

# Kurzbeitrag

## Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk

### 1 Ausgangslage

Die Kombination von sinkender Geburtenrate und kontinuierlicher Steigerung der Lebensdauer führt mittel- bis langfristig zu einer deutlichen Veränderung der Altersstrukturen in Deutschland. Die wichtigste Konsequenz des demografischen Wandels für die Zukunft der Erwerbsarbeit besteht darin, dass es wahrscheinlich zu einer Alterung der Belegschaften kommen wird. Zu denkbaren Szenarien, zur Abschätzung möglicher Konsequenzen und erforderlicher Maßnahmen sind im Rahmen der Forschungsarbeiten der BMBF-Projektverbände („Demografischer Wandel“ und „Demotrans“) bereits viele wertvolle Beiträge vorgelegt worden.<sup>1</sup>

Allerdings dringt in das öffentliche Bewusstsein nur langsam, dass Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Der gesellschaftliche Diskurs betrifft derzeit noch vorwiegend den Zusammenhang von alternder Gesellschaft und Leistungsfähigkeit der sozialen Sicherungssysteme (Behrens u.a. 1999). Dabei bleibt unberücksichtigt, welche Folgen diese Entwicklung für Betriebe, Beschäftigte und die Leistungs- und Innovationskraft der Betriebe hat (Strauß 2003). Das heißt: Trotz aller „Silberstreifen am Horizont“ und manchem „Leuchtturmprojekt“ ist die derzeit vorherrschende betriebliche Arbeits- und Personalpolitik auf die zu erwartende Entwicklung nicht ausreichend vorbereitet.

### 2 Alters- und altersngerechte Arbeit

Ziel des 2003 abgeschlossenen Projektes, aus dem hier auszugsweise berichtet wird, war es, vorhandene Gestaltungsansätze alter(n)sgerechter Arbeit in Handwerksbetrieben - Varianten von Technikein-

satz, Arbeitsverteilung/-organisation, Qualifizierung oder Laufbahngestaltung zu identifizieren, zu bewerten und für potentielle MultiplikatorInnen und EndnutzerInnen aufzubereiten.<sup>2</sup>

Zum einen ging es um kompensatorische Maßnahmen im Sinne einer *altersgerechten* Gestaltung von Arbeit, wo mittels Anpassung von Arbeitsanforderungen an das veränderte Leistungsvermögen Älterer ein möglichst langes Verbleiben dieser Beschäftigten im Erwerbsprozess unterstützt wird.

Da die individuelle Leistungsfähigkeit älter werdender Beschäftigter ebenso wie die Jüngerer gestaltbar ist und sich über die im Erwerbsverlauf erlebten Anforderungen und Belastungen entwickelt, kann mittels einer lebensphasen- oder *alternsgerechten* präventiven Gestaltung von Arbeitsbedingungen auch die Leistungsentwicklung positiv beeinflusst werden (Morschhäuser 1999).

Ausgangshypothese und auch Ergebnis unserer Untersuchung war: Es gibt kein Standardrezept, um Arbeit, Technik und Personaleinsatz alter(n)sgerecht zu gestalten, sondern stattdessen eine Vielzahl unterschiedlicher Ansatzpunkt und Maßnahmen. Welcher Weg für den Betrieb der „richtige“ und gangbare ist, hängt von den konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen ab. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt kann nicht davon ausgegangen werden, dass in den Betrieben ein betriebliches Gestaltungswissen und vermögen zum Thema alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung verankert ist.

### 3 Die Welt der kleinen Betriebe – Elemente der Arbeits- und Sozialordnung im Handwerk

In dem hier vorgestellten Projekt waren neben der Identifikation von erprobten Praxisbeispielen in Interviews auch charakteristische Merkmale von Arbeitsprozessen und Sozialordnung in handwerkli-

1 Vgl. dazu die ausführliche Dokumentation auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) mit Praxisbeispielen und weiterführender Literatur

2 Das von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin geförderte Projekt „Modelle altersngerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten“ (Förderkennzeichen F 5187) wurde von 2/2001 bis 2/2003 an der Sozialforschungsstelle Dortmund (Projektleitung: Arno Georg) in Kooperation mit dem Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund, Corinna Barkholdt und Frerich Frerichs, sowie dem Bundesverband der Innungskrankenkassen, Bergisch Gladbach, durchgeführt.

