



Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.)

# Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie  
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung  
Hartmut Buck, Alexander Schletz (Hrsg.)

Stuttgart, 2001  
ISBN 3-8167-5896-7

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

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren

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

# Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben

*Lutz Packebusch, Birgit Weber  
Fachhochschule Niederrhein*

## 1. Ausgangslage

Das Handwerk hat heute schon Probleme qualifiziertes Personal zu bekommen. Eine Ausübung des erlernten Berufs bis zur Rente ist u. a. wegen gesundheitlicher Belastungen nur bedingt möglich. Verschärft wird diese Situation durch die demographische Entwicklung (Rückgang und Überalterung der Bevölkerung) und den wirtschaftlichen Strukturwandel.

Deshalb ist es wichtig, Maßnahmen zu entwickeln, die das menschliche Arbeitsvermögen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen erhalten und erweitern. Ziele 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 zu erhöhen, um konkurrenzfähiger bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu werden.

Dabei müssen alle Phasen einer Betriebslaufbahn, angefangen vom Einstieg , über die Berufstätigkeit bis hin zum Ausstieg aus dem Arbeitsleben berücksichtigt werden.

## 2. Ergebnisse

In ausgewählten Betrieben wurden teilstandardisierte Tätigkeitsanalysen und Interviews mit Inhabern und Beschäftigten (v. a. älteren Mitarbeitern) zur Identifizierung von Strategien für die Gestaltung von beruflichen Laufbahnen durchgeführt. Ergebnisse der Erhebung waren:

- Eine systematische betriebliche Personalplanung findet kaum statt.
- Die Deckung des Fachkräftebedarfs wird überproportional durch Ausbildung geregelt. Aufgrund der demographischen Entwicklung kann so der Bedarf nicht ausreichend gesichert werden.
- Der Personalbedarf entspricht selten dem Personalangebot. Trotz notwendiger und erfolgreicher betrieblicher Personalentwicklungsstrategien zur Erhöhung der Verweilzeiten Älterer in Kleinbetrieben werden diese nicht ausreichend sein, um den Fachkräftemangel zu beseitigen.
- Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung (Tätigkeitswechsel, Arbeitsgestaltung, Arbeitsverteilung) werden z. T. in den Betrieben mit älteren Beschäftigten genutzt. Sie reichen jedoch in einzelnen Gewerken auf Dauer nicht aus, um alle leistungsgeminderten Älteren zu beschäftigen.
- Die in den Betrieben verbliebenen älteren Beschäftigten stellen 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 leistungstark. Die Inhaber schätzen ihre Erfahrung, Ruhe, Gelassenheit und ihr Verantwortungsbewußtsein.
- Bisherige Lösungsstrategien in beiden Gewerken zeigen, dass die Initiative für einen Umstieg oder Ausstieg fast ausschließlich von den Mitarbeitern ausging. Dabei wird der Aufstieg oft als einzige Möglichkeit einer Laufbahngestaltung gesehen.

- Ältere Mitarbeiter wünschen sich eine stärkere Berücksichtigung bei der Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen.

Daraus ergaben sich betriebliche Lösungskonzepte, die in einzelnen Betrieben erprobt wurden. Diesen Lösungskonzepten liegt ein integriertes System- und Personalmanagement-Modell zugrunde. Als modulares Managementkonzept kann es auf die individuellen betrieblichen Belange angepasst und entsprechende ausgewählte Massnahmen durchgeführt werden.

