgrenzen" ist so lang wie eine ganze Generation: während man für einige Berufe in den Augen der befragten Vorgesetzten schon mit 42 fast zu alt ist, ist man es für andere erst jenseits der 70. Sehen wir uns an, welche Berufe die frühe, welche die späte tätigkeitsbedingte Altersgrenze zeigen, so finden wir als Faustregel, natürlich mit einigen Ausnahmen: Je besser

entlohnt, je schwieriger und anspruchsvoller, je qualifizierter, je „prestigeträchtiger" ein Beruf oder eine Position ist oder – besser gesagt – als solche gilt, um so eher finden wir sie an der oberen Grenze des Alterskorridors, umso eher liegen ihre tätigkeitsbedingten Altersgrenzen erst nahe an oder sogar jenseits der gesetzlichen.

Diese Ergebnisse sind in den oben erwähnten Betriebsfallstudien gewonnen; sie geben die Einschätzungen und Entscheidungsroutinen („Regeln") betrieblicher Vorgesetzter wieder. Sind sie mit der Analyse von Erwerbsverläufen und Erwerbsverteilungen in Massendaten vereinbar? Nach den eingangs in Anspruch genommenen Regeln der Kombination von Betriebsfallstudien und bevölkerungsrepräsentativen Studien von Erwerbsverläufen sollen Ergebnisse aus der einen Datenquelle nur aufrechterhalten werden, wenn sie Ergebnissen der jeweils anderen Datenquelle nicht widersprechen. Die These der Laufbahn als gelungener Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer ist dann besonders plausibel, wenn Aufgestiegene auch bei chronischen Erkrankungen und Stress länger als andere oder ebenso lang sich in der Erwerbstätigkeit halten können[1].

Der in mehreren Wellen, aber bedauerlicherweise nicht als Panel erhobene bundesdeutsche Nationale Gesundheitssurvey der Deutschen Herz-Kreislauf-Präventionsstudie (DHP) und das sozioökonomische Panel erfragen rudimentär Angaben zu Arbeitsbelastungen, die im Fall der DHP-Querschnitte retrospektiv, beim deutschen SOEP auch prospektiv auswertbar sind (vgl. Behrens, Elkeles, Schulz, Koppelin, Dreyer-Tümmel 1997 und Behrens, Elkeles 2000). In einer

1 Die Ungleichheit vor Krankheit, vorzeitiger gesundheitlich bedingter Beendigung von Erwerbskarrieren und Tod steht in den meisten Ländern, die entsprechende Statistiken führen, in einem deutlichen Zusammenhang mit Einkommen und Geschlecht. Wodurch dieser Zusammenhang bewirkt sein könnte, ist damit aber noch nicht begriffen. Stellen Arbeitsbelastungen das Bindglied zwischen diesen Variablen dar (vgl. Behrens u. a. 1997, Behrens 1997)? Dasselbe Ergebnis erbrachte eine weitere multivariante Analyse des deutschen SOEP (vgl. ebenfalls Behrens, Elkeles, Schulz, Koppelin, Dreyer-Tümmel 1997). Während sich für viele derjenigen, die in jedem der Jahre 1984 bis 1989 im SOEP chronische Beschwerden angaben, der Erwerbsverlauf labilisierte (Wechsel des Arbeitgebers bis zu Wechseln in Arbeitslosigkeit und Nichterwerbstätigkeit), blieb eine Minderheit dieser chronisch Beeinträchtigten konstant an ihrem Arbeitsplatz – obwohl sie einen erheblichen Umfang von Arbeitsunfähigkeitstagen aufwiesen und die Angabe „hoher nervlicher Beanspruchung" zunahm. In allen anderen Arbeitsbelastungen, im Einkommen und ihrer beruflichen Stellung waren sie aber in einer günstigeren Lage als die übrigen chronisch Beeinträchtigten. Arbeitsbelastungen und Erkrankungsindikatoren scheinen danach erst zusammen mit Anerkennungspotenzialen von Arbeitsplätzen und deren – bei besser bezahlten Positionen häufigeren – Ausübbarkeit bei relativ eingeschränkter Gesundheit den Zusammenhang zwischen Einkommen und gesundheitlichen Krisen der Erwerbsfähigkeit verständlich zu machen. Die Ergebnisse der Betriebsfallstudien und der repräsentativen Verlaufs- und Verteilungsanalysen widersprachen sich nicht. Die praktische Schlussfolgerung daraus scheint beim ersten Ansehen unrealistisch bis zur Absurdität: Man braucht sich das folgende Rechenexempel nur vor Augen zu führen, um das sichere Gefühl zu haben, dass es zwar rechnerisch richtig, aber sachlich weit von der Wirklichkeit der Bundesrepublik entfernt ist: Soll eine Bevölkerung bis weit ins siebente Lebensjahrzehnt hinein erwerbsfähig und erwerbstätig bleiben, so wäre ein möglichst frühzeitiger massenhafter Wechsel zu den besser bezahlten und „prestigeträchtigeren" Tätigkeiten, eine massenhafte Beförderung ein – rechnerisch – probates Mittel. Die Wechsel müssten frühzeitig, etwa am Ende des dritten Lebensjahrzehnts erfolgen. Denn Verschleißerscheinungen, die sich im fünften. Lebensjahrzehnt zeigen, haben ihre Ursache viel früher (vgl. Schmidt-Ohlemann & Behrens 1987).

multivarianten Analyse (logistische Regression) standen bei beiden Geschlechtern die Arbeitsbelastungen „Körperlich schwere Arbeit", „Hohes Arbeitstempo/Zeitdruck" und „Zwang zu schnellen Entscheidungen", speziell für Frauen „EDV-Bildschirmarbeit", „Langweilige, gleichförmige Arbeit" und „starke Konkurrenz durch Kollegen", speziell für Männer „Widersprüchliche Anforderungen/Anweisungen" sowie „Unangenehme/einseitige körperliche Beanspruchungen" signifikant in einem Zusammenhang mit der Beendigung von Arbeitsverhältnissen aus gesundheitlichen Gründen und Frühberentung. Annähernd 70 % der „Wechsel aus gesundheitlichen Gründen" führten in Arbeitslosigkeit oder zum Ausscheiden aus der Erwerbstätigkeit und Verschlechterungen der relativen Einkommensposition der betroffenen Haushalte. Es gab allerdings einen Stressfaktor, der zwar als belastend angegeben wird, aber mit einer vorzeitigen Beendigung der Erwerbskarriere eher seltener verbunden war: Das ist die Arbeitsbelastung „Hohe Verantwortung für Menschen". Diese Arbeitsplätze sind mit überdurchschnittlichem Einkommen und höheren beruflichen Positionen verbunden. Dies Ergebnis deutet darauf hin, dass nicht Arbeitsbelastungen generell, sondern nur bestimmte Arbeitsbelastungen im Zusammenwirken mit anderen Eigenschaften des Arbeitsplatzes (geringe Anforderungsflexibilität bei „relativer Gesundheit", mangelnde Anerkennung) in gesundheitlichen Krisen der Erwerbsfähigkeit kulminieren.

Aber der Vorschlag „Aufstieg in Leitungs- und Ausbildungspositionen" widerspricht – so häufig sie bei Rückenproblemen Bauarbeitern, Pflegekräften, Handwerkern von ihren Ärzten gemacht wurde – einer Bedingung, die eingangs für die Präsentation von Beispielfällen gemacht wurde: Die vertikale Karriere ist eine Lösung, die nicht für alle Bedürftigen verallgemeinerbar und zugänglich sein kann.

3. Handwerks-Tätigkeiten in Kleinstbetrieben als Härtetests für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung

3.1. Warum dieser Testfall?

Die These, dass vorausschauende Personalpolitik als Laufbahnpolitik erfolgsentscheidende Komponente des Arbeitsschutzes ist, wurde von unserem Institut aus der Beobachtung von Mittel- und Großbetrieben entwickelt (nämlich aus vergleichenden Fallstudien in der Autoindustrie, in der Krankenversorgung, im Service bzw. im Außendienst älterer Computerfirmen). An diesen großen und mittleren Betrieben wurden auch die Weichenstellungen ablesbar, die über Statuspassagen in Laufbahnen oder Sackgassen entscheiden. Der Einwand liegt daher nahe, das ganze Konzept „Laufbahngestaltung" sei ein weiteres Gesundheitsförderungsprodukt, das nur für größere Betriebe umsetzbar sei und damit die Mehrheit der Bevölkerung ausschlösse. Daher war das Konzept einem Härtetest gerade in Klein- und Kleinstbetrieben mit großen körperlichen Anforderungen auszusetzen, und zwar im Bau- und Malergewerbe, bei größeren Betrieben ebenso wie bei Kleinstbetrieben mit 8 – 10 Mitarbeitern, die innerhalb der einzelnen Aufträge kaum Arbeitsteilung realisieren können. Hier ist am wenigsten zu erwarten, dass ein Laufbahnkonzept umsetzbar ist.

3.2. Was die Tätigkeit im Bau- und Malergewerbe begrenzt

Im Bau- und insbesondere Malergewerbe gibt es Tätigkeiten, die auch zwischen 50 und 65 Jahren gut auszuführen sind, neben anderen Tätigkeiten, die vielen Beschäftigten schon mit Ende Vierzig schwer fallen, die sie sich nicht zutrauen oder die ihnen nicht zugetraut werden. Zu den ersten, im Alter noch gut ausführbaren Tätigkeiten gehören z. B. Bauleitung, aber auch Innenraumstreichen (ohne das Verrücken sehr schwerer Möbel), Außenarbeiten (ohne Stehen auf 6 m hohen Leitern, ohne Arbeiten über dem Kopf). Zu den schon mit Ende Vierzig für viele schwierigen Tätigkeiten gehören entsprechend Heben schwerer Lasten, Stehen auf 6 m hohen Leitern u. ä. Viele Ältere, so sagten uns Meister und Altgesellen immer wieder, könnten weder auf Gerüsten stehen, noch nähmen sie teure neue Maschinen in die Hand (Entmutigung). Dafür könnten sie bestimmte Arbeiten genauso gut wie junge (z. B. Lackieren) und andere besser als junge: Weil sie selber oft gebaut hätten, verstünden sie sich auf alle Arbeiten des Ausbaus – nicht nur auf die als Maler gelernten – , seien umsichtig, geduldig und höflich („Gnädige Frau, was kann ich noch für Sie tun"). Deswegen seien sie jungen immer dann überlegen, wenn ein ganzes Haus umsichtig und mit Kundenkontakt und vielen Teilaufgaben zu renovieren oder auszubauen sei. Hier sind Alternsprozesse offenbar Reifungsprozesse. Junge seien dagegen nicht nur am Gerüst, wo es um Kraft und Körperbeherrschung geht, sondern auch im Umgang mit teueren arbeitserleichternden Maschinen besser, an die sich ältere nicht herantrauten (Ältere seien durch solche Maschinen, die viel schneller ein bisher langwierige Arbeit verrichteten, geradezu entmutigt: „Jetzt bin ich über.")

Zusammengefasst finden wir auch im Bau- und Malergewerbe die drei Komponenten, die uns alt aussehen lassen: (physischer und psychischer) Verschleiß, Ausschluss von Lern- bzw. besser Verlernprozessen, Entmutigung bzw. Reputationsverlust.

Insbesondere in Kleinbetrieben des Bau- und Malerhandwerks sind aber Lösungen erschwert. Das zu lösende Problem liegt auf der Hand: Im Arbeitsalltag bestehen die meisten Tätigkeitsbündel in einer Mischung aus Tätigkeiten, die mit 50, 60 Jahren noch durchführbar sind, und Tätigkeiten, die kaum noch zu bewältigen sind. Zwar werden der zweiten Gruppe, also den nicht mehr durchführbaren Tätigkeiten, sicherlich häufig Tätigkeiten zugeschrieben, die in die erste Gruppe gehören. Das ändert aber nichts daran, dass es bei aller Prävention und Arbeitsgestaltung immer einzelne Tätigkeiten gibt, die in die Gruppe der nicht mehr durchführbaren Tätigkeiten fallen. Diese Anforderungen stellen sich im Arbeitsfluss der Vollendung einer Arbeit entgegen (z. B. der zitierte zu verrückende sehr schwere Schrank). Und es nutzt an diesem Engpass im Arbeitsfluss nichts, dass alle anderen Tätigkeiten optimal durchführbar sind. Die einfache Lösung, die schwer zu realisieren ist, liegt also in einer Entmischung der jetzigen Tätigkeitsschneidung hin zu Tätigkeitsmischungen, die die jeweiligen altersspezifischen Stärken besonders nutzen. Zu dieser Lösung führen verschiedene Wege, die mehr oder weniger in der von uns untersuchten Branche auch gegangen wurden.

3.3. Die Figuration von Berufen, Generationen und Geschlechtern und die Ökonomie externer Effekte

Die Methode, die sich aus der Frage ergibt, ist die der Fallstudie als Interpretation eines natürlichen Experiments. Um etwas darüber zu erfahren, wie man länger erwerbstätig bleiben kann, bedarf es aus der betrieblichen Praxis entnommener Beispiele. Nicht nötig ist es, dass diese Beispiele sich schon überall verbreitet haben oder im statistischen Sinn repräsentativ für alle Alternsprozesse in allen Branchen sind. Es darf nur keine unüberwindlichen Gründe dafür geben, dass sie notwendigerweise immer Minderheitsbeispiele bleiben. In unsere Untersuchung sind Betriebe aller Größen und unterschiedlicher industrieller und Dienstleistungsbranchen aufgenommen worden, und zwar nach dem Kriterium des theoriegeleiteten kontrastierenden Samplings (vgl. Strauss und Corbin 1990, Kelle u. a. 1998): Suche zu jedem Fallbeispiel nicht ein ähnliches, die These bestätigendes Beispiel, sondern das Gegenbeispiel – also zur These über stark arbeitsteilige Großbetriebe die Ein-Personen-Arbeit usw. Diese theoretisch geleitete Suche nach Kontrastfällen, nach Gegenbeispielen ist vom Aufwand her effizienter als die (beliebtere) Suche nach Beispielen, die die eigene These bestätigen. Fallstudien lassen sich nämlich ohnehin nicht in so großer Zahl und so flächendeckend durchführen, dass die Bestätigung durch viele ähnliche Fälle mehr Beweiskraft gewönne als die Bestätigung durch wenige. Kontrastfälle und Gegenbeispiele eröffnen dagegen eine Falsifizierungschance und drängen schneller zu einer Differenzierung und Fortentwicklung der theoretischen Annahmen. Nur wenn man aktiv Kontrastfälle und Gegenbeispiele gesucht hat, ist es ein überraschendes Ergebnis, dass sich Probleme und Lösungen in allen Arten von Betrieben gleichen. Daher kann zunächst das allen untersuchten Betrieben Gemeinsame in seinen Varianten dargestellt werden, bevor im 6. Abschnitt besonders überraschende und harte Fälle auseinandergelegt werden. Solche Fallstudien mit den Mitteln des im Zeitverlauf wiederholten „qualitativen" Interviews, von Betriebsbegehungen und Aktenanalysen zur Rekonstruktion von Akteursperspektiven sind dabei nicht lediglich als hypothesengenerierende Vorstudien zu den eigentlich hypothesentestenden quantitativen Untersuchungen zu sehen (ein solches Phasenmodell der Verbindung qualitativer und quantitativer Studien ist seit Barton und Lazarsfeld (1984, zuerst 1955) beliebt). Im Gegenteil sind beobachtete Erwerbsverläufe, die mit sozialstrukturellen Variablen korrelieren, gar nicht verständlich, ohne die Perspektiven der Akteure zu rekonstruieren. Quantitative Untersuchungen sind insofern Vorstufen von qualitativen (vgl. zu solchen sogenannten Tiefenerklärungen Kelle u. a. 1998, Faulbaum 1991, Behrens 1990).