chen Kleinbetrieben erhoben worden. Die soziale Welt der kleinen Betriebe mit ihrer besonderen Organisations- und Leistungskultur sollte daraufhin überprüft werden, wo sie Ressourcen und thematische „Andockpunkte“ biete, um länger gesünder arbeiten zu können- wie auch umgekehrt, worin Behinderungen der Verlängerung (bisher) begrenzter Tätigkeitsdauern (Behrens 1999) liegen.<sup>3</sup>

Vorab zur Beschreibung des Untersuchungsfeldes ‚Handwerk einige Eckdaten: In rund 887.000 Handwerksbetrieben<sup>4</sup> arbeiten knapp 5 Mio. Menschen. Damit sind 12,8% aller Erwerbstätigen in Deutschland im Handwerk tätig. Im Jahr 2004 erreichte der Umsatz dort rund 462 Milliarden Euro (ZDH 2005).<sup>5</sup> War die Zahl der Betriebsstätten im Handwerk bereits seit den fünfziger Jahren durchgehend rückläufig<sup>6</sup>, so setzte der Abbau der Beschäftigten erst 1994 ein: Im Zeitraum bis 2004 gingen ca. 1,7 Mio. Arbeitsplätze verloren.

Das aktuelle Wachstum von Beschäftigten- und Betriebsbestand resultiert aus einem starken Zuwachs in den zulassungsfreien Gewerken nach Änderung der Handwerksordnung (ZDH 2005). Waren 1963 im früheren Bundesgebiet noch sechs Personen in einem Handwerksunternehmen tätig, so stieg diese Zahl bis 2004 auf durchschnittlich elf. Etwa die Hälfte der Handwerksunternehmen hat derzeit weniger als fünf Beschäftigte (a.a.O.).

### 3.1 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 handwerklichen Arbeits- und Lebensweise vertraut, sondern identifizieren sich auch stark mit dem eigenen Betrieb (Brüggemann/Riehle 1985). In etwa der Hälfte der deutschen Handwerksbetriebe arbeitet die Ehefrau des Inhabers/Meisters im Betrieb mit. So wenig Geschäftliches in diesen Familien nach Feierabend „am Küchentisch“ ausgeblendet werden kann, so erscheint es auch umgekehrt selbstverständlich, dass „private Dinge während der Arbeit einen gewissen Raum haben müssen (Rühl u.a. 1991, Georg 1998). Diese relativ engen, quasi familiären Umgangsformen im Betrieb sind nicht nur typisch für die Bezie-

hungen zwischen MeisterIn und MitarbeiterInnen, sondern auch für die zwischen den KollegInnen (Ax 1997). Für alle Beschäftigten besteht eine relativ große Überschaubarkeit des Betriebes, des Auftragsumfanges, der wirtschaftlichen Lage sowie der Stärken und Schwächen der einzelnen MitarbeiterInnen (Wassermann 1997, Hien/Neumann 1998). Nähe verstärkt, neben der sozialen Kontrolle, auch das Gefühl der Abhängigkeit: Mehrarbeit oder das „Einspringen“ für KollegInnen, um Arbeitsausfälle wegen Krankheit oder auch Arbeitsmängel zu kompensieren, machen das aufeinander Bezogensein für jeden sehr schnell sinnlich erfahrbar.

### 3.2 Unsicherheit als Herausforderung

Im durchschnittlichen Handwerksbetrieb überwiegt, sehr zum Bedauern der Handwerksorganisationen, immer noch ein eher kurzfristig orientiertes Reagieren auf Personal-, Logistik- und Finanzierungsprobleme. Erst mit wachsender Betriebsgröße sind betriebliche Ablaufplanung, Kostenkontrolle und Personalentwicklung häufiger zu beobachten (sfH 2001). Besonders deutlich bei „Nachfolgern“ aus handwerklich geprägtem Elternhaus ist daher auch unternehmerisches Handeln im eigenen Betrieb verbunden mit der Vorstellung relativ unsicherer Verhältnisse: dünne Kapitaldecke, kurze Projektdauern, ständige Neuorientierung an wechselnden Kundenwünschen/Trends oder auch unmittelbare Auswirkungen von Umsatzeinbrüchen (Harder u.a.2000). Diese Unsicherheit wird akzeptiert, weil gleichzeitig die persönliche Gewissheit besteht, sie meistern zu können. Alle auftretenden Probleme werden eher als Herausforderung, denn als Bedrohung wahrgenommen (Fromm, Pröll 1998). Dieses Gefühl der Unsicherheit muss besonders im Hinblick auf die betriebliche Akzeptanz von Gestaltungsvarianten mit langen Planungshorizonten beachtet werden.