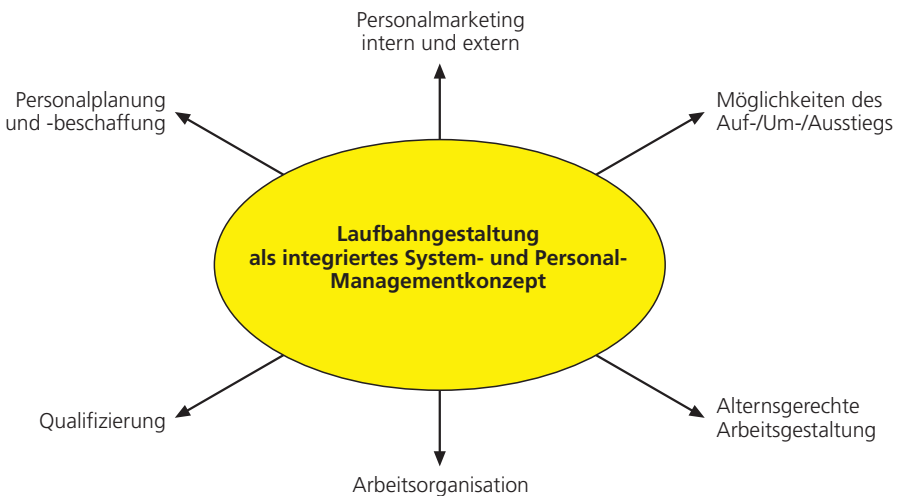


Abb. 1: Laufbahngestaltung

Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte, die zur Zeit erprobt bzw. abgeschlossen sind:

- Systematisierung der Personalplanung, Personalsuche und Personalauswahl
- Einführung bzw. Weiterentwicklung von Mitarbeitergesprächen zur Berufswegplanung
- Einführung von Teambesprechungen
- Altersgemischte Teams
- Massnahmen zur Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung und des Personaleinsatzes
- Einführung einer innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahme.

Exemplarisch seien zwei Schwerpunkte herausgegriffen.

## **Einführung von Teambesprechungen**

Von Mitarbeitern werden u. a. häufig fehlende Arbeitsorganisation und mangelhafte Personalführung (allerdings nicht auf der menschlichen kommunikativen Seite, sondern mehr auf der technischen organisatorischen Seite) als Grund für Belastungen angegeben.

Als eine Möglichkeit der Belastungsreduktion bietet sich die Einführung von Mitarbeitergesprächen an, da diese ein bewährtes Mittel zum optimalen Einsatz menschlicher Ressourcen und zur Verbesserung der Motivation von Mitarbeitern sind.

Primäres Ziel der beiden jungen Inhaber war die Etablierung des erst seit 2 Jahren bestehenden SHK-Betriebes am Markt. Das ist ihnen auch gelungen, was sich auch an der Zunahme der Mitarbeiterzahl von 6 auf 12 Mitarbeitern zeigt. Eine von der FHN durchgeführte Betriebsanalyse ergab, dass ein über die Arbeitsbesprechungen hinausgehendes Gesprächsbedürfnis besteht. In Absprache mit den Mitarbeitern einigte man sich auf regelmäßige im 6-Wochen-Rhythmus stattfindende 2-stündige Teambesprechungen, wobei eine Stunde als Arbeitszeit angerechnet wird. Die FHN beriet die Inhaber bei der Planung und Durchführung dieser Teambesprechung. Die Reaktionen sowohl von den Inhabern und den Mitarbeitern waren sehr positiv. Hier bestand die Möglichkeit, ohne Zeitdruck über Fragen der Zusammenarbeit, die zukünftige Entwicklung des Betriebes zu sprechen.

## **Altersgemischte Teams**

In kleinen Handwerksunternehmen aus der Baubranche arbeiten die Mitarbeiter/-innen fast immer in Teams zusammen. Diese Teams sind häufig altersgemischt. Alterskritische Elemente, die zu körperlichen Belastungen führen, können in altersgemischten Teams von Jüngeren übernommen werden. Jüngere wiederum können von dem Erfahrungswissen Älterer profitieren.

Der Inhaber eines Dachdeckerbetriebes mit 20 Mitarbeitern hat vor kurzem einen 56-jährigen Gesellen eingestellt. Grund für die Einstellung war die jahrelange Erfahrung in diesem Beruf. Er wird auf Baustellen eingesetzt und arbeitet mit einem Junggesellen und/oder einem Auszubildenden zusammen. Dieser ältere Geselle hat sich für den Betrieb als ein „Glücksgriff“ bei der Ausbildung der Jungen (Auszubildender, Junggeselle) erwiesen. Er wird deshalb verstärkt in die Ausbildung junger Facharbeiter einbezogen.

## **3. Transferstrategie**

Für das Handwerk haben sich für die Ebenen Sensibilisierung und Transfer sowie Umsetzung und Beratung unterschiedliche Öffentlichkeits- und Marketingstrategien als erfolgreich herausgestellt.

