

# Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten

A. Georg, C. Barkholdt, F. Frerichs

**Forschung  
Projekt F 5187**

**Forschung  
Projekt F 5187**

A. Georg  
C. Barkholdt  
F. Frerichs

**Modelle altersgerechter Arbeit  
aus Kleinbetrieben und  
ihre Nutzungsmöglichkeiten**

Dortmund/Berlin/Dresden 2005

Diese Veröffentlichung ist der Abschlussbericht zum Projekt „Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten“ – Projekt F 5187 – im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.  
Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

Autoren: Arno Georg  
Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut  
Evinger Platz 17, D-44339 Dortmund

Dr. phil. Corinna Barkholdt  
Dr. phil. Frerich Frerichs  
Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V.  
Evinger Platz 13, D-44339 Dortmund

Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin  
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund  
Telefon: (02 31) 90 71 – 0  
Telefax: (02 31) 90 71 – 24 54  
E-Mail: [poststelle@buaa.bund.de](mailto:poststelle@buaa.bund.de)  
Internet: [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

Berlin:  
Nöldnerstr. 40-42, D-10317 Berlin  
Telefon: (0 30) 5 15 48 – 0  
Telefax: (0 30) 5 15 48 – 41 70

Dresden:  
Proschhübelstr. 8, D-01099 Dresden  
Telefon: (03 51) 56 39 – 50  
Telefax: (03 51) 56 39 – 52 10

Alle Rechte einschließlich der fotomechanischen Wiedergabe  
und des auszugsweisen Nachdrucks vorbehalten.

# Inhaltsverzeichnis

Kurzreferat	5
Abstract	6
Résumé	7
1 Ausgangslage	8
2 Vorgehensweise und Methoden	12
2.1 Konzept der Feldöffnung und -erschließung	12
2.2 Praktische Umsetzung	15
2.3 Empirische Untersuchungsstränge	17
2.4 Ergebnisse und Nutzungsmöglichkeiten	18
2.5 Werbende Öffentlichkeitsarbeit und Projektpräsentationen	18
3 Aktueller Forschungsstand	20
3.1 Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen	20
3.2 Arbeitsfähigkeit durch Qualifizierung und Laufbahngestaltung	24
4 Arbeiten im Handwerk	31
4.1 Wirtschaftliche Situation im Handwerk	31
4.1.1 Gewerbestruktur und Beschäftigung im Handwerk	31
4.1.2 Entwicklungen in ausgewählten Gewerken	36
4.1.3 Aktuelle Lage und Ausblick	38
4.2 Die Institutionen des Handwerks	39
4.3 Arbeits- und Sozialordnung im Handwerk	43
5 Fallstudien	51
5.1 Von der Baustelle in die Kundenberatung (Fallstudie A, Malerbetrieb Ruhrgebiet)	51
5.2 Belastungsminderung durch Kundeneinbindung (Fallstudie B, Malerbetrieb Rheinland)	52
5.3 Tätigkeitswechsel vom Backen zu mehr Konditorentätigkeit (Fallstudie C, Bäckerei Rheinland)	54
5.4 Qualifizierung zur Optimierung der internen Planung und Verwaltung (Fallstudie D, SHK-Betrieb 1 Ruhrgebiet)	56
5.5 Von der Baustellenmontage zur Baustellenkoordination (Fallstudie E, SHK-Betrieb 2 Ruhrgebiet)	57
5.6 Einsatz einer neu entwickelten Maschine (Fallstudie F, Maschinenbaubetrieb Rheinland)	60
5.7 Altersteilzeit zur Vereinbarkeit von Familie und Arbeit (Fallstudie G: Maschinenbau Rheinland)	61
5.8 Aufbau eines Handwerker-Verbundes (Fallstudie H: Schreinerbetrieb Nord)	63

5.9	Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit in der Montage (Fallstudie I, SHK-Betrieb Ruhrgebiet)	64
5.10	Besser fahren heißt: Länger fahren können (Fallstudie K: Spedition Euregio)	66
5.11	Tandem für Spitzenmann im Pflasterbau (Fallstudie L, Bauunternehmen Rheinland-Pfalz)	68
5.12	Hochqualifiziert im Hochpreissegment (Fallstudie M, Schreinerbetrieb Westfalen)	68
6	Bewertung der Fallstudien	70
6.1	Gestaltung der Arbeitstätigkeit	70
6.2	Alternsgerechte Arbeits- und Organisationsentwicklung	72
6.3	Betriebskooperationen und –verbünde, Arbeitskräfte-Pools	76
6.4	Gestaltung von Erwerbsverläufen	78
6.5	Alternsgerechtes Lernen	80
6.6	Arbeitszeitgestaltung	82
6.7	Betriebliche Gesundheitsförderung	83
6.8	Zusammenfassung	83
7	Handlungsempfehlungen	86
7.1	Konturen eines Leitbildes für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt	86
7.1.1	Kategoriale Dimensionen eines Leitbildes für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im Kleinbetrieb	87
7.1.2	Inhaltliche Aspekte eines Leitbildes	88
7.1.3	Vom Modell zum Leitbild	91
7.2	Argumentationshilfen	94
7.2.1	Einführung und Inhaltlicher Aufbau	94
7.2.2	Ein Handlungsfeld für das Handwerk - Gründe für eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk	96
7.2.3	Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung – Was ist das?	99
7.2.4	Tipps zur Einführung alternsgerechter Arbeitsgestaltung	107
8	Fazit	109
9	Literaturverzeichnis	113
10	Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen	145

# Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten

## Kurzreferat

Der gesellschaftliche Diskurs zum demografischen Wandel betrifft derzeit vorwiegend den Zusammenhang von alternder Gesellschaft und Leistungsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme. Dabei bleibt außen vor, welche Folgen diese Entwicklung für Beschäftigte und die Leistungs- und Innovationskraft der Betriebe hat. Konzepte zur alters- und altersgerechten Arbeit orientierten sich bis in die 90-er Jahre hinein vor allem an den Bedürfnissen und Möglichkeiten großer Unternehmen. Vorschläge altersgerechter Arbeit waren daher weitgehend an anspruchsvolle Bedingungen gebunden, die in Kleinbetrieben nicht vorausgesetzt werden können (betriebliche Expertenstäbe, differenziertes Arbeits- und Personalmanagement).

Das vorliegende Projekt stellt demgegenüber insbesondere solche betrieblichen Gestaltungslösungen vor, die an das spezifische soziale Bedingungsgefüge der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt anknüpfen. Dabei zeigte sich, dass es kein „Standardrezept“ alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung gibt, sondern eine Vielzahl unterschiedlicher Ansatzpunkte und Maßnahmen. Welcher Weg für den Betrieb der richtige und gangbare ist, hängt von den konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen und Problemlagen ab. Die betrieblichen Kurzfallstudien liefern – neben der technischen Beschreibung der Lösungsvarianten – wertvolle Hinweise auf das komplexe Wechselspiel von objektiven Anforderungen und Arbeitsbedingungen, Stressoren und Belastungen, gesundheitlichen Ressourcen und subjektiven Bewältigungsmustern.

Erfolgreich praktizierte Gestaltungsansätze und -konzepte werden nach dem „Good-Practice-Konzept“ modellhaft dargestellt. Empfehlungen für Interventions- und Unterstützungskonzepte („guidelines“) richten sich an intermediäre Institutionen und Multiplikatoren innerhalb des Handwerks sowie Präventions- und Gesundheitsförderungsexperten auf überbetrieblicher Ebene.

Das von der Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut in Zusammenarbeit mit der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e. V. Dortmund und dem Bundesverband der Innungskrankenkassen, Bergisch Gladbach durchgeführte Projekt zielte auf eine Untersuchung von bereits realisierten Lösungsmöglichkeiten zum altersgerechten Arbeiten in Handwerksbetrieben. Es wurde von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin im Zeitraum von 2/2001 bis 2/2003 gefördert.

## Schlagwörter:

Handwerk, alter(n)sgerechte Arbeit, lebenslanges Lernen, betriebliche Gesundheitsförderung, altersgerechte Laufbahngestaltung, Arbeitsschutz, Gesundheitsschutz, ältere ArbeitnehmerInnen, Beispiele guter Praxis, Handlungsempfehlungen

# Models of ageing-based labour as seen in small enterprises and their possibilities for exploitation

## Abstract

At present, social discourse on demographic change still focuses mainly on the connection between an ageing society and the capacities of the social security systems. It is less common to find a discussion of the consequences of this development for employees and the performance and innovative ability of businesses. Up to the mid-1990s, concepts of age-based and ageing-based labour were oriented mainly to the needs and capabilities of large companies. As a result, they tended to be associated with challenging and demanding conditions that cannot be expected of small businesses (forming an expert staff within the company, differentiated labour and personnel management).

By contrast, this project presents models of business organisation that link into the specific social structure of the working world of small enterprises in the skilled trade sector. At the same time it has become clear that there are no 'patent formulas' for the age(ing)-based organisation of labour. Rather there are a variety of different approaches and measures. Which route is the right one and practicable for a particular enterprise depends on its concrete initial conditions and problem situations. As well as a 'technical' description of the various solutions, the documented short case studies of enterprises supply important indicators of the complex interaction of objective requirements and working conditions, stress factors and pressures, health resources and models for dealing with these that are subjective just as they are specific to individual enterprises.

Organisational approaches and concepts that have been successfully put into practice are presented as models in line with a good practice concept. Recommendations for intervention and support concepts (guidelines) are aimed at intermediary institutions and multipliers within the skilled trade sector and at health and safety promotion experts at the industry-wide level.

The project, which was sponsored by the Federal Institute for Occupational Safety and Health (*Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin*), ran from February 2001 to February 2003.

## Key words:

ageing-adjusted work, life-long learning, workplace health promotion, ageing-adjusted career planning, health and safety at work, health protection, older workers, examples of good practice, recommended action

# **Modèles pour un travail adapté au vieillissement des petites entreprises et leurs possibilités d'utilisation**

## **Résumé**

Le discours social sur le changement démographique concerne encore actuellement le rapport de la société vieillissante et l'efficacité des systèmes d'assurance sociale. Il s'agit plus rarement des conséquences de cette évolution pour les employés et de la productivité et la capacité d'innovation des entreprises. Des programmes de travail adapté à l'âge et au vieillissement étaient orientés jusqu'au milieu des années 90 avant tout vers les besoins et possibilités des grandes entreprises. C'est pourquoi ils étaient liés à des conditions exigeantes, que l'on ne peut concevoir dans de petites entreprises (comités d'experts de l'entreprise, gestion du travail et du personnel différenciée).

Le présent projet présente en revanche de tels modèles d'organisation qui reprennent la structure de conditions spécifiques du monde du travail artisanal et des petites entreprises. Cela montre ainsi qu'il n'y a pas de "recettes standards" de conception du travail adaptées à l'âge et au vieillissement, mais une multitude de points de départ et de mesures différentes. Quelle est la bonne voie «praticable» pour l'entreprise? Cela dépend des conditions de départ et des problématiques concrètes de l'entreprise. Les brèves études de cas documentées concernant l'entreprise donnent, en plus de la description "technique" des variantes de solution, des indications importantes sur l'interaction complexe entre demandes objectives et conditions de travail, facteurs de stress et sollicitations, des ressources de la santé et des modèles de gestion subjectifs (comme de l'entreprise).

Des tentatives et programmes d'organisation mis en oeuvre avec succès sont modélisés d'après le "programme des règles de l'art". Des recommandations pour des programmes d'intervention et de soutien ("lignes directrices") s'adressent aux institutions intermédiaires et aux opérateurs à fonction multiplicatrice au sein de l'artisanat ainsi qu'à des experts en prévention et promotion de la santé au niveau interentreprises.

Le projet, soutenu par l'Office fédéral pour la sécurité du travail et la médecine du travail, se déroulait du 02.2001 au 02.2003.

## **Mots clés:**

L'artisanat, Apprentissage à vie, La protection du travail, L'hygiène du travail, Le travailleur âgé, Exemples de bonne pratique

# 1 Ausgangslage

Die Kombination von sinkender Geburtenrate und kontinuierlicher Steigerung der Lebensdauer führt mittel- bis langfristig zu einer deutlichen Veränderung der Altersstrukturen in Deutschland. Der gesellschaftliche Diskurs betrifft allerdings vorwiegend den Zusammenhang von alternder Gesellschaft und Leistungsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme. Dabei bleibt außen vor, inwieweit ein steigender Altersdurchschnitt in der gesamten Bevölkerung auf die Altersstrukturen der Erwerbsbevölkerung durchschlägt, welche Folgen diese Entwicklung für Betriebe und Beschäftigte hat, und inwiefern sich alternde Belegschaften auf die Leistungskraft der Betriebe auswirken.

In zahlreichen Betrieben in Deutschland vollzieht sich bereits ein innerbetrieblicher *Altersstrukturwandel*. Arbeitsplatzabbau und zurückgehende Neueinstellungen junger Arbeitskräfte haben vielfach dazu geführt, dass in einzelnen Betrieben gerade die heute zahlenmäßig stark vertretenen mittleren Altersgruppen „en bloc“ altern. Eine weitere Veränderung der betrieblichen Altersstrukturen, als ein betriebliches Reaktionsmuster auf Probleme mit der Qualifikationsstruktur der Belegschaft, kann mit altersbezogener Segmentierung umschrieben werden.

Auf der betrieblichen Ebene erschweren zwei zentrale Risiken die Integration älterer ArbeitnehmerInnen in das Erwerbsleben erheblich. Zum einen sind sie der Gefahr ausgesetzt, mit den rasch wechselnden qualifikatorischen Anforderungen in der Arbeitstätigkeit nicht Schritt halten zu können und zum anderen führen die körperlichen und psychischen Belastungen über die Dauer des Erwerbslebens dazu, dass sie vermehrt von gesundheitlichen Beeinträchtigungen betroffen sind. Betriebliche Risikoanalysen machen deutlich, dass Beschäftigungsschwierigkeiten älterer Arbeitnehmer durch inadäquate, nicht-altersgerechte Tätigkeiten nicht etwa plötzlich und unerwartet auftreten (Behrens 2000, Elkeles u. a. 2000). Dies gilt sowohl für das höhere Krankheitsrisiko, das zumeist das Ende einer langen "Belastungs- und Beanspruchungskarriere" signalisiert, wie auch für unterschiedlichen Qualifikationsrisiken.

Des Weiteren kann entsprechend der vorliegenden gerontologischen Forschungsergebnisse davon ausgegangen werden, dass die körperlichen und kognitiven Potentiale älterer Mitarbeiter grundsätzlich in ausreichendem Maß gegeben sowie Arbeitsgestaltungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu ihrer Umsetzung, Förderung und Nutzung formulierbar und konzeptualisierbar sind. Leistungspotentiale älterer Mitarbeiter sind im Prinzip gegeben, Arbeitsgestaltungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu ihrer Umsetzung, Förderung und letztlichen Nutzung sind formulierbar und konzeptualisierbar. Es ist dabei in erster Linie die betriebliche Ebene, auf der tatsächlich die Weichen dafür gestellt werden, ob ältere Arbeitnehmer den zukünftigen Anforderungen genügen können.

Zunehmend stehen neue innovative Handlungsansätze, die den älteren Beschäftigten einen längeren Verbleib im Erwerbsleben ermöglichen, im Blickpunkt des Interesses. Ziel dieser — oft nur im Modell erprobten — Ansätze ist es, die Arbeitsbedingungen einer veränderten Leistungsfähigkeit Älterer zielgruppengenau anzupassen. Beispielhaften Verfahren zur Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb im Rahmen einer umfassenden Reform staatlicher und betrieblicher Ausgliederungspolitiken

kommt dabei eine hohe Bedeutung zu. Erfolgreiche Modelle können als Leitbilder fungieren, Betrieben einen Erfahrungskorridor für Problemlösungen bieten und notwendige Unterstützungsmaßnahmen deutlich machen.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann allerdings in der Fläche nicht davon ausgegangen werden, dass in den Betrieben ein betriebliches Gestaltungswissen und –vermögen zu diesem Thema verankert ist. Ziel des Projektes war es daher, die Strukturwirksamkeit der vorhandenen Modelle und Gestaltungsansätze zu erhöhen. Dazu sollten die alter(n)sspezifischen arbeitsbezogenen Gestaltungs-, Organisations-, Qualifizierungs- und Laufbahnmodelle analysiert und durch die daraus folgende Erarbeitung von Gestaltungsrichtlinien für andere Betriebe ihre Verbreitungschancen erhöht werden.

Dabei sind, eher systematisch als betriebspraktisch, zwei Aspekte zu trennen:

- Zum einen geht es vor dem Hintergrund der kurzfristig wirksam werdenden veränderten Rahmenbedingungen der Alterserwerbsarbeit um kompensatorische Maßnahmen im Sinne einer altersgerechten ganzheitlichen Gestaltung von Arbeit: Mittels einer Anpassung der Arbeitsanforderungen an das jeweilige Leistungsvermögen (nicht nur Älterer) ist das Ziel, ein Verbleiben der Beschäftigten im Erwerbsprozess bis zur gesetzlichen Altersgrenze zu unterstützen.
- Zum zweiten soll, ausgehend von der Annahme, dass die individuelle Leistungsfähigkeit älter werdender Beschäftigter ebenso wie die Jüngerer gestaltbar ist und sich die berufliche Leistungsfähigkeit im Alter über die im Erwerbsverlauf erlebten Anforderungen und Belastungen herstellt, mittels einer altersgerechten präventiven Gestaltung ein Beitrag zur positiven Beeinflussung der Leistungsentwicklung geleistet werden.

Aus den Modellen einer alters- und leistungsgerechten Arbeitsgestaltung kann ein Gestaltungsrahmen für eine langfristige Bindung von Beschäftigten an ihren Beruf / Betrieb und zum Ausgleich bestehender physischer und psychischer Arbeitsbelastungen definiert werden. Es gibt, um ein Ergebnis bereits vorweg zu nehmen, kein Standardrezept, um Arbeit, Personaleinsatz und Arbeitszeit altersgerecht zu gestalten, sondern stattdessen eine Vielzahl unterschiedlicher Ansatzpunkte und Maßnahmen. Welcher Weg für den Betrieb der „richtige“ und gangbare ist, hängt von den konkreten Rahmenbedingungen, betrieblichen Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen ab. Vorab sind wir davon ausgegangen, dass folgende Gestaltungsdimensionen von Bedeutung sind:

### **Gestaltung der Arbeitstätigkeit**

Hinsichtlich einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit zur Integration älterer Mitarbeiter ist, neben den altersinvarianten Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung, insbesondere zu achten auf die Entlastung von schwerer Arbeit zur Entlastung des evtl. vorgeschädigten Halte- und Stützapparates, gut ausgeleuchtete Arbeitsplätze zur Kompensation der charakteristischen Veränderungen des Sehvermögens, Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft, Lärm- bzw. Schallschutz, da Lärm für Ältere ein hoher Stressfaktor ist, Möglichkeiten zur Selbstregulation der Arbeitsge-

schwindigkeit und Erholzeiten und Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben zur Minderung der physischen und psychischen Belastungen.

### **Alternsgerechte Arbeits- und Organisationsentwicklung**

Hier geht es darum, die Arbeits- und Beschäftigungssituation so zu gestalten und die Beschäftigten so zu fördern, dass ihre Leistungspotentiale über den gesamten Erwerbsverlauf zur Geltung kommen, erhalten und ausgebaut werden können. So zwingt die sinkende „Halbwertszeit“ von Wissen ohnehin zu einer beständigen beruflichen Weiterbildung, um die Einsatzmöglichkeiten und die Erwerbchancen während der gesamten Arbeitsbiographie zu sichern. Die Beschäftigten sollten so eingesetzt werden, dass sie ihre Kompetenzen einbringen, ausbauen und sich in der Arbeit selbst immer wieder neue Entwicklungen und Verfahrensweisen aneignen können. In diese Richtung zielen alternsorientierte Konzepte von Rotation oder Gruppenarbeit.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Hinzu sollte eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zur Stärkung der persönlichen Ressourcen treten, was Karazman als das „Wachküssen“ von Gesundheitspotentialen in der Arbeitswelt“ bezeichnet. Hier haben sich kontextbezogene Varianten verhaltensorientierter Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung, soziale Anerkennung) in Kombination mit beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilungen (Befragungen, Gesundheitsberichte, Gesundheitszirkel) bewährt.

### **Gestaltung von Erwerbsverläufen**

Wenn eingespielte Karriere- und Versetzungswege aufgrund flacher Hierarchien und alternder Belegschaften zunehmend versperrt sind, müssen neue Pfade eines innerbetrieblichen Positionswechsels gezielt geplant und etabliert werden. Dabei rücken zunehmend die Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels auf den horizontalen Ebenen in den Blickpunkt. Derartige Mobilitätsprozesse können ein „lebensbegleitendes Lernen“ anstoßen bzw. fördern und damit die Arbeitsfähigkeit im Betrieb stärken. Verbessert wird so aber auch die Chance bei Wechseln zwischen Betrieben, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Grundvoraussetzung hierfür sind Lernanreize. Mit dem Wechsel sollte die Chance verbunden sein, zusätzliches Wissen und „Schlüsselqualifikationen“ zu erwerben.

### **Alternsgerechtes Lernen**

Auch wenn es künftig nicht mehr lediglich um kompensatorische Maßnahmen zum nachträglichen Ausgleich qualifikatorischer Defizite älterer Arbeitnehmer gehen darf, wird man ausgehend von den gegenwärtig bestehenden Problemlagen nicht umhin können, kurzfristige Ausgleichsstrategien parallel zu verfolgen. Dies betrifft insbesondere ältere Beschäftigte auf niedrigem und mittlerem Qualifikationsniveau. Hierfür müssen kurz- und mittelfristig auch weiterhin alterszentrierte Qualifizierungen im Sinne einer besonderen Förderung der Qualifizierung der jetzt älteren Beschäftigten und Arbeitslosen verfolgt und Kompensationsmöglichkeiten für in der Vergangenheit entstandene Qualifikationsdefizite geschaffen werden. Allerdings sind bestimmte „altersspezifische“ Voraussetzungen und Bedingungen zu beachten. Die in diesem Zu-

sammenhang geforderte methodisch-didaktische Zuschneidung von Weiterbildungsmaßnahmen auf Ältere kann hierzu wesentlich beitragen.

### **Prävention und altersgerechte Arbeit in kleinen Unternehmen**

Entscheidend für eine breite Umsetzung bereits bekannter oder neu erhobener betrieblicher Maßnahmen und Vorgehensweisen ist, ob damit an das spezifische soziale Bedingungsgefüge in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt angeknüpft wird.

Durch die Entwicklung eines kritisch auf seine breite Anwendbarkeit im Handwerk hin geprüften Modellkatalogs von Maßnahmen(bündeln) zur alter(n)s- und leistungsgerichten Gestaltung der Arbeit wird den betrieblichen Akteuren in Kleinbetrieben eine Grundlage für anstehende Entscheidungen im Hinblick auf die Förderung des Verbleibs älterer Arbeitnehmer im Erwerbsprozess geliefert. Dadurch kann idealiter präventiv und in mittelfristiger Perspektive den Herausforderungen des demographischen Wandels an die Arbeitsorganisation und der Forderung nach Orientierungshilfen zur Förderung des Gestaltungswissens entsprochen werden.

## 2 Vorgehensweise und Methoden

### 2.1 Konzept der Feldöffnung und -erschließung

Für die empirischen Erhebungen waren die Landesverbände der Innungskrankenkassen von Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt vorgesehen. Damit sollten in einem kontrastiven Ansatz gegebenenfalls (systematisch) unterschiedliche betriebliche Ausgangslagen und Lösungsvarianten in ländlichen Räumen / Agglomerationszentren sowie in alten / neuen Bundesländern berücksichtigt werden.

Mit den beim IKK-BV vorliegenden Routinedaten war es möglich, die Auswahl der genauer zu untersuchenden kleinbetrieblich strukturierten Gewerke mittels einer zielgruppengenauen Filterführung vorzubereiten. Um sicher zu gehen, dass es sich bei den in der Literatur beschriebenen Modelle alternsgerechter Arbeit nicht nur um singuläre „Insellösungen“ ohne nennenswerte Verbreitung im Gewerk handelt, wurden statistische Vorselektionen durchgeführt. Sie sollten klären:

- in welchen Gewerken und Betriebsgrößen relevante Anteile älterer Handwerker beschäftigt sind (Indikator: Anteil Versicherter, die älter als 50 Jahre sind)
- ob das Gewerk über eine Erfolg versprechende Mindestgröße verfügt (Indikator: Versichertenjahre)
- ob aufgrund eines relativ hohen Krankenstandes auch ein größerer Handlungsdruck zu vermuten ist (Indikator: Krankenstand in der Versichertengruppe ‚50 bis 59 Jahre‘)
- Außerdem wurde angestrebt, im männerdominierten Handwerk ein Gewerk mit relativ hohem Frauenanteil zu berücksichtigen.

Der IKK-Bundesverband führte hierzu Auswertungen durch, deren grundsätzlicher Aufbau die Abbildung 2.1 verdeutlicht. Besondere (statistisch betrachtete) Eignung wurde dabei markiert.

Zunächst wurden sechs Gewerke ausgewählt: Bau, Bäcker, Gebäudereiniger, Metall und Kunststoff, Maler u. Lackierer, Straßen- u. Tiefbau. Ihre Präsenz in den angezielten Modellregionen war überdies sehr unterschiedlich ausgeprägt. Nach Beratungen mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sowie weiteren Handwerksexperten (z. B. ITB zum gewerkespezifischen Frauenanteil) wurden die in der Abbildung 2.2 dargestellten vier Gewerke ausgewählt.

## Auswahlkriterien

	Anteil > 50 Jahre	Versicher- tenjahre	Kranken- stand 50-59	Frauen- anteil
<b>IKK insgesamt</b>	<b>15,4</b>	<b>1.903.043,9</b>	<b>7,7</b>	<b>27,3</b>
<b>Bau- u. Ausbaugewerbe</b>				
Bau-Innung	19,9	230.046,1	9,5	4,7
Dachdecker	10,9	44.511,6	10,6	5,6
Fliesenleger	15,0	6.854,0	9,1	8,9
Maler und Lackierer	16,5	90.294,1	7,8	9,8
Schornsteinfeger	10,6	7.446,0	4,0	22,2
Steinmetzen und Steinbild	18,2	5.072,3	7,7	14,0
Straßenbauer	25,6	12.917,9	9,8	2,3
Stukkateure	19,7	11.121,9	12,0	6,3
Zimmerer	10,0	19.803,6	9,2	6,5
...				
...				
(Auswahl)				

Abb. 2.1 Auswahlkriterien für die Zielgewerke

## Regionen- und Gewerkeauswahl

Region		Innung			
		Bau	Bäcker	Metall u. Kunststoff	Maler u. Lackierer
Nordrhein	Arbeitgeber	898	482	430	1.325
	Beschäftigte	9.834	4.656	3.569	8.380
	Besch./ Betrieb	11,0	9,7	8,3	6,3
Schleswig- Holstein	Arbeitgeber	775	507	231	487
	Beschäftigte	8.139	4.612	1.613	3.329
	Besch./ Betrieb	10,5	9,1	7,0	6,8
Mecklenburg- Vorpommern	Arbeitgeber	937	238	271	452
	Beschäftigte	16.055	2.598	2.210	5.285
	Besch./ Betrieb	17,1	10,9	8,2	11,7
Sachsen- Anhalt	Arbeitgeber	1.528	534	314	519
	Beschäftigte	24.176	4.514	2.110	6.190
	Besch./ Betrieb	15,8	8,5	6,7	11,9

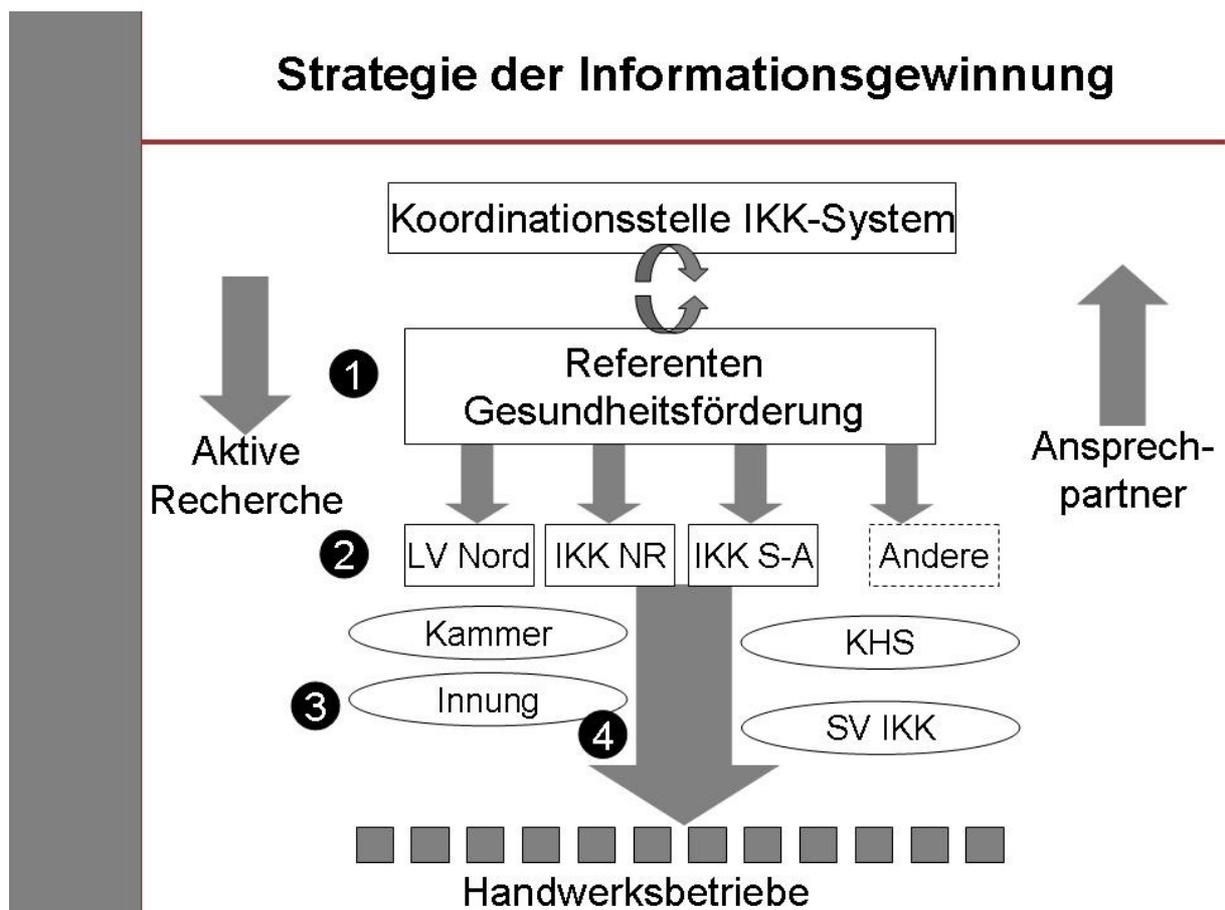
Stand: 2000

Abb. 2.2 Geplante Regionen- und Gewerkeauswahl

Zur Vorgehensweise bei der Feldöffnung konnten wir davon ausgehen, dass das System der handwerklichen Krankenversicherung mit seinen Kassen, Landesverbänden und Regionaldirektionen über gute Kontakte in die Regionen hinein verfügt. Aufgrund der Erfahrungen aus anderen Forschungsprojekten wurde angenommen, dass insbesondere die IKK-Betriebsberater der Regionaldirektionen mit ihren detaillierten Kenntnissen der ansässigen Innungen und Betriebe und ihrer traditionell vertrauensvollen Zusammenarbeit mit örtlichen Handwerkskammern und handwerkseigenen Einrichtungen auch über ausreichende Kenntnisse und Sensoren verfügten, um als „Vor-Ort-Netzwerke“ ihre praktischen Eindrücke von betrieblich oder innungstypisch realisierten Formen altersgerechten Arbeitens („models of good practice“) an die Forschergruppe weiter zu vermitteln.

Der IKK-Bundesverband sollte dabei als Koordinationstelle fungieren, die Informationen über im Handwerk bekannte Modelle altersgerechter Arbeit aus den Regionen sammeln und den Informationstransfer zur Forschergruppe sowie die Feldöffnung organisieren. Dazu wurde eine kleine ACCESS - Datenbankanwendung entwickelt.

Auf der Basis dieser ersten Informationen sollten dann akzeptanzsichernde Expertengespräche mit Vertretern der Handwerksorganisationen vor Ort stattfinden, um Betriebszugänge anzubahnen bzw. zu flankieren und Kurzfallstudien zu ermöglichen.



**Abb. 2.3** Strategie der Informationsgewinnung

## 2.2 Praktische Umsetzung

Für die Feldöffnung wurden vier z. T. parallel eingesetzte Strategien erprobt (siehe auch Nummern in der Abbildung):

1.: Im Mai 01 hatte der Bundesverband der Innungskrankenkassen die ReferentInnen für Gesundheitsförderung seiner Untergliederungen nach vorheriger mündlicher Information abschließend über das Projekt informiert, verbunden mit der Bitte um praktische Unterstützung bei der Felderschließung: BetriebsberaterInnen und AussendienstmitarbeiterInnen in den Geschäftsstellen sollten Betriebe ihres Einsatzbereiches nennen, in denen sie Ansatzpunkte für eine altersgerechte Unternehmenspolitik und besondere Rücksicht auf die Belange älterer MitarbeiterInnen sahen bzw. vermuteten.

Von den 14 Innungskrankenkassen und zwei Landesverbänden sahen sich nur fünf Innungskrankenkassen in der Lage, bis zum Ende der vorgegebenen Frist Ende Juni 2001 oder überhaupt zu antworten. Fehlanzeigen kamen dabei aus drei der vier ausgewählten Modellregionen. Insgesamt wurden der Koordinationsstelle beim IKK-BV 96 Betriebe gemeldet. Die telefonische Klärung der Eignung dieser Betriebe bei den BetriebsberaterInnen und AussendienstmitarbeiterInnen durch die Projektgruppe (sfs, FfG) ergab, dass in allen Fällen das Kriterium für die Meldung allein das Vorhandensein einer relativ „alten“ Belegschaft (Datenbankeintrag zur Meldung des Versichertenalters gemäß der amtlichen Statistik) war - ein notwendiges, keinesfalls aber ein hinreichendes Eignungskriterium, denn die daraufhin durchgeführten direkten Nachfragen bei den Betrieben ergaben, dass lediglich einer der Betriebe im Sinne der Fragestellungen des Projektes geeignet war: Über die IKK Rheinland Pfalz ließ sich der Kontakt zu einem Betrieb realisieren. Allerdings konnte die Fallstudie auf Grund der Abwesenheit der Betriebsinhaberin erst gegen Ende 2001 durchgeführt werden.

2.: Nach dieser Erkenntnis wurde die Strategie der Betriebsgewinnung angepasst: Je Modellregion und Innung sollte – durch Vermittlung des IKK-Bundesverbandes - von der zuständigen Innungskrankenkasse ein aufgeschlossener Innungsoberrmeister benannt werden, von dem angenommen wurde, dass er als „overlooker“ Auskunft über sein Gewerbe geben könnte hinsichtlich allgemeinem Problembewusstsein sowie bereits tätig gewordener Betriebe. Lediglich aus dem Bereich der IKK Nordrhein wurden gesprächsbereite Obermeister bzw. Geschäftsführer von Innungen rück gemeldet. Aus diesen Rückmeldungen ergaben sich zahlreiche Kontakte, die schließlich zu drei Fallstudien geführt haben.

3.: Um diese erweiterte Strategie der Felderschließung flächendeckend in den ausgewählten Innungen und Modellregionen umsetzen zu können, wurden im November 01 alle Innungsoberrmeister der infrage kommenden Regionen und Gewerbe angeschrieben mit der Bitte um Unterstützung (durch Bereitschaft zu Rückruf, Fax/mail, Experteninterviews zwecks Nennung von Beispielen und Betrieben). Die erforderlichen Adressen wurden von der sfs aus einschlägigen Institutionenverzeichnissen extrahiert. Der Rücklauf bei 411 angeschriebenen Personen / Einrichtungen betrug  $n=1$ ; die schriftliche Ansprache der Obermeister erwies sich somit als nicht zielführend.

4.: Alternativ war es durch die relativ gute Feldverankerung der beiden Institute möglich, über andere Akteure im Feld von Handwerk und/oder Arbeitsschutz (Fachverband, Handwerksberater, Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V., Landschaftsverband Rheinland-Hauptfürsorgestelle, Handwerkskammern Dortmund und Düsseldorf, Gesellschaft für Gerontotechnik, Amt für Arbeitsschutz, Regionaldirektion von IKKen, Weiterbildungszentrum des Handwerks, ehemalige Projektpartner) Kontakte zu Betrieben herzustellen. Diese Kontakte führten in ausreichender Zahl zu gehaltvollen Betriebsfallstudien. Während dabei die ausgewählten Gewerke wie geplant getroffen wurden (Maler / Lackierer, Bau, Metall / Kunststoff, Bäcker), konnte die kontrastive Abbildung verschiedener Regionen nicht erreicht werden.

**Tab 2.1** Übersicht der Fallstudien nach Gewerk und Region / Bundesland

Fallstudien-schlüssel	Gewerk	Region / Bundesland
C	Bäckerei	Rheinland
L	Bau	Rheinland-Pfalz
B	Maler	Rheinland
A	Maler	Ruhrgebiet
G	Maschinenbau	Rheinland
F	Maschinenbau	Rheinland
M	Schreiner	Westfalen
H	Schreiner	Niedersachsen
I	SHK	Ruhrgebiet
E	SHK	Ruhrgebiet
D	SHK	Ruhrgebiet
K	Spedition	Euregio

Im Resultat konnten die Leistungsversprechungen des Förderantrages zwar eingehalten werden, allerdings waren die personalen Ressourceneinsätze zur Felderschließung erheblich höher als geplant und haben Verzögerungen in der Projektbearbeitung insgesamt mit sich gebracht.

Die Leistungsfähigkeit des Systems der handwerklichen Krankenversicherung *vor Ort* muss hinsichtlich der problemorientierten Vermittlung von Kontakten und der Sensibilität für betriebliche Fragen des demografischen Wandels als sehr kritisch bewertet werden.

## 2.3 Empirische Untersuchungsstränge

Das Methodenkonzept umfasst drei empirische Komponenten, deren Ergebnisse im Kontext der Fragestellungen interpretiert wurden, um darauf aufbauend bilanzierende und umsetzungsorientierte Schlussfolgerungen zu ziehen.

### **Bilanzierung des Forschungsstandes (Literaturbilanz)**

Bei der Bestandsaufnahme des Forschungsstandes wurden Publikationen aus den an der Forschung zu Alter und Erwerbsarbeit beteiligten Disziplinen (Arbeitswissenschaft, Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Gerontologie und Industriesoziologie) sowie angrenzender Fachbereiche (z. B. Andragogik, Epidemiologie und Unternehmensführung) ebenso berücksichtigt wie Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis. Die vorhandene Literatur sollte vor allem daraufhin befragt werden, welche Konzepte und Modelle zur altersgerechten Arbeit in Kleinbetrieben bekannt sind, und unter welchen Bedingungen und mit welchem Erfolg sie praktisch umgesetzt wurden.

### **Explorative Kurzfallstudien**

Die betrieblichen Kurzfallstudien fanden in Betrieben statt, die technische, organisatorische oder qualifikatorische Maßnahmen ergriffen haben, um die Verbleibschancen ihrer Beschäftigten in der Erwerbsarbeit zu sichern.

Die Fallstudien bestehen im Kern aus einem Interview mit dem Betriebsinhaber / Meister und, wo möglich, einem betroffenen älteren Mitarbeiter sowie einer übersichtlichen Analyse der betrieblichen und der Arbeitsplatzsituation. Zur Strukturierung der themenzentrierten, halboffenen Interviews wurde ein Gesprächsleitfaden entwickelt, dessen inhaltliche Ausgestaltung auf der Grundlage der Literaturbilanz erfolgte. Dieser Leitfaden ist modular aufgebaut entsprechend den thematischen Schwerpunkten. Die Interviews wurden von erfahrenen wissenschaftlichen Projektmitarbeiter/innen durchgeführt und ausgewertet. Dabei fand ein Verfahren Anwendung, das systematische individuelle Analyseschritte mit Interpretationen im Team kombiniert und das von der Sozialforschungsstelle vielfach erfolgreich angewandt wurde.<sup>1</sup> Bei der Interpretation der Interviews kam – neben der „technischen“ Beschreibung der kleinbetrieblichen Lösungsvarianten – auch den qualitativen Hinweisen auf das komplexe Wechselspiel von objektiven Anforderungen und Arbeitsbedingungen, Stressoren und Belastungen, gesundheitlichen Ressourcen und subjektiven Bewältigungsmustern im Kontext altersgerechten Arbeitens und Lernens eine große Bedeutung zu.

### **Experteninterviews**

Forschungsbilanzierung und Kurzfallstudien wurden zur empirischen Strukturierung des Problemkreises durch qualitative Experteninterviews ergänzt. Den Untersuchungsebenen des Vorhabens entsprechend waren Experten/innen aus den Bereichen intermediäre Einrichtungen des Handwerks (z. B. einschlägig aktive Handwerkskammern), Gesundheitsschutz (in strategischer Position tätige Arbeitsschutz-

---

<sup>1</sup> Fromm, Pröll in: Praxishandbuch 2002

akteure) und Wissenschaft einbezogen. Die Auswahl der Gesprächspartner erfolgt auf der Grundlage der Feldkenntnis und Kontakte der Forschergruppe.

## 2.4 Ergebnisse und Nutzungsmöglichkeiten

Es werden zwei zentrale Ergebnisaspekte mit jeweils zielgruppenspezifischer Aufbereitung berücksichtigt:

### **Wissenschaftlich-systematische Gesamtauswertung und -dokumentation**

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchungsstränge werden nach wissenschaftlichen Standards bilanzierend dokumentiert. Dieser Ergebnisbaustein richtet sich in erster Linie an den Auftraggeber bzw. an ein gesundheits- und arbeitswissenschaftlich interessiertes Fachpublikum und enthält auch Empfehlungen für Interventions- und Unterstützungskonzepte der institutionellen Präventionsträger im Sinne von „guidelines“. Es werden mögliche Konsequenzen für die Interventionsbedingungen von Intermediären im Rahmen ihrer jeweiligen gesetzlichen Aufträge, Handlungsabsichten und –möglichkeiten erörtert.

### **Praktische Gestaltungserfahrungen**

Erfolgreich praktizierte Gestaltungsansätze und –konzepte werden nach dem „Good-Practice-Konzept“ modellhaft dargestellt. Primäre Zielgruppen für deren umsetzungsdidaktische Aufbereitung sind hier Praktiker und Multiplikatoren innerhalb des Handwerks sowie Präventions- und Gesundheitsförderungsexperten auf überbetrieblicher Ebene (Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Gesundheitsförderungskoordinatoren der GKV, Aufsichtspersonen). Um den Umsetzungsprozess der Ergebnisse möglichst breit und wirkungsvoll anzustoßen, sind weitere Möglichkeiten themen- und zielgruppenspezifischer Dialoge (Workshops, Fachgespräche etc.) nutzen.

## 2.5 Werbende Öffentlichkeitsarbeit und Projektpräsentationen

Mit verschiedenen Medien wurden Handwerksbetriebe und intermediäre Organisationen während der Projektlaufzeit über das Projekt und seine Ziele informiert. Damit war auch beabsichtigt, die Feldöffnung für die Erhebung zu verbessern.

*Projektflyer:* Mit Blick auf die anstehenden Transfer- und Diskursaktivitäten wurde ein Flyer mit Kurzinformationen über das Projekt produziert und in bedarfsgerechten Auflagen vervielfältigt.

*Internet:* Auf den Homepages von IKK-Bundesverband, handwerk.de, Institut für Gerontologie und Sozialforschungsstelle ist das Projekt jeweils mit einer speziellen Site vertreten. Links verweisen dabei auch auf die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Der IKK-Bundesverband hat darüber hinaus das Thema „Altern im Handwerk“ über das Projekt hinaus gehend kampagnenartig im Netz aufbereitet.

*Zeitschriften:* In den A&Ö-Briefen sowie in mehreren IKK-Verbandsorganen erschienen projektbezogene und für die Teilnahme an der Erhebung werbende Artikel.

*Kongresse / Veranstaltungen:* Auf der gemeinsamen Jahrestagung der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSM) und der Deutschen Gesellschaft für Medizinische Soziologie vom 19. – 22. 9. 01 in Bielefeld sowie vom 25. – 28. 9. 02 in Halle konnte jeweils in der Session „Betriebliche Gesundheitsförderung“ ein Beitrag zum Thema „Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten“ platziert werden.

Auf der Handwerksmesse Köln wurde am Stand der IKK über das Projekt informiert.

Der Projektleiter folgte einer Einladung zum 14. World Congress on Safety and Health at Work („safety2002“) der AUVA Austria in Wien. Die Posterpräsentation des Projektes stieß dort auf reges internationales Interesse.

Die BAuA (Herr Dr. Kopske) stellte auf der arbeitsmedizinischen Herbsttagung des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte in einem Beitrag das Vorgehen des Projektes und ausgewählte Projektergebnisse vor („Modelle alter(n)sgerechter Arbeit im Handwerk“.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Harwerth, A. (Hrsg.) 2002

### 3 Aktueller Forschungsstand

Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung als Instrument zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erhält politisch wie wissenschaftlich verstärkte Aufmerksamkeit. Im Folgenden werden diejenigen Forschungsaktivitäten und –erkenntnisse zusammengetragen, die für die Nutzung dieser Strategie auch im Handwerk von Relevanz sind.

Mit der Suche nach geeigneten Strategien für eine Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer befassen sich seit Mitte der 90er Jahre Initiativen auf europäischer Ebene. Anhand von ausgewählten Dimensionen – dazu zählen etwa Einstellungen von älteren Arbeitnehmern, flexible Arbeitspraxis, Arbeitsplatzgestaltung, sowie die Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmern – wurden in Kooperation von Forschergruppen aus Belgien, Frankreich, Griechenland, Italien, den Niederlanden, Großbritannien sowie Deutschland in einer dieser Studien (Frerichs, 1996; Walker, 1997) 160 beispielhafte betriebliche Maßnahmen zusammengestellt, die auf eine verbesserte Eingliederung Älterer abzielen.

In Deutschland erlebt die Entwicklung von betriebsnahen Konzepten zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung einen Bedeutungszuwachs. Hier ist vorrangig die auf eine Verbesserung der Rahmenbedingungen und eine stärkere Beachtung der Forschungsaktivitäten bezogen auf die Entwicklung von Konzepten altersgerechter Arbeitsgestaltung zielenden Aktivitäten des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu nennen.

1992 wurde vom BMBF 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.

Die anschließende Forschungsphase umspannte die Zeit von 1996 bis 2000 und konzentrierte sich auf die Bedeutung alternder Belegschaften für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Innovationsfähigkeit. Die Ergebnisse dieser Forschungsphase wurden 1999 in dem „Zukunftsreport Demographischer Wandel“ zusammengefasst und mit dem Ziel veröffentlicht, die betrieblichen und gesellschaftlichen Verantwortlichen für den demographischen Wandel und die daraus resultierenden Gestaltungsaufgaben zu sensibilisieren (vgl. im Überblick Wolff, Spieß & Mohr, 2001).

In diesem Rahmen wurde vor allen Dingen danach gefragt, inwieweit ein innovativer betrieblicher und biographischer Umgang mit dem Phänomen „begrenzte Tätigkeitsdauer“ möglich ist (Behrens et al., 1999) und nach entsprechenden betrieblichen Politikansätzen und Handlungsmustern gesucht.

#### 3.1 Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen

Nach vorherrschender Meinung kommt den materiellen Arbeitsbedingungen für die (Dauer der) Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine größere Bedeutung zu als dem kalendarischen Alter (Morschhäuser, 1999; Frerichs & Naegle 1998; Behrens 1994). Wesentlicher als altersbedingte Einschränkungen

der Leistungsfähigkeit (Petrenz, 1999; Ilmarinen, 1995; Naegele 1992) bestimmt danach der betriebliche Umgang mit Älteren und ihren eventuell auftretenden Leistungseinschränkungen, ob und wie lange diese im Erwerbsleben verbleiben können.

Von „begrenzter Tätigkeitsdauer“ spricht Behrens (1994, S. 108) bezogen auf Arbeitsplätze, 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, sondern nur für eine „begrenzte Tätigkeitsdauer“ ausgeübt werden können. Zu den dahinter stehenden wesentlichen alterskritischen Arbeitsanforderungen, die zumeist gleichzeitig auftreten und zusammenwirken, zählen dabei nach Morschhäuser vorrangig die folgenden (Morschhäuser 1999, S. 107):

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| • Körperlich anstrengende Arbeiten   | Heben und Tragen von Lasten, Zwangshaltungen, einseitig belastende Tätigkeiten, kurzzyklische Tätigkeiten |
| • Arbeitsumgebungsbelastungen        | Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse   |
| • Hohe bzw. starre Leistungsvorgaben | taktgebundene Arbeit, Zeitdruck   |
| • Schicht- und Nachtarbeit           | Arbeitsrhythmus gegen die „innere Uhr“, soziale Beeinträchtigungen  |
| • Hohe psychische Belastungen        | Daueraufmerksamkeit, Stress   |

Diese Risikofaktoren potenzieren sich für die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch die Dauer, die sie diesen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind (Ilmarinen, 1995), insbesondere, wenn bereits körperliche Erkrankungen und Einschränkungen vorliegen.

In der Konsequenz ergeben sich für die Einsatzfähigkeit an bestimmten Arbeitsplätzen faktische Altersgrenzen, die sich auch in einer besonderen Betroffenheit von Frühinvalidität zeigen (vgl. dazu ausführlich Behrens 1994). Dabei sind nicht nur diejenigen Arbeitsbereiche, die traditionell hohe Anteile an Tätigkeiten mit starker körperlicher Beanspruchung aufweisen (wie auch in Teilen des Handwerks), von dieser Problematik betroffen, sondern – nicht zu letzt durch die Bedeutungszunahme von psychosozialen Belastungsfaktoren – auch Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich (vg. Jansen & Müller, 2000).

Zu den typischen Arbeitsgebieten mit begrenzter Tätigkeitsdauer und ihren Gründen zählen nach Behrens (Behrens, 1999) neben der Automobilindustrie (Taktzeiten, Boni für Gruppenarbeit, Schichtsysteme), Transport und Verkehr (Heben und Tragen, Flexibilität), Alten- und Krankenpflege (Dauerbelastung, Heben, Schicht), EDV (Zeitdruck, Verschleiß) und Bank (schnelles Veralten von Qualifikationen) auch der Bau- und Handwerksbereich (Gewichte, Balance, Neue Techniken, Zeitdruck).

Die Entstehung von Arbeitsgebieten mit begrenzter Tätigkeitsdauer wird nicht zuletzt als Folge bisheriger betrieblicher Reaktionsweisen bezogen auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gesehen, die sich eher als passiv charakterisieren lassen (Frerichs, 1998, S. 22): die häufigste Reaktionsform ist danach das „Nicht-Reagieren“, d.h. das Belassen auf dem angestammten Arbeitsplatz. Danach folgen Umsetzungen und in sehr viel geringerem Umfang Anpassungen des Arbeitsplatzes an das veränderte Leistungsvermögen sowie die Herabsetzung der Leistungsanforderungen (Naegele, 1992). Als charakteristisch für den Umgang mit Leistungsproblemen wird dabei angesehen, dass diese als Einzelphänomene wahrgenommen und keine formalisierten Lösungswege vorhanden sind. Spezielle Programme zur Gesundheitsvorsorge bei älteren Arbeitnehmern bildeten bis vor kurzem die absolute Ausnahme (BMA, 1983; zum wachsenden Stellenwert vgl. Morschhäuser 2002).

Eine besonders übliche betriebliche Reaktionsweise sind insbesondere Umsetzungen auf Schonarbeitsplätze, die dabei mit zahlreichen materiellen und sozialen Risiken bzw. Einbußen verbunden sind. Allerdings hat auch die (kompensatorische) Anpassung von Arbeitsplätzen an leistungsgeminderte ältere Arbeitnehmer oder die Umsetzung auf solche Arbeitsplätze ihre Grenzen in der betrieblichen Realität mit der geringen Verfügbarkeit solcher Arbeitsplätze (Naegele, 1992). Ebenfalls in diesen Zusammenhang eher kompensatorischer Maßnahmen gehören auch betriebliche Maßnahmen, die vorrangig mittels technischer Neuerungen alterskritische Arbeitsbedingungen aufzufangen versuchen. Wie Morschhäuser (2002) zutreffend an der in den 70er Jahren schon von Rohmert (1973) entwickelten Norm der „Erträglichkeit“ kritisiert, wonach Tätigkeiten gemäß arbeitswissenschaftlicher Kriterien so gestaltet sein sollten, dass keine Gesundheitsschäden bei ihrer langfristigen Ausführung entstehen, hat dies „für Gießer, Schweißer oder Dachdecker, für Beschäftigte im physischen Frachtumschlag, im Öffentlichen Personennahverkehr oder in der Fahrzeugmontage nur begrenzten Realitätsgehalt“ (Morschhäuser, 2002, S. 18).