4. Empirische Typologie des Umgangs mit alternden Beschäftigten im Malergewerk und in der Bauwirtschaft

4.1. Meister machen und Bauleiter werden: Keine Lösung für alle Betroffenen

Das erste und spontan am häufigsten genannte Beispiel für ein **alternsgerecht gemischtes Tätigkeitsbündel** ist die **Bauleitung**, die freilich nicht für jeden erreichbar ist. Sie enthält so gut wie keine Tätigkeiten mit altersabhängig begrenzter Ausführbarkeit. Eine empirische Lösung möglicher Altersprobleme besteht also im Aufstieg und entsprechender Weiterbildung,

also in der oben bereits genannten „vertikalen Karriere". Erfahrene Arbeitsmediziner der Berufsgenossenschaft drückten das so aus: „Beste Präventionsmaßnahme: Zur rechten Zeit Meister machen und Bauleiter werden". Als Bauleiter könne man im Beruf alt werden. Alle Einzelmaßnahmen wie Hebehilfen, leichtere und besser zu greifende Steine usw. wirken nicht so gut wie der Aufstieg. Nicht wenige Arbeitsmediziner sahen in der Karriere sogar die einzige realistische Lösung; für die, die nicht rechtzeitig Bauleiter würden, würde es eng.

Vor Ort ließen sich aber noch weitere Lösungen erkennen, die Laufbahnen enthalten, ohne gleich in die Bauleitung zu führen. Diese weiteren empirischen Lösungen lassen sich in folgender Typologie fassen. Sie gibt auch Auskunft über die Umstände, unter denen die jeweiligen Umgangsweisen besonders häufig vorkommen. Als wichtigste unabhängige Variable für die Wahl einer der folgenden Strategien wurde von Seiten sowohl der Meister, der Altgesellen und Gesellen als auch des arbeitsmedizinischen Dienstes genannt: Alter des Betriebsinhabers, zweitwichtigste: Größe des Betriebs. Daher könnten paradoxerweise Altgesellen eher in Kleinstbetrieben „alt werden" als in größeren, bei denen die Möglichkeit interner Arbeitsverteilung in der Regel nicht genutzt würde.

4.2. Spezialisierung des Angebots (meist bei älterem, selber leitendem Betriebsinhaber)

Wenn der Betriebsinhaber selber über 50 sei und die Probleme des Alterns z. B. beim schweren Heben kenne, ziehe er Altgesellen mit, und die würden selten krank. Sei der Betrieb so klein, dass er nicht intern umverteilen könne und fast ausschließlich mit älteren Handwerkern arbeitete, **spezialisiere er sein Angebot** und nähme bestimmte Arbeiten (z. B. unausgeräumte Schränke verrücken) gar nicht an. (D.h. der Kunde muss die Schränke ausräumen oder selber verschieben, muss im letzten Fall allerdings selbstverständlich auch die erheblichen Entgelte nicht zahlen, die diese Leistung sonst kostet.) Derartige Betriebe bedienten häufig, aber nicht ausschließlich alte Kunden in Siedlungen. Einige Betriebe mit etwa 8–10 Beschäftigten erwiesen sich dabei als fast idealtypische Beispiele für die Lösung „Laufbahnpolitik" und, wo diese wegen der geringen Personenzahl nur durch Angebotsspezialisierung zu erreichen ist, für die flankierende Marketingstrategie „Spezialisierung des betrieblichen Angebots nicht nach der Nachfrage, sondern nach den Fähigkeiten der Belegschaftsmitglieder". Ältere Inhaber boten entweder nur solche Innenausbauarbeiten an, die sie beherrschten, oder gaben die Arbeiten, für die sie die Leute nicht hatten, im Unterauftrag weiter. Sogar bei neuen Angeboten folgten sie den Fähigkeiten ihrer Beschäftigten: Ein Inhaber hatte z. B. nie Wärmedämmungen angeboten, bis eines Tages ein älterer Geselle ihm vorschlug, Wärmedämmung, die er in einer anderen Firma gelernt habe und gerne mache, ins Angebot aufzunehmen und ihn dafür von anderen Arbeiten zu entlasten. Seitdem macht die Firma – genauer ein einziger ihrer Gesellen – Wärmedämmungen.

4.3. Interne Arbeitsteilung

Die Möglichkeiten interner Arbeitsaufteilung sind bei kleineren Aufträgen, die von einem oder zwei Handwerkern erledigt werden, begrenzt: wenn ein schwerer Gegenstand von 2 Personen bewegt werden muss, kann bei einer Besetzung von zweien nicht einer den anderen vertreten. Diese Einschränkung gilt natürlich nicht bei Dreier- oder Vierergruppen. In der Tat erklären im Interview alle Inhaber und Geschäftsführer größerer Maler-Betriebe, dass durch die mögliche interne Arbeitsteilung jeder bei ihnen bis ins Rentenalter arbeiten könne (vgl. Behrens in ZfSR 11/12 1990). Faktisch haben wir diese Arbeitsteilung gerade in Betrieben über 30 Mitarbeitern nicht vorgefunden – von Ausnahmen, wie den Betriebshöfen in der Großindustrie abgesehen. Dies stimmt mit der Erfahrung sowohl der Altgesellen und Gesellen wie auch der arbeitsmedizinischen Erfahrung überein. Daher könnten paradoxerweise Altgesellen eher in Kleinstbetrieben „alt werden" als in größeren, bei denen die Möglichkeit interner Arbeitsverteilung in der Regel nicht genutzt würde. Großbetriebe ab 30 Beschäftigte – so die übereinstimmende Einschätzung in allen zwölf Interviews mit Gesellen und Meistern – nähmen keine Rücksicht, alle müssten aufs Gerüst. Kleinere Betriebe – 1 Meister, 2 Gesellen, Lehrlinge – stellten die Arbeit eher auf die Fähigkeiten der einzelnen ein, besonders, wenn der Inhaber selber schon etwas älter sei.

4.4. Arbeitsteilung zwischen selbständigen Teil- und Unterauftragnehmern

Im Bau- und im Malergewerk ist die Vergabe von Unteraufträgen üblich. Dies Verfahren kann helfen, **sowohl das Generations- als auch das Alternsproblem zu lösen**. Das Generationenproblem kann traditionell in kleinen Betrieben zu einem erheblichen Stressfaktor werden. Viele jüngere Meister hatten vermieden, in den väterlichen Betrieb einzutreten, weil sie sich von ihren Vätern keine Vorschriften mehr machen lassen wollten. Heute schlagen Meister ihren Söhnen vor, einen eigenen Betrieb unter dem gemeinsamen Dach aufzumachen, so dass sie sich bei gemeinsamen Arbeiten ihre Leistungen gegenseitig in Rechnung stellen und als selbständige, gleichberechtigte, selbstverantwortliche Unternehmen sich – von Generation zu Generation – geschäftsmäßig verhalten können.

So übernimmt typischerweise ein Sohn ein oder zwei jüngere Gesellen vom alten Betrieb und investiert, als Neugründung von Investitionshilfen profitierend, in Maschinen. Er führt ganz andere Arbeiten aus als der Altbetrieb, bekommt von Leuten Aufträge, die dem alten Meister nie einen geben würden (und umgekehrt). Und wenn sich Alt- und Neubetrieb wechselseitig zur Ergänzung brauchten, ginge das auf getrennte Rechnung. So sähen die jüngeren, dass sie nicht unter der Herrschaft der Alten stünden, und die Alten, dass sie ihre eigene Arbeit haben.

4.5. Technische Arbeitsplatzgestaltung

Die Fülle technischer Verbesserungen (Hebehilfen, Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe) können nicht verhindern, dass bei jeder Arbeitsaufgabe im Ablauf doch **einige** wenige Arbeiten vorkommen (z. B. einmal ein Gewicht wuchten), die nicht ganz altersinvariant zu bewältigen sind, und daher eine interne Arbeitsteilung oder eine Spezialisierung des Angebots nötig machen.

4.6. Externalisierung

Wenn der Betriebsinhaber nicht selber alt ist und generell in größeren Betrieben, so die Einschätzung unserer Gesprächspartner, beginne Ende 40, Anfang 50 der Kampf um den Arbeitsplatz, in dem die Arbeits- und Sozialmedizin von beiden Seiten als Gatekeeper in Anspruch genommen würde:

Die Handwerker kämen, um sich für einen Schwerbehinderten-Ausweis prüfen zu lassen. Dieser Ausweis erhöht ihren Kündigungsschutz. Die Betriebsleiter kämen, um sich für eine Kündigung bescheinigen zu lassen, dass die älteren Handwerker ihre Tätigkeit nicht mehr ausüben könnten. Ein Verlust des Arbeitsplatzes bei fünfzigjährigen Beschäftigten führe nach der Erfahrung der Arbeitsmediziner in der Regel in die Langzeitarbeitslosigkeit, unterbrochen oder eingeleitet durch lange Krankschreibungen, bis sie im glücklichen Fall ein Freund oder früherer Kollege in seinen Betrieb aufnähme.

Als Ergebnis dieser externalisierenden Strategien finde sich in größeren Betrieben, aber auch in kleineren Betrieben mit jüngeren Inhabern ein deutlicher healthy worker effect (vgl. Behrens u. a. 1992), während sich andere Handwerker eher in kleineren Betrieben mit älteren Inhabern halten können. Die **Fluktuation** wird dabei nicht als altersabhängig wahrgenommen – weil es ja häufig den einen oder anderen älteren gibt, der über 20 Jahre mit einem Meister arbeitet –, sondern durch individuelle Gesundheitsprobleme oder häufiger noch durch Verhaltensprobleme bedingt (bestätigt insofern Interviews in Behrens (1990)).

5. „Fehl"-Entscheidungen an Weichenstellungen und Statuspassagen und ihre gesundheitlich-qualifikatorischen Folgen

5.1. Sechs bewährte betriebliche Weichenstellungen zur vorzeitigen Alterung des Personals

Rat Nr. 1: Vermeide rechtzeitige Mischung von Tätigkeiten

Laufbahnen verlangen bzw. werden erleichtert durch frühzeitige **Mischung von Tätigkeiten**, weil Mischungsverhältnisse von Tätigkeiten sich leichter ändern lassen, als abrupte Wechsel eingeführt werden können. Gegen diesen einfachen Grundsatz wird am häufigsten verstoßen. Personen werden jahrelang in Tätigkeiten belassen, die sich vorhersehbar als begrenzt erweisen und keine Trainingseffekte für Folgetätigkeiten aufweisen. Sie stellen das Gegenteil von Laufbahnen, nämlich Sackgassen dar. Die Personen scheinen dann für andere Tätigkeiten ungeeignet. Wurden in den von uns untersuchten Unternehmen hingegen schon in relativ jungen Jahren Tätigkeiten gemischt, z. B. Feuerwehrdienste mit Aufsichtsdiensten, Fahrertätigkeiten mit Wartung, Bauausführung mit Arbeitsorganisation und Verwaltungstätigkeiten, erwiesen sich Wechsel nicht nur im Mischungsverhältnis zwischen diesen Komponenten, sondern sogar Wechsel in bisher nicht ausgeübte Tätigkeiten und zu anderen Arbeitgebern als leichter.

Rat Nr. 2: Fördere virtuose Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände

Höchste Investitionen bis hin zu virtuosen Spezialisierungen können genauso wirken wie ein Mangel an Weiterbildung, wenn die virtuosen Spezialisierungen in veraltende Wissensbestände erfolgen. In unserem sample boten dafür hochspezialisierte Systemspezialisten für EDV-Programme ein schlagendes Beispiel. Sie werden als Spezialisten mit einem System groß und zu anerkannten Autoritäten, und wenn das (z. B. proprietäre) System ersetzt wird, ist ihr Wissen entwertet. Die betriebliche Regel, die diese Wirkung erzeugt, ist ebenso einfach wie deutlich: Auf ganz neue Entwicklungen setzen Betriebe eher neu eintretende Hochschulabsolventen als die eigenen älteren Spezialisten an; damit nutzen Unternehmen auch das für sie ziemlich freie Gut der Hochschulausbildung.

Rat Nr. 3: Vermeide absehbare horizontale Laufbahnen

Laufbahnen werden in vielen Fällen erst möglich, wenn es absehbare Laufbahnen **auf gleicher hierarchischer Ebene** gibt, weil dann Wechsel auch bei ausgedünnten Vorgesetztenpositionen in die Lebensplanung einbezogen werden können**.** Die Absehbarkeit dieser Wechsel ist für Betriebe und Beschäftigte entscheidend, auch wenn später von ihnen kein Gebrauch gemacht wird. Das Problem spezieller Altenarbeitsplätze lag, wie insbesondere unsere Untersuchungen älterer Arbeitnehmer/innen nach einer Rehabilitation zeigte (vgl. Behrens u. a. 1996, Schulz u. a. 1996), darin: Sie stellten einen so krassen Bruch mit dem erreichten Status dar, dass Beschäftigten auch bei großen finanziellen Einbußen die Berentung erstrebenswerter schien, als diesem Statusverlust ausgesetzt zu sein.

Rat Nr. 4: Vermeide unbedingt die Neueinstellungen Älterer (unausgewogene betriebliche Altersstrukturen)

Bei Neueinstellungen auch Ältere einzustellen würde Laufbahnen durch ausgewogene Altersstrukturen erleichtern (heute noch ganz unüblich, vgl. Behrens u. a. 1992). Die Neueinstellung auch Älterer ist also unbedingt zu vermeiden, wenn es darum geht, eine Belegschaft vorzeitig zu alt aussehen zu lassen. In mehreren Fallstudien zeigte sich immer wieder dieselbe richtige Weichenstellung: Einerseits klagten die Verantwortlichen der Personalabteilung über Kohorten gleichalter Mitarbeiter, die in Tätigkeiten mit begrenzter Ausführbarkeit eingestellt wurden und weder ihre Tätigkeit ausüben könnten noch anderweitig einsetzbar seien. Paradoxerweise erschien es ihnen selbstverständlich, auch in Zukunft möglichst keine Älteren einzustellen. Ganz unüblich war es, in der eigenen Verwaltungsabteilung eine Reihe von Arbeitsplätzen für Ältere aus anderen Abteilungen zu reservieren.

Am Beispiel zweier Flughäfen im öffentlichen Eigentum kann das veranschaulicht werden: Die Personalverantwortlichen sehen deutlich und lange im Voraus, dass es im Betrieb Bereiche mit begrenzter Tätigkeitsdauer gibt. Sie nennen die Flughafenfeuerwehr, in der regelmäßig um das 45. Lebensjahr herum einige Feuerwehrleute die betriebsärztlich durch Simulation geprüften Anforderungen nicht mehr erfüllen können, innerhalb von ein bis zwei Minuten an ein brennendes Flugzeug heranzukommen und Menschen vor dem Erstickungstod durch die Giftschwaden der brennenden Flugzeugeinrichtung zu bewahren.

