



Projektverbund Öffentlichkeits-  
und Marketingstrategie  
demographischer Wandel (Hrsg.)

# Handlungs- anleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie  
demographischer Wandel



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik –  
Ergebnisse aus dem Transferprojekt  
Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.)

Stuttgart, 2002  
ISBN 3-8167-6069-4

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

# Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben

Lutz Packebusch, Birgit Weber  
Hochschule Niederrhein

## 1. Problemstellung

Aufgrund der demographischen Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung) werden kleine und mittlere Unternehmen zunehmend Probleme bekommen, qualifiziertes Personal zu finden und langfristig 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.
- 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.
- 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 verstärkte Druck auf die Betriebe, ältere Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen länger als bisher zu beschäftigen, und das Fehlen von Personalentwicklungskonzepten schafft die Notwendigkeit von ganzheitlichen Gestaltungskonzepten, welche die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und somit die des Betriebes langfristig sichern. Denn **der entscheidende Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg** und die Konkurrenzfähigkeit eines Unternehmens sind **die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen**.

## 2. Ziele und Vorgehen

Ziele des hier vorgestellten Beratungs- und Umsetzungskonzepts 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 werden alle Phasen einer Betriebslaufbahn – vom Einstieg, über die Berufstätigkeit, bis zum Ausstieg aus dem Berufsleben – berücksichtigt. In enger Kooperation und im Dialog mit Beschäftigten, Inhaber/Inhaberinnen sowie Multiplikatoren wurde eine umsetzbare Strategie für eine Laufbahngestaltung im Handwerk (SHK, Dachdecker) entwickelt.

In den Betrieben (good-practice- und Umsetzungsbetriebe) wurden Inhaber und Beschäftigte interviewt und Tätigkeitsanalysen zur Identifizierung von Umsetzungsstrategien durchgeführt. Auf der Grundlage eines von uns entwickelten **modularen Personalmanagement-Konzepts** wurden gemeinsam mit den Betriebsinhabern und Führungskräften auf die individuellen betrieblichen Belange angepasste Personalmaßnahmen erprobt und evaluiert.

Schwerpunkte der betrieblichen Beratungs- und Coachingarbeit im Rahmen des Personalmanagement-Konzepts sind:

<p><b>Personalplanung/-beschaffung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anforderungsprofil</li><li>• Systematische Personalauswahl</li></ul>		<p><b>Arbeitsorganisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baustellenplanung</li></ul>
<p><b>Qualifizierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interne Weiterbildung</li><li>• Soziale Kompetenz</li></ul>		<p><b>Innovative Arbeitsgestaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Belastungsreduktion</li><li>• Tätigkeitswechsel</li><li>• Teamarbeit</li></ul>
<p><b>Mitarbeitergespräche</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Individuelle Laufbahnplanung</li><li>• Teambesprechungen</li></ul>		<p><b>Auf-/Um-/Ausstieg</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufstiegsmöglichkeiten</li><li>• Arbeitszeit</li></ul>

### 3. Ergebnisse

Die Ergebnisse aus den Betriebsanalysen, die exemplarischen Erprobungen von Maßnahmen in den Betrieben und deren Evaluation sowie das Beratungs- und Coachingkonzept fließen ein in:

- **Handlungshilfen für Betriebe**

Diese werden in Form eines praktischen Ratgebers veröffentlicht, der konkrete Hilfestellungen zu Fragen der Personalsuche, Personalauswahl, Einführung von Mitarbeitergesprächen und Teambesprechungen, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Möglichkeiten des Auf- und Umstiegs gibt, sowie Lösungsmöglichkeiten für eine langfristige Sicherung des Personalbedarfs aufzeigt.

Zusätzlich zu einem Überblick über das jeweilige Thema gibt es best-practice-Beispiele und Arbeitshilfen/Checklisten, die als Kopiervorlagen für die konkrete Arbeit dienen.

- **Seminarbausteine**

für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung zur Sensibilisierung für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Personalarbeit im Handwerk

- **Foliensätze**

- Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten
- Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk
- Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht !?

Diese Foliensätze sind einsetzbar auf Innungsversammlungen, Veranstaltungen der Handwerksorganisationen in Kombination mit den nachfolgend aufgeführten Publikationen.

## Literatur

1. Packebusch, L.; Weber, B.: Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. In: Personalführung 04/2000,. Köln: J. P. Bachem, S. 38–43
2. Packebusch, L.; Weber, B. :Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten. In: Ch. Ax ; u. a. (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft. Herausforderung und Chance für das Handwerk. Hannover: Schlütersche, S. 43–69.
3. Packebusch, L.; Weber, B.: Ohne Ältere geht's nicht – Mit Älteren auch nicht. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart, 2001.

## Kontakt



*Niederrhein University  
of Applied Sciences*

**Hochschule Niederrhein,  
FB 09 Wirtschaftsingenieurwesen  
Arbeitsgruppe KMU**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

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

e-mail: lutz.packebusch@hs-niederrhein.de

e-mail: birgit.weber@hs-niederrhein.de

Tel. 02161-186-914

Tel. 02161-186-917

Fax 02161-186-928

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