Demgegenüber wird in der einschlägigen Forschung und Literatur eine vorbeugende, gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung als effizientere und angemessenere Strategie angesehen (Morschhäuser, 1999, 2002; Wolff et al., 2001; Gussone et al., 1999). Dies erfordere sogar ein ausgesprochen weites Verständnis von betrieblicher Gesundheitsförderung. Nach Morschhäuser zählt dazu nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten, sondern zugleich auch Arbeitsorganisation und Personaleinsatz, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima, sowie die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten (Morschhäuser, 2002).

Im Rahmen des 1990 gestarteten FINNAGE–Respect for the ageing Programms des auf diesem Gebiet als Pionier geltenden Finnlands wird im Rahmen von 28 Forschungsprojekten (inklusive 10-Jahres Follow Up Studie) dieses weite Verständnis geteilt und zudem die Notwendigkeit branchen- und aktorsgruppenübergreifender Konzepte betont (vgl. hierzu Ilmarinen, 1995; Kloimüller 1995). In diesem Kontext wurde auch der Arbeitsfähigkeitsindex als Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe die verlässliche Veränderung der Arbeitsfähigkeit in verschiedenen Berufsgruppen vorhergesagt werden kann. Letzteres soll insbesondere zur Identifikation jener Arbeitnehmer dienen, die arbeitsmedizinische Hilfe benötigen, so dass dem Nachlassen ihrer Arbeitsfähigkeit möglichst frühzeitig und effizient begegnet werden kann.

Das Programm dient damit der Herstellung einer der bisherigen Reaktionsweise diametral entgegengesetzten Zielrichtung, wonach

1. die Arbeit dem Alter anzupassen
2. die Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter gefördert werden soll.

Der von diesem Programm vertretene Präventionsgedanke wurde auch auf der ebenfalls in Finnland stattgefundenen Konferenz von rund 140 Expertinnen und Experten aus den Mitgliedsstaaten der EU zu den Möglichkeiten einer aktiven Politik der Beschäftigungsförderung von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern geteilt (Naegele, 2000). In dessen Handlungsempfehlungen heißt es etwa: "Maßnahmen, die der Förderung alternder Arbeitskräfte bzw. der Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit („employability“) dienen, dürfen nicht erst am Ende, sondern müssen während der gesamten Erwerbsbiografie zum Einsatz kommen.(ebd., S. 263).

Zu den Prämissen einer präventiven, altersorientierten betrieblichen Gesundheitsförderung zählen zudem (Frerichs & Naegele 1998):

- eine forcierte Maßnahmeentwicklung, die stärker als bisher systematisiert und arbeitsorganisatorisch ausgerichtet werden muss,
- psychische Belastungskomponenten stärker berücksichtigt,
- eine stärkere Gewichtung qualifizierender Tätigkeitswechsel zur Belastungssenkung anstrebt.

Morschhäuser (2002, S. 18ff.) zählt außerdem

- die Nutzung moderner Arbeitsformen wie der Gruppen- und Teamarbeit, die einen geeigneten Rahmen bilden könnten, um einseitige Belastungen zu vermeiden, sowie
  - eine Gestaltung von Erwerbsverläufen, die Tätigkeitswechsel, insbesondere aus belastungsintensiven Tätigkeitsformen, systematisch beinhaltet,
- hinzu.

Die Handlungsempfehlungen basieren insgesamt auf der vorherrschenden Meinung, dass Maßnahmen auf individueller Ebene, sowie kompensatorische altersbezogene oder –spezifische Maßnahmen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung als nicht ausreichend angesehen werden müssen.

Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht wurden daher erweiterte Modelle für eine alter(n)sgerechte, arbeitsorganisatorische und technische Gestaltung des Arbeitssystems entwickelt (Köchling, 1992). Diese fanden bislang ebenso wenig größere Verbreitung wie spezielle Arbeitszeitregelungen und –organisationsformen wie z.B. altersgemischte Teams, obwohl positive Effekte für den Erhalt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer durch die Verbindung von speziellen Arbeitszeitregelungen, ergänzenden Arbeitsplatzstrukturierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen längst nachgewiesen wurden.

In engem Zusammenhang mit diesen auf die Gesunderhaltung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis in das höhere Alter zielenden Erkenntnissen, stehen Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung des Qualifikationserhalts für die Weiterarbeit bis zur Rentenaltersgrenze. So wird die Dequalifikation neben dem Gesundheitsrisiko zu

den zentralen Beschäftigungsrisiken älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gezählt (Naegele, 1992).

### 3.2 Arbeitsfähigkeit durch Qualifizierung und Laufbahngestaltung

In den Verbund (III)-Projekten des BMBF-Förderschwerpunktes „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ („Begrenzte Tätigkeitsdauer und betriebliche Laufbahngestaltung“, ISIS, „Gesundheitsförderung und altersintegrative Arbeitspolitik, ISO (Morschhäuser, 1999; Behrens, 1999; Pack et al., 2000)) standen die gegenwärtig unzulänglichen Qualifizierungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Mittelpunkt. Bezogen auf die Frage, wie dem frühzeitigen Altern von Arbeitskräften präventiv begegnet werden kann, zeigte sich insbesondere auch in dem Veralten von Qualifikationen eine Komponente „vorzeitigen Alterns“.

In diesem Zusammenhang wurden folgende drei Hauptprobleme (Pack et al., 1999, Wolff, Spieß & Mohr, 2001) zum Beleg der herausragenden Bedeutung der Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer benannt:

- Vorzeitiger Verschleiß, verursacht durch einseitige physische und psychische Arbeitsbelastungen bzw. zu niedrige Qualifikationsanforderungen. Trotz des Wissens um die begrenzte Tätigkeitsdauer mancher Tätigkeiten lägen in den meisten Betrieben weder von Seiten der Personalverantwortlichen Konzepte zur Gestaltung des Erwerbsverlaufs vor, die Vorsorge treffen und Ausweichmöglichkeiten eröffnen, noch wären sich die Arbeitnehmer selbst, solange sie jung sind, der begrenzten Tätigkeitsdauer ihrer Beschäftigungen bewusst.
- Spezialisierungsfallen, altersbezogene Belegschaftssegmentierung. Häufig käme es bei Produkt- oder Prozessinnovationen zu einer altersbezogenen Zuordnung: Die älteren Mitarbeiter würden für auslaufende Produkte und Produktionslinien eingesetzt, während für die neuen Produkte nur die jüngeren Mitarbeiter eingearbeitet würden. Argumentiert würde mit relativen Leistungsvorteilen: Die Älteren könnten ihre Erfahrungen einsetzen und gleichzeitig sich und dem Betrieb Qualifizierungsmaßnahmen ersparen und die jüngeren Mitarbeiter könnten von ihrer aktuelleren Ausbildung Gebrauch machen. Zum Problem würde diese Strategie jedoch, wenn z.B. eine traditionelle Produktionslinie eingestellt würde, aber noch Mitarbeiter vorhanden wären, die auf den neuen Anlagen nicht geschult wurden.
- Kompakte Altersstrukturen, die eine generationenübergreifende Personalpolitik erschweren. In vielen Betrieben sei auf Grund von Frühverrentungen ein großer Teil der Belegschaft im Altersbereich zwischen 30 und 50 Jahren, was zu einer kompakten Alterung der gesamten Belegschaft führe. Es entstünden Probleme des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den Generationen: Es gäbe keinen Spielraum für die Einstellung von Nachwuchskräften, die neues Wissen in den Betrieb bringen würden, und bei der Verrentung ‚en bloc‘ könne das Erfahrungswissen der Älteren nicht entsprechend an Jüngere weitergegeben werden.

Ein Teilprojekt ging in 14 Fallstudien Fragen nach Qualifikation und Qualifizierungschancen im Kontext der Laufbahngestaltung nach. Es zeigte sich, dass veraltete Ausgangsqualifikationen und die fehlende Bereitschaft zur Weiterbildung etwa den Umstieg von körperlich anstrengenden Arbeitsbereichen in Tätigkeitsfelder mit eher kognitiven Arbeitsanforderungen erschweren. Gleichwohl konnte in einzelnen Beispielen die z. T. kompensierende Wirkung von Erfahrungswissen nachgewiesen werden. Morschhäuser zog ebenfalls die Schlussfolgerung, dass das Dequalifizierungsrisiko Älterer auf einer unzureichenden Weiterbildungspraxis Älterer, bzw. der gängigen Praxis der Ersetzung Älterer durch Jüngere mit aktuelleren Qualifikationen basiert und nicht durch die unzureichende Weiterbildungsbereitschaft der Älteren erklärt werden kann.

Schließlich gilt allgemein, dass auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erfolgreich weiterqualifiziert werden können, wenn

- eine angemessene Vorfeldarbeit zur Erhöhung der Weiterbildungsbereitschaft erfolgt ist;
- an die bisherigen Berufserfahrungen in reflexiver Weise angeknüpft wird;
- konkrete Anwendungsmöglichkeiten für die neuen Lerninhalte vorhanden sind („aufgabenorientierte Qualifizierung“, „Alltagsorientierung“);
- die Betroffenen über kommunikative Lernstrukturen aktiv beteiligt werden;
- die Organisation der Weiterbildungsangebote entsprechend altersangemessen erfolgt (z.B. durch geeignete Curricula, richtige Lerngruppenszusammensetzung, Beachtung des reduzierten Lerntempos Älterer, Verwendung anschaulicher Medien, anwendungs- und erfahrungsorientiertes Lernen) anstelle von abstraktem Vorgehen (Naegele, 1994; Frerichs, 1998; zu Beispielen vgl. Bullinger et al., 1994);
- wenn die veränderte Leistungsfähigkeit zugleich Ausgangspunkt für die Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen ist, wobei sich dies aber nur für die kognitiven und psychischen Leistungsveränderungen realisieren lässt. Hier gilt es, durch gezielte Förderung speziell der gefährdeten Leistungskomponenten tendenziell einen Verlangsamungsprozess des Leistungsabbaus zu bewirken (Köchling, 1992).

Am Bundesinstitut für Berufsbildung wurde im Rahmen des Projektes „Berufliche Entwicklung, Qualifizierung und Perspektiven in der zweiten Hälfte des Berufslebens – Betriebliche und berufsbiographische Sichtweisen Älterer“ (vgl. Puhmann & Gravalas, 1999) ein Überblick über Forschungsprojekte zur Qualifizierung und Weiterbildung Älterer erstellt (Gravalas, 1999), die mit den insgesamt 18 ermittelten Projekten in kleinen und mittleren Betrieben der Industrie und des Dienstleistungssektors im wesentlichen folgende Schwerpunkte (Schemme, 2001) bearbeiten:

- Qualifikationsanforderungen mit tatsächlich vorhandenen Kompetenzprofilen und Leistungsvermögen des Personals abzugleichen; individuelle und unternehmerische Perspektiven besser aufeinander abzustimmen;

- Geeignete Einsatzmöglichkeiten für ältere Beschäftigte herauszufinden bis ggf. hin zur altersgruppengemäßen Arbeitsplatzgestaltung;
- Die Kompetenz zum Dialog zwischen den verschiedenen Altersstufen im Betrieb zu stärken und wechselseitige Lernbeziehungen in den – intergenerativ zusammengesetzten – Teams zu fördern u. a. im Sinne von Tandembildung oder Mentorenmodellen;
- Die Stärken und Potenziale Älterer produktiv mit den Stärken und Potenzialen Jüngerer zu kombinieren und zu ergänzen;
- Methodisch-didaktische Konzepte zum lebensbegleitenden arbeitsplatznahen Lernen sowie zur Aktualisierung und Erweiterung beruflicher Selbstlern- und Handlungskompetenzen zu erproben; die Möglichkeiten und Grenzen solcher Konzepte auszuloten;
- In inhaltlicher und didaktischer Hinsicht Qualifizierungsbausteine für ältere Beschäftigte und Erwerbslose vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien zu entwickeln und dabei erfahrungsgestützt, fall- und aufgabenbezogen vorzugehen;
- Betriebe und Bildungsdienstleister ggf. auch Arbeitsförderbetriebe zu vernetzen.

In der vom BIBB herausgegebenen Veröffentlichung "Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze" (Schemme, 2001) werden die aus den Modellversuchen gewonnenen Erfahrungen in konzentrierter Form vorgestellt und reflektiert.

Der Karrierecharakter des Qualifikationsrisikos älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verweist darauf, dass es künftig nicht mehr lediglich um kompensatorische Maßnahmen zum nachträglichen Ausgleich bestimmter qualifikatorischer Defizite älterer ArbeitnehmerInnen als vielmehr um präventive Konzepte zu ihrer Vermeidung gehen muss.

Dies ist der Auftrag des Konzeptes des „lebenslangen Lernens“, der auch im Sinne einer „altersübergreifenden Qualifizierung“ verstanden werden kann. Damit ist gemeint, dass Qualifizierungsprozesse systematisch in die gesamte Erwerbsbiographie einbezogen werden sollten und sich nicht lediglich auf die Ausbildungsphase und jüngere Erwerbstätige konzentrieren dürfen. Ausgangspunkt ist, dass durch die Schaffung geeigneter Voraussetzungen die Qualifikationen und die Qualifizierungsbereitschaft der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über die Lebensspanne hinweg erhalten werden können. Erforderlich sind solche Strukturen, die unabhängig vom Alter einen kontinuierlichen Erwerb von arbeitsplatzbezogenen wie arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen ermöglichen. Dazu zählen (vgl. ausführlicher Bäcker & Naegele, 1993; Frerichs, 1998, Frerichs & Naegele, 2001):

- Maßnahmen zur Anpassung der Arbeitsanforderungen, -belastungen und -organisation an das veränderte Leistungsvermögen einerseits und zur Reduzierung der alterstypischen betrieblichen Risikofaktoren andererseits: Angesprochen sind die Bereiche Ergonomie, Arbeitsumfeldgestaltung, Arbeitsräu-

me, Umstrukturierung von Arbeitsaufgaben, Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sowie darauf bezogene Personalplanung und Mitarbeiterführung. Im Detail bieten sowohl die Befunde der gerontologischen Forschung zum altersspezifischen Leistungswandel als auch sozialpolitikwissenschaftliche Untersuchungsergebnisse zu besonders gefährdenden Arbeitsbedingungen und -strukturen hinreichende Anknüpfungspunkte (Gussone et al., 1999).

- Verstärkung aller Bemühungen zur betrieblichen wie außerbetrieblichen Qualifikationsanpassung und -erhaltung, und zwar über alle Altersgruppen hinweg: Dies gilt insbesondere für die betriebliche Ebene, wo bislang eine selektive Qualifizierungspraxis zum Nachteil für älter werdende und ältere Beschäftigte überwiegt.
- Präventive Vermeidung von Dequalifizierung und betriebsspezifischer Qualifizierung: In diesem Zusammenhang wird insbesondere für eine altersgruppenübergreifende, lebenslange berufliche Qualifizierung plädiert, deren Ziel sein müsste, über die Organisation von permanenten Qualifizierungsprozessen alterstypischen Qualifizierungsrisiken präventiv zu begegnen. Dazu sind neben den originären Qualifizierungsfeldern Arbeitsplatz und berufliche Weiterbildung insbesondere zwei betriebliche Handlungsebenen in den Dienst von Qualifizierungsaufgaben zu nehmen: die Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit (Barkholdt, Frerichs & Naegele, 1995).

Allerdings dürften diese dargestellten Anknüpfungspunkte für sich betrachtet weitgehend wirkungslos bleiben, wenn sie nicht zugleich strategisch aufeinander bezogen sind. Dies lässt sich am besten im Rahmen einer präventiven Laufbahngestaltung realisieren (Behrens 1999).

Dabei sollen Laufbahnen im Lebenslauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander ordnen, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann, auch wenn die einzelnen Tätigkeiten nur befristet ausgeübt werden können. So organisiert können „Karrieren“ – vertikaler wie horizontaler Art – wie erwähnt das höhere Krankheitsrisiko präventiv bekämpfen, aber ebenso auch das höhere Qualifikationsrisiko - vor allem in seinen Komponenten Dequalifikations- und betriebsspezifisches Qualifikationsrisiko. Die „Passung“ von Qualifikationsveränderungen und -anforderungen ist ein weiteres strategisches Ziel von Laufbahngestaltungspolitik (Gussone et al., 1999). Nicht zuletzt ist auch „Karriereplanung“ ein Instrument gegen Reputationsverlust und Entmutigung (Behrens, 1999).

Im Rahmen des mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geförderten Projektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategien zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel (Gesamtstrategie) – Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben“ wurde für den Handwerksbereich mit starkem Bezug zur Qualifizierungsthematik auch der Gestaltung von Berufsverläufen ein besonderer Stellenwert zugewiesen. Weber & Packebusch (2002) benennen unter Berücksichtigung der zukünftigen beruflichen Anforderungen folgende alternsgerechte Gestaltungsmöglichkeiten von Berufsverläufen:

- Aufstieg
- Tätigkeitswechsel
- Neue Tätigkeitsfelder
- Berufswechsel.

Als klassischen Weg einer alternsgerechten Laufbahngestaltung beschreiben sie die Karriere vom Auszubildenden über den Gesellen zum Meister oder über berufsqualifizierende eigenständige Abschlüsse, die z. T. als Module bei der Ablegung der Meisterprüfung anerkannt werden (Betriebswirt des Handwerks, Ausbildereignungsprüfung), während gerade in Kleinbetrieben die Möglichkeiten, Führungspositionen zu übernehmen eher begrenzt sind.

Für ein langfristiges Aufrechterhalten der Arbeitsfähigkeit erscheint Weber und Pachebusch hingegen der Tätigkeitswechsel vor allem bei besonders belastenden Tätigkeiten entscheidend, etwa der Wechsel von der Baustelle in den Kundendienst. Sie betrachten den dauerhaften Verbleib in manchen Gewerken (z. B. Dachdecker, Kfz, SHK) nur dann als möglich als

- Spezialist (z. B. Elektrofachkraft im SHK-Handwerk, Fachleiter/-in in Dach-, Wand- und Abdichtungstechnik, Dachdecker/in in der Denkmalpflege)
- Vorarbeiter (z. B. qualifizierte/r Bauführer/-in im Dachdeckerhandwerk)
- Kundendienst (z. B. Kundendienst- Monteur/-in, SHK-Kundendiensttechniker/-in, Kfz-Servicetechniker/-in) mit entsprechender fachbezogener oder fachübergreifender Weiterbildung.

Unter der Voraussetzung einer entsprechenden fachlichen Qualifizierung (Photovoltaik, Solarthermie, Regeltechnik, Elektronik, Marketing, aber auch ‚social skills‘ wie Kooperations-, Kommunikations-, Beratungs- und Planungskompetenz) können auch neue Tätigkeitsfelder entwickelt werden, die den tendenziell eher Älteren zugeschriebenen Stärken (Erfahrungswissen, Gelassenheit, Verantwortungsbewusstsein etc.) zudem entgegenkommen.

Demgegenüber wird der Berufswechsel angesichts der demographischen und wirtschaftlichen Entwicklung als Option der Berufslaufbahngestaltung eingeschränkt, obwohl er in einigen Gewerken aufgrund ihrer begrenzten Ausübbarkeit erforderlich sei, wie z. B. im Bau- und Ausbaugewerk.

Eingebunden sein sollte eine solche Neugestaltung der Laufbahnen nach Auffassung von Bäcker & Naegele (1993) in strategische Überlegungen zur Nutzung des Handlungsparameters Arbeitszeit. Angesichts sich verändernder Lebensläufe ist über eine Neuorganisation der Lebensarbeitszeit dahingehend nachzudenken, die bisherige starre sequenzielle Dreiteilung in eine Vorbereitungs-, eine Erwerbs- und eine Freizeitphase zugunsten einer Parallelität dieser drei Phasen aufzugeben. In ein solches Gesamtkonzept gehört nach Bäcker & Naegele etwa auch die Altersteilzeit, die dann die Attraktivität erhalte, die ihr heute noch fehlt.

Ihres Erachtens lässt sich diese strategisch am besten in den beiden zentralen Qualifizierungsfeldern - der Qualifizierung am Arbeitsplatz („Lernort Betrieb“) und der organisierten, intentionalen beruflichen Weiterbildung in den entsprechenden Institutionen - realisieren. Schließlich zeigt sich in der Praxis, dass - bei entsprechender Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte - der Qualifizierung durch die Tätigkeit selbst ein hoher Stellenwert zukommen kann. Dem Dequalifikationsrisiko ließe sich im Grundsatz dann wirkungsvoll begegnen, wenn das Lernen tendenziell an den Arbeitsplatz zurückkehren kann. Zur Vermeidung neuer betriebsspezifischer Qualifizierungsrisiken sei sicherzustellen, dass arbeitsplatzbezogene Qualifizierung durch organisierte berufliche Weiterbildung ergänzt werde.

Konzepte alternsgerechter Arbeitsgestaltung erfordern generell nach herrschender Auffassung die Beteiligung aller betrieblichen Akteure. Das Konzept sollte dabei u. a. umfassen (Köchling, 1992; Barkholdt, Frerichs & Naegele 1995):

- das planmäßige Nebeneinander von Lernen und Arbeiten im gesamten Berufsverlauf (Im Idealfall ist ein Arbeitsmittel zugleich Lernmittel);
- Integration von Qualifizierungsprozessen in die Arbeitsorganisation über lernfördernde Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel. Gruppenarbeit kann in diesem Zusammenhang als eine wichtige Form der lernförderlichen Arbeitsorganisation gelten (vgl. zu Praxisbeispielen Barkholdt, Frerichs & Naegele 1995 und die dort angegebene Literatur);
- Systematische Planung von Lernprozessen über inner- und zwischenbetriebliche Mobilitätsförderung und Arbeitsplatzwechsel i. S. der o. g. „Laufbahngestaltung“ (Behrens, 1999);
- Ergänzung der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung durch organisierte berufliche Fortbildung;
- ein planmäßiges Abwechseln von Arbeits- und Lernphasen durch geeignete Arbeitszeitmodelle, im Idealfall als integraler Bestandteil einer Neuorganisation von Lebensarbeitszeit (Bäcker & Naegele, 1993; Barkholdt, 1998; Zimmermann, 1999);
- eine entsprechende Schulung von betrieblichen Führungskräften, die diese Konzepte innerbetrieblich umsetzen müssen;
- die Festlegung von Lernzielen, die nicht nur betriebs- und arbeitsplatzbezogene Qualifizierung, sondern auch weitergehende Schlüsselqualifikationen beinhalten muss.

Den damit verbundenen praktischen Gestaltungsanforderungen auf den Ebenen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit kann dabei nur durch eine integrale Personal- und Organisationsentwicklungsplanung entsprochen werden. Sie wäre zugleich das Dach für die individuelle, auf den konkreten Einzelfall bezogene Laufbahnplanung.

Ergebnisse im Rahmen des eingangs genannten Verbundvorhabens (vgl. Behrens et al., 1999) zum Thema „Begrenzte Tätigkeitsdauer und neue Arbeitszeitmodelle für

ältere Arbeitnehmer“, zeigen, dass Modelle altersgerechter Arbeits- und Laufbahngestaltung, die auf den dauerhaften Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zielen, mittlerweile durchaus vorhanden sind, aber zu wenig Verbreitung finden.

Dies gilt auch für die modellhaften Ansätze aus den folgenden Forschungsprojekten bzw. Initiativen (vgl. dazu ausführlich Clemens, 2001; Gravalas, 1999):

1. Das von der europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen geförderte Projekt: „Überwindung von Altersbarrieren bei der Einstellung und Qualifizierung von Mitarbeitern“ (Frerichs & Naegele 1996; Walker, 1997), das einen Überblick über beispielhafte Ansätze zur Integration Älterer Arbeitnehmer in den Betrieb gibt,
2. Die Modellversuche des Bundesinstituts für Bildungsforschung (BIBB) zum Thema „Ältere Arbeitnehmer“ (Gravalas, 1999; Puhmann, 1999, Schemme, 2001),
3. Das Leonardo-Projekt der IG Metall, das sich mit dem Potential der Gruppenarbeit für benachteiligte Arbeitnehmergruppen wie ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigt.
4. Die von dem Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerb eingesetzte Benchmarking-Gruppe zur Identifizierung guter Beispiele betrieblicher Weiterbildungspraxis.

Forderungen nach frühzeitigen, belastungsreduzierenden Arbeitsplatzwechseln, einer lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung (Bäcker & Naegele, 1993; Behrens, 1994) haben ebenfalls in der betrieblichen Praxis bislang keine größeren Reaktionen ausgelöst. Die sich in der Literatur findenden vielfältigen betriebliche Maßnahmen und Projekte (vgl. dazu Frerichs & Naegele, 1996; Marstedt, Müller, 1999) sind schwerpunktmäßig auf den industriellen Bereich bezogen und zumeist nicht altersspezifisch, sondern eher punktuell ausgerichtet. Die Notwendigkeit einer präventiven vorausschauenden Gestaltung von Erwerbsverläufen, die es den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern erlaubt, bis in das höhere Alter im Erwerbsprozess zu verbleiben wird trotz steigender Forschungsaktivitäten und konzeptioneller Weiterentwicklungen in der betrieblichen Realität noch nicht erkannt.

## 4 Arbeiten im Handwerk

### 4.1 Wirtschaftliche Situation im Handwerk

Die rund 824.000 kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks bilden das Kernstück der deutschen Wirtschaft. Sie verkörpern in besonderer Weise den Mittelstand, der 98 % aller Unternehmen in Deutschland umfasst, 64 % aller Arbeitnehmer beschäftigt, 80 % aller Lehrlinge ausbildet und 52 % zu der Bruttowertschöpfung beiträgt.

Das Handwerk umfasst eine große Vielzahl von Berufen, die nach der Reform der Handwerksordnung<sup>3</sup> im Jahr 1998 von zuvor 127 auf nunmehr 96 Handwerksberufe<sup>4</sup> reduziert wurde. Ziel dieser Gesetzesänderung war es, das Leistungsangebot des Handwerks auf eine breitere Basis zu stellen. Gleichzeitig sollten Impulse geschaffen werden, die Beschäftigung und die Ausbildung zu sichern sowie die Attraktivität von Existenzgründungen zu erhöhen. Wesentliche Änderungen der Handwerksordnung betrafen:

- Neuordnung verwandter Berufe
- Zusammenfassung verschiedener Berufe zu neuen Handwerksberufen
- Teilweise Umbenennung von Berufen
- Neuordnung der gewerkbezogenen Tätigkeiten: Bislang nur einem Handwerk zugeordnete Tätigkeiten dürfen fortan auch von wirtschaftlich nahe stehenden Gewerken ausgeübt werden.

Die Leistungsstruktur des Handwerks beinhaltet seit jeher sowohl einen Warenproduzierenden- als auch einen Handels- und Dienstleistungsbereich, auch wenn rund zwei Drittel der Handwerksbetriebe dem Produzierenden Gewerbe zuzurechnen sind. Die Zuordnung des Handwerks zu den Wirtschaftssektoren lässt sich daher nur auf der Ebene der einzelnen Berufsgruppen vornehmen.

#### 4.1.1 Gewerbestruktur und Beschäftigung im Handwerk

Daten zur Gewerbestruktur und Beschäftigung im Handwerk lassen sich einerseits aus der zuletzt 1995 durchgeführten Handwerkszählung und andererseits aus den Eintragungen in die Handwerksrollen der Kammern gewinnen. Die 55 Handwerkskammern in Deutschland führen jährliche, von der amtlichen Statistik getrennte Erhebungen durch. Diese Quelle ermöglicht die Betrachtung von Entwicklungen über einen längeren Zeitraum, weicht jedoch zum Teil erheblich von den Daten des Statistischen Bundesamtes ab, da alle Handwerksbetriebe und nicht nur die selbständigen Handwerksunternehmen gezählt werden. Aufgrund der Aktualität der Kammerzahlen wird dieser Quelle – wo immer möglich - bei der folgenden Betrachtung der Vorzug gegeben.

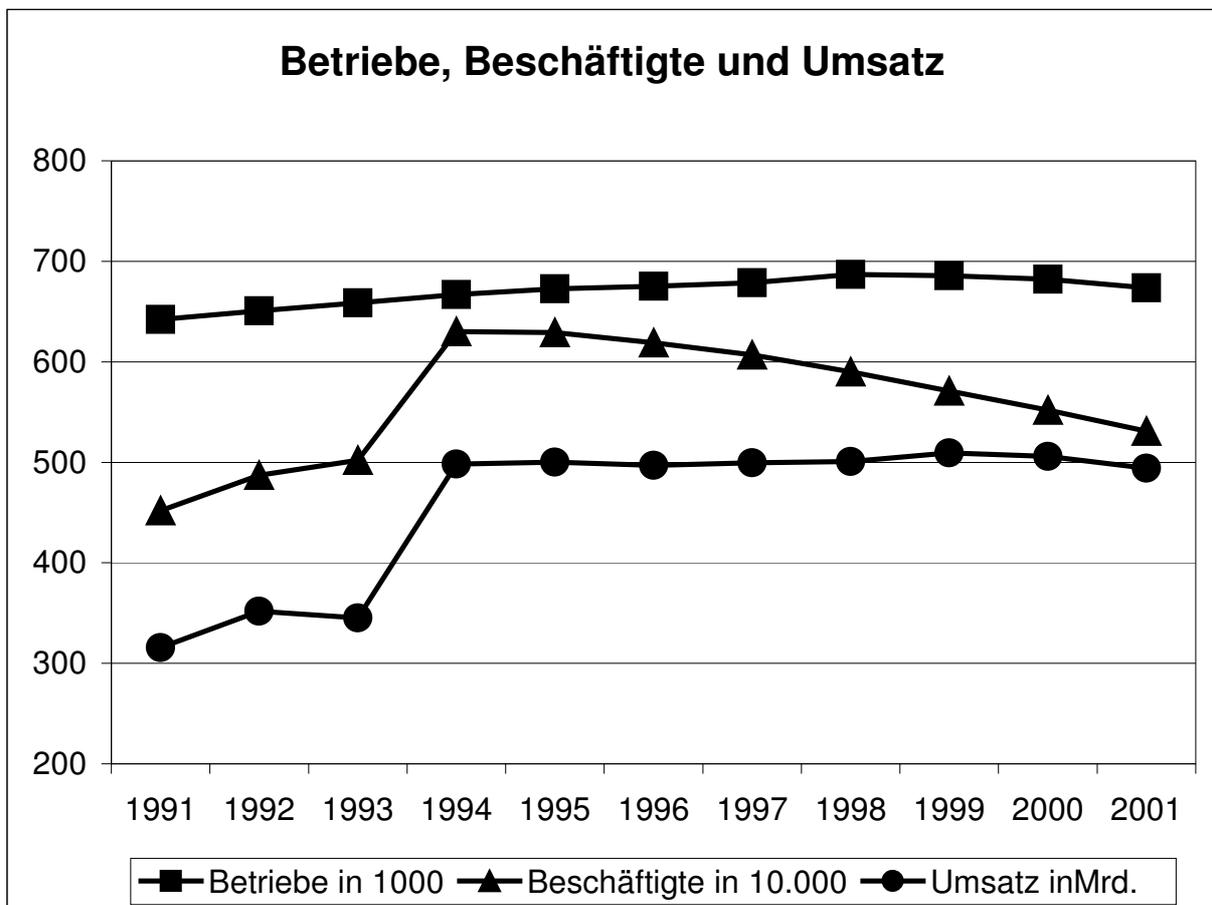
---

<sup>3</sup> 2. Gesetz zur Änderung der Handwerksordnung und anderen handwerksrechtlichen Vorschriften, April 1998

<sup>4</sup> Anlage A zur Handwerksordnung

#### 4.1.1.1 Gewerbestruktur

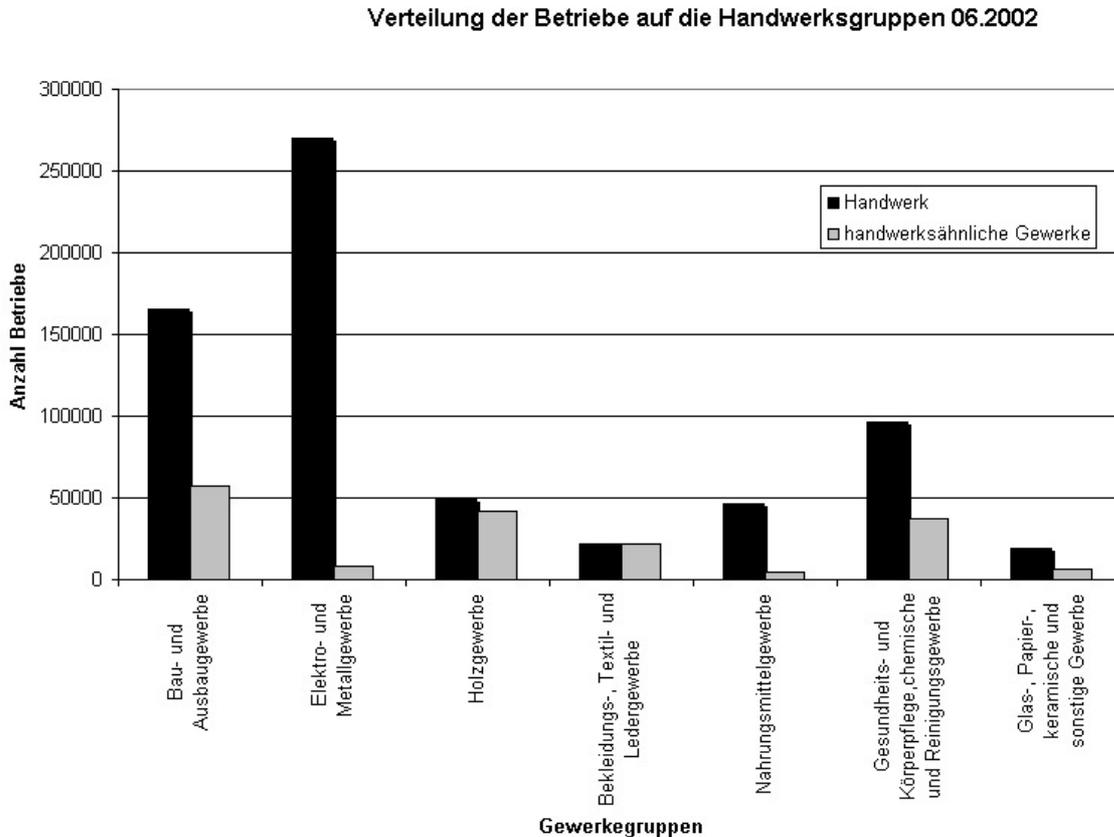
War die Anzahl der Betriebsstätten im Handwerk seit den 50er Jahren durchweg rückläufig, so sorgte die Deutsche Wiedervereinigung seit Anfang der 90er Jahre für einen mit rund 1 % zwar geringem aber beständigen Zuwachs bis Ende 1998. Der Betriebsstand im Handwerk und in den handwerksähnlichen Gewerke konnte somit trotz der seit Mitte der 90er Jahre schwachen Handwerkskonjunktur erhöht werden. Erst Ende 1999 meldeten die Handwerkskammern wieder rückläufige Tendenzen, die bis zum heutigen Zeitpunkt anhalten. Zum 30.06.2002 waren bei den 55 Handwerkskammern insgesamt 845.147 Handwerks- und handwerksähnliche Betriebe in die Handwerksrollen eingetragen (einschließlich handwerklicher Nebenbetriebe (ZDA, 2003). Abbildung 4.1 verdeutlicht die Entwicklung.



**Abb. 4.1** Entwicklung von Umsatz, Betriebsstand und Beschäftigung 1991-2001  
Quelle: ZDH, eigene Darstellung

Meldete das handwerksähnliche Gewerbe in den vergangenen Jahren stets positive oder zumindest gehaltene Betriebsbestände, so wurden im 1. Halbjahr 2002 erstmals weniger Betriebe gezählt (-0,4 Prozent gegenüber Ende 2001) und es hatte somit nicht mehr die ausgleichende Wirkung der Vergangenheit auf die weiterhin sinkenden Betriebsbestände im Vollhandwerk (-0,7 Prozent gegenüber Ende 2001). Trotz der Vielfalt von Handwerksberufen finden wir im Handwerk eine deutliche Konzentration auf bestimmte Gewerke. Spitzenreiter mit einem Anteil von 40,4 % ist die Gruppe der Metall- und Elektroberufe, gefolgt von der Gruppe der Bau- und Ausbau-

berufe mit einem Anteil von 24,7 %. Abbildung 4.2 zeigt die Verteilung der weiteren Gruppen.



**Abb. 4.2** Verteilung der Betriebe auf die Handwerksgruppen  
Quelle: ZDH, eigene Darstellung

#### 4.1.1.2 Beschäftigungsentwicklung

Laut Handwerkszählung des Statistischen Bundesamtes waren 1995 6,1 Millionen Beschäftigte im Handwerk tätig, darunter 1,8 Mio. Frauen (etwa 30 %). Dabei wurden nur selbständige Handwerksunternehmen erfasst, obwohl sich die wirtschaftlichen Einheiten des Handwerks aus selbständigen Handwerksunternehmen und handwerklichen Nebenbetrieben von Nicht-Handwerksunternehmen zusammensetzen. Zusammen mit den handwerklichen Nebenbetrieben und handwerksähnlichen Gewerben (z. B. Bodenleger, Holzschuhmacher), die 1996 getrennt erhoben wurden, beschäftigte das Handwerk bundesweit fast sieben Millionen Menschen. Im Vergleich zur Handwerkszählung 1977 kommt das Handwerk im früheren Bundesgebiet 1995 auf fast 32 % mehr Beschäftigte, während die Industrie in diesem Zeitraum Arbeitskräfte in erheblichem Umfang abgebaut hat (ZDH, 1997). Im Gegensatz zu der Anzahl der Handwerksbetriebe, die erst ab 1999 rückläufig wurde, setzte der Abbau der Beschäftigten ab 1994 ein.<sup>5</sup> Im Zeitraum von 1994 bis 2001 gingen im Jahresdurchschnitt rund 2,4 % der Arbeitsplätze verloren, was etwa 1 Million Stellen ausmacht

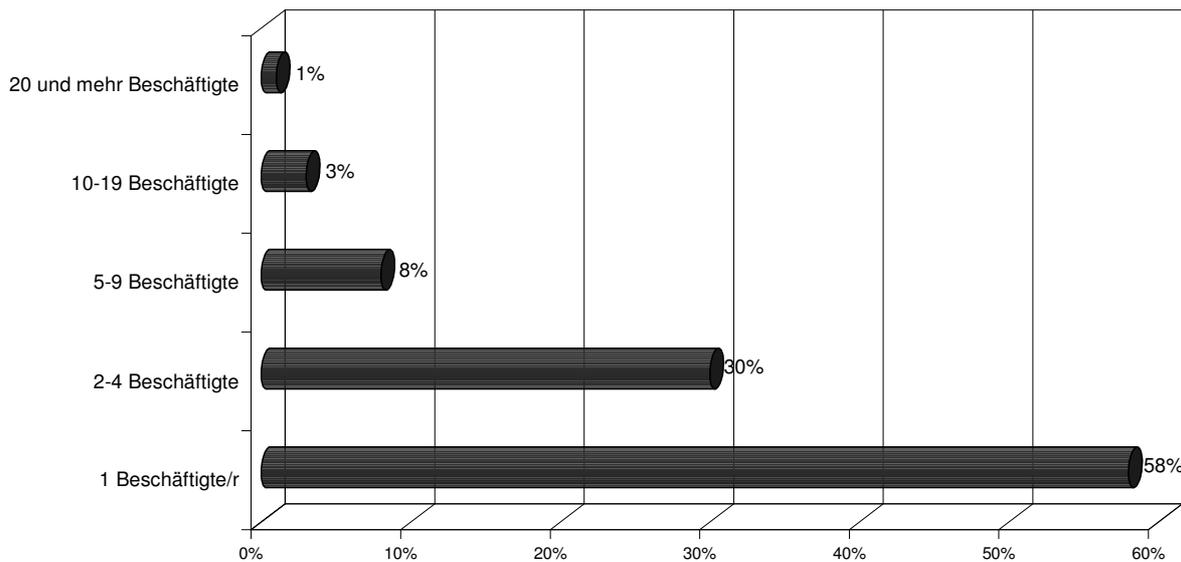
<sup>5</sup> Ab 1994 wurden die Daten auf der Basis der Handwerkszählung neu berechnet.

(IDW, 2002). Zum Jahresende 2001 beschäftigte das deutsche Handwerk 5.648.000 Personen (ZDH, 2003).

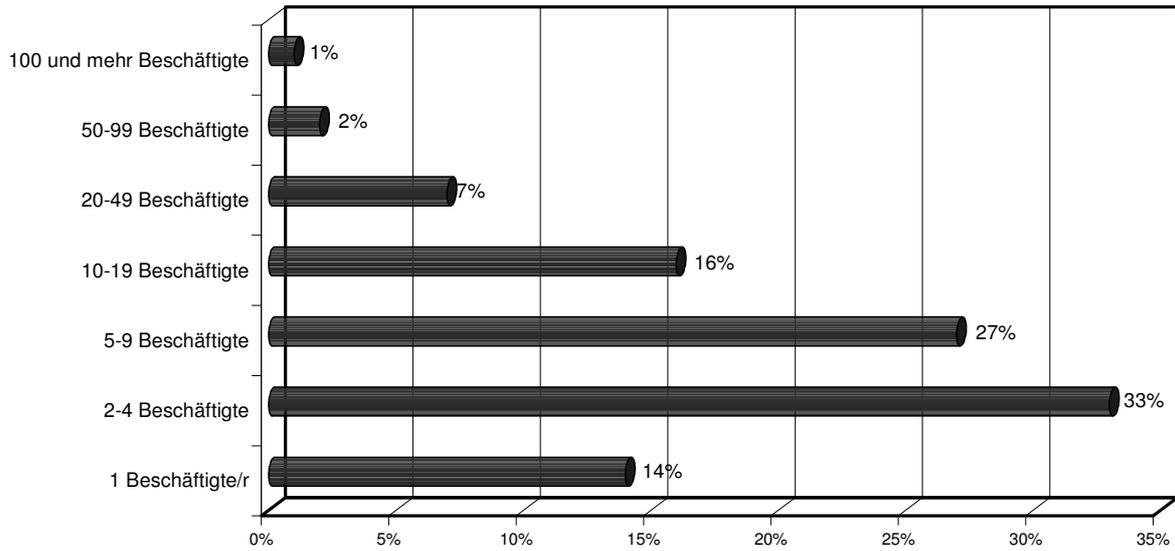
Bezogen auf das gesamte Bundesgebiet baute das Handwerk trotzdem immer noch deutlich weniger Arbeitsplätze ab als die Großindustrie. Jagoda führt dies auf die relativ kleinen Betriebseinheiten zurück, wodurch die Handwerksbetriebe schneller und flexibler auf veränderte Wettbewerbsbedingungen und Kundenwünsche reagieren können (Jagoda, 1999).

Das Handwerk ist nach wie vor einer der typischen Bereiche des deutschen Mittelstandes, obwohl sich die Zahl der Beschäftigten je Handwerksunternehmen in den letzten Jahren deutlich erhöht hat. Im Durchschnitt sind in einem Handwerksunternehmen elf Personen tätig. 1963 waren es im früheren Bundesgebiet noch lediglich sechs, 1977 bereits acht. Fast die Hälfte der Handwerksunternehmen hat weniger als fünf Beschäftigte. In rund 1 % der Handwerksunternehmen waren 100 und mehr Personen tätig. Abbildung 4.3 stellt die Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen im Handwerk und in den handwerksähnlichen Gewerken dar.

Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen handwerksähnliche Unternehmen



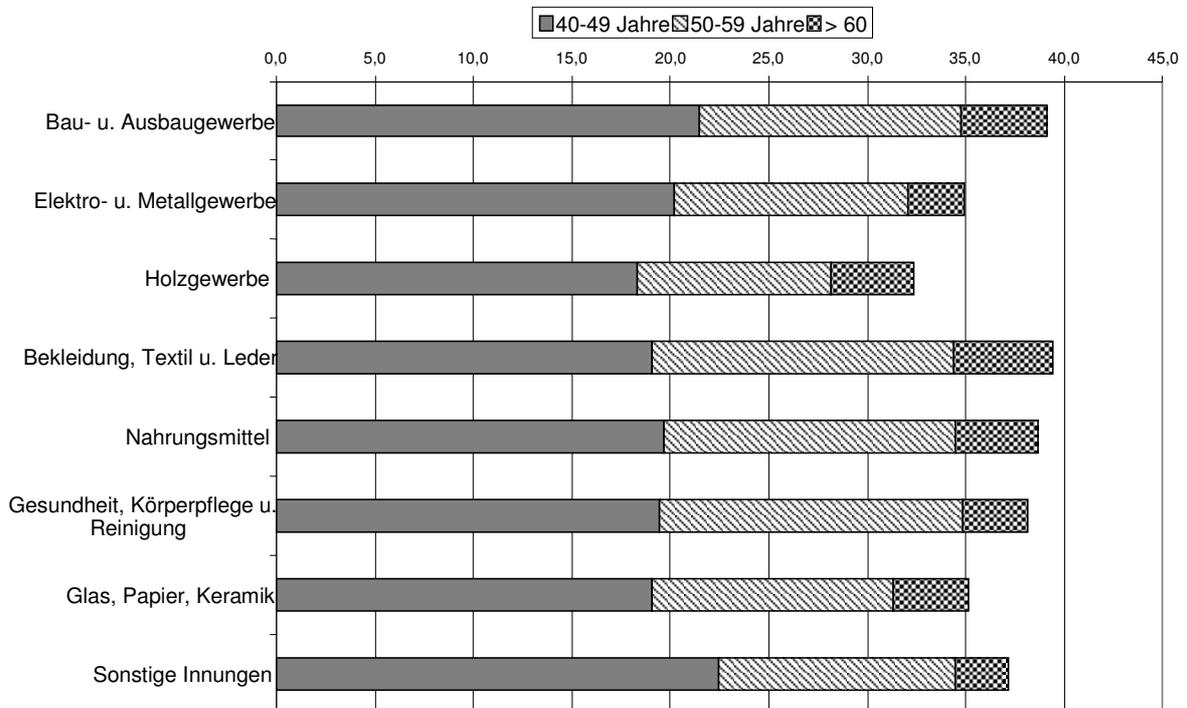
Verteilung nach Beschäftigtengrößenklassen Handwerksunternehmen



**Abb. 4.3** Verteilung der Handwerksunternehmen und der handwerksähnlichen Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen. Diagramme 4 und 5 kombiniert

Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Darstellung

Abbildung 4.4 stellt den Anteil der älteren IKK-Versicherten Arbeitnehmer nach Altersklassen und Gewerkegruppen dar (Stand 2000).



**Abb. 4.4** Anteil der älteren Arbeitnehmer nach Altersklassen und Gewerkegruppen

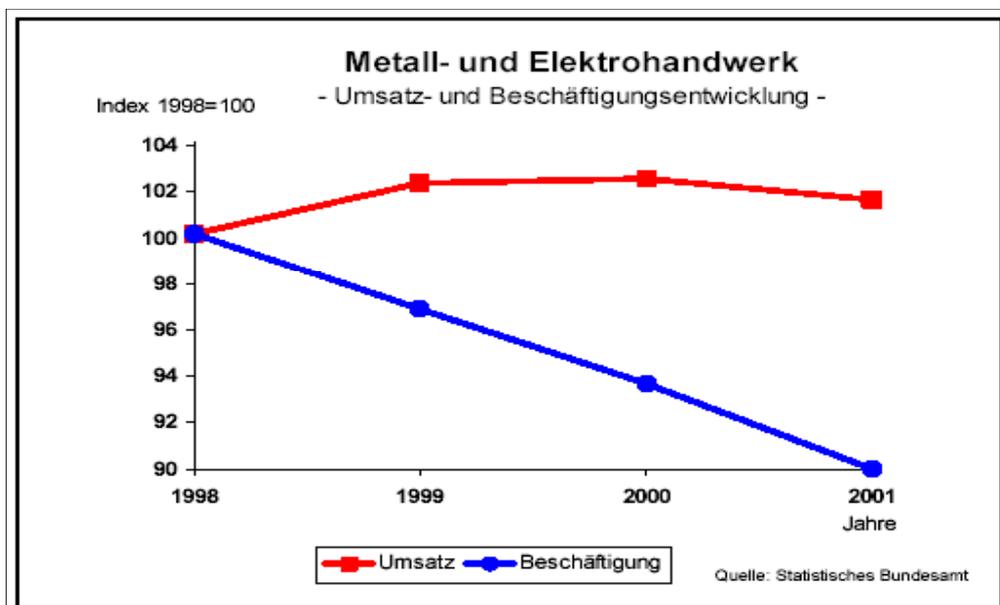
## 4.1.2 Entwicklungen in ausgewählten Gewerken<sup>6</sup>

### Metallhandwerk

Das Metallhandwerk in Deutschland wird in erster Linie durch die beiden Branchen Metallbau und Feinwerkmechanik geprägt. Insgesamt beschäftigt das Metallhandwerk rund 460.000 Menschen in etwa 43.000 Betrieben (durchschnittlich 11 Personen pro Betrieb). Die Zahl der Auszubildenden beträgt ca. 37.000. Der Umsatz der Branche beträgt 77,5 Mrd. DM, was einem Durchschnitt von 1,8 Mio. DM Umsatz pro Betrieb und 170.000 DM pro Beschäftigten ergibt (Bundesverband Metallhandwerk, 2002).

Abgesehen von dem deutlichen Zuwachs an Betrieben Anfang der 90er Jahre, folgt das Metallhandwerk im Großen und Ganzen der handwerklichen Gesamtentwicklung, auch wenn der Abbau von Betrieben erst mit einem Jahr Verzögerung einsetzte. Die Branche kämpft, wie viele andere auch, unter der deutliche Konsumzurückhaltung der Verbraucher in den letzten Jahren, wodurch das Geschäft mit den privaten Auftraggebern deutlich hinter den Erwartungen zurückblieb. Auch die Umsätze mit öffentlichen Auftraggebern sind rückläufig.

Für die gesamte Gruppe des Metall- und Elektrohandwerks zeigt sich eine vergleichbare Tendenz. Bis zum Jahr 2000 sind mehr als zwei prozentige Umsatzsteigerungen verzeichnet worden, bevor eine rückläufige Entwicklung einsetzte. Trotz moderater Umsatzentwicklungen sind die Betriebe dem allgemeinen Beschäftigungstrend im deutschen Handwerk gefolgt und haben ebenfalls ununterbrochen Beschäftigung abgebaut, wie Abb. 4.5 darstellt.



**Abb. 4.5** Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung Metall- und Elektrohandwerk

<sup>6</sup> Es werden nur Trends und Entwicklungen derjenigen Gewerke bzw. -gruppen beschrieben, in denen die Autoren Fallstudien durchgeführt haben.

## **Baugewerbe**

Das Baugewerbe setzt sich in Abgrenzung zu der amtlichen Statistik aus dem Bauhauptgewerbe und dem Ausbaugewerbe zusammen. Während die Bauwirtschaft bis in die 70er Jahre eine Wachstumsbranche war, die ihre Hauptimpulse aus Wiederaufbau, Wirtschaftsaufschwung nach dem Krieg und dem zunehmenden Wohnungsbedarf einer wachsenden Bevölkerung nahm, erlebte die Branche zu Beginn der 80er Jahre einen deutlichen Abschwung, was durch die Entwicklung der Insolvenzen verdeutlicht werden kann.

Über 75 % aller Bauleistungen werden von den ca. 50.000 Bauhandwerksbetrieben erbracht, womit das Baugewerbe eine ausgeprägt mitteständische Struktur hat und was durch die durchschnittliche Betriebsgröße im Bauhauptgewerbe (2001) von 13,1 Beschäftigten pro Betrieb hervorgehoben wird. Im Jahr 2000 hatten 36.195 der Handwerksunternehmen 1 - 9 Beschäftigte und nur 18 Betriebe mehr als 500 Beschäftigte. Die überwiegende Zahl an Beschäftigten befanden sich jedoch in der Betriebsgrößenklasse 20 - 49. Analog zu den steigenden Insolvenzen ist auch die Gesamtzahl der Beschäftigten im Bauhandwerk rückläufig: Von 1997 bis 2001 ist ein Beschäftigungsrückgang von 19,5 % festzustellen.