Ein anderer Bereich ist der Betriebshof, ein weiterer die Beladung von Flugzeugen, soweit sie nicht durch hydraulische Hebehilfen beherrschbar ist. Sie sehen gleichzeitig Bereiche, in denen diese frühen Altergrenzen weniger dominieren, so z. B. im Sicherheitsbereich das Checken der Passagiere oder in ihren eigenen Abteilungen, den Personalabteilungen. Sie sehen drittens Jahre im Voraus, dass eine große Kohorte fast gleichalt Eingestellter der Feuerwehr oder der Betriebshöfe auf die kritische Altersgrenze zuwächst: Die natürliche Fluktuation, die in jüngeren Jahren noch hoch ist, kommt Mitte 40 fast ganz zum Erliegen – und zwar genau deswegen, weil die Beschäftigten in Deutschland wissen, dass die Personalverantwortlichen anderer Firmen sie in diesem Alter ungern einstellen. Es handelt sich um den klassischen Fall einer von allen Beteiligten nicht gewollten Folge des eigenen unkoordinierten Handelns, das von der Verknüpfung der Generationen betroffen ist, sie aber nicht hinreichend beachtet. Obwohl die von uns interviewten Personalverantwortlichen ausführlich beklagten, auf welches (wie wir wissen, von ihnen selbst erzeugtes) „Altersproblem" sie zusteuerten („wir fahren gegen die Wand und können fast nichts tun"), kamen sie nicht dazu, rechtzeitig mit den meist selbständigen Sicherheitsdiensten für das Checken der Passagiere Vereinbarungen über die Übernahme älterer Feuerwehrleute zu treffen oder in ihren eigenen Abteilungen Arbeitsplätze für Ältere zu reservieren. Selbstverständlich kann ein solcher Wechsel nicht plötzlich und unerwartet erfolgen. Zeitweise Aushilfe und Mischarbeit in jüngeren Jahren in den Bereichen, in denen man einmal arbeiten wird, sind erleichternde Voraussetzungen dafür, dass ein solcher Wechsel nicht allen Beteiligten unvorstellbar wird. Aber die Vorhersehbarkeit des fälschlich so genannten Altersproblems ist ja gegeben: Begrenzte Tätigkeitsdauer ist ein Phänomen, das oft für die einzelnen Beschäftigten, aber niemals für die Personalverantwortlichen einer Population plötzlich und unerwartet auftritt.

Weiter wird deutlich, dass eine Einstellung auch Älterer erfolgen muss, um die horizontalen Laufbahnen sichtbar und damit absehbar zu machen und Vakanzen kontinuierlich zur Verfügung zu haben. Dies wurde mit weithin sichtbaren Folgen bei den Einstellungswellen der Schulen und z. T. der Universitäten Anfang der Siebziger Jahre nur unzureichend beachtet. Wenn die Gesamtheit der Stellen nicht ausgeweitet wird, dominiert die gemeinsam eingestellte relativ junge Kohorte für Jahrzehnte und für Neueinstellungen entstehen keine Vakanzen.

Rat Nr. 5: Fortbildung und Arbeit in ungünstig zusammengesetzten Teams

Fortbildung ist häufig in aufgabennahen altersspezifischen Qualifikationsgruppen günstiger, weil bei stark unterschiedlichen Aneignungsstilen und Vorbildung dadurch manchmal das Lernen leichter wird. Die Arbeit selber sollte dann aber in altersgemischten, nicht altershomogenen Teams geleistet werden.

Rat Nr. 6: Passen sie nie das Angebot ihres Betriebes an die spezifischen Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter an

Flankierende Anstrengungen im **Marketing**, insbesondere im Dienstleistungsbereich, sind für die Laufbahngestaltung häufig schon deshalb entscheidend, weil die Anpassung der Marketing-Strategie an die Belegschaft erfolgreicher ist als die umgekehrte Anpassung. Erwerbs- und

Berufsunfähigkeit, das sei als Ergebnis festgehalten, zeigt häufig nichts anderes an als den Mangel an angemessen gestalteten Arbeitsplätzen und den Mangel an Laufbahnen.

Ihre Folgen für die relative Gesundheit – Diese Überlegungen mögen auf den ersten Blick nur soziologisch, nicht aber sozialmedizinisch relevant erscheinen. Sie entsprechen aber einem gewissermaßen latenten sozialmedizinischen Begriff von relativer Gesundheit, von dem zu zeigen ist, dass er – wenn auch nicht immer explizit – jeder Arbeitsunfähigkeits-, jeder Berufsunfähigkeits- und jeder Erwerbsunfähigkeitsbescheinigung zu Grunde liegt. Die faktische Unterscheidung von absoluter und relativer Gesundheit hat sich in der San-Francisco-Schule der Sozialmedizin[2] bei der Beobachtung herausgebildet, dass organmedizinischer Befund und Einschränkung von Lebensvollzügen keineswegs übereinstimmen und im Alltagsverständnis „Gesundheit" eher an Teilhabefähigkeit bei jeweils als normal angesehenen Lebensvollzügen gemessen wird (von kommunikativ unterstellten Interaktionsfähigkeiten wie Zurechnungsfähigkeit über Geschäftsfähigkeit bis zur üblichen Berufstätigkeit) als an medizinischen Befunden (vgl. Behrens 1997). Ein – an „absoluten" medizinischen (z. B. organmedizinischen) Kriterien gemessen – organisch Kranker oder auch Schwerbehinderter kann relativ gesund sein, wenn er – z. B. als Diabetiker – in den für ihn wichtigen Bereichen annähernd so leben kann, als wäre er gesund. Offensichtlich ist „relative Gesundheit" stark von der jeweiligen Tätigkeit abhängig, an der sie gemessen wird. Für die meisten einfachen, aber körperlich anspruchsvollen Un- und Angelerntentätigkeiten wären sie zu wenig gesund gewesen.

6. Interne und externe Einflüsse auf die drei betrieblichen Strategien bei begrenzter Tätigkeitsdauer

6.1. Indirekte Einflüsse auf direkte Akteure

In welchem **Mischungsverhältnis und Ausmaß** Betriebe die drei Strategien – Arbeitsplatzgestaltung, Laufbahngestaltung, Externalisierung – realisieren, hängt ab von ihrer inneren „betrieblichen Sozialverfassung", von der zeitlichen Ausdehnung ihres Planungshorizontes, ihrer Marketingkompetenz und von der Einschätzung ihrer Umwelt (siehe die folgende Abbildung 2). Zu dieser Umwelt gehört neben der Arbeitsmarktlage **auch** das Sozialversicherungssystem. Wenn das Sozialversicherungssystem es erleichtert, sich von älteren Beschäftigten mehr oder weniger einvernehmlich über die Frühberentung zu trennen, ist ein Anreiz gegeben, der dritten Strategie, der Externalisierung, betrieblich den Vorrang zu geben. Insofern hätte die Sozialversicherung, insbesondere die Rentenversicherung, einen sicherlich unbeabsichtigten Effekt auf Arbeitsbedingungen, nämlich den, sie zu verschlechtern – für alle, die einmal älter werden.

2 vgl. mit Literaturhinweisen Gerhardt 1993, 1989, Schmidt-Ohlemann & Behrens 1987, Behrens 1987, Gadamer 1993, Behrens, Dreyer-Tümmel & Müller 1993

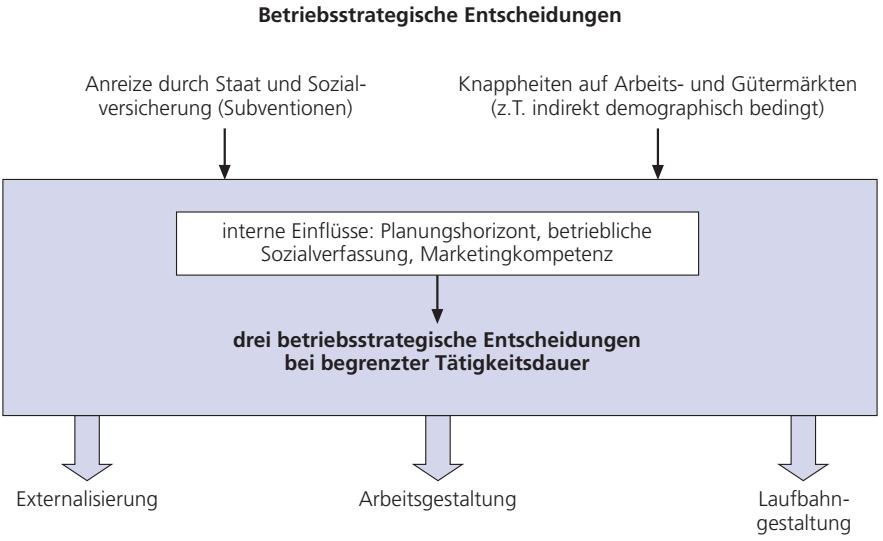


Abb. 2: Drei betriebliche Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer: wovon werden sie beeinflusst?

7. Fazit

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Alternsprozesse nahezu irrelevant zu sein. Um diese Irrelevanz nachzuweisen, mussten wir gar nicht behaupten, es gingen mit wachsendem Alter keinerlei Wandlungen der Leistungsfähigkeit einher. Im Gegenteil konnten wir sogar davon ausgehen, dass mit zunehmenden Alter Wandlungen der Leistungsfähigkeit überall verbreitet sind. Dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, lag offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte.

Ebenso wenig relevant sind humankapitaltheoretische Erklärungen des vorzeitigen qualifikatorischen Veraltens dann, wenn geringere Neuqualifikationen Fünfzigjähriger mit Abschreibungszeiten von Wissensinvestitionen begründet wird. Es ist uns fast kein Arbeitsplatz bekannt, auf dem ein einmal erworbenes Wissen 20, 10 oder selbst 8 Jahre vorhält und nicht grundlegend erneuert zu werden braucht. Wenn aber Wissen ohnehin nicht Jahrzehnte unerneuert vorhält,

kann man nicht mangelnde Investitionen in das human capital eines Fünfzigjährigen damit erklären, dass die Nutzungszeit nur noch maximal 15 Jahre währe.

Die Ungleichheit der Chance, länger erwerbstätig zu sein, hat daher wahrscheinlich sehr wenig mit ungleicher biologischer Ausstattung oder mit zu kurzer Abschreibezeit für Wissen. Diese soziale Ungleichheit scheint fast ausschließlich reproduziert zu werden durch zwei Einflüsse

- durch den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische und gesundheitliche Sackgassen erweisen, und
- durch die Zuweisung von Personen zu diesen Tätigkeiten nach schulischen Abschlüssen, Geschlecht und Region.

Es reicht offensichtlich nicht aus, lediglich auf den zweiten Einfluss einzuwirken und den Zugang zu fortbestehenden Sackgassen gleichmäßiger zu verteilen, also die Chancengleichheit zu erhöhen. Dadurch verringert sich noch nicht die Zahl der Sackgassen. Nur der veränderte Zuschnitt von Tätigkeiten, also eine horizontale Laufbahnen ermöglichende Arbeitsgestaltung, verallgemeinert die Chance zu länger andauernder Erwerbstätigkeit. Die Chance, in der Erwerbsarbeit alt zu werden, wurde in diesem Kapitel als externer Effekt betrieblicher Entscheidungen, als kollektives Gut interpretiert; und die Anreize zu deren Erzeugung scheinen prinzipiell spieltheoretisch beschreibbar zu sein. Damit konnte auf zwei Ansätze zurückgegriffen werden, auf die hier nur verwiesen wurde (vgl. Behrens 1990: insbesondere 803 ff): das historisch-soziologische Konzept von „Figurationen" an, das Norbert Elias benutzte, und die ökonomische Analyse externer Effekte individuellen Handelns, der Logik kollektiven Handelns, wie sie formal in der Wohlfahrtsökonomie ausgearbeitet wurde.

Dass diese makrosoziologische Prozesse auf individuelle Entscheidungen zurückführt, war dabei eher ein Vorteil von Wohlfahrtsökonomie und formaler Spieltheorie. Ihre Grenze hat sie da, wo sie eigentlich gar keine Theorie ist, sondern bloß Kalkül. Erst der Bezug auf einen empirischen Gegenstand, hier auf empirische Wertschätzungen und Gewohnheiten der Entscheidenden, ihre zeitlichen Entscheidungshorizonte und Ziele machen aus dem Kalkül eine Theorie (ausführlicher Behrens 1984, de Swaan 1993). Das deuteten die hier nur verkürzt zu erörternden Fälle an: Betriebliche Arbeits- und Personalpolitiken scheinen in der Tat davon abzuhängen, wieweit die Kosten und Erträge der jeweiligen Politiken externalisiert oder aber den Betrieben zugerechnet werden. So wurde von den drei betrieblichen Strategien gegenüber begrenzter Tätigkeitsdauer – nämlich Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung und Externalisierung – in der Vergangenheit die dritte, die Externalisierung, am meisten subventioniert und die anderen dadurch relativ verteuert. Um die tatsächlichen Entscheidungen nachvollziehen zu können, war aber die empirische Kenntnis des empirischen Planungshorizonts unverzichtbar. Welche Entscheidung richtig oder gar in irgendeinem definierten Sinn rational ist, hängt entscheidend vom Planungshorizont ab. Ohne Kenntnis der empirischen Wertschätzungen und Planungshorizonte wird aus dem Kalkül keine Theorie. Nicht die Pfadabhängigkeit von schon getroffenen Entscheidungen, sondern die Antizipationsbereitschaft absehbarer, aber später Entwicklungen versieht Entscheidungen mit unterschiedlichen Kosten. Die betriebliche Sozialverfassung macht einen Unterschied. Das zeigt sich schon in ganz kleinen Betrieben mit wenigen Wochen Auftragspolster und fast keinem Einfluss auf Preise.

Gestaltung von Laufbahnen ist ein unverzichtbarer Bestandteil vorausschauender Personalpolitik und des Arbeitsschutzes. Ohne sie bleiben Bildungsmaßnahmen isoliert, Altenarbeitsplätze unerreichbar oder unattraktiv, und Präventionsmaßnahmen verschieben Altersgrenzen der Tätigkeitsdauer nicht wirksam. Lassen sich die Ergebnisse unserer Fallstudien generalisieren, so kann man zusammenfassen: Alle Maßnahmen, die erkennbar auf eine Alternsphase als „Problemgruppe" zugeschnitten sind statt auf den Lebenslauf, stigmatisieren schnell und verstärken das Alternsrisiko „Reputationsverlust". Umgekehrt zeigen in Deutschland Millionen „Leistungsgewandelte", die in Karrieren oder auch horizontale Laufbahnen hineingefunden haben, dass sie wegen der Mischung und absehbaren Abfolge ihrer Tätigkeiten den kritischen Altersgrenzen einzelner Teiltätigkeiten entgehen konnten. Solche Laufbahnen stützen auch Lern- und notwendige Verlernprozesse motivational und in der Umsetzung. Dass Fünfzigjährige und Ältere zusammen nur 16 % der Teilnehmer beruflicher Weiterbildungsmaßnahmen ausmachen und nur 9 % der Weiterbildungsstunden nutzen (vgl. BMBW 1993, Frerichs 1994, S. 6), kann das zu frühe Ende von Laufbahnen oder genauer Sackgassen anzeigen. So sehr Präventionsmaßnahmen am Arbeitsplatz physischem und auch psychischem Verschleiß vorbeugen können, sie werden nie alle Tätigkeitsgrenzen aufheben. Insofern können Präventionsmaßnahmen Maßnahmen der Laufbahngestaltung nicht ersetzen. Umgekehrt ist der rechtzeitige Wechsel von Tätigkeiten Voraussetzung dafür, dass die durch Prävention gesteigerte Fähigkeit in anderen Tätigkeiten überhaupt zum Zuge kommen kann. Laufbahngestaltung verbessert – wegen der Mischung von Tätigkeiten – nicht nur die Beschäftigungschance im jeweiligen Betrieb, sondern gerade auch beim Betriebswechsel.

