

Kirsten Rohrlack

Plädoyer für ein demogra- phieorientiertes Personal- management in Hand- werksbetrieben

Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr. 4

Zur Person

Prof. Dr. Kirsten Rohrlack absolvierte das Studium der Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Personal und Organisation und promovierte über das Verhalten von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. Sie verfügt über langjährige Berufserfahrung in verschiedenen Bereichen, u.a. in der Führung eines eigenen Unternehmens (Handel), in der Personalarbeit eines mittelständischen Industrieunternehmens (produzierendes Gewerbe) und in der Leitung eines Weiterbildungsinstituts (Dienstleistungsbereich). Bis Februar 2009 war Frau Rohrlack als wissenschaftliche Mitarbeiterin in der Lehre und in einem Projekt zum Thema „Personalmanagement im Handwerk“ tätig, das die FH Flensburg in Zusammenarbeit mit den Handwerkskammern Schleswig-Holstein durchgeführt hat. Frau Rohrlack vertritt seit März 2009 das Lehrgebiet Personalwirtschaft an der HS Ostwestfalen-Lippe.

Kontaktaufnahme: kirsten.rohrlack@hs-owl.de

Inhalt

| | Seite |
|---|-------|
| Einleitung | 4 |
| 1 Ausgangssituation: Die Altersstrukturentwicklung im Fokus . | 5 |
| 2 Problemanalyse: Auswirkungen demographischer Entwicklungen für Hand- werksbetriebe | 7 |
| 3 Lösungsansatz: Demographieorientiertes Personalmanagement . | 8 |
| 4 Zusammenfassung: Nutzen für Handwerksbetriebe . | 14 |
| Literatur | 15 |

Einleitung

Demographieorientiertes Personalmanagement im Handwerk?? Da werden sich viele Verantwortliche in Handwerksbetrieben verwundert und skeptisch die Augen reiben, weil dies für sie im ersten Moment möglicherweise übertrieben und vor allem nicht anwendbar klingt. Dieser Artikel will aufzeigen, dass demographieorientiertes Personalmanagement *gerade* für Handwerksbetriebe nicht nur nützlich ist und zahlreiche Vorteile bietet, sondern in den kommenden Jahren wahrscheinlich überlebensnotwendig wird. Denn Handwerksbetriebe sind, wie viele anderen Unternehmen auch, von leistungsstarken Mitarbeitern abhängig. Sie sind im System des Unternehmens kritische Ressourcen und für die Sicherung der (Über-)Lebensfähigkeit eine entscheidende Variable. Demographiebedingte Entwicklungen weisen darauf hin, dass Unternehmen in Deutschland in den kommenden Jahren weniger jüngere und mehr ältere Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Wenn Betriebe ihr Personalmanagement nicht auf demographische Entwicklungen hin ausrichten, besteht die Gefahr, dass die Arbeitskräfteversorgung nicht ausreichend sichergestellt werden kann. Das wiederum bedroht die Existenz der Betriebe.

Dieser Artikel hat daher das Ziel, Führungspersonen in Handwerksbetrieben die Notwendigkeit eines demographieorientierten Personalmanagement bewusst zu machen und sie darüber hinaus zu motivieren, sich stärker als bisher mit geeigneten Lösungsansätzen auseinander zu setzen. Denn der Erfolg eines Handwerksbetriebes resultiert maßgeblich aus der Fähigkeit der Führungspersonen die wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen der Gegenwart sowie der Zukunft rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen (vgl. Stotz, W./Wedel, A. 2009). Je früher sich ein Handwerksbetrieb mit demographieorientiertem Personalmanagement auseinandersetzt, desto größer die Chance, die Arbeitskräfteversorgung sicherzustellen. Da die Arbeitskräfteversorgung insbesondere im Handwerk eine sehr große Bedeutung hat, kann der Unternehmer damit die Basis für seinen betrieblichen Erfolg schaffen.

Um Führungspersonen in Handwerksbetrieben mit dem für sie nicht alltäglichen Thema vertraut zu machen, wird in diesem Artikel ein Rahmenmodell für demographieorientiertes Personalmanagement im Handwerk vorgestellt. Damit ist die Gefahr verbunden, dass aufgrund der allgemein gehaltenen Anforderungen und Lösungsansätze sich einige Führungspersonen von Handwerksbetrieben in ihrer Annahme bestätigt fühlen, dass demographieorientiertes Personalmanagement für das Handwerk ungeeignet ist. Auf der anderen Seite ist diese Form der Darstellung dem Umstand geschuldet, dass das Handwerk sich durch sehr heterogene Betriebsstrukturen, Führungspersonen und damit letztlich sehr unterschiedliche Problemlagen auszeichnet. Diese Heterogenität erfordert eine indivi-

duelle Ausgestaltung eines demographieorientierten Personalmanagements, die die betriebspezifischen Bedürfnisse und Ressourcen berücksichtigt, und keine Patentrezepte.