Das nachlassende Wirtschaftswachstum in Deutschland hat sich auch auf die Nachfrage nach Bauleistungen ausgewirkt. Im Jahr 2001 wurden Baugenehmigungen in Höhe von 145,6 Mrd. DM erteilt, was einem Rückgang im Vergleich zum Vorjahr von 8,2 % entspricht. Entsprechend verfehlten die Betriebe des Bauhauptgewerbes den Umsatzwert des Vorjahres um 7,4 % und traten in einen verstärkten Wettbewerb untereinander, in Folge dessen die Durchsetzung von kostendeckenden Preisen immer schwieriger wurde und die Liquidität der Bauunternehmen nachhaltig geschwächt wurde (ZDB, 2001).

Auch im Bereich der baunahen Gewerke sorgte in 2002 der Rückgang der Bauinvestitionen für starke Einbrüche und im Jahr 2003 wird sich diese Situation voraussichtlich nicht entspannen. Prognosen rechnen mit einem weiteren Einbruch der Bauinvestitionen um bis zu 4,6 Prozent. Die ohnehin schon zurückhaltende inländische Nachfrage wird durch die negativen Effekte der gesetzlich veränderten Eigenheimzulage noch verstärkt. Der Zentralverband Sanitär Heizung Klima (ZVSHK) rechnet damit, dass 2003 durch den teilweisen Wegfall der Eigenheimzulage bis zu 50.000 Eigenheime weniger gebaut werden.

## **Bäckerhandwerk**

Etwa 65%- 70% des Gesamtumsatzes auf dem Backwarenmarkt werden über die Handwerksbäcker getätigt. Mit rund 320.800 Beschäftigten und über 26,5 Mrd. DM Umsatz je Jahr gehört das Bäckerhandwerk außerdem zu den 10 bedeutendsten der 94 Handwerkszweige. Die Zahl der Beschäftigten ist seit Mitte der achtziger Jahre erheblich angestiegen, wenn auch unter einem hohen Anteil an Teilzeitbeschäftigung. Im Jahr 2000 waren 318.200 Personen in der Branche beschäftigt, durchschnittlich 16,3 Mitarbeiter pro Betrieb (Zentralverband des deutschen Bäckerhandwerks, 2003).

Die relativ stabile wirtschaftliche Lage des Bäckerhandwerks ist teilweise auf einem nachhaltigen Anpassungs- und Ausleseprozess in den eigenen Reihen begründet, dem in erster Linie kleine, von älteren Inhabern ohne Nachfolger geführte Betriebe zum Opfer fallen. Die Zahl der selbständigen Bäckerbetriebe sinkt jährlich um etwa 3% und betrug Mitte 2000 noch 20.604 Betriebe.

Da der Rückgang der Betriebszahlen aber mit einem nur relativ geringen Verlust von Marktanteilen einherging, ist der durchschnittliche Umsatz je Betrieb in den letzten Jahren deutlich angestiegen. Dies wurde vor allem durch die Einrichtung von Verkaufsfilialen erreicht (in 2000 ca. 27.600). Etwa die Hälfte der Unternehmen betreiben eine oder mehrere Filialen. Viele dieser Filialen wurden von Kollegen übernommen, die ihren Betrieb beim Eintritt in den Ruhestand auflösten oder verkauften.

Die veränderten Marktbedingungen haben zu einem deutlichen Konzentrationsprozess in der gesamten Backwarenbranche geführt. 1998 machten 3,1 % aller Betriebe des Backgewerbes rund 50 % des Umsatzes der Branche. Zwar wird die Bedeutung der Filialbetriebe des Bäckerhandwerks auch in Zukunft weiter zunehmen, aber die traditionellen Bäckereien mit nur einer Produktions- und Verkaufsstätte haben wegen ihrer Nähe zum Kunden gute Chancen, durch eine besondere Profilierung und durch eine schnelle Reaktion auf die ständig neu entstehenden Verbraucherwünsche wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Für das Konditorhandwerk sieht die Lage etwas ungünstiger aus. Hier wirkt sich in erster Linie die Konsumzurückhaltung der Verbraucher aus, unter der besonders die Cafés leiden.

#### **4.1.3 Aktuelle Lage und Ausblick**

Nach dem weltweiten Konjunkturerinbruch im Jahr 2001 hat die deutsche Wirtschaft auch im vergangenen Jahr wider Erwarten an Dynamik verloren. In der Folge sank die Binnennachfrage sank, da sowohl die Investitionstätigkeit der Unternehmen als auch der private Konsum (-0,6 %) sehr zurückhaltend ausfielen. Auch für das laufende Jahr 2003 erwarten die führenden deutschen Wirtschaftsinstitute vom privaten Konsum kaum Impulse für die deutsche Wirtschaft, zumal mit einer erhöhten Preissteigerungsrate von zwei Prozent gerechnet wird (1,3 % in 2002). Ebenfalls geringer fiel der Exportanteil im Jahr 2002 aus, der als „Motor der Wirtschaft“ weit hinter dem bisher üblichen Maß zurückfiel.

Inzwischen kann von einer krisenhaften Konjunkturentwicklung im Handwerk gesprochen werden. Angesichts der schlechten Nachfragedaten blieben Kapazitätsanpassungen unausweichlich und so ist die Zahl der Handwerksbetriebe, nach Angaben des ZDH, im ersten Halbjahr 2002 um weitere 0,7 Prozent zurückgegangen. Holzgewerbe, Metall- und Elektrohandwerk meldeten im selben Zeitraum 0,8 Prozent weniger Betriebe. Ein ähnliches Bild zeigen die Umsatz- und Beschäftigtenzahlen. Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, waren Ende September 2002 im Handwerk 6,1 % weniger Personen tätig als im September 2001. Zugleich lagen die Umsätze der selbstständigen Handwerksunternehmen im dritten Vierteljahr 2002 um 4,6 % unter denen des Vorjahresquartals. Am stärksten vom Beschäftigungsrückgang betroffen war das Bau- und Ausbaugewerbe: hier waren 11,4 % weniger Personen beschäftigt als ein Jahr zuvor. Beschäftigungsrückgänge gab es aber auch in allen übrigen Gewerbegruppen des Handwerks. Der großflächige Einzelhandel reagierte zuletzt auf die Umsatzschwäche mit Ausweitung von Rabattaktionen. Den

Handwerksunternehmen sind in dieser Hinsicht enge Grenzen gesetzt, weil sie nur wenige Möglichkeiten haben, durch externen Verlustausgleich Defizite zu kompensieren. Hinzu kommt, dass die Ertragssituation der Handwerksunternehmen weitere Preissenkungen kaum noch zulässt. Bei vielen Unternehmen ist die Eigenkapitaldecke inzwischen gefährlich dünn geworden.

Nach Einschätzung des IDW (2002) hat die Krise des Handwerks verschiedene Gründe. Die Bauwirtschaft hat nach dem Abschluss des Aufbaus Ost mit Überkapazitäten zu kämpfen, was durch die Zurückhaltung der öffentlichen Hand bei der Neuvergabe von Bauaufträgen noch zusätzlich erschwert wird. Gleichzeitig erweist sich die öffentliche Hand als schwieriger Wirtschaftspartner. Nur die Hälfte der öffentlichen Auftraggeber begleichen fristgerecht ihre Rechnungen. Diese schlechte Zahlungsmoral stürzt viele Handwerksunternehmen in eine bedrohliche Liquiditätsklemme.

Auch das Problem der Schwarzarbeit und der zunehmende grenzüberschreitende Wettbewerbsdruck lasten schwer auf dem Handwerk. Je mehr „schwarze Schafe“ in die Schattenwirtschaft abwandern, desto größer wird der Wettbewerbsdruck bei den verbleibenden Firmen, die ihre Dienste vergleichsweise teuer anbieten müssen. In der Folge sinken die Aufträge und der Umsatz geht zurück.

Größerer Wettbewerbsdruck entsteht auch durch die zunehmende Konkurrenz von Betrieben aus dem weniger strikt reglementierten europäischen Ausland. Schließlich ist die Meisterprüfung selbst vermehrt ins Zentrum der Kritik rückt. Betriebswirtschaftliche Inhalte wie Marketing oder Kostenbewusstes Wirtschaften kommen Kritikern zufolge in der Meisterausbildung zu kurz, worin auch der Grund gesehen wird, dass die Zahl der Anwärter auf den „Großen Befähigungsnachweis“ zunehmen unattraktiv wird. Im Vergleich zum Jahr 1991, als noch rund 59.000 Beschäftigte versuchten den Meisterbrief zu erwerben, sank die Zahl auf 32.000 AnwärterInnen im Jahr 2001.

## **4.2 Die Institutionen des Handwerks**

Die Beratungsangebote und Qualifizierungsangebote der Handwerksorganisationen orientieren sich an der kontinuierlichen Anpassung / Erweiterung der Qualifikation von Arbeitskräften und der Verbesserung der Marktposition von Unternehmen und reagieren damit auf strukturellen Wandel, Technikentwicklung oder neue Organisationskonzepte. Es war zu prüfen, ob zusätzliche Impulse gesetzt werden können, um Beratungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten anzusiedeln oder zu verstärken, um zielgruppenspezifisch bzw. altersgruppenspezifisch ausgerichtete Hilfen anzubieten oder auch Motivierungshilfen zum Start von „Alters-Diskursen“ zu geben. Bisher nicht primär mit Problemen oder Modellen alter(n)sgerechter Arbeit befasst, sind die wirtschafts- und berufsständischen Einrichtungen als Trägerstruktur von großer Bedeutung für das Handwerk. Als selbstverwaltete Organe der Interessenvertretung des Handwerks stehen sie den Betrieben relativ nahe. Für die Fragestellung nach überbetrieblichen Potenzialen für die Sensibilisierung von Fragen zu „Alter und Erwerbsarbeit“ ist weniger bedeutsam, inwieweit diese Einrichtungen sich bereits heute mit dem Thema befassen (kaum, dazu später mehr), sondern vielmehr, welche Leistungen sie den Betrieben anbieten, welche Instrumente und Informationswege ihnen dafür zur Verfügung stehen, wie das Angebot von den Betrieben wahrgenommen wird und in welcher Weise diese Potenziale auch zur Kommunikation von Fragen alter(n)sgerechter Arbeit genutzt werden können.

Das Gesetz zur Ordnung des Handwerks vom 17. September 1953, die Handwerksordnung, ist das ‚Grundgesetz‘ für das deutsche Handwerk und die handwerkliche Selbstverwaltung. Sie soll das Fundament bilden, auf dem sich die handwerkliche Leistungsfähigkeit und die Leistungskraft im ‚Wettbewerb unter Gleichen‘ beweisen: Die Meisterprüfung (der „große Befähigungsnachweis“) wurde als Regelzugang zur Ausübung eines Handwerks verankert und die handwerkliche Berufsausbildung und -fortbildung als geschlossenes System eingeführt und anerkannt.

Das Handwerk ist nach der Handwerksordnung ein „handwerksmäßig betriebenes Gewerbe“, der selbständige Handwerksbetrieb ist nur den in der Handwerksrolle eingetragenen natürlichen und juristischen Personen und Personengesellschaften gestattet. Ein Gewerbebetrieb ist Handwerksbetrieb im Sinne dieses Gesetzes, wenn er vollständig oder in wesentlichen Tätigkeiten ein Gewerbe umfasst, das den festgelegten Berufsbildern sowie den handwerkähnlich betriebenen Gewerben zuzuordnen ist. In einem Gewerbeverzeichnis wurden seinerzeit 127, heute 96, Berufe aufgezählt, die handwerklich betrieben werden können. Mit der HwO-Novelle 1965 wurden die sog. handwerksähnlichen Gewerbe eingeführt, die ohne Meisterprüfung ausgeübt werden können (heute 54). Ihre wirtschaftliche Bedeutung ist seitdem ständig gestiegen. Die wirtschafts- und berufsständische Organisation des Handwerks basiert auf mehreren Säulen, die im Folgenden näher beschrieben werden.



**Abb. 4.6** Organisation des deutschen Handwerks, Quelle: ZDH

Die *Innung* ist der freiwillige Zusammenschluss selbständiger Handwerker des gleichen Handwerks (oder solcher Handwerke, die sich fachlich oder wirtschaftlich nahe stehen) innerhalb eines bestimmten Gebietes zur Förderung ihrer gemeinsamen gewerblichen Interessen. Mitglied kann jeder in der Handwerksrolle eingetragene Handwerksbetrieb werden und seit 1998 auch die handwerksähnlichen Gewerbe. Der Bezirk einer Innung ist so abgegrenzt, dass die Zahl der Innungsmitglieder ausreicht, um die Innung leistungsfähig zu gestalten. In der Regel ist er mit einem Stadt- oder Landkreis identisch. Der „Organisationsgrad“ der Handwerksunternehmer in Innungen ist regional und je nach Gewerk sehr unterschiedlich ausgeprägt. Die Geschäftsführung kleiner Innungen wird daher oft von der Kreishandwerkerschaft mit übernommen. Innungen finanzieren sich über Beiträge ihrer Mitglieder, die in der Regel aus einem Grundbeitrag und einem von der Lohnsumme abhängigen Zusatzbeitrag bestehen (Mittlerweile bieten einige Innungen, bei allgemein sinkenden Mitgliedszahlen, sogar kostenfreie ‚Schnuppermitgliedschaften‘ an). Im Gegensatz zu den Handwerkskammern vertritt die Innung nur die Arbeitgeberinteressen ihrer Mitglieder. Die Arbeitnehmer im Handwerk haben aber Mitwirkungsrechte an deren Entscheidungen durch die sog. Gesellenausschüsse. Aufgaben der Innungen sind die Interessenvertretung des jeweiligen Handwerks gegenüber Politik und Behörden sowie die Unterstützung der einzelnen Mitglieder in rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Fragen. Als Körperschaft des öffentlichen Rechts nimmt die Innung die Zwischen- und Gesellenprüfungen ab und organisiert die überbetriebliche Ausbildung. Die Innung bietet entweder selbst oder über Rahmenverträge mit Dritten außerdem ein vielfältiges Weiterbildungsprogramm an.

Die 42 *Fachverbände* des Handwerks sind die fachlichen Dachorganisationen der Innungen. Als Bundesinnungsverbände sind sie die Zusammenschlüsse von Landesinnungsverbänden des gleichen Handwerks oder sich fachlich oder wirtschaftlich nahe stehender Gewerke im Bundesgebiet und vertreten als freiwilliger Zusammenschluss die spezifischen Interessen eines Handwerkszweigs oder Handwerksberufs. Außerdem informieren sie über die Produkte und Dienstleistungen der einzelnen Branchen. Fach- und Bundesinnungsverbände haben die Funktion von Arbeitgeberorganisationen und führen Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften. Die Fachverbände des Handwerks bilden gemeinsam die Bundesvereinigung der Fachverbände des Deutschen Handwerks (BFH). Sie hat die Aufgabe, die gemeinsamen fachlichen, wirtschaftspolitischen, sozialpolitischen und kulturellen Belange der ihr angehörenden Fachverbände zu vertreten.

Die *Kreishandwerkerschaften* werden gewerkeübergreifend aus den Innungen eines Stadt- oder Landkreises gebildet. Sie sind gesetzlich zur Vertretung der Interessen der Innungen und der handwerksähnlichen Gewerke sowie der nicht einer Innung angeschlossenen Betriebe verpflichtet. In den Mitgliederversammlungen der Kreishandwerkerschaft haben die Innungen das alleinige Stimmrecht.

Von den *Handwerkskammern* (ebenfalls Körperschaften des öffentlichen Rechts) werden die Interessen der zugehörigen Innungen vertreten. Für jeden Handwerksbetrieb (Unternehmer, Gesellen, Arbeitnehmer mit abgeschlossener Berufsausbildung und Auszubildende dieser Betriebe) besteht Pflichtmitgliedschaft in der Kammer. Die Handwerkskammern regeln die Berufsausbildung und sind in ihrem Kamerbezirk für das fachliche Prüfungswesen (Gesellen- und Meisterprüfungsordnung) verantwortlich, für die Führung der Handwerks- und Gesellenrolle und die Bestellung

von Sachverständigen. Die Kammern fördern die Interessen des Handwerks und sollen für einen gerechten Ausgleich der Interessen einzelner Gewerke sorgen. Den Handwerkskammern obliegt zudem die Rechtsaufsicht über die Innungen und die Kreishandwerkerschaften. Sie repräsentieren als Selbstverwaltungseinrichtungen der Wirtschaft die Interessen des Handwerks gegenüber Politik und Verwaltung und sie haben die Funktion von Arbeitgeberorganisationen (sie führen z. B. Tarifverhandlungen mit den Gewerkschaften). In Doppelfunktion sind sie die Interessenvertretung ihrer Klientel und beraten in dieser Funktion auch den Gesetzgeber. Gleichzeitig vertreten sie den Staat mittelbar. Ihren bundesweit rund 850.000 Mitgliedern bieten die Kammern ein breites Spektrum von Dienstleistungen an, das von technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Beratung bis hin zur Beratung in der beruflichen Bildung reicht. Die Handwerkskammern sind auf Länderebene mit den Regionalen Handwerkskammertagen und in den Landeshandwerksvertretungen vertreten. Auf Bundesebene sind die derzeit 55 Handwerkskammern im Deutschen Handwerkskammertag zusammengeschlossen.

Zentrale Aufgaben aller genannten Einrichtungen sind die ‚Vertretung‘, ‚Förderung‘ und ‚Wahrnehmung‘ der Interessen des Handwerks allgemein, eines einzelnen Gewerks oder der Gewerke einer Region sowohl nach innen wie nach außen. Dabei sind Interessen und fachlich-organisatorische Ausrichtungen der einzelnen Einrichtungen nicht nur regional sehr unterschiedlich ausgeprägt, sondern auch nicht frei von institutionellen Dilemmata: Während die Innungen als freiwillige Einrichtungen um Mitglieder werben müssen, ist die Zugehörigkeit zu einer Handwerkskammer zwingend vorgeschrieben. Die mit dieser Pflichtmitgliedschaft verbundene Erwartungshaltung einer betriebsindividuellen Interessenvertretung kollidiert u. U. mit der starken Gemeinwohlverpflichtung der Kammern, die sich nämlich nicht primär an den partikularen Interessen einzelner Gewerke orientieren kann.

Die Unterstützungsangebote der Handwerksorganisationen für ihre Betriebe sind umfassend und reichen von der Nachfolgersuche/Betriebsvermittlung über betriebswirtschaftliche und technische Beratung bis zu Hilfen bei Marketing und Corporate Identity oder Spezialfragen von Arbeitsrecht und Außenwirtschaft. Die größte Kapazität und aufseiten der Betriebe die größte Nachfrage bestehen dabei im betriebswirtschaftlichen Bereich.

Alle Leistungen stehen (nur) den Mitgliedsbetrieben (in der Regel) kostenlos zur Verfügung. Betriebe sehen diese Angebote als Gegenleistung für ihre Mitgliedsbeiträge an, Kammern dient es zur Verankerung in und Kommunikation mit der Klientel (und zur Legitimation bei der immer wieder kehrenden Diskussion um Zwangsmitgliedschaften). Da das Leistungsangebot allen Betrieben offen steht, kann es auf Besonderheiten einzelner Gewerke „nur in begrenztem Umfang eingehen. Dementsprechend wird es teilweise als zu pauschal bzw. zu wenig betriebsnah kritisiert.“

Das Beratungsangebot der Handwerksorganisationen erstreckt sich auch auf Fragen von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Dieses Thema ist aber im täglichen Beratungsgeschäft eher randständig. Im Rahmen der Arbeitsstättenplanungen etwa machen die Berater auf die arbeitsschutzrechtlich relevanten Vorschriften und Normen aufmerksam. Entsprechend gering schätzen die Berater ihre 'präventive' Wirksamkeit ein (Fromm 2000) Meistens meldeten sich die Betriebe erst bei akutem Problemlösungsbedarf, sodass sich die Berater hauptsächlich in der Rolle als 'Scha-

den 'richtigen Ton zu treffen', d.h. der Empfindlichkeit von Meistern gegenüber von außen herangetragenen Forderungen Rechnung zu tragen. So bleibt die Beratung zwar überwiegend reaktiv, im Hinblick auf die Information der Mitgliedsbetriebe liegen hier allerdings sehr leistungsfähige Multiplikatorenstrukturen vor.

Obwohl der Anstieg Älterer an der Erwerbsbevölkerung seit langem bekannt ist, ist er weder bei Unternehmen noch bei Beschäftigten oder den Einrichtungen des Handwerks derzeit vorrangig thematisch. Beobachtbare Leitbilder der Organisations- und Personalentwicklung auf betrieblicher wie intermediärer Ebene machen deutlich, dass derzeit noch kein Konsens über die erforderlichen Strategien besteht, unter veränderten ökonomischen und demografischen Bedingungen auch zu einer Erhöhung der altersgerechten Beschäftigung zu kommen. Die Entwicklung von Ideen, Vereinbarungen oder Anreizen braucht aber diesen Konsens und Initiativen auch auf überbetrieblicher Ebene. Nur wenn ein Fundus akzeptanzfähiger Konzepte und erfolgreicher Modelle entwickelt und gefördert wird, können sich auch breit akzeptierte Verhaltensnormen, Infrastruktur- und Informationsangebote, innovative Ausgestaltungen der sozialen Sicherungssysteme oder ergänzende Anreizsysteme entfalten. Die Ergebnisse unserer Expertengespräche und Handwerkserkundungen korrespondieren mit den Resultaten anderer Forschungsgruppen.

*„Das Ergebnis dieser Fachgespräche war insgesamt enttäuschend. Es bestätigte die zunächst nur singulären Beobachtungen der Forschungsinstitute, die auf betrieblicher Ebene kaum auf hilfreiche externe Anregungen zur altersgerechten Beschäftigung in den Betrieben gestoßen waren. Eher im Gegenteil konzentrierten sich die meisten Unternehmen und Betriebsräte auf eine möglichst reibungslose betriebsspezifische und sozialverträgliche Gestaltung von Altersteilzeit- und Frühverrentungsmöglichkeiten.“*

Oft waren es nur einzelne Personen, die sich in ihren Organisationen für Fragen der altersgerechten Beschäftigung engagierten. Bei einzelnen Akteuren auf der überbetrieblichen Ebene stießen wir zwar auf engagierte Förderungsmaßnahmen, doch die Initiativen fanden meist wenig öffentliche Resonanz, oft nicht einmal in der eigenen Organisation. Die Entwicklung einer altersgerechten Beschäftigung sowie neue Rahmenbedingungen für einen tragfähigen „Generationenvertrag in der Erwerbsarbeit“ wird derzeit nur von wenigen als vordringliche Aufgabe gesehen. Niemand bestritt die wachsenden Gefahren der bisherigen Entwicklung für die Zukunft des deutschen Arbeits- und Sozialsystems. Doch wichtigere Diskurse (Arbeitsmarkt, Europäische Positionierung, „Meisterfrage“, etc.) absorbieren oder überlagern auch die verfügbaren Handlungspotenziale.

Im hinteren Teil des Berichtes werden wir auf die Möglichkeiten der speziellen Einflussnahme, der Ausarbeitung von Qualifizierungs- und Beratungsmodulen eingehen sowie Strategien der Öffentlichkeitsarbeit, um ein ‚age-mainstream-Konzept‘ anzustoßen.

### **4.3 Arbeits- und Sozialordnung im Handwerk**

Bilanziert man die einschlägige Literatur, so findet man bei der Behandlung des Themas „Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung einen deutlichen Überhang großbe-

trieblicher Lösungen. Das ist kein Wunder, gilt dieser Befund doch auch für andere Bereiche, wie Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit. Erst seit Mitte der 80er Jahre sind kleine Unternehmen und ihre Besonderheiten in den Fokus der Arbeits- und Sozialwissenschaften genommen worden. Bis dahin eher randständig konnte sich die „kleine Fabrik“ (Hilbert, Sperling 1993) als strategisches Thema platzieren. Mit wachsenden Ressourcen und Untersuchungsfeldern begann eine langsam differenzierter werdende Diskussion über kleinbetriebliche Erwerbsformen, die das Kleinunternehmen aus der Schmutzdecke „minderen Rechts“ (Wassermann 1992) und mangelhafter Technik- und Organisationsgestaltung holte und seine besonderen Leistungsstärken aufzeigte.

Gegenstand unserer ersten Literatursichtung waren Arbeiten, die sich mit dem setting „Handwerk“ befassen. Wir verstehen setting als ein soziales System, das eine Vielzahl relevanter Umwelteinflüsse auf eine bestimmte Personengruppe umfasst und in dem die dort Tätigen in spezifischer Weise in spezifischen Rollen und in spezifischen Zeitabschnitten interagieren und damit auch das setting konstituieren

Die charakteristische Merkmale der Arbeitsprozesse und die Elemente der typischen Sozialordnung in handwerklichen Kleinbetrieben werden dargestellt, um herauszuarbeiten, wo Anknüpfungspunkte für die Realisierung, Erschwerung oder Verhinderung der Verlängerung begrenzter Tätigkeitsdauern liegen. Diese Bilanzierung war Grundlage einer vertieften Problemstrukturierung und ‚Konsolidierung‘ unseres Hypothesenrahmens. In der folgenden Darstellung haben wir diese Befunde ergänzt um die einschlägigen Ergebnisse unserer Fallstudien. Sie sollen nicht der bloßen ‚Illustrierung durch O-Töne‘ dienen, sondern typische Motive, Interessen, normative Orientierungen und Handlungsmuster so beschreiben, dass Rückschlüsse auf die betriebliche ‚Gesundheitskultur‘, die Chancen zur Aufnahme eines Alters-Diskurses und die Ausgestaltung von Interventionskonzepten möglich sind.

### **Handwerksbetriebe sind Kleinbetriebe**

Handwerksbetriebe sind auch heute noch weitgehend Familienbetriebe. Die Inhaber haben den Betrieb häufig aus der elterlichen Hand übernommen und sind daher nicht nur mit der handwerklich-unternehmerischen Arbeits- und Lebensweise vertraut, sondern identifizieren sich auch stark mit dem eigenen Betrieb. In etwa der Hälfte der deutschen Handwerksbetriebe arbeitet die Ehefrau des Inhabers / Meisters im Betrieb mit, üblicherweise organisiert sie das Büro (Rühl u. a. 1991). So wenig Geschäftliches in diesen Familien nach Feierabend „am Küchentisch“ ausgeblendet werden kann (Harder u. a. 2000) - sei es durch perspektivisches Beratschlagen, aktuelle Betriebskrisenbewältigung oder Störungen aufgrund von Notfallbereitschaft - so erscheint es auch umgekehrt selbstverständlich, dass ‚private‘ Dinge während der Arbeit einen gewissen Raum haben müssen. (vgl. Brüggemann, Riehle 1995).

*„...Ich kriege es aus erster Hand. Mein Mann hat nicht einen, wo er sagen muß: was ist da und da? Er weiß es selber, er ist da immer mit befasst. Also man hat das Ganze bis zu einer gewissen Größe immer im Griff. Das Ganze ist etwas familiärer und persönlicher...Jeder kennt den Chef und kann auch rein, jeder weiß, wer da sitzt....Und das halte ich also für wichtig, dass man weiß, mit wem man es zu tun hat.“ (B)*

Diese relativ engen, quasi familiären Umgangsformen im Betrieb sind nicht nur typisch für die Beziehungen zwischen Meister und Mitarbeitern, sondern auch zwischen den Kollegen (vgl. Brater, Maurus 1994). Für alle Beschäftigten besteht eine relativ große Überschaubarkeit des Betriebes, des Auftragsumfanges, der wirtschaftlichen Lage sowie der Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter. Die betriebliche Leistungsgemeinschaft ist damit auch ein Ort erheblicher sozialer Kontrolle, eine Arena, in der das fachliche Können und die soziale Kompetenz jedes Einzelnen überschaubar und zeitnah hinterfragbar sind (Ax 1997). Dies ist nicht als gegenseitiges misstrauisches Beobachten zu verstehen (schließlich fühlt man sich einer gleichen Arbeitskultur verbunden), sondern es ist im Gegensatz zum größeren Betrieb im Handwerk kaum möglich, keine erfahrungsgesättigte Meinung von einem Kollegen zu haben.

*„Ja nun, in einem Handwerksbetrieb kennt jeder jeden, ich weiß, was der kann, und da ist es nun mal so, dass ich auch den privaten Bereich meiner Mitarbeiter weitgehendst kenne, ich kenne die Ehepartner meiner Mitarbeiter oder deren Lebensgenossinnen, und man weiß also, wo es - zwar nicht immer, aber doch zum größten Teil - wo es Probleme gibt. Das ist sicherlich in einem Handwerksbetrieb ganz, ganz anders. Da ist das persönliche Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber, denke ich mal, ein wesentlich tieferes als das bei irgendeinem anderen Betrieb sein kann.“ (C)*

Nähe verstärkt auch das Gefühl der Abhängigkeit: Mehrarbeit oder das „Einspringen“ für Kollegen, um Arbeitsausfälle wegen Krankheit oder auch Arbeitsmängel zu kompensieren, machen das aufeinander Bezogensein für jeden sehr schnell sinnlich erfahrbar (Wassermann 1997). Die Kehrseite der ‚Familiarität‘ reduziert dann die Möglichkeiten der Distanzierung. Gleiches gilt für betriebliche Konflikte: entweder es gelingt, das „soziale Arrangement“ neu auszutarieren (Brüggemann, Riehle 1995) oder es erfolgt eine Trennung.

Es ist zu prüfen, ob die beschriebene Form der Arbeitsbeziehungen auch Chancen für eine familiär-fürsorgliche Thematisierung von Altern, Belastungen und Gesundheit ermöglicht.

### **Unsicherheit als Herausforderung**

Im durchschnittlichen Handwerksbetrieb überwiegt, sehr zum Bedauern der Handwerksorganisationen, immer noch ein eher kurzfristig orientiertes Re-Agieren auf Personal-, Logistik- und Finanzierungsprobleme. Erst mit wachsender Betriebsgröße sind betriebliche Ablaufplanung, Kostenkontrolle und Personalentwicklung häufiger zu beobachten. Dass relativ spontane betriebliche Reaktionen u. U. nicht nur suboptimale Ergebnisqualität, sondern auch schnell organisatorische und finanzielle Probleme zur Folge haben können, sobald sich der Betrieb nämlich neuen Aufgaben stellen muss, ist vielen Meistern/Betriebsinhabern klar. Besonders deutlich bei „Nachfolgern“ aus handwerklich geprägtem Elternhaus (Harder u. a. 2000) ist ihr Bild vom unternehmerischen Handeln im eigenen Betrieb daher auch verbunden mit der Vorstellung relativ unsicherer Verhältnisse: dünne Kapitaldecke, kurze Projektdauern, ständige Neuorientierung an wechselnden Kundenwünschen / Trends, unmittelbare Auswirkungen von Fehlakquisition/Umsatzrückgang. Diese Unsicherheit wird akzeptiert, weil gleichzeitig die persönliche Gewissheit besteht, sie meistern zu kön-

nen. Alle auftretenden Probleme werden eher als Herausforderung, denn als Bedrohung wahrgenommen.

### **Flexibilität und Chaos**

Wo ein großer Anteil der Mitarbeiter relativ langfristig verplanbar ist und erforderliche Aggregate und Werkstoffe direkt vom Lieferanten an die Baustelle gebracht werden, entsteht der Eindruck, auch ein Handwerksbetrieb sei als „virtueller Betrieb“ möglich, der Termine und Aufträge an einzelne Handwerker vergibt, die an wechselnden Orten ihrerseits alles Erforderliche mit Kunden, Herstellern und Behörden autonom regeln (Ax 1997). Der Alltag sieht oft anders aus:

Für die Mehrzahl kleiner Betriebe gilt aus Sicht der Betriebsinhaber/ Meister eher, dass die Betriebsgröße eine systematische Planung überflüssig mache. Diese Organisationshoheit im Kopf des Meisters darf nicht als Selbstüberschätzung missverstanden werden: In Notfällen kann ohnehin keine langfristige Absprache stattfinden, Handwerkern im Kundendienst ist bei Arbeitsantritt meist nicht bekannt, wie sie eingesetzt werden, und wo zur Normalität gehört, dass Mitarbeiter an freien Tagen kurzfristig um Mithilfe gebeten werden oder der Meister selber mit anfasst, wenn ‚Not am Mann‘ ist, verdichtet sich leicht der Eindruck der Unplanbarkeit des Arbeitsanfalls.

*„... ich weiß heute nicht, ob ich Montag drei oder zehn Leute gebrauchen kann, weil Dinge auf mich zukommen, die gar nicht kontrollierbar sind. Für Betriebe, die kontinuierlich arbeiten können, indem sie immer fortlaufende Baustellen haben, da lässt sich von vornherein so ziemlich alles zeitlich planen. Aber wenn Sie in der Dienstleistung sind, müssen Sie immer genug Leute „stand by“ haben, und die haben Sie nicht... Tja, dann wird einfach länger gearbeitet, um diese Probleme abarbeiten zu können.“ (I)*

Die vielseitige Einsetzbarkeit des Personals ist gerade bei schwer vorhersehbaren Auftragseingängen eine zwingende Voraussetzung des wirtschaftlichen Überlebens (Mendius u. a. 1987): Jeder Mitarbeiter muss von seinen Fertigkeiten und der körperlichen Verfassung her in der Lage sein, jeden Auftrag auszuführen (was umgekehrt Spezialisierungen, insbesondere für Ältere, nur schwer umsetzbar macht). Betriebe sind stolz darauf, wenn möglichst viele ihrer Mitarbeiter „Allrounder“ sind (Georg 1999).

*„...die Leute, die draußen an den Baustellen sind, sind also, wenn man so will, „Universalgenies“, die also praktisch alles machen, was dort draußen anfällt...“ (I)*

Um dezentral zeitnah und problemadäquat reagieren zu können, ist außerdem eine reibungslose (weil auf einem gewissen Leistungs- und Wertekonsens basierende) und direkte Kommunikation zwischen Meister und Mitarbeitern erforderlich: Mitarbeiter müssen motivational bereit und fachlich in der Lage sein, ‚mitzudenken‘ und Verantwortung zu übernehmen (Nagel, Single 1992). Und sie tun dies relativ selbstverständlich, wo der Zusammenhang von eigener Leistung, Ansehen des Betriebs und Beschäftigungssicherheit deutlich wird.

Flexibilität ist aber nicht nur Voraussetzung zur Bewältigung des „alltäglichen Chaos“ und existenzsicherndes Alleinstellungsmerkmal von Handwerksbetrieben gegenüber der Industrie, sondern wird auch – von Inhabern wie Beschäftigten - als Qualitätsmerkmal handwerklicher Arbeit gesehen.

*„Die positiven Bestandteile im Handwerksbetrieb, das ist einfach die Tatsache, dass nichts so ist, wie das andere gestern gewesen ist. Ich habe immer neue Aufgaben. Ich habe immer neue Probleme zu lösen. Jeder Kunde ist anders. Jeder Kunde möchte, dass man individuell auf ihn eingeht. Für jeden Kunden gibt es verschiedene Lösungsmöglichkeiten. Einfach diese Vielfalt in unserem Beruf, die sich ergibt an Problemlösungen, ist für mich interessant.“ (D)*

So schafft Flexibilität große Spielräume der Beschäftigten bei der praktischen Umsetzung der Arbeitsaufträge. Sie sind möglich auf der Basis der fundierten handwerklichen Ausbildung (Nagel, Single 1992). Daneben gibt es Vorlieben für bestimmte Arbeiten oder Spezialkenntnisse und besondere Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter. Die geschickte Zusammenstellung der kleinen Arbeitsteams durch den Meister gewährleistet in vielen Fällen auch, dass tatsächlich trotz terminlicher Widrigkeiten gute Dienstleistungsqualität geboten werden kann.

Es ist zu prüfen, ob die Spielräume im Arbeitsvollzug als organisationale Ressourcen (Udris, Frese 1988) wirksam werden können als (noch zu wenig ausgenutzte) Option zur Verlängerung ‚begrenzter Tätigkeitsdauern‘. Das grundlegende Dilemma liegt darin, dass sich die personale Ganzheitlichkeit handwerklicher Arbeit vor Ort (die Einheit von "Kopf und Hand") als Flexibilitätsgarantie nicht beliebig dekomponieren und nach außerökonomischen Kriterien reorganisieren lässt (Georg 99).

### **Betriebliche Sozialisation und Konsensbildung**

Durch wechselnde Zusammensetzung der Teams werden neben der persönlichen Arbeitsleistung auch besondere Eigenheiten von Kollegen deutlich. Die Betonung der „Eigenheiten“ ist wichtig, weil handwerkliches Können zwar notwendige, aber nicht hinreichende Bedingung für das Zusammenarbeiten im Handwerksbetrieb ist. Hinzu muss eine betrieblich akzeptierte Form des kollegialen Umgangs miteinander treten. Dies gilt für alle Betriebsangehörigen. So erwarten die Mitarbeiter etwa, dass der Meister auf ihre Einschätzung einer eventuell zu hohen Arbeitsdichte reagiert. Das jeweilige Mischungsverhältnis von fachlicher und sozialer Kompetenz wird betriebsindividuell und vielfach ‚ungewusst‘ festgelegt. Praktisch konstituiert es sich durch die alltägliche Kommunikation über praktische Probleme und Arbeitsanforderungen. Es gilt dann für alle und auch für alle Neuen, z. B. Auszubildende.

*„Ich sehe also einen und sage, der passt zu uns oder der passt nicht zu uns, also bisher, toi, toi, toi, hat's immer..., es war also immer so, wie ich gesagt habe.“ (A)*

Lösungsorientierte Gespräche ‚zwischen Tür und Angel‘ über Baustellenprobleme, neue Technik oder Kleinlichkeiten der Kunden haben also ‚nebenbei‘ eine wichtige sozialisatorische Funktion. Der informelle Austausch über Arbeits- und Leistungsnormen konstituiert betriebsspezifisch ‚richtige‘ Verhaltensweisen und Erwartungen (Fromm, Pröll 1999).

Erwartungen an Meister und Beschäftigte müssen wechselseitig klar und eindeutig sein, denn nur so kann eine Form der Organisation greifen, die prinzipiell nur wenige Vorgaben braucht, während die Ausführung dann mehr oder weniger autonom erfolgt.

*„...wenn ich also an meine Mitarbeiter denke und denen nun von morgens bis abends vorschreiben sollte, jetzt machst du das und dann machst du das und dann machst du das und das, dann wären die sicherlich unzufrieden. Die zu lösende Aufgabe wird besprochen und dann wird besprochen, wie sie gelöst wird, und dann ist er praktisch allein verantwortlich, um das dann eben so zu machen, wie wir es besprochen haben.“ (E)*

Je nach Betrieb können Chefentscheidungen auch diskutiert werden. Das abschließende „Machtwort“ des Chefs ist auf Dauer nur dann akzeptiert, wenn es allgemein als gerechtfertigt erscheint (weil nur noch wenig Zeit ist, weil bei ihm die längste Erfahrung vorliegt, usw.). Ein nur cholerisch auftretender Meister verliert auf Dauer seine guten Leute (Pröll, Fromm 2000). Natürlich regiert auch im Handwerk keine „unsichtbare Hand“: Konflikte entstehen durchaus über Erforderlichkeit von Wochenendarbeit, Überstunden, Zeitvorgaben oder häufiges Zuweisen eines bestimmten Typs von (unangenehmer) Arbeit. Aber solche Konflikte sind immer pragmatisch und problemorientiert: Bei aller Kritik muss das Machbare gesucht werden, denn:

*„Also es schlägt schon irgendwo durch, dass jeder auch weiß, wenn es dem Chef schlecht geht oder dem Betrieb, geht es mir auch schlecht.“ (B)*

### **Unternehmerische Freiheit und Sicherheit und Gesundheit**

Weiter oben ist bereits die Bedeutung hervorgehoben worden, die Meister / Betriebsinhaber ihrer Selbständigkeit zumessen und der Umsetzung ihrer persönlichen Vorstellung von der Führung eines Betriebes. Dazu komplementär zeigt sich eine massive Abneigung gegen alles, was diese unternehmerische Autonomie einschränken könnte (Büchner 1998). Dies gilt für (staatliche, städtische) Auflagen, Verordnungen und Vorschriften, die schnell als „überbürokratisch“ oder „gewerbeschädigend“ eingestuft werden, und besonders für Regelungen zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb (Haus, Kuhn 1998). Betriebsinhaber sind durchgehend der Ansicht, das Thema Arbeitsschutz im Großen und Ganzen angemessen „erledigt“ zu haben. Da sie meistens älter sind, neigen sie zudem dazu, die Beschreibung der aktuellen physischen Belastungen im Gewerk vor dem Hintergrund ihrer eigenen weiter zurückliegenden Erfahrung als gering einzuschätzen:

*„Ich sehe da eigentlich bei den Leuten, die in den letzten zehn Jahren ihre Lehre hier begonnen haben, sehe ich da eigentlich keine (gesundheitlichen, d. V.) Probleme. Probleme gibt es sicherlich bei älteren Mitarbeitern, die so aus den Aufbaujahren noch mit dabei sind, wo einfach die Arbeit noch schwerer war und die Gesundheit mehr darunter gelitten hat, ... Diese Langzeitschäden, wo der Grundstock damals gelegt war, die machen uns natürlich heute Probleme, ... (B)*

Die Selbständigkeit des handwerklichen Arbeitens vor Ort, bringt es mit sich, dass auch die Verantwortung für gesundheitsgerechtes Arbeiten in hohem Maße delegiert bzw. dezentralisiert werden muss.

*„Je mehr Verantwortung ich einem baustellenleitenden Monteur übertrage, um so mehr wird er sich sicherlich auch in diese Aufgabe hineinknien und sich Mühe geben, entsprechend auch positiv für den Betrieb zu handeln. Und wenn er positiv für den Betrieb handelt, gehört natürlich auch die Obacht auf seine Mitmonteure und Mitarbeiter dazu, dass die also da keinen Blödsinn veranstalten. Das ist sicherlich dann auch eine Maßnahme, die eben dieses sichere Arbeiten fördert, einfach mehr Verantwortung zu delegieren an den Mitarbeiter.“ (E)*

Auch wenn regelmäßig Kontrollbesuche der Baustellen durch den Meister stattfinden, muss er ein grundsätzliches Vertrauen in die rundum sachgerechte dezentrale Abwicklung von Aufträgen vor Ort haben. Umgekehrt weiß er auch, dass er u. U. unsachgemäße Vorgehensweisen mit negativen Auswirkungen auf Sicherheit und Gesundheit nicht verhindern kann:

*„...es muß gefräst werden, also... es liegt ja auch oft an den Leuten, dann stellen die gar keinen Staubsauger da hin, dann sagen sie, ach, wir tun mal eben so eine Maske um und fertig, ne. Das haben Sie nicht in der Hand. Oder aber, irgendwo ist ein Rohrbruch im Keller, nicht, ist alles schön isoliert, die Isolierung ist noch mit Asbest, ist noch asbesthaltig, Sie müssen die abmachen, dürfen Sie gar nicht. Ja? Und das sind alles so Probleme...“ (D)*

Vielfach ist zum Thema 'Schutz der eigenen Gesundheit' eine Auffassung erkennbar, nach der zum traditionellen handwerklichen Leistungsideal offenbar auch gehört, dass Arbeit hier immer bis zu einem gewissen Grad auch mit gesundheitlichen Gefährdungen einhergeht.

*„Ach, es gibt keine Hilfsmittel im Grunde genommen, in unserem Beruf gar nicht. Man setzt einen Computer ran und der sagt mir, was z. B. kaputt sein kann, ja, aber so in der Arbeitsweise kann man nichts verbessern, das bleibt an einem selbst. Es ist einfach nur ein Handwerksberuf.“ (E)*

So erscheint die Vermeidung von Belastungen des Muskel- und Skelettsystems auch dann nur bedingt möglich, wenn alle Beteiligten daran interessiert sind. Die Lösung muss unter den konkreten Arbeitsverhältnissen machbar sein, z. B. auf einer Baustelle. Ist dies nicht der Fall, bleiben die technischen Hilfen ungenutzt.

*„... oder du musst so was organisieren, dass du schwere Lasten tragen kannst. Also der Erfindungsreichtum (lacht) beim Handwerker, versuchst immer, irgendwas zu basteln oder einen ansprechen, und wenn es gut ist, wenn sie sagen, machen wir, kriegst einen Heiermann dafür, ... dann fahren sie dir das mit dem Gabelstapler.“ (A)*

Gibt es einmal gesetzlich eindeutige Vorschriften und ist die Adaption im Handwerk, hier: im einzelnen Betrieb, erfolgt, so werden sie auch befolgt. Ihre Handwerkstauglichkeit wird allerdings kritisch beobachtet, da Meister / Betriebsinhaber für sich in Anspruch nehmen, auf der Basis ihrer Qualifikation und Erfahrung selbst am besten zu wissen, welche Gefährdungen und Belastungen im eigenen Gewerk bestehen und wie man mit ihnen aktiv und verantwortlich umgeht. Diese Haltung ist dann heikel, wenn Gefährdungen und Belastungen in ihrer Wirkung falsch eingeschätzt werden, etwa wenn sie nur kurzzeitig auftreten, wenn großer Termindruck besteht, wenn

Auswirkungen nicht direkt erkennbar oder bekannt sind und deshalb Schutzmaßnahmen unterbleiben. Eigene Untersuchungen zeigen aber auch, dass das berufliche Selbstbild des „starken Mannes“ erodiert und jüngere Handwerker weniger ‚risikofreudig‘ sind (Pröll, Fromm 2000). Darüber hinaus wird das partielle Erodieren des Leitbildes handwerklicher Arbeit beklagt.

*„Da ist kein Engagement mehr. Das ist auch sehr schwierig, Leute dazu zu kriegen, mal samstags oder sonntags zu arbeiten, was also - wie jetzt bei dem Projekt, ...da wird in der Nacht gearbeitet, es geht nicht anders. Das ist also ein Problem. Und entweder müssen Sie das hoch bezahlen, oder die sagen Ihnen einfach, ne, da kann ich nicht.“ (H)*

Hier hat sich die Leistungsgemeinschaft Handwerksbetrieb mit ihrer Unterordnung unter eine letztlich nicht zur Disposition stehende Hierarchie zukünftig noch stärker mit Zeichen des Wertewandels - Bürgerbeteiligung im politischen Raum, mitarbeiterorientierte Management- und Produktionsmethoden der Großindustrie – auseinandersetzen, von denen eine gewisse Faszination ausgeht.

Eine Aufnahme des Alters-Diskurses kann immer nur im Rahmen des handwerklichen Selbstverständnisses erfolgen. „Überstürzt“ eingeführte Innovationen können nicht nur das Gleichgewicht der betrieblichen Ordnung empfindlich stören, sondern sie sind auch ökonomisch risikoreich. Anpassungen funktionieren nur, wenn in einer alltagstauglichen Form Elemente eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ aufgenommen werden im Sinne einer Verbesserung von Qualität und Produktivität in kleinen Schritten und der täglichen Vervollkommnung von Mensch und Werk. So ergeben sich aus der Literatursichtung vier Fragen, die an bestehende und zukünftige Konzepte und Maßnahmen zur alters- und altersgerechten Arbeitsgestaltung gestellt werden müssen:

Liegt den Interventionskonzepten zu alters- und altersgerechter Arbeit ein angemessenes Bild von handwerklich-kleinbetrieblicher Alltagswirklichkeit zu Grunde?  
Werden die auf betrieblicher Ebene vorhandenen Ressourcen (Qualifikationen, Handlungsspielräume, Selbst-Management usw.) genutzt?

Können sich Inhaber kleiner Handwerksunternehmen mit ihren persönlichen Konzepten von ‚guter Arbeit‘ in den Maßnahmen wieder finden?

## 5 Fallstudien

Zunächst werden in den Gliederungspunkten 5.1 bis 5.12 die von uns durchgeführten 12 Kurzfallstudien präsentiert. Für die anschließende Bilanzierung der Ergebnisse haben wir wichtige Erkenntnisse und Praxislösungen anderer Forschergruppen ebenfalls berücksichtigt.

### 5.1 Von der Baustelle in die Kundenberatung (Fallstudie A, Malerbetrieb Ruhrgebiet)

Der Fallstudienbetrieb ist ein Malerbetrieb (Innungsmitglied) mit insgesamt zehn MitarbeiterInnen, davon zwei Leute im Büro mit anderthalb Arbeitsplätzen und zwei Auszubildenden. Er arbeitet im Bereich Altbausanierung / Innenausbau nur für Privatkunden und erbringt dort ein umfassendes Leistungsspektrum: von einfachen kleineren Aufträgen (Zimmerstreichen, Badezimmerrenovierung) bis zum Aus- und Umbau von ganzen Häusern mit allen anfallenden Arbeiten.

Die Beschäftigten verfügen über unterschiedliche Qualifikationen, alle haben eine handwerkliche Ausbildung (Maler, Elektriker, Schlosser, Schreinerin, Bauzeichner), z. T. außerdem ein (vor der Ausbildung abgeschlossenes) Hochschulstudium. Das Alter liegt zwischen 38 und 51 Jahren. Krankenstand und Fluktuation werden als sehr gering angegeben.

Die Besonderheit des Betriebes liegt darin, dass es sich um einen „selbstverwalteten“ Betrieb handelt. Neben der finanziellen Beteiligung aller Beschäftigten am Betriebsvermögen bedeutet das regelmäßige Besprechungen der Belegschaft (etwa alle 3 – 4 Wochen) auf denen die Arbeitsverteilung sowie, je nach Art der anfallenden Arbeiten, die baustellenleitende Person gemeinsam festgelegt werden.

*„Wir verdienen alle das gleiche, und das hat schon Auswirkungen, dass jeder einzelne verantwortlich ist für das, was er macht auf der Baustelle, d. h. er muss sich selber organisieren, er kriegt nicht die Sachen da hingestellt, er kriegt nicht genau gesagt, du musst jetzt das, das und das machen, sondern er muss jede Baustelle immer wieder neu erkunden, ist ja auch immer wieder was Neues, sich selber da herarbeiten, es ist niemand da, der ihm sagt, das und das wird jetzt gemacht.“*

Mit der Betriebsvergrößerung (von ursprünglich vier Personen) entstanden Koordinations- und Logistikprobleme. Das Ergebnis einer deshalb (extern) durchgeführten Supervision war der Vorschlag zur teilweisen Freistellung eines Mitarbeiters für organisatorische Aufgaben. Der von den Kollektivmitgliedern vorgeschlagene Mitarbeiter war davon zunächst ‚nicht begeistert‘, stimmte aber zu, da er bei der Arbeit zunehmend unter gesundheitlichen Beschwerden litt. Unterstützungsangebote der Handwerkseinrichtungen für einen solchen Tätigkeitswechsel wurden gesucht, aber nicht in angemessener Form vorgefunden. Stattdessen wurde ein ‚selbstgestricktes Crash-Programm‘ nach Feierabend absolviert.

Die Umsetzung des zunächst favorisierten Modells eines hälftigen Wechsels von operativen und organisierenden Arbeiten misslang, weil die beiden Tätigkeitsbereiche

im Alltag nicht ausreichend zu trennen waren, sowohl vom Mitarbeiter als auch von den Kollegen, „und ein ständiges Chaos im Kopf“ produzierten. Darauf hin wurde beschlossen, die Funktion weiter anzureichern und dafür die Baustellentätigkeiten anderen Mitarbeitern zu übertragen. Die Tätigkeit umfasst derzeit alle gesamtbetrieblichen Koordinationsaufgaben sowie die Kundenberatung (Stil- und Farbberatung, Material, Einbaufertigteile) in der Auftragsakquisition wie in der Umsetzungsphase.