	Regionale Umsetzung	Bundesweiter Transfer
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebe</li> <li>• Kreishandwerkerschaften</li> <li>• Innungen</li> <li>• Handwerkskammer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handwerksorganisationen auf Landes- und Bundesebene</li> <li>• Gewerkschaften</li> <li>• Krankenkassen</li> <li>• Berufsgenossenschaften/ Arbeitsmedizinischer Dienst</li> <li>• Weiterbildungsträger</li> <li>• Politik</li> </ul>
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebsanalysen</li> <li>• Entwicklung von betrieblichen Maßnahmen</li> <li>• Coaching</li> <li>• Entwicklung von Seminarbausteinen</li> <li>• Lokale Presse, reg. Fachpresse</li> <li>• Arbeitstreffen u. Diskussionsforen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektpräsentationen</li> <li>• Referate auf Tagungen, Kongressen, Messen</li> <li>• Zielgruppenspezifische Veröffentlichungen</li> <li>• Veröffentlichungen in der Fachpresse</li> <li>• Radio- und TV-Beiträge</li> </ul>

Abb. 2: Transferstrategie

Der Schwerpunkt in diesem Projekt liegt in der Umsetzung und Beratung auf regionaler Ebene sowie dem Transfer auf Bundesebene. Wirksames Umsetzungshandeln kann nur auf der betrieblichen Ebene stattfinden.

Die Ergebnisse aus den Betriebsanalysen sowie die exemplarischen Erprobungen von Maßnahmen in den Betrieben und deren Evaluation fließen in Handlungshilfen zur Gestaltung von Berufsverläufen ein. Diese werden in Form eines praktischen Ratgebers als Buch in einem handwerksnahen Verlag und als Down-load veröffentlicht.

Themenfelder dieser Veröffentlichung sind: Personalplanung und -beschaffung, Personalmarketing, Qualifizierung, Arbeitsorganisation, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Möglichkeiten des Auf-/Um-/Ausstiegs.

Des Weiteren werden Informationsbausteine und ein Seminarmodul für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung zur Sensibilisierung im Bereich des demographischen Wandels und der Zukunft der Erwerbsarbeit am Beispiel zweier Gewerke entwickelt.

Auf regionaler Ebene sind überbetriebliche und gewerkeübergreifende Diskussionsforen und Arbeitstreffen zur Konzeptumsetzung entstanden. Diese stellen einen ersten Schritt im Hinblick auf die Schaffung von Beratungsstrukturen dar.

Die Arbeiten in dem Projekt haben dazu beigetragen, dass die Arbeitsgruppe „kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Prof. Dr. Packebusch“ an der FHN zunehmend als Management-Kompetenzcenter in der Region fungiert. Dadurch ist Nachhaltigkeit gewährleistet.

Ein weiterer Transfer erfolgt durch Ergebnispräsentationen auf überregionalen und regionalen Veranstaltungen:

- Kongressen und Messen,
- überregionale Handwerkstagung in Hamburg,
- Veranstaltung der Handwerkskammer Düsseldorf,
- Obermeistertreffen und -tagungen bei den Kreishandwerkerschaften,
- Innungsversammlungen.

Für Veröffentlichungen wurde eine Strategie gewählt, in der die für die Zielgruppe und den Themenbereich spezifische Publikationsorgane gewonnen werden konnten. Zum Beispiel:

- für den Kleinbetriebsbereich, Schwerpunkt Handwerk: „IKK-Profil“;
- für den Personalbereich: „Personalführung“ hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.;
- für die wirtschaftspolitische Öffentlichkeit: „Plusminus“ Wirtschafts magazin in der ARD, WDR 5;
- für die regionale Öffentlichkeit: Tagespresse, Publikationen der Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammer;
- für die Fachöffentlichkeit: Arbeitswissenschaft Jahrbuch 2000 Arbeit und Gesundheit  
Arbeits- und Organisationspsychologie 11. Workshop.

**Kontakt:**



**Fachhochschule Niederrhein,  
FB Wirtschaftsingenieurwesen, Arbeitsgruppe KMU**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

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

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

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

Tel. 02161-186-914

Tel. 02161-186-917

Fax. 02161-186-928

[www.fh-niederrhein.de](http://www.fh-niederrhein.de)

**Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:**

**DLR – Projektträger des BMBF**

Südstraße 125, 53175 Bonn

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

**Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)**

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Hartmut Buck, Tel. 0711 970-2053, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. 0711 970-2184, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

[www.demotrans.de](http://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