Dieser Artikel wirft zunächst einen Blick auf die Ausgangssituation der Betriebe. Wie ist gegenwärtig die Altersstruktur in Handwerksbetrieben und wie wird sich der Altersaufbau und damit das Potential an Erwerbspersonen insgesamt verändern? Welche Probleme ergeben sich aus demographischen Entwicklungen für Handwerksbetriebe? Daran anschließend wird ein Konzept für ein demographieorientiertes Personalmanagement vorgestellt, bevor die Vorteile bzw. der Nutzen für die Handwerksbetriebe noch einmal zusammenfassend pointiert dargestellt werden.

1. Ausgangssituation: Die Altersstrukturentwicklung im Fokus

Daten zur Altersstruktur in Handwerksbetrieben werden bislang nur selten erhoben und liegen daher auch nur in sehr begrenztem Umfang vor. Eine Studie aus dem Jahr 2008 ermittelte die Altersstruktur in kleinen und mittleren Handwerksbetrieben verschiedener Gewerke in Schleswig-Holstein (vgl. Rohrlack, K. 2008; Rohrlack, K. 2009). Es zeigte sich, dass die Altersstruktur überwiegend mittelalterzentriert (31-45 Jahre) bis jung (unter 30 Jahre) ist, d.h. eine Überalterung der Belegschaften lag insgesamt betrachtet nicht vor. In Kleinst- und Kleinbetrieben ist die Altersstruktur eher heterogener, in mittelgroßen Betrieben eher homogener. Fast drei Viertel der Betriebe beschäftigt keine über 60-Jährigen mehr. In dieser Studie werden über 60-Jährige nur in Kleinst- und Kleinbetrieben beschäftigt. Größere Betriebe haben somit tendenziell eine durchschnittlich jüngere Personalstruktur als kleinere Betriebe. (vgl. Rohrlack, K. 2008), Rohrlack, K. 2009) Die überwiegend mittelalterzentrierte Altersstruktur bietet einen Erklärungsgrund, warum Handwerksbetriebe sich bislang immer noch so wenig mit demographieorientiertem Personalmanagement befassen und eher „altbewährte“, genauer gesagt altvertraute Lösungsansätzen anwenden. Darin liegt das Risiko, dass Bedrohungen, die u. a. durch demographische Entwicklungen verursacht werden, nicht rechtzeitig erkannt werden. Handwerksbetriebe sind dann nicht mehr in der Lage zu „agieren“, sondern sie können nur noch „reagieren“. Dadurch werden entscheidende Handlungsspielräume vergeben. Doch welche Gefahren lauern nun in demographischen Entwicklungen?

Demographische Entwicklungen sind an sich nichts Neues. Geburt und Tod sowie Zu- und Abwanderungen hat es immer gegeben. Sie sind „normale“ Ereignisse in einer Gesellschaft. Seit Mitte der 1970er Jahre erleben wir in Deutschland und anderen europäischen sowie außereuropäischen Ländern, dass die (Erwerbs-)Bevölkerung stärker als in der Vergangenheit altert. Ursachen dafür sind neben einer steigenden Lebenserwartung eine relativ niedrige Geburtenrate. Sowohl der quantitative Rückgang jüngerer Menschen als auch die Zunahme älterer Menschen haben z. T. erhebliche

Auswirkungen auf die Arbeitsversorgung in Unternehmen. Laut Prognose des Statistischen Bundesamtes (vgl. Abb. 1) könnte
 der Anteil jüngerer Menschen (0-20 J.) bis zum Jahr 2030 von 16,5 Mio. auf 12,7 Mio. sinken;
 der Anteil der Altersklasse 20-65 J. von 50,1 Mio. auf 42,4 Mio. sinken;
 der Anteil der über 65-Jährigen von 15,9 Mio. auf 22,1 Mio. ansteigen.

**Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland 2005, 2030
 nach unterschiedlichen Annahmen der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung**