Die These, dass vorausschauende Personalpolitik als Laufbahnpolitik erfolgsentscheidende Komponente des Arbeitsschutzes ist, bewährte sich überraschenderweise gerade an Betrieben, bei denen dies am wenigsten zu erwarten war: bei Ein-Personen-Arbeitsplätzen in Kleinstbetrieben mit 8 – 10 Mitarbeitern, die innerhalb der einzelnen Aufträge kaum Arbeitsteilung realisieren können. Paradoxerweise waren es – nach der übereinstimmenden Auskunft der befragten Gesellen, Meister und anderer Experten – keineswegs die größeren Betriebe mit mehr als 30 Beschäftigten, sondern gerade die Betriebe mit 8–10 Beschäftigten und einem selber älteren Inhaber, die eine für ältere günstige Laufbahnpolitik realisierten. Das belegt die Bedeutung der betrieblichen Sozialverfassung und die relativ einfachen Bedingungen, unter denen sie vorhersagbar wird. Im vergangenen Abschnitt sind die betrieblichen **Marketingspezialisierungen** dokumentiert worden, die auch und gerade im Kleinbetrieb eine vorausschauende Laufbahnpolitik ermöglichen. Diese „Laufbahnen" realisieren Tätigkeitsmischungen und führen auf Arbeitsplätze, die gerade nicht als statusmindernde spezielle Altenarbeitsplätze im Sinne von – wie ein Handwerker sagte – „halb Gnadenbrot, halb Deckung" zu begreifen sind und auf dieser Basis Lern- und Verlernprozesse unterstützen. Das zeigt die entscheidende Bedeutung der betrieblichen Sozialverfassung für die Strategienwahl an den Waren- und Arbeitsmärkten.

8. Literatur

8.1. Eigene weiterführende Untersuchungen

Behrens, Johann (1983): Die Reservearmee im Betrieb. Machttheoretische Überlegungen zu den Konzepten der „Kontrolle", der „Eigentumsrechte" und der „Sozialen Schließung". In: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht, Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit. Leviathan. Sonderheft 5: 133–154. Opladen

Behrens, Johann (1990): Gnade, bürgerliche Autonomie, Krankheit. Staatliche Sozialpolitik und betriebliche Sozialverfassung: Strategien zu ihrer Erforschung. In: Zeitschrift für Sozialreform, Heft 11/12, S. 803–827

Behrens, Johann (1994): Der Prozess der Invalidisierung – das demographisch bedingte Ende eines historischen Bündnisses, in: Behrend, Christoph (Hg.), Frühinvalidität – ein „Ventil" des Arbeitsmarkts?, Berlin: DZA (Beiträge zur Gerontologie und Altenarbeit Bd. 90)

Behrens, Johann (1996): Vorausschauende Personalpolitik: Laufbahngestaltung als neue Aufgabe des Arbeitsschutzes in: Frerich Frerichs (Hg.), Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster: Lit, S. 123–140

Behrens, Johann; Arrow, Jairo Oka; Dreyer-Tümmel, Anne; Dorenburg, Ulrich (1992): Gesundheitsberichterstattung und berufliche Mobilität. In: Laaser, U., Schwartz, F.W. (Hg.): Gesundheitsberichterstattung und Prävention, Heidelberg, New York, Tokio usw.: Springer

Behrens, Johann; Dreyer-Tümmel, Anne (in Zusammenarbeit mit Herrmann Kocyba, Jairo Oka Arrow und Detlef Schulz)(1994): Indikatoren der Rehabilitationsbedürftigkeit aus Routinedaten der gesetzlichen Krankenversicherung. Frankfurt a. M.: ISIS

Behrens, Johann; Elkeles, Thomas; Schulz, Detlef; Koppelin, Frauke; Dreyer-Tümmel, Anne (1997): Wird der Zusammenhang von niedrigeren Einkommen und Erwerbsunfähigkeitsrisiko durch „wahrgenommene Arbeitsbelastungen" und/oder durch „relative Gesundheit" verständlicher? Eine multivariate Analyse mit dem Nationalen Gesundheitssurvey der DHP und dem sozioökonomischen Panel (GSOEP) in: Das Gesundheitswesen

Behrens, Johann; Elkeles, Thomas; Schulz, Detlef (1998): Begrenzte Tätigkeitsdauer und relative Gesundheit. Berufe und betriebliche Sozialverfassungen als Ressourcen für Tätigkeitswechsel, in: Heinz, Walter R., Dressel, Werner, Blaschke, Dieter, Engelbrech, Gerhard (Hg.), Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, BeitrAB 215

Behrens, Johann; Voges, Wolfgang (1990): Labilisierende Berufsverläufe und der Übergang in den Ruhestand. In: Dressel, Werner u. a. (Hg.): Lebenslauf, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik, Nürnberg, 1990, S. 201–219

Behrens, Johann; Morschhäuser, M., Viebrock, H., Zimmermann, E. 1999 Länger erwerbstätig aber wie? Westdeutscher Verlag Wiesbaden

8.2. Grundlagenliteratur

Bonus, Holger (1994), Die Langsamkeit von Spielregeln, in: Bonus, Holger (Hg.), Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte, Stuttgart: Schäffer-Poeschl, S. 1–18

Bourdieu, Pierre (1985): Sozialer Raum und Klassen – Zwei Vorlesungen, Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Cyert, Richard M.; March, James G. (1976): Die behavioristische Theorie der Unternehmung: eine Verbindung von Verhaltensforschung und Wirtschaftswissenschaft, in: Grochla, Erwin (Hg.), Organisationstheorie Band 2, Stuttgart: C.E.Poeschl, S. 360–372

Elias, Norbert 1976, Der Prozess der Zivilisation, 2 Bände, Frankfurt a. M.: Suhrkamp

Frerich Frerichs (Hg.) (1996), Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster: Lit

Gadamer, Hans (1993), Über die Verborgenheit der Gesundheit. Frankfurt: Suhrkamp

Giddens, Anthony (1998): Ist das Rentenalter eine Fiktion, Professor Giddens? Ein Interview mit Patrick Barton, in: Frankfurter Allgemeine Magazin, 31. Woche, 31. Juli 1998, Heft 961, S. 44–45

Kelle, Udo; Kluge, Susann; Sommer, Thorsten (1998), Integration qualitativer und quantitativer Verfahren in der Lebenslaufforschung, in: Heinz, Walter R., Dressel, Werner, Blaschke, Dieter; Engelbrech, Gerhard (Hg.), Was prägt Berufsbiographien? Lebenslaufdynamik und Institutionenpolitik, Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit, BeitrAB 215, S. 335–361

Köchling, Annegret (1995): Wie Betriebe heute mit Altersstrukturen (nicht mit Älteren) umgehen – Anforderungen an die Zukunft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 437–453

Kuwan, H. Waschbüsch, E. (1994): Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten in Deutschland. Bonn: Eigenverlag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft

Nägele, Gerhard; Frerichs, Frerich (1996): Situation und Perspektiven der Alterserwerbsarbeit in der Bundesrepublik Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 35: 33–45

Nienhüser, Wolfgang (1992): Wirkungsweise und Gestaltung betrieblicher Personalstrukturen – am Beispiel der Altersstruktur. In: Zeitschrift für Personalforschung: 75–96

North, Douglas (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung, Tübingen: Mohr

Organization for Economic Co-Operation and Development (OECD), 1992: Employment Outlook, July 1992, Paris

Olson, Mancur (1968): Die Logik kollektiven Handelns. Tübingen Siebeck

Rosenow, Joachim (1992): Personalanpassung durch Verrentung, in: Arbeit, Jg. 1, Heft 2/1992, S. 144–165

Sadowski, Dieter; Frick, Bernd (1992): Die Beschäftigung Schwerbehinderter: Betriebswirtschaftliche Analysen und politische Empfehlungen. Idstein: Schulz-Kirchner Verlag

Simon, Herbert A. (1957): „Rationality and Administrative Decision Making"=Einleitung, in: Herbert A. Simon, Models of man. New York: Wiley: 196–206

Simon, Herbert A., and Associates (1992), Decision Making and Problem Solving, in: Zey, Mary (Hg.), Decision Making. Newbury Park: Sage, S. 32–53

Strauss, Anselm; Cobin, Juliet (1990): Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park usw: Sage

Stiegler, George; Becker, Gary S. (1977): „De Gustibus Non Est Disputandum", American Economic Review: 76–90

Swaan de, Abram (1993) Der sorgende Staat. Frankfurt/New York: campus

Wagner, Gert (1991): Altersgrenze, Arbeitsmarkt und Altersaustritt. Habilitationsschrift. Ms. Berlin: Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der TU Berlin

Kontakt:

ISIS

Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung – ISIS

Lichtensteinstr. 4, 60322 Frankfurt a.M

Prof. Dr. Johann Behrens
e-mail: behrens@em.uni-frankfurt.de
Tel./Fax 069-558535

Arbeitsbedingter Verschleiß und Prävention – Arbeitsmedizinische Gesichtspunkte über die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Bernd Hartmann
Arbeitsmedizinischer Dienst der Bau-Berufsgenossenschaft Hamburg

Ältere Arbeitnehmer werden in der demographischen Situation unserer Bevölkerung zunehmend auf dem Arbeitsmarkt benötigt. Arbeit gehört zu den wichtigsten Kriterien der Selbstverwirklichung des Menschen. Aus arbeitsmedizinischer Sicht kann bei Kenntnis der Besonderheiten des Alterns viel getan werden, um den Bedarf der Wirtschaft und das Streben vieler Menschen gleichermaßen zu erfüllen, ohne dass es zu unzumutbaren Überforderungen und gesundheitlichen Gefährdungen kommt.

1. Grenzen der Belastbarkeit

Der Lebenszyklus eines Menschen ist dadurch gekennzeichnet, dass nach einem aufstrebenden Jugend- und jungen Erwachsenenalter aus biologischer Sicht bereits mit 30 Jahren vereinzelte erste Rückbildungserscheinungen nachzuweisen sind. Viele Veränderungen können durch regelmäßiges Üben und Trainieren hinausgeschoben werden, zu verhindern sind sie jedoch nicht. Insbesondere aus der Sportmedizin und der Gerontologie wissen wir, dass einige biologische Leistungsvoraussetzungen wie die Maximalkraft und die Schnelligkeit, aber auch das Erlernen neuer Koordinationsanforderungen und das Sehvermögen sich langsam verschlechtern. Diese Entwicklung darf mit keinem globalem Leistungsverlust verwechselt werden. So sind Ausdauerleistungsfähigkeiten viel länger aufrecht zu erhalten als Schnelligkeit und Koordination (Bild 1).

Langsam entwickeln sich chronisch degenerative Erkrankungen, insbesondere am Bewegungsapparat, am Kreislaufsystem oder im Stoffwechsel. Die Betriebsärzte im Arbeitsmedizinischen

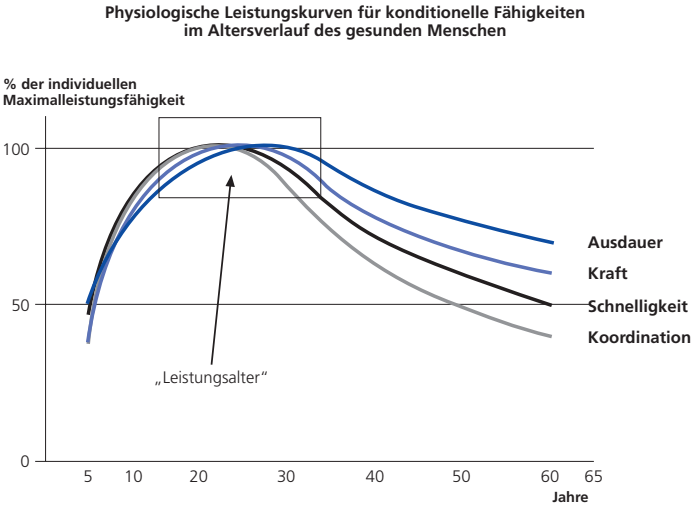


Abb. 1

der Bau-Berufsgenossenschaft werten die Ergebnisse über Vorsorgeuntersuchungen regelmäßig aus. Sie können an der Entwicklung der Befundhäufigkeiten bei Vorsorgeuntersuchungen diese Effekte beobachten (Bild 2 – 4)

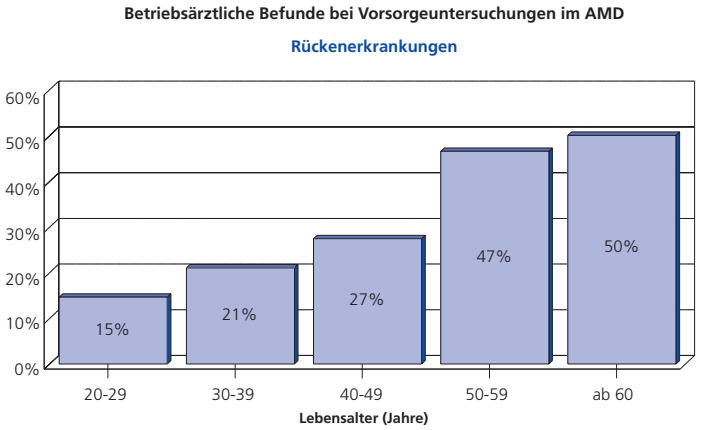


Abb. 2

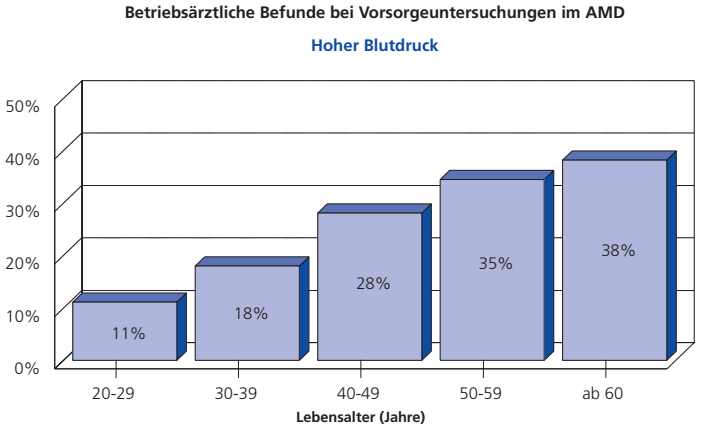


Abb. 3

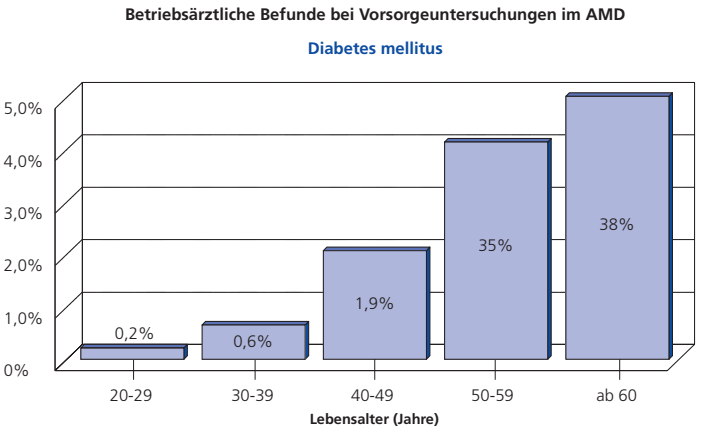


Abb. 4

2. Ursachen der verminderten Belastbarkeit

Einen Rückgang körperlicher Leistungsvoraussetzungen mit zunehmenden Alter kann niemand ernsthaft leugnen. Das Ausmaß dieses Rückgangs ist jedoch sehr unterschiedlich. Er kann über viele Jahre völlig unbemerkt bleiben und unterschreitet oft bei weitem nicht die notwendige Schwelle zur Ausübung der beruflichen Tätigkeiten. Bei Bauarbeitern ist es allerdings anders als an typischen Büroarbeitsplätzen: Je höher die körperlichen Belastungen eines Berufes sind, um so eher wird auch der alternde Arbeitnehmer mit entstehenden chronischen Gesundheitsstörungen an seine Grenzen stoßen. Dafür können drei Gründe genannt werden:

- Unsere Erbanlagen bestimmen erheblich über den Zeitpunkt, das Tempo und die Folgen der Alterung. Wir sprechen vom biologischen Alter, das dem tatsächlichen (kalendarischen) Alter vorauseilen oder nachgehen kann.
- Dauerhafte Über- und Fehlbelastungen, zu denen auch unterschiedliche körperliche Arbeitsbelastungen gehören, beschleunigen die natürlichen Alterungsprozesse. Das biologische Alter schreitet dann schneller als das kalendarische voran. So können wir zum Beispiel am Beschwerdenprofil von Maurern (Bild 5 – 6) die besonderen Einflüsse der Tätigkeit auf das Hand-Arm-System nachweisen. Diese Beschwerden können an der weiteren Berufsausübung hindern.
- Die persönlich geprägte Lebensweise ist der am stärksten vom Betroffenen selbst zu beeinflussende Faktor der Alterung. Grundsätzlich liegt es in der Hand jedes Menschen die Lebensweise zu verändern, obwohl es sich für den Einzelnen oft als schwierig erweisen kann. Übererernährung mit zu großem Körpergewicht, Rauchen, übermäßiger Genuß von Alkohol und mangelnde körperliche Bewegung sind die stärksten Faktoren, die von außen her Einfluß auf

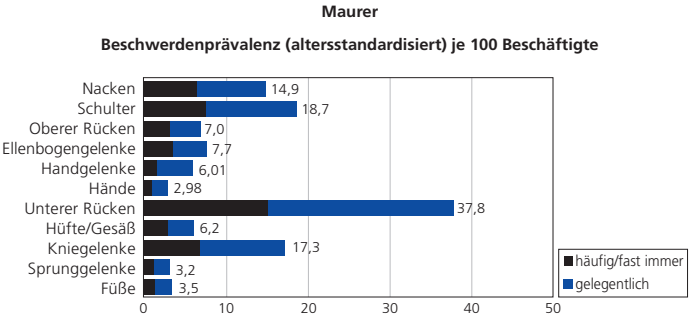


Abb. 5

preval-schmerz 98-4 (HARTMANN)

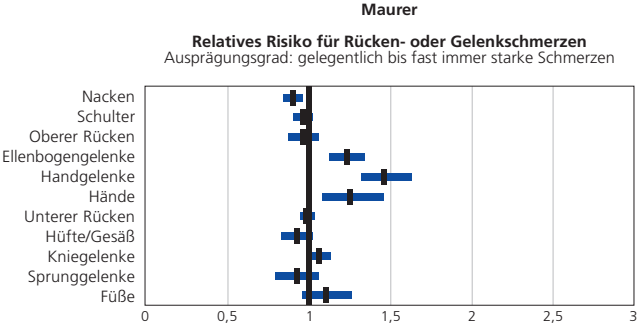


Abb. 6

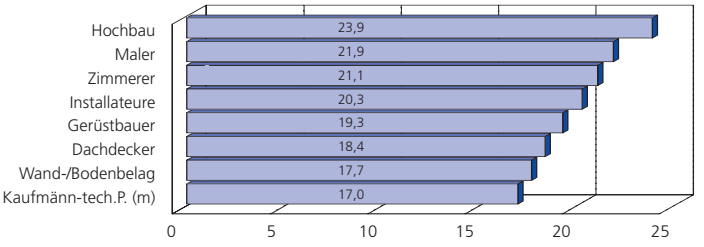
unsere Gesundheit nehmen. Die praktische Bedeutung der Lebensweise kann am Beispiel der arbeitsmedizinischen Befunde über den Bluthochdruck bei Bauarbeitern verschiedener Berufe (Bild 7) gezeigt werden.

3. Konsequenzen der verminderten Belastbarkeit

Der Rückgang der Belastbarkeit bleibt nicht ohne Folgen für den Betroffenen und für das Unternehmen. Erste Signale kann eine umfassende arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung geben, bei der nach Frühsymptomen bestimmter chronischer Erkrankungen gesucht wird. Diese werden häufig vom Betroffenen noch nicht bemerkt oder zumindest nicht als belastungsbeschränkend erlebt. Dennoch kann es bereits hier an der Zeit sein, erste Interventionsmaßnahmen zu ergreifen.

Bluthochdruck

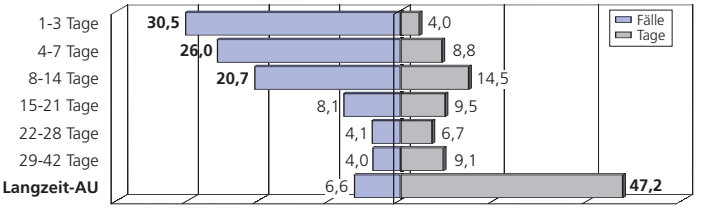
je 100 untersuchte Bauarbeiter verschiedener Berufe



Daten des AMD der Bau-BG Hamburg (n=37373)

Abb. 7

Krankenstand: Anteile der Fälle und der Ausfalltage im Baugewerbe



AOK 1997

Abb. 8

Deutlicher werden die Signale oft erst dann, wenn es bereits zum Arbeitsausfall wegen Erkrankung kommt. Für ältere Arbeitnehmer ist typisch, dass sie seltener als jüngere wegen Arbeitsunfähigkeit vom Arzt krankgeschrieben werden. Dafür aber sind die Ausfallzeiten deutlich länger. Eine AOK-Analyse aus dem Jahre 1997 (Bild 8) zeigt, dass etwa die Hälfte aller Arbeitsunfähigkeitstage durch sogen. Langzeitkranke mit mehr als 6 Wochen Ausfalldauer verursacht werden.

Die letzte Konsequenz ist schließlich die Frühinvalidität. Gerade in der Bauwirtschaft ist der Anteil der Beschäftigten mit vorzeitiger Berentung besonders hoch (Bild 9). Was als Lösung von Konflikten am Arbeitsmarkt gesehen werden kann, ist jedoch auch ein Versagen beim Bemühen darum, durch Erwerbstätigkeit das eigene Leben sowie die Belastbarkeit der Sozialsysteme zu sichern.

Frühberentungen nach Diagnosen
– Angaben des VdR für die Arbeiterrentenversicherung 1998 –

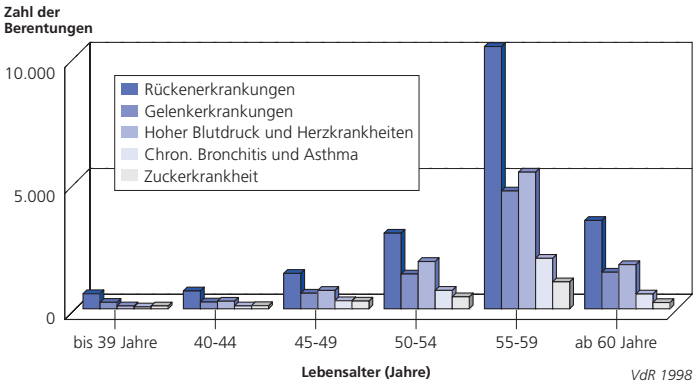


Abb. 9

Der alternde Mensch im Beruf
➜ Die Leistungsreserven sinken, aber die Arbeit bleibt gleich.
➜ Die persönlichen Reserven können durch Training erhalten werden.

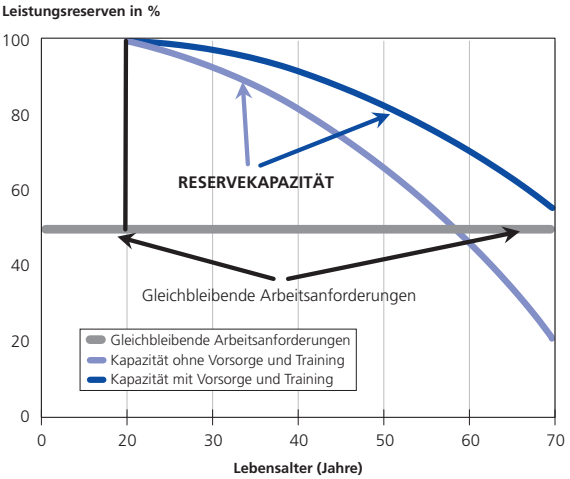


Abb. 10

Gerade Frühberentungen sind der Ausdruck eines Konfliktes zwischen den geforderten Belastungen am Arbeitsplatz und der vorhandenen Belastbarkeit (Bild 10). Die Minderung der Belastung durch Arbeit steht selbstverständlich immer im Vordergrund des Bemühens. Häufig stoßen Verminderungen der Belastungen durch die Arbeit an technologiebedingte Grenzen, die nicht schnell überwunden werden können. Andererseits zeigen die Ergebnisse, dass zur Erhaltung der Gesundheit in jedem Fall auch eine Erhaltung der Belastbarkeit durch unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden muss.

4. Lösungswege bei drohender Belastbarkeitsminderung

Um die Erwerbsfähigkeit in der Bauwirtschaft oder in einer alternativen Tätigkeit eines anderen Gewerbezweiges zu sichern, gibt es unterschiedliche Wege (Tab. 1).

Lösungswege bei drohender Minderung der Belastbarkeit
• Arbeitsmedizinische Früherkennung drohender Defizite ab ca. 35 Jahre
• Sekundärprävention: Arbeit optimieren körperliche Fitness pflegen Lebensweise ändern
• Rechtzeitige Weichenstellung: Qualifizierung im Beruf oder Wechsel in alternative Tätigkeiten
• Teilzeitarbeit statt Frühberentung (Absicherung?)

Tab. 1

Arbeitsmedizinische Früherkennung

- Es gehört zum betriebsärztlichen Betreuungsauftrag, rechtzeitig Konstellationen drohender Belastbarkeitsdefizite zu erkennen. Früherkennungsmaßnahmen sind jedoch erst dann sinnvoll, wenn es im Anschluß daran auch Wege geben kann, die drohende Kette von Entwicklungen zur manifesten Krankheit zu unterbrechen.

Rehabilitation

- Die Bau-Berufsgenossenschaft Hamburg arbeitet derzeitig gemeinsam mit der Rehabilitations-Klinik Bad Bramstedt und den Landesversicherungsanstalten von Schleswig-Holstein und Hamburg an einem Programm der Frührehabilitation für Bauarbeiter (Tab. 2 – 3)

.

RehaBau **Angebot für Arbeitnehmer mit Beschwerden ab 35 Jahre** *Kooperationsprojekt des AMD der Bau-BG Hamburg, der Rheumaklinik Bad Bramstedt und der LVA von Schleswig-Holstein und Hamburg*
1. Betriebsärztliches Angebot zur Rehabilitation
2. Ergebnis der Beratung nach allgemeiner Vorsorgeuntersuchung („ASiG-Untersuchung")
3. Basis des Programms: Ergonomische Datenbank
4. Belastungsspezifischer Fragebogen
5. Ergonomisches Trainingsprogramm 5 × 2 Std.
6. Betriebsärztliche Begleitung beim weiteren Einsatz
7. Evaluation des mittelfristigen Erfolgs: Befinden, Belastbarkeit Arbeits-(-un)fähigkeit, Berentung ?

Tab. 2

Ergonomie am Bau
Interdisziplinäres Arbeitsteam der Bau-BGen Arbeitsmediziner und Techniker – seit 1995
• Aufbereitung der Belastungsdatenbank ADAB (Forschungsvorhaben 1995 – 2000 der Bau-BGen) • Minderung von Belastungsspitzen und Belastungskumulationen
Hilfen der Bau-BG für Klein- und Mittelbetriebe: Ergonomische Prinziplösungen als Empfehlungen Musterbaustellen sind in Vorbereitung

Tab. 3

Diese Maßnahmen wie auch andere Bemühungen um die Ergonomie in der Bauwirtschaft stützen sich auf ein umfangreiches Forschungsvorhaben, dass die Berufsgenossenschaften der Bauwirtschaft von 1995 bis 2000 gefördert haben. Sie verfügen heute über eine Belastungsdatenbank mit Daten über Belastungsspitzen und Belastungskumulationen. Derzeitig werden Prinziplösungen als Empfehlungen für die Minderung der Belastung in Klein- und Mittelbetrieben der Bauwirtschaft erarbeitet und einige dieser Lösungsempfehlungen zur Umsetzung auf Musterbaustellen vorbereitet. Neben den Belastungen der Bandscheiben sind gerade in Bauberufen die Zwangshaltungen von besonderem Interesse. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei einigen Tätigkeiten in der Bauwirtschaft Beschäftigte erhebliche Zeitanteile im Knien und Hocken verbringen (Bild 11).

Arbeiten im gebeugten Stehen, im Knien und Hocken als Körperzwangshaltung

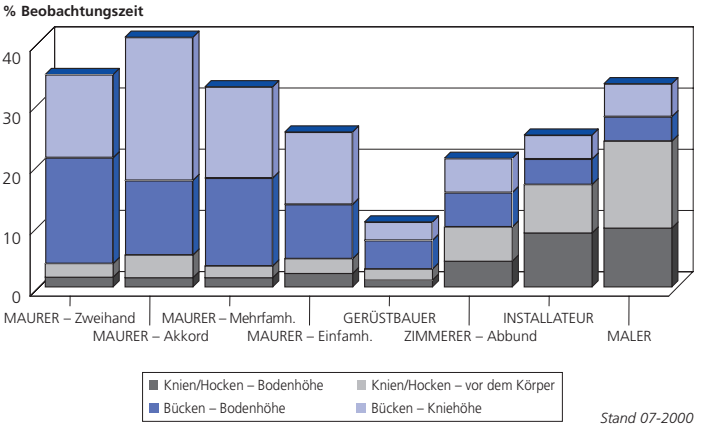


Abb. 11

Lebensweise und Fitneß

- Die Pflege der eigenen Lebensweise und der Fitneß gehört zu den wichtigsten Elementen der Prävention. Gerade für die Bauwirtschaft kann gelten: Ohne die Begrenzung von Belastungsspitzen und hohen Dauerbelastungen bei der Arbeit ist die Wirksamkeit anderer Maßnahmen zwar stark eingeschränkt, aber ohne ein gesundheitsgerechtes Verhalten durch entsprechende Lebensweise und Pflege der körperlichen Fitneß ist auch der Effekt aller anderen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die langfristige Erhaltung der Arbeitsfähigkeit nur gering. Beide Komponenten der Prävention gehören eng zusammen.

Qualifizierung

- Qualifizierung ist ein weiterer Weg, um den mit dem Lebensalter steigenden Beanspruchungen und daraus entstehenden Konflikten zu begegnen. Erfahrungen zeigen, dass dies nur selten in der Bauwirtschaft erfolgen kann. Häufiger sind alternative Tätigkeiten zu finden, in denen Schlüsselqualifikationen aus dem erlernten Beruf aufrechterhalten werden und genutzt werden können, die Belastungen jedoch deutlich geringer sind.

Arbeitszeitverkürzung

- Teilzeitarbeit für ältere Arbeitnehmer ist heute noch ein selten genutzter Weg. Aus ärztlicher Sicht ist er deutlich besser als die Frühberentung. Vorhandene Leistungsvoraussetzungen

werden in sinnvollem Maß weiterhin genutzt und erhalten. Allerdings wird Teilzeitarbeit nur dann effizient sein, wenn sie mit einer entsprechenden sozialen Absicherung verbunden ist. Dieser Entscheidungsbereich liegt außerhalb des Ermessens der Medizin.