Aufgrund hoher sozialer Kompetenzen des MA ist die Einarbeitung in der Kundenberatung mittlerweile erfolgreich abgeschlossen („Die Organisationssachen waren für mich nie das Problem“). Rückblickend wird die Entscheidung betrieblich und persönlich positiv bewertet: Die Spezialisierung war erforderlich, um - den wachsenden Betrieb effektiv und ‚hauptamtlich‘ koordinieren zu können und - in einer städtebaulich attraktiver werdenden Wohnlage die vermehrt zuziehenden Eigentum bildenden Kunden bei Komplettanierungen Erfolg versprechender beraten zu können. Rückblickend sieht er persönlich keine Alternative zum gewählten Vorgehen:

*„Gut, wir versuchen, zu diesen schweren Arbeiten, wo eben viel zu tragen ist und viel anfällt in dieser Richtung, dass dann eben auch jemand da ist. Ist natürlich nicht immer ganz einfach, wir haben ja auch noch so etwas wie einen Lehrauftrag, ne, für die Auszubildenden, das heißt, die müssen auch in ihrem speziellen Handwerk was lernen. Natürlich ist das nicht immer machbar, und es sind ja, glaube ich, nicht einfach diese schweren Aufgaben, es sind ja auch Sachen, sagen wir mal im Fliesenbereich, da kann dir auch kein Lehrling helfen, aber da krauche ich den ganzen Tag auf dem Boden rum, ne, das ist ja auch anstrengend und schmerzhaft. Das ist nur dadurch zu verändern, dass man die Sachen einfach nicht mehr macht.“*

Der Betrieb wird an dem Modell weiter festhalten, da die Kundenakzeptanz und die Betriebsabläufe verbessert wurden und der wirtschaftliche Erfolg der Maßnahme unstrittig ist. Befürchtungen hinsichtlich der Herausbildung einer ‚heimlichen Hierarchie‘ im gemeinsamen Betrieb erwiesen sich als unnötig. Der Tätigkeitswechsel ist innerhalb des Betriebes intensiv diskutiert worden: Andere ältere Mitarbeiter, die bereits gesundheitliche Beschwerden haben, und die auch im Betrieb verbleiben sollen, können nicht nach dem gleichen Modell von körperlichen Belastungen befreit werden. Eine Lösung wird derzeit noch gesucht.

Das Fallbeispiel zeigt eine (bedingt) übertragbare Maßnahme, die auch dadurch eingeleitet wurde, dass ein Verbleib des MA (Firmenmitgründer) im Betrieb auf jeden Fall erreicht werden sollte. Für den Erfolg war die betriebliche Ausgangslage ebenso entscheidend war wie die Kompetenz und das Engagement des Mitarbeiters.

## **5.2 Belastungsminderung durch Kundeneinbindung (Fallstudie B, Malerbetrieb Rheinland)**

Der Betriebe ist ein Malerbetrieb im Rheinland. Er übernimmt alle gewerküblichen Arbeiten im Bereich von Ausbau, Sanierung und Renovierung, aber keine Neubauten. Er hat sechs Mitarbeiter, von denen zwei Azubis sind. Der älteste Mitarbeiter ist 55 Jahre, der Betriebsinhaber selbst 49 Jahre. Er hat den väterlichen Betriebe vor 15

Jahren übernommen und arbeitet „zu 90 %“ operativ mit. Es werden ausschließlich Privatkunden betreut. Der Betrieb profitiert zwar von der sukzessiven Privatisierung mehrerer ehemaliger Werks-siedlungen in der Umgegend, gleichwohl wird die wirtschaftliche Situation als „immer kritisch, immer unsicher“ beschrieben. Der Betrieb war früher größer und konsolidierte sich personell in den letzten Jahren. Der derzeitige Personalbestand soll zukünftig gehalten werden, dafür sieht der Betriebsinhaber auch Chancen, an eine Vergrößerung ist („leider“) nicht zu denken. Durch den ausschließlichen Bezug auf (eher ältere) Privatkunden sind die Anforderungen an soziale Kompetenz im Kundenkontakt, Farb- und Gestaltungsberatung bei allen Mitarbeitern relativ hoch. Sie gelten als das eigentliche Kapital des Betriebes.

*„Es genügt da nicht einfach zu sagen, schauen Sie doch auf die Farbpalette, das passt nicht zusammen. Hier müssen sie echte Überzeugungsarbeit leisten, denn man will sich ja auch nachher nicht für seine Arbeit schämen müssen.“*

Seine ältesten Mitarbeiter und bewährtesten Kräfte sind für den Betriebsinhaber ein Ehepaar, 52 und 55 Jahre, die schon im Betrieb des Vaters gearbeitet haben. Sie arbeiten immer im Team. Der Mann beklagte seit mehreren Jahren unregelmäßig Beschwerden des Rückens, allerdings ohne längere Ausfallzeiten. Eine grundlegende Veränderung seines Arbeitseinsatzes wurde weder von ihm noch vom Betriebsinhaber für möglich gehalten, da zeitweise auftretende Belastungen unvermeidbar schienen. Erste Überlegungen zur Vermeidung von körperlich schwerer Arbeit in Zwangshaltung verliefen zunächst ergebnislos. Zwar konnten belastende Situationen und mögliche Entlastungslösungen identifiziert werden:

*„Sicherlich, ist eine Frage der Organisation, wenn ich weiß, da kann einer die schweren Sachen nicht mehr schleppen und der ist aber hervorragend, z. B. um Putz aufzuziehen oder abzureiben, hinterher die Feinstruktur auf die Fläche zu bringen. Das Aufziehen, das muss schnell gehen, da müssen drei Kilo auf einen Quadratmeter, aber hinterher das Glätten von dem Putz z. B., da musst du ein feines Händchen für haben, da musst du eine gewisse Ruhe haben, da musst du einen Blick für haben.“*

Eine Lösung, dem älteren Mitarbeiter zeitweise einen jüngeren / gesunden MA (oder Auszubildenden) zur Seite zu stellen, kam als Regelfall aus der Logik der Personaleinsatzplanung des sehr kleinen Betriebes aber nicht in Frage, weil es als unproduktiv angesehen wurde.

Überlegungen zur Ergänzung der betrieblichen Angebote im Sinne der Modelle altersgerechter Arbeit wurden wieder aufgenommen durch einen leichten absoluten Auftragsrückgang sowie die gleichzeitige Verringerung des durchschnittlichen Auftragsvolumens. Als Grund hierfür wurde die wirtschaftliche Situation der Kunden vermutet, die durch vermehrte Eigenarbeit bei Aus- oder Umbau Ausgaben sparen wollen.

Die Konkretisierung der Idee entstand durch Kundengespräche, in denen der Meister den Eindruck gewann, dass Kunden gerne selber weniger qualifizierte Teilarbeiten im Rahmen von Renovierungen übernehmen würden, wenn dadurch die Handwerkerkosten sinken. Er erhoffte sich davon auch eine Belastungsminderung für seinen Mitarbeiter. Anlässlich eines der regelmäßigen Termine zur Koordination der anste-

henden Arbeiten sprach der Meister das Thema an. Zunächst hielten alle MA es für schwierig, komplette Leistungspakete aus den üblichen Angeboten auszugliedern. Dies war aber erforderlich, da Meister wie Mitarbeiter eine direkte Zusammenarbeit von Fachleuten und „Heimwerker-Kunden“ grundsätzlich ablehnten. Man kam überein, den Kunden optional die Vorbereitung der zu tapezierenden Wände als Eigenarbeit anzubieten. Dazu gehören vor allem das Entfernen alter Farben oder Tapeten sowie das Verputzen / Spachteln von Löchern oder Rissen. Ein kleines Rechenbeispiel verdeutlichte das Volumen der Einsparungen, und begleitende Beratung wurde den Kunden zugesagt.

Die Erprobung sollte zunächst nur von dem o. g. Paar durchgeführt werden. In der Anfangsphase wurde beobachtet, ob der dadurch induzierte Einnahmenverlust durch vermehrte Auftragseingänge kompensiert würde, was zunächst nicht zufrieden stellend erfolgte.

Nachdem ein Stadtteil-Anzeigenblatt die Vorgehensweise dargestellt hatte (Motto: „Hier ist der Kunde nicht nur König“) stellte auch die Lokalzeitung den Betrieb ausführlich vor und betonte dabei neben dem Kostenmotiv auch das der Schonung der Gesundheit der Mitarbeiter. Nach diesem PR-Anschub stieg die Zahl der Kunden, die mit explizitem Bezug auf das Gelesene den Betrieb ausgesucht hatten.

Das Modell funktioniert auch derzeit noch, wird allerdings nach wie vor nur von dem Paar praktiziert. Der MA empfindet eine tatsächliche Entlastung und fühlt sich „gesünder“. Die Kollegen akzeptieren das Verfahren (augenzwinkernd), weil es die wirtschaftliche Situation des Betriebes stabilisiert hat. Da sie keine vergleichbaren gesundheitlichen Beschwerden haben, ziehen Sie aber vor, ihre Aufträge ohne Kundenhilfe zu bearbeiten.

Mittlerweile bieten weitere Betriebe der Region (und darüber hinaus) solche Kosten sparenden Arbeitsmodelle für Kunden an, jedoch ohne derart spektakuläre Presseunterstützung und, wie der Betriebsinhaber vermutete, auch mit mäßigem wirtschaftlichen Erfolg.

### **5.3 Tätigkeitswechsel vom Backen zu mehr Konditorentätigkeit (Fallstudie C, Bäckerei Rheinland)**

Die Bäckerei befindet sich in einer rheinischen Großstadt: Sie ist seit drei Generationen in Familienbesitz. Der derzeitige Geschäftsinhaber/Meister (38 Jahre, gelernter Bäcker und Konditor) übernahm den Betrieb 1995 von seinem Vater. Die Bäckerei mit einer Filiale im gleichen Stadtteil bietet ein komplettes Sortiment inklusive Konditorenware und Partyservice. 1998 wurde im Zusammenhang mit einem Umzug in neue Räumlichkeiten innerhalb des Quartiers ein angegliedertes Bistro-Cafe eröffnet.

Die Bäckerei bemüht sich um ein breites Angebotsspektrum. Etwa 30 Brötchen- und 25 Brotsorten werden, zum Teil nur an bestimmten Tagen in einem festen Wochenturnus, angeboten. Das Bistrocave bietet ein Frühstücksangebote sowie wechselnde kleine Mahlzeiten. Gut eingeführt ist ein besonders an Wochenenden in Anspruch genommener Party-Service. Ein „Torten-Katalog“ soll Kunden zur Bestellung animieren und dabei die konditorische Leistungsfähigkeit anhand extravaganter Einzelstü-

cke unterstreichen. Außerdem bietet die Bäckerei die Möglichkeit zur Online-Bestellung von Brot und Brötchen.

Der Betrieb hat derzeit zwölf Mitarbeiter, davon vier weiblich, und zwei Auszubildende. Drei der Mitarbeiter über 50 Jahre alt. Das Durchschnittsalter beträgt 36 Jahre. Der Bistro-Cafe-Betrieb ist organisatorisch selbständig. Hier sind drei weitere Personen beschäftigt. Der Firmeninhaber / Meister sieht seinen Betrieb in starker regionaler Konkurrenz, insbesondere durch Bäckereiketten und Supermärkte. Seine Marktstrategie ist Diversifizierung. Die Einrichtung des Cafes diente nicht nur der Standortaufwertung allgemein, sondern soll auch die Kundenbindung verstärken. Dies hat funktioniert, die Funktion als oftmals turbulenter „Schülertreff“ wird deshalb billiger in Kauf genommen. Den Partyservice hat bereits sein Vater in stabiler Kooperation mit einem ortsansässigen Metzgerbetrieb aufgebaut. Die Möglichkeit, Brot und Brötchen online zu bestellen sieht er noch eher als Spielerei, die aus seiner eigenen Internetfaszination entstanden ist. Das Angebot wird in nur langsam zunehmendem Maß angenommen. Der Torten-Katalog ist das Produkt der jüngeren Entwicklung (s. u.).

Ein älterer Mitarbeiter (57), der vor allem in der Backstube arbeitete, hatte seit längerem über immer wiederkehrende Beschwerden im Bereich des Halte- und Stützapparates geklagt, die zunehmend häufig zu Arbeitsunfähigkeiten führten. Der Mitarbeiter war ein langjähriger „Weggefährte“ des Vaters und aufgrund seiner fachlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenz allseits geschätzt und beliebt. Er war daher auch seit Jahren eingebunden in die Betreuung der Auszubildenden. Als sich die gesundheitliche Lage des Mitarbeiters verschlechterte, und dieser vor allem die in der Backstube zu verrichtende zum Teil schwere Arbeit am Ofen dafür verantwortlich machte, hat der Meister mit ihm gemeinsam vor zwei Jahren eine Lösung für einen Tätigkeitswechsel gesucht. Bei allen Beschwerden wollte der Mitarbeiter keinesfalls seine Arbeit aufgeben; der Betriebsinhaber befürchtete, einen wichtigen Träger des innerbetrieblichen Transfers zu verlieren und wollte sich nicht vorstellen, den MA („quasi mein Onkel“) zu entlassen.

Eine Lösung wurde gefunden durch einen vermehrten Einsatz des MA im Bereich der Konditortätigkeit. Seit längerem hatte der Betriebsinhaber erwogen, dieses Marktsegment aufgrund der guten Nachfrage zu verstärken. Einen zusätzlichen Konditor konnte er aus betriebswirtschaftlichen Gründen aber nicht einstellen. Der Mitarbeiter war schon immer vorübergehend (bei Nachfragespitzen) auch im Konditorenbereich eingesetzt worden und sah sich dort fachlich gut eingesetzt und körperlich entlastet. So wurde ein Tätigkeitswechsel zunächst probeweise vereinbart und an den wirtschaftlichen Erfolg des erweiterten Konditorensegmentes. Die Arbeit in der Backstube wurde geringfügig umorganisiert und für den MA eine zusätzliche Hilfskraft eingestellt. Eine kleine Werbekampagne und die Erstellung des „Torten-Kataloges“ (eine Idee des Mitarbeiters) sollten den Verkauf fördern. Dies ist eingetreten: Der Tortenumsatz ist deutlich gestiegen und neue Kundenschichten konnten erschlossen werden (Besonders Hochzeitstorten werden über die Landesgrenzen hinweg geliefert). Derzeit ist der MA zu  $\frac{3}{4}$  seiner Arbeitszeit mit der Produktion von Konditorwaren beschäftigt und mit seiner Tätigkeit und seinem Gesundheitszustand zufrieden.

Im Nachhinein bewertet der Betriebsinhaber den vorgenommenen Tätigkeitswechsel als ein relativ gewagtes Experiment, das unter Marktgesichtspunkten auch hätte scheitern können. Er wäre das Risiko nicht um jeden Preis eingegangen, wenn er nicht, neben der fachlichen Wertschätzung des MA und dessen „Händchen für den Umgang mit den jungen Leuten“, das Gefühl gehabt hätte, „nicht mehr in den Spiegel gucken zu können“, wenn er den MA entlassen hätte.

Wirtschaftlich hat sich die Verstärkung des Konditorbereiches bewährt. Gesundheitlich geht es dem Mitarbeiter deutlich besser. Innerbetrieblich konnte der Tätigkeitswechsel nur deshalb so reibungslos erfolgen, weil die Qualifikationen des Mitarbeiters im Laufe seines bisherigen Arbeitslebens immer wieder durch den bei Auftragspitzen erfolgten Einsatz im Konditorbereich abgerufen und dadurch erhalten wurden.

#### **5.4 Qualifizierung zur Optimierung der internen Planung und Verwaltung (Fallstudie D, SHK-Betrieb 1 Ruhrgebiet)**

Der Betrieb ist im Sanitär–Heizung–Klima - Gewerk tätig, wurde 1980 als Handwerksbetrieb in Selbstverwaltung gegründet. Er plant und installiert alle haustechnischen Anlagen. Sein Spezialgebiet ist die Beratung zu Einsatzmöglichkeiten moderner Energiespartetechniken in Verbindung mit baubiologischer Haustechnik. Installiert werden Solaranlagen zur Warmwasserbereitung, Heizung und Stromerzeugung, Heizungsanlagen vom normalen Kessel bis zu Kraft-Wärme-Kopplungsaggregaten, Anlagen zur Wohnungslüftung mit Wärmerückgewinnung sowie zur Regenrückgewinnung und Grauwasserverwendung. Außerdem gibt es ein Angebot zur Unterstützung von „Selbstbauern“. Es handelt sich um einen selbstverwalteten Betrieb, d. h.:

*„Die Arbeit wird intern zusammen aufgeteilt. Es entscheidet niemand allein, wer wie viel arbeitet... Die Firma ist eine Genossenschaft und wir sind als Arbeitnehmer angestellt – mit allen Rechten und Pflichten des Arbeitnehmers... Wir haben seit jeher Einheitslohn. Also weder Ausbildung des Einzelnen noch Auftraggeber spielen eine Rolle. Nur bei neuen Leuten mit wenig Berufserfahrung haben wir schon für die Anfangszeit gemeinsam einen 10–20 Prozent niedrigeren Lohn vereinbart. ...Nach außen arbeiten wir wie jeder andere Betrieb auch. Die Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner für unsere Auftraggeber sind klar. Zum Teil habe wir aber eine etwas andere Kundschaft.“*

Der Betrieb hat 12 Beschäftigte, davon drei Frauen. Mehrheitlich ist die Belegschaft zwischen 30 und 40 Jahre alt, zwei MA sind 44 bzw. 49 Jahre alt. Die Maßnahme war eine Qualifizierung zur internen Planung und Verwaltung. Ein Monteur (44 Jahre alt, vorwiegend im Kundendienst tätig) mit gesundheitlichen Beschwerden wurde z. T. freigestellt, um sich in einem Kurs der Handwerkskammer fachlich auf seine zukünftige koordinierende Tätigkeit im „Innendienst“ vorzubereiten.

Anlass der gesamtbetrieblichen Überlegungen waren die gesundheitlichen Beschwerden eines Mitarbeiters, der auch zu den Firmengründern gehörte. Seine an Häufigkeit und Intensität zunehmenden Beschwerden machten eine Weiterbeschäftigung in der Kundendienstmontage und im privaten Anlageneinbau perspektivisch unmöglich. Die eine Zeit lang geübte Praxis, sofern im Vorhinein absehbar und von der Arbeitseinteilung her möglich, dem MA eher „schonende“ Aufträge zuzugeste-

hen, wurde ihm selbst unangenehm. Er hielt dies für keine der Eigenart des Betriebes angemessene zukunftsfähige Lösung und sprach sein Problem, seinen privilegierten Sonderstatus, auf einer der regelmäßig stattfindenden Kollektivsitzungen an. Er wollte weiterhin in seinem Betrieb arbeiten können. Eine Organisationslösung wurde von den MA angestrebt, weil der Betrieb für alle anderen MA nicht ohne den MA „denkbar“ war. Der MA sollte systematisch qualifiziert werden, um dann die interne Planung und Verwaltung zu optimieren.

Intensiv diskutiert wurde die Art der Lösung, weil teilweise befürchtet wurde, dass die „Grundprinzipien“ des betrieblichen Selbstverständnisses davon berührt wurden: Ist eine gemeinsame Besprechung und Regelung aller betriebsrelevanten Tatbestände noch möglich, wenn ein Kollektivmitglied u. a. speziell dafür weitergebildet wird, die anderen zu koordinieren? Die pragmatischen Überlegungen überwogen: Der Betrieb hatte sich seit Jahren aus dem Stadium des „alternativen Aussteigerprojektes“ zu einem im Bereich der alternativen Energie renommierten Fachbetrieb weiterentwickelt und einige MA empfanden dabei die nach wie vor z. T. „handgestrickte“ Betriebsführung als nicht mehr adäquat. Außerdem sollte die neu zu schaffende Stelle durch eine verbesserte Beobachtung der fachtechnologischen Entwicklung die Möglichkeiten zur schnelleren Umsetzung in breitenwirksame eigene Angebote und damit die eigene Marktposition verbessern.

Es wurde – einvernehmlich – beschlossen, den MA für eine Weiterbildung bei der Handwerkskammer teilweise freizustellen. Es handelte sich um einen berufsbegleitend durchgeführten 1,5-jährigen Kurs (ca. 550 Unterrichtsstunden) mit dem Abschluss ‚Betriebswirt des Handwerks‘. Themen des Lehrgangs sind dabei Betriebs- und Volkswirtschaft, Personalwirtschaft / Qualitätsmanagement, Sozialversicherungs-, Arbeits- und Steuerrecht. Der MA absolvierte den Lehrgang erfolgreich und arbeitet derzeit in der geplanten Funktion. Seine Qualifizierung wird von der Belegschaft als zukunftsichernde Maßnahme für den Betrieb insgesamt bewertet.

Der Fall ist ein Beispiel für eine (noch selten vorzufindende) handwerkliche Laufbahnplanung und gleichzeitig für eine langfristige gesamtbetriebliche Planung. Sie entlässt die MA aus der dauerhaften „Hilfeleistung“ für den leistungsgeminderten Kollegen und schafft für den MA eine neue, betriebsnützliche Tätigkeit. Besondere Randbedingung für den erfolgreich verlaufenden Tätigkeitswechsel war die Neupositionierung des Betriebes (Expansion). Der Erfolg des Qualifizierungsprojektes war zu erwarten, da der MA, als beruflicher „Seiteneinsteiger“ (Studienabbrecher), bereits überdurchschnittlich vorqualifiziert war.

Das organisatorische Gefüge des selbstverwalteten Betriebes wurde einvernehmlich neu justiert. Die zusätzliche „Dispositionsmacht“ des neuen organisatorischen Leiters wurde akzeptiert. Eine Übertragbarkeit ist insoweit nur bedingt gegeben als üblicherweise, besonders im kleinen Handwerksbetrieb, diese betriebliche Funktion vom Inhaber / Meister ausgefüllt wird.

## **5.5 Von der Baustellenmontage zur Baustellenkoordination (Fallstudie E, SHK-Betrieb 2 Ruhrgebiet)**

Dieser Betrieb des Sanitär- Heizung- und Klima - Gewerks in einer Großstadt des Ruhrgebiets hat traditionell den Schwerpunkt Sanitär, wobei der Heizungsanteil gesteigert werden konnte, seit der Sohn (Sanitär- und Heizungsmeister) mit in den Be-

trieb gekommen ist (vorwiegend zur Anlagenplanung). Es wird der gesamte Leistungsbereich abgedeckt: von der Planung über die Ausführung, bei Privatkunden und kommunalen Großprojekten, sowohl Neubau- als auch Sanierungsprojekte. Es dominieren aber Baustellenprojekte im Neubau.

Der Betriebsinhaber hat die Firma vor ca. 25 Jahren vom Vater übernommen. Derzeit sind 16 handwerklich qualifizierte Monteure beschäftigt, drei Auszubildende und außerdem zwei Helfer. Die Ehefrau des Betriebsinhabers (mit Handwerkskammerabschluss „Betriebswirtin im Handwerk“) bearbeitet mit einer weiteren Halbtagskraft die Personalbuchhaltung, Betriebswirtschaft, Kunden- und Personalbetreuung. Zurzeit werden drei ältere Mitarbeiter („um die fünfzig“) beschäftigt.

Das Modell gehört zum Typus des horizontalen Tätigkeitswechsels und betrifft den Wechsel von der Baustellenmontage zur Baustellenkoordination. Neben der operativen Einsatzkoordination aller Monteure eines Betriebes auf einer Baustelle ist bei großvolumigen Aufträgen bzw. Großbaustellen häufig die Bildung von Arbeitsgemeinschaften mehrerer SHK-Betriebe erforderlich. Hier wird für die planerischen und koordinierenden Aufgaben sowie für die firmen- und gewerkeübergreifende Kooperation ein Koordinator / Ansprechpartner benötigt.

*„Die Fähigkeit, eine Baustelle zu leiten, die Fähigkeit vorauszublicken, was brauche ich morgen, übermorgen oder in der nächsten Woche an Material, was muss ich heute dafür schon bestellen, das kann ein alter Mitarbeiter weitaus besser, als das ein junger kann. Und somit setzen wir den Älteren dann auch in erster Linie als baustellenleitenden Monteur ein, der dann eben an der Baustelle weisungsberechtigt ist und nicht unbedingt jetzt noch so viel körperliche Leistung von sich aus bringen muss. Das sollen dann in Gottes Namen die jungen Kameraden tun, die mit dabei sind.“*

Der für die Arbeitsgemeinschaften in Kooperationsfragen verantwortliche Monteur muss, neben einem großen Organisationstalent, fachlich und menschlich überbetrieblich akzeptiert werden und gutes standing gegenüber Auftraggebern / Architekten haben. Von ihm wird außerdem erwartet, für eine „gerechte“ Organisation zwischen den ansonsten u. U. konkurrierenden Betrieben zu sorgen.

*„Ein jüngerer, der kriegt das Muffensausen, nicht. So ein Älterer, der ist dann ruhiger, nicht. Ich mein, das ist ja nun so, wenn so ein Bauherr oder so ein Architekt kommt, und die kommen dann dahin und sagen, dies klappt nicht und das klappt nicht, und dann haben sie mit dem Elektriker grade noch Theater gehabt, und jetzt kommen sie zu uns hin, nicht? Das muss so ein Mann dann auch koordinieren können, da darf der nicht nervös bei werden.“*

Es findet sich hier ein Beispiel für eine, im Handwerk nicht untypische, zufällig entstandene erfolgreiche vertikale Laufbahnentwicklung: Sie betraf einen Gesellen (52 Jahre alt), der seit 20 Jahren im Betrieb beschäftigt ist. Aus der Sicht des Inhabers, der selbst mehrere (Fach-) Funktionen in der handwerklichen Selbstverwaltung innehat, ist er hoch qualifiziert, sehr erfahren und seit Jahren mit Abstand sein „bester Mann“. Innerhalb betrieblicher Montageteams war er „schon immer“ der erste Mann und wurde deshalb auch vor acht Jahren für eine zwischenbetriebliche Koordination ausgewählt. Der damalige Auftrag betraf die Komplettsanierung eines Bankgebäu-

des, bei der zeitweise 30 Monteure im Einsatz waren. Die gute Auftragsabwicklung ermutigte den Betrieb, seinen Mitarbeiter bei den in der Folgezeit eingegangenen Kooperationen mit anderen Betrieben häufiger als Koordinator vorzuschlagen.

Zunächst „zufällig“ in diese Position hineingewachsen ist mittlerweile sein Bekanntheitsgrad bei Betrieben und Planern der Region gewachsen (Bauleiter und -planer „fragen ihn nach“) und der Betrieb bewertet die Fähigkeit des Mitarbeiters zur zwischenbetrieblichen Leitungsfunktion als Profilierung und Stärkung der eigenen Marktposition.

Nur zögerlich folgte der Mitarbeiter zunächst dem Vorschlag seines Chefs, „mal so'n Kursus“ zu machen (Kommunikation, Mitarbeiterführung), um seine Arbeit auch methodisch unterfüttern zu lassen. Mittlerweile hat er das Seminarprogramm der Handwerkskammer mehrfach in Anspruch genommen, was der Betrieb finanziell und z. T. auch mit Freizeitausgleich unterstützt.

Der MA, der nach eigenen Angaben keine gesundheitlichen Beschwerden hat, will seinen Beruf, wenn möglich, bis zum Ende seiner Berufstätigkeit ausüben. Davon ausgehend baut der Betrieb bereits einen weiteren MA als späteren Nachfolger auf (Seminarbesuche), um seine strategische Position in der Region zu erhalten, und hat gemeinsam mit dem MA einen schrittweisen „Erfahrungstransfer“ organisiert.

Zwar ist eine Übertragbarkeit grundsätzlich gegeben, aber diese Position kann nicht beliebig oft in einer Region aufgebaut werden. Außerdem ist eine Automatik (älterer Handwerker wird Leitender) nicht denkbar. Im Normalbetrieb ist die Stelle des bauleitenden Monteurs immer besetzt. Sie wird nach Qualifikation, Erfahrung und intellektueller Flexibilität besetzt, nicht aber grundsätzlich nach Alter, d. h. auch jüngere Monteure können bereits leitende Funktion haben.

*„... wenn der Mann das vom Intellekt her tun kann, selbstverständlich. Aber ich kann nicht sagen, im Alter, weil du jetzt nicht mehr arbeiten kannst, übernimmt du hier eine leitende Tätigkeit, das ist überhaupt nicht machbar. ... Wer die Leitende hat, behält sie, der verliert sie nicht. Und der andere kann sie nie machen. Wenn sie alle so gut wären, wären sie selbständig, und irgendwo brauchen wir ja auch Leute, die auch die Tätigkeit ausführen und nicht nur leitend da sind.“*

Als Einschränkung gilt auch, dass „Baustellen-Management“ als logistische Steuerung einer Vielzahl stofflicher und organisatorischer Abläufe natürlich nur auf (begrenzt vorhandenen) Großbaustellen möglich ist. Wenn dort Ältere bauleitend eingesetzt werden, ist es möglich, sie im Wesentlichen von schweren körperlichen Arbeiten zu befreien. Für solche Arbeiten sind ihnen dann junge Monteure zugeordnet. Zu bedenken ist ferner, dass in einem bereits als „groß“ geltenden Projekt, wo z. B. acht SHK-Monteure unter der Koordination eines bauleitenden Monteurs zeitgleich in der Montage tätig sind, die bauleitende Tätigkeit nur einen Bruchteil der täglichen Arbeitszeit des Monteurs beansprucht. Mit etwa 80 % seiner Arbeit ist er weiterhin in die normale Montagearbeit einbezogen. Unter diesem Gesichtspunkt ist leitende Tätigkeit zwar partiell belastungsmindernd im Hinblick auf schwere körperliche Arbeit, nicht aber eine für Ältere speziell zu entwickelnde und beliebig zu vervielfältigende Einsatzart.

## 5.6 Einsatz einer neu entwickelten Maschine (Fallstudie F, Maschinenbaubetrieb Rheinland)

Technikeinsatz erleichterte in diesem Fallbeispiel die Aufrechterhaltung der Erwerbsarbeit bis in das höhere Alter. Bei dem Unternehmen handelt es sich um einen traditionsreichen hundertjährigen Maschinenbaubetrieb (Ventilatorenherstellung) mit gegenwärtig 120 Mitarbeitern. Der gewerbliche Anteil beträgt 50 %, der Facharbeiteranteil liegt bei 95 %. Die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit liegt bei zwanzig Jahren.

1996 bis 1998 wurde der Betrieb „umstrukturiert“, d. h. die Zahl der Mitarbeiter wurde deutlich reduziert, wobei insbesondere Vorruhestandsmaßnahmen eine große Rolle bei der Umsetzung spielten. In folge dessen hat sich die Altersstruktur der Mitarbeiter verjüngt und beträgt nach Schätzung der Geschäftsführung weiterhin etwa 45 Jahre, wird aber als „ausgewogen“ gewertet. Neben der Arbeit an hoch entwickelten Lasern und CNC-Maschinen, gibt es klassische Handarbeiten mit schwerem Hammer sowie Schweißarbeiten. Der Geschäftsführer antwortet auf die Frage, wie ältere Arbeitnehmer hier angesichts der vorherrschenden z. T. belastenden Tätigkeitsanforderungen gehalten werden könnten:

*“Über die Arbeitsplatzgestaltung, dass man alle möglichen Hilfsmittel, die es heute technologisch gibt, einsetzt. Dass man eventuell im Alter noch einmal aufqualifiziert auf diese Technik zum Beispiel. Es gibt sicherlich auch Grenzen, wo man ganz knallhart sagen muss, es geht nicht. Oder den Mitarbeiter auf die berühmten leichteren Tätigkeiten verweisen muss, als Extrembeispiel den Hof kehren lassen. Aber da wird kein Facharbeiterlohn gezahlt. Das ist dann immer der Konflikt. Der berühmte gleichwertige Arbeitsplatz, der ist dann in der Regel auch gleich körperlich belastend.(...) Mitarbeiter, die lange Zeit diese Laufräder geschweißt haben, das ist alles schweres Blech, wenn die dann körperlich nicht mehr so ganz fit sind oder früher im Akkord nicht mehr mitkamen, dann hat man die hinterher in die nächste Stufe gesetzt, an die Wuchtmaschine. Das ist genau so, wenn die Konstrukteure dann älter waren und die nicht mehr mit dem CAD klarkamen, dann wurden die ins Ersatzteilwesen gesetzt. Das sind einfach so Funktionen im Unternehmen, wo man so Leute dann noch sehr gut einsetzen kann mit sehr viel Erfahrung halt, die aber etwas altersgerechter sind.“*

In einem Fall war in diesem Betrieb ein Mitarbeiter aufgrund seiner berufsbedingten Schwerbehinderung nicht mehr an seinem angestammten Arbeitsplatz zu halten gewesen. Der Vertrauensmann der Schwerbehinderten nahm Kontakt mit der Fürsorgestelle auf. Dies traf mit dem betrieblichen Interesse an der Neugestaltung des Arbeitsplatzes und der Anschaffung einer Auswuchtmaschine zusammen, die somit aus Fördergeldern mitfinanziert werden konnte.

So wurden letztlich zwei Mitarbeiter an eine CNC-gesteuerte Auswuchtmaschine versetzt, von denen mittlerweile einer in den Ruhestand gewechselt ist. Er war aus gesundheitlichen Gründen ausgeschieden, nachdem er lange krank war und dann den für ihn schon optimierten Arbeitsplatz doch nicht mehr ausfüllen konnte. Mittlerweile ist jedoch auch der andere Mitarbeiter erkrankt.

*„Er war jetzt langzeitkrank, sicherlich im letzten Jahr gerade mal ein ½ Jahr hier. Das ist für den Betrieb auch nicht so einfach, denn die Wuchtmaschine muss jeden Tag laufen. Wir haben das jetzt über Leihleute aufgefangen. Und den Leihmann haben wir inzwischen fest angestellt, weil eben erkennbar die Gesundheitsprognose nicht mehr erwarten lässt, dass der Kollege wieder zurückkommt.“*

Insgesamt kann die Umsetzung nur als zeitlich befristet erfolgreich gewertet werden, auch im zweiten Anlauf. Die Festanstellung eines Leiharbeitnehmers zeigt, dass eine dauerhafte Nutzung dieses Arbeitsplatzes für Leistungsgeminderte und/oder Ältere nicht weiter geplant wird. Generell werden die Möglichkeiten über eine entsprechende Arbeitsgestaltung Ältere effektiv länger im Betrieb zu halten aus technischer Sicht als begrenzt eingeschätzt; der Interviewpartner sieht aber auch in der Weiterarbeitsbereitschaft der Älteren ein wesentliches Hemmnis, da sie seiner Ansicht nach materiell so gut gestellt sind, dass sie ihrer Neigung früher aufzuhören auch nachgehen können.

Als effektive Antwort auf die personalpolitischen Anforderungen, die sich aus dem Fachkräftemangel ergeben, setzt die Unternehmensleitung auf Nachfrage zukünftig eher auf „die Zuwanderung“ als auf verstärkte Anstrengungen zugunsten ihrer alternden Belegschaft. Altersgerechte Arbeitsgestaltung war hier ein Nebeneffekt im Rahmen einer mit Fördermitteln unterstützten Rationalisierung und Modernisierung des Betriebes.

## **5.7 Altersteilzeit zur Vereinbarkeit von Familie und Arbeit (Fallstudie G: Maschinenbau Rheinland)**

In diesem Fall handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Bereich Antriebstechnik mit 150 Mitarbeitern. Die Altersstruktur der Belegschaft wird als ausgewogen beschrieben. Auf Initiative der Beschäftigten wurde die Geschäftsleitung des Unternehmens aktiv:

*„Es sind ältere Mitarbeiter mit Wünschen auf uns zugekommen. Einige wollten z. B. nur noch 1 Jahr arbeiten oder nicht bis zum 65. Lebensjahr arbeiten etc. Ein Mitarbeiter wollte seinen Urlaub ansparen, damit er früher in Rente gehen kann. Das war aus arbeitsrechtlichen Gründen natürlich nicht möglich. So kam aber die Einführung der Altersteilzeit zu einem richtigen Zeitpunkt. Wir sind dann an die Mitarbeiter, die Wünsche geäußert hatten, früher aus dem Arbeitsleben auszuscheiden, mit dem Vorschlag der Altersteilzeit als eine mögliche Alternative herangetreten.“*

Die Geschäftsleitung informierte sich bei ihrem zuständigen Arbeitgeberverband und weiteren einschlägigen Stellen über Voraussetzungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Altersteilzeit. Nach Prüfung der Voraussetzungen mehrerer Interessenten, konnte schließlich ein Beschäftigter – er fällt unter den Vertrauensschutz und hat mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen in zwei Jahren (63 Jahre) keine Rentenabschläge zu erwarten – in echte Altersteilzeit gehen. Mit einer Laufzeit von 2 Jahren arbeitet dieser Beschäftigte nun halbtags.

Seitens des Beschäftigten begründet sich das Interesse an der Inanspruchnahme echter Altersteilzeit mit der sonst nicht zu gewährleistenden Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit der Pflege seiner bei ihm lebenden Mutter. Seitens der Geschäftsleitung wird ein hohes Interesse an dem Erhalt bzw. am Transfer des Erfahrungswissens des Altersteilzeitlers als entscheidender Einführungsgrund angeführt. Der Mitarbeiter erfasst die für die Lohnabrechnung erforderlichen Arbeitszeiten der gewerblichen Mitarbeiter. Er hat in diesem Zusammenhang Erfahrungswissen und Kontakte aufgebaut, die er nun an einen Auszubildenden weitergibt. Zwar wird nach dem Ausscheiden des Altersteilzeitlers eine Umstellung der Arbeitszeiterfassung auf ein elektronisches Verfahren erfolgen, doch wird das Erfahrungswissen auch für die Umstellung erforderlich sein und in das spätere Verfahren eingehen.

In diesem Zusammenhang wird die Einführung echter Altersteilzeit seitens der Geschäftsleitung als besonders vorteilhaft angesehen und nach dreimonatiger Laufzeit der Maßnahme auch so bewertet, da sie

- durch die im Verhältnis zur Blockvariante doppelte Laufzeit eine bessere Einarbeitung des Nachfolger erlaubt,
- sich im Hinblick auf die sonst anfallenden Personalkosten (höheres Gehalt des älteren Beschäftigten im Verhältnis zum jüngeren Nachfolger bis Erreichen des 65. Lebensjahres) und unter Berücksichtigung der erfolgenden Aufstockungsleistungen auf das Altersteilzeitentgelt und nicht erforderlichen Rückstellungen als kostengünstig erweist,
- aufgrund des bestehenden und inzwischen auch sehr entwickelten Regelungswerkes der Altersteilzeit als leicht einzuführende und in der betrieblichen Praxis gut handhabbare Maßnahme erlebt wird und
- offenbar auch eine sofortige (da entlastende) positive Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Altersteilzeitlers bewirkt hat.

Obwohl diese Maßnahme zurzeit nur von einem Beschäftigten wahrgenommen wird, haben sich bereits weitere Interessenten gemeldet, deren Voraussetzungen für die Inanspruchnahme der Altersteilzeit geprüft werden. Die Geschäftsführung ist auch weiterhin an dieser Maßnahme interessiert. Ihr Einsatz wird allerdings auch in Abhängigkeit von den jeweiligen Tätigkeitsbereichen und –anforderungen gesehen. So wird für einige Tätigkeiten im gewerblichen Bereich die Altersteilzeit als Instrument ausgeschlossen, da eine vollzeitige Anwesenheit (z. B. Meister) vor Ort als zwingend erforderlich betrachtet wird.

Die Einführung der Altersteilzeit wurde auch durch die Sympathie der Geschäftsleitung für einen eventuell eigenen frühzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben begünstigt.

## 5.8 Aufbau eines Handwerker-Verbundes (Fallstudie H: Schreinerbetrieb Nord)

Der Betrieb gehört zur Schreinerinnung in einer norddeutschen Großstadt. Im Wesentlichen werden Inneneinrichtungen von Wohn- und Geschäftsräumen gefertigt, zunehmend häufiger ist der Betrieb im Ausbau oder bei Sanierungen tätig. Das Leistungsspektrum umfasst Haus- und Innentüren, Treppen, Fenster in Holz/ Alu/ Kunststoff und individuellen Möbelbau. Der Kundenservice versteht sich dabei als umfassend: von der Beratung über Entwurf und Planung bis zur Montage und Instandsetzungsarbeiten.

Die Schreinerei hat 10 Mitarbeiter, davon zwei weiblich und zwei MA über 50 Jahre. Der Inhaber (Schreinermeister) ist 47 Jahre alt und hat das Unternehmen vor 15 Jahren selbst aufgebaut. Seine Vorstellung ging ursprünglich dahin, das Geschäft vor allem mit individuellem Möbelbau zu bestreiten, entsprechend richtete er auch seine Personalpolitik beim langsamen Betriebsausbau aus. Mittlerweile hat sich die wirtschaftliche Situation verschlechtert, individuelle Möbelfertigung im mittleren Preissegment hatte starke Umsatzeinbußen zu verzeichnen, Diversifizierung war erforderlich.

*„Zukunftssicherheit kriegt man nicht, man muss flexibel sein, man muss verschiedene Bereiche machen, man muss nicht nur die klassische Schreinerei machen, wir müssen noch einen Teil Ausbau mit dabei haben, man nimmt sich Sonderfälle, dann der Kreativbereich, eine eigene Schiene. Man muss so ein bisschen die Objekttruppe haben für die großen Baustellen, also Innenarbeiten, bis zur Wärmedämmung, und einmal die Leute, die den Privatbereich machen.“*

Seit einigen Jahren gibt es im Handwerksbereich viele Spielarten von Betriebskooperationen, deren Leitidee die Sicherung und Erschließung von Absatzmärkten wie auch die effektivere Beschaffung ist. Größennachteile sollen durch Verbände kompensiert werden, die Entwicklung neuer Angebote und Leistungserbringung „aus einer Hand“ wird möglich.

Der Betriebsinhaber hatte von dem „Reutlinger Modell“ gehört und fand die Idee grundsätzlich attraktiv. Er erwartete sich über die Kooperation vor allem neue Kunden für den eingebrochenen Sektor Möbelbau. Der regelmäßige Einsatz der dort arbeitenden älteren „Spezialisten“ auf Baustellen war nicht durchweg erfolgreich verlaufen.

Die Kooperationen lassen den Betrieben ihre rechtliche und unternehmerische Selbständigkeit. Die Koordinationstätigkeit wird von einem Geschäftsstellenleiter geleistet, der ein eigenes Büro (räumlich angegliedert an einen Betrieb) betreibt. Die Stelle wird durch Festbeträge finanziert. Das Büro organisiert bei Bauvorhaben, dass jedes Gewerk nur mit einem Betrieb vertreten ist, erstellt in Absprache mit den beteiligten Betrieben Kostenvoranschläge und Terminpläne und erstellt für die Kunden eine Gesamtrechnung. Sie ist auch erste Anlaufstelle für die Architekten. Die Kooperationsstelle organisiert die gemeinsame Werbung in der Region mit eigenem Namen und Logo (unter Wahrung der einzelnen Firmenidentitäten). In dem Verbund arbeiten insgesamt ca. 90 Beschäftigte aus acht Betrieben verschiedener Gewerke. Die Altersstruktur ist gemischt.

„Keimzelle“ des Verbundes waren – vor drei Jahren - zwei initiative Meister, von denen der eine derzeit das Koordinationsbüro leitet. Sie gründeten eine BGB - Gesellschaft als Basis der Kooperation. Andere Betriebe/Gewerke konnten relativ schnell gewonnen werden.

Im Vordergrund bei der Verbundbildung standen eindeutig wirtschaftliche/ marktstrategische Überlegungen. Verbundbildung muss sich wirtschaftlich lohnen, damit die traditionelle Autarkie des Einzelbetriebes, vertraglich flankiert, aufgehoben wird. Dann allerdings wird der Verbund genutzt, um die qualifizierte Facharbeit erfahrener Älterer optimal zu nutzen und sie von körperlicher Schwerarbeit zu entlasten. Bisher ist es immer gelungen, in den eingeworbenen Ausbauprojekten mindestens einen der beiden Älteren mit eher möbelbauerischen bzw. individuell-gestalterischen Holzbautätigkeiten zu beschäftigen (für die hohe Kompetenz besteht) oder, wo dies nicht möglich war, ihn durch „Verbund-Kollegen“ teilweise zu entlasten („Das machen natürlich nur gute Teams mit!“).

Grundsätzlich ermöglichen stabile Verbünde die Umsetzung vieler im Großbetrieb erfolgreich erprobter Modelle alter(n)sgerechter Arbeit auch im Handwerk. Das betrifft vor allem Regelungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsverteilung. Im konkreten Fall eines erfolgreich arbeitenden Verbundes ermöglicht die bereits zwischen den Partnern andiskutierte Frage der Nachfolge im Koordinationsbüro sogar eine Personalentwicklung im Sinne einer Verbund-Laufbahnplanung. Allerdings können sich Verbünde auch als instabil oder aus der einzelbetrieblichen Logik heraus als „nutzlos“ erweisen – und sind dann schnell wieder aufgelöst, zulasten profitierender Älterer. Gleichwohl sind Verbundmodelle mittlerweile vielfach erprobt und von hoher Übertragbarkeit, sofern betriebsindividuelle regionale / lokale Kooperationsbereitschaft besteht und eine angemessene Auftragsstruktur vorliegt. Dann, so der beteiligte Schreinermeister „geht alles“.

## **5.9 Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit in der Montage (Fallstudie I, SHK-Betrieb Ruhrgebiet)**

Der Fallstudienbetrieb ist ein Sanitär- und Heizungsbetrieb mit Schwerpunkt im Bereich von Einbau, Reparatur und Wartung der Sanitäreinrichtungen, Heizungsanlagen und in größeren Objekten der gesamten Haustechnik (inkl. Planungsarbeiten). Einen geringeren Anteil nehmen Sanierungen in Altbauwohnungen und, in geringem Umfang, auch Neubauten ein. Der derzeitige Betriebsinhaber führt den Betrieb in der zweiten Generation. Sein Sohn ist bereits Mitinhaber und wird das Geschäft später ganz übernehmen. Der Betrieb hat zurzeit 16 Beschäftigte. Davon arbeiten drei ganztägig und eine halbtags in der Verwaltung/Planung. Derzeit werden drei Lehrlinge ausgebildet. Die Beschäftigten sind i. d. R. Monteure, zusätzlich gibt es (befristet eingestellte) nicht handwerklich eingesetzte Helfer. Es gibt zwei ältere Mitarbeiter über 60. Die sehr geringe Fluktuation der letzten Jahre hat zur gewollten Herausbildung einer Stammbesetzung geführt. Auch wenn bei vorübergehenden Auftragsengpässen zeitweilig Entlassungen vorgenommen werden, werden dieselben Mitarbeiter später wieder eingestellt. Die wirtschaftliche Lage und die Auftragslage werden derzeit als gut bis sehr gut angesehen. Dazu trägt neben einer offensiven Kundenwerbung auch der angebotene 24-Stunden-Notdienst bei.

Der Fall betrifft die Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit in der Montage bei einem 62jährigen Monteur. Er ist langjähriger Mitarbeiter der Firma und arbeitete schon unter der Leitung des Vaters des jetzigen Inhabers dort. Seine Rückenbeschwerden nahmen zu, allerdings thematisierte der MA dies nicht, sondern arbeitete „langsam durch“ und erreichte z. T. durch längeres Verbleiben auf der Baustelle auch die termintreue Fertigstellung, was im Betrieb hoch geschätzt wurde:

*„...der kann nicht mehr so schnell arbeiten als die anderen. Nur, wenn der zu mir hinkommt und sagt, die Baustelle ist fertig, dann ist die fertig.“*

Der MA galt als erfahrener Monteur, der auch für schwierige Montagesituationen immer eine gute Lösung wusste und „nebenbei“ ein guter Lehrmeister der Azubis war. Der Inhaber wollte aus betriebspraktischen Gründen und sozialer Verantwortung den MA bis zur Rente im Betrieb halten, sah aber auch die zunehmenden gesundheitlichen und leistungsbezogenen Schwierigkeiten des MA. Er betont den begrenzten Effekt technischer Hilfen zur Belastungsminderung beim Heben und Tragen, da die konkreten Arbeitsabläufe einer Baustelle (z. B. bei der Altbausanierung) oft nicht entsprechend organisierbar seien oder die Räumlichkeiten den Einsatz nicht zuließen (z. B. Beschädigung neuer Holztreppen). Man versuche dann mit in den Arbeitsablauf passenden Lösungen zu improvisieren oder sich von Kollegen (auch aus anderen Betrieben) helfen zu lassen. Damit könne aber nicht routinemäßig gerechnet werden. Ein mit Weiterbildung verbundener Tätigkeitswechsel des MA erschien ihm zu risikoreich:

*„Ja, Sie wissen, jede Qualifizierung kostet Geld. Und wenn Sie einen Knaben haben, der 60 Jahre alt ist, dann überlegt man sich schon, hat es denn wirklich noch Sinn, den jetzt noch mal zusätzlich zu qualifizieren, erst mal, packt er es denn wirklich, bringt es denn noch Nutzen und letztendlich auch Nutzen für den Betrieb? Denn das ist ja wichtig. Also da bin ich immer ein bisschen vorsichtig.“*

Der Inhaber versuchte, den MA zu entlasten, indem er ihm einen Auszubildenden dauerhaft zuordnete (bei einigen Baustellen kam ein zweiter Azubi hinzu). Obwohl der MA immer gerne und erfolgreich anleitend tätig gewesen war, lehnte er die Hilfe als Dauerhilfe zunächst ab, weil er Dequalifizierung und Stigmatisierung befürchtete. Auch wenn im Arbeitsalltag die meisten Arbeitsaufgaben aus einer Mischung „leichter“ und „schwerer“ Einzeltätigkeiten bestehen, könne nicht einfach eine Entmischung und Zusammenstellung ausschließlich „alterstauglicher“ Tätigkeiten vorgenommen werden. Für ihn sollte gewährleistet bleiben, dass grundsätzlich alles von einer Person gemacht werden könnte. Die Vorstellung, Arbeiten aufzuteilen, Kerntätigkeiten aus dem bisherigen Arbeitsalltag herauszuschneiden, erzeugte klare Ablehnung:

*„...Wenn wir einen Auszubildenden dabei haben, dann sagt man schon, komm hier, trag mal, das ist praktisch die Entlastung dann fürs Alter. Aber so, dass man wirklich Arbeiten hat, wo wir sagen: du, weil du jünger bist, machst du Gussrohr, ich mach das nicht. Nur, dass er entlastet, d. h. körperlich schwere Arbeiten entlastet, ja! Aber so Arbeiten teilen, nee, und dann machst du nur noch das... ne ... nee!“*

Es gelang dem Inhaber schließlich, den MA zu überzeugen - vermutlich vor allem mit Verweis auf seine Verantwortung gegenüber „seinen“ Auszubildenden. Dieses Modell der Belastungsreduzierung ist zwar grundsätzlich ohne Vorbedingungen übertragbar, muss aber betriebswirtschaftlich verkraftbar sein: Da viele Arbeitsvollzüge nur kurzzeitige Belastungsspitzen haben, die den Einsatz eines den älteren Monteur ständig begleitenden „Muskelmannes“ für schweres Heben und Tragen nicht wirtschaftlich gestaltbar machen, ist die hier gewählte Vorgehensweise i. d. R. nur von größeren Handwerksbetrieben in Erwägung zu ziehen. Außerdem wurde berichtet, dass zahlreiche Betriebe angelernte Monteurschüler ohne Fachqualifikation als Fahrer, Lagerist, Handlanger etc. beschäftigen - zu wesentlich niedrigerem Lohn als ältere leistungsgewandelte Monteure. Folglich sei es aus der einzelbetrieblichen Logik u. U. attraktiver, ein hochproduktives Modell „Vollwertiger Spezialist plus Hilfskraft im Bedarfsfall“ zu wählen anstelle eines „Leistungsgeminderter älterer Monteur plus Hilfskraft“.

Der Fall macht deutlich, dass es dort, wo ein aktives Wollen vorhanden ist, auch in kleineren Einheiten gelingen kann, durch eine intelligente Einsatzplanung körperliche Einschränkungen arbeitsteilig auszugleichen. Neben das Wollen tritt als Motiv nachdrücklich die moralische Verpflichtung.

## **5.10 Besser fahren heißt: Länger fahren können (Fallstudie K: Spedition Euregio)**

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um einen Familienbetrieb in der 2. Generation mit 85 Mitarbeitern. Die Altersstruktur wurde von dem Geschäftsführer als ausgewogen beschrieben, wobei er allerdings bereits eine Tendenz in Richtung Alterung (> 50 Jahre) beobachtet. Diese Tendenz stellt sich ausschließlich im Fahrbereich dar, nicht im Lager oder im Büro.

Die Tätigkeit ist hier insofern alterskritisch als das Fahren langer Strecken körperlich belastend ist als Dauerbelastung das das Fahren selbst als insbesondere auch durch das erforderliche Auf- und Abdecken der Plane der LKWs beim Be- und Entladen:

*„Ein normaler Kraftfahrer fährt am Tag mit fünf oder sechs Ablagestellen durch die Gegend, teilweise bis nach Stuttgart oder München. Das starre Sitzen über längere Zeit können viele aber nicht mehr. Sie können auch nicht mehr vier- oder fünfmal am Tag die LKW auf- oder abplanen.“*

Anlässlich vermehrter Anfragen von älteren Beschäftigten („Chef, wir können nicht mehr die langen Strecken fahren, haben Sie nicht Jobs mit kürzeren Strecken oder Jobs, bei denen wir die modernen LKW bekommen?“) kam es dann seitens der Geschäftsleitung zu einer veränderten Aufgabenteilung unter Einsatz moderner Technik, um die Belastung durch diese Tätigkeitsform zu reduzieren.