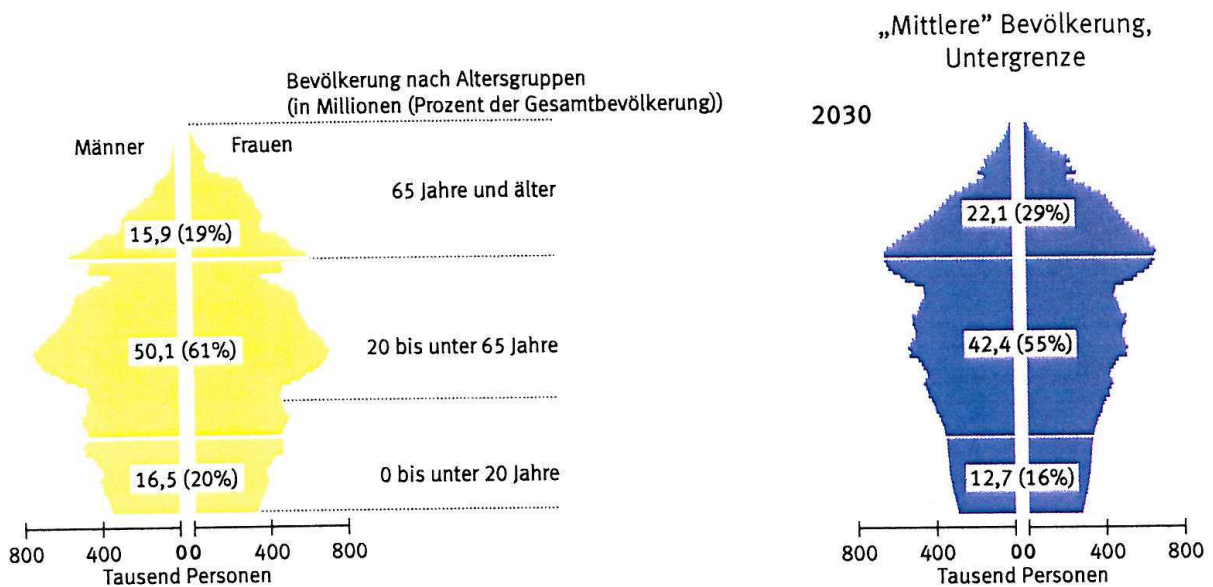


Abb. 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland, Statistisches Bundesamt 2006. Annahmen: Geburtenhäufigkeit 1,4, Lebenserwartung Anstieg um 7,6 J. Jungen/6,5 J. Mädchen, Wanderungssaldo: 200 TSD Obergrenze mittlere Bevölkerung

Da unsere Gesellschaft sich in einem strukturellen Wandel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft befindet, werden zukünftig auch in Handwerksbetrieben immer mehr hochqualifizierte Mitarbeiter benötigt. Die Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland ist von gut ausgebildeten Fachkräften abhängig. Hinzu kommt eine weitere Tendenz. Erfahrungen von Verantwortlichen in Handwerksbetrieben und zahlreiche Studien belegen jedoch, dass das allgemeine Bildungsniveau sinkt. Welche Bedeutung haben diese Entwicklungen für Handwerksbetriebe?

2. Problemanalyse: Auswirkungen demographischer Entwicklungen für Handwerksbetriebe

Beide Sachverhalte, die der sich verändernden Quantität und Qualität, werden von den meisten Experten als bedrohlich für das Handwerk eingestuft. Das Handwerk brauchte bislang aufgrund der spezifischen Arbeitsbedingungen und der besonderen Struktur der Ausbildungsorganisation einen hohen Anteil jüngerer Menschen. Wenn sowohl die Anzahl als auch die Qualität jüngerer Menschen sich ändern, wird der Wettbewerb um die verbleibenden „Talente“ stärker. Hinzu kommt, dass älteren Mitarbeiter zwar durchaus positive Eigenschaften zugeschrieben werden, sie insgesamt gesehen häufig jedoch eher kritisch betrachtet werden, weil sie im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen nicht mehr so produktiv, flexibel und innovativ sind. Die Bedrohung aufgrund demographischer Entwicklungen liegt somit darin, dass die Arbeitskräfteversorgung sowohl in quantitativer als auch qualitativer Hinsicht in Handwerksbetrieben zukünftig nicht mehr ausreichend sichergestellt werden kann. Dadurch könnte die Existenz der vieler Betriebe gefährdet sein. Für viele Betriebe wird dies ein Kampf wie „David gegen Goliath“ werden, aufgrund der bspw. geringeren Ressourcenausstattung und fehlenden Langfristorientierung.

Insbesondere kleine und mittlere Handwerksbetriebe stehen im Wettbewerb mit anderen Unternehmen sowohl gleicher Branchen als auch mit großen Industrieunternehmen. Dieser Wettbewerb ist in Abhängigkeit der geographischen Lage/Region, Branche und Kompetenzen der Führungspersonen unterschiedlich stark ausgeprägt. Da Handwerksbetriebe gegenüber größeren Unternehmen eine schwächere Position auf dem Arbeitsmarkt haben, sie als Arbeitgeber häufig nur regional bekannt sind und das Image bzw. die Attraktivität eines Arbeitsplatzes im Handwerk im Vergleich zu anderen Berufen in den vergangenen Jahren abgenommen hat, müssen sich die Betriebe eine Strategie überlegen, wie sie sich (personalwirtschaftliche) Wettbewerbsvorteile sichern, um qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu finden und zu (er-)halten.