5. Konsequenzen

Die wichtigste Konsequenz für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ist, in einem komplexen Geschehen von drohender Multimorbidität ein ganzes Netzwerk der Prävention zu installieren. Die Zusammenarbeit zwischen Betriebsärzten und Hausärzten, mit Krankenkassen, Rentenversicherungen, der Bundesanstalt für Arbeit, den Handwerksorganisationen, Kammern und Verbänden und weiteren Partnern ist eine zwingende Voraussetzung in diesem sehr komplizierten Bedingungsgeflecht. Die Zuständigkeiten aller Partner in diesem Netzwerk sind im Einzelfall beschränkt. Der Betroffene hat jedoch nur eine einzige Gesundheit. Das Netzwerk soll dazu beitragen dies zu berücksichtigen.

Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen für ältere Arbeitnehmer bleibt grundsätzlich auch für die Bauwirtschaft ein aktuelles Thema. Die betriebswirtschaftlichen Kosten für die Verbesserung von Arbeitsplätzen sind über kurze Zeiträume oft nur schwer wieder zu kompensieren, aber der volkswirtschaftliche Nutzen durch diese Gestaltung ist erheblich.

Was der einzelne Handwerker nicht kann, können Netzwerke von Handwerksorganisationen: Gemischte und wechselnde Belastungen ohne Spitzen extremer Belastungen sind in alternativen Tätigkeitsfeldern zu suchen. Hier könnte auch ein Potenzial für die Unterstützung einzelner Handwerksbetriebe durch ihre Handwerksorganisationen liegen.

Alle Erfahrungen zeigen, dass der rechtzeitige Ausstieg aus dem Berufsleben aus gesundheitlichen Gründen eng mit der mentalen Vorbereitung der Betroffenen im jüngeren Lebensalter in Beziehung steht. Die Arbeitnehmer müssen bereit und in der Lage sein, sowohl etwas für die Erhaltung ihrer Leistungsfähigkeit zu tun als auch ihre Lernfähigkeit zu erhalten. Das dürfte in den praktisch geprägten Tätigkeiten der Bauwirtschaft, in denen Erfahrungen und handwerkliches Können vor mentaler Verarbeitung rangieren, nicht immer leicht zu erreichen sein.

Kontakt:

Arbeitsmedizinischer Dienst der Bau-Berufsgenossenschaft Hamburg

Holstenwall 9, 20355 Hamburg

Prof. Dr. Bernd Hartmann
e-mail: bernd.hartmann@bg21.bgnet.de
Tel. 040-35000-0

Altersvorsorge und Altersteilzeit im Handwerk – Auswirkungen der Rentenreform auf Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen.

Philip Spies
Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks

1. Ausgangssituation

Das Projekt *Planung der Lebensarbeitszeit im Handwerk* konzentriert sich bei der Betrachtung der Lebensarbeitszeit auf die Phase des Überganges von der Erwerbstätigkeit in den Ruhestand. Insbesondere zwei Problemfelder haben Einfluß auf die Gestaltung dieser Phase: Zum einen die individuelle Situation der Erwerbstätigkeit im fortgeschrittenen Alter und zum anderen die ebenfalls individuelle Situation der finanziellen Sicherung im Ruhestand. Beide Problemfelder können den Spielraum bei der Gestaltung des Überganges in den Ruhestand wesentlich einengen.

1.1. Problemfeld Erwerbstätigkeit im Alter

Die Beschäftigungssituationen älterer Arbeitnehmer[1] sind so unterschiedlich wie es die individuellen persönlichen und beruflichen Kontexte sind. Trotzdem kann man zusammenfassend feststellen, dass die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in einzelnen Gewerken oft als problematisch empfunden wird. Ein Grund hierfür ist beispielsweise die aufgrund des teilweise rasanten technischen Fortschritts in einzelnen Gewerken bedingte mangelnde Qualifikation älterer Arbeitnehmer. Diese Situation findet sich typischerweise in Gewerken wie Sanitär-Heizung-Klima, dem Kraftfahrzeuggewerbe oder dem Elektrohandwerk. Auch eine nachlassende körperliche Leistungsfähigkeit aufgrund beanspruchender Tätigkeiten kann die Erwerbstätigkeit erschweren. So zeigt beispielsweise die Zahl der Frühverrentung durch Berufsunfähigkeit im Dachdeckerhandwerk die Schwierigkeit der Beschäftigung bis in das Rentenalter hinein. Aufgrund der angespannten Arbeitsmarktlage ist die frühere Praxis älterer Arbeitnehmer, vom Handwerk in die Industrie zu wechseln, heute kaum noch üblich. Aufgrund dieser Umstände führt es oftmals dazu, dass ältere Arbeitnehmer überfordert, demotiviert und damit auch unproduktiv sind.

Ohne an dieser Stelle auf Maßnahmen einzugehen, die einem Rückgang von Qualifikation und körperlicher Leistungsfähigkeit vorbeugen können, kann man feststellen, dass heute und auch in Zukunft auf Seiten der Arbeitnehmer und der Arbeitgeber der Wunsch besteht, einen vorzeitigen Ruhestand zu ermöglichen.

1.2. Problemfeld Alterseinkommen

Die Wahl des Ruhestandszeitpunktes liegt – begrenzt durch die Rahmenbedingungen der gesetzlichen Rentenversicherung – im Ermessen des Arbeitnehmers. Sieht man von den nicht aktiv beinflußbaren Rentenzugängen durch Erwerbsunfähigkeit oder nach Arbeitslosigkeit ab, so erstreckt sich dieser Gestaltungsspielraum von 60 bzw. 63 Jahren bis zur Vollendung des 65.

1 Hier und im folgenden sind geschlechtsspezifische Formulierungen neutral zu sehen und betreffen weibliche und männliche Personen gleichermaßen.

Lebensjahres.[2] Neben persönlichen Beweggründen, wie z. B. Gesundheitszustand, Arbeitszufriedenheit oder alternative Freizeitaktivitäten, wird insbesondere die finanzielle Konsequenz auf das Alterseinkommen bei der Wahl des Ruhestandzeitpunktes eine wesentliche Rolle spielen. Hier zeigt es sich, dass durch die Rentenreformen 1992 und 1999 sowie die Reform durch das Altersvermögensgesetz von diesem Jahr erhebliche Einschnitte bei dem Gestaltungsspielraum unter finanziellen Gesichtspunkten erfolgt sind.

Bereits seit der Rentenreform 1992 findet eine Anhebung der Altersgrenzen für den Rentenzugang statt, mit der Konsequenz, dass ein vorzeitiger Übergang in den Ruhestand nur noch durch Inkaufnahme einer dauerhaften Rentenminderung möglich ist.[3] So muss schon heute ein Arbeitnehmer, der mit 63 Jahren seine Rente beziehen möchte, eine dauerhafte Rentenminderung von 7,2 Prozent hinnehmen. Dies kann sich bis zu 18 Prozent hin steigern, welche die Einbußen bei einer Inanspruchnahme der Rente nach Vollendung des 60. Lebensjahres ausmachen. Damit müssen sich Arbeitnehmer den Anspruch auf einen vorzeitigen Ruhestand erst einmal in finanzieller Hinsicht „leisten" können.

Diese Situation wird weiterhin dadurch verschärft, dass es durch das diesjährig verabschiedete Altersvermögensergänzungsgesetz zu einer langfristigen Senkung des allgemeinen Rentenniveaus kommen wird. Die Rentenzuwächse werden für acht Jahre um 0,5 Prozentpunkte gekürzt und ab 2011 über eine neue Rentenformel gedämpft. Als Folge soll es zu einer Absenkung des Rentenniveaus von heute rund 70 Prozent auf 67 Prozent im Jahre 2030 kommen. Dabei ist zu beachten, dass es sich bei dem Rentenniveau um das Verhältnis der Nettorente eines „Eckrentners" zum Nettolohn eines Durchschnittverdieners handelt. Der „Eckrentner" hat 45 Jahre lang Beiträge aus einem Durchschnittsverdienst gezahlt, ein Zeitraum, der bei den heutigen Ausbildungs- und Erwerbsbiographien nicht mehr der Regelfall sein wird.

Ein weiterer Faktor, der von Rentenexperten schon heute gefordert und in der Zukunft sicherlich eine Rolle spielen wird, ist die Anhebung der Regelaltersgrenze über das 65. Lebensjahr hinaus. Die Vorschläge zur Anhebung bewegen sich zwischen 67 und 70 Jahren.

Unter diesen Umständen kann es gerade bei der Einkommenssituation im Handwerk dazu kommen, dass ein Arbeitnehmer einen vorzeitigen Ruhestand zwar wünscht, ihn sich finanziell aber einfach nicht leisten kann. Er wird dann gezwungen sein, bis zum Erreichen einer eventuell angehobenen Regelaltersgrenze weiterzuarbeiten.

---

2 Mit Vollendung des 60. Lebensjahres können Frauen nach Altersteilzeit Rente in Anspruch nehmen; mit Vollendung des 63. Lebensjahres Männer. Mit 65 Jahren ist die in der gesetzlichen Rentenversicherung festgelegte Regelaltersgrenze erreicht – hier liegt ein uneingeschränkter Rentenanspruch vor.

3 Dies erfolgt stufenweise für alle Arbeitnehmer, die nicht unter die Regelungen des „Vertrauensschutzes" fallen.

1.3. Lösungsalternativen

Vor dem Hintergrund dieser Problematik führt die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) das Projekt „Förderung von Konzeptionen zur Planung und Steuerung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter im Handwerk" durch. Die LGH ist eine Gemeinschaftseinrichtung der 7 Handwerkskammern und über 40 Fachverbände des Handwerks in Nordrhein-Westfalen. Sie unterstützt die Beratungsdienstleistung ihrer Mitglieder in Spezialthemen, welche diese in ihrer alltäglichen Beratungspraxis nicht abdecken.[4] Neben Beispielen wie die Euro-Einführung, Benchmarking oder Arbeitszeitflexibilisierung ist auch das Projekt „Lebensarbeitszeit" ein solches Spezialthema.

In der ersten Phase des Projektes wurden als potenzielle Lösungsalternativen zur Erhaltung bzw. Gewinnung von Gestaltungsspielräumen beim Übergang in den Ruhestand die Entwicklung und praktische Erprobung von handwerksgerechten Modellen der **Altersteilzeit** und der **Altersvorsorge** formuliert. Im folgenden werden diese beiden Projektschwerpunkte handwerksbezogen dargestellt.

2. Altersteilzeit im Handwerk

Was unter Altersteilzeit zu verstehen ist, wird im Altersteilzeitgesetz vom 23.07.1996 definiert, welches in der Fassung vom 01.07.2000 gültig ist. Vereinfachend ausgedrückt ist Altersteilzeit die Halbierung der Arbeitszeit in einem festgelegten Zeitraum, der direkt anschließend in den Ruhestand mündet. Auf die Halbierung der Arbeitszeit erfolgt konsequenterweise zunächst auch eine Halbierung des Gehaltes. Um das Modell der Altersteilzeit aber für Arbeitnehmer attraktiv zu gestalten, wird das halbierte Gehalt um Aufstockungsleistungen ergänzt. Die gesetzlichen Aufstockungsleistungen übernimmt – bei Erfüllung der Ansprüche des Altersteilzeitgesetzes, insbesondere der Wiederbesetzung des Arbeitsplatzes – die Bundesanstalt für Arbeit. Der Zeitraum in dem diese Förderung stattfinden kann, ist auf sechs Jahre begrenzt, so dass sich fast alle Umsetzungen auch in dieser Zeitspanne bewegen.

Die Verteilung der Arbeitszeit ist unter Einhaltung der Prämisse der Halbierung der bisherigen Arbeitszeit in der Gesamtbetrachtung innerhalb der Zeitspanne vollkommen frei wählbar. So kann ein Modell der klassischen Halbtagsbeschäftigung ebenso vereinbart werden wie ein täglicher, wöchentlicher, monatlicher oder gar jährlicher Wechsel von Arbeit und Freizeit. Trotz dieser Artenvielfalt wird die überwiegende Mehrheit der Altersteilzeitverhältnisse als sogenanntes Blockmodell abgeschlossen. Hierbei wird die gesamte Arbeitszeit in der ersten Hälfte der Zeitspanne abgeleistet, um in der zweiten Hälfte eine Freistellungsphase zu ermöglichen.

4 Die Durchführung von Sonderprojekten ist nur ein Tätigkeitsfeld der LGH, als weitere sind beispielhaft die Abwicklung von Förderprogrammen im Auftrag des Wirtschaftsministeriums sowie die Planung und Durchführung von Gewerbeförderungsmaßnahmen zu nennen.

2.1. Tarifverträge zur Altersteilzeit

Es hat sich gezeigt, dass der Abschluß eines Tarifvertrages zur Altersteilzeit eine wesentlichen Voraussetzung für die tatsächliche Inanspruchnahme durch die Arbeitnehmer ist. Dies ist damit zu begründen, dass ein Tarifvertrag

- die Ausdehnung der Zeitspanne der Verteilung der Arbeitszeit auf sechs Jahre ermöglicht,
- die gesetzlichen Aufstockungsleistungen in der Regel noch weiter erhöht sowie
- weiterführende Vereinbarungen (z. B. Insolvenzsicherung, Abfindung…) branchenspezifisch regelt.

Insbesondere die über die gesetzlichen Aufstockungen hinausgehenden Leistungen durch einen Tarifvertrag tragen zur Umsetzung von Altersteilzeit bei. Während das Gesetz eine Mindestaufstockung vorsieht, nach welcher der Altersteilzeitarbeitnehmer noch 70 Prozent seines Vollzeitnettogehaltes bezieht, stocken die meisten Tarifverträge auf 80 bis 83 Prozent auf. Es ist anscheinend dieser Unterschied, der das Modell für die meisten an Altersteilzeit interessierten Arbeitnehmer auch finanziell tragbar macht.

Von bislang 545 zur Altersteilzeit abgeschlossenen Tarifverträgen, die über 15 Millionen Arbeitnehmer in ihrem Geltungsbereich umfassen, stammen gerade einmal 11 aus dem Handwerk.[5] Von diesen 11 Tarifverträgen machen die Tarifverträge im Kraftfahrzeuggewerbe in 7 verschiedenen Bundesländern noch die absolute Mehrheit aus. Das Kraftfahrzeuggewerbe nimmt im Handwerk in Bezug auf die Umsetzung von Altersteilzeit auch eine Vorreiter-Rolle ein.