### 3.3 Flexibilität und Chaos

Für die Mehrzahl kleiner Betriebe gilt aus Sicht von BetriebsinhaberIn/MeisterIn eher, dass die Betriebsgröße eine systematische Planung überflüssig macht. Wo es zur Normalität gehört, dass MitarbeiterInnen an freien Tagen kurzfristig um Mithilfe gebeten werden oder der/die MeisterIn selber mitarbeitet, wenn ‚Not am Mann ist, verdichtet sich leicht der

3 Auf methodische Fragen der Stichprobengewinnung und Fallstudienherstellung wird eingegangen in: Kopske, Jürgen u. a. (2002)

4 einschl. handwerklicher Nebenbetriebe

5 Alle statistischen Daten nach: Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie Statistisches Bundesamt, zit. nach: [www.zdh.de/daten-und-fakten](http://www.zdh.de/daten-und-fakten). Ab 1994 wurden die Daten auf der Basis der Ergebnisse der Handwerkszählung berechnet.

6 Die Deutsche Vereinigung sorgte bei anhaltend schwacher Konjunktur seit Anfang der neunziger Jahre sechs Jahre lang für einen geringen Zuwachs.

Eindruck der Unplanbarkeit des Arbeitsanfalls (Georg 1998). Eine zentrale Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben bei schwer vorhersehbaren Auftragseingängen ist daher die vielseitige Einsetzbarkeit des Personals. MitarbeiterInnen müssen von ihren Fertigkeiten und der körperlichen Verfassung her in der Lage sein, jeden Auftrag auszuführen (Nagel/Single 1992), was umgekehrt Spezialisierungen, insbesondere für Ältere, nur schwer umsetzbar macht. Um dezentral zeitnah und problemadäquat reagieren zu können, ist außerdem eine reibungslose (weil auf einem gewissen Leistungs- und Wertekonsens basierende) direkte Kommunikation zwischen MeisterIn und MitarbeiterInnen erforderlich. Flexibilität ist aber nicht nur Voraussetzung zur Bewältigung des „alltäglichen Chaos“ und existenzsicherndes Alleinstellungsmerkmal von Handwerksbetrieben gegenüber der Industrie, sondern wird auch von InhaberInnen wie Beschäftigten - als Qualitätsmerkmal handwerklicher Arbeit gesehen. Sie schafft große Spielräume der Beschäftigten bei der praktischen Umsetzung der Arbeitsaufträge (Brater/Maurus 1994).

Es ist zu fragen, ob diese Spielräume im Arbeitsvollzug als organisationale Ressourcen zur Verlängerung ‚begrenzter Tätigkeitsdauern‘ wirksam werden können.

### 3.4 Unternehmerische Freiheit und Gesundheit

Die Bedeutung, die MeisterInnen/BetriebsinhaberInnen ihrer Selbständigkeit sowie der Umsetzung ihrer persönlichen Vorstellung von der Betriebsführung zumessen, ist bereits hervorgehoben worden. Dazu komplementär zeigt sich eine massive Abneigung gegen alles, was diese unternehmerische Autonomie einschränken könnte. Dies gilt für (staatliche, städtische) Auflagen, Verordnungen und Vorschriften, die schnell als „überbürokratisch“ eingestuft werden, und besonders für Regelungen zu Gesundheit und Sicherheit im Betrieb (Büchner 1998). BetriebsinhaberInnen sind durchgehend der Ansicht, das Thema Arbeitsschutz im Großen und Ganzen angemessen bearbeitet zu haben. Die Selbständigkeit des handwerklichen Arbeitens vor Ort (Mendius u.a. 1987) bringt es mit sich, dass auch die Verantwortung für gesundheitsgerechtes Arbeiten in hohem Maße delegiert bzw. dezentralisiert werden muss. Vielfach ist zum Thema Schutz der eigenen Gesundheit (noch) eine Auffassung erkennbar, nach der es zur ‚richtigen‘ handwerklichen Arbeit gehört, dass sie immer bis zu einem gewissen Grad auch mit gesundheitlichen Gefährdungen und Vernutzungen einhergeht.

Eine Aufnahme des Alters-Diskurses kann immer nur im Rahmen des handwerklichen Selbstverständnisses erfolgen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung im Handwerk funktioniert nur, wenn in einer alltags-tauglichen Form Elemente eines „kontinuierlichen Verbesserungsprozesses“ aufgenommen werden im Sinne einer Verbesserung von Qualität und Produktivität in kleinen Schritten bzw. der täglichen Vervollkommnung von Mensch und Werk.