Personalbeschaffungsprobleme sind auch in Abhängigkeit der von Handwerksbetrieben gewählten Wettbewerbsstrategie zu sehen. Wenn ein Betrieb z.B. nach der Kostenstrategie handelt, so könnte die Personaldeckung durch die demographische Entwicklung gefährdet sein. Externe Flexibilisierung, Aufwandsminimierung und häufig kurzfristige Personaldispositionen sind Kennzeichen dieser Strategie. Der Zugriff auf geeignete, qualifizierte, kostengünstige Arbeitskräfte könnte durch die demographische Entwicklung eingeschränkt werden. Es ergeben sich Verfügbarkeitsrisiken aus den erwarteten sozialstrukturellen Veränderungen des Arbeitsangebots. Es könnte zu schlecht vorhersehbaren Personalengpässen kommen.

3. Lösungsansatz: Demographieorientiertes Personalmanagement

Die demographische Entwicklung beeinflusst von der personalwirtschaftlichen Seite über eine in Zukunft veränderte Mitarbeiterstruktur den Kern der betrieblichen Leistungserstellung. Für eine nachhaltig erfolgreiche Tätigkeit am Markt muss sichergestellt sein, dass auch künftig Mitarbeiter in der benötigten Quantität und Qualität den Handwerksbetrieben zur Erstellung und Vermarktung der betrieblichen Produkte bzw. Leistungen zur Verfügung stehen. Die zentrale Aufgabe des Personalmanagements ist daher die Sicherung eines Personalbestandes mit der „richtigen“ Quantität und Qualität¹.

Unter *demographieorientiertem Personalmanagement* wird ein Konzept verstanden, welches ganzheitlich, intergenerativ und flexibel auf die spezifischen Besonderheiten eines Betriebes einwirkt, damit die wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Herausforderungen insgesamt effektiv bewältigt werden können. Die Entwicklungen betreffen alle Alters- bzw. Mitarbeitergruppen im Betrieb. Demographieorientiertes Personalmanagement setzt sich aus einem Bündel von einzelnen Maßnahmen und Aktivitäten zusammen und basiert auf den bereits bekannten Leistungsbereichen, setzt jedoch neue Akzente und Schwerpunkte. Da jeder Betrieb von den Wirkungen demographischer Entwicklungen in der einen oder anderen Weise betroffen ist oder sein wird, bestehen starke Unterschiede in den Problemlagen und Handlungsbedarf. Das bedeutet, dass jeder Betrieb individuell analysiert werden muss. Insofern stellt dies hier vorgestellte Konzept lediglich einen Bezugsrahmen dar, welcher individuell auf jeden Betrieb zugeschnitten werden muss.

Die Mitarbeiter werden in diesem Konzept als Ressource betrachtet, weil die Dynamik und Komplexität der Umwelt auch für Handwerksbetriebe zunimmt und Mitarbeiter aufgrund ihrer Kenntnisse, Erfahrungen und Fähigkeiten über notwendige Problemlösungspotentiale, wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß, verfügen. Das Personalmanagement in einem Betrieb übernimmt die Funktion eines Vermittlers zwischen den betrieblichen Zielen und den Zielen bzw. Bedürfnissen der Mitarbeiter. Das bedeutet, das Personalmanagement muss einerseits die mitarbeiterbezogenen Potentiale erkennen und bewerten. Auf der anderen Seite muss das Personalmanagement aber auch die Bedürfnisse und Anforderungen des Betriebes analysieren, personale Lücken identifizieren, Maßnahmen ableiten und umsetzen. Das Personalmanagement in Handwerksbetrieben hat traditionell den Sozialcharakter der Betriebe durch eine Vermittlung und einen Ausgleich von Interessen geprägt und für die Bildung von Sozialkapital gesorgt. Diese Aufgabe wird zukünftig noch an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus hat das Personalmanagement eine Steuerungsfunktion (Zielbildung, Planung, Organisation und Kontrolle, vgl. Abb. 2) und ist für die Umsetzung bzw. Realisierung von Ideen und Maßnahmen von ent-

¹. Nienhüser, W. , Demographische Veränderungen, 1989, S. 13

scheidender Bedeutung. Da in Bedrohungssituationen die Handlungsbereitschaft bei Führungspersonen im Handwerk häufig sprunghaft ansteigt, besteht die Chance demographieorientiertes Personalmanagement zu implementieren. Dabei sind viele Betriebe jedoch auf die Beratung und Begleitung von Experten z. B. der Handwerkskammern angewiesen.