Zur Zeit wird eine Umfrage ausgewertet, die wir bei den nordrhein-westfälischen Fachverbänden zum gegenwärtigen Stand und zur Perspektive der Altersteilzeit in den einzelnen Gewerken gestartet haben. Die Fragebogenaktion befindet sich in der Nachfassphase. Aus einem Rücklauf von 76 Prozent liegen uns erste Ergebnisse vor.[6] In 7 Gewerken existieren bereits tarifvertragliche Vereinbarungen zur Altersteilzeit. Dabei beziehen sich allerdings 4 Gewerke auf den gleichen Tarifvertrag, nämlich den des Bauhauptgewerbes.[7] Somit gibt es zur Zeit 4 verschiedene Tarifverträge zur Altersteilzeit im nordrhein-westfälischen Handwerk.[8]

Von diesen 4 Tarifverträgen sehen 2 eine zusätzliche Aufstockung der gesetzlichen Mindestaufstockung vor.[9] Hier ist auch die ausgeprägteste Resonanz der Arbeitnehmer auf die Altersteilzeit festzustellen. Während die Zahl der Anfragen zur Altersteilzeit bei den Fachverbänden sehr gering ist (10 bis 20 jährlich), so ist diese im Kraftfahrzeuggewerbe mit über 100 Anfragen und

5 Stand Januar 2001
6 Es wurden 54 Verbände aus 42 Gewerken angeschrieben. Aufgrund der Antworten von 41 Verbänden können wir zur Zeit Aussagen zu 32 Gewerken in NRW machen.
7 Dies sind Baugewerbe, Zimmerer, Straßen- und Tiefbau und die Stukkateure.
8 Bauhauptgewerbe, Kraftfahrzeuggewerbe, Dachdecker, Textilreiniger. Bei den Textilreinigern existiert zwar ein Tarifvertrag, dieser hat allerdings kaum Auswirkungen auf die handwerklichen Betriebe, da er nur für Betriebe gilt, die mehr als 15 Arbeitnehmer beschäftigen und das Wäschereigewerbe betreiben.
9 Kraftfahrzeuggewerbe, Dachdecker

meist daraus resultierenden Beratungen daran gemessen außergewöhnlich hoch. Im Dachdeckerhandwerk hat man in einer Neufassung des Tarifvertrages die Aufstockungsleistungen erhöht, da man erkannt hat, dass ansonsten die Bereitschaft der Arbeitnehmer zur Altersteilzeit minimal ist.

Interessant ist, dass von den Gewerken, die bisher keine Vereinbarungen zur Alters-teilzeit tarifiert haben, rund 30 Prozent angeben, zur Zeit Aktivitäten zu solchen Verhandlungen zu unternehmen oder für die Zukunft zu erwarten. Das Thema Altersteilzeit wird somit wohl auch im Handwerk in Zukunft eine Rolle spielen, auch wenn es eher auf mittlere und größere Unternehmen ausgerichtet ist.

2.2. Vorteile und Probleme der Altersteilzeit im Handwerk

Die Altersteilzeit ist ein lukratives Modell zur Gestaltung des Überganges in den Ruhestand. Dieser kann entweder gleitend (bei einem unverblockten Modell) oder vorzeitig (im Blockmodell) gestaltet werden. Die ansonsten hinzunehmenden Einkommenseinbußen bei einer Teilzeitbeschäftigung werden durch die Aufstockungen staatlich zum Teil kompensiert. Da die kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks diese Subventionen des Altersteilzeitgesetzes durch ihre Beiträge zur Bundesanstalt für Arbeit mitfinanzieren, sollten sie diese auch so gut wie möglich für sich nutzbar machen. Die Altersteilzeit ist auch ein geeignetes Instrument zum Generationenwechsel im Betrieb. Je nach Ausgestaltung des Modells kann ein Erfahrungsaustausch zwischen dem älteren Altersteilzeit-arbeitnehmer und dem in der Regel jüngeren Wiederbesetzer am Arbeitsplatz initiiert werden. Dadurch wird insbesondere das informelle Lernen gefördert.

Altersteilzeit im Handwerk
• hoher Verwaltungsaufwand/Informationsbedarf für Arbeitgeber
• eingeschränkter finanzieller Spielraum im Handwerk kaum freiwillige Aufstockungsleistungen Arbeitgeber Einkommenseinbußen für Arbeitnehmer nicht tragbar
• Insolvenzsicherung
• Fachkräftemangel bei Wiederbesetzung

Tab. 1: Problemfelder der Altersteilzeit im Handwerk

Die Umsetzung von Altersteilzeit ist trotz aller positiven Beispiele im Handwerk allgemein als problematisch zu bewerten. Die Altersteilzeit eignet sich eher für größere Unternehmen als für die überwiegend kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks. Verschiedene Problemfelder erschweren die Verbreitung von Altersteilzeit im Handwerk.

Das komplexe Altersteilzeitgesetz und die Durchführungsanweisungen der Bundesanstalt für Arbeit sowie ein eventueller Tarifvertrag bilden die Grundlage, auf welcher ein Arbeitgeber sein Altersteilzeitmodell aufbauen muss. Für den meist mitarbeitenden Unternehmer ist der damit verbundene Informationsbeschaffungsaufwand und Verwaltungsaufwand zu hoch, als dass er ihn eigenständig bewältigen könnte. Hier können Beratungsdienstleistungen der Handwerkskammern und Fachverbände unterstützen, wie es das Beispiel des Kraftfahrzeuggewerbes zeigt.

In vielen Fällen wird auch der eingeschränkte finanzielle Spielraum der Akteure im Handwerk einem Altersteilzeitverhältnis entgegenstehen. Aufstockungsleistungen die über den gesetzlichen Rahmen und damit über die Erstattungsfähigkeit durch die Bundesanstalt für Arbeit hinausgehen, muss der Arbeitgeber aufbringen. Dazu sind die Arbeitgeber im Handwerk oftmals nicht in der Lage bzw. bereit. Selbst bei einer solchen erhöhten Aufstockung ist die Einkommenssituation der Arbeitnehmer im Handwerk oftmals so knapp bemessen, dass selbst geringe Einbußen im verfügbaren Haushaltseinkommen nicht verkraftbar sind.

Auch die Insolvenzsicherung der Altersteilzeitguthaben ist für die kleinen Unternehmen im Handwerk ein Problem. Es besteht zwar gesetzlich keine Verpflichtung zur Insolvenzsicherung,[10] die Tarifverträge schreiben diese allerdings regelmäßig vor. Es ist auch davon auszugehen, dass ein Arbeitnehmer die Bereitschaft zur Altersteilzeit erst dann zeigen wird, wenn er seine möglicherweise erheblichen Arbeitszeitguthaben (im 6-Jahres-Blockmodell ganze 3 Jahresgehälter) auch gegen die Insolvenz seines Arbeitgebers abgesichert weiß.

Ein weiteres Problemfeld aus Sicht der Arbeitgeber ist der Mangel an geeigneten Fachkräften, was die Wiederbesetzung des freigemachten Arbeitsplatzes erschwert. Zur Lösung dieses Problems könnte sich eine innerbetriebliche Umsetzungskette anbieten. Hierbei rückt der am besten geeignetste Arbeitnehmer auf den freigemachten Arbeitsplatz nach, seine Stelle wird wiederum durch einen Nachrücker besetzt, bis eine Position frei wird, die durch einen vom Arbeitsamt anerkannten Wiederbesetzer (z. B. Ausgebildeter, evtl. Auszubildender) ausgefüllt werden kann.

2.3. Perspektive der Altersteilzeit im Handwerk

Trotz der angeführten Schwierigkeiten ist die Altersteilzeit ein Instrument, welches sich in vielen Fällen auch in den kleinen Betrieben des Handwerks für Arbeitgeber und auch Arbeitnehmer günstig ausgestalten läßt. Die damit verbundenen Um-setzungsprobleme können durch das Angebot einer Beratungsdienstleistung der handwerkseigenen Institutionen reduziert werden. In Nordrhein-Westfalen wird eine solche Beratung bereits von den Handwerkskammern und denjenigen Fachverbänden, die Altersteilzeit-Tarifverträge abgeschlossen haben, angeboten.[11]

---

10 Das Gesetz hat die Insolvenzsicherung von Arbeitszeitguthaben als „Soll-Klausel" formuliert.

11 Jeder der sieben Handwerkskammerbezirke in NRW verfügt über einen Arbeitszeitberater, welcher auch Beratungen zur Altersteilzeit anbietet. Die Beratung ist für Handwerksbetriebe kostenlos. Die Fachverbände bieten die Beratungsdienstleistung für ihre Mitgliedsunternehmen ebenfalls kostenlos an.

Weiterhin können gewerksspezifische Lösungen, wie beispielsweise die Insolvenzsicherungslösung im Kraftfahrzeuggewerbe, die Umsetzung von Altersteilzeit begünstigen.[12]

Die Altersteilzeit wird als Modell zur Gestaltung des Überganges in den Ruhestand mit kurzfristiger Vorlaufzeit in den Gewerken relevant werden, die dementsprechende Tarifverträge abschließen. Dort werden die Betriebe die Möglichkeit erhalten, unter Rückgriff auf Beratungsdienstleistungen in denjenigen Fällen Altersteilzeitarbeitsverhältnisse zu vereinbaren, in denen sowohl die betriebliche Situation als auch die persönlichen Voraussetzungen der betroffenen Arbeitnehmer günstige Rahmenbedingungen hierfür liefern.

Die Umfrage zeigt zur Einschätzung der Relevanz von Altersteilzeit ein differenziertes Bild. Man kann feststellen, dass die „größeren" Gewerke das Thema zur Zeit behandeln, wobei die Initiative sowohl von den Fachverbänden als auch von den Gewerkschaften ausgehen kann.[13] Andere Gewerke messen der Altersteilzeit keine Relevanz bei, wie beispielsweise die Friseure, deren Beschäftigte in den seltensten Fällen in einem Alter sind, welches eine Altersteilzeit ermöglichen würde.

Die Altersteilzeit ist somit ein Modell, das im Handwerk immer auf die Rahmenbedingungen des Gewerkes und die besondere Situation des Betriebes und des betroffenen Arbeitnehmers hin betrachtet werden muss.

3. Betriebliche Altersversorgung im Handwerk

Die durchgeführten und die noch zu erwartenden Einschnitte bei der gesetzlichen Rentenversicherung sind eingangs bereits angesprochen worden. Die Verminderung des Rentenniveaus, dauerhafte Rentenkürzungen bei vorzeitigem Ruhestand, veränderte typische Erwerbsbiografien und eine eventuelle Verlängerung der Lebensarbeitszeit werden die Arbeitnehmer in vielen Fällen dazu veranlassen, bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze erwerbstätig zu bleiben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die gesetzliche Rentenversicherung alleine für die meisten Arbeitnehmer nicht mehr zur finanziellen Sicherung im Alter ausreichen wird. Um für die Arbeitnehmer Gestaltungsspielräume bei der Wahl des Ruhestandszeitpunktes zurückzugewinnen, ist demnach eine Ergänzung der gesetzlichen Rentenversicherung als ersten Säule unseres Alterssicherungssystems notwendig. Hierfür bietet sich die Stärkung der 2. Säule – der betrieblichen Altersversorgung – an.

12 Der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe hat mit der Garanta Versicherungs AG ein Modell zur Insolvenzsicherung von Wertguthaben aus Altersteilzeitverträgen entwickelt, welches den Betrieben als Verbandslösung empfohlen wird.

13 Tarifpolitische Aktivitäten zur Altersteilzeit finden nach vorläufigen Umfrageergebnissen in den Gewerken Sanitär-Heizung-Klima, Elektro, Gebäudereiniger, Holz und Kunststoff, Landmaschinenmechaniker, Maler und Lackierer, Steinmetze/Bildhauer, Gerüstbauer, Galvaniseure und Müller statt.

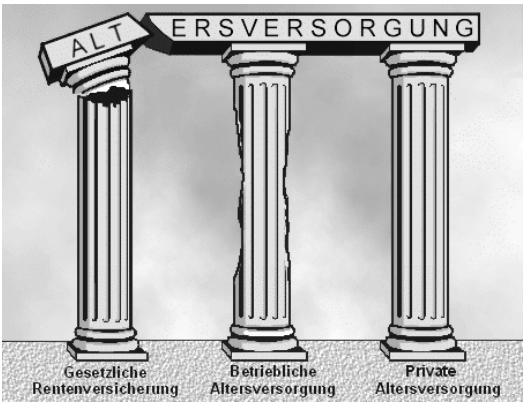


Abb. 1: Säulen der Altersversorgung

Gerade im Handwerk zeigt sich ein Nachholbedarf bei der betrieblichen Altersversorgung. Traditionell nimmt die Verbreitung und die durchschnittliche Höhe von Betriebsrenten mit der Betriebsgröße zu. Im Handel ist für 1999 festgestellt worden, dass 89 Prozent der Unternehmen mit einer Betriebsgröße von mehr als 500 Beschäftigten eine betriebliche Altersversorgung anbieten, während dies bei Handelsunternehmen mit 3 bis 5 Beschäftigten nur bei 19 Prozent der Fall ist.[14]

Bedeutung der Altersvorsorge – Nachholbedarf der bAV im Handwerk		
	Bezieher bAV	durchschnittliche Höhe
Banken/Versicherungen	70 %	1.464 DM
Industrie/Energiewirtschaft	66 %	581 DM
Handel	35 %	568 DM
Handwerk	**13 %**	**272 DM**

Tab. 2: Leistungen der betrieblichen Altersversorgung
(Basis: Bezieher einer eigenen gRV-Rente, die zuletzt Arbeitnehmer in der angegebenen Branche waren; Männer ab 60 Jahre, nur alte Bundesländer. Quelle: Alterssicherungsbericht '97)

14 Quelle: ifo-Erhebung Sommer 1999

Im Handwerk ist, wie Tabelle 2 zeigt, die Verbreitung und die durchschnittliche Höhe der betrieblichen Altersversorgung generell noch geringer als im Handel. Da der Aufbau einer Altersversorgung eine längerfristige Ansparphase voraussetzt, sind schon heute gerade die Unternehmen im Handwerk herausgefordert, ihren Mitarbeitern auf betrieblichem Wege eine Altersvorsorge zu ermöglichen. Andernfalls werden gerade die Beschäftigten des Handwerks in Zukunft aufgrund der unzureichenden gesetzlichen Rentenversicherung bei mangelnder privaten Altersvorsorge mit Altersarmut konfrontiert werden. Auf den hierdurch entstehenden Handlungsbedarf hat die Bundesregierung bereits mit der aktuellen Rentenreform reagiert. Der Aufbau einer kapitalgedeckten Altersvorsorge wird staatlich gefördert, wobei insbesondere die Rahmenbedingungen der betrieblichen Altersversorgung verbessert werden sollen.

3.1. Impulse durch die Rentenreform

Mit der diesjährigen Rentenreform, die sich in dem Altersvermögens- und Altersvermögensergänzungsgesetz manifestiert, werden weitere notwendige Einschnitte in der gesetzlichen Rentenversicherung vorgenommen und gleichzeitig zu deren Kompensation der Aufbau einer ergänzenden kapitalgedeckten Altersvorsorge gefördert. Die Anforderungen und die Konditionen für eine Förderfähigkeit sind für die private sowie die betriebliche Altersvorsorge gleich. Personen, die Pflichtbeiträge in die gesetzliche Rentenversicherung einzahlen, werden bei zusätzlichen eigenen Sparleistungen in eine förderfähige Anlageform staatlich bezuschusst.[15] Die Förderung kann durch direkte Zulagen oder einen Sonderausgabenabzug bei der Steuererklärung erfolgen, der jeweils günstigere Weg wird automatisch vom zuständigen Finanzamt ermittelt. Der individuelle Förderbetrag ist abhängig von dem Familienstand, der Kinderzahl, dem Bruttoeinkommen des Vorjahres und dem Eigenbeitrag des Sparers. In der nachfolgenden Tabelle ist die Förderquote für einzelne Beispielfälle aufgeführt. Dabei wird von einem Eigenbeitrag des Sparers ausgegangen, mit dem die ab 2008 maximal förderfähige Sparleistung erreicht wird.

Die Tabelle soll verdeutlichen, dass die staatliche Förderung in vielen Fällen sehr lukrativ sein wird. Bei einer entsprechenden Sensibilisierung der Bevölkerung zu den Themen „demographische Entwicklung", „Alterssicherung" und „staatliche Fördermöglichkeiten der Zusatzrente" wird dies eine hohe Inanspruchnahme der privaten und betrieblichen Altersvorsorge bewirken.