*„Beispielsweise sieht das jetzt so aus, dass ein Mitarbeiter einen LKW fährt, der von hinten beladen wird, wobei der Fahrer gar nichts zu machen braucht. Er fährt nur noch eine Strecke von 200 Kilometern. Das geht heute mit sog. „Taut-Linern“ (Schiebegardine)- Fahrzeugen. Das sind Fahrzeuge mit einer Plane, die so wie eine Gardine aufgezogen wird. Bei den alten Fahrzeugen muss man die*

*Plane hoch werfen. In den neuen Fahrzeugen kann der Fahrer sich entsprechend im Fahrerhaus bewegen, da sind spezielle orthopädische Sitze drin, die sind luftgefedert, die Fahrer brauchen nicht mehr kuppeln, und all diese Dinge erleichtern den Fahrern ihre Arbeit. Dadurch können die Fahrer ihre Tätigkeit auch länger ausüben“.*

Möglich wurde dieser Technikeinsatz durch eine Fördermaßnahme des Landschaftsverbands Rheinland zum behindertengerechten Umbau des Arbeitsplatzes, sowie durch neue Aufträge (Schwerpunkt Kurzstrecken), die den Wechsel von Lang- zu Kurzstreckenfahrten für Ältere erst ermöglichten, aber auch durch die Hinnahme von Einkommenseinbußen seitens der Älteren (Wegfall der Spesen und Überstunden), die damit die altersgerechte Arbeitsgestaltung mitfinanzierten (Umfang: 350 bis 500 € pro Monat).

Die Einführung der Taut-Liner Fahrzeuge wurde als wesentliche Verbesserung für Ältere betrachtet und so auch von den Älteren selbst gesehen. Das vorzeitige Ausscheiden konnte auf diesem Wege effektiv hinausgezögert werden. Trotz der Einkommenseinbußen für die Älteren, die nicht mehr lange Strecken fahren können, wurde diese Maßnahme – nach Aussage der Geschäftsleitung - begrüßt. Seitens der Geschäftsleitung konnten zudem wesentliche betriebswirtschaftliche Ziele erreicht werden:

- Leistungseinschränkungen der älteren Beschäftigten konnten betriebswirtschaftlich günstig aufgefangen werden und Umstrukturierungen waren betriebspolitisch konfliktfrei durchsetzbar,
- Ohnehin fällige Investitionen konnten durch die Beteiligung des Landschaftsverbandes und über Einkommenseinbußen der leistungsgeminderten Älteren günstig getätigt werden,
- Der Fuhrpark kann besser ausgelastet und neue Aufträge konnten angenommen werden.

In diesem Betrieb wurde eine weitere Variante der altersgerechten Arbeitsgestaltung durchgeführt, indem ein neuer Arbeitsplatz – eine LKW-Waschanlage – geschaffen wurde, um speziell einem älteren Fahrer, der noch nicht das gesetzliche Rentenalter erreicht hatte, die Weiterbeschäftigung zu ermöglichen. In diesem speziellen Fall lag eine gesundheitsbedingte Fahrunfähigkeit vor:

*„Wir haben einem, der überhaupt nicht mehr fahren kann und auch nicht mehr fahren möchte, eine LKW-Waschanlage installiert. Wir haben ca. eine ½ Mio. DM investiert. Dieser Mitarbeiter bedient die Waschanlage. Das ist ein vollkommen neuer Arbeitsplatz, der da entstanden ist.“*

Auch diese Maßnahme wurde vom Landschaftsverband Rheinland gefördert (als Schwerbehinderten-Maßnahme) und amortisiert sich durch die Einsparungen, die sich dadurch ergeben, dass die LKWs nicht mehr in teuren fremden Waschanlagen gereinigt werden müssen. Die betriebswirtschaftlichen Vorteile begünstigten auch in diesem Fall die Entscheidung des Geschäftsführers, durch die Neuschaffung eines

Arbeitsplatzes, die Weiterbeschäftigung des älteren Beschäftigten zu ermöglichen (Win-win Situation).

### **5.11 Tandem für Spitzenmann im Pflasterbau (Fallstudie L, Bauunternehmen Rheinland-Pfalz)**

In diesem Fallbeispiel wurde als altersgerechte Arbeitsgestaltung die Umsetzung im Sinne einer Tandemlösung gewählt. Bei dem Betrieb handelt es sich um ein Bauunternehmen in der zweiten Generation mit 45 Mitarbeitern. Die Altersstruktur wird mit einem Durchschnittsalter von 38 bis 40 Jahren als gut durchmischt und sich tendenziell verjüngend beschrieben.

Der Betroffene ist ein älterer Arbeitnehmer, der in Folge des Leistungswandels nicht mehr im vollen Umfang belastenden Tätigkeiten ausgesetzt werden konnte und daher von einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Betrieb bedroht war. Da Pflasterbauer überwiegend im Freien arbeiten, sind sie Witterungseinflüssen wie Kälte und Nässe und sehr oft auch Vibrationen ausgesetzt. Sie müssen zum Teil körperlich teilweise schwere Arbeit auf unebenem Boden oder in Zwangshaltungen (Bücken, Knien und Hocken) verrichten. Der Mitarbeiter klagte häufig über Beschwerden in Rücken und Knien. Da er sich durch lange Betriebszugehörigkeit, hohe Kooperationsbereitschaft (Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen) und eine besondere Qualifikation („Spitzenmann im Pflasterbau“) auszeichnete, wurde er mit einem Auszubildenden auf die Baustellen geschickt, der die körperlich belastenden Tätigkeiten übernehmen und gleichzeitig dem Älteren „über die Schulter schauen“ sollte. Der Betrieb hatte besonderes Interesse an einem Erfahrungstransfer der speziellen Pflastertechniken und so wurde dieser Arbeitnehmer zunehmend auch als Ausbilder eingesetzt.

Bei diesem Unternehmen wurde es besonders deutlich, dass die Bereitschaft zur Erprobung einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung wesentlich von den persönlichen Voraussetzungen des Beschäftigten und auch von seinem ‚Wert‘ für das Unternehmen abhing. Andere Negativerfahrungen der Geschäftsführung mit älteren Arbeitnehmern haben mittlerweile dazu geführt, dass derartige Maßnahmen nur sehr zurückhaltend erwogen werden und Neueinstellungen von älteren Arbeitnehmern unterbleiben (hier spielen auch unterschiedliche ‚Kulturen‘ eine wichtige Nebenrolle: Konflikte zwischen der jungen, weiblichen, akademisch gebildeten Unternehmerin und älteren Bauarbeitern). Im konkreten Fall wurde, so die Chefin, auch die langjährige Unternehmenszugehörigkeit gewürdigt.

### **5.12 Hochqualifiziert im Hochpreissegment (Fallstudie M, Schreinerbetrieb Westfalen)**

Der Betrieb ist ein Schreinerbetrieb im ländlichen Raum Westfalens mit acht Mitarbeitern. Neben dem Inhaber (Meister) und seiner Frau (Führung des Büros) arbeiten dort zwei Gesellen (m, w), drei Auszubildende sowie ein weiterer Meister, dessen Tätigkeit noch beschrieben wird.

Hauptsächlich ist der Betrieb im Innenausbau sowie im individuellen (Vollholz-) Möbelbau tätig. Er ist eingetragener Betrieb „Restaurator im Handwerk“ und mehrere Mitarbeiter verfügen über Fachwissen im Umgang und mit der Anwendung von traditionellen Tischlertechniken (Lacke, Leimtechniken, Sägefurniere, Oberflächenbehandlungen, Rohrgeflecht, etc.).

Der ältere Meister (56 Jahre) kam vor acht Jahren in den Betrieb. Er war lange Jahre bei einem Kunsthändler beschäftigt, der eine eigene Restaurierungswerkstatt unterhielt. Als die Arbeit dort „nicht mehr möglich“ (?) war, wandte er sich an seinen jetzigen Arbeitgeber, den er bei einer Veranstaltung des Landesamtes für Denkmalspflege mit der Architektenkammer kennen gelernt hatte. Er war, obgleich gut qualifiziert, eine Zeitlang arbeitslos gewesen und wollte sich auch räumlich verändern. Der Betriebsinhaber war zunächst unentschlossen: er interessierte sich für Möbelrestaurierung, besaß auch einige Kenntnis („sagen wir mal so unteres Mittelfeld“), die er aber als Betriebsleiter aus Zeitgründen nicht vertiefen konnte. Seine Erfahrung war ihm durch vereinzelte Aufträge erwachsen, eine Marktverankerung für seinen Betrieb sah er zunächst nicht, schätzte allerdings die Qualifikation des Schreiners sehr hoch ein in dem Beruf, für den es weder eine geschützte Bezeichnung noch verbindliche Ausbildungsregeln gab. Die beiden vereinbarten eine Einstellung auf Zeit. Die Werkstatt ermöglichte die Einrichtung des zusätzlichen Arbeitsplatzes und die erforderlichen Zusatzinvestitionen waren minimal. Nach einem Jahr wollte man sich erneut über eine gemeinsame Perspektive unterhalten. Rückblickend betrachtet der Inhaber die (nach dem Probejahr erfolgte) Einstellung als „Schnäppchen“. Der MA erwies sich als Gewinn für den Ruf des Unternehmens als auch in wirtschaftlicher Hinsicht.

*„Der ist manchmal richtig fanatisch. Fährt im Urlaub durch die Museen von ganz Deutschland, um die Möbelbestände da kennen zu lernen. Und wenn man auf das „Möbelbuch“ (Standardwerk: „Die Kunst des deutschen Möbels“, d. V.) zu sprechen kommt, kann man die nächsten Stunden komplett abhaken.“*

Durch sein Interesse an der Arbeit des Restauratorenverbandes gelang es ihm in den letzten Jahren, zahlreiche Kontakte zu knüpfen und, z. T. in Kooperation mit anderen Werkstätten, attraktive Aufträge zu akquirieren. Sein Interesse an der Vervollkommnung der eigenen Arbeit ist ungebrochen: So besucht er nach Möglichkeit Veranstaltungen der Fachgruppe ‚Möbel und Holzobjekte‘ des Verbandes, Werkstattgespräche in einer Fachhochschule oder die Abstimmung unter Kollegen, darüber, ob z. B. die Rekonstruktion der kunstgeschichtlichen Stilentwicklung entspricht.

Bisher noch ohne größere gesundheitliche Beeinträchtigungen kann er selbst sich vorstellen, auch ‚nach 65‘ noch zu arbeiten, „dann aber nur noch aus Spaß an der Arbeit – und natürlich weniger“. Die Gesellin des Betriebes arbeitet teilweise eng mit ihm zusammen, womit der (gewünschte) Erfahrungstransfer gesichert ist. Die Einschränkungen der öffentlichen Haushalte bei denkmalspflegerischen Ausgaben konnten durch vermehrte (hochpreisige und daher eher konjunkturabhängige) Privataufträge kompensiert werden.

Dieses Fallbeispiel steht nicht für eine spezielle altersadäquate Arbeitsgestaltung, sondern für erfolgreiche Spezialisierung und Markterschließung. Ein Sonderfall, hinsichtlich Erfolg wie Übertragbarkeit, ist sicher auch das praktizierte ‚lebenslange Lernen‘.

## 6 Bewertung der Fallstudien

Die folgende Bilanzierung unserer Fallstudienresultate integriert wichtige Befunde aus anderen, nicht nur kleinbetrieblich-handwerklichen Erprobungsfeldern. Die nicht der eigenen Empirie zugehörigen Referenzbeispiele sind gesondert gekennzeichnet. Sie sind aufgenommen worden, weil sie in unseren Fallstudien nicht vorgefundene Aspekte zeigen oder auch abweichende Erfahrungen repräsentieren.

### 6.1 Gestaltung der Arbeitstätigkeit

Hinsichtlich einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit zur Integration älterer Mitarbeiter ist, neben den altersinvarianten Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung, insbesondere zu achten auf die Entlastung von schwerer Arbeit (Entlastung des evtl. vorgeschädigten Halte- und Stützapparates), gut ausgeleuchtete Arbeitsplätze (Kompensation der charakteristischen Veränderungen des Sehvermögens), Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft, Lärm- bzw. Schallschutz (hoher Stressfaktor für Ältere), Möglichkeiten zur Selbstregulation von Arbeitsgeschwindigkeit und Erholzeiten und Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben (Minderung physischer und psychischer Belastungen). In Bezug auf jüngere Mitarbeiter ist die Arbeitstätigkeit so zu gestalten, dass (vorzeitigem) gesundheitlichem Verschleiß präventiv begegnet wird.

#### **Ergonomie / Technikeinsatz**

Hier geht es die komplette Umgestaltung eines Arbeitssystems, eines Arbeitsplatzes oder auch nur um singuläre (technische) Arbeitshilfen am Arbeitsplatz, um Anpassungen an die veränderten Leistungsvoraussetzungen älterer Beschäftigter zu erreichen. Gutberlet (1990) hat auf das Fortbestehen basaler ergonomischer Mängel an zahlreichen Arbeitsplätze hingewiesen, die negative gesundheitliche Auswirkungen (nicht nur für ältere Arbeitnehmer) haben, wie z. B. die Nichtbeachtung des Funktionsraums der Extremitäten, räumliche Behinderungen, ungeeignete Formgebung von Arbeitsmitteln, Nichtbeachtung der Sichtgeometrie, mangelhafte physikalisch - chemische Umgebungseinflüsse.

In der

#### **Fallstudie F, Maschinenbaubetrieb Rheinland: Einsatz einer neu entwickelten Maschine**

wurde gezeigt, wie der Einsatz einer neuen Maschine die Weiterbeschäftigung eines leistungsgeminderten älteren Beschäftigten in seiner ursprünglichen Funktion ermöglicht. Auch in der Fallstudie

#### **Fallstudie K, Spedition Euregio: Besser fahren heißt: Länger fahren können**

ermöglicht eine neue technische Einrichtung am Lkw eine leichtere Arbeitsausführung.

Die Entlastung von körperlich schwerer Arbeit zeigt die

### **Fallstudie B, Malerbetrieb Rheinland: Belastungsminderung durch Kundeneinbindung**

in einer eher ungewöhnlichen Form, nämlich durch die Weitergabe an die Kunden.

#### **Entdichtung der Arbeit**

Wo die Belastung nicht in der Ausübung der Arbeitstätigkeit selbst liegt, sondern in den zeitlichen Rahmenbedingungen ihrer Ausführung, kann es eine große Hilfe sein, den Zeitdruck für älterer Mitarbeiter zu reduzieren durch die Möglichkeiten eines individuellen zeitlichen Rahmens für die Arbeitsausführung, ohne dass dies die Arbeiten anderer Beschäftigter behindert. Hierzu gibt es bereits in einigen Branchen Tarifverträge oder Betriebsvereinbarungen.

#### **Referenzbeispiel: Generationenvertrag in einem Reifenwerk**

Sobald die Summe aus Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsjahren 72 überschreitet, garantiert das Werk den Effektivverdienst auch bei gesundheitlich bedingter Minderleistung. Die Erfahrung zeigt, dass die Mitarbeiter entspannter und dadurch z. T. effektiver arbeiten. (Morschhäuser).

#### **Gesundheitsschonende Arbeitsausführung**

Zu einer belastungsarmen Arbeitstätigkeit gehört nicht nur der ergonomisch einwandfreie Arbeitsplatz und die Berücksichtigung eines dem Leistungsvermögen entsprechenden Arbeitstempos, sondern auch die „richtige“ Art der Arbeitsausführung. Die allgemein bekannten, wenngleich nicht immer auch angewandten, individuellen Verhaltensregeln werden insbesondere von den Krankenkassen im Rahmen der Gesundheitsförderung popularisiert (entspanntes „dynamisches“ Sitzen, regelmäßiger Positions- und Tätigkeitswechsel, etc.). Dazu gehört auch das Benutzen vorhandener persönlicher Schutzausrüstung oder von Maschinen zur Lastenhandhabung („Treppesteiger“, Balancer, Hallenkräne, etc.)

#### **Gewerkbezogene betriebliche Gesundheitsförderung**

Das IKK-System bietet dezentral eine Vielzahl von gewerkbezogenen Gefährdungsanalysen auf der Basis eigener Erhebungen und Routinedatenauswertungen an. Diese Analysen waren die Grundlage zur Entwicklung gewerkbezogener Anleitungen zu gesunder Ernährung, Stressabbau oder Bewegungsprogrammen.

Modelle wie der „Generationenvertrag“ sind im Handwerk aufgrund der Betriebsgröße und der finanziellen Spielräume kaum möglich. Wo reduzierte Leistung eines Mitarbeiters akzeptiert wird, erfolgt dies i. d. R. auf der Basis persönlich-moralischer Verbundenheit.

## **Bewertung**

Technikeinsatz zur Belastungsminderung kann auch im Handwerk erfolgreich sein. Nur: Technische Entwicklungen sind nie Selbstzweck, sondern erhalten ihren Wert durch wirtschaftliche Nutzung. Technische Lösungen amortisieren sich in einem Großbetrieb ganz anders als im Handwerk. Während z. B. in einem industriellen Großbetrieb mit Drei-Schicht-System viele Arbeitnehmer oft über die gesamte Schichtdauer z. B. von einer Absauganlage profitieren, kommt in einem handwerklichen Kleinbetrieb eine solche Anlage u. U. nur bei einzelnen Aufträgen oder Arbeitsgängen zum Einsatz. Es muss daher davon ausgegangen werden, dass aufgrund von geringem Tempo und Volumen der Investitionstätigkeit eine technische Modernisierung des Betriebes wesentlich langsamer vor sich geht als im Großbetrieb. Und je aufwändiger die Investition, desto langsamer werden Verbesserungen der technischen Ausstattung im Handwerk wirksam.

## **6.2 Alternsgerechte Arbeits- und Organisationsentwicklung**

Allgemein geht es darum, die Arbeitssituation rundherum so zu gestalten und die Beschäftigten so zu fördern, dass ihre Kompetenzen eingebracht, ihre Leistungspotentiale über den gesamten Erwerbsverlauf genutzt und dadurch erhalten und ausgebaut werden können. Die sinkende „Halbwertszeit“ von Wissen macht darüber hinaus berufliche Weiterbildung erforderlich, um die Einsatzmöglichkeiten und die Erwerbschancen während der gesamten Arbeitsbiographie zu sichern. In diese Richtung zielen auch altersorientierte Konzepte von Rotation oder Gruppenarbeit.

### **Aufgaben(um)verteilung / -mischung**

Neben der grundsätzlichen Neuorganisation von Arbeitsabläufen sind hier Formen der Aufgabenverteilung bzw. -umverteilung angesprochen. Arbeiten sollen so (um)verteilt werden, dass die individuelle Leistungsfähigkeit angemessen berücksichtigt wird, ohne Routineabläufe unnötig zu verkomplizieren. Dabei darf weder Über- noch Unterforderung und auch keine Stigmatisierung oder Dequalifizierung erfolgen.

Das Beispiel einer Tandembildung zeigt, wie erfolgreich die Bedenken des Mitarbeiters, zum ‚alten Eisen‘ zu gehören, durch Verweis auf die Bedeutung seiner Arbeit ausgeräumt wurden.

### **Fallstudie I, SHK-Betrieb Ruhrgebiet: Entlastung von schwerer körperlicher Arbeit in der Montage**

Das Beispiel Tischlerbetrieb bestätigt unseren Befund von der Bedeutung einer sensiblen Zusammenstellung wechselnder Teams durch den Meister für Zufriedenheit und Produktivität.

### **Referenzbeispiel: Auftragsverteilung in einem Tischlerbetrieb**

In dem Tischlerbetrieb arbeiten mit dem Betriebsinhaber / Meister neun Personen; die drei ältesten Gesellen sind 58, 61 und 64 Jahre alt. Durchgeführt werden Arbeiten des Innenausbaus, überwiegend in Einzelfertigung, sowie in geringem Umfang Kunstschreinerei. Der älteste Geselle ist nach Einschätzung

des Meisters aufgrund seiner langjährigen Erfahrung und hohen Qualifikation der „richtige Mann für diffizile Sachen“. Er baut etwa Chorverkleidungen in einer Kirche ein oder führt Holzschnitzereien aus. Der 61jährige restauriert schwerpunktmäßig Möbel, wobei er bei den Vorarbeiten von einem Auszubildenden unterstützt wird. Der 58jährige schließlich baut vorwiegend Haustüren. „Dafür ist er wirklich geboren“, meint der Meister. Die Kunst des Chefs besteht darin, die jeweiligen Fähigkeiten und Interessen der Gesellen zu erkennen und sie – bei aller geforderten Flexibilität – ihren Fähigkeiten entsprechend einzusetzen. „Man muß bei den Älteren herausfinden, wo ihre Stärken sind und sie so weit für das, was sie können, einsetzen, wie es möglich ist.“ (Morschhäuser 1999)

Aus dieser Fallstudie zog Morschhäuser den Schluss, dass es keine generell altersgerechten Arbeitsaufgaben gibt, sondern dass dies personenabhängig entschieden werden muss.

Unter der Rubrik Entmischung / Neumischung von Tätigkeiten kann das aggregierte Beispiel von Behrens angesiedelt werden.

### **Referenzbeispiel: Perspektiven älterer Mitarbeiter im Maler- und Ausbaubereich**

In einer Untersuchung berichtet Behrens, dass viele ältere Maler weder auf Gerüsten stehen wollten, noch teure neue Maschinen in die Hand nähmen. Dafür verstünden sie sich auf alle Arbeiten des Ausbaus – nicht nur auf die in der Ausbildung gelernten-, seien umsichtig, geduldig und höflich. Sie seien jungen Kollegen immer dann überlegen, wenn ein ganzes Haus mit Kundenkontakt und vielen Teilaufgaben zu renovieren oder auszubauen sei. Als Lösungsansatz in diesem Bereich wird eine Entmischung der jetzigen Tätigkeits-schneidung hin zu Tätigkeitsmischungen, die die jeweiligen altersspezifischen Stärken besonders nutzen, gesehen. (Behrens 1999)

Behrens schlägt vier Wege vor: 1. altersgerecht gemischte Tätigkeitsbündel (Bauleitung), 2. Spezialisierung des betrieblichen Leistungsangebots, 3. interne Arbeitsteilung und 4. eine Arbeitsteilung zwischen selbständigen Teil- und Unterauftragnehmern. Kritisch merkt der Autor an, dass der erste Weg (Bauleiter) zwar kaum Tätigkeiten mit altersabhängig begrenzter Ausführbarkeit aufweist, die Tätigkeit jedoch nicht jedem möglich ist (s. u.). Die Spezialisierung des Angebots sei bei älteren Betriebsinhabern zu beobachten, die das betriebliche Angebot nicht nach der Nachfrage, sondern nach den Fähigkeiten der Belegschaftsmitglieder ausrichten - eine u. E. wettbewerbsökonomisch mehr als riskante Variante. Mit der Arbeitsteilung zwischen selbständigen Teil- und Unterauftragnehmern wird ein Verfahren beschrieben, wonach etwa ein Sohn des alten Betriebsinhabers einen oder zwei jüngere Gesellen vom alten Betrieb übernimmt und unter dem gemeinsamen Dach einen eigenen Betrieb mit anderem Profil eröffnet mit bedarfsweiser wechselseitiger Ergänzung.

## Teamarbeit

Durch Teamarbeit kann sich das Tätigkeitsspektrum für den einzelnen Mitarbeiter erweitern, verschiedene Arbeitsaufgaben können wechselweise wahrgenommen werden, sie können gemäß individueller Leistungsfähigkeit verteilt werden, wodurch größere Handlungsspielräume erreicht werden können. Älteren Mitarbeitern können in einem altersgemischtem Team bewältigbare Arbeitsaufgaben zugeteilt werden. Das Beispiel Tandembildung zeigt einerseits die erfolgreiche Teambildung in der wahrscheinlich für das Handwerk häufigsten Teamgröße und eine betriebliche Kombination mit dem Erfahrungstransfer

### **Fallstudie L, Bauunternehmen Rheinland-Pfalz: Tandem für Spitzenmann im Pflasterbau**

Dagegen berichten Pack u. a. über ein Beispiel der Teambildung (eines größeren Betriebes), die negative Auswirkungen „zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung“ hat.

### **Referenzbeispiel: Altersgemischte Teams – Fallstricke**

Bei einem Landmaschinenhersteller sind in der Baugruppenmontage altersgemischte Teams gebildet worden. Auf insgesamt hohem Qualifikationsniveau arbeiten alle dort, wo sie am meisten schaffen können: die Jüngeren vorwiegend in der Montage, die Älteren beim Prüfen, Justieren, Nacharbeiten. Dadurch wird aber die Facharbeiterqualifikation der Jüngeren nur noch unzureichend abgefordert und es erfolgt kein Erfahrungsaufbau oder –transfer. Die Entlastung bei den Älteren verstärkt den Abbau körperlicher Leistungsfähigkeit und im Resultat ergeben sich eine Verringerung der Personaleinsatzflexibilität sowie Produktivitätsprobleme. (Pack 2000)

## Spezialisierung

Während Behrens nachdrücklich vor einer zu starken Spezialisierung älterer Mitarbeiter warnt, damit sie nicht ihre Flexibilität und Innovationsbereitschaft verlören und sich selbst ins Abseits spezialisierten, schlagen Mendius u. a. eine zielgenaue back-to-the-roots-Spezialisierung vor. Das Handwerk sei ein Wirtschaftssektor mit hohem Anteil der Arbeitskosten an der Wertschöpfung, habe aber zur Verbesserung dieser Situation im KFZ Bereich eher „großbetrieblich“ reagiert mit steigender Technisierung, Durchrationalisierung und Intensivierung der Arbeitsvollzüge und der Durchsetzung des Prinzips „Austausch statt Reparatur“. Das Beispiel „Altautorecycling“ empfiehlt ein anderes Reaktionsmuster: „genuin handwerkliche Produktion durch Service zu veredeln“.

### **Referenzbeispiel: Altautoprobeme lösen und Arbeitsplätze schaffen**

Das Umsetzungsprojekt hat zum Ziel, Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem für ältere Arbeitnehmer des KFZ - Gewerks zu schaffen durch eine neue Geschäftsidee im Verbund von Unternehmen, Verbänden, Kommunen und Arbeitsverwaltung. Probleme betrieblicher Personalpolitik (Arbeiten mit zunehmend alternden Belegschaften) sollen gelöst und gleichzeitig strukturelle Um-

brüche in der Branche abgefedert werden. Die Projektidee zielt auf die Schaffung neuer Arbeitsplätze unter besonderem Rückgriff auf die vorhandenen beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen gerade älterer KFZ Handwerker. Eine Zusatzqualifizierung soll es sowohl (älteren) arbeitslosen als auch (noch) beschäftigten Handwerkern ermöglichen, in der möglichst zerstörungsfreien Demontage von Altfahrzeugen dauerhafte Beschäftigung zu finden.

Der Erfolg des Modells ist stark mit strukturpolitischen Aspekten der Branche verbunden. Die praktische Eignung speziell für Ältere wird von den Autoren ebenso wie die (aktuellen) ökonomischen Umsetzungsperspektiven eher zurückhaltend bewertet.

### **Neue Wege der Nachwuchskräftegewinnung, Nachfolgeplanung**

Viele Modelle der Entlastung älterer Handwerker durch Organisation und Verteilung der Arbeit basieren auf dem Vorhandensein einer ‚gesunden Mischung‘ von Alt und Jung im Betrieb. Bereits heute gibt es aber in einigen Gewerken „demografische Risiken“, die nichts mit Alterungsprozessen der Gesellschaft zu tun haben. Vielmehr spiegeln sie die Wahrnehmung von wirtschaftlichem Potential und Image des Gewerks bei jungen Leuten wieder. So finden wir z. B. eine besonders ungünstige Altersstruktur bei Meistern wie Beschäftigten in Gewerken wie Schumacher oder Metzger, den „Verlierern des Strukturwandels“ (Ax, Klose). Auch wenn die Altersstruktur der Beschäftigten im Handwerk heute noch insgesamt als relativ gut zu bewerten ist, gibt es Hinweise darauf, dass die Aufnahme eines Handwerksberufes für zahlreiche Jugendliche „2. Wahl“ ist, da sie in Industrie oder Verwaltung keinen Ausbildungsplatz bekommen haben. Die Organisationen des Handwerks müssen zusammen mit den Berufsgenossenschaften im Sinne einer effektiven Prävention des Kompetenzverlustes durch Abwanderung Konzepte und Maßnahmen entwickeln, junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen und, was an Bedeutung gewinnt, die jungen Menschen, die sich für eine Ausbildung im Handwerk entschieden haben, auch im Handwerk zu halten.

#### **IKK: Gesunder Start ins Handwerk**

Unterstützt von der Handwerkskammer und Berufsschulen wurden in Berlin und Brandenburg Auszubildende aller Ausbildungsjahrgänge aus unterschiedlichen Berufen des Handwerks befragt. Die Ergebnisse dokumentieren die Wahrnehmungswelt der jungen "Arbeitnehmer von morgen", verdeutlichen die Haupt-Belastungen der Auszubildenden und ihre gesundheitliche Situation, ihre Probleme bei der Berufsberatung und im Berufsschulunterricht und werfen aus der Sicht der Azubis ein Licht auf eine Vielzahl kritischer Faktoren, die derzeit den erfolgreichen Berufseinstieg erschweren. Die Studie ist "Handwerkszeug" für Betriebe, Ausbilder, Lehrer und Eltern.

#### **Bewertung**

Insgesamt handelt es sich bei den vorgestellten arbeitsorganisatorischen Modellen altersgerechter Arbeit um den Bereich mit sehr großem Umsetzungspotential. Es bleibt in allen Fällen das Problem zu lösen, Regelung einvernehmlich mit der ganzen Belegschaft zu treffen. Zu vermeiden ist die Zuteilung von lediglich Hilfsauf-

gaben für Ältere. Ein Risiko bleibt dadurch bestehen, dass nicht erkannte persönliche Kompensation von Leistungseinschränkungen (um das Gruppenniveau zu halten) gesundheitliche Verschlechterungen nach sich ziehen können. Zwei Aspekte erschweren die Verbreitung o. g. Umsetzungsmodelle:

- Nicht alle Tätigkeiten lassen sich nach Belieben ent- und vermischen, spezialisieren oder umverteilen. So liegt z. B. das (alltägliche) Dilemma eines Lösungsmodells zur Entlastung Älterer von körperlicher Schwerarbeit darin, dass sich die personale Ganzheitlichkeit handwerklicher Arbeit vor Ort (die ‚Einheit von Kopf und Hand‘) nicht beliebig dekomponieren und nach außerökonomischen Kriterien reorganisieren lässt.
- Zahlreiche Betriebe beschäftigen angelernte Helfer ohne Fachqualifikation als Fahrer, Lagerist, Handlanger etc. Sie können zu wesentlich niedrigerem Lohn beschäftigt werden als ältere leistungsgewandelte Handwerker. Folglich ist es aus wirtschaftlichen Gründen eher attraktiv, ein Modell zu wählen „Vollwertiger Spezialist plus Hilfskraft im Bedarfsfall“, das eine sehr hohe Arbeitsproduktivität hat, anstelle von „Leistungsgeminderter Älterer plus Hilfskraft“ zur Erreichung der durchschnittlichen Produktivität. Die Organisation von Arbeit ist dann erfolgreich gewesen, wenn alle Beschäftigten ein möglichst vielfältiges und abwechslungsreiches Aufgabenspektrum haben, das an ihren Fähigkeiten ausgerichtet ist. Jede Übertragbarkeit von Modellen wird sich allerdings vor der Folie des lokalen / regionalen Marktes diskutieren lassen müssen, der ja bekanntlich wenig Raum für gut gemeinte Miniaturisierungen von Großbetriebslösungen bietet.

### **6.3 Betriebskooperationen und –verbände, Arbeitskräfte-Pools**

Handwerkerkooperationen als Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks sind auch eine Reaktion auf das gewandelte Verbraucherverhalten. Häufiger erwarten Kunden individuell maßgeschneiderte Lösungen, möglichst aus einer Hand. Hier sollen Kooperationen helfen, weil die geforderten Lösungen in der Regel nicht im Alleingang eines Betriebes entstehen können. In der Vergangenheit haben Handwerker daher nach Partnern gesucht, die in Größe und Struktur zu ihnen passen und das eigene Angebot sinnvoll ergänzen. Dabei sind auch neue Angebotsstrukturen entstanden, wie das Angebot von Wärmelieferungen, die mit dem Bau verknüpfte Vorfinanzierung von Verkehrsprojekten, das Facility-Management und gemeinsame wirtschaftliche Aktivitäten mit öffentlichen Trägern. Kooperationen gewinnen auch deshalb an Bedeutung, weil sie helfen, bestehende Marktsegmente zu sichern, auszubauen und neue Märkte hinzu zu gewinnen.

In all ihren Formen sollen Kooperationen dabei Größennachteile von Handwerksbetrieben kompensieren. Die Fallstudie aus dem Handwerkerverbund Nord zeigt, wie im Verbund verbesserte Möglichkeiten für Ältere bestehen, ihren Fähigkeiten gemäß eingesetzt zu werden.

#### **Fallstudie H, Schreinerbetrieb Nord: Aufbau eines Handwerker-Verbundes**

Die Vielfalt der vorhandenen Kooperationskonzepte ist groß, es überwiegen aber quantitative Kooperationen mit einer niedrigen Kooperationsintensität oder einem eingegrenzten Kooperationsfeld.

### **Kooperationen unter gleichen Gewerken**

Sie entstehen zum Beispiel für gemeinsamen Einkauf oder Verkauf oder zur Ausgestaltung eines gemeinsamen Notdienstes. Ein „Klassiker“ handwerklicher Kooperationen ist die Bieter - oder Arbeitsgemeinschaft zur Ausführung eines größeren Auftrages.

#### **Referenzbeispiel: GFT Gemeinschaftsfernmeldetechnik**

So besteht bereits seit 25 Jahren die GFT Gemeinschaftsfernmeldetechnik. Sie hat inzwischen 160 Mitgliedsfirmen und ermöglicht vor allem den günstigen Einkauf von Telekommunikationsprodukten, bietet aber auch Hilfe bei der Planung großer Projekte, Unterstützung bei der Angebotserstellung oder bei Produkt- und Preisvergleichen.

Hilfreicher für einen abgestimmten Personaleinsatz Älterer dürften Kooperationen mit mehreren Gewerken sein.

#### **Referenzbeispiel: Hand - in - Hand - Werker GmbH**

Seit vierzehn Jahren bietet die „Hand - in - Hand - Werker GmbH“ selbständige Handwerkskooperationen nach dem ‚Reutlinger Modell‘ an. Diese Kooperationen lassen Handwerksbetrieben ihre rechtliche und unternehmerische Freiheit und schaffen die Möglichkeit, Bauleistungen konzentriert aus einer Hand anzubieten.

Eine dritte Form ist die Kooperation von Handwerksunternehmen mit anderen Wirtschaftsbereichen und staatlichen Institutionen.

#### **Referenzbeispiel: Verein „Drehscheibe“**

1996 wurde in Helmstedt der Verein „Drehscheibe“ gegründet, dem zwei Landkreise, zwei Kommunen und 3 Kreishandwerkerschaften angehören. Er soll Marktchancen für kleine und mittlere Unternehmen im Hinblick auf anstehende Investitionen der Region verbessern und hilft Investoren bei der Suche nach kompetenten Fachbetrieben, stimmt Ausschreibungsbedingungen ab, koordiniert Bieter - und Arbeitsgemeinschaften und vermittelt Aufträge an kleine Unternehmen der Region. (alle: ZDH, o. J.)

### **Bewertung**

Kompensatorische Lösungen mit Hilfe innovativer Maßnahmen sind besonders Erfolg versprechend auf zwischen- oder überbetrieblicher Ebene. Gewerkespezifische oder gewerkeübergreifende Kooperationen und joint ventures könnten den Spielraum für einen altersadäquaten Personaleinsatz erweitern. Aber auch in der Gründung überbetrieblicher Dienstleistungs-Pools für das Handwerk auf Innungs- oder Kreis-

handwerkerschafts-Ebene, z.B. im Bereich Arbeitssicherheit und Umweltschutz, liegen Optionen für altersgerechte Beschäftigung im und für das Handwerk.

## **6.4 Gestaltung von Erwerbsverläufen**

Wenn eingespielte Karriere- und Versetzungswege aufgrund flacher Hierarchien oder alternder Belegschaften zunehmend versperrt sind, werden im Großbetrieb neue Pfade eines innerbetrieblichen Positionswechsels gezielt geplant und etabliert. Dabei rücken dann die Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels auf den horizontalen Ebenen in den Blickpunkt. Derartige Mobilitätsprozesse können ein „lebensbegleitendes Lernen“ anstoßen bzw. fördern und damit die Arbeitsfähigkeit im Betrieb stärken. Verbessert wird so auch die Chance bei Wechseln zwischen Betrieben. Die Entwicklung von tauglichen Konzepten zur Gestaltung von Erwerbsverläufen im Handwerk steckt noch in den Kinderschuhen. Die Idee des ‚think small‘ ist bei Planern von Organisations- und Personalentwicklung noch unzureichend diffundiert. Zahlreiche Vorschläge suggerieren die problemlose Übernahme von im Großbetrieb erfolgreichen Konzepten, die „nur“ zu verkleinern seien.

Laufbahngestaltung kann unterschiedliche Formen annehmen. Sie kann Beschäftigte systematisch von besonderen Belastungseinflüssen ausnehmen, gezielt auf innerbetriebliche Karrieren (vertikal) hin arbeiten oder auf neue (horizontale) Tätigkeitsfelder vorbereiten. Auch eine gezielte einvernehmliche Externalisierung (Neugründung, outsourcing) ist als Laufbahnziel denkbar.

Wenn Beschäftigten der berufliche Aufstieg gelingt, können sie mit steigendem Alter betriebliche Funktionen einnehmen, die körperlich weniger belastend sind, dafür aber größere Anerkennung genießen. So arbeitet sich in der Fallstudie E der Mitarbeiter langsam und ‚unmerklich‘ in die neue – überbetriebliche - leitende Funktion hinein.

### **Fallstudie E, SHK-Betrieb 2 Ruhrgebiet: Von der Baustellenmontage zur Baustellenkoordination**

Die Fallstudie A dokumentiert eine durch die desolante organisatorische Verfassung eines größer gewordenen Betriebes quasi erzwungene, aber dennoch erfolgreiche (eher horizontale) Laufbahngestaltung.

### **Fallstudie A, Malerbetrieb Ruhrgebiet: Von der Baustelle in die Kundenberatung**

Im Gegensatz dazu bestand in der Fallstudie D die eher seltene Gelegenheit, die Optimierung der Betriebsorganisation als betriebliches Gemeinschaftsprojekt mittelfristig zu planen.

### **Fallstudie D, SHK-Betrieb 1 Ruhrgebiet: Qualifizierung zur Optimierung der internen Planung und Verwaltung**

Der in der Fallstudie C beschriebene horizontale Tätigkeitswechsel in ein neues Geschäftsfeld zeigt die enge Verwobenheit von Laufbahngestaltung mit Qualifikationserhalt und -pflege.

## **Fallstudie C, Bäckerei Rheinland: Tätigkeitswechsel vom Backen zu mehr Konditorentätigkeit**

### **Belastungsorientierte Laufbahngestaltung**

Morschhäuser weist auf eine Variante der belastungsorientierten Laufbahnplanung hin, bei der zunächst unterschiedliche Tätigkeitsfelder des Betriebes im Hinblick auf ihre Belastungsstruktur und die Eignung für den Einsatz älterer Mitarbeiter untersucht werden, um dann gezielt „belastungsmindernde Positionswechsel“ vorzunehmen.

### **Referenzbeispiel: Belastungsorientierte Laufbahnplanung im ÖPNV**

„Um die einzelnen Buslinien nach den ihnen innewohnenden Arbeitsbelastungen einzuschätzen, hat sich der Betriebsarzt mit einer Gruppe langjährig beschäftigter Busfahrer zusammengesetzt. In dieser Gesprächsrunde wurden besonders anstrengende Linien definiert und die zu Grunde liegenden Belastungskriterien herausgearbeitet... Zugleich konnten eher gesundheitsschonende Dienste ausgemacht werden... " (158)

### **Anleitung zur systematischen Laufbahngestaltung**

Ein sehr interessanter Ansatz wird von Packebusch u. a. vertreten, die dem Betriebsinhaber Hilfestellungen geben wollen, Personalentwicklung und Laufbahngestaltung in seinem Unternehmen systematisch bzw. gezielt zu betreiben.

### **Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben**

Die Wirksamkeit der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ für das Dachdecker- und SHK-Gewerk nachgewiesen haben Packebusch u. a. und empfehlen ein betriebskooperatives Unterstützungskonzept, das älteren Beschäftigten Laufbahnalternativen innerhalb und außerhalb des Gewerks aufzeigen soll. Die Maßnahmen zur Entwicklung des Arbeitsvermögens sollen dem Betrieb die Personalbindung erleichtern und älteren Beschäftigten die dauerhafte Integration in der Erwerbsarbeit sichern helfen. Empfohlen wird ein „multiples Verfahren“ mit betriebsspezifisch anzupassenden Elementen von Organisations- und Personalentwicklung. Dazu gehören Personalplanung, Qualifizierung, Mitarbeitergespräche, Arbeitsorganisation sowie Auf-, Um- oder Ausstiegsszenarien. Eine Reihe von Broschüren und Seminarkonzeptionen wendet sich an Betriebsinhaber.

Das Vorgehen ist verdienstvoll, vor dem Hintergrund zahlreicher Befunde über die Arbeits- und Sozialordnung im Handwerk aber nicht unumstritten, die eher die eingeschränkten Möglichkeiten systematischer (Laufbahn-) Planung betonen.

### **Bewertung**

Auch im Licht unserer Befunde sind die Möglichkeiten systematisch geplanter Laufbahngestaltung im Handwerk sehr begrenzt (nicht unmöglich, siehe Fallstudie D): Gründungen innerbetrieblicher neuer Geschäftsfelder sind eher die Ausnahme. Dessen ungeachtet bleibt die Frage der jeweiligen Zumutbarkeit zu lösen, Mitarbeiter

müssen bereit sein, sich auf die neuen Anforderungen einzulassen. Und sie müssen die Fähigkeiten dazu haben oder in absehbarer Zeit risikoarm erwerben können: Bauleiter zu werden ist nicht für alle möglich.

Eine denkbare Variante für das Handwerk liegt in der personenbezogenen Laufbahnplanung. Der altersbedingte innerbetriebliche Wechsel eines Monteurs von der Baustelle ins Materiallager ist eine individuelle, stigmatisierende ‚Notlösung‘. Dagegen kann ein seine Mitarbeiter sorgfältig beobachtender Meister deren Fähigkeiten und Interessen gut beurteilen und somit im Einzelfall auch längerfristig „individuelle Entwicklungswege im Betrieb“ konzipieren - sofern Betriebsgröße und Auftragslage es hergeben.

Wie in unseren eigenen Fallstudien dargestellt, haben sich einige der Umgestaltungen und Innovationen allerdings eher aus wirtschaftlichen Krisensituationen begründet. Sie sind deshalb nicht negativ zu bewerten, zeigen aber enge Grenzen der Umsetzungskorridore.

## 6.5 Alternsgerechtes Lernen

Auch wenn es künftig nicht mehr lediglich um kompensatorische Maßnahmen zum nachträglichen Ausgleich qualifikatorischer Defizite älterer Arbeitnehmer gehen darf, wird man ausgehend von den gegenwärtig bestehenden Problemlagen nicht umhin können, kurzfristige Ausgleichsstrategien parallel zu verfolgen. Dies betrifft insbesondere ältere Beschäftigte auf niedrigem und mittlerem Qualifikationsniveau. Hierfür müssen kurz- und mittelfristig auch weiterhin alterszentrierte Qualifizierungen im Sinne einer besonderen Förderung der Qualifizierung der jetzt älteren Beschäftigten und Arbeitslosen verfolgt und Kompensationsmöglichkeiten für in der Vergangenheit entstandene Qualifikationsdefizite geschaffen werden. Allerdings sind bestimmte „altersspezifische“ Voraussetzungen und Bedingungen zu beachten. Die bisherige Weiterbildungspraxis für ältere Beschäftigte ist dadurch gekennzeichnet, „dass bei Qualifizierungsmaßnahmen eine Selektion der Mitarbeiter stattfindet, die als problembehaftet geltende Arbeitnehmergruppen, wie z. B. Ältere... ausschließt“ (Langhoff, Israel 1993), so dass Weiterbildungskonzepte, die den besonderen Bedürfnissen Älterer entgegenkommen, kaum entwickelt und realisiert sind. Dies wären z. B.: Qualifizierungen im Umfeld des bisherigen Tätigkeitsbereiches unter Verwertung vorliegender Berufserfahrungen, Flankierung der Qualifikationsmaßnahmen durch Beratung der Teilnehmer, geeignete Lernmethoden, kurze Verweildauer zum Erhalt der Motivation, hohe Anteile beruflicher Praxis.

Ein Beispiel, in dem Erfahrungswissen über innerbetriebliche Arbeitsabläufe mit neuen Lerninhalten verbunden wird, stellt Baringhorst vor.

### **Referenzbeispiel: Qualifizierungsmaßnahme als betrieblicher Umweltschutzbeauftragter für ältere Arbeitnehmer**

Durch die an diesen Voraussetzungen ansetzende Qualifizierungsmaßnahme zum betrieblichen Umweltschutzbeauftragten sollen ältere Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben zum betrieblichen Umweltschutzbeauftragten für die Bereiche Umweltschutztechnik und –beratung ausgebildet werden. Diese Tätigkeit steht dabei ausdrücklich nicht in Konkurrenz zum qualifizierten Umweltschutzberater im Handwerk, sondern ermöglicht die regelrechte Durchführung der vom Gesetzgeber geforderten Abfallentsorgung innerhalb der Betriebe

und befähigt zur Kooperation mit Umweltschutzberatern im Handwerk. Das Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer über innerbetriebliche Arbeitsabläufe bzw. Produktionsverhältnisse in Klein- und Mittelbetrieben wird genutzt und verbunden mit neuen Lerninhalten, um eine fachgerechte Abfallentsorgung zu gewährleisten. Die so qualifizierten älteren Arbeitnehmer könnten mehrere Funktionen, quasi als Vermittler und Bindeglied zwischen den ökonomischen Interessen der einzelnen Handwerksfirmen und den ökologischen Interessen der Städte und Kommunen übernehmen. (Baringhorst 1996)

### **Qualifizierung für einen neuen Handwerksberuf**

Die absehbare Verlagerung von ausführenden zu planenden und dispositiven Tätigkeiten wird aller Voraussicht nach auch im Handwerk zu einem steigenden Bedarf an breit und disziplinübergreifend ausgebildeten sowie beruflich und sozial qualifizierten Arbeitskräften führen (Frevel 1998). Fehlende Qualifikation kann sich auch als Engpass im handwerklichen Markt Anpassungsprozess erweisen, wenn Betriebe ihre Qualifizierungen im Wesentlichen nur (kurzfristig) von der technischen Seite her auslegen.

Das Referenzbeispiel der HWK Hamburg stellt ein in mehrfacher Hinsicht innovatives Qualifizierungskonzept vor. Ältere werden für ein neues und komplexes Berufsbild erfahrungsbasiert qualifiziert unter Betonung der ‚social skills‘.

#### **Referenzbeispiel: „Altersgerechte und flexible Arbeit im Handwerk“**

Älter werdende Fachkräfte im Bau- und Ausbaugewerk sind die Zielgruppe des Projektes ALPHI, in dem versucht wird, den Aufbau eines in Deutschland neuen Geschäftsfeldes (Facility-Management) mit der Neukonzeptionierung von Fortbildungsangeboten und Qualifizierungsinhalten zu entwickeln, damit Berufserfahrene ältere Handwerker darin arbeiten können. Leitidee der Qualifizierung ist die Erhaltung traditioneller, ganzheitlicher Arbeitskonzepte. Hier wurden neue Fortbildungsangebote in Verbindung mit Betriebsberatungen konzipiert und erprobt. Das Besondere an diesem Projekt sind die gewerkeübergreifenden Angebote mit bundesweiter Übertragbarkeit (Regelangebote!), die Thematisierung des ‚Arbeitens in Kooperationen‘ unter gleichen Partnern mit dem Ziel, ältere Handwerker für die Arbeit in Verbänden ‚fit‘ zu machen und die damit verbundene Kampagne zur Sensibilisierung und Aktivierung des regionalen Handwerks (Führungskräfte/Inhaber) und seiner Organisationen.

### **Lebenslanges Lernen**

Lebenslanges Lernen beinhaltet die Integration von Qualifizierungsprozessen in die Arbeitsorganisation über lernförderliche Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel mit der Perspektive von Weiterbildung über die gesamte Zeitdauer der Erwerbstätigkeit durch geeignete Arbeitszeitmodelle. Dabei ist die Arbeitstätigkeit selber in hohem Maße als ein zu aktivierendes Lernpotenzial anzusehen, so dass Lernen „an den Arbeitsplatz zurückkehrt“.

Meist werden freie Stellen bei Bedarf mit einer Person besetzt, die bereits über die erforderliche Qualifikation verfügt. Langfristig orientierte Weiterbildungsmaßnahmen

sind im Handwerk eher die Ausnahme. Dass es auch anders geht, zeigt die Fallstudie M., in der ein Betrieb seinen Mitarbeiter bei dessen dauerhafter Weiterbildung unterstützt.

### **Fallstudie M, Schreinerbetrieb Westfalen: Hochqualifiziert im Hochpreissegment**

#### **Bewertung:**

Eine Betrachtung der betrieblichen Wirklichkeit zeigt den gegenwärtig noch weitestgehend appellativ-normativen Charakter der präsentierten Ausnahme-Lösungen für das Kleinbetriebssegment: Gesellschaftspolitische Forderungen stehen vielfach unvermittelt den (berechtigten) praktischen Interessen der betrieblichen Handlungsträger gegenüber, nach denen die Bedeutung beruflicher Weiterbildung primär ihre ökonomische Verwertbarkeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer beweisen muss.

Natürlich müssen die wachsenden kognitiven Anforderungen vereinbar bleiben mit der hohen Qualität des praktisch-handwerklichen Arbeitens. Aber darüber hinaus müssen Strukturen einer zielgruppengerechten Ausbildung für lernschwache wie für lernstarke durch Modularisierung und Durchlässigkeit verstärkt werden. Das zu erhaltende System der dualen Bildung bedarf dazu einer intensiven Kooperation von Betrieben, Berufsschulen und überbetrieblichen Ausbildungsinstituten. Die Weiterbildung wird sich künftig intensiver beschäftigen mit Themen wie Kooperations- und Projektmanagement sowie mit der Vermittlung von Methoden- oder Sozialkompetenzen. Hier liegt eine Chance für ältere Handwerker.

## **6.6 Arbeitszeitgestaltung**

Die vielfältigen Formen der Gestaltung von Arbeitszeit (Schichtvermeidung, -begrenzung oder -gestaltung, Altersteilzeit, Lebensarbeitszeit) sollen Volumen, Dauer und Lage der Arbeitszeit so verändern, dass dadurch Belastungen vermieden werden (auch für jüngere Mitarbeiter). Durch Arbeitszeitverkürzungen etwa verändert sich zum einen das Verhältnis von Arbeitszeit und Regenerationszeit, zum anderen ist für viele Ältere die Erbringung der erwarteten Leistung über einen kürzeren Zeitraum hinweg möglich, wo die Vollzeitarbeit zu einer Überbelastung führen würde, wie die Fallstudie G zeigt.

### **Fallstudie G, Maschinenbau Rheinland: Altersteilzeit zur Vereinbarkeit von Familie und Arbeit**

Wo Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich Anwendung finden soll, ist dies natürlich von der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Betriebes abhängig. Andere Konzepte verfolgen einen eher „gleitenden“ Übergang in die Rente, indem die Arbeitszeit individuell schrittweise reduziert wird (dann allerdings ohne vollen Lohnausgleich).

Das Altersteilzeitgesetz, nicht aus gesundheits-, sondern aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in Kraft gesetzt, unterstützt derzeit in der Praxis mehrheitlich keine laufende Entlastung, sondern den frühzeitigen Komplettausstieg als „Block – Modell“.