## 4 Beispiele altersgerechter Arbeit im Handwerk

Das folgende Kapitel stellt vier „Modelle guter Praxis“ aus handwerklichen Kleinbetrieben vor. Die Beispiele betreffen auch aus großbetrieblichen Modellvorhaben bekannte Gestaltungsebenen und -varianten, wie horizontale/vertikale Tätigkeitswechsel verbunden mit Maßnahmen der Qualifizierung, Arbeitsentlastung/Arbeitsverteilung/Technikeinsatz oder Beteiligung an Handwerksverbänden und Entwicklung neuer Geschäftsfelder. Betrachtet man die von den beteiligten BetriebsinhaberInnen und Beschäftigten beschriebenen Motive des Tätigwerdens, so wird deutlich, dass die „Fälle“ weitgehend unsystematisch zustande gekommen sind. Der wirtschaftliche Aspekt ist von besonderer Bedeutung, wenn es darum geht, möglichst unaufwändige Lösungen zu produzieren, um „den Günther in Arbeit zu halten“. Auch spielen moralische Erwägungen eine Rolle, wenn z.B. die Entlassung des langjährigen Kollegen/Freundes des Meisters droht.

### 4.1 „Tandembildung“ zur Sicherung des mittelfristigen Erfahrungstransfers

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. Die Altersstruktur wird mit einem Durchschnittsalter von 38 bis 40 Jahren als gut durchmischt und sich tendenziell verjüngend beschrieben.

Ein älterer Garten- und Landschaftsbauer konnte in Folge von Beschwerden in Rücken und Knien nicht mehr im vollen Umfang belastenden Tätigkeiten ausgesetzt werden und war daher von einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Betrieb bedroht. Da er sich durch lange Betriebszugehörigkeit, hohe Kooperationsbereitschaft und eine besondere Qualifikation („Spitzenmann im Pflasterbau“) auszeichnete, wurde ihm auf Baustellen ein Auszubildender zugeordnet, der die körperlich belastenden Tätigkeiten übernehmen und gleichzeitig dem Älteren „über die Schulter schauen“ sollte. Der Betrieb hatte besonderes Interesse an einem Erfahrungstransfer spe-

zieller Pflastertechniken und so wurde dieser Arbeitnehmer zunehmend auch ausbildend eingesetzt.

Im Unternehmen wurde 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.

#### **4.2 Beteiligung an einem Handwerker-Verbund zur Optimierung altersangepasster Tätigkeitscluster**

Der Betrieb gehörte zur Schreinerinnung in einer norddeutschen Großstadt. Im Wesentlichen wurden Inneneinrichtungen von Wohn- und Geschäftsräumen gefertigt, der Anteil der Arbeiten bei Sanierungen stieg stetig. Der Inhaber (Schreinermeister) hatte das Unternehmen vor 15 Jahren selbst aufgebaut. Seine Vorstellung ging ursprünglich dahin, das Geschäft vor allem mit individuellem Möbelbau zu bestreiten. Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen Situation hatte die individuelle Möbelfertigung im mittleren Preissegment starke Umsatzeinbußen zu verzeichnen.

Seit einigen Jahren gibt es im Handwerksbereich Betriebskooperationen, deren Leitidee die Sicherung und Erschließung von Absatzmärkten wie auch die effektivere Beschaffung ist. Größennachteile sollen durch Verbünde kompensiert, die Entwicklung neuer Angebote und Leistungserbringung „aus einer Hand“ ermöglicht werden. Der Betriebsinhaber erwartete sich über den Handwerksverband vor allem neue Kunden für den eingebrochenen Sektor Möbelbau, da der Einsatz der älteren Möbelbauer als Ausbauschreiner auf Baustellen nicht erfolgreich verlaufen war.

Auch wenn wirtschaftliche/marktstrategische Überlegungen im Vordergrund der Verbundbildung standen, wurde sie auch dazu genutzt, um die qualifizierte Facharbeit erfahrener Älterer optimal zu nutzen und sie von körperlicher Schwerarbeit zu entlasten. Es gelang, in den eingeworbenen Ausbauprojekten die älteren MitarbeiterInnen mit eher möbelbauerischen bzw. individuell-gestalterischen Holzbautätigkeiten zu beschäftigen oder, wo dies nicht möglich war, durch „Verbund-KollegInnen“ teilweise zu entlasten.

Grundsätzlich ermöglichen Verbünde die Adaption vieler im Großbetrieb erfolgreich erprobter Modelle alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung im Handwerk. Das betrifft vor allem Regelungen der Arbeitsorganisation und der Arbeitsverteilung, im Einzelfall auch der Personalentwicklung im Sinne einer Verbund-Laufbahnplanung.