Demographieorientiertes Personalmanagement

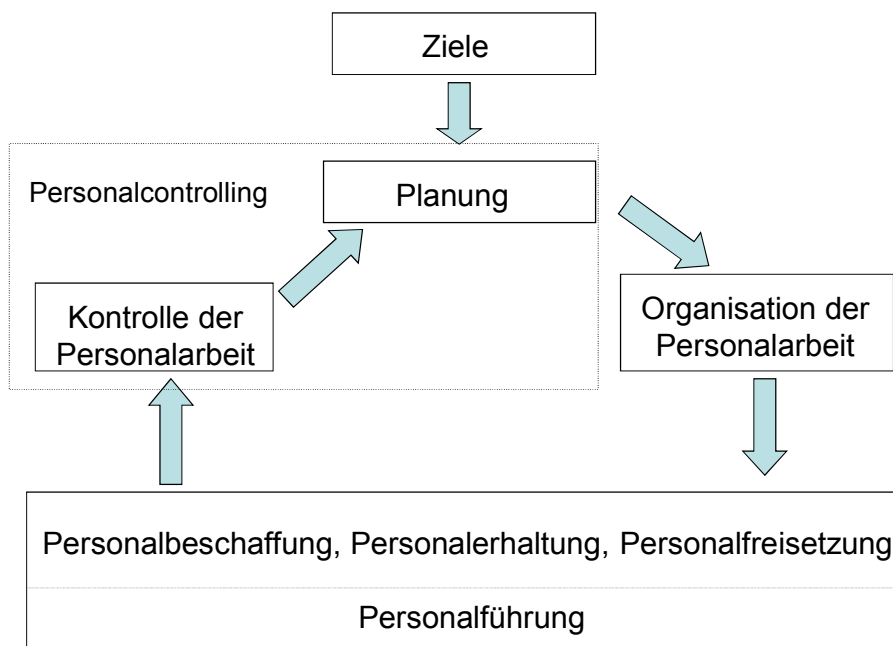


Abb. 2: Demographieorientiertes Personalmanagement

Das wichtigste Ziel im Rahmen des Personalmanagements in einem Handwerksbetrieb ist die Sicherstellung der Arbeitskräfteversorgung. Darüber hinaus können weitere differenzierte personalpolitischen Unterziele bildet werden. Sobald *Ziele bestimmt* sind, stellt sich die Frage, wie diese Ziele erreicht werden können. Grundlage eines Plans oder einer Strategie bildet zunächst eine *sehr gründliche Situationsanalyse* des gesamten Unternehmens und seines Umfeldes sowie eine *personalwirtschaftliche Stärken-Schwächen-Analyse*, um die betriebsspezifischen Besonderheiten, Bedürfnisse sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen zu ermitteln. Diese Informationen sind essentiell, weil sie die Basis für die Entwicklung geeigneter und erfolgreicher Lösungsansätze bilden. Daran anschließend wird unter Berücksichtigung der zuvor erhobenen Daten und Informationen ein Plan zur Zielerreichung aufgestellt, Alternativen diskutiert, Strategien festgelegt und geeignete Maßnahmen entwickelt.

Im Hinblick auf demographische Entwicklungen können Handwerksbetriebe *zwei unterschiedliche Strategien* verfolgen. Eine Strategie zur Sicherstellung der Arbeitskräfteversorgung konzentriert sich auf das (häufig regional) zur Verfügung stehende Ist-Angebot an Arbeitskräften. D. h. die Betriebe, die diese Strategie verfolgen, müssen in den kommenden Jahren z. B. mit weniger jüngeren und mehr älteren Arbeitskräften auskommen. Die andere Strategie fokussiert sich nicht (ausschließlich) auf das vorhandene Potential an Arbeitskräften in Deutschland, sondern richtet den Blick auf die Erschließung neuer Ressourcenquellen z. B. im Ausland. Eine weiter steigende Internationalisierung des Arbeitsmarktes kann zur Entlastung eines hiesigen Fachkräftemangels führen. Jedoch bedarf eine Migration von geeigneten Auszubildenden und qualifizierten Fachkräften stärkere Aktivitäten der betrieblichen und sozialen Integration sowie Personalentwicklungsmaßnahmen z. B. Anpassungsfortbildungen. Welche der Strategien von Unternehmen priorisiert wird, ist von verschiedenen Faktoren abhängig. Denkbar sind auch Mischformen.

Ohne eine *Organisation der anstehenden Personalarbeit* wird keine der Strategien zum Erfolg führen. D. h. Handwerksbetriebe sollten vor der Umsetzung verantwortliche, personalwirtschaft-qualifizierte Personen mit der Strategieumsetzung beauftragen. Je nachdem welche Strategie vorrangig umgesetzt werden soll, gestalten sich die personalwirtschaftlichen Funktionsbereiche. Diese Bereiche sind somit vorwiegend mit der *Umsetzung/Realisierung* der vorher beschlossenen Maßnahmen beschäftigt. Im Hinblick auf demographische Veränderungen ist in Handwerksbetrieben die erfolgreiche Gestaltung der Bereiche *Personalbeschaffung/-gewinnung, Personalerhaltung und Personalfreisetzung sowie der Personal- oder Mitarbeiterführung* von besonderer Bedeutung. Die Personalführung stellt in dem gesamten Rahmenmodell ein zentrales Element dar, welche auf alle anderen Bereiche und Elemente einen starken Einfluss ausübt.