#### **Bewertung**

Altersteilzeit wird im Handwerk auf absehbare Zeit randständigen Charakter behalten. Arbeitszeitkonzepte, die eine Lebensperspektive mit einbeziehen, ein „über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestaltung von Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit“ (Frerich, Nägele 1998) mit „Zeiten des 'Ruhestands'... über den ganzen Lebenslauf“ (Kohli 1993) und „Wahlarbeitszeiten“ (Zimmermann 1998) sind unter den gegebenen Verhältnissen ökonomisch prekärer Situation vieler kleiner Unternehmen höchstens attraktive Visionen.

## 6.7 Betriebliche Gesundheitsförderung

Hinzu sollte eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zur Stärkung der persönlichen Ressourcen treten, was Karazman als das „Wachküssen“ von Gesundheitspotentialen in der Arbeitswelt“ bezeichnet. Hier haben sich kontextbezogene Varianten verhaltensorientierter Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung, soziale Anerkennung) in Kombination mit beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilungen (Befragungen, Gesundheitsberichte, Gesundheitszirkel) bewährt.

## 6.8 Zusammenfassung

Der materialreiche und höchst instruktive Artikel von Morschhäuser (1999) zu den „Grundzügen altersgerechter Arbeitsgestaltung beginnt mit zwei wichtigen, moralisch geprägten Fragen:

*„Sollen bezogen auf die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung ausschließlich die betriebswirtschaftliche Perspektive und alleine die kurzfristige Leistungsmaximierung als Zielgrößen unternehmerischen Handelns zählen? Oder sollen auch die langfristige Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten beachtet, ältere Arbeitnehmer anerkannt und damit zugleich individuelle und gesellschaftspolitische Gesichtspunkte stärker gewichtet werden?“ (119)*

Man versuche, den zu finden, der nicht aus vollem Herzen die erste Frage verneint, um die zweite zu bejahen! Aber es geht nicht darum, ein löbliches ‚pro bonum, contra malum‘ zu postulieren, sondern darum, die Handlungsbedingungen zur Schaffung alter(n)sgerechter Arbeitsbedingungen nicht aus den Augen zu verlieren (was auch die Autoren des Handbuches nicht tun!). Hier ist zunächst festzuhalten:

1. Trotz aller beachtlichen Leuchtturmprojekte ist das Thema ‚Konsequenzen des demografischen Wandels für Kleinbetriebe‘ im Handwerk noch nicht angekommen. In Betrieben vieler Gewerke fehlt sicher auch noch der spürbare Leidensdruck. Und warum sollte auch das Handwerk weiter sein in der Bearbeitung eines gesamtgesellschaftlichen Tabuthemas.
2. Kleinbetriebe setzen keine Modelle alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung um oder entwickeln sie. Kleinbetriebe versuchen, „den Günther in Arbeit zu halten“. Sie entscheiden unspektakulär und kontextnah, ob es wünschenswert ist und im Rahmen ihrer Möglichkeiten liegt, jemanden weiter zu beschäftigen, der in seiner derzeitigen Tätigkeit nicht mehr die volle Leistung bringt. Dieser Unterschied ist

wichtig für alle Situationen, in denen Akzeptanz und Umsetzung in Kleinbetrieben gesucht wird.

3. Wir haben bei unseren Recherchen Beispiele für Praxislösungen in allen vermuteten Bereichen gefunden: Arbeitsplatzgestaltung/Technikeinsatz, Organisation, Qualifizierung, Laufbahngestaltung, Arbeitszeitgestaltung, z. T. auch überlappend.
4. Für den kleinen Handwerksbetrieben stellen gesundheitliche oder qualifikatorische Flexibilitätseinschränkungen älterer Mitarbeiter eine ernste Bedrohung dar: Bei Ausscheiden gehen nicht nur fachliche Erfahrungen verloren, sondern auch das fein austarierte betriebliche Sozialgefüge kann „wackeln“. Trotzdem wird u. U. eine Entlassung hingenommen, denn eine generell dünne Kapitaldecke verbietet es, einen Mitarbeiter dauerhaft „durchzuziehen“ (Ausnahme: Moral). Alle Maßnahmen müssen daher so angelegt sein, dass altersgerechte Umgestaltung auch bezahlbar und produktiv ist. Es ist kein Zufall, dass wir keine praktizierten Maßnahmen für Beschäftigte mit bereits eingetretenen gravierenden gesundheitlichen Schäden gefunden haben.
5. Es gibt keine altersgerechten Arbeitsaufgaben „an sich“, dies muss personenabhängig entschieden werden (niemand hebt gern oft schwer). Damit eine betriebliche Lösung zustande kommt, müssen drei Dinge zusammen treffen:
  - a. Sie muss sich rechnen.
  - b. Der Ältere muss als Leistungsgeminderter einen – nicht zwingend materiellen Wert für den Betrieb haben.
  - c. Der Ältere selbst muss mitmachen, muss relativ flexibel sein.
6. Jeder Fall ist ein Sonderfall, bei dem das, was nicht passte, den betrieblichen Besonderheiten angepasst wurde. Auch dies ist zu bedenken bei der Diskussion der Übertragbarkeit. Die Praxislösungen zeigen vorwiegend kurze Planungshorizonte, die nicht für ein allgemeines Bewusstsein für die Notwendigkeit alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung sprechen, aber auch keine eigene „Systematik“ aufweisen. Dies könnte als Folge eines weitgehend fehlenden Angebotes von Beratung, gesetzlichen Anreizen, systematischer Sensibilisierung, Förderung und Begleitung zu Fragen alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung interpretiert werden.
7. Alle Praxislösungen müssen die grundsätzlich im handwerklichen Selbstverständnis verankerte Ganzheitlichkeit der Arbeit („Kopf und Hand“) bedenken: Weder sind die Anteile von erfahrungsgeleiteter Facharbeit und schwerer muskulärer Arbeit vor Ort beliebig zusammensetzen bzw. zu trennen, noch sind Betroffene wie „Restbelegschaft“ für Modelle zu begeistern, die Arbeiten einseitig und/oder dequalifizierend aufteilen.

Welche Maßnahmen haben die größten Chancen?

- a. **Investitionen** (Technikgestaltung): Investitionen haben eher geringe Chancen, da sie viel langsamer und vorsichtiger vorgenommen werden als im industriellen Betrieb wegen der begrenzten ökonomischen Spielräume.
  - b. **Laufbahngestaltung**: Sie erfordert vielfach (noch) nicht vorhandene langfristige Planung, die zum Teil auch strukturell im Widerspruch zur ‚normalen Hektik‘ der Alltagsroutinen steht.
  - c. **Arbeitszeit**: Altersteilzeit wird sich im Handwerk nur schwer durchsetzen und eher Ausnahmestatus behalten.
  - d. **Arbeitsorganisation / Verteilung**: Hier besteht sicherlich ein großes Potential, das auszubauen ist.
  - e. **Qualifizierung**: Qualifizierung hat oft Querschnittscharakter, flankiert oder ermöglicht andere Maßnahmen. Hier besteht ein wachsendes Potential. Aber Qualifizierung ist nicht aus dem Hut zu zaubern, wenn sonst nichts mehr geht, d. h. Lernungewohnte müssen besonders abgeholt werden, Qualifizierung ist lebenslang erforderlich.
8. Die Zukunft liegt möglicherweise in Verbundlösungen, da sie die Größennachteile auch in Bezug auf alter(n)sgerechte Arbeit kompensieren.
9. Eine solide Vertrauensbasis, arbeitskulturelle Nähe, relativ niedrige Zugangsschwellen und Kenntnisse der betrieblichen Verhältnisse sind wichtige Ressourcen, die bei den lokalen Selbstverwaltungseinrichtungen des Handwerks vorliegen. Innung, Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer und Innungskrankenkassen sind Einrichtungen, die als Multiplikatoren für den Alters-Diskurs im Handwerk stärker und mit Erfolgsaussicht genutzt werden können.

## 7 Handlungsempfehlungen

### 7.1 Konturen eines Leitbildes für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt

Aufbauend auf den zuvor dokumentierten Befunden versucht dieses Kapitel, einige Konsequenzen zur Konzeptionierung eines Dialoges zur alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung zu ziehen. Für eine solche gestaltungsorientierte Verdichtung eignet sich das Instrument des Leitbildes, das für diesen Zweck zunächst gegenstandsgerecht operationalisiert und dimensioniert werden muss. Darauf folgt dann ein Vorschlag für seine inhaltliche Ausgestaltung.<sup>7</sup>

#### Leitbild als Gestaltungsinstrument

Leitbilder stehen in der Praxis der Organisationsentwicklung und Unternehmensberatung für die formelle, schriftliche Fixierung des Ziel- und Wertekonsenses von Organisationen unterschiedlicher Art, seien es Unternehmen, Sozialversicherungseinrichtungen oder Behörden. Sie sind visionäre Selbstbeschreibungen und werden nicht selten als Synonym für Unternehmensphilosophien oder -grundsätze gebraucht. Leitbilder sollen das Potenzial einer Organisation hinsichtlich der Orientierung (Ziele, Wege, Strategien), der Identitätssicherung, Koordination und Prioritätensetzung (Konzentration des Ressourceneinsatzes auf Wesentliches) steigern. Gegenüber der Organisationsumwelt können Leitbilder schließlich die gesellschaftliche Legitimation präzisieren und die Selbst- und Außendarstellung pointieren.

Wenn das Leitbild-Konzept nicht ausschließlich für einzelne Organisationen reserviert bleibt, sondern auch für definierte gesellschaftliche Praxisfelder auf der Schnittstelle diverser Organisationen und Institutionen angewandt werden soll, muss es koordinieren zwischen Individuen und Einzelorganisationen, die auf einem Themen- und Problemfeld zielorientiert und konsensgestützt kooperieren wollen.

Im Kontext der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der handwerklich-kleinbetrieblichen Arbeitswelt stehen sektorale Leitbilder des Arbeitsschutzes, der Gesundheitsförderung, der Gerontologie und der Sozialpolitik und die aus ihnen abgeleiteten Strategien für Schutz und Daseinsvorsorge noch relativ unvermittelt (teilweise sogar disparat) nebeneinander. Erst auf der Folie orientierungskräftiger gemeinsamer Leitbilder, in denen sich vor allem die kleinbetrieblichen *Adressaten* von Gestaltungsansprüchen in ihrer spezifischen Arbeits- und Lebenssituation wieder finden, lassen sich aber zielführende Kommunikations- und Kooperationsprozesse zur verbesserten Umsetzung alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung denken.

---

<sup>7</sup> Der Vorschlag der Leitbildentwicklung und -umsetzung für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung in der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt folgt einem Konzept, das Fromm und Pröll (1998/2000) entwickelt haben, und das die Autoren als eine Art ‚Meta-Konzept‘ auf den Bereich alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung übertragen haben.

### **7.1.1 Kategoriale Dimensionen eines Leitbildes für die alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im Kleinbetrieb**

Konkret suchen wir also nach einem Innovations-Szenario, das allen Beteiligten hinreichend differenzierte Antworten und Orientierungen auf die Frage bietet, wie wir in Zukunft für alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im Kleinbetrieb sorgen wollen und mit welchen Mitteln und auf welchen Wegen diese Ziele erreicht werden sollen. Ein solches Leitbild sollte zumindest die folgenden Dimensionen umfassen:

#### **Leitidee**

Die Antwort auf das Warum und Wohin einer verbesserten Arbeitsgestaltung muss eine Brücke schlagen zwischen der empirischen Vielschichtigkeit praktischer Interessen und normativer Orientierungen des handwerklich-kleinbetrieblichen Milieus und den systemischen (sozialpolitischen, gesundheitsökonomischen, etc.) Anforderungen einer modernen Prävention.

#### **Betriebliches Handlungsmodell**

Im Mittelpunkt eines solchen Leitbildes müsste ein in den Grundzügen verallgemeinerbares betriebliches Handlungsmodell stehen: Auf welcher Zuweisung von Funktionen und Verantwortung, auf welchem Grundmuster von Arbeitsteilung und Kooperation, soll alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung aufbauen. Entscheidendes Gütekriterium scheint hier die Anknüpfung an die in der kleinbetrieblichen Sozialordnung angelegten Handlungsmuster zu sein, deren Ressourcenqualität im Sinne eines salutogenen Potenzials nutzbar ist.

#### **Praktische Instrumente**

Ein Instrumentenkonzept müsste das Handlungsmodell flankieren. Um im handwerklichen Bild zu bleiben: Praktisch gefragt ist ein standardisierter 'Werkzeugkasten' mit Hilfsmitteln zur Unterstützung der im Rahmen des Handlungsmodells wiederkehrenden informatorischen und organisatorischen. Ein erster Schritt in diese Richtung ist die von der FfG erstellte Argumentationshilfe. Ein weiteres Instrument könnte eine speziell aufbereitete Übersicht praktizierter Modelle sein.

#### **Externe Unterstützung und Qualitätssicherung**

Danach stellt sich die Frage nach dem Beitrag externer Akteure zur Verwirklichung und Funktionssicherung. Dazu gehört die Frage nach Inhalt und Organisation komplementärer Beratung, Information oder Qualifizierung.

Das so formal beschriebene Konzept erlangt die Qualität eines Leitbildes erst durch seine Einbettung in einen Dialog. Erst seine Akzeptanz und Instrumentalisierung als Medium der zielorientierten Verständigung über künftige Praxis rechtfertigt die Rede vom Leitbild. Dieser Diskurs muss im konkreten Fall notwendig zwischen Institutionen stattfinden (Handwerksorganisationen, institutionelle Prävention, Wissenschaft, Politik, BAuA).

## Ausgangspunkte für die Leitbild-Debatte um altersgerechte Arbeit im Handwerk



**Abb. 4.7** Ausgangspunkte für die Leitbild-Debatte um altersgerechte Arbeit im Handwerk

### 7.1.2 Inhaltliche Aspekte eines Leitbildes

#### Leitidee: Alt werden im Handwerk

Im pragmatischen Wertesystem des Handwerks positiv verankerte Leitideen für ein *Mehr, Anders* oder *Besser* im Umgang mit Sicherheit und Gesundheit sind selten. Inhaltliche Argumente für mehr alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sehen das Kleinunternehmen oft als Mängelwesen. Für den einzelnen Kleinbetrieb ist der Umgang mit altersbedingtem Verschleiß und Leistungsminderung nicht zwingend vorhanden, nicht häufig und vielfach auch – aus unterschiedlichen Gründen – nicht mit Handlungsdruck verbunden. Eine angepasste Arbeitsgestaltung hat deshalb bei weitem nicht die handfeste strategische Bedeutung wie im Großunternehmen.

Wenn aber Triftigkeit und Erfolgsperspektiven von alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung für die handwerklich-kleinbetriebliche Arbeitswelt keineswegs ausgemacht sind, dann gehen auch betriebswirtschaftliche Argumente oder Konzepte der innovativen Marktanpassung weitgehend ins Leere. Der betriebliche Zusammenhang muss demnach subtiler und positiver entwickelt werden.

Zwingend ist damit die Bezugnahme auf die Zukunftsdiskussion im Handwerk, die an Intensität deutlich zunimmt. Unter programmatischen Titeln wie 'Meister der Zukunft' oder 'Handwerkskultur' findet gegenwärtig auf verbandlicher Ebene eine Modernisierungs-Diskussion statt.

Christine Ax, Mitarbeiterin der *Zukunftswerkstatt* der Hamburger Handwerkskammer, liefert eine Vielzahl empirischer und praktischer Belege dafür, dass die handwerkliche Wirtschaftsweise im Konzept eines *nachhaltigen Wirtschaftens* weit mehr als nur eine Überlebenschance in der Nische hat (Ax 1997). Sie zeigen deutlich, dass das Handwerk künftig mehr noch als heute von der spezifischen Qualität seiner Humanressourcen leben wird: Von hier aus bestehen Anschlussstellen zu einem modernen salutogenetischen Konzept der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung. Prävention wird darin zu einem wichtigen Element der nachhaltigen Sicherung personaler, betrieblicher und arbeitskultureller Ressourcen des Handwerks, die erforderlich sind, sich erwerbslebenslang den Chancen und Risiken des Arbeitslebens erfolgreich zu stellen. So könnten sich der Zukunftsdiskurs im Handwerk, der Gesundheitsschutz im Betrieb und die Visionen einer alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung in der sprachlichen Vorstellung vom „Alt werden im Handwerk“ treffen.

### **Betriebliches Handlungsmodell: Gemeinschaftsarbeit**

Der Schwerpunkt unternehmerischer Tätigkeit im Handwerk verlagert sich in den Bereich der Akquisition, des Marketings und der Kundenpflege, während Ausführungsplanung und Ausführung relativ weitgehend von den qualifizierten Mitarbeitern gestaltet werden (müssen). Dieses hohe Qualifikations- und Handlungspotenzial der Beschäftigten ist eine präventive Ressource par excellence. *Alle* Mitarbeitergruppen sollten dabei entsprechend ihrem jeweiligen Handlungspotenzial in die 'organisierte' betriebliche Verantwortung für lebenslanges gutes (=belastungsarmes) Arbeiten genommen werden. ‚Belastungsvermeidung als betriebliche Gruppen- und Gemeinschaftsarbeit‘ könnte etwa das Motto lauten.

Herausgehobenen Stellenwert in diesem kooperativen Konzept haben die erfahrenen Fachkräfte (Gesellen, Altgesellen, Vorarbeiter), die viele der operativen Führungsaufgaben faktisch erledigen und die auch eine soziale Mitverantwortung grundsätzlich akzeptieren. Schwerpunkt ihres Beitrages wären demnach z.B. die Arbeitsvorbereitung, die Baustellenplanung und die Durchführung des persönlichen Arbeitsschutzes. Mitarbeitende Ehefrauen leisten 'Sozialarbeit', indem sie reflexive und moderierende Funktionen ausüben, als Sensor für Probleme der Kommunikation und des Betriebsklimas wirken. Ein Handlungspotenzial können schließlich auch *Auszubildende* im Betrieb darstellen, weil sie noch nicht so sehr den Risiken der Betriebsblindheit wie ältere Mitarbeiter unterliegen. Zugleich haben sie über die Berufsschule ständigen Kontakt zum beruflichen Bildungssystem und könnten so – entsprechende Bemühungen aufseiten der Berufsschule vorausgesetzt – Impulse in die Betriebe tragen. In Modellprojekten ist dies bereits erprobt. (Landgraf-Rütten 1998).

## Instrumente: alltagsintegrierte Hilfsmittel für eine alter(n)sgerechte Betriebspolitik

Hier besteht dringender Instrumentierungsbedarf vor allem auf zwei Aufgabenfeldern:

- So ist die Kleinbetriebstauglichkeit des Instrumentariums für die Ermittlung von Handlungsbedarf noch unbefriedigend. Optimierungen müssten hier noch mehr Rücksicht auf die Alltagsabläufe im Kleinbetrieb nehmen und stärker auf Kommunikation und Kooperation setzen.
- Flankierend besteht Bedarf an kompakten Informationsmedien für Intermediäre Einrichtungen und Betriebe.

## Externe Unterstützung durch subsidiäre Kompetenznetze

Handwerksgerechte Betriebsberatung stellt höchste Anforderungen an die Zielgruppengenauigkeit und Kundenorientierung der Angebote. Die Unternehmen erwarten Beratungsleistungen, die zeitlich und sachlich 'eng am Problem' liegen und die über einen handwerksadäquaten Kommunikationsstil transferiert werden. Hilfe wird direkt, ohne komplizierte Verweisungen und Warteschleifen, möglichst aus einer Hand erwartet. Die angebotenen Lösungen müssen betriebliche wirtschaftliche, soziale und technische Rahmenbedingungen sehr sensibel reflektieren. Schließlich präferieren Handwerker die direkte und lebendige face-to-face-Kommunikation gegenüber technischen und schriftlichen Medien.

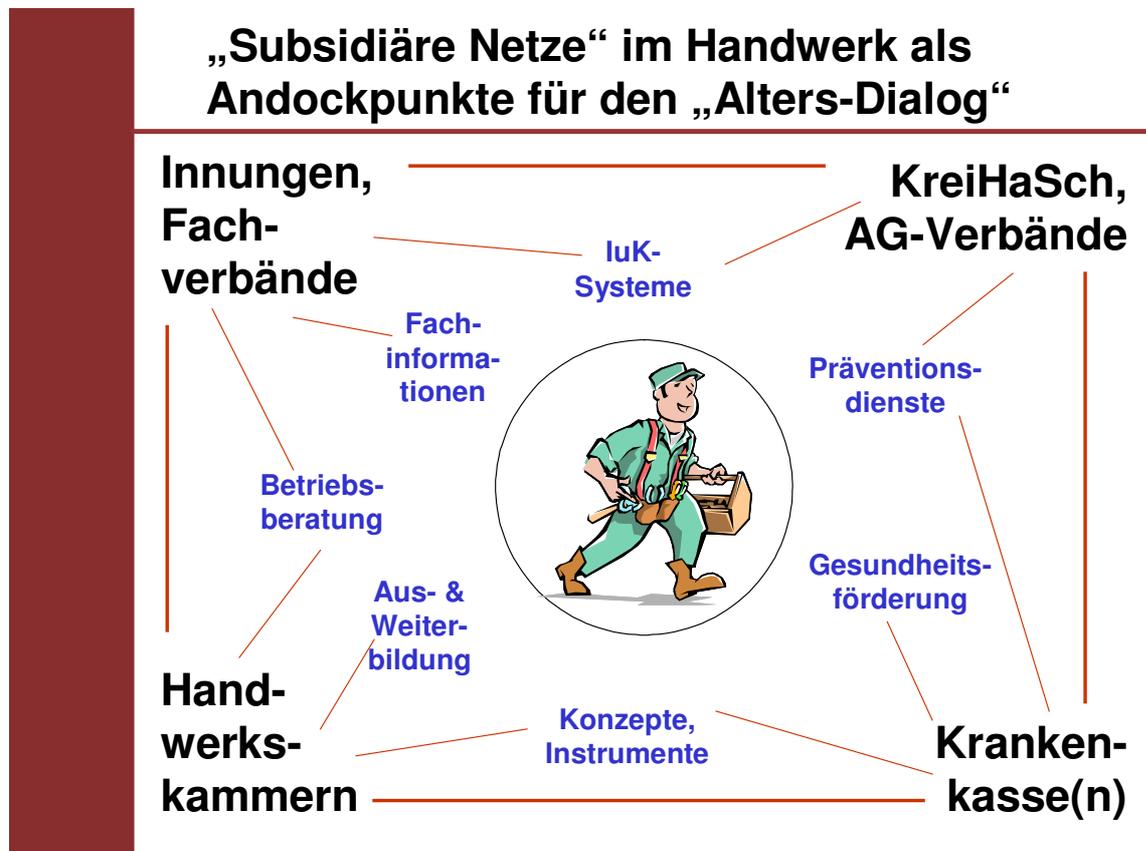


Abb. 4.8 „Subsidiäre Netze“ im Handwerk

Innung, Innungsfachverband, Innungskrankenkasse, Kreishandwerkerschaft und Handwerkskammer sind die Handwerksorganisationen, die dem Einzelunternehmen sozial und arbeitskulturell am nächsten stehen und eingebunden werden sollten. Vertrauensbasis, arbeitskulturelle Nähe, relativ niedrige Zugangsschwellen, überwiegend kostenlose Angebote, subtile Kenntnisse der typischen Betriebsverhältnisse usw. sind Ressourcen, die möglichst genutzt werden sollten, um Elemente des Alters-Diskurses mit ihrer Unterstützung in diesen zielgruppennahen Dienstleistungskontext zu integrieren.

Die Innungen sind wegen ihrer Betriebsnähe und ihrer sozialen und beruflichen Homogenität nach wie vor wichtige Schnittstellen zu den einzelnen Unternehmen. Vor allem die normative Fundierung eines Konzeptes alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung scheint nur über die Innungen' aussichtsreich zu sein.

Innungsfachverbände und Handwerkskammern teilen sich z. Zt. das Gros handwerksspezifischer Fachberatung auf technischem und betriebswirtschaftlichem Gebiet. Wegen der pragmatischen Verknüpfungsmöglichkeiten von betriebswirtschaftlich-technischen mit Alter(n)sfragestellungen würde es sich lohnen, auch diesen Transferweg auszubauen. Ein Ziel könnte eine aktivere Behandlung von Alter(n)s-Inhalten durch die Fachberater im Rahmen der nachfragegesteuerten Beratungsanlässe sein. Angesichts der geringen Beraterdichte geht es dabei in erster Linie um die Nutzung jeder sich bietenden Chance.

Die im Handwerk vertretenen Innungskrankenkassen können im Rahmen ihrer Handlungsspielräume Aufgaben im Bereich der Gesundheitsberichterstattung wahrnehmen und gezielte, qualitätsgesicherte Maßnahmen von Prävention und Gesundheitsförderung (Rückenschulen, Stressmanagement, Ernährungsberatung etc.) durch spezielle Aspekte alter(s)gerechter Arbeit anreichern. Kernaufgaben der Handwerkskammern wären neben der Integration des Themas in die berufliche Aus- und Weiterbildung die Entwicklung und Umsetzung grundlegender Konzepte und Instrumente der handwerksgerechten Beratung und Unterstützung, z.B. über entsprechende Modellprojekte. Auch bei der Initiierung und Moderation des notwendigen Dialoges über ein handwerkliches Leitbild könnten sie wichtige Aufgaben übernehmen.

Subsidiarität als Organisationsprinzip erfordert auf der anderen Seite ein funktionierendes Konzept, das Staat (BAuA) und anderen Akteuren qualifizierte Beobachtungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten eröffnet. Solche qualitätssichernde Einflussnahme könnte z. B. im Rahmen gemeinsamer regionaler Fachgremien (z. B. bei Handwerkskammern oder Kreishandwerkerschaften) erfolgen.

### **7.1.3 Vom Modell zum Leitbild**

Der vorgestellte Konzeptvorschlag genügt in wichtigen Punkten den formalen Gütekriterien eines Leitbildes, an denen wir uns eingangs orientiert haben. Jedoch bedarf er noch der 'dialogischen Validierung' durch entsprechende Kommunikationsprozesse im handwerklichen Milieu. Das hier Skizzierte stellt einen Konzeptvorschlag dar, der in den logischen und sprachlichen Konventionen wissenschaftlicher Arbeit verwurzelt ist und der noch der praktischen Erprobung seiner Leitbild-Tauglichkeit bedarf.

Später könnte es hilfreich sein, den Leitbild-Vorschlag in Form einer kleinen Broschüre alltagssprachlich zu übersetzen und breit zu publizieren. Die nach innen gerichtete symbolische Bedeutung dieses Schrittes – als standespolitische Aufwertung des Themas und Aufforderung zum Diskurs – kann u. E. kaum überschätzt werden. Zugleich kann es damit gelingen, den Zielkonsens und die gemeinsame Arbeitsplattform aller am Projekt beteiligten maßgeblichen Institutionen zu markieren.

Eine wertvolle Vorarbeit für die Entwicklung des o. g. Leitbildes kann die Europäischen Leitlinie „Altern in der Arbeitswelt“ bieten, wenn sie für den Einsatz im Handwerkssystem angepasst wird. Sie thematisiert bereits wichtige auch in dieser Arbeit beschriebene Aspekte alter(n)sgerechter Gestaltung.

- Lernen, Fort- und Weiterbildung
- Flexible und moderne Arbeitsorganisation
- Arbeitsplatzgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung
- Einstellung von neuen MitarbeiterInnen
- Innerbetriebliche Beförderung und Arbeitsplatzwechsel
- Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und Übergang in die Rente

### **LernWerkstatt 'Alt werden im Handwerk'**

Als Ergänzung zum Leitbildprozess wird die Konzeptionierung Konzept einer zweitägigen Weiterbildungsveranstaltung für Aufsichtsbeamte, Sicherheitsfachkräfte und Betriebsärzte vorgeschlagen. Auf dieser Veranstaltung sollen die Teilnehmenden durch Dialog mit Handwerksmeistern, Praxisberichte aus der Betriebsberatung und Gesundheitsförderung im Handwerk sowie kurze systematische Lehreinheiten zu einer intensiveren mit Beschäftigung mit Arbeitsgestaltungsfragen im handwerklichen Milieu und seinen sozioökonomischen, arbeitskulturellen und institutionellen Besonderheiten veranlasst. Ziel ist es, die spezifische Kommunikations-, Dienstleistungs- und Interventionsfähigkeit der Professionals in diesem Sektor zu verbessern.

Folgende Lerneinheiten sind denkbar:

1. Impulsdialog und Diskussion: Altern im Handwerk aus Sicht eines Handwerksmeisters
2. Handwerk als setting: Arbeits- und Sozialordnung im Handwerksbetrieb; Alltagskonzepte von Gesundheit
3. Expertendialog: Beratung kleiner Handwerksunternehmen
4. Handwerk als setting (2): Kooperationspartner in der Handwerksorganisation
5. Praxisbericht und Expertengespräch: IKK und Gesundheitsförderung im Handwerk

6. Hilfsmittel zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung: Selbst-Check und Lösungsbeispiele
7. Planspiel: „Der Günther soll weiter bei uns arbeiten. Was kann ich tun?“

Analog dazu kann eine Seminarkonzeption für Multiplikatoren im Handwerkssystem bzw. in Kooperation mit einem Fachverband des Handwerks eine Weiterbildung für dessen Betriebsberater entwickelt werden. Hier entfallen alle eher „sozialkundlichen“ Informationen zur Handwerkstypik zugunsten einer Betonung der „Alters“-Themen, wie z. B. Demografischer Wandel im Handwerk, Lebenslanges Lernen, Sicheres und gesundes Arbeiten, Möglichkeiten einer beruflichen Lebensplanung im Kleinbetrieb.

### **Seminare für Gesellen/ Mitarbeiter und Meister/Betriebsinhaber**

Last but not least besteht ein großer Bedarf an problemsensibilisierenden Informationen und Weiterbildungsmöglichkeiten für die unmittelbaren Akteure im Handwerk. Ziel der zu konzipierenden Seminare (getrennt für Gesellen / Mitarbeiter und Meister / Betriebsinhaber) ist eine stärkere Sensibilisierung und Aktivierung für Fragen des demografischen Wandels und seiner Folgen für die Betriebe.

Die „**Philosophie**“ für die Gesellen lautet, dass Gesundheit und Qualifikation die wichtigsten Garanten für das persönliche Ziel sind, im Beruf „gut älter werden“ zu können. Hier geht es um Strategien, die auf den Erhalt dieser Güter ausgerichtet sind.

Die **Ziele** des Mitarbeiter-Bausteins sind die Vermittlung von Informationen über den demografischen 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.

#### **Aufbau:**

1. Informationen zum demografischen Wandel mit Bezug auf das Handwerk
2. Alter und berufliche Lebensplanung
3. Zielerarbeitung: Was bedeutet „gut älter werden“ für mich persönlich?
4. Wege und Strategien zum „gut älter werden“
5. Handlungsmöglichkeiten

Die „**Philosophie**“ in Richtung Betriebsinhaber setzt an der langsam wachsenden Fachkräftenot an und könnte lauten: Mitarbeiter sind 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 jedes Betriebes.

**Ziele** des Baustein für die Meister / Betriebsinhaber sind Informationsvermittlung zur demografischen Herausforderung für Handwerksbetriebe, Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Bewältigungsstrategien (Laufbahngestaltung, Personalplanung, Prävention, Kooperationen, Neue Märkte) und Aktivierung durch Erkennen von konkreten Handlungsmöglichkeiten bei der Steuerung des Betriebsgeschehens

#### **Aufbau:**

1. Der demografische Wandel und seine Herausforderungen für das Handwerk
2. Drei Strategien zur Bewältigung der demografischen Herausforderung (innerbetrieblich, über den Betrieb hinaus, regional)
3. Diskussion mit Darstellung und Austausch von good practice Beispielen für Steuerungsmöglichkeiten des Betriebsinhabers

## **7.2 Argumentationshilfen**

Die folgenden Argumentationshilfen wollen möglichen altersbezogenen Problemstellungen mit präventiven Mitteln begegnen, d.h. dazu ermutigen, sich frühzeitig mit Fragestellungen auseinander zu setzen und Lösungen zu bedenken, die nicht speziell auf eine Altersgruppe orientiert sind, sondern alle Mitarbeiter je nach Befähigung in den betrieblichen Leistungsprozess einbinden. Dabei sind die notwendigerweise z. T. allgemein bleibenden Hinweise natürlich nicht in der Lage, *alle* sich ergebenden Fragen aufzunehmen oder gar zu beantworten, die aus speziellen Problemlagen im einzelnen Betrieb erwachsen. Aber sie können als Unterstützung und Anregung dienen, über die eigene betriebliche Situation jetzt und in Zukunft nachzudenken. Die Argumentationshilfen liefern im ersten Teil Argumente für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk. Sie zeigen, was altersgerechte Arbeitsgestaltung allgemein umfasst, um dann erprobte Praxisbeispiele aus den Feldern Arbeitsplatzgestaltung/Technikeinsatz, Qualifizierung, Laufbahngestaltung und Arbeitszeitgestaltung vorzustellen. Tipps zur Umsetzung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen runden das Ganze ab.

### **7.2.1 Einführung und Inhaltlicher Aufbau**

Diese Argumentationshilfen richten sich an Personalverantwortliche und Mitglieder von Arbeitnehmerinteressenvertretungen insbesondere in kleinen und mittelständischen Betrieben des Handwerks. Mit dieser Broschüre wird das Ziel verfolgt, verantwortliche Akteure in Unternehmen für Problemstellungen einer altersübergreifenden Personalpolitik und Arbeitsgestaltung zu sensibilisieren, ihnen Handlungshilfen und Informationen zur Verfügung zu stellen und ihnen darüber hinaus Praxisbeispiele vorzustellen, die die Realisierbarkeit einer altersgerechten Arbeitsgestaltung dokumentieren.

Es ist derzeit absehbar, dass in Zukunft erheblich mehr Ältere und weniger jüngere Arbeitnehmer in den Handwerksunternehmen beschäftigt sein werden. Durch die gesetzliche Anhebung des Renteneintrittsalters und finanzielle Einbußen bei einer frühen Verrentung werden mehr Erwerbspersonen länger arbeiten wollen und müssen.

Somit ist davon auszugehen, dass zukünftig in vielen Betrieben das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigt und nur noch wenig jüngere Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Grundsätzlich ist mit dem zunehmenden Alter nicht unbedingt ein Leistungsverlust verbunden. In vielen Köpfen hält sich allerdings das Vorurteil, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer seien generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere Beschäftigte. Tatsächlich erweisen sich Ältere als besonders geeignet, Aufgaben zu bewältigen, die

- vertraut und trainiert sind
- für die Expertise vorliegt
- die autonom erfolgen, d.h. Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf können in einem bestimmten Umfang selbst festgelegt werden
- bei denen es auf Kenntnisse über betriebliche Abläufe und auf informelle Beziehungen ankommt
- die komplexe Arbeitsabläufe, bei denen Erfahrung eine wichtige Rolle spielt,
- die sozialen Fähigkeiten voraussetzen.

Deutlich wird dies etwa im Malerhandwerk, wo ältere Gesellen den jüngeren in der Regel überlegen sind, wenn es darum geht ein Haus umsichtig, im Kundenkontakt und mit vielen Teilaufgaben zu renovieren und auszubauen.

Als Reaktion auf die verbreitete pauschale Geringschätzung des Leistungsvermögens Älterer sollte nun allerdings auch nicht der Fehler gemacht werden, ein überzogen positives Bild zu zeichnen.

So bestehen in vielen Betrieben – allerdings aufgrund unterschiedlicher Ursachen, nicht aufgrund biologischer Gegebenheiten - „alterstypische“ Probleme bereits heute und nehmen durch die Alterung der Gesellschaft erwartungsgemäß weiter an Bedeutung zu. Dazu zählen beispielsweise:

- eine steigende Anzahl von Arbeitsunfähigkeitstagen und von Fällen chronischer Erkrankungen;
- eine steigende Anzahl von Mitarbeitern mit Leistungseinschränkungen bei gleichzeitig verringerten Einsatzmöglichkeiten und unter den Rahmenbedingungen sich erhöhender Produktivitäts- und Leistungsanforderungen;
- veraltete Qualifikationsprofile von langfristig Beschäftigten trotz steigender Qualifikationsanforderungen;
- erhebliche Motivationsprobleme in den Betrieben, da der Wunsch vieler älterer Beschäftigter immer noch dahin geht, das Erwerbsleben möglichst frühzeitig zu beenden.

Mit den Argumentationshilfen soll diesen Problemlagen präventiv begegnet werden. Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer folgt dabei nicht nur dem Gebot der Humanisierung der Arbeitsbedingungen, sondern ist überwiegend auch ein Gebot zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittleren Handwerksunternehmen.

So erfordert der effiziente Einsatz von älteren Mitarbeitern die besondere Berücksichtigung ihrer sich ändernden Einsatzmöglichkeiten und eventuell eingeschränkten Leistungsfähigkeit, um die Produktivität des Betriebes aufrecht zu erhalten. Andernfalls droht der eventuell vermeidbare Verschleiß guter Arbeitskräfte beziehungsweise eine Zunahme von Krankheitsunfähigkeitstagen und der vorzeitige Verlust von betriebsspezifischen Know How und Erfahrungswissen. Zudem wird die Innovationsfähigkeit der Betriebe künftig mit einer insgesamt älteren Belegschaft auch und gerade von ihnen aufrechterhalten werden müssen. Wenn das Wissen und die einmal erworbenen Qualifikationen immer schneller veralten, muss dazu auch stärker in die Qualifizierung älterer Mitarbeiter investiert werden, um den steigenden Anforderungen des Marktes entsprechen zu können.

Dies erfordert von den kleinen und mittleren Betrieben eine rechtzeitige Vorbereitung auf die wachsende Zahl älterer Mitarbeiter in ihrer Belegschaft. Welche Möglichkeiten dafür bestehen und bereits genutzt werden, möchten diese Argumentationshilfen aufzeigen.

## **7.2.2 Ein Handlungsfeld für das Handwerk - Gründe für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk**

### **Argument 1:**

Durch den demographischen Wandel werden in Zukunft auch kleine und mittlere Handwerksbetriebe überwiegend mit Älteren Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit beweisen müssen. Ausgeschiedene ältere Beschäftigte werden nicht mehr einfach durch die Neueinstellung Jüngerer ersetzt werden können.

Schon heute haben Handwerksbetriebe Probleme qualifiziertes Personal zu finden und zu halten. Trotz Jugendarbeitslosigkeit gehen Junge nicht ins Handwerk, weil es für sie nicht attraktiv ist. Diejenigen, die ins Handwerk gehen, sind nicht unbedingt geeignet oder weisen nicht in ausreichendem Maße eine Bindung an den Betrieb auf. Gleichzeitig wachsen dort jedoch die Qualifikationsanforderungen. Aber auch die Älteren können ihren erlernten Beruf nicht unbedingt bis zur Rente ausüben. Die qualifizierten älteren Fachkräfte wechseln daher häufig in andere Berufe: weil sie keine Perspektive für sich sehen oder die gesundheitlichen Belastungen nicht mehr verkraften.

Auf diese ohnehin ungünstige Ausgangslage wirkt sich die demographische Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung der Bevölkerung – auch Erwerbsbevölkerung) problemverschärfend aus: So sind die Alterskohorten im Dachdecker und SHK-Gewerk schon jetzt so ungleich verteilt – der Anteil der Beschäftigten ist 1999 in der Altersklasse der unter 25jährigen (25,5 % bzw. 25,4 %) geringer als in der Altersklasse der 25 – 34 Jährigen (34 % bzw. 28,9 %) -, dass die Leistungsträger (die Gruppe der 25- bis 34 Jährigen) nicht ersetzen können. Dies ist für die Kleinstbetriebe-

be besonders problematisch, da sie ihren Personalbedarfs ausschließlich über junge Arbeitskräfte gedeckt haben und dies künftig nicht mehr in diesem Maße tun können. Berücksichtigt man etwa die Situation in der Ausbildung – etwa die hohen Abbruchquoten, aber auch die Durchfallquoten bei den Gesellenprüfungen -, so wird durch das demographisch bedingte Ansteigen des Durchschnittsalters, der Druck auf die Betriebe, ältere Mitarbeiter länger als bisher zu beschäftigen, steigen. Das akute wie das mittel- bis langfristige Problem qualifiziertes Personal zur Verfügung zu haben, wird nur mit einer langfristigen Personalbindung und Beschäftigung bis zur Rente zu lösen sein. Wenn die Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität künftig aber vermehrt von der Leistungskraft der Älteren abhängt, so wird im Hinblick auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern eine neue Konzeption und eine Förderung ihres effizienten Einsatzes erforderlich sein. D. h. auch, dass verstärkt in die Qualifizierung Älterer investiert werden muss, aber auch die Arbeitsbedingungen stärker auf die Bedürfnisse und besonderen Leistungsprofile Älterer anzupassen sind.

**Argument 2:**

Die Möglichkeiten, Ältere vorzeitig und kostengünstig in den Ruhestand zu schicken werden künftig rechtlich noch stärker eingeschränkt werden.

Seit nunmehr drei Jahrzehnte ist es gängige Praxis, ältere Beschäftigte vorzeitig – d. h. vor Erreichen der gesetzlichen Rentenzugangsalters – aus dem Beschäftigungssystem auszugliedern. Z. T. durch sozialrechtliche Frühverrentungsmöglichkeiten befördert, nutzen und nutzen viele Betriebe diese Strategie, um auf unterschiedliche – auch altersunabhängige – Problemlagen zu reagieren (Rationalisierungsmaßnahmen z. B.) und insbesondere ältere gesundheitlich belastete Beschäftigte gegen Jüngere mit aktuellen Qualifikationen auszutauschen.

Diese Praxis führte in der Vergangenheit dazu, dass Ältere zunehmend zu einer Problemgruppe des Arbeitsmarktes wurde. Angesichts der skizzierten demographischen Entwicklung, lässt die Beibehaltung dieser Strategien jedoch noch weitere Belastungen für die sozialen Sicherungssysteme befürchten. Im Rahmen jüngster Rentenreformen wurde bereits mit einem Abbau der Frühverrentungsmöglichkeiten reagiert bzw. zumindest eine stärkere Kostenbeteiligung der Betriebe am Frühverrentungsgeschehen eingeführt. Dahinter steht die politische Absicht, die Finanzierung der Altersrenten u.a. durch eine Förderung der Alterserwerbsarbeit bzw. eine finanzielle Bestrafung von Frühverrentungen zu sichern. Es ist mittel- bis langfristig nicht von einer Änderung dieser politischen Absicht auszugehen, da die dahinter stehende Finanzkrise der sozialen Sicherungssysteme eine Fortsetzung der Frühverrentung genauso wenig erlaubt, als vielmehr eine Ausweitung der Alterserwerbsarbeit erzwingt. Für die Betriebe bedeutet dies ein radikales Umdenken: Frühverrentungen sind mittelfristig keine kostengünstige Alternative mehr zur Weiterbeschäftigung Älterer oder Neueinstellungen. Im Gegenteil: es ist zu erwarten, dass weitere Maßnahmen getroffen werden, um vorzeitige Ausgliederungen Älterer noch effektiver zu erschweren bzw. kostenträchtiger zu gestalten. Auf diese Entwicklung muss sich die betriebliche Personalpolitik einstellen.

**Argument 3:**

Aufbau, Pflege und Erhalt von Qualifikationen, sowie Weitergabe von Erfahrungswissen werden künftig in steigendem Maße über Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit entscheiden. Das vorzeitige Ausscheiden älterer Beschäftigter bedeutet vielfach auch den Verlust wertvoller Qualifikationen.

Im Zusammenhang mit dem technisch-innovativen Wandel - der wachsenden Verfallsgeschwindigkeit des Wissens und der Qualifikationen angesichts sich immer schneller ändernder Produktionsbedingungen und -verfahren - setzt sich die Einsicht in die Notwendigkeit lebenslangen Lernens immer mehr durch. Die Chancen, sich im zunehmenden Konkurrenzkampf um Absatzmärkte zu behaupten, werden zukünftig entscheidend von der Förderung und Nutzung der Humanressourcen in den Betrieben bestimmt.

Auf der Ebene einzelner Unternehmen werden die Folgen eines vorzeitigen Ausscheidens qualifizierter älterer Fachkräfte zunehmend als Verlust und Verschwendung wertvoller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie ihrer Investitionen in die Arbeitnehmer gewertet. Andere vertreten den Standpunkt, dass ältere Arbeitnehmer einen Beitrag zur Ausbildung junger Menschen sowie zur Bewahrung dringend erforderlicher innerbetrieblicher Fachkenntnisse leisten können. Allmählich setzt sich auch die Erkenntnis durch, dass Betriebe mit einer breit gefächerten Altersstruktur, in der junge und ältere Arbeitnehmer gleichermaßen vertreten sind, am besten in der Lage sein dürften, auf sich rasch verändernde Gegebenheiten zu reagieren.

Insbesondere vor dem Hintergrund einer zunehmenden Alterung der Erwerbspersonen werden schließlich die Unternehmen im Vorteil sein, denen es gelingt, das bewährte Erfahrungs- und Praxiswissen der Älteren mit dem neuen Wissen der Jüngeren und ihrem stärkeren Wunsch nach Veränderung zu verbinden und nutzbringend für betriebliche Innovationsprozesse zu verwerten. Dazu bedarf es jedoch einer Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die durch eine systematische und kontinuierliche Förderung aller Beschäftigten erreicht werden, die darauf abzielt die Lernbereitschaft und Kreativität der heute, aber auch der künftig Älteren langfristig zu erhalten.

**Argument 4:**

Nicht nur die Belegschaften altern, sondern auch die Kundschaft. Für die Qualität des Kundenkontaktes kann es entscheidend sein, ob Kunden und Mitarbeiter altersmäßig zusammen passen.

Gerade im Dienstleistungsbereich erkennen die Arbeitgeber gegenwärtig immer mehr, dass eine Abstimmung der altersmäßigen Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter auf die ihrer Kunden mit Vorteilen verbunden ist. Da die demographische Entwicklung nicht nur die Beschäftigten in den Unternehmen betrifft, sondern ganz wesentlich auch die Kundenseite und ihre Erwartungen und Bedürfnisse, wird es insbesondere im Rahmen der Kundenkontaktes zunehmend bedeutsam, über die altersmäßige Zusammensetzung und Aufgabenverteilung in den Unternehmen darauf Rücksicht zu nehmen. In diesem Zusammenhang ist auch zu bedenken, dass sich aus der Alterung der Bevölkerung hinsichtlich der Nachfrage nach Dienstleistungen Verände-

rungen ergeben werden, beispielsweise im Bereich Wohnen, auf die sich die Unternehmen rechtzeitig werden einstellen müssen. Auch das Aufspüren dieser altersspezifischen Kundenwünsche und –bedürfnisse kann durch die Beschäftigung und Einbeziehung Älterer erleichtert werden.

### **7.2.3 Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung – Was ist das?**

In der Forschung über das Altern ist mittlerweile die Erkenntnis unumstritten, dass bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen. Ob die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis in das fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von eventuell vorhandenen altersbedingten Veränderungen verhindert werden kann hängt von den konkreten Umständen ab, unter denen die Menschen arbeiten.

Alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitstätigkeit zielt darauf, die Arbeitsanforderungen an Arbeitsplätzen, die Ältere einnehmen, so zu verändern, dass sie ihre Arbeit weiterhin ausführen können. Dies kann beispielsweise durch ergonomische und technische Anpassungen, eine Verringerung des Zeitdrucks oder eine gesundheitschonende(re) Arbeitsausführung erreicht werden. Zugleich kann damit einem vorzeitigen gesundheitlichen Verschleiß auch der jüngeren Arbeitnehmer vorgebeugt werden.

Ein wesentlicher Bereich alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung ist die Arbeitsplatzgestaltung bzw. der Einsatz moderner Technik, die auf die Entlastung von in erster Linie körperlich belastenden Tätigkeiten abzielt. Dass langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder auch psychischer Art, die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen und damit die Leistungsfähigkeit bis in das höhere Lebensalter erhöhen, gilt es bei der Gestaltung des Arbeitsplatzes zu berücksichtigen. Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen wird dabei jedoch nicht in einem pauschalen Belastungsabbau, sondern in einem systematischen Belastungswechsel gesehen.

Eine besondere Rolle in der alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung spielt die Qualifizierung. Es hat sich gezeigt, dass alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung dann als Strategie produktiv verfolgt werden kann, wenn die Arbeitstätigkeiten qualifiziert und abwechslungsreich sind und die längere Berufserfahrung älterer Arbeitnehmer mit einem Know-how einhergeht, das für die Aufgabenerfüllung bedeutsam ist. Einerseits kann das Erfahrungswissen Älterer für die Ausbildung Jüngerer genutzt werden, andererseits können die Älteren selbst weiterqualifiziert werden.

Ebenfalls in Verbindung mit altersgerechter Aufgabenverteilung kann Laufbahngestaltung gesehen werden. Über die Organisation und Verteilung von einzelnen Tätigkeiten in einem Arbeitszusammenhang in einem altersgerechten Sinne erfolgen, so dass etwa das unterschiedliche Leistungsvermögen der Beschäftigten dabei berücksichtigt wird. Eine altersgerechte Laufbahngestaltung zielt somit darauf, dass ältere

Arbeitnehmer aus besonders belastenden Tätigkeitsfeldern aussteigen und neue Positionen im Unternehmen einnehmen, die ihrem Leistungsvermögen entsprechen.

Eine weitere Möglichkeit der altersgerechten Arbeitsgestaltung liegt in der Gestaltung der Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit, die so verändert werden können, dass ältere Arbeitnehmer dadurch entlastet werden. Maßnahmen zur Gestaltung von Schichtarbeit zielen darauf, die damit verbundenen Gesundheitsrisiken für ältere wie jüngere Beschäftigte zu vermindern. Durch Maßnahmen der Arbeitszeitverkürzung wird die Dauer von Belastungseinwirkungen verringert.

### **Geht das? Beispiele altersgerechter Arbeitsgestaltung im Handwerk**

Grundsätzlich ist vorzuschicken, dass das Bewusstsein für die Erfordernisse alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung allein nicht ausreicht, um initiativ zu werden. Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen, speziell in der Baubranche, setzt die kritische Auftragslage einen engen Rahmen für personalpolitische Gestaltung. Aber sogar dort ist altersgerechte Arbeitsgestaltung möglich und wird praktiziert – wenn auch nicht immer im vollen Bewusstsein und mit der expliziten Absicht, altersgerechte Arbeitsgestaltung zu praktizieren. Dies beweist, dass alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung tatsächlich betriebswirtschaftliche Vorteile aufweist.

Generell zeichnet sich die Praxis altersgerechter Arbeitsgestaltung auch ein hohes Maß an Improvisation und Zufällen aus, die – wie bereits erwähnt - weder von einem ausgeprägten Bewusstsein für die Notwendigkeit, alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung sprechen lassen, noch eine eigene Systematik aufweisen. Dies ist nicht zuletzt auch als Folge eines weitgehend fehlenden Angebotes (Beratung, gesetzliche Regelungen etc.) systematischer Sensibilisierung, Förderung und Begleitung alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung zu betrachten. Dies beweist aber auch, dass auch ohne systematisch bereitgestellte Unterstützung, die einzelnen auch kleinen und mittleren Betriebe des Handwerks durchaus in der Lage und willens sind, altersgerechte Arbeitsgestaltung zu praktizieren.

Die im folgenden ausgewählten illustrativen Praxisbeispiele weisen Maßnahmen auf, die den zentralen Bereichen der altersgerechten Arbeitsgestaltung: Arbeitsplatzgestaltung/Technikeinsatz, Qualifizierung, Laufbahngestaltung und Arbeitszeitgestaltung schwerpunktmäßig oder auch überlappend zugeordnet werden können. Dies ist jedoch nicht im Widerspruch zur hier verfolgten Zielsetzung, für ein umfassendes Konzept der altersgerechten Arbeitsgestaltung zu plädieren, zu sehen. Die Präsentation der einzelnen Lösungsansätze dient in erster Linie dazu, den Blick für die Möglichkeiten einer vorausschauenden Personalpolitik auf der betrieblichen Ebene zu öffnen, durch die allein eine rechtzeitige Anpassung der Handwerksunternehmen an den bevorstehenden altersstrukturellen Wandel des Erwerbspotentials bzw. der Belegschaften und vor dem Hintergrund sich beschleunigender Innovationsprozesse gelingen kann.

#### 7.2.3.1 Arbeitsplatzgestaltung/Technikeinsatz

Leitsatz: Arbeitsabläufe und –anforderungen sollten so gestaltet sein, dass die Beschäftigten nicht nur gute Leistungen erbringen, sondern möglichst auch von gesundheitlichen Risiken verschont werden und ihre Gesundheit gefördert wird.