#### **4.3 Qualifizierung zur zukunftssichernden betrieblichen Reorganisation**

Der SHK-Betrieb (Sanitär, Heizung, Klima) wurde 1980 als Handwerksbetrieb in Selbstverwaltung im Ruhrgebiet gegründet. Sein Spezialgebiet war die Beratung zu Einsatzmöglichkeiten moderner Energiespartechniken in Verbindung mit baubiologischer Haustechnik.

Anlass der gesamtbetrieblichen Überlegungen waren die gesundheitlichen Beschwerden eines Mitarbeiters, der zu den Firmengrüdern 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, ihm eher „schonende“ Aufträge zuzugestehen, wurde ihm selbst unangenehm. Eine Organisationslösung wurde von allen MitarbeiterInnen angestrebt, weil der Betrieb nicht ohne den Mitarbeiter „denkbar“ war. Er sollte systematisch qualifiziert werden, um dann die interne Planung und Verwaltung zu optimieren. Der Betrieb hatte sich seit Jahren aus dem Stadium des alternativen „Aussteigerprojektes“ zu einem im Bereich der alternativen Energie renommierten Fachbetrieb weiterentwickelt, wobei die Betriebsführung nicht in gleichem Maße mitgewachsen war. Außerdem sollte die Beobachtung der fachtechnologischen Entwicklung verbessert werden, um sie schneller in eigene Angebote umsetzen zu können.

Der Betrieb beschloss, den Mitarbeiter für eine Weiterbildung bei der Handwerkskammer teilweise freizustellen. Es handelte sich um einen berufsbeigleitend durchgeführten Kurs mit dem Abschluss „Betriebswirt des Handwerks“. Er absolvierte den Lehrgang erfolgreich und arbeitete danach in der geplanten Funktion. Seine Qualifizierung wurde von der Belegschaft als zukunftssichernde Maßnahme für den gesamten Betrieb bewertet.

Das Beispiel zeigt eine im Handwerk noch relativ selten vorzufindende langfristige handwerkliche Laufbahnplanung.

#### **4.4 Qualifikationserhalt als Voraussetzung für die mit Tätigkeitswechsel verbundene Geschäftsfeldentwicklung**

Die Bäckerei in einer Großstadt befand sich seit drei Generationen in Familienbesitz, der derzeitige Geschäftsinhaber/Meister übernahm den Betrieb von seinem Vater. Die Bäckerei bot ein komplettes Sortiment inklusive Konditoreiwaren und Partyservice.

Der Firmeninhaber/Meister sah seinen Betrieb in starker regionaler Konkurrenz insbesondere durch Bäckereiketten und Supermärkte, seine Marktstrategie war Diversifizierung.

Ein älterer Mitarbeiter in der Backstube hatte wiederkehrende Beschwerden im Bereich des Halte- und Stützapparates, die zunehmend häufig zu Arbeitsunfähigkeiten führten. Der Mitarbeiter war ein langjähriger „Weggefährte“ des Vaters und aufgrund seiner fachlichen Fähigkeiten und sozialen Kompetenz allseits geschätzt. Trotz der Beschwerden wollte der Mitarbeiter keinesfalls seine Arbeit aufgeben; der Betriebsinhaber konnte sich nicht vorstellen, ihn zu entlassen.

Der Mitarbeiter war schon immer bei Nachfragespitzen vorübergehend im konditorischen Bereich eingesetzt worden und sah sich dadurch körperlich entlastet. Daher wurde beschlossen, ihn zeitlich befristet und erfolgsabhängig ganz für Konditorentätigkeiten einzusetzen. Eine kleine Werbekampagne und die Erstellung eines „Torten-Kataloges“ mit originellen Motiven im Internet (eine Idee des Mitarbeiters) waren erfolgreich, neue Kundenschichten konnten erschlossen werden.

Innerbetrieblich konnte der Tätigkeitswechsel nur deshalb so reibungslos erfolgen, weil die Qualifikationen des Mitarbeiters im Laufe seines bisherigen Arbeitslebens immer wieder durch den Einsatz im Konditorenbereich erhalten wurden.