Da die Umsetzung eines Plans oder einer Strategie i. d. R. nie störungsfrei verläuft, muss die *Personalarbeit kontrolliert* werden. Wenn bei einem Plan-Ist-Vergleich Abweichungen festgestellt werden, müssen diese korrigiert werden, sofern sie nicht zum Erfolg der Personalarbeit oder des Unternehmens beitragen. M. a. W. der Plan oder die Strategie muss/sollte den veränderten, möglicherweise neuen Gegebenheiten und Informationen angepasst werden. Der Prozess zwischen Planung und Kontrolle wird Personalcontrolling genannt und sollte in Abhängigkeit betriebsspezifischer Faktoren regelmäßig und fortlaufend durchgeführt werden.

Vier Kompetenzfelder werden aufgrund demographischer Entwicklungen an Bedeutung in Handwerksbetrieben zunehmen: Personalführung, Personalbeschaffung, Personalerhaltung und Personalfreisetzung. Der *Personal- oder Mitarbeiterführung* wird in diesem Konzept eine wesentliche Rolle

zugeschrieben. Diese beeinflusst durch ihre Entscheidungen alle personalwirtschaftlichen Leistungsbereiche. Sie sollte die Interessen und Bedürfnisse aller Mitarbeiter berücksichtigen, ohne dabei die Ziele des Unternehmens aus den Augen zu verlieren. Der Führungsstil sollte wertschätzend, kooperativ und partizipativ angelegt sein, um den Mitarbeiter entsprechende Entscheidungs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Die Unternehmensführung und/oder Mitarbeiterführung trifft Entscheidungen hinsichtlich der Mitarbeitereinstellung. Sie setzt Beschaffungsstrategien aufgrund eines zuvor ermittelten Personalbedarfs um. Aktivitäten zur *Gewinnung geeigneter Mitarbeiter* werden zunehmen. Das Handwerk hat sich bislang immer selbst und permanent mit jungen Nachwuchskräften versorgt. Das vorrangige Beschaffungsinstrument ist die eigene Ausbildung. Es bietet Jugendlichen eine Chance, die in anderen Unternehmen aufgrund ihrer schulischen Vorleistungen keine erhalten. Das Handwerk bildet bislang weit über den eigenen Bedarf aus und liefert der Industrie und dem Dienstleistungssektor qualifizierte Arbeitskräfte zu. Will das Handwerk auch zukünftig diesen hohen Level halten, müssen Führungspersonen frühzeitig um geeignete Auszubildende werben. D. h. es muss zu einer Umkehr bisheriger häufig passiver, reaktiver Beschaffungsstrategien kommen. Handwerksbetriebe müssen frühzeitig auf Zielpersonen bzw. Zielgruppen zugehen.

Wenn geeignete Mitarbeiter gefunden sind, gilt es, diese an den Betrieb zu binden. Unter dem Gesichtspunkt einer immer älter werdenden Belegschaft geht es darüber hinaus darum, die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft aller Mitarbeiter über das bisherige (Früh-) Verrentungsalter hinaus zu erhalten. Die *Personalerhaltung* steht in enger Beziehung zum Mitarbeitereinsatz (Aufgaben, Tätigkeiten), zur Mitarbeiterförderung und -entwicklung sowie zur Arbeitsorganisation (vgl. Abb. 3).