Die betriebliche Altersversorgung wird dabei eine bedeutende Rolle einnehmen, da in der Rentenreform weitere Maßnahmen enthalten sind, mit denen der Staat eine Stärkung der Altersvorsorge auf betrieblicher Ebene anstrebt. So sind flankierende Verbesserungen vorgesehen, beispielsweise arbeitnehmerfreundlichere Bedingungen bei der Unverfallbarkeit und Mitnahme von Anwartschaften und die Einführung eines weiteren vielversprechenden Durchführungsweges – dem Pensionsfonds. Weiteren Antrieb wird die betriebliche Altersversorgung durch den ab 2002 bestehenden Rechtsanspruch der Arbeitnehmer erhalten. Dabei wird jeder Arbeit-

15 Zu Einzelheiten der Förderung der kapitalgedeckten Altersvorsorge empfiehlt sich die Broschüre „Die neue Rente" des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Bestell-Nummer A 259, Stand Mai 2001.

Familienstand	Brutto-einkommen des Vorjahres	Eigenaufwand DM/Jahr	Förderbetrag DM/Jahr	Förderquote*
Alleinstehend,	40.000	1.186	414	26 %
ohne Kinder	60.000	1.668	732	31 %
	80.000	2.078	1.122	35 %
Alleinstehend,	40.000	940	660	**41 %**
ein Kind	60.000	1.740	660	**28 %**
	80.000	2.198	1.002	**31 %**
Verheiratet,	40.000	1.000	600	**38 %**
keine Kinder**	60.000	1.800	600	**25 %**
	80.000	2.366	834	**26 %**
Verheiratet,	40.000	280	1.320	**83 %**
zwei Kinder**	60.000	1.080	1.320	**55 %**
	80.000	1.880	1.320	**41 %**

* Förderbetrag im Verhältnis zur Gesamtsparleistung
** ein Rentenversicherungspflichtiger

Tab. 3: Beispiele für die staatliche Förderung der zusätzlichen Eigenvorsorge im Jahr 2008

nehmer einen individuellen Anspruch gegenüber seinem Arbeitgeber auf eine betriebliche Altersversorgung durch Entgeltumwandlung besitzen. Der Arbeitgeber muss dann seinem Arbeitnehmer eine Form der betrieblichen Altersversorgung anbieten, die im Sinne des Altersvermögensgesetzes förderfähig ist.

All diese Impulse durch die Rentenreform werden dazu beitragen, dass die betriebliche Altersversorgung auch im Handwerk an Relevanz zunehmen wird. Der Bedarf der Arbeitnehmer nach zusätzlicher und förderfähiger Altersvorsorge wird Bedarf nach handwerksgerechten Altersversorgungsmodellen wecken, was wiederum dementsprechende tarifvertragliche Regelungen nach sich ziehen wird. Ein erstes Beispiel hierfür ist der Tarifvertrag über eine Zusatzrente im Baugewerbe vom 15. Mai 2001.

3.2. Anforderungen an eine betriebliche Altersversorgung im Handwerk

Nicht alle Durchführungswege und Umsetzungsmodelle der betrieblichen Altersversorgung sind auch für die größtenteils kleinen Betriebe des Handwerks geeignet. Aus den Charakteristika des Handwerks lassen sich allgemeine Bedingungen an ein solches Altersversorgungssystem ableiten.

Aufgrund der wirtschaftlichen Lage und den ohnehin hohen Personalnebenkosten in den meisten Gewerken des Handwerks wird aus Sicht der Arbeitgeber die erste Forderung an eine

betriebliche Altersversorgung deren Kostenneutralität sein. Weiterhin sind die oftmals kaufmännisch nur grundlegend ausgebildeten und meist auch mitarbeitenden Betriebsinhaber mit der Einführung und Verwaltung eines komplexen Altersversorgungssystems überfordert. Daher ist ein Modell mit einem geringen Verwaltungsaufwand zu bevorzugen. Der Arbeitgeber sollte auch kein langfristiges und schwer kalkulierbares Risiko eingehen müssen, wie dies bei einer Direktzusage der Fall sein kann.

Auf Seiten der Arbeitnehmer werden zunächst zwei grundsätzliche und allgemeine Bedingungen an eine Altersvorsorge gestellt werden: mit einem möglichst geringen finanziellen Aufwand soll eine hohe Rentabilität erreicht werden. Dabei ist gerade im Handwerk aufgrund der Einkommensstrukturen darauf zu achten, dass das verfügbare regelmäßige Einkommen nicht geschmälert wird. Für die Arbeitnehmer ist auch von entscheidender Bedeutung, dass die Wertguthaben der Altersvorsorge im Falle der Insolvenz des Arbeitgebers gesichert sind. Bei den heutigen auch im Handwerk diskontinuierlichen Erwerbsbiographien ist weiterhin wichtig, dass die aufgebaute Altersvorsorge bei einem Arbeitgeberwechsel übertragbar ist.

Der Durchführungsweg der arbeitnehmerfinanzierten Direktversicherung erfüllt diese Bedingungen weitestgehend. Durch die Ausfinanzierung der Beiträge an einen Versicherer oder Finanzdienstleister werden für den Arbeitgeber Verwaltungsaufwand und Risiko minimiert. Aufgrund der Finanzierung der Beiträge durch die Arbeitnehmer führt dies für den Arbeitgeber auch keine zusätzliche Kostenbelastung mit sich. Die Direktversicherung ist für den Arbeitnehmer mit einem Insolvenzschutz verbunden und bei einem Arbeitsplatzwechsel übertragbar. Bei entsprechender Ausgestaltung – wie im nachfolgend beschriebenen „Altersvorsorgemodell Handwerk" – ist auch der Anspruch der Arbeitnehmer nach Aufwandsminimierung und Ertragsmaximierung erfüllt. Der mit der Rentenreform neu zugelassene Durchführungsweg des Pensionsfonds erfüllt ebenfalls die wichtigsten Bedingungen, seine Eignung für das Handwerk sollte analysiert werden.

3.3. Das Altersvorsorgemodell Handwerk

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) hat auf Basis der arbeitnehmerfinanzierten Direktversicherung ein Altersvorsorgemodell entwickelt, das auch den kleinen und mittleren Betrieben des Handwerks gerecht wird.

Grundlage ist – wie bereits beschrieben – der gängige Durchführungsweg der arbeitnehmerfinanzierten Direktversicherung. Durch den Abschluß von Kollektivrahmenverträgen, beispielsweise durch die Fachverbände, kann die Rentabilität der Direktversicherung gegenüber privaten Lebensversicherungen gesteigert werden.[16]

16 Ein Beispiel hierfür ist der Kollektivversicherungsvertrag des nordrhein-westfälischen Tischlerhandwerks mit der Signal-Iduna zur Umsetzung der betrieblichen Altersversorgung im Rahmen des Tarifvertrages Jahressonderzahlung vom 19.10.1999.

Das Besondere an diesem Modell ist die Art und Weise des Aufbaus der Altersversorgung. Um die verfügbaren Einkommen der Arbeitnehmer nicht zu schmälern, werden Gehaltsbestandteile verwendet, die nicht zum regelmäßigen monatlichen Einkommen zählen. Dies sind

- Vorsorgearbeit,
- Urlaubsverzicht sowie
- Sonderzahlungen, Gratifikationen und vermögenswirksame Leistungen.

Unter Vorsorgearbeit werden Überstunden verstanden, die für den Aufbau der Altersvorsorge zweckgebunden sind und weder in Freizeit ausgeglichen noch ausbezahlt werden können. Urlaubsverzicht ist nur für übergesetzlichen, tariflichen Urlaubsanspruch möglich. Sowohl die Umwandlung der Überstunden, ein Urlaubsverzicht sowie die Verwendung von weiteren tarifvertraglich fundierten Ansprüchen, wie Sonderzahlungen oder vermögenswirksame Leistungen, ist zunächst per Tarifvertrag für den Aufbau einer Altersversorgung freizugeben. Ohne entsprechende Tarifverträge oder Öffnungsklauseln kann eine solche Umwandlung nicht vorgenommen werden. In Nordrhein-Westfalen sind bisher zwei tarifvertragliche Umsetzungen auf Basis des Altersvorsorgemodells Handwerk erfolgt.[17]

Nachfolgende Tabelle soll ein Beispiel für einen solchen Aufbau der Altersvorsorge verdeutlichen. Das Beispiel geht davon aus, dass ein Durchschnittsverdiener kontinuierlich 1 Überstunde pro Woche, einen Tag seines Jahresurlaubes und die Hälfte des Weihnachtsgeldes in seine Altersvorsorge fließen läßt.[18] Insgesamt kommt ein Beitrag von rund 2500 DM jährlich zustande.

Der jährliche Beitrag von rund 2500 DM bedeutet für den Arbeitnehmer nicht gleichzeitig Einkommenseinbußen in dieser Höhe. Der Nettoaufwand kann deutlich geringer ausfallen, hier liegt ein weiterer Vorteil der betrieblichen Altersvorsorge gegenüber privater Vorsorge. Bei der Direktversicherung hat der Arbeitnehmer durch die aktuelle Rentenreform die Wahlmöglichkeit seine Beiträge entweder pauschal oder individuell zu versteuern. Die Pauschalversteuerung ist bei Einmalbeiträgen (wie das Weihnachtsgeld) zusätzlich mit einer Sozialversicherungsfreiheit verbunden. Die Pauschalsteuer kann wahlweise vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer getragen werden. Tabelle 5 zeigt beispielhaft den Nettoaufwand für das oben aufgeführte Modell.[19] In diesem Beispiel wird nach Sozialversicherungspflicht bzw. –freiheit der Beiträge unterschieden. Bei Sozialversicherungsfreiheit wird davon ausgegangen, dass der Arbeitgeber die Pauschalsteuer übernimmt, da er die Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung einsparen kann.

17 Im Metallhandwerk zwischen dem Fachverband Metall und der Christlichen Gewerkschaft Metall und im Tischlerhandwerk zwischen dem Fachverband Holz und Kunststoff und der Christlichen Gewerkschaft Deutschland.
18 Die Berechnung bezieht sich auf einen Signal Iduna Tarif.
19 Gleiche Annahmen wie bei Tabelle 2, Steuerklasse III

	Monatliche Rente ohne/*mit* Gewinnanteile **15 Jahre** Laufzeit	monatliche Rente ohne/*mit* Gewinnanteile **30 Jahre** Laufzeit
Vorsorgearbeit		
z. B. **1 Stunde** pro Arbeitswoche	137 DM	367 DM
Mehrarbeit (*1.185,42 DM/Jahr*)	*247 DM*	*918 DM*
Urlaub		
z. B. Verzicht auf **1 Tag** Urlaub	33 DM	88 DM
(*286,05 DM/Jahr*)	*59 DM*	*220 DM*
Weihnachtsgeld		
z. B. **Hälfte** des Weihnachtsgeldes	119 DM	319 DM
(*1030,80 DM/Jahr*)	*218 DM*	*798 DM*
Gesamtjahresbeitrag	**289 DM**	**774 DM**
(*2502,27 DM/Jahr*)	***520 DM***	***1.935 DM***

Annahmen: Leistungen eines Durchschnittsverdieners
Stundenlohn: 22,77 DM; wöchentliche Regelarbeitszeit: 37 Std.; Bruttojahresverdienst: 54,513 DM; Weihnachtsgeld: 50 % eines Monatslohns. Die Lohndynamik ist nicht berücksichtigt.

Tab. 4: Beispiel für den Aufbau einer Altersvorsorge im Handwerk

1. Fall **Beiträge sind sozialversicherungs*pflichtig* *Arbeitnehmer* übernimmt Pauschalsteuer**			
Arbeitgeber	keine Auswirkung		
Arbeitnehmer	Ersparnis	**347,79 DM**	
	Nettoaufwand	2.154,48 DM	**(86 %)**
2. Fall **Beiträge sind sozialversicherungs*frei* *Arbeitgeber* übernimmt Pauschalsteuer**			
Arbeitgeber	Kosten	**50,04 DM**	
Arbeitnehmer	Ersparnis	**1.423,77 DM**	
	Nettoaufwand	1.078,50 DM	**(43 %)**

Tab. 5: Rentabilitätsbeispiel bei pauschalversteuerter Direktversicherung

Beispiel – Rentabilitätsberechnung 2008
individuelle Versteuerung – förderfähig

	Verheiratet, 2 Kinder ein RV-pflichtiger	**Verheiratet, 0 Kinder ein RV-pflichtiger**
RV-pflichtiges Einkommen des Vorjahres	55.000 DM	55.000 DM
Sparleistung insgesamt	2.200 DM	2.200 DM
Zulage gesamt	1.326 DM	602 DM
Eigenleistung	874 DM	1.598 DM
Nettoaufwand	40 %	72 %

Tab. 6: Rentabilitätsbeispiel bei geförderter Altersvorsorge

Das Altersvermögensgesetz eröffnet mit seinen Fördermitteln eine weitere Möglichkeit den Nettoaufwand zu minimieren. Beide Begünstigungen lassen sich allerdings nicht kombinieren, entweder werden die Beiträge pauschal versteuert oder sie müssen zur Förderfähigkeit individuell versteuert und verbeitragt werden. Dann greifen die schon aufgeführten Förderinstrumente. Tabelle 6 zeigt wiederum ein Beispiel für den Nettoaufwand bei einer Förderung durch das Altersvermögensgesetz. Hier wird von einer gesamten Sparleistung und damit Beitrag in die Altersvorsorge von 2.200 DM ausgegangen.

4. Ausblick

Sowohl die Altersteilzeit als auch die Altersvorsorge sind Instrumente, deren Einsatz handwerksgerecht gestaltbar ist. Während die Altersteilzeit kurzfristig einsetzbar ist, hat der Aufbau einer Altersversorgung langfristigen Charakter. Die Altersteilzeit läßt sich auf die Rahmenbedingungen des konkreten Einzelfalles gezielt umsetzen und kann dann Vorteile für Arbeitgeber und Arbeitnehmer bieten. Sie wird allerdings wegen der aufgeführten Schwierigkeiten nicht flächendeckend im Handwerk Verbreitung finden.

Anders verhält es sich bei der betrieblichen Altersvorsorge. Hier besteht durch die demographische Entwicklung und die Rentenreformen enormer Handlungsbedarf für den Aufbau einer zusätzlichen Altersvorsorge. Ein geeignetes Modell läßt sich in der Regel für jeden Betrieb und jeden Einzelfall finden, gerade das vorgestellte „Altersvorsorgemodell Handwerk" bietet viele Vorteile. Um den Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand weiterhin flexibel zu halten ist die Einführung von Altersvorsorgemodellen im Handwerk zwingend notwendig. Hier sind zunächst die Tarifvertragsparteien gefordert, geeignete Branchenlösungen zu finden und zu tari-fieren. Der Gesetzgeber hat die Mitwirkung der Tarifpartner bei der Umsetzung der Renten-

reform ausdrücklich gewünscht und ihnen große Gestaltungsspielräume eröffnet. Das Beispiel des Baugewerbes zeigt, dass darauf basierende Tarifvereinbarungen attraktiv gestaltet werden können. Man kann davon ausgehen, dass im Handwerk zukünftig viele solcher Branchenlösungen zu finden sein werden.

Kontakt:

Landes-Gewerbeförderungsstelle
des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V.

Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf

Philip Spies
e-mail: spies@lgh.de
Tel. 0211-30108-49

Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:

DLR – Projektträger des BMBF
Südstraße 125, 53175 Bonn
Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-1 45, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart
Hartmut Buck, Tel. (07 11) 9 70-20 53, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de
Alexander Schletz, Tel. (07 11) 9 70-21 84, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

www.demotrans.de

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0

Broschürenreihe:
Demographie und Erwerbsarbeit