Beispielhaften Verfahren zur nachhaltigen Integration älterer ArbeitnehmerInnen in den Betrieb kann eine hohe Bedeutung zukommen. Sie können als Leitbilder fungieren, die den Betrieben den Möglichkeitsraum für Problemlösungen verdeutlichen und Hinweise auf erforderliche Unterstützungsmaßnahmen geben. Die Umsetzung ist allerdings ein anspruchsvoller „Übersetzungsschritt“, in dem nach Prüfung jedes vorgestellten Modells guter Praxis auf Relevanz für die betriebsindividuelle Situation eine Anpassung auf die konkreten Bedingungen vorgenommen werden muss.

## 5 Schlussfolgerungen

1. Zielsetzung aller o. g. Beispiele guter Praxis war eine möglichst gute und nachhaltige Abstimmung von Arbeitsanforderungen und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, die über die gesamte Erwerbslaufbahn hinweg Wandlungsprozessen unterliegt. Eine solche Abstimmung ist eine komplexe Aufgabe, da Kleinbetriebe nicht einfach Modelle alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung umsetzen, sondern versuchen, „den Günther in Arbeit zu halten“. Ein Kleinbetrieb 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 aber der Verlust wertvollen Erfahrungswissens oder Schaden des betrieblichen Sozialgefüges befürchtet wird, muss eine kontextnahe und oft unspektakuläre Lösung gesucht werden.
2. Es gibt keine alter(n)sgerechte Arbeitsaufgabe oder -gestaltung „an sich“: Niemand hebt gern oft schwer, niemand arbeitet gern ohne Wertschätzung zu erfahren, viele würden sich häufiger weiter qualifizieren. Die in der vorliegenden Untersuchung<sup>7</sup> dokumentierten Modelle altersgerechter Arbeitsgestaltung setzen bei meist gesundheitlich begründeten Defizitlagen an und versuchen, vorhandene Formen von Minderleistungen technisch, organisatorisch oder qualifikatorisch zu kompensieren. Wo altersgerechte Arbeit in einem umfassenden Sinn präventiv gestaltet wird, geht es eher um Annäherungen an Konzepte „guter Arbeit“ (wie etwa Ulichs dynamisch-differentielle Arbeitsgestaltung, Ulich 2005). 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 Leistungsgeminderte/r einen nicht zwingend materiellen Wert für den Betrieb/Inhaber haben und der/die Ältere selbst muss sich engagieren und dabei relativ flexibel sein.
3. Hinsichtlich einer Gestaltung der Arbeitstätigkeit zur Integration älterer MitarbeiterInnen ist, neben den altersinvarianten Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung, dann insbesondere zu achten auf die Entlastung von schwerer Arbeit und schlecht ausgeleuchteten Arbeitsplätzen, Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft, auf Lärm- bzw. Schallschutz, Möglichkeiten zur Selbstregulation von Arbeitsgeschwindigkeit und Erholzeiten und Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben (Morschhäuser 1999).

<sup>7</sup> Der Schlussbericht des Vorhabens erscheint in der Schriftenreihe der BAuA: Georg, Arno, Corinna Barkholdt, Frerich Frerichs (2005): Modelle alter(n)sgerechter Arbeit im Handwerk (i. E.)



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

### **Ergonomie/Technikeinsatz**

Erfolgreiche Beispiele der Umgestaltung von Arbeitssystemen, einzelnen Arbeitsplätzen oder des Einsatzes singulärer (technischer) Arbeitshilfen am Arbeitsplatz, um Anpassungen an die veränderten Leistungsvoraussetzungen älterer Beschäftigter sowie gesundheitsschonende Arbeitsausführung zu erreichen, können im Handwerk identifiziert werden. Aufgrund der relativ dünnen Finanzdecke des handwerklichen Kleinbetriebes werden Investitionen allerdings zurückhaltend vorgenommen.

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

Neben der grundsätzlichen Neuorganisation von Arbeitsabläufen geht es hier vor allem um Formen der Aufgabenverteilung bzw. -umverteilung. Arbeiten sollen so (um)verteilt werden, dass die individuelle Leistungsfähigkeit angemessen berücksichtigt wird, ohne Routineabläufe unnötig zu verkomplizieren. Praktizierte Modelle sind altersgerecht zusammengestellte Tätigkeitscluster, altersgemischte Teams, Spezialisierung des betrieblichen Leistungsangebots, interne und externe Arbeitsteilung. Insgesamt handelt es sich um einen Bereich mit sehr großem Umsetzungspotenzial. Es bleibt allerdings in allen Fällen das Problem zu lösen, Regelungen einvernehmlich mit der ganzen Belegschaft zu treffen. Zu vermeiden ist, Älteren nur Hilfsaufgaben zuzuteilen. Außerdem lassen sich nicht alle Tätigkeiten nach Belieben ent- und vermischen, spezialisieren oder umverteilen. Außerdem bietet der Arbeitsmarkt Betrieben derzeit vielfach noch die Option „Vollwertiger Spezialist plus Hilfskraft im Bedarfsfall“ anstelle von „Leistungsgeminderter Älterer plus Hilfskraft“.