Damit Ihre Beschäftigten ihr Leistungsvermögen jederzeit optimal einsetzen können, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Nutzen Sie die Möglichkeiten von Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie, um die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten auch bis in das höhere Erwerbsalter zu erhalten.
- Bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen sollten mehrere Ziele beachtet werden: ein Nachlassen in den körperlichen und geistigen Fähigkeiten zu verhindern, evtl. bereits eingetretene Einschränkungen (z. B. Behinderungen) zu kompensieren sowie dem alterstypischen Leistungswandel Rechnung zu tragen.
- Bevor Sie ältere Beschäftigte entlassen, suchen Sie nach geeigneten Alternativen, z. B. alternativen Arbeitsplätzen.
- Verhindern Sie die Entstehung und Ausbreitung von Vorurteilen gegenüber älteren Beschäftigten durch die Zuweisung auf stigmatisierende „Schonarbeitsplätze“
- Prüfen Sie, ob der Einsatz innovativer Technik älteren Beschäftigten die Weiterarbeit ermöglicht
- Prüfen Sie die Fördermöglichkeiten für die Anschaffung belastungsreduzierender Technik.
- Prüfen Sie die Möglichkeiten, Arbeitsplätze nicht nur dem veränderten Leistungsvermögen Älterer anzupassen, sondern auch neue zu schaffen.

### **Fallbeispiel A (Spedition Sous (Düren)): Neue Fahrzeugtechnik erhält Arbeitsplätze für Ältere – die Rückführung von outsourcing (Waschanlage) schafft neue**

Bei dem Fallbeispiel A handelt es sich um einen Familienbetrieb in der 2. Generation mit 85 Mitarbeitern. Obwohl dieser Betrieb nicht dem Handwerk zugeordnet werden kann, sind die Grundprobleme mit Älteren, insbesondere die körperlich belastenden Tätigkeitsanforderungen und ein Handlungsdruck erzeugender Leistungsknick vor Erreichen des gesetzlichen Rentenalters vergleichbar. Hinzu kommt das durch die Größe des Unternehmens auch im Handwerk eher vorfindliche familiäre Betriebsklima, das mit einer eher paternalistischen Einstellung des Geschäftsführers gegenüber seinen älteren Beschäftigten einhergeht und seine Personalpolitik prägt.

Die Altersstruktur wurde von dem Geschäftsführer als ausgewogen beschrieben, wobei er allerdings bereits eine Tendenz in Richtung Alterung (50 Jahre) beobachtet. Diese Tendenz stellt sich ausschließlich im Fahrbereich dar, nicht im Lager oder im Büro.

Die Tätigkeit ist hier insofern alterskritisch als das Fahren langer Strecken körperlich belastend ist. Insbesondere das erforderliche Auf- und Abdecken der Plane der LKWs beim Be- und Entladen gilt als problematische Dauerbelastung:

Anlässlich vermehrter Anfragen von älteren Beschäftigten („Chef, wir können nicht mehr die langen Strecken fahren, haben Sie nicht Jobs mit kürzeren Strecken oder Jobs, bei denen wir LKW bekommen, die die modernste Technik haben?“) kam es dann seitens der Geschäftsleitung zu einer veränderten Aufgabenteilung unter Einsatz moderner Technik, um die Belastung durch diese Tätigkeitsform zu reduzieren.

Möglich wurde dieser Technikeinsatz durch eine Fördermaßnahme des Landschaftsverbands Rheinland zum behindertengerechten Umbau des Arbeitsplatzes, sowie durch neue Aufträge (Schwerpunkt Kurzstrecken), die den Wechsel von Lang- zu Kurzstreckenfahrten für Ältere erst ermöglichten, aber auch durch die Hinnahme von Einkommenseinbußen seitens der Älteren (Wegfall der Spesen und Überstunden), die damit die altersgerechte Arbeitsgestaltung mitfinanzierten (Umfang: 700 bis 1000 DM pro Monat).

Die Einführung der Taut-liner Fahrzeuge wurde als wesentliche Verbesserung für Ältere betrachtet und so auch von den Älteren selbst gesehen. Das vorzeitige Ausscheiden konnte – nach Auffassung der Geschäftsleitung - auf diesem Wege effektiv hinausgezögert werden. Trotz der Einkommenseinbußen für die Älteren, die nicht mehr lange Strecken fahren können, wurde diese Maßnahme – nach Aussage der Geschäftsleitung - begrüßt. Seitens der Geschäftsleitung konnten zudem wesentliche betriebswirtschaftliche Ziele erreicht werden:

1. Leistungsknick der älteren Beschäftigten konnte betriebswirtschaftlich günstig aufgefangen werden und war betriebspolitisch konfliktfrei durchsetzbar,
2. ohnehin fällige Investitionen konnten durch die Beteiligung des Landschaftsverbandes und über Einkommenseinbußen der leistungsgeminderten Älteren günstig getätigt werden,
3. der Fuhrpark kann besser ausgelastet werden,
4. neue Aufträge konnten angenommen werden.

#### 7.2.3.2 Qualifizierung

Leitsatz: Ermutigen Sie alle Ihre Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen. Stellen Sie sicher, dass – soweit wie möglich – alle Mitarbeiter während des gesamten Arbeitslebens Zugang zu For- und Weiterbildungsangeboten sowie zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten haben.

Damit Ihre Belegschaft gut ausgebildet und auf dem neuesten fachlichen Stand qualifiziert ist, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Nutzen Sie (innovative) Formen der Arbeitsorganisation, um das Humankapital Ihres Betriebes zu pflegen und zu erhöhen.
- Nutzen Sie (innovative) Formen der Arbeitsorganisation, um Älteren die Möglichkeit zu geben, ihr Erfahrungswissen weiter zu geben.

- Nutzen Sie das Humankapital Älterer, um diese über eine eigenständige Rolle in der Wissensvermittlung länger im Erwerbsprozess zu halten und damit auch betriebsspezifische Qualifikationen im Unternehmen.
- Nutzen Sie den Leistungswandel Älterer, um die besonderen Potentiale für das Unternehmen effizient zu nutzen.
- Prüfen Sie regelmäßig den Fort- und Weiterbildungsbedarf aller Ihrer Beschäftigten.
- Stellen Sie sicher, dass das Alter nicht zum Ausschlusskriterium für eine Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen wird.

Individuell unterschiedliche Lern- und Arbeitsstile sowie die bisherigen beruflichen Vorerfahrungen der Teilnehmer sollten in der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen und –tätigkeiten angemessene Berücksichtigung finden.

### **Fallbeispiel C (Bauunternehmen Sauer, Koblenz): Das Erfahrungswissen Älterer für die Ausbildung Jüngerer einsetzen – davon profitieren nicht nur Jung und Alt, sondern auch der Betrieb**

Bei diesem Betrieb handelt es sich um ein Bauunternehmen in der zweiten Generation mit 45 Mitarbeitern. Die Altersstruktur wird mit einem Durchschnittsalter von 38 bis 40 Jahren als gut durchmischt und sich tendenziell verjüngend beschrieben.

Die Geschäftsleitung beschreibt das Betriebsklima als familiär und verfolgt eine überwiegend paternalistische Personalpolitik, d.h. durch die langjährige Zusammenarbeit und Kenntnis auch der familiären Situation der Beschäftigten, sieht sich die Geschäftsleitung in einem umfassenden Sinne für die Belange der Beschäftigten verantwortlich und engagiert: Es wurden Fragebögen bezogen auf die Arbeitszufriedenheit an die Beschäftigten ausgegeben und unter Wahrung der Anonymität extern ausgewertet, eine Untersuchung über den Krankenstand in Auftrag gegeben, sowie eine Sicherheitsstudie und demnächst ein 1. Hilfskurs angeboten. Grundsätzlich wird auch in diesem Unternehmen überwiegend über den Einsatz von Maschinen (Minibagger, Handbagger) versucht, die starken körperlichen Belastungen zu reduzieren. Dies hat allerdings auch den Nebeneffekt, dass sich der erforderliche Personaleinsatz reduziert, in diesem Fall halbiert: waren früher noch vier Schipper erforderlich, so wird heute dieselbe Arbeit von zwei Baggerführern erledigt.

Generell kämpft das Unternehmen mit der sich verschlechternden Auftragslage. Bereits 1997/98 hatte das Unternehmen lediglich durch die Nutzung der Schlechtwetterregelung der damaligen Entlassungswelle im Baugewerbe trotzen können (und wurde dafür ausgezeichnet). Es sieht sich auch gegenwärtig wieder vor einer ähnlichen Krise, die es fraglich erscheinen lässt, ob Entlassungen vermieden werden können. Nach Aussage der Geschäftsleitung setzt die Auftragslage einen sehr engen personalpolitischen Spielraum.

Hier handelt es sich um einen älteren Arbeitnehmer, der in Folge des Leistungswandels nicht mehr in vollem Umfang belastenden Tätigkeiten ausgesetzt werden konnte und daher von einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Betrieb bedroht war. Als al-

tersgerechte Arbeitsgestaltung wurde die Umsetzung im Sinne einer Tandemlösung gewählt. Da es sich durch lange Betriebszugehörigkeit, hohe Kooperationsbereitschaft und eine besondere Qualifikation („Spitzenmann im Pflasterbau“) auszeichnete, wurde er mit einem Auszubildenden auf die Baustellen geschickt, der die körperlich belastenden Tätigkeiten übernehmen und gleichzeitig dem Älteren über die Schulter schauen sollte. Zudem wurde dieser ältere Arbeitnehmer zunehmend als Ausbilder eingesetzt. Als die Ehefrau dieses Beschäftigten schwer an Krebs erkrankte, wurde er über ein informelles Arbeitszeitkonto freigestellt.

Mit der Tandemlösung ist sowohl die Geschäftsleitung als auch der ältere Beschäftigte (nach Aussage der Geschäftsleitung) sehr zufrieden und die Tandemlösung wird als für alle Beteiligten vorteilhafte Lösung betrachtet.

### 7.2.3.3 Laufbahngestaltung

Leitsatz: Arbeitsabläufe und –anforderungen sollten so gestaltet sein, dass die Beschäftigten gemäß ihres im Laufe des Arbeitslebens sich wandelnden Leistungsfähigkeiten eingesetzt werden. Dadurch können gesundheitliche Risiken für die älteren Arbeitnehmer vermieden und ihr Leistungspotential für den Betrieb erhalten werden.

Um älteren Mitarbeitern den Verbleib im Arbeitsleben bis zum 65. Lebensjahr zu ermöglichen, können ein anderer Zuschnitt ihrer Aufgaben oder ein Aufgabenwechsel hilfreich sein.

- Überprüfen Sie das Aufgaben- und Qualifikationsspektrum ihres Betriebes: können die Aufgaben innerhalb des Betriebes neu verteilt und/oder zugeschnitten werden, um einen Tätigkeitswechsel zu ermöglichen? Erlaubt die Qualifikation einzelner Mitarbeiter einen Wechsel der Tätigkeit?
- Prüfen Sie, ob ihre Mitarbeiter für andere als die bisherigen Aufgaben geeignete Voraussetzungen erwerben können. Welche Unterstützung liefert hier eventuell die Handwerkskammer und/oder ähnliche Organisationen?
- Ergibt sich aus der (veränderten) Auftragslage ein Anknüpfungspunkt für neue Aufgaben und eine veränderten Aufgabenverteilung?
- Ergeben sich für eine Aufgabenveränderung oder einen Aufgabenwechsel bestimmte Voraussetzungen, die sich nicht nur an der Qualifikation des Beschäftigten, sondern auch an seinem körperlichen Leistungsvermögen festmachen?
- Ergeben sich aus dem Erfahrungswissen des Mitarbeiters eine besondere Eignung für bestimmte Aufgaben?
- Können ältere Mitarbeiter weniger körperlich belastende Aufgaben zugewiesen bekommen?
- Lässt sich der Aufgabenwechsel systematisch planen und vorbereiten?
- Kann dieser Aufgabenwechsel bereits jüngere Mitarbeiter einbeziehen, um der Entstehung von gesundheitlichen Risiken frühzeitig vorzubeugen?

### **Fallbeispiel D (SHK-Betrieb, Ruhrgebiet): Von der Baustellenmontage zur Baustellenkoordination**

Dieser Betrieb des Sanitär-Heizung- und Klimgewerks in einer Großstadt des Ruhrgebiets hat traditionell den Schwerpunkt Sanitär, wobei der Heizungsanteil gesteigert werden konnte, seit der Sohn (Sanitär- und Heizungsmeister) mit in den Betrieb gekommen ist (vorwiegend zur Anlagenplanung). Es wird der gesamte Leistungsbe- reich abgedeckt: von der Planung über die Ausführung, bei Privatkunden und kom- munalen Großprojekten, sowohl Neubau- als auch Sanierungsprojekte. Es dominie- ren aber Baustellenprojekte im Neubau.

Der Betriebsinhaber hat die Firma vor ca. 25 Jahren vom Vater übernommen. Derzeit sind 16 handwerklich qualifizierte Monteure beschäftigt, drei Auszubildende und au- ßerdem zwei Helfer. Zurzeit werden drei ältere Mitarbeiter („um die fünfzig“) beschäf- tigt.

Es findet sich hier ein Beispiel für eine, im Handwerk nicht untypische, zufällig ent- standene erfolgreiche vertikale Laufbahnentwicklung: Sie betraf einen Gesellen (52 Jahre alt), der seit 20 Jahren im Betrieb beschäftigt ist. Aus der Sicht des Inhabers, der selbst mehrere (Fach-) Funktionen in der handwerklichen Selbstverwaltung inne hat, ist er hoch qualifiziert, sehr erfahren und seit Jahren mit Abstand sein „bester Mann“. Innerhalb betrieblicher Montageteams war er „schon immer“ der erste Mann und wurde deshalb auch vor acht Jahren für eine zwischenbetriebliche Koordination ausgewählt.

Der damalige Auftrag betraf die Komplettsanierung eines Bankgebäudes, bei der zeitweise 30 Monteure im Einsatz waren. Die gute Auftragsabwicklung ermutigte den Betrieb, seinen Mitarbeiter bei den in der Folgezeit eingegangenen Kooperationen mit anderen Betrieben häufiger als Koordinator vorzuschlagen. Zunächst „zufällig“ in diese Position hineingewachsen ist mittlerweile sein Bekanntheitsgrad bei Betrieben und Planern der Region gewachsen und der Betrieb bewertet die Fähigkeit des Mit- arbeiter zur zwischenbetrieblichen Leitungsfunktion als Profilierung und Stärkung der eigenen Marktposition.

Der MA, der nach eigenen Angaben keine gesundheitlichen Beschwerden hat, will seinen Beruf , wenn möglich, bis zum Ende seiner Berufstätigkeit ausüben. Davon ausgehend baut der Betrieb bereits einen weiteren MA als späteren Nachfolger auf (Seminarbesuche), um seine strategische Position in der Region zu erhalten, und hat gemeinsam mit dem MA einen schrittweisen „Erfahrungstransfer“ organisiert.

#### 7.2.3.4 Arbeitszeitgestaltung

Leitsatz: Passen Sie Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation an sich verändernde Ar- beitswünsche und –erfordernisse ihrer Mitarbeiter an. Berücksichtigen Sie hierbei die sich aus dem Leistungswandel ergebenden Erfordernisse Älterer.

Damit möglichst flexibel auf sich im Lebenslauf verändernde Bedürfnisse ihrer Mitar- beiter reagiert werden kann, sollten folgende Grundsätze beachtet werden:

- Passen Sie auf allen Arbeitsplätzen Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen an Veränderungen im Leistungsvermögen und in den Lebensumständen Ihrer Mitarbeiter an.
- Ermöglichen Sie Ihren Mitarbeitern bei Bedarf mehr Flexibilität bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und sonstigen Arbeitsbedingungen.
- Stellen Sie sicher, dass Ihre Beschäftigten bei der Einführung sie betreffender Veränderungen am Arbeitsplatz auch beteiligt werden.
- Beachten Sie bei der Gestaltung von Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation, dass es im Lebenslauf unterschiedliche Erfordernisse in der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Qualifizierung, aber auch in der Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie bzw. Pflege gibt. Achten Sie dabei auch auf mögliche Überschneidungen mit anderen Arbeitnehmerrechten (z. B. im Rentenrecht).
- Prüfen Sie, ob Arbeitszeitmodelle, die für einen gleitenden oder abrupten vorzeitigen Übergang in den Ruhestand konzipiert wurden, sich nicht auch für eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit einsetzen lassen (z. B. Altersteilzeit).
- Prüfen Sie, ob Teilzeitarbeit auch in anderen Varianten als in Form von Halbtagsarbeit eingeführt werden könnte.

**Fallbeispiel E (Henkelhausen, Krefeld): Altersteilzeit ermöglicht die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege und zögert damit die Berufsaufgabe hinaus**

In diesem Fall handelt es sich um ein Unternehmen aus dem Bereich Antriebstechnik mit 150 Mitarbeitern. Die Altersstruktur der Belegschaft wird als ausgewogen beschrieben.

Auf Initiative der Beschäftigten wurde die Geschäftsleitung des Unternehmens aktiv: Die Geschäftsleitung informierte sich bei der zuständigen Industrievereinigung und anderen einschlägigen Stellen über Voraussetzungen und Ausgestaltungsmöglichkeiten der Altersteilzeit. Nach Prüfung der Voraussetzungen mehrerer Interessenten, konnte schließlich ein Beschäftigter – er fällt unter den Vertrauensschutz und hat mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen in zwei Jahren (63 Jahre) keine Rentenabschläge zu erwarten – in echte Altersteilzeit gehen. Mit einer Laufzeit von 2 Jahren arbeitet dieser Beschäftigte nun halbtags.

Seitens des Beschäftigten begründet sich das Interesse an der Inanspruchnahme echter Altersteilzeit mit der sonst nicht zu gewährleistenden Vereinbarkeit der Erwerbstätigkeit mit der Pflege seiner bei ihm lebenden Mutter. Seitens der Geschäftsleitung wird ein hohes Interesse an dem Erhalt bzw. am Transfer des Erfahrungswissens des Altersteilzeitlers als entscheidender Einführungsgrund angeführt. Der Altersteilzeitler erfasst die für die Lohnabrechnung erforderlichen Arbeitszeiten der gewerblichen Mitarbeiter. Er hat in diesem Zusammenhang Erfahrungswissen und Kontakte aufgebaut, die er nun an einen Auszubildenden weitergibt. Zwar wird nach dem Ausscheiden des Altersteilzeitlers eine Umstellung der Arbeitszeiterfassung auf

ein elektronisches Verfahren erfolgen, doch wird das Erfahrungswissen auch für die Umstellung erforderlich sein und in das spätere Verfahren eingehen.

In diesem Zusammenhang wird die Einführung echter Altersteilzeit seitens der Geschäftsleitung als besonders vorteilhaft angesehen und nach dreimonatiger Laufzeit der Maßnahme auch so bewertet, da sie

- durch die über einen im Verhältnis zu Blockvariante doppelte Laufzeit eine bessere Einarbeitung des Nachfolgers erlaubt,
- sich im Hinblick auf die sonst anfallenden Personalkosten (höheres Gehalt des älteren Beschäftigten im Verhältnis zum jüngeren Nachfolger bis Erreichen des 65. Lebensjahres) und unter Berücksichtigung der seitens der Bundesanstalt für Arbeit erfolgenden Aufstockungsleistungen auf das Altersteilzeitentgelt und nicht erforderlicher Rückstellungen diese Maßnahme als kostengünstig erweist,
- aufgrund des bestehenden und inzwischen auch sehr entwickelten Regelungswerkes der Altersteilzeit diese als leicht einzuführende und in der betrieblichen Praxis gut handhabbare Maßnahme erlebt wird,
- eine sofortige (da entlastende) positive Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Altersteilzeitlers feststellbar ist.

#### **7.2.4 Tipps zur Einführung altersgerechter Arbeitsgestaltung**

Vielleicht sind Sie durch die Lektüre angeregt worden, über ihren Betrieb und die Relevanz altersgerechter Arbeitsgestaltung für diesen nachzudenken. Wir schlagen Ihnen ein paar Schritte für diese Selbstüberprüfung vor:

Betrachten Sie das Alter ihrer Mitarbeiter. Sind bereits jetzt Anzeichen für eine Zunahme älterer Mitarbeiter zu beobachten? Oder ist mit einer Zunahme mittelfristig zu rechnen? Sind Sie darauf vorbereitet? Wie? Planen Sie vorzeitige Verrentungen? Wie wird sich die Personalsituation weiter entwickeln? Haben Sie Nachwuchsprobleme? Steht das Ausscheiden älterer Mitarbeiter bevor? Was bedeutet ihr Weggehen für den Betrieb? Haben Sie sich darauf vorbereitet? Wie?

Wenn Sie die Aufgaben in ihrem Betrieb betrachten: passt das Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter zu ihnen? Sind die Qualifikationen den sich ändernden Anforderungen noch gewachsen? Müssen neue Qualifikationen vermittelt werden? Wie sieht es in diesem Zusammenhang mit den Älteren aus?

Scheiden ältere Mitarbeiter (unter anderem) früher aus dem Betrieb aus, weil ihre Qualifikationen mit den (veränderten) Anforderungen nicht mehr übereinstimmen? Könnte dem entgegengewirkt werden? Welche Unterstützungen könnte der Betrieb dazu liefern? Welche könnten von anderen Organisationen geliefert werden?

Haben ältere Mitarbeiter durch ihre lange Betriebszugehörigkeit spezifische Qualifikationen und Erfahrungen gewonnen, die für den Betrieb von besonderem Wert sind?

Gehen mit den Älteren wichtige Qualifikationen und Erfahrungen? Wie reagieren Sie darauf? Versuchen Sie diese Qualifikationen und Erfahrungen für die jüngeren Mitarbeiter und den Betrieb zu sichern? Wie?

Scheiden in Ihrem Betrieb Ältere überwiegend aufgrund gesundheitlicher Probleme aus? Gibt es einen Zusammenhang zwischen dem gesundheitsbedingten Ausscheiden und der Arbeitsplatzgestaltung? Wenn dies so ist, sehen Sie Möglichkeiten, Veränderungen an der Arbeitsplatzgestaltung vorzunehmen oder an den Arbeitsaufgaben? Sind Aufgabenwechsel möglich? Können technische Neuerungen Erleichterung bei der Aufgabenerfüllung verschaffen? Können neue Aufgaben entwickelt werden? Bieten die präsentierten Praxisbeispiele Anknüpfungspunkte für die Lösung von Problemen Ihres Unternehmens?

Sollten die aufgeführten Handlungsansätze für Sie und Ihr Unternehmen in Frage kommen, beachten Sie bitte ein paar Grundsätze, die sich für die effektive Einführung und Nutzung dieser Maßnahmen als hilfreich erwiesen haben:

Bezogen auf den Bereich der Arbeitsplatzgestaltung bzw. des Technikeinsatzes:  
Suchen Sie nach gesundheitsförderlichen und betriebswirtschaftlichen Vorteilen, die sich aus bestehenden gesetzlichen Auflagen und Fördermöglichkeiten (z.B. Fördermaßnahme des Landschaftsverbands Rheinland zum behindertengerechten Umbau des Arbeitsplatzes); neue Auftragslagen, Investitionserfordernisse für die Einführung altersgerechter Arbeitsplatzgestaltung bzw. Technikeinsatz ergeben könnten.

Bezogen auf den Bereich der Qualifizierung:  
Ausbildungsbedarf und altersgerechte Arbeitsgestaltung können zum Vorteil der Auszubildenden, der Älteren und damit auch des Betriebes über Qualifizierungsmaßnahmen miteinander verzahnt werden. Sind Möglichkeiten denkbar, das Erfahrungswissen der Älteren an die jüngeren weiterzugeben. Wie können ihre Mitarbeiter regelmäßig ihre Qualifikationen erneuern, um auch im fortgeschrittenen Alter mit den Anforderungen ihres Betriebes mithalten zu können.

Bezogen auf den Bereich alter(n)sförderliche Laufbahngestaltung empfiehlt es sich folgende Grundsätze zu beachten:

Achten Sie auf die persönlichen Fähigkeiten, die auch im Zuge einer längeren Betriebszugehörigkeit erst erworben sein können und suchen Sie nach Möglichkeiten, durch veränderte Aufgabenverteilung und –zuschnitt diese optimal zu nutzen und Qualifikationen dem Betrieb zu erhalten.

Ein Wechsel der Aufgaben können Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Qualifikation des Mitarbeiters für den Betrieb erhalten.

Bezogen auf den Bereich der Arbeitszeitgestaltung:  
Bestehende gesetzliche Spielräume zur Arbeitszeitgestaltung (z. B: Altersteilzeitgesetz) können für betriebliche, aber auch die Belange der altersgerechten Arbeitsgestaltung produktiv genutzt werden. Altersteilzeit erlaubt nicht nur die vorzeitige Ausgliederung Älterer, sondern auch ihren längeren Verbleib durch reduzierte oder flexibilisierte Arbeitszeiten!

## 8 Fazit

1. Arbeit ist nach wie vor von zentraler Bedeutung für soziale Reproduktion und gesellschaftliche Integration. Für die arbeitenden Menschen misst sich die Qualität der Arbeit zunächst vor allem daran, inwieweit sie ihren Lebenszusammenhang über die zur Verfügung stehende Arbeit auf einem kulturell gewünschten Niveau erhalten können oder ob dies gefährdet ist. Für die Praxis gefragt: Geschieht die konkrete Gestaltung der Arbeit in Betrieben, ihre Entlohnung und Anerkennung unter Bedingungen, die nicht nur der Produktivität, sondern auch der Subjektivität von Arbeit Rechnung tragen, also der Bedeutung der Arbeitserfahrungen und ihrer sozialen Einbettung (Kooperation, Beteiligung)? Schon diese schlaglichtartige Betrachtung macht deutlich, in welchen komplexen Zusammenhang die Frage von Arbeitsfähigkeit eingebettet ist und dass ihre Diskussion nicht nur eine zwischen einschlägigen Fachdisziplinen (Arbeitsmedizin, Arbeitspsychologie, Gerontologie) oder einschlägigen Zuständigkeiten (Arbeitsschutzsystem, unternehmerische Entscheidungsgewalt, Arbeitsverwaltung) sein kann. Arbeitsfähigkeit zu verallgemeinern ist nicht primär eine wissenschaftliche, sondern eine politische Frage (Peter, Georg). Dies ist Rahmenbedingung wie Voraussetzung aller Bemühungen zur Gestaltung des Prozesses erweiterter Arbeitsfähigkeit in einer dynamischen und sich ausdifferenzierenden, aber immer noch gestaltbaren Arbeitswelt.

2. Arbeitsbedingte Belastungen haben trotz aller rasanten Veränderungen der Arbeitswelt nicht abgenommen. Körperliche Belastungen bleiben auch in der sog. „Wissengesellschaft“ konstant hoch – bei gleichzeitig steigenden psychischen Belastungen in fast allen Wirtschaftssektoren. Chronische gesundheitliche Schädigungen durch belastende Arbeitsbedingungen haben, bei Steigerung von Lebensstandard und Lebenserwartung, nicht abgenommen. In bestimmten Tätigkeitsbereichen sind die gesundheitlichen Risiken so hoch, dass diese Tätigkeiten nur zeitlich begrenzt ohne Gesundheitsschäden ausgeübt werden können. Die Frage, wie gesundes Altern in der Erwerbsarbeit, wie ein längerer Verbleib in der kleinbetrieblich-handwerklichen Arbeitswelt möglich ist, stand im Zentrum dieser Studie. Anhand der Darstellung von Ansatzpunkten für alter(n)sgerechte Arbeitsbedingungen und betrieblicher Beispiele haben wir Praxisbeispiele aufgezeigt. Zielsetzung aller Beispiele war eine möglichst gute und nachhaltige Abstimmung von Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, die ja über die gesamte Erwerbslaufbahn hinweg Wandlungsprozessen unterliegt.

3. Eine solche Abstimmung ist eine komplexe und schwierige Aufgabe, die eine vorausschauende Sichtweise erfordert. Kleinbetriebe setzen nämlich nicht einfach Modelle alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung um. Kleinbetriebe versuchen, „den Günther in Arbeit zu halten“, d. h. ein Betrieb hat ein konkretes Problem, weil der/ die MitarbeiterIn aus unterschiedlichen Gründen dort, wo er/sie bisher gearbeitet hat, nicht mehr voll leistungsfähig ist. Die Person „durchzuziehen“ verbietet sich aufgrund der durchschnittlichen Betriebsgröße ebenso wie die Vergabe von „Schonarbeitsplätzen“. Sofern durch die drohende Entlassung der Verlust wertvollen Erfahrungswissens oder Schaden des betrieblichen Sozialgefüges befürchtet wird, muss eine unspektakuläre und kontextnahe Lösung gesucht werden.

4. Es gibt keine altersgerechte Arbeitsaufgabe oder –gestaltung „an sich“: Niemand hebt gern oft schwer, niemand arbeitet gern ohne Wertschätzung zu erfahren, viele

würden sich (häufiger) weiter qualifizieren, etc. In der Literatur wie auch in der vorliegenden Untersuchung dokumentierte Modelle alter(n)sgerechter Arbeit setzen in ihrer großen Mehrzahl bei meist gesundheitlich begründeten Defizitlagen an und versuchen, vorhandene Formen von Minderleistungen technisch, organisatorisch, etc. zu kompensieren. Wo alter(n)sgerechte Arbeit in einem umfassenden Sinn präventiv gestaltet wird, geht es eher um Annäherungen an Konzepte „guter Arbeit“ (wie etwa Ulichs dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung). Der arbeitswissenschaftliche Gehalt der Kategorie „alter(n)sgerecht“ ist daher kritisch zu bewerten. Damit betriebliche Neu-/ Umgestaltung unter dem Fokus „alter(n)sgerecht“ zustande kommt, müssen drei Aspekte zusammenkommen: Die Gestaltungsmaßnahme muss sich rechnen, der/die ältere MitarbeiterIn muss als Leistungsgeminderter einen – nicht zwingend materiellen– Wert für den Betrieb/Inhaber haben und der/die Ältere selbst muss sich engagieren und dabei relativ flexibel sein.

5. Hinsichtlich einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit zur Integration älterer Mitarbeiter ist, neben den altersinvarianten Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung, dann insbesondere zu achten auf die Entlastung von schwerer Arbeit, schlecht ausgeleuchtete Arbeitsplätze, Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft, Lärm- bzw. Schallschutz, Möglichkeiten zur Selbstregulation von Arbeitsgeschwindigkeit und Erholzeiten und Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben.

Die verschiedenen Gestaltungsebenen werden im Folgenden mit Hinweisen auf ihre Kleinbetriebseignung dargestellt.

### **Ergonomie / Technikeinsatz**

Beispiele der Umgestaltung von Arbeitssystemen, einzelnen Arbeitsplätzen oder auch nur um singuläre (technische) Arbeitshilfen am Arbeitsplatz, um Anpassungen an die veränderten Leistungsvoraussetzungen älterer Beschäftigter sowie gesundheitsschonende Arbeitsausführung zu erreichen, ist auch im Handwerk erfolgreich. Aufgrund der relativ dünnen Finanzdecke des handwerklichen Kleinbetriebes bringt allerdings vorsichtige Zurückhaltung ein geringes Tempo und Volumen der Investitionstätigkeit mit sich.

### **Altersgerechte Arbeits- und Organisationsentwicklung**

Neben der grundsätzlichen Neuorganisation von Arbeitsabläufen sind Formen der Aufgabenverteilung bzw. -umverteilung angesprochen. Arbeiten sollen so (um)verteilt werden, dass die individuelle Leistungsfähigkeit angemessen berücksichtigt wird, ohne Routineabläufe unnötig zu verkomplizieren. Dabei darf weder Über- noch Unterforderung und auch keine Stigmatisierung oder Dequalifizierung erfolgen. Praktizierte Modelle sind z.B. altersgerecht zusammengestellte Tätigkeitscluster, altersgemischte Teams, Spezialisierung des betrieblichen Leistungsangebots, interne und externe Arbeitsteilung). Insgesamt handelt es sich um einen Bereich mit sehr großem Umsetzungspotential. Es bleibt in allen Fällen das Problem zu lösen, Regelungen einvernehmlich mit der ganzen Belegschaft zu treffen. Zu vermeiden ist die Zuteilung von Hilfsaufgaben für Ältere. Außerdem lassen sich nicht alle Tätigkeiten nach Belieben ent- und vermischen, spezialisieren oder umverteilen und das Modell „Vollwertiger Spezialist plus Hilfskraft im Bedarfsfall“ wird üblicherweise noch dem des „Leistungsgeminderten Älteren plus Hilfskraft“ vorgezogen.

### **Betriebskooperationen und –verbände, Arbeitskräfte-Pools**

Handwerkerkooperationen als Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks sind auch eine Reaktion auf das gewandelte Verbraucherverhalten. Kooperationen sollen helfen, individuell maßgeschneiderte Lösungen, möglichst aus einer Hand, anzubieten, die in der Regel nicht im Alleingang eines Betriebes entstehen können. Gewerkespezifische oder gewerkeübergreifende Kooperationen und joint ventures können den Spielraum für einen altersadäquaten Personaleinsatz erweitern. Aber auch in der Gründung überbetrieblicher Dienstleistungs-Pools liegen Optionen für altersgerechte Beschäftigung im und für das Handwerk.

### **Gestaltung von Erwerbsverläufen**

Die Entwicklung von tauglichen Konzepten zur Gestaltung von Erwerbsverläufen im Handwerk steckt noch in den Kinderschuhen. Zahlreiche Vorschläge suggerieren die problemlose Übernahme von im Großbetrieb erfolgreichen Konzepten, die „nur“ zu verkleinern seien. Handwerksbezogene Laufbahngestaltung kann Beschäftigte systematisch von besonderen Belastungseinflüssen ausnehmen, gezielt auf innerbetriebliche Karrieren (vertikal) hin arbeiten oder auf neue (horizontale) Tätigkeitsfelder vorbereiten. Im Licht unserer Befunde sind die Möglichkeiten systematisch geplanter Laufbahngestaltung wegen der damit verbundenen langen Planungshorizonte im Handwerk begrenzt – und voraussetzungsvoll: zum einen müssen Mitarbeiter bereit sein, sich auf neue Anforderungen einzulassen, müssen Basisfähigkeiten mitbringen und geeignete Qualifikationen in absehbarer Zeit risikoarm erwerben können, zum anderen muss der Meister problemsensibilisiert sein, um Fähigkeiten seiner MitarbeiterInnen beurteilen und längerfristig individuelle Entwicklungswege im Betrieb konzipieren zu können. Schließlich bestehen drittens enge (ökonomische) Grenzen der Umsetzungskorridore für Umgestaltungen und Innovationen.

### **Altersgerechtes Lernen**

Weiterbildungskonzepte, die den besonderen Bedürfnissen Älterer entgegenkommen sind kaum entwickelt und realisiert. Solche Konzepte müssten berücksichtigen: Qualifizierungen im Umfeld des bisherigen Tätigkeitsbereiches unter Verwertung vorliegender Berufserfahrungen, Flankierung der Qualifikationsmaßnahmen durch Beratung der Teilnehmer, geeignete Lernmethoden, kurze Verweildauer zum Erhalt der Motivation, hohe Anteile beruflicher Praxis. Eine Betrachtung der betrieblichen Wirklichkeit zeigt den gegenwärtig noch weitgehend appellativen Charakter der (Ausnahme-)Lösungen für das Kleinbetriebssegment. Gleichwohl wird mittelfristig die Schaffung von Strukturen einer zielgruppengerechten Weiterbildung für lernschwache wie für lernstarke ältere Handwerker unerlässlich werden. Themen wie Kooperations- und Projektmanagement sowie Methoden- oder Sozialkompetenzen werden an Bedeutung gewinnen.

### **Arbeitszeitgestaltung**

Die vielfältigen Formen der Gestaltung von Arbeitszeit sollen Volumen, Dauer und Lage der Arbeitszeit so verändern, dass dadurch Belastungen vermieden werden (auch für jüngere Mitarbeiter). Das Altersteilzeitgesetz, nicht aus gesundheits-, sondern aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in Kraft gesetzt, unterstützt derzeit in der Praxis mehrheitlich keine laufende Entlastung, sondern den frühzeitigen Komplettausstieg als „Block – Modell“. Altersteilzeit wird im Handwerk auf absehbare Zeiträume randständigen Charakter behalten. Arbeitszeitkonzepte, die eine Lebensperspektive mit einbeziehen, ein über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestal-

tion von Arbeitszeit sind unter den gegebenen Verhältnissen der ökonomisch prekären Situation vieler kleiner Unternehmen höchstens attraktive Visionen.

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

Arbeitsgestaltung flankieren kann eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zur Stärkung der persönlichen Ressourcen, was Karazman als das „Wachküssen“ von Gesundheitspotentialen in der Arbeitswelt“ bezeichnet. Hier haben sich Varianten verhaltensorientierter Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung, soziale Anerkennung) in Kombination mit beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilungen (Befragungen, Gesundheitsberichte, Gesundheitszirkel) bewährt.

Da Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsgestaltung erst über längere Zeiträume hinweg Wirksamkeit entfalten, erscheint es neben berufs begleitender Prävention und Gesundheitsförderung wenig zielführend, die Altersgrenzen des Rentenzugangs weiter zu erhöhen. Denn für eine große Gruppe von Beschäftigten in belastungsintensiven Bereichen des Handwerks ist das Erreichen des regulären Renteneintrittsalters aus gesundheitlichen Gründen bereits derzeit äußerst schwierig. Insofern stellt eine „Gleichbehandlung“ etwa von Pflegekräften, Fliesenlegern mit ManagerInnen, Professoren oder Ärzten de facto eine Ungleichbehandlung dar, die die ungleichen Chancen im jeweiligen Beruf alt zu werden außer acht lässt (Krenn, Vogt).

6. Trotz aller beachtlichen Leuchtturmprojekte ist das Thema ‚Konsequenzen des demografischen Wandels für Kleinbetriebe‘ im deutschen Handwerk noch nicht angekommen. In Betrieben vieler Gewerke fehlt offenbar auch noch ein spürbarer „Leidensdruck“. Die Suche nach „good practice“-Beispielen gestaltet sich (wie in ganz Europa) als äußerst schwierige Aufgabe. Die Verriegelung der Externalisierungstür „Frühverrentung“ durch gesetzliche Regelungen führt nämlich bisher nicht dazu, dass sich Betriebsleitungen verstärkt der internen Förderung ihrer älteren ArbeitnehmerInnen zuwenden. Beredtes Beispiel dafür ist das ständige Auftauchen der gleichen „Vorzeigebetriebe“ in Öffentlichkeit oder Fachdebatten. Wenn Unternehmen auf diesem Gebiet aktiv werden, dann zumeist deshalb, weil der Druck des (regionalen) Arbeitsmarktes in Form von fehlenden personellen Alternativen sie dazu zwingt.

7. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass für den Handwerksbetrieb eine solide Vertrauensbasis wie auch arbeitskulturelle Nähe und eine relativ niedrige Zugangsschwelle zu den Einrichtungen der handwerklichen Selbstverwaltung besteht. Selbsthilfeeinrichtungen des Handwerks vor Ort, Innungen, Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer oder Innungskrankenkassen sind Einrichtungen, die als Multiplikatoren für einen Diskurs im Handwerk stärker und mit Erfolgsaussicht genutzt werden sollten. Die weitere Debatte um alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sollte nicht vorschnell große direkte Resonanz aus handwerklichen Kleinbetrieben erwarten. Es scheint ratsamer, mit Hilfe von zielgruppengenaue(n) Informations- und Weiterbildungskonzepten für Multiplikatoren im Handwerkssystem wie auch für Präventionsdienstleister (SiFa's, Arbeitsmediziner) mit Kontakten zum Handwerk und in Kooperation mit Fachverbänden des Handwerks und deren Betriebsberatern das Feld „Kleinbetriebe“ vorzubereiten. Derart sensibilisiert können die o. g. Berufsgruppen ihre „normalen“ Betriebskontakte und –erfahrungen nutzen, um das Demografie-Thema zu kommunizieren. Erst dann ist eine direkte Ansprache von Betrieben sinnvoll, nicht als Debatte um „Alte“, sondern für eine neue Qualität der Arbeit.

## 9 Literaturverzeichnis

**Adolph, H.:** Soziale Gerontologie und Altenpolitik. Der dritte Altenbericht - ausgewählte Befunde und Empfehlungen (Teil 3). In: informationsdienst altersfragen 287/8 (2001), 3-4

**Alt, A.; Dinter, I.:** Weiterbildung älterer Menschen - neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 1993, 23-29

**Altmeyer, W.:** Konzerne durchleuchtet. In: Mitbestimmung 47 (2001), 70

**Antonovsky, A.; Franke, A.(Hrsg.):** Salutogenese (deutsche Übersetzung von "Unraveling the Mystery of Health"). Tübingen 1997

**Arndt, W.; Ehinger, G.; Paulsen, H.; Suter, S.; Thomas, P.:** CAD im Installationshandwerk. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 633) Dortmund 1991

**Astor, M.:** Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess. In: Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 46-52

**Astor, M. (Hrsg.):** Innovationsmanagement und Strategien der Personalentwicklung. Tagungsband zur Fachtagung 25/26 Mai 2000 in der DASA. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 56-62

**Astor, M. :** Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 30-33

**Astor, M.:** Betriebliche Innovationsmuster und altersselektive Personalstrategien. In: von Rothkirch, Ch.(Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 375-381

**Auer, P.:** Altern: Herausforderungen und Antworten. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 345-347

**Ax, Ch.; Mendius, H.; Packebusch, L.; Weber, B.; Weimer:** Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chance für das Handwerk. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chancen für das Handwerk. Hannover: Schlütersche 2000, 1-115

**Ax, Ch.:** Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften. Basel/Boston/Berlin 1997

**Ax, Ch.:** Handwerk hat Zukunft, wenn es sie gestaltet. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chancen für das Handwerk. Hannover: Schlütersche 2000, 15-42

**Ax, Ch.:** Handwerk: Zukunft in einer alternden Gesellschaft - Einblicke und Ausblicke. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 148-167

**Bacchielli, P. :** Ausblick aus EU-Sicht. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 426-432

**Bäcker, G.; Naegele, G.:** Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Köln: Bund-Verlag 1993

**Bäcker, G.:** Von der Frühverrentung zur Altersteilzeit: Alter Wein in neuen Schläuchen. In: Soziale Gerontologie und Sozialpolitik für ältere Menschen. Opladen: Westdeutscher Verlag 1999, 249-265

**Bäcker, G.; Trautwein-Kalms, G.:** Altersteilzeit: Ein allseits gelobtes, in der Praxis aber verschmähtes Modell? In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und .... Frankfurt/Main 1998, 63-76

**Ballarini, K.; Keese, D.:** Die Rolle der mittätigen Unternehmerfrauen in der mittelständischen Wirtschaft Baden-Württembergs. In: Vorbericht, Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung 21. Mannheim 1995

**Barclay, L.:** Nur in den eigenen vier Wänden arbeiten - Arbeitsschutzthemen für Selbständige. In: magazine 2 (2000), 41-42

**Barkholdt, C.; Frerichs, F.; Naegele, G.:** Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3 (1995), 425-436

**Barkholdt, C.:** Die Neugestaltung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Arbeitsgesellschaft? Opladen: Westdeutscher Verlag 1998,

**Barkholdt, C.:** Altersübergreifende Qualifizierung - Eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3, 425-436

**Bartolome, J.I.:** Auswirkungen der Globalisierung auf die Stahlindustrie Spaniens. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 25-35

**Becker, P.:** Begrüßung der Teilnehmer der Demographie- Tagung. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 10-14

**Beckmann, M.; Buttler, F.; Franke, H.; Gerlach, K.; Helberger, B.; Hujer, R.:** Unternehmenspolitik, Managerkontrolle und Personalabbau in Deutschland. Theoretische Ansätze und empirische Analyse mit Daten des IAB- Betriebspanels. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 334 (2000), 594-609

**Behrens, J.; Horbach, A.; Landenberger, M.; Langer, G.; Prox, Ch.:** Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 48-51

**Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H.; Zimmermann, E.:** Länger erwerbstätig - Aber wie? Opladen: Westdeutscher Verlag 1999,

**Behrens, J.:** Gnade, bürgerliche Autonomie, Krankheit. Staatliche Sozialpolitik und betriebliche Sozialverfassung. In: Zeitschrift für Sozialreform 12 (1990)

**Behrens, J.:** In Würde alt werden im Handwerk. In: Dokumentation und Fachtagung: Innovative Perspektiven der Gesundheitsförderung. Bonn 1992

**Behrens, J.:** Der Prozess der Individualisierung - das demographische Ende eines historischen Bündnisses. In: Frühinvalidität - ein Ventil des Arbeitsmarktes? Berufs- und Erwerbsunfähigkeit. Berlin: DZA 1994, 105 ff

**Behrens, J.:** Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbsarbeit. In: Länger erwerbstätig- aber wie? Opladen: Westdeutscher Verlag 1999, 71-113

**Behrens, J.; Buck, H.; Schletz, A.:** Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 73-79

**Behrens, J.:** Was uns vorzeitig "alt aussehen" lässt Arbeits- und Laufbahngestaltung - Voraussetzung für eine längere andauernde Erwerbstätigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5-13 (2001), 14-22

**Behrens, J.:** Handwerkstätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härtetest für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 122-141

**Behrens, J.:** Was Demographie mit Kinder kriegten zu tun hat und was uns vorzeitig alt aussehen lässt - Illusionen im Trendmodell der Erwerbszeit. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 228-260

**Behrens, J.; Morschhäuser, M.:** Länger Erwerbstätig - Aber wie?. In: Viebrok, H. (Hrsg.): Länger erwerbstätig- aber wie? Opladen/ Wiesbaden: Westdeutscher Verlag 1999, 1-212

**Bendikowski, T.:** Führungsfiguren. In: Mitbestimmung 47 (2001), 22-23

**Berger, J.; Domeyer, V.; Funder, M. (Hrsg.):** Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel. Frankfurt/ New York, 1990

**Bergmeier, E.:** www.betriebsvereinbarungen.de. In: Mitbestimmung 47 (2001), 64

**Bieneck, H.-J.; Rückert, A.:** Das Unternehmermodell. Eine alternative für die sicherheitstechnische Betreuung von Kleinbetrieben nach dem Arbeitssicherheitsgesetz. In: Die BG 8 (1992)

**Bitzer, B.:** Innovationshemmnisse in Unternehmen. Wiesbaden 1990

**Böhle, F.; Husmann, J.; Putzhammer, H.; Rosenberg, P.; Schuster, H.; Walker, A.; Jungblut, M.:** Podiumsdiskussion. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 45-72

**Böhle, F.:** Alter und Arbeit - Erwerbsarbeit zwischen Markt und Staat als neue Herausforderung für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 310-339

**Boldt, U.:** Präventionsfachliche Regelbetreuung von Kleinbetrieben im Handwerk. In: Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiv. Dortmund, 2000, 69-77

**Borns, H.:** Eröffnung und Begrüßung. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 21-25

**Bothfeld, S.; Gronbach, S.:** Frauenpolitik, ein Fremdwort? In: Mitbestimmung 47 (2001), 42-46

**Brater, M.; Maurus, A.:** Informations- und Kommunikationstechniken im Handwerk. Bielefeld 1994

**Brock, G.:** Gesundheitsschutz in Kleinbetrieben. In: Arbeitgeber 22 (1994)

**Bruder, J.:** Was ist nötig - was ist machbar? In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 67-71

**Brüggemann, B.; Riehle, R.:** Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/ New York 1995

**Buck, H.:** Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel - Ziele und Herausforderungen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 11-25

**Buck, H.:** Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 1-118

**Buck, H.; Schletz, A.:** Forschungstransfer in Verbände und Unternehmen - Ergebnisse und Erfahrungen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 10-18

**Buck, H.; Schletz, A.:** Sensibilisierungs- und Beratungskonzepte für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 9-14

**Budde-Wamhoff, U.:** Gesundheitsförderung im Friseurhandwerk. Hamburg 1996

**Bühler:** Gesundheitliche Anforderungen und Belastungen bei Installateuren - Betriebsärztliche Empfehlungen. In: Bau- BG 4 (1996)

**Bullinger, H.-J. ; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hrsg.):** Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin: Springer Verlag 1994

**Bullinger, H.-J.:** Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 1-64

**Bullinger, H.-J. (Hrsg.):** Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin 1993

**Bullinger, H.-J.:** @rbeit im Wandel- Perspektiven und Herausforderungen für den Arbeitsschutz. In: magazine 2 (2000), 8-13

**Bund- Länder- Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.):** Lebenslanges Lernen Programmbeschreibung und Darstellung der Länderprojekte. In: Bund- Länder- Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 88. Bonn 2001, 1-49

**Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (Hrsg.):** Erfahrungen bei der betriebsärztlichen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (Tagungsbericht) 2. Berlin 1994

**Bundesanstalt für Arbeitsmedizin (Hrsg.):** Arbeitsmedizinische Betreuung im Handwerk - Evaluation unterschiedlicher Vorgehensweisen. (Teil 1 und 2). Berlin 2001, 1-35

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):** Gesundheitsförderung als betriebliches Alltagshandeln in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Bremerhaven 1997

**Bundesmann-Jansen, J.; Groß, H.; Munz, E. Ministerium für Arbeit, Soziales und Stadtentwicklung (Hrsg.):** Arbeitszeit 1999 - Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung zu traditionellen und neuen Arbeitszeitformen in der BRD. Köln 2000

**Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung:** Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbtätigkeit. Bonn: Eigenverlag 1983. (Forschungsbericht , Nr. 91)

**Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.):** GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER Dokumentation - Wissenschaftliches Symposium. In: GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 1-107

**Bundesverband der Unfallkassen (Hrsg.):** "Wie werden wir morgen arbeiten?" Der Wandel in der Arbeitswelt als Herausforderung für einen modernen Arbeits- und Gesundheitsschutz. In: Kurzinformationen und Forschungsergebnisse. München: Bundesverband der Unfallkassen 2001, 1-11

**Bundesverband der Unfallkassen (Hrsg.):** Erwerbsarbeit und Alter: Neue Anforderungen zur Integration älterer Arbeitnehmer. In: Kurzinformationen und Forschungsergebnisse. München: Bundesverband der Unfallkassen 2001, 1-11

**Busch, R. (Hrsg.):** Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitsförderung, Workshop- Dokumentation. Berlin 1996

**Büttner, C.:** Altersstruktur und aktuelle Situation in der deutschen Stahlindustrie. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 47-57

**Cernavin, O.; Ulrich, J.; Wilken:** Dienstleistung Prävention. Bedarf - Konzepte - Praxisbeispiele. Wiesbaden 1998

**Clifton, R.:** Die neuen Unternehmensstrukturen und ihre Folgen. In: magazine 2 (2000), 14-18

**Conrady, H.:** Alle wollen weniger arbeiten. In: Mitbestimmung 47 (2001), 8

**Conrady, H.:** Über 50, die können's. In: Mitbestimmung 47 (2001), 19-21

**Coomans, G.:** Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa: Fragen und Prioritäten. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 48-63

**Cramer, G.; von Rothkirch, Ch. (Hrsg.):** Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 186-192

**Creutz, E.:** Tandembildung als Instrument der Qualifikationsentwicklung. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 113-127

**Dabrowski, H.; Görres, H.-J.; Rosenbaum, W.; Voßwinkel, S.:** Humanisierungsprobleme und Belegschaftsvertretung in Klein- und Mittelbetrieben. (Forschungsbericht. Bundesministeriums für Forschung und Technologie: HA 86-016, 6)

**Damm, H.J.; Kablitz, H.E.:** Präventionsfachliche Regelbetreuung von Kleinbetrieben. In: Pröll, U.: Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiv. Dortmund 2000, 78-80

**De Castro, J.:** Beteiligung der Sozialpartner - eine Kooperationsstrategie. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 187-199

**Demmer, H.; Bindzius, F.:** Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt. In: Prävention 2 (1996)

**Denker, M. Trautwein-Kalms, G.:** Andere Arbeitszeiten für Ältere? In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ?. Frankfurt am Main 1998, 58-62

**Dichmann, W.; Ministerium für arbeit, Soziales und Stadtentwicklung (Hrsg.):** Arbeitszeitpolitik als Instrument der Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik im Strukturwandel. 1998, 1-109

**Dier, K.H.; Petry, H.:** Gas- und Wasserinstallateur. In: Arbeitsmedizinische Berufskunde.

**Döhl, V. Buck, H.:** Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 110-114

**Döhl, V.:** Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen - Potenziale und Barrieren. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 69-71

**Döhl, V.:** Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung - Chancen für Ältere. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 129-135

**Döhl, V.; Kratzer, N. Trautwein-Kalms, G.:** Demographischer Wandel, Unternehmensentwicklung und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ? Frankfurt am Main 1998, 24-37

