

Kirsten Rohrlack

# Handwerksbetriebe in der Trägheitsfalle?!

Ergebnisse zum Verhalten von Hand-  
werksbetrieben im Hinblick auf demo-  
grafische Entwicklung

Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr. 2

## 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](mailto:kirsten.rohrlack@hs-owl.de)

## Inhalt

	Seite
Problemstellung	4
1 Ausgangssituation	4
.	
2 Theoretische Erklärungsansätze	5
.	
3 Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung	6
.	
4 Zugrunde liegendes Erklärungsmodell	7
.	
5 Ergebnisse der zweiten empirischen Untersuchung	9
.	
6 Fazit	13
.	
7 Gestaltungshinweise	14
.	
Literatur	16

## **Problemstellung**

In diesem Artikel werden Forschungsergebnisse zum betrieblichen Verhalten von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen vorgestellt. Zunächst werden kurz die Problemstellung und Ziele sowie die theoretischen Erklärungsansätze der Forschungsarbeit dargelegt. Anschließend werden Forschungsergebnisse und ihre Bedeutung diskutiert sowie Schlussfolgerungen gezogen.

### **1. Ausgangssituation**

Demografische Veränderungen und Entwicklungen der Gesellschaft hat es immer gegeben. Sie sind an sich kein neues Phänomen. Wenn heute „die demografische Entwicklung“ so besonders betont wird, dann deshalb, weil Bevölkerungsforscher seit Mitte der 1970er Jahre eine bislang nie dagewesene Entwicklung beobachten: eine Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. Diese Kombination hat unbestritten auch Auswirkungen auf das Erwerbspersonenpotential. Jedoch sind Höhe, Ausmaß, Intensität und Eintritt der Folgen für Wissenschaftler und Betriebe bzw. Unternehmen unbestimmt und nicht eindeutig vorhersehbar. Denn eine Schrumpfung der Bevölkerung bedeutet nicht automatisch und vor allem nicht parallel auch eine Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung. Welchen demografischen Herausforderungen müssen sich Handwerksbetriebe (und andere Unternehmen) in den kommenden Jahren stellen?

Die Leistungserstellung muss in den kommenden Jahren mit einer alternden, multikulturellen Belegschaft bewältigt werden. Gleichzeitig müssen die Betriebe neues Wissen generieren und das bei weiter steigenden Anforderungen und Belastungen, sowohl für die Betriebsinhaber als auch für die Mitarbeiter. Der Fokus der vorliegenden Forschungsarbeit liegt auf dem demografieorientierten Verhalten von Handwerksbetrieben aufgrund angebotsseitiger Veränderungen des Erwerbspersonenpotentials. Diese Entwicklungen sind für Handwerksbetriebe – im Gegensatz zu nachfrageseitigen Veränderungen – aufgrund der Besonderheiten der Betriebsstrukturen und der personalwirtschaftlichen Funktionserfüllung sowie einer mangelnden Langfristorientierung vermutlich schwieriger zu bewältigen. Andere Forschungsergebnisse zeigen, dass Handwerksbetriebe (und Unternehmen anderer Wirtschaftsbereiche) sich bislang nur in sehr begrenztem Umfang mit demografischen Themenfeldern auseinandersetzen.<sup>1</sup> Was könnten Folgen sein, wenn Betriebe ihr derzeitiges Verhalten beibehalten? Eine Hauptaufgabe der Betriebe besteht in der Sicherung der Arbeitskräfteversorgung, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Wenn Betriebe ihr derzeitiges Verhalten beibe-

---

<sup>1</sup> vgl. Mendius, H. G./Schütt, P., Herausforderungen, 2002; Mendius, H. G./Schütt, P./Weimer, S., Strukturwandel, 2001

halten, ist die bedarfsgerechte Bereitstellung von Mitarbeitern gefährdet, weil in Handwerksbetrieben zum Beispiel andere Arbeitsbedingungen herrschen, weswegen Jugendliche und Erwerbspersonen andere Berufswahlpräferenzen entwickeln. Der personalwirtschaftliche Leistungsfluss muss aber sichergestellt bzw. stabil sein, um den Unternehmenszweck (Leistung, Kooperation, Lernen) zu erfüllen. Störungen des Leistungsflusses durch bspw. eine Zunahme von Fehltagen, Fluktuation oder Konflikten können längerfristig zu Wettbewerbsnachteilen und damit zur Existenzbedrohung führen.