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

Handwerkerkooperationen als Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber großen Unternehmen sind darüber hinaus 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. Auch in der Gründung überbetrieblicher Dienstleistungs-Pools liegen Op-

tionen 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 „miniaturisieren“ seien. Handwerksbezogene Laufbahngestaltung kann gezielt auf inner- wie außerbetriebliche Karrieren (vertikal) hin arbeiten oder auf neue (horizontale) Tätigkeitsfelder vorbereiten. Im Licht unserer Befunde sind die Möglichkeiten der Laufbahngestaltung im Handwerk wegen der damit verbundenen langen Planungshorizonte 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 müssen MeisterIn/InhaberIn problemsensibilisiert sein, um längerfristig individuelle fähigkeitsbezogene Entwicklungswege im Betrieb konzipieren zu können. Schließlich bestehen auch hier ökonomisch bedingt enge Grenzen 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 TeilnehmerInnen, geeignete Lernmethoden, kurze Verweildauer zum Erhalt der Motivation, hohe Anteile beruflicher Praxis. Mittelfristig wird es unerlässlich werden, Strukturen einer zielgruppengerechten Weiterbildung für lernschwache wie lernstarke ältere Handwerker zu schaffen. 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 MitarbeiterInnen). Das Altersteilzeitgesetz, nicht aus gesundheits-, sondern aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in Kraft gesetzt, unterstützt derzeit in der Praxis mehrheitlich nicht die kontinuierliche Entlastung, sondern den

*frühzeitigen Komplettausstieg als „Block Modell“. Altersteilzeit wird im Handwerk auf absehbare Zeit ihren randständigen Charakter behalten. Arbeitszeitkonzepte, die eine Lebensperspektive mit einbeziehen und ein über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestaltung von Arbeitszeit sind unter den gegebenen Verhältnissen der ökonomisch prekären Situation vieler kleiner Unternehmen höchstens attraktive Visionen.*

### **Betriebliche Gesundheitsförderung**

*Arbeitsgestaltung kann eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zur Stärkung der persönlichen Ressourcen flankieren, was Karazman als das „Wachküssen“ von Gesundheitspotentialen in der Arbeitswelt bezeichnet. Hier hat sich die Kombination von verhaltensorientierten Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung) mit beteiligungsorientierten Gefährdungsbeurteilungen (Befragungen, Gesundheitsberichte, Gesundheitszirkel) bewährt (Hauß 1992).*

4. Trotz aller beachtlichen Leuchtturmprojekte ist das Thema „Konsequenzen des demografischen Wandels für Kleinbetriebe im deutschen Handwerk noch nicht angekommen. Die Probleme bei der Suche nach „Good Practice“-Beispielen ist ein Indiz dafür. Möglicherweise fehlt in Betrieben vieler Gewerke noch ein spürbarer „Leidensdruck“. Dass der Gesetzgeber Externalisierungsmöglichkeiten in Form von „Frühverrentungen“ weitgehend reduziert hat, führte zumindest bisher nicht dazu, dass sich Betriebsleitungen (und Verbände) verstärkt der internen Förderung ihrer älteren ArbeitnehmerInnen zuwandten. Wenn Klein- und Mittelbetriebe auf diesem Gebiet aktiv werden, dann ist es zumeist deshalb, weil die fehlenden personellen Alternativen auf dem regionalen Arbeitsmarkt sie dazu zwingen.
5. Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass für den Handwerksbetrieb traditionell eine solide Vertrauensbasis und eine relativ niedrige Zugangsschwelle zu den Einrichtungen der handwerklichen Selbstverwaltung bestehen (Boldt u.a. 1997). Selbsthilfeeinrichtungen des Handwerks vor Ort, Innungen, Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer oder Innungskrankenkassen sind Einrichtungen, die als Multiplikatoren für einen Diskurs im Handwerk stärker genutzt werden sollten. Die weitere Debatte um alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung sollte nicht vorschnell eine große direkte Resonanz aus handwerklichen Kleinbetrieben erwarten. Es scheint ratsamer zu

sein, mit Hilfe von zielgruppengenaue(n) Informations- und Weiterbildungskonzepten für Multiplikatoren im Handwerkssystem und für Präventionsdienstleister und in Kooperation mit Fachverbänden des Handwerks 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, die aber nicht als Debatte um „Alte“, sondern für eine neue Qualität der Arbeit erfolgen sollte.