**Döring, D.; Barber, R.:** "Investments sind keine Wohltätigkeitsveranstaltung.". In: Mitbestimmung 47 (2001), 49-54

**Dostal, W.:** Demografie und Arbeitsmarkt 2010 - Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 32-48

**Düsedau, K. Trautwein-Kalms, G.:** Zum Beispiel IBM. In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ..? Frankfurt am Main 1998, 40-42

**Eberle, E.:** Das Unternehmerportrait - Engagement und Cleverness. In: Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht. Düsseldorf 1992, 32-33

**Eberle, E.:** Die Ortsbesichtigung - Die Schwierigkeiten eines Schreiners beim Anlegen von Sozialräumen. In: Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht. Düsseldorf 1992

**Eitner, S.:** Ein gesundes und aktives Alter durch Vorbereitung und komplexe Betreuung. In: Zeitschrift für Altersforschung 3, 32, 1977

**Eleftheraos, A.:** Probleme der Altersstruktur in griechischen Werften. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 57-65

**Elkeles, T.; Schulz, D.; Kolleck, B.; Behrens, J.:** Erwerbsverläufe und gesundheitsbezogene Statuspassagen. Empirische Ergebnisse zu Determinanten begrenzter Tätigkeitsdauer. In: ARBEIT, LUCIUS (Sonderdruck) 2000, 306-320

**Elliehausen, H.-J. ; Frank, K.; Gräber, P.:** Auswertung von arbeitsmedizinischen Untersuchungen bei der Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben. In: Die BG 3 (1994)

**Elsner, G.:** Erwerbstätigkeit - zwischen Gesundheitsrisiko und Gesundheitsförderung? Frankfurt am Main 2000, 9-19

**Elsner, G. E. G.; Volkholz, V. (Hrsg.):** „Dann ist immer die Qual drin, dass Refa kommt" - Frauenarbeit in der Elektroindustrie. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 86-92

**Elsner, G.; Volkholz, V.:** Leistungsanforderungen unter den Bedingungen alternder Belegschaften - arbeitsmedizinische Sachverhalte. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 21-27

**Elsner, G.; Volkholz, V. (Hrsg.):** Alter, Leistung, Gesundheit - eine Anregung zur Diskussion über die Tarifreform 2000 -. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 1-97

**Eßer, P.:** Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung zu Arbeit und Gesundheit im Tischler- und Schreinerhandwerk. In: Pröll, U.: Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Prävention. Dortmund 1998, 27-37

**Europäische Stiftung:** Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit.. Dublin: Eigenverlag 1997. (Ein Europäischer Forschungsbericht)

**Fachausschuss der Arbeitsgemeinschaft der Engeren Mitarbeiter der Arbeitsdirektion Stahl:** Dokumentation - Alternde Belegschaften. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 211-249

**Faltermeier, T.; Kühnlein, I.; Burda-Viering, M.:** Gesundheit im Alltag. Laienkompetenz in Gesundheitshandeln und Gesundheitsförderung. Weinheim/München 1994

**Fees, A.; Fahrion, O.:** Pro und Kontra mit Fünfzig schon zu alt für den Job? 2001

**Fernandez-Ventura, J.:** Einführung von Personal- und Organisationsentwicklung: Eine Teamarbeit (2). In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 139-147

**Finkemeier, T.:** Der Mensch als Ideenquelle. In: Mitbestimmung 47 (2001), 58-60

**Fischer, H.; Kirchberg, S.:** Beurteilung von Gefährdungen in Klein- und Mittelbetrieben. In: Die BG 3 (1994)

**Fleischmann, U.M.; Gunzelmann, T.:** Die Entwicklung der Intelligenz - Grundlage eines Alterns in Kompetenz. In: Neue Wege in der Bildung Älterer 1. Freiburg: Lambertus Verlag 1992, 24-35

**Flick, H.:** Steuerung betriebsärztlicher Aktivitäten in Mittel- und Kleinbetrieben. In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Präventivmedizin 22 (1987)

**Fontecha Aller, O.:** Einführung von Personal- und Organisationsentwicklung: Eine Teamarbeit (1). In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 127-139

**Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Hrsg.):** Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel Internationale Recherche; Projekte, Institutionen und Aktivitäten. 2000, 1-40

**Frerichs, F.:** Ältere Arbeitnehmer im demographischen Wandel - Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster: Lit. Verlag 1996

**Frerichs, F.:** Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel. Opladen: Westdeutscher Verlag 1998

**Frerichs, F.:** Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: Angewandte Arbeitswissenschaften 1, 59 (1999), 1-18

**Frerichs, F.; Georg, A.:** Betriebliche Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels und zur Unterstützung älterer Arbeitnehmer /innen. Dortmund 1997

**Frerichs, F.; Naegele, G.:** Beispielhafte Ansätze zur Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb - Ergebnisse eines Forschungsprojekts. In: Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel. Münster: Lit. Verlag 1996, 167-220

**Frerichs, F.; Naegele, G.:** Durchhalten bis 63? In: Mitbestimmung 4 (1998), 41-43

**Frerichs, F.; Naegele, G.:** Anhebung der Altersgrenzen und Herausforderung an die Arbeitsmarktpolitik. In: Prekärer Übergang in den Ruhestand. Opladen: Westdeutscher Verlag 2001, 73-103

**Frerichs, F.; Naegele, G.; Bertelsmann Stiftung (Hrsg.):** Humanisierung des Ausstiegs aus dem Erwerbsleben - Betriebliche Arbeitszeitmodelle für den gleitenden Übergang in den Ruhestand. In: Mit 60 auf das Abstellgleis? Gütersloh: Bertelsmann Verlag 1997, 85-151

**Freund, W.; Kayser, G.; Schröer, E.:** Generationenwechsel im Mittelstand. Unternehmensübertragungen und- übernahmen 1995 bis 2000. Institut für Mittelstandforschung. Bonn 1995.(Materialien des Instituts für Mittelstandsforschung Nr. 109)

**Frevel, A.:** Alter(n), Lernen und fertigen - Zur aktualisierten Ausgangslage eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes. 1995

**Frevel, A.:** Berufliche Bildung im Handwerk unter Bedingungen des demographischen Wandels. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 141-156

**Friczewski, F.:** Gesundheit und Motivation der Mitarbeiter als Produkt betrieblicher Organisation. Ein systemischer Ansatz. Berlin 1996. (Veröffentlichungsreihe der Arbeitsgruppe Public Health Nr. P26-211)

**Frieling, E.:** Wer trägt das Risiko? In: Mitbestimmung 47 (2001), 67

**Frieling, E.:** Arbeitswelt der neunziger Jahre - Aspekte arbeitsorientierter Fabrikinnovation. In: REFA- Nachrichten 4 (1991), 12-21

**Fritsch, S.:** Aktivierung des Potentials älterer Mitarbeiter. In: Personal 3 (1996), 130--132

**Fröhner, K.-D.:** Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 22-25

**Fröhner, K.-D.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 222-228

**Fröhner, K.-D. ; Nawroth, K.; Hamad, Bakari, O.; Buck, H.:** Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 30-36

**Fromm, Ch.; Pröll, U.:** ArGUlment - ein regionales Modellprojekt zur Weiterbildung und Betriebsberatung im Arbeits- und Gesundheitsschutz des Handwerks. In: Pröll, U.: Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Prävention. Dortmund 1998, 75-85

**Fromm, Ch.; Pröll, U.:** Zur sozialen Konstruktion von Gesundheit und Sicherheit in Kleinbetrieben. Ansatzpunkte für ressourcenorientierte Präventionskonzepte. In: Gesundheitsmanagement im Betrieb. Weinheim/ München 2000

**Gallenberger, W.:** Vorüberlegungen zur Entwicklung differenzierter didaktischer Konzepte für die berufliche Weiterentwicklung älterer Arbeitnehmer/innen. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 199-211

**Gaßmann, P.; Volkholz, V.; Elsner, G.:** "Mit 55 Jahren ist Schluss" - Gießereibranche. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 50-58

**Gayk, O.:** Probleme der Qualifizierungsbedarfsanalyse in alternden Belegschaften. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 99-113

**Geißler, H.; Trautwein-Kalms, G.:** "Productive Ageing". In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und soziale Sicherung. Frankfurt am Main 1998, 38-39

**Georg, A.:** Arbeit, Gesundheit und altern im Handwerk - Beobachtungen im Sanitär-Heizung- Klima- Gewerk. In: Pröll, U.: Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Prävention. Dortmund 1998, 63-74

**Georg, A.:** „Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten" - Vorhabensbeschreibung. Dortmund 2000, 1-25

**Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.):** Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. In: Tagungsband zur Fachtagung, Dortmund 25-26 Mai 2000 in der DASA. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 1-30

**GESOMED (Hrsg.):** Evaluation eines Modellvorhabens zur handwerksbezogenen Gesundheitsförderung. Dortmund 1994

**Gesterkamp, Th.:** Ältere unter Druck. In: Mitbestimmung 47 (2001), 30-34

**Giegel, H.; Joachim, F.; Franke, G.; Billerbeck, U.:** Industriearbeit und Selbstbehauptung. Opladen 1988

**Girndt, C.:** Wissenschaft darf populär sein. In: Mitbestimmung 47 (2001), 3

**Gleitze, W.:** Finanzierungsalternativen für neue Konzepte der Alterssicherung. Dortmund 1994, 47-52 (Beiträge aus der Forschung, 88)

**Gravalas, B.; Bundesinstitut für Berufsbildung, der Generalsekretär (Hrsg.):** Ältere Arbeitnehmer. Eine Dokumentation. Bielefeld: Bertelsmann Verlag 1999, 1-577

**Groner-Weber, S.:** "Wir kommen realistischen Lösungen näher." In: Mitbestimmung 47 (2001), 16-19

**Grünewald, O.:** Modellversuch der süddeutschen Eisen- und Stahl- Berufsgenossenschaft zur sicherheitstechnischen Betreuung kleiner Betriebe. In: Die BG 10 (1989)

**Gussone, M.; Huber, A.; Morschhäuser, M.:** Ältere Arbeitnehmer Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. In: Petrenz, J. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer (1999), 1-327

**Hacker, W.:** Erwerbsarbeit der Zukunft - auch für "Ältere"? Zürich: Vdf 1996

**Hackhausen, W.:** Gesundheitsförderung durch Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen - Perspektiven und zukünftiger Bedarf - ältere Menschen zwischen beruflicher Überforderung und Ruhestand. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 72-76

**Handwerkskammer für München und Oberbayern:** Der Generationswechsel im Handwerksbetrieb. München 1993

**Handwerkskammer Hamburg:** Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 1-166

**Hansch, G.; Leupold, S.; Peter, J.:** Bedarfsanalyse und Informationsverhalten im Handwerk Vorstudie zum Projekt: BIS - Beratungs- und Informationssysteme. Karlsruhe: <http://www.itb.de> 2001, 1-27

**Harder, D.; Schrader, M.; Dahle, G.:** Familien und Kleinbetrieb - Die Besonderheiten von Familienkleinbetrieben und deren Konsequenzen für betriebliche Innovationsprozesse. Bochum 2000

**Hartmann, B.:** Arbeitsbedingter Verschleiß und Prävention - Arbeitsmedizinische Gesichtspunkte über die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 142-151

**Hartmann, E.; Schmid, S.:** Bis 65 arbeiten können - Arbeitsfähigkeit für alle Altersgruppen durch erwerbslebensbegleitende Arbeitssystemgestaltung. In: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 46-55

**Hartmann, J.; Kohaut, S.; Buttler, F.; Franke, H.; Gerlach, K.; Helberger, B.; Hujer, R.:** Analysen zu Ausfällen (Unit- Nonresponse) im IAB- Betriebspanel. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3,34 (2000), 609-619

**Harwerth, A. (Hrsg.):** Arbeitsmedizinische Herbsttagung 2002. Stuttgart 2003

**Hauß, F.:** Gesundheitsförderung im Handwerk. Dortmund 1992. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 656).

**Hebauf, R.:** Mangelhafter Strahlenschutz. In: Mitbestimmung 47 (2001), 8-9

**Heinen, E.; Surac, V.:** Die wirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in Deutschland: Stand - Chancen - Prognosen. Gifhorn 1997

**Heise, R.; Riedel, A.:** Reformdebatten. In: Mitbestimmung 47 (2001), 66

**Helferich, B.:** Die Frage des Alterns in der Europapolitik. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 19-23

**Henneberger, F.; Sousa-Poza, A.:** Anreize für aktives Altern. In: Mitbestimmung 47 (2001), 24-27

**Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hrsg.):** Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der neuen Fabrik. Berlin 1995

**Hentschel, J.; Elsner, G.; Volkholz, V. (Hrsg.):** „Es gibt einen Trend zur Verjüngung“ - Straßenführer in der Automobilindustrie. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 59-65

**Herpich, M.; Krüger, D.; Nagel, A.; Schlicht, H.:** Neue Technologien im Handwerk. Anforderungen an eine handwerkgerechte Arbeits- und Technikgestaltung. Dortmund 1990 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 626)

**Heuft, G.:** Die personale Dimension in der Arbeit zwischen älteren Menschen und jüngeren Helfern. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 77-79

**Heyer, K.; Henkel, H.; Rationalisierungs- Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.):** Älter werden im Betrieb: Risiko und Chance. Eschborn 1996, 1-145

**Hilbert, J.; Sperling, H.J.:** Die kleine Fabrik. Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen. München/ Mering 1993

**Hitzblech, T.:** Erwerbsbiographien als personalpolitische Orientierungsmuster. In: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 38-45

**Hogeforster, J.:** Struktureller Wandel im Handwerk und zukünftige Leitbilder. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 15-26

**Hogeforster, J.:** Vorwort - Handwerk braucht die Besten. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 7-9

**Hostasch, L.:** Die Auswirkungen der sich verändernden Arbeitswelt auf Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. In: magazine 2 (2000), 2-3

**Huber, A.; Morschhäuser, M.; Buck, H.:** Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Projektergebnisse und -erfahrungen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 80-88

**Huber, A.; Morschhäuser, M.:** Beratungsstrategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 52-55

**Huhtanen, P.:** Aspekte der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes bei der Telearbeit. In: magazine 2 (2000), 35-37

**IKK-Bundesverband (Hrsg.):** Arbeit und Gesundheit im Handwerk. IKK-Bericht 2000. Bergisch Gladbach: Heider Druck GmbH 2000, 1-181

**Ilmarinen, J.:** Alt, erfahren und gesund betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. In: IBG Reihe (Institut für betriebliche Gesundheitsförderung) 1, 1-33

**Ilmarinen, J.:** Arbeitsfähigkeit und Altern - 10 Jahre Längsschnittstudien in verschiedenen Berufsgruppen. In: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer 1. Gamburg: G. Conrad Verlag 1995, 15-34

**Ilmarinen, J.:** Ageing workers in the European Union - Status and promotion of work ability, employability and employment. In: Finish Institut of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health. Helsinki 1999

**Ilmarinen, J.:** Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 88-97

**Imiela, U.; Trautwein-Kalms, G.:** Leistungsdruck und moralischer Druck. In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ...? Frankfurt am Main 1998, 3-5

**Industriegewerkschaft Metall, Abteilung Berufsbildung; SFS (Hrsg.):** Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer Leonardo-Projekt der IG Metall - Handlungshilfen und Seminarkonzepte. 1-131

**Institut der deutschen Wirtschaft:** Meister verzweifelt gesucht. In: Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft 15. Köln 2002

**Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie ASER ; Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.):** Präventiver Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben. Workshop am 09. Juni 1994 in Wuppertal.

**Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie ASER (Hrsg.):** "Beratung und Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben im Zusammenhang mit der Konzipierung und Umsetzung von betrieblichen Gesundheitsschutzprogrammen" (Abschlußbericht). Wuppertal 1993

**Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.):** Handwerk als Leitbild für Dienstleistungsorientierung in innovativen KMU: BMBF- Projekt „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“. Gifhorn 1999

**Isforth, A.:** Mit 60 auf das Abstellgleis? Ergebnisse einer Umfrage. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Mit 60 auf das Abstellgleis? Gütersloh: Bertelsmann Verlag 1997, 15-84

**Jagoda, B.:** Handwerk - tragende Säule der deutschen Wirtschaft. Ausbildungs- und Beschäftigungsmotor. In: 50 Jahre Deutsche Handwerks Zeitung. 1999, 3

**Jahn, U.:** Die Schutzfunktion des Betriebsrates für ältere Arbeitnehmer. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 181-187

**James, L.:** Neudefinition von Arbeit infolge der Globalisierung und des Einsatzes der neuen Informationstechnologien. In: magazine 2 (2000), 38-40

**Jansen, R.; Müller, R.:** Arbeitsbelastungen und Gesundheit älterer Arbeitnehmer im Dienstleistungsbereich. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 33 (2000), 256-261

**Jasper, G.:** Innovationsfähigkeit von Mitarbeitern im Einflussfeld von Erfahrungswissen und Arbeitsumfeld. In: Gesellschaft für arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 75-85

**Jasper, G.:** Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen - Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 26-29

**Jasper, G.:** Lebenslanges Lernen - mehr (Lern-) Chancen für alle Altersgruppen? Betrachtungen nicht nur aus betrieblicher Sicht. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 395-402

**Jasper, G.; Rohwedder, A.; Buck, H.:** Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen - Beratung von KMU. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 37-45

**Jensen, A.:** Berlin - Kreuzberg, Friedrichstraße 18. In: Mitbestimmung 47 (2001), 74

**Jensen, A.:** Virtuelle Universitäten forcieren Wettbewerb. In: Mitbestimmung 47 (2001), 54-58

**Johansson, A.:** Arbeitsorganisation in einem überalternden Europa. In: magazine 2 (2000), 28-30

**Jürgenhake, U.; Schumacher, D. (Hrsg.):** Arbeitsprozesswissen in sich wandelnden Organisationsstrukturen. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 21-25

**Kador, F.-J.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 347-350

**Kalkowski, P.:** Zwischen Beteiligung und Entmündigung. In: Mitbestimmung 47 (2001), 38-42

**Kall, S.:** Betriebsratwahlen 2002, Teil 2. In: Mitbestimmung 47 (2001), 60-63

**Karazman, R.; Geißler, H.; Kloimüller, I.; Winker, N. (Hrsg.):** Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Hamburg: Verlag für Gesundheitsförderung 1995

**Kirschner, W.; Radoschewski, M.; Kirschner, R.:** Untersuchung zur Umsetzung des § 20 SGB V durch die Krankenkassen. Berlin 1995

**Kistler, E.:** Entwicklung und Perspektiven des Angebotsüberhangs am Arbeitsmarkt. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 102-129

**Kistler, E.; Hilpert, M.:** Auswirkungen des Demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5-13 (2001), 5-13

**Kistler, E.; Huber, A.; Widmann, P.:** Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt - ein vorübergehendes Problem oder eine Zeitbombe? In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 109-121

**Kistler, E.; Wahse, J.; Buck, H.:** Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in ausgewählten Regionen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 97-102

**Kistler, E.; Wahse, J.:** Jugendkult in der Personalpolitik? In: Mitbestimmung 47 (2001), 27-30

**Kistler, E.; Wahse, J.:** Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 62-65

**Klemisch, H. (Hrsg.):** Öko- Audit und Partizipation. Die betriebliche Umsetzung von Umweltinformationssystemen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Köln 1997

**Klenner, Ch.; Ochs, Ch.; Seifert, H.; Ministerium für arbeit, Soziales und Stadtentwicklung (Hrsg.):** Arbeitszeit und Strukturwandel. 1998, 110-204

**Kloimüller, I.:** Pionier Finnland: Finnage - Respect for the Ageing. In: Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Hamburg: G. Conrad Verlag 1995, 171-175

**Klose, H.-U.:** Revolution auf leisen Sohlen politische Schlussfolgerungen aus dem demographischen Wandel. In: forum Demographie und Politikspezial (1996), 1-32

**Klose, H.-U.; Ax, Ch.:** Die Zukunft des Handwerkes in einer alternden Gesellschaft - Einblicke und Ausblicke. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 9-30

**Köchling, A.:** Betriebliche Altersstrukturen als Gestaltungsfeld der Zukunft. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 35-47

**Köchling, A.; Buck, H.:** Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 20-29

**Köchling, A.** Alt und Jung im Betrieb - Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 18-21

**Köchling, A.; Volkholz, V.:** Arbeiten und Lernen bis zur Rente. In: Beiträge aus der Forschung 88. Dortmund 1994, 21-38

**Kohli, M.:** Arbeitsmarktperspektiven und Tätigkeitsformen der Älteren in einer alternenden Gesellschaft. In: Behrens, H.; Morschhäuser, M.; Viebrok, H. (Hrsg.): Länger erwerbstätig- aber wie? 1996

**Kornwachs, K.:** Innovation bei veränderten Altersstrukturen (INVAS) - Fallstudien aus der Softwareentwicklung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 198-212

**Köster, T.:** Handwerker- Allianzen oder Untergang? In: Arbeitsmedizin, Sozialmedizin und Präventivmedizin E 1910 (1984).

**Köstler, R.:** Umstrukturierung von Unternehmen. In: Mitbestimmung 47 (2001), 72

**Krämer, K.; Buck, H.:** Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege: Ein Beratungsprojekt zum Transfer alterngerechter Personalentwicklung. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 68-72

**Krämer, K.:** Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 44-47

**Kress, U.; Buttler, F.; Franke, H.; Gerlach, K.; Helberger, B.; Hujer, R.:** Chronik der Arbeitsmarktpolitik. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 334 (2000), 623-644

**Krüger, K.:** "Neue Beruflichkeit" und alternde Belegschaften - Das Beispiel der spanischen Stahlindustrie. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 65-87

**Kruse, A.:** Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter - eine ressourcenorientierte Perspektive. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 72-88

**Kühl, J.:** Konzept zur Beschäftigung älterer Langzeitarbeitsloser bis zur Rente (BÄR). In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 339-345

**Kühn, H.:** Gesundheitspolitik der "alternden" Gesellschaft: Rationierung oder Reform. In: Wechselwirkung 62 (1993), 21-25

**Kühn, H.:** Möglichkeiten und Grenzen verhaltensbezogener Präventionsansätze. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 26-33

**Kuhn, K.:** Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk. In: Prävention als betriebliches Alltagshandeln. Dortmund 1991. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz)

**Kuhn, K.:** "Ältere" in der Arbeitswelt: Entwicklung zum Aktivposten. In: Die Betriebskrankenkasse 12 (2000), 540-546

**Kuhn, K.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 276-282

**Kutscher, J.:** Sicherheitsfachliche Betreuung von Kleinbetrieben nach dem Unternehmermodell. In: Die BG 2 (1992)

**Kutscher, J.; Rieder, D.; Siebrecht, W.:** Sicherheitsfachliche Beratung von Kleinbetrieben. In: Die BG 4 (1992)

**Kutzsche, U.; Lehder, G.; Paech, H.; Wienhold, L.:** Problem der Sicherstellung sicherheitstechnischer und arbeitsmedizinischer Betreuung in den neuen Bundesländern. Dortmund 1993. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 684)

**Langhoff, Th.; Israel, D.:** Von der altersgerechten zur altersübergreifenden Qualifizierung. 1993

**Larisch, J.; Hien, J.; Hedden, I.; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):** : Sicherheit und Gesundheitsschutz. Handbuch für Betriebsberater der Handwerksorganisationen. Gifhorn 1997

**Larsson, A.:** Prioritäten in einer Welt im Wandel. In: magazine 2 (2000), 4-5

**Lawo, M.:** Ist Altern in einer jungen Branche wie der Informationstechnologie wirklich ein Problem? In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 212-222

**Lehr, U.:** Psychologie des Alterns. Heidelberg 1979

**Lehr, U.:** Ältere Arbeitnehmer heute und morgen. In: Altern als Chance und Herausforderung 1. Stuttgart 1990

**Lehr, U.:** Älterwerden heutzutage - eine Herausforderung an den Einzelnen und die Gesellschaft. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 7-25

**Leisering, L.:** Alternde Bevölkerung- veraltender Sozialstaat? Demographischer Wandel als Politik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 35 (1996), 13-22

**Lenger, H.:** Sozialgeschichte der deutschen Handwerker seit 1800. Frankfurt am Main 1988

**Lennartz, D.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 409-414

**Lettau, N.:** Projekte und Perspektiven der Gesundheitsförderung für ältere Menschen in Hamburg. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 34-54

**Lindlay, R.:** Arbeitsmarktstrategien zur erfolgreichen Unterstützung der Alterung der Bevölkerung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 135-143

**Lingemann, H.-F.; Muschalik, P.; Walter, T.; Brokmann, W.; Schröder, G.; Hochreuter, O.:** Gestaltung von Arbeitssystemen in firmenübergreifender Zusammenarbeit. Leitfaden für Klein- und Mittelbetriebe. Bonn 1990. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 617)

**Lippe-Heinrich, A.; Buck, H.:** Alternsgerechte, flexible Handwerksarbeit (ALFIH). In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 89-95

**Lippe-Heinrich, A.:** Flexibles Altern - Instrumente, Erfahrungen und Gestaltungsansätze zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf handwerkliche Klein- und Mittelbetriebe. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 67-86

**Lippe-Heinrich, A.; Wöste, St.:** Alternsgerechte, flexible Arbeit im Handwerk (ALFIH). In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 56-59

**Lünstroth, U.; Buck, H.:** Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels (SUFAW). In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 54-61

**Lünstroth, U.:** Der ältere, erfahrene Softwareentwickler als Innovationsmotor? - Eine Übersicht für den Praktiker. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 37-40

**Maintz, G.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 97-102

**Mansel, B. TRAUTWEIN-KALMS, G.:** Die altersunabhängige Gesellschaft (Eine Reportage aus der Zukunft). In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.) Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ...? Frankfurt am Main 1998, 18-23

**Mansel, B.; Trautwein-Kalms, G.; DGB Angestelltensekretariat (Hrsg.):** Die Älteren als Joker. Angestellte zwischen Qualifikationsreserven und Arbeitsmarktpuffer. Hamburg: VSA- Verlag 1998, 1-119

**Manz, Th.:** Schöne neue Kleinbetriebswelt? Perspektiven kleiner und mittlerer Betriebe im industriellen Wandel. Berlin 1993

**Marstedt, G.; Müller, R.:** Die Arbeit ist befriedigend - aber kann man im Handwerk auch alt werden? In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 115-140

**Marstedt, G.; Müller, R.:** Integration älterer und gesundheitlich beeinträchtigter Arbeitnehmer/innen des Öffentlichen Dienstes in die Erwerbstätigkeit. Forschungs- und Dokumentationsprojekt. Bremen: ZES 1999

**Martin, H.; Vollmer, Th.; Elsner, G.; Volkholz, V. (Hrsg.):** "Über Vierzigjährige gehen nur unter Zwang an die CNC-Maschine" - CNC-Arbeitsplätze/Flexible Fertigungssysteme. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 28-37

**Martin, P.; Schrick, G.; Elsner, G.; Volkholz, V. (Hrsg.):** "Entscheidungen werden immer schneller verlangt" - CAD- Arbeitsplätze. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 38-49

**Mecke, I.:** Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel. Duderstadt 1999

**Meiners, K.:** Dear Colleague. In: Mitbestimmung 47 (2001), 63

**Meinhardt, V.:** Späterer Renteneintritt belastet den Arbeitsmarkt. In: DIW- Wochenbericht 14 (1999)

**Mendius, H.G.:** Handwerk und Arbeitsmarkt: auch die Arbeitskosten entscheiden über die Zukunftsfähigkeit. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 73-100

**Mendius, H.G.:** Das Handwerk und seine Beschäftigten - Verlierer des demographischen Umbruchs? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5-13 (2001), 23-30

**Mendius, H.G.:** Damit das Handwerk nicht zu den Verlierern gehört: Sensibilisierung für das Problem "demographischer Wandel" und Entwicklung exemplarischer Lösungsansätze. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 30-41

**Mendius, H.G.:** Umweltorientierte Arbeitsplätze - eine Zukunftsperspektive für das Handwerk und seine Beschäftigten. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 167-186

**Mendius, H.G.; Schütt, P.; Weimer, St. (Hrsg.):** Umfassender Strukturwandel mit alternden Belegschaften? Was kommt auf das Handwerk zu? Strukturwandel und innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk vor dem Hintergrund des demographischen Umbruchs. München: Institut für Sozialwissenschaft 2001, 1-13

**Mendius, H.G.; Schütt, P.; Weimer, St.:** Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 66-68

**Mendius, H.G.; Sengenberger, W.; Weimer, St.:** Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben. Frankfurt/ New York 1987. (Schriftenreihe Humanisierung des Arbeitslebens 82)

**Mendius, H.G.; Weimer, St.; Buck, H.:** Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze schaffen - Strukturelle Umbrüche im Kfz-Handwerk und gefährdete Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 103-109

**Mendius, H.G.; Weimer, St.:** Eine Chance für die Arbeit. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chancen für das Handwerk. Hannover: Schlütersche 2000, 102-113

**Mendius, H.G.; Weimer, St.:** Ressourcenschonendes Wirtschaften - ein Handlungsfeld für das Handwerk. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chancen für das Handwerk. Hannover: Schlütersche 2000, 70-101

**Mezger, E.:** Betriebliche Gesundheitspolitik. In: Mitbestimmung 47 (2001), 65

**Modrow-Thiel, B.; Roßmann, G.; Wächter, H.:** Chancen und Barrieren menschengerechter Arbeit in Klein- und Mittelbetrieben. Eine Netzwerkanalyse betrieblicher Entscheidungen. München/ Mering 1993

**Mogk, M.:** Qualifizierungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer. In: Qualifizierung alternender Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 87-99

**Mogk, M.:** Alt und jung im Betrieb - Altersmischung als neue Zielvorstellung für Großbetriebe. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 350-362

**Mohr, H.; Buck, H.:** Sensibilisierung und Aktivierung intermediärer Institutionen für die Probleme des Alterns in der Erwerbsarbeit. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 115-118

**Mohr, H.:** Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure zu den Problemen des Alterns in der Erwerbsarbeit. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 74-77

**Möller, I.; Buttler, F.; Franke, H.; Gerlach, K.; Helberger, B.; Hujer, R.:** Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 334 (2000), 565-583

**Morschhäuser, M.:** Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- u.? Frankfurt am Main: Bund-Verlag 1999, 101-185

**Morschhäuser, M.:** Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeit- und Personalpolitik. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Eigenverlag 2002, 101-185

**Morschhäuser, M.:** Personalentwicklung oder Personalaustausch? - Perspektiven altersbezogener Personalplanung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 282-294

**Müller, G.:** Wir schlängeln uns von Projekt zu Projekt. In: Mitbestimmung 47 (2001), 46-49

**Müller, M.:** Segmentbericht. In: Mitbestimmung 47 (2001), 68-69

**Müntefering, F.:** Herausforderungen des demographischen Wandels für die Arbeitspolitik. In: Beiträge aus der Forschung 88. Dortmund 1994, 7-10

**Naegele, G.:** Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Köln: Marco Verlag 1992

**Naegele, G.:** Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbsarbeit. Bonn 1993

**Naegele, G.:** Demographische Veränderungen in der Arbeitswelt und Anforderungen an darauf bezogene Zukunftskonzepte. In: Beiträge aus der Forschung 88. Dortmund 1994, 11-20

**Naegele, G.:** Demographische und strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt - Neue Herausforderungen an berufliche Fort- und Weiterbildung. In: Gerontologische Bildungsarbeit. Neue Ansätze und Modelle. Dortmunder Beiträge. Hannover: Vincentz-Verlag 1994, 131-150

**Naegele, G.:** Aktive Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung älter werdender Arbeitnehmer - Bericht von einer EU weiten Fachtagung in Turku/Finnland. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 33 (2000), 262-264

**Naegele, G. B.:** Demographischer Wandel und "Erwerbsarbeit". In: Aus Politik und Zeitgeschichte 3-4 (2001), 3-4

**Naegele, G.; Trautwein-Kalms, G.:** Elemente einer altersadäquaten Qualifizierung. In: WSI in der Hans- Böckler- Stiftung (Hrsg.): Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und .? Frankfurt/Main 1998, 43-57

**Naegele, G.:** Ausblick aus Sicht der Wissenschaft. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 432-436

**Naegele, G.:** Trends und Herausforderungen - Einführung in den Kongress "Altern und Arbeit". In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 23-27

**Naegele, G.; Frerichs, F.:** Weiterbildung auch für ältere Mitarbeiter. In: Arbeitgeber 21, 48 (1996), 700-703

**Naegele, G.; Frerichs, F.:** Situation und Perspektiven der Alterserwerbsarbeit in der BRD. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 35 (1996), 33-45

**Naegele, G.; Schmidt, W.:** Gesundheitsförderung im Alter aus der Sicht der Sozialen Gerontologie. In: Bundesverband der Betriebskrankenkassen Abteilung Gesundheit (Hrsg.): GESUNDHEITSFÖRDERUNG IM ALTER. Bonn: Gustav-Stresemann-Institut 1994, 80-94

**Nagel, A.; Single, E.:** Handwerk und Computer - Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten im betrieblichen Innovationsprozess. In: Sozialverträgliche Technikgestaltung 29. Opladen 1992

**Namuth, M.:** Italien: Aktivisten des Ruhestandes. In: Mitbestimmung 47 (2001), 36-38

**Nawroth, K.:** Arbeitsbedingungen im FUE-Bereich aus Sicht jüngerer und älterer Innovierer. In: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 63-72

**Neubauer, G.; Pack, J.; Buck, H.; Schletz, A.:** Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel - Überblick über die Themenschwerpunkte. In: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel. Stuttgart 2000, 1-18

**Neubauer, G.:** Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel. In: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel. Stuttgart 2000, 1-79

**Neubauer, G. B. H.; Schletz, A. (Hrsg.):** Forschung zu den Auswirkungen des Demographischen Wandels auf Unternehmen und Arbeitsmarkt. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 7-9

**Neubauer, G.:** Der demographische Wandel als Forschungsstrategie. In: Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 12-17

**Neubauer, G.:** Die Herausforderungen des Demographischen Wandels für das Handwerk. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 27-29

**Neubauer, G.:** Vorwort. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 7-8

**Ni Cheallaigh, M.:** Konzepte für lebenslanges Lernen in der EU. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 402-409

**Ohl, K.; Elsner, G.:** Tarifreform 2000. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 7-12

**Ohne Verfasser:** Die Handwerker Kooperation. In: Die Handwerker Kooperation. Fulda, 1-14

**Ohne Verfasser:** Blätter zur Berufskunde: Gas- und Wasserinstallateur. Bielefeld 1985

**Ohne Verfasser:** Blätter zur Berufskunde: Zentralheizungs- und Lüftungsbauer/ Zentral- heizungs- und Lüftungsbauerin. Bielefeld 1990

**Ohne Verfasser:** Informationsmaßnahmen für Unternehmer von Kleinbetrieben. In: sicher arbeiten 3 (1995)

**Ohne Verfasser:** Installationsarbeiten: Gefährdungen und Schutzmaßnahmen. In: sicher ist sicher 47 (1996)

**Olbrich, E.:** Ältere Arbeitnehmer und neue Technologien. In: Altern als Chance und Herausforderung. Stuttgart 1990

**Oppolzer, A.; Zachert, U.:** Arbeitszeit und Tarifrecht im Handwerk bis 2010. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 157-180

**Ott- Gerlach, G.:** Gesundheitsvorsorge in Klein- und Mittelbetrieben. In: Öffentliches Gesundheitswesen 53, 1991

**Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H.; Morschhäuser, G.; Wolff, H.:** Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn: Bundesministerium für Bildung 2000

**Pack, J.:** Alternsneutrale und lernförderliche Gestaltung von Arbeitssystemen in Teillefertigung und Montage. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 414-422

**Pack, J.; Buck, H.; Elsner, G.:** "Entwickler haben jung zu sein" - Software- Entwicklung. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 66-73

**Packebusch, L.:** Berufslaufbahnen im Handwerk - Ansätze für eine altersgerechte Gestaltung. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: edition sigma 2000, 260-271

**Packebusch, L.:** Personalarbeit im Sanitär- Heizung- Klima- Handwerk - Altersgerechte Laufbahngestaltung als Beitrag zur Prävention. In: Wirtschaftspsychologie, 2001

**Packebusch, L.; Eichendorf, W.; Huf, C.; Karsten, H. u.a. (Hrsg.):** Prävention durch altersgerechte Laufbahngestaltung - Beispiel Dachdeckerhandwerk. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt GmbH 2000, 267-282

**Packebusch, L.:** Berufslaufbahnen im Handwerk - Ansätze für eine altersgerechte Gestaltung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 260-271

**Packebusch, L.; Weber, B.:** Altern im Handwerk - Anforderungen an die Personalentwicklung am Beispiel Dachdecker, Kfz- und SHK- Handwerk. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 101-114

**Packebusch, L.; Weber, B.:** Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 62-67

**Packebusch, L.; Weber, B.:** Personalentwicklung im Handwerk - die Zukunft gestalten. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chancen für das Handwerk. Hannover: Schlütersche 2000, 43-69

**Packebusch, L.; Weber, B.:** Ohne Ältere geht's nicht! - Mit Älteren auch nicht? In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 42-55

**Packebusch, L.; Weber, B.; Baum, R.; Greiner, H.:** Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben.

**Pahl, V.:** Altern und Arbeit - Chancengleichheit für alle Altersgruppen. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 13-19

**Pantel, P.:** In: zoom 6 (2001), 1-15

**Pawlowsky, P.; Bäumer, J.:** Konzepte betrieblicher Weiterbildungsstrategien. München 1995

**Pensky, A.:** Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmer. In: magazine 2 (2000), 31-34

**Peters, G.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 143-148

**Petrenz, J.:** Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- u. ? 1999, 63-101

**Plath, H.-E.; Buttler, F.; Franke, H.; Gerlach, K.; Helberger, B.; Hujer, R.:** Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft - Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 334 (2000), 583-594

**Projektverbund IBAB "Innovation:** Zum Verbundvorhaben IBAB "Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb. In: Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 4-11

**Projektverbund Öffentlichkeit- und Marketingstrategie im demographischen Wandel (Hrsg.):** Handlungsanleitungen für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik - Ergebnisse aus dem Transferprojekt. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002, 1-77

**Pröll, U.:** Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Präventionserfahrungen. Tagungsband. In: SFS Beiträge aus der Forschung 104. Dortmund 1998

**Pröll, U.:** Sicherheit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Zwischenbilanz und Perspektiven praktischer Handlungsansätze des Arbeitsschutzes. In: Dokumentation des Workshops der Sozialforschungsstelle Dortmund am 22. Februar. Dortmund 2000

**Puhlmann, A.:** Weiterbildung Älterer - ein Faktor gesellschaftlicher und betrieblicher Entwicklung. In: Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Berlin 1999

**Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.):** Organisation und Management des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Dokumentation der Frankfurter RKW-Fachtagung am 01. Juni 1995. Eschborn 1995

**Rausch, Th.:** Beruf und Identität. In: Mitbestimmung 47 (2001), 71

**Reindl, J.:** Die technische Intelligenz im betrieblichen Innovationsmilieu. In: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 73-74

**Reindl, J.; ISO- Institut Saarbrücken (Hrsg.):** Der Meister im industriellen Klein- und Mittelbetrieb. 1996

**Reindl, J.:** Innovationsmilieus und Altern - empirische Befunde aus innovativen Unternehmen. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 192-198

**Renner, A.:** Arbeit und Leistungsfähigkeit - Definitionsinstanzen und Wahlfreiheit in Bezug auf Älterwerden. In: Beiträge aus der Forschung 88. Dortmund 1994, 39-46

**Rennkamp, M.:** Weiterbildung im Alter? Gerontologische Aspekte. Paderborn 1976

**Rheinisch- Westfälisches Institut für Wirtschaftsordnung (RWI):** Die wirtschaftliche Entwicklung im Jahre 1993/94. In: RWI- Handwerksbericht. 1994

**Rolf, G.; Wagner, G.:** Alterssicherung in der Bundesrepublik Deutschland Stand und Perspektiven. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 35 (1996), 23-32

**Roloff, J.:** Alternde Gesellschaft in Deutschland. Eine Bevölkerungsstatistische Analyse. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B 35 (1996), 3-11

**Romahn, R.:** Instrumente der alternsgerechten Arbeitsgestaltung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 271-276

**Rudolph, A.:** Demographische Entwicklung und Nachwuchssicherung im Handwerk. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 31-50

**Rühl, G.; Hantsch, G.; Heinen, E.; Schneider, A.; Schulte, A.; Institut für Technik der Betriebsführung im Handwerk (Hrsg.):** Unternehmerfrauen im Handwerk. Karlsruhe 1991

**Sackmann, R.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 381-384

**Sauter, St.; Rosenstock, L.:** Eine amerikanische Sichtweise. In: magazine 2 (2000), 19-21

**Schmeißer, G.:** Neue Ansätze der betriebsärztlichen Betreuung von Kleinbetrieben. In: Die BG 2 (1996)

**Schmid, G.:** Mobilmachung wider die generelle Ausmusterung. In: Mitbestimmung 47 (2001), 10-16

**Schmidtbauer, H.; Deutscher Gewerkschaftsbund (Hrsg.):** Zwang zur Reform Sozialdemokratische Gesundheitspolitik und demographischer Wandel. In: Soziale Sicherheit 11 (1993), 328-330

**Scholz; Wittgens (Hrsg.):** Arbeitsmedizinische Berufskunde. Stuttgart 1992

**Schröder, G.:** Geleitwort. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 5-8

**Schudlich, E.; Siegel, T.; Elsner, G.:** "Diese Vielseitigkeit, das ist zu viel!" - Arbeitsbedingungen bei kaufmännischen Angestellten. In: Graue Reihe35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 74-85

**Schulte, A.; Ritter, A.; Mendijs, H.G. (Hrsg.):** "Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit" Erfolgreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung in Handwerksbetrieben - Handlungsoptionen und Forschungsbedarf.

**Schulz, N.; Wende, P.:** Verbesserung der sicherheitstechnischen Betreuung von Klein- und Mittelbetrieben. Unternehmermodell der Fleischerei- Berufsgenossenschaft. In: sicher ist sicher 10 (1993)

**Schwartz, F.W.; Busse, R.:** Morbidität, Demographie und technischer Fortschritt als Determinanten künftiger Entwicklungen im Gesundheitswesen. In: Die Betriebskrankenkasse 2 (1995), 80-86

**Severing, E.:** Es fehlen Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 4 (1993), 18-22

**Shahla, H.; Wurm, S.; Tesch-Römer, C.:** Deutscher Alterssurvey: Beginn der Zweiten Erhebungswelle. In: informationsdienst altersfragen 287, 8. (2001), 1-3

**Sing, D.:** Die Situation älterer Menschen in der Phase nach dem Erwerbsleben. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 5-13 (2001), 31-38

**Sombart, W.:** Der moderne Kapitalismus. Band 1: Die vorkapitalistische Wirtschaft. München/ Leipzig 1924

**Sommer, Ch.:** Alter und Arbeit: Warum Arbeitsbedingungen oft für Ältere ungeeignet sind und wie das zu ändern ist. In: Arbeit und Ökologie Briefe 14 (2001), 8-11

**Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut (Hrsg.):** Regionale Kooperationsnetzwerke Arbeit und Gesundheit. Modelle - Projekte - Erfahrungen. Dortmund/ Düsseldorf 1995. (Tagungsdokumentation)

**Spieker, H.:** Erfahrungen mit Personalplanung für den Lohnbereich - Praxisbericht von einem betrieblichen Arbeitsmarkt. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 294-304

**Spies, Ph.:** Altersvorsorge und Altersteilzeit im Handwerk - Auswirkungen der Rentenreform auf Beschäftigte kleinerer und mittlerer Unternehmen. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 152-166

**Spilker, M.:** Vorwort. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Mit 60 auf das Abstellgleis....?. Gütersloh: Bertelsmann Verlag 1997, 7-15

**Starischka, St.; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.):** Betriebliche Gesundheitsförderung im Bäckereihandwerk in der Region - Entwicklung eines Bewegungsprogramms. Dortmund/ Berlin: Wirtschaftsverlag NW 1998, 1-82

**Statistisches Bundesamt:** Wirtschaft und Statistik 8. 1996

**Stoß, F.:** Ältere Arbeitnehmer - Beschäftigungsperspektiven und Weiterbildungsbedarf. In: Bedeutung des demographischen Wandels. Bonn 1994, 41-64

**Syben, G.:** Sicherung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen am Beispiel Bauwirtschaft. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 181-199

**Tenckhoff, B.:** Integration und Globalisierung in der sich wandelnden Arbeitswelt. In: magazine 2 (2000), 22-23

**Tews, H.P.:** Soziologie des Alterns. Heidelberg 1979

**Tielsch, R.; Deilmann-Bügers, M.; Bundesministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW (Hrsg.):** Arbeitsschutz in Klein- und Mittelbetrieben. Die besondere Herausforderung. In: Jahresbericht 1992 der Gewerbeaufsicht. Düsseldorf 1992

**Tölle, F.:** Erfolgsfaktoren von Fusionen. In: Mitbestimmung 47 (2001), 72-73

**Trautwein-Kalms, G.:** Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung berufliche Perspektiven und soziale Sicherung. In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und .....? Frankfurt am Main 1998, 1-77

**Trautwein-Kalms, G.:** Ältere Arbeitnehmer: Zukunft oder Ende der Arbeit?. In: WSI in der Hans-Böckler-Stiftung: Ältere Angestellte - Arbeitsgestaltung, berufliche Perspektiven und ..... Frankfurt am Main 1998, 6-17

**Veelken, L.:** Soziale Geragogik. Soziologische und sozialpädagogische Hilfen zur Altersvorbereitung und zur Daseinsbewältigung im Alter. Frankfurt am Main 1981

**Veron, M.:** Anwendung der neuen Technologien im Krankenhaussektor. In: magazine 2 (2000), 26-27

**Villar, A.:** Wissensmanagement als Variable für die Erhaltung des intellektuellen Kapitals. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 165-181

**Vogelsang, A.:** Ersatzspieler für die Demo. In: Mitbestimmung 47 (2001), 34-36

**Volkholz, V.; Elsner, G.:** Qualifikations- und Arbeitsmarktprobleme der Zukunft - unter der Bedingung alternder Belegschaften. In: Graue Reihe 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung 1991, 13-20

**Volkholz, V.:** Die "demographische Falle" - ihre Ursachen und ihre Wirkungen auf Wirtschaft und Betriebe. In: Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (Hrsg.): Tagungsband zur Fachtagung in der DASA, Dortmund 25/26 Mai 2000. Dortmund: GfAH Selbstverlag 2000, 18-24

**Volkholz, V.:** Was bestimmt die Bildungslandschaft der Zukunft: die Normal-Biographie oder die Patchwork-Biographie?. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern

und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 384-395

**von Rothkirch, Ch.:** Handwerk im Wandel der Industriegesellschaft. In: forum Demographie und Politik 11 (1998), 51-72

**von Rothkirch, Ch. (Hrsg.):** Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 1-447

**Voullaire, E.; Kliemt, G.:** Gefahrstoffe in Klein- und Mittelbetrieben: Neue Wege überbetrieblicher Unterstützung. Dortmund 1995 (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 703)

**Wachtler, G.:** Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. 1997

**Wachtler, G.:** Zusammenfassung. In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 422-426

**Wachtler, G.; Franzke, H.; Balcke, J.; Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.):** Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung 1997, 1-64

**Walker, A.:** Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit. Ein europäischer Forschungsbericht. Dublin: Europäische Stiftung zur Verbe 1997

**Wassermann, W.:** Gewerkschaften auf dem Weg zu den kleinen Betrieben. Düsseldorf 1995

**Wassermann, W.:** Stärken und schwächen kleiner Betriebe. In: Büro für Sozialforschung. Kassel 1997

**Weber, B.; Packebusch, L.:** Durch qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zum Erfolg. Personal gewinnen und halten. Eine Handlungshilfe. Mönchengladbach 2002

**Weimer, St.):** Erschließung neuer Tätigkeitsfelder als Ansatz zur Bewältigung der Probleme alternder Belegschaften - Das Beispiel "umfassende Altfahrzeugnutzung". In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 56-66

**Weimer, St.; Mendius, H.G.; Kistler, E.:** Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 25-32

**Weissinger, V.; Knipp, G.:** Baustellengespräche - Gesprächszirkel im Bauhandwerk. In: Prävention 3 (1994)

**Wenke, J.; Reglin, Th.; Stahl, Th.; Loebe, H.:** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger. In: Schriftenreihe der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Arbeit 10. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH und 1996, 1-187

**Whelan, M.:** Verbesserung der Arbeitsschutzkultur in der Bauwirtschaft. In: magazine 2 (2000), 24-25

**Wiesner, G.; Robert Koch-Institut (Hrsg.):** Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes Der Lebensverlängerungsprozess in Deutschland. Stand - Entwicklung - Folgen. Berlin: Robert-Koch-Institut 2001, 1-72

**Wingen, M.:** Kollektive Alterung. In: Unternehmen und Gesellschaft 1. 1997, 7-11

**Winkel, R.; Engels, D.; Friedrich, W.; Machalowski, G.; Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung Referat LP 3 (Hrsg.):** Betriebliche Umsetzung der gesetzlichen Möglichkeiten eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand. Köln: Bundesministerium für Arbeit 1994, 1-214

**Wittek, H.:** Langfristige Personalentwicklung bei alternden Belegschaften in der EKO Stahl GmbH. In: Qualifizierung alternder Belegschaften. Gröditz/ Dortmund: Hans-Böckler-Stiftung 2000, 147-165

**Wolf, H.; Spieß, K.; Mohr, H.; Bullinger, H.-J. ; Eichendorf, W.; Hormann, J.; Lipp, Ernst-M. (Hrsg.):** Arbeit - Altern - Innovation Zukunft der Arbeit- Arbeit der Zukunft. Basel: Universum Verlagsanstalt GmbH 2001, 1-290

**Wolff, H.; Spieß, K.; Mohr, H.:** Arbeit - Altern - Innovation. Wiesbaden: Universum Verlag 2001

**Wolff, H.:** Ergebnisse des Forschungsschwerpunkts "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit". In: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: Rainer Bohn Verlag 2000, 27-45

**Wöste, St.:** Wie kommt die "demographische Botschaft" in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum "Demographischen Wandel im Handwerk". In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg 2001, 87-108

**Zahn-Elliott, U.:** Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. In: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001, 7-11

**Zeman, P.; Deutsches Zentrum für Altersfragen:** "Lebenslanges Lernen" Hinweise aus gerontologischer und altenpolitischer Sicht. In: Informationsdienst Altersfragen 287/8 (2001), 5-7

**Zenit GmbH (Hrsg.):** Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Kongressdokumentation 1996

**Zentralverband des Deutschen Handwerks:** Handwerk 1993. Bonn 1994

**Zentralverband des Deutschen Handwerks:** Handwerk 1996. Bonn 1997

**Zentralverband des Deutschen Handwerks:** Die Handwerksordnung. Bergisch Gladbach 1998

**Zentralverband des Deutschen Handwerks:** Handwerk 1997. Bonn 1998

**Zentralverband des Deutschen Handwerks:** Handwerk 1998. Bonn 1999

**Zentralverband des Deutschen Handwerks - Beirat "Unternehmensführung im Handwerk":** Der Meister der Zukunft. Leitgedanken für einen unternehmerischen Meister und eine zukunftsorientierte Meisterprüfung im Handwerk. Düsseldorf 1997. (Schriftenreihe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks H 52)

**Zentralverband des Deutschen Handwerks - Hauptausschuss "Kultur":** Handwerkskultur. Ziel - Thesen - Positionen. Bonn 1997

**Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.):** Kooperation Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. In: Kooperation 56, 1-80

**Zimmermann, E.:** Alternativen zur Entberuflichung des Alters - Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Länger erwerbstätig- aber wie? Opladen: Westdeutscher Verlag 1999, 116-172

**Zschenderlein:** Einfluss des Alters auf das Unfallgeschehen in der Bauwirtschaft. In: Mitteilungsblatt der Bau- BG 1 (1996)

## 10 Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

Abb. 2.1 Auswahlkriterien für die Zielgewerke	13
Abb. 2.2 Geplante Regionen- und Gewerkeauswahl	13
Abb. 2.3 Strategie der Informationsgewinnung	14
Abb. 4.1 Entwicklung von Umsatz, Betriebsstand und Beschäftigung 1991-2001	32
Abb. 4.2 Verteilung der Betriebe auf die Handwerksgruppen	33
Abb. 4.3 Verteilung der Handwerksunternehmen und der handwerksähnlichen Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen.	35
Abb. 4.4 Anteil der älteren Arbeitnehmer nach Altersklassen und Gewerkegruppen	35
Abb. 4.5 Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung Metall- und Elektrohandwerk	36
Abb. 4.6 Organisation des deutschen Handwerks	40
Abb. 4.7 Ausgangspunkte für die Leitbild-Debatte um altersgerechte Arbeit im Handwerk	88
Abb. 4.8 „Subsidiäre Netze“ im Handwerk	90
Tab. 2.1: Übersicht der Fallstudien	16