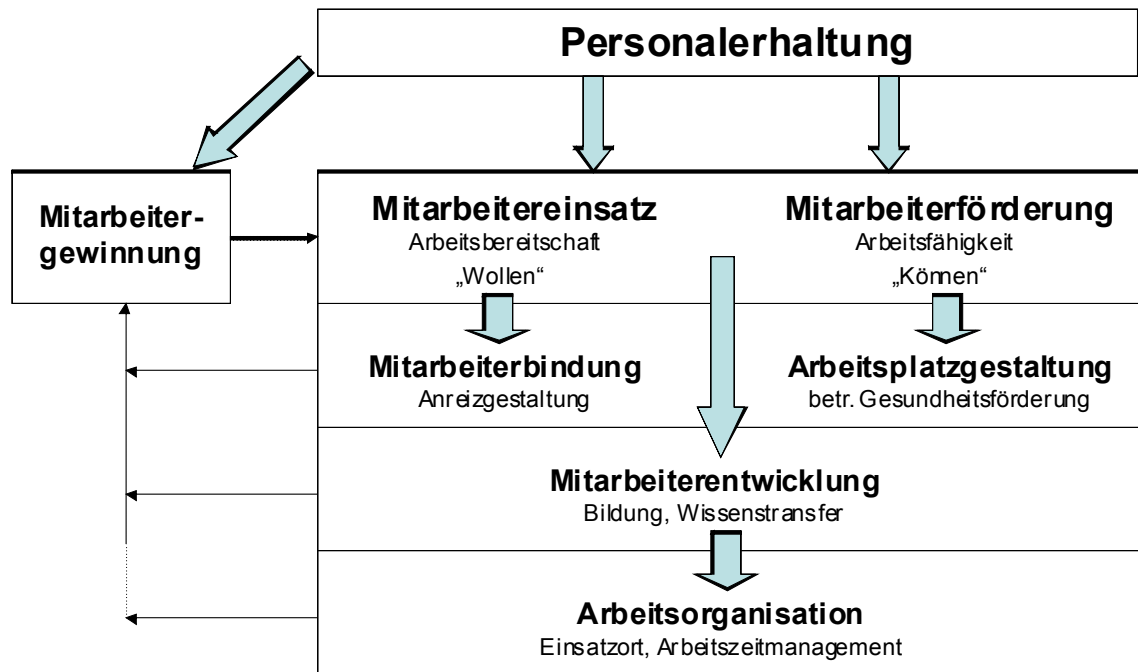


Abb. 3: Elemente der Personalerhaltung

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist bereits heute, wie es Betrieben gelingt, die Motivation ihrer Mitarbeiter über einen langen Zeitraum aufrechtzuerhalten oder zu steigern. In Anbetracht demographischer Entwicklungen gewinnt dieser Bereich an Bedeutung. Hier wird insbesondere der nichtmonetären sowie monetären Anreizgestaltung für die Mitarbeiterbindung eine große Bedeutung zugemessen.

Neben der Arbeitsbereitschaft gilt es auch, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Die Konsequenzen für das Wachstum eines Betriebes hängen auch ganz entscheidend von der Entwicklung der Arbeitsplatzstruktur ab. Da sich Fähigkeiten der Mitarbeiter in Abhängigkeit des Arbeitsplatzes und Berufes unterschiedlich stark verändern, müssen die Betriebe noch stärker als bisher beobachten und einschätzen, ob und wie die Fähigkeiten einzelner älter werdenden Mitarbeiter durch eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung effizient genutzt werden können. Tätigkeiten, bei denen es in erster Linie auf „jugendliche“ Fähigkeiten wie Kraft, Wendigkeit und Reaktionsvermögen ankommt, sind immer noch stark im Handwerk zu finden. Hier sind unter demographischen Gesichtspunkten Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen, die sich z.B. in betrieblichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen ausdrücken, von Wichtigkeit.

Die Personalerhaltung und die Mitarbeiterförderung werden darüber hinaus durch die Mitarbeiterentwicklung unterstützt. Geeignete Qualifizierungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter sowie Maßnahmen zum Wissenstransfer (bzw. Transfer von Erfahrungen) können maßgeblich dazu beitragen, die

Arbeitsbereitschaft und Arbeitsfähigkeit langfristig zu sichern. Für den Fall, dass der Personalbedarf nicht mehr extern beschafft werden kann, muss der Handwerksbetrieb Vorsorge treffen. Die Erschließung vorhandener Erwerbspersonenpotentiale durch Weiterbildung wird neben den eigenen (Erst-) Ausbildungsleistungen einen anderen, höheren Stellenwert erhalten, um die Lücke zwischen Fachkräfteangebot und Nachfrage zu verringern. Auftretende Qualifizierungsdefizite können und sollten durch Entwicklung oder Auswahl geeigneter Weiterbildungsmaßnahmen für alle Mitarbeiter behoben werden.

Vergleichbare Anforderungen gelten für die Arbeitsorganisation. Unter Berücksichtigung entsprechender Qualifikationen und Leistungen ist es Aufgabe der Führungspersonen, Mitarbeiter in den betrieblichen Ablauf zu integrieren, sie an Entscheidungen zu beteiligen und Aufgaben zu delegieren. Auch das Arbeitszeitmanagement spielt u. U. für die Erhaltung der Arbeitsbereitschaft eine wichtige Rolle. Betriebe werden zunehmend mit Arbeitnehmern in sehr unterschiedlichen privaten Lebenssituationen und Beziehungsnetzwerken konfrontiert werden. Durch diese Lebensumstände sind die Beschäftigten mit bestimmten Ressourcen ausgestattet, aber sie unterliegen auch Restriktionen hinsichtlich der Verfügbarkeit und Mobilität. Mit einem höheren Anteil Frauen in Handwerksbetrieben werden z.B. Fragen nach der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit privaten Verpflichtungen (Kindererziehung, Pflege Älterer) sowie Chancengleichheit auftauchen. Das Arbeitszeitmanagement ist eng verbunden mit der *Personalfreisetzung*. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und dem damit verbundenen Anstieg des Renteneintrittsalters gilt es, im Rahmen eines demographieorientierten Personalmanagements für das Handwerk neue Formen der Versetzung oder Trennung für Mitarbeiter anzuwenden. Vor einem großen Problem stehen Handwerksbetriebe, wenn altverdiente Mitarbeiter aufgrund gesundheitlicher Einschränkungen nicht mehr wie bisher tätig werden können. In diesen oder ähnlichen Fällen müssen Formen der Verkürzung der betrieblichen Arbeitszeit zum Übergang in die Rente oder zur Wiederherstellung der Gesundheit häufiger genutzt werden. Sieht der Betrieb langfristig, d. h. dauerhaft, keine Beschäftigungsmöglichkeit mehr, muss der Betrieb sich vom Mitarbeiter durch Kündigung oder Aufhebungsvertrag trennen. Sieht der Betrieb dagegen vorübergehend, d. h. kurzfristig, keine Beschäftigungsmöglichkeit, gibt es Möglichkeiten der Kurzarbeit, Mitarbeiter-Leasing o. ä.