6. 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 2005). Dies ist Rahmenbedingung wie Voraussetzung aller Bemühungen zur Gestaltung des Prozesses erweiterter Arbeitsfähigkeit in einer dynamischen und sich ausdifferenzierenden, aber immer noch gestaltbaren Arbeitswelt.

### **Literatur**

- Ax, Christine (1997): Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften. Basel/Boston/Berlin
- Behrens, Johann u.a. (1999): Länger erwerbstätig - aber wie?. Opladen
- Boldt, Ute, u.a. (1997): Arbeitsmedizinische Information, Motivation und Beratung von Handwerkern,

- Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 766. Dortmund/Berlin
- Brater, Michael, Anna Maurus (unter Mitwirkung von D. Ballin) (1994): Informations- und Kommunikationstechniken im Handwerk. Modellversuche zur beruflichen Bildung, Heft 35. Bielefeld
- Brüggemann, Beate, Reiner Riehle (1995): Umweltschutz durch Handwerk?. Frankfurt/New York
- Büchner, Wolfgang (1998): Das Projekt „Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben“ (AMIK) der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft; in: Kurt Bodewig (Hrsg.): Gesundheit nicht nur denken Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in Nordrhein-Westfalen. Essen, 113-122
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. Stuttgart
- Fromm, Christine, Ulrich Pröll (1998): Soziale Typik und Gesundheit im handwerklichen Kleinbetrieb; in: Pröll, Ulrich (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Beiträge aus der Forschung, Bd. 104. Dortmund, 11-25
- Georg, Arno (1998): Arbeit, Gesundheit und Altern im Handwerk, in: Pröll, U. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb, a.a.O., 63-74
- Harder, Dieter, Michael Schrader, Gabriele Dahle (2000): Familien und Kleinbetrieb - Die Besonderheiten von Familienkleinbetrieben und deren Konsequenzen für betriebliche Innovationsprozesse. Bochum
- Hauß, Friedrich (1992): Gesundheitsförderung im Handwerk. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz, Fb 656. Dortmund
- Hien, Wolfgang, Enno Neumann (1998): Präventive Arbeitsgestaltung in kleinen Handwerksbetrieben - empirische und theoretische Anmerkungen; in: Ulrich Pröll (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. a.a.O., 87-95
- Kopske, Jürgen u. a. (2002): Modelle alternsgerechter Arbeit in Kleinbetrieben; in: Axel Harwerth (Hrsg.): Tagungsbericht der arbeitsmedizinischen Herbsttagung. Stuttgart, 95-111
- Mendius, Hans Gerhard (2001): Damit das Handwerk nicht zu den Verlierern gehört: Sensibilisierung für das Problem „demographischer Wandel“ und Entwicklung exemplarischer Lösungsansätze; in: Handwerkskammer Hamburg (Hg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart, 30-41
- Morschhäuser, Martina (1999): Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung; in: Gussone, Max, Achim Huber, Martina Morschhäuser, Johannes Petrenz: Ältere Arbeitnehmer - Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Köln, 101-185
- Nagel, Alfred, Erwin Single (1992): Handwerk und Computer. Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten im betrieblichen Innovationsprozess, Sozialverträgliche Technikgestaltung, Bd. 29. Opladen
- Peter, Gerd, Arno Georg (2005): Zur gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Einordnung des Arbeitsbewältigungsindex; in: gute Arbeit H. 2
- Rühl, Günter, Gerold Hantsch, Ewald Heinen, Andreas Schneider, Achim Schulte (1991): Unternehmerfrauen im Handwerk. Karlsruhe
- sFH Seminar für Handwerkswesen (Hg.) (2001): Kooperationen im Handwerk als Antwort auf neue Anbieter auf handwerksrelevanten Märkten: Duderstadt
- Strauß, Jürgen (2003): Älterwerden in der Arbeit und die Zukunft der Belegschaften; in: IGM Vorstand/sfs (Hg.): Länger arbeiten oder früher gehen? Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demographischen Wandel. Frankfurt
- Wassermann, Wolfram (1997): Stärken und Schwächen kleiner Betriebe. Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung. Büro für Sozialforschung. Kassel
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2005): Daten und Fakten, www.zdh.de/daten-und-fakten

Dipl. SozWiss Arno Georg  
Landesinstitut Sozialforschungsstelle  
Evinger Platz 17  
44339 Dortmund  
georg@sfs-dortmund.de