4. Nutzen für Handwerksbetriebe

Wenn Führungspersonen die Bedeutung der Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele bekannt ist, sind demografieorientierte Aktivität und die Art der Lösungsorientierung abhängig von dem Ergebnis der betrieblichen Situationsanalyse und der Bewertung der Beeinflussungsmöglichkeiten durch Führungspersonen in Handwerksbetrieben. Abb. 4 fasst die Funktion und den Nutzen eines demographieorientierten Personalmanagements zusammen.

Demographieorientiertes Personalmanagement: Funktionen und Nutzen

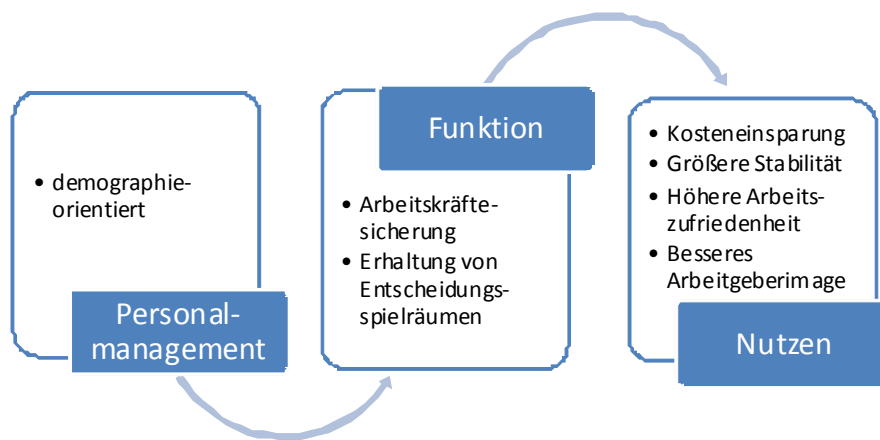


Abb. 4: Demographieorientiertes Personalmanagement: Funktionen und Nutzen

Demographieorientiertes Personalmanagement hat die Funktion, die Arbeitskräfteversorgung sicherzustellen. Mit der Sicherung der Arbeitskräfteversorgung werden sogleich wichtige Entscheidungs- und Handlungsspielräume aufrechterhalten. Das hat einerseits den Nutzen/Vorteil für Handwerksbetriebe, dass damit Kosten z. B. für aufwendige Personalbeschaffungsaktivitäten eingespart werden können. Darüber hinaus führt es zu größerer Stabilität bei der betrieblichen Leistungserstellung. Demographieorientiertes Personalmanagement führt zu einer größeren Arbeitszufriedenheit sowohl bei Führungspersonen als auch bei Mitarbeitern, weil Konflikte minimiert werden und Mitarbeiter eine größere Wertschätzung und Beachtung erfahren. Dies führt, neben weiteren Aktivitäten, nicht nur intern zu einer höheren Arbeitgeberattraktivität, es verbessert auch nach außen das Image als Arbeitgeber. Dies hat wiederum positive Wirkungen, u. a. auf die Gewinnung von Mitarbeitern. Demographieorientiertes Personalmanagement kann damit dem Risiko eines sich wahrscheinlich verstärkenden Fachkräftemangels entgegenwirken. Es liegt an den Führungspersonen, ob sie daraus eine Chance für ihren Betrieb entwickeln.

Literaturverzeichnis:

- Mendius, H. G./Schütt, P.: Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demografischen Herausforderung, Eine Expertenbefragung im Handwerk (Teil 2), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München, 2002
- Mendius, H. G./Schütt, P./Weimer, S.: Umfassender Strukturwandel mit alternden Belegschaften: Was kommt auf das Handwerk zu? Ergebnisse einer Expertenbefragung im Handwerk (Teil 1), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München, 2001
- Nienhäuser, W.: Langfristige demographische Veränderungen und Personalstrategien. Ein Problem- aufriss und erste Hypothesen. Paderborn, 1989
- Rohrlack, K.: Handwerksbetriebe in der Trägheitsfalle?! Ergebnisse zum Verhalten von Handwerksbetriebe im Hinblick auf demographische Entwicklung. Studien zum Personalmanagement im Handwerk Nr. 2, FH Flensburg 06/2009
- Rohrlack, K.: Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen. R. Hampp Verlag, München 2008
- Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk. Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen, 2005
- Statistisches Bundesamt: Bevölkerungsentwicklung bis 2050. 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- ZDH: Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk. Strategiepapier. Berlin 2007