Die Ziele der Forschungsarbeit sind deshalb, Verhalten beeinflussende Faktoren im Hinblick auf demografische Entwicklungen zu identifizieren und zu erklären. Die Kernfragen lauteten bspw.: Wie nehmen Handwerksbetriebe Veränderungen des Erwerbspersonenpotentials wahr? Welche Aktivität und Art der Lösungsorientierung zeigen sie bislang? Was beeinflusst demografieorientierte Aktivität bzw. was löst diese aus? Was beeinflusst die Art und Weise der Lösungsorientierung? Die Perspektive der Arbeit ist, dass Unternehmensführungsentscheidungen im Spannungsfeld von Anforderungen interner/externer Entwicklungen zu treffen sind. Relevante Entscheidungen sollten sich an Umweltentwicklungen orientieren, damit Handlungsspielräume aufrechterhalten werden können und Betriebe nicht von einer Zwangsentscheidung in die nächste getrieben werden. Wie kann das Verhalten der Betriebe nun erklärt werden? Dafür wurden zwei theoretische Ansätze herangezogen.

## **2. Theoretische Erklärungsansätze**

Der erste theoretische Ansatz bildet die Resource-Dependence-Theory (RDT) von Pfeffer und Salancik.<sup>2</sup> Der Ansatz hat das Ziel, das Verhalten, die Struktur, die Stabilität und den Wandel von Organisationen zu verstehen und zu erklären. Die RDT untersucht zu diesem Zweck Wirkungsmechanismen hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Umwelt und Organisation und betrachtet Ressourcenaustauschbeziehungen. Eine der wichtigsten Annahmen dieses Ansatzes ist, dass Ressourcenabhängigkeit und Umweltunsicherheit das Verhalten von Organisationen begründen. Das heißt, Organisationen sind von bestimmten Ressourcen, in dieser Untersuchung z.B. Mitarbeiter, abhängig. Es besteht Unsicherheit darüber, wie sich diese Personal-Ressourcen oder auch andere Organisationen verhalten bzw. entwickeln. Die Abhängigkeit von Mitarbeitern ist in den Handwerksbetrieben aufgrund der Betriebsgrößen, der Branchen (Umweltdynamik) und weiteren Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt. Es wird jedoch angenommen, dass für die Mehrzahl der Betriebe die Mitarbeiter wichtige, kritische Ressourcen darstellen. Die Umwelt wird in der RDT als potentielle Bedrohung (subjektive Wahrnehmung) und Beschränkung von Ressourcen (objektiver Tatbestand) gesehen. Je nach Verteilung der Ressourcen in der Umwelt, variiert das Ausmaß der Unsicherheit. Da Unsicherheit kein erstrebenswerter Zustand ist, versuchen Organisationen, Unsicherheit zu reduzieren bzw. zu vermeiden.

---

<sup>2</sup> Pfeffer, J./Salancik, G. R., RDT, 2003

Der zweite theoretische Ansatz zur Erklärung des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen ist die Theorie des Problemlösens als Informationsverarbeitung (IV-Ansatz) von Dörner.<sup>3</sup> Diese Theorie hat das Ziel, Determinanten von Planungs- und Entscheidungsprozessen ausfindig zu machen, um die Problemlösekompetenz von Entscheidern insbesondere in komplexen Situationen und Themenfeldern zu verbessern. Eine der Kernfrage lautete bspw.: Wie werden die in einer Entscheidungssituation zur Verfügung stehenden Alternativen wahrgenommen, interpretiert und in entsprechendes Verhalten umgesetzt? Dieser zweite theoretische Ansatz wurde hinzugezogen, weil die RDT Entscheidungsprozesse auf der horizontalen Ebene im Betrieb betrachtet. Der IV-Ansatz betrachtet die innerhalb der Individuen (hier die Betriebsinhaber) ablaufenden Informationsverarbeitungsprozesse (vertikal) im Hinblick auf das Lösen von Problemen (Untersuchungsgegenstand). Eine der wichtigsten Annahmen ist, dass der Auswahldruck mit seinen Komponenten Wichtigkeit, Dringlichkeit, Zeitaufwand, Erfolgswahrscheinlichkeit den Ablauf sowie die thematische Ausrichtung kognitiver Prozesse steuert und damit die Entscheidungsfindung determiniert. Das heißt, der Auswahldruck bestimmt, ob und wann in den Betrieben bspw. eine demografieorientierte Absicht (Maßnahme) ausgewählt wird. Eine weitere Annahme ist, dass die (begrenzte) Verarbeitung von Informationen als zweckorientierter Prozess darstellbar ist. Auf Basis dieser zwei Ansätze wurde zunächst ein erstes (vorläufiges) Erklärungsmodell entwickelt. Dieses hatte die Funktion einer Orientierungs- und Reflexionshilfe bei der Strukturierung und Interpretation der ersten empirischen Untersuchung.

### **3. Ergebnisse der ersten empirischen Untersuchung**

Als erste empirische Untersuchung wurden Experten-Interviews mit Betriebsberatern der Handwerkskammern in Schleswig-Holstein durchgeführt. Die Interviews hatten das Ziel, realitätsnahe Daten zum demografieorientierten Verhalten der Betriebe zu erhalten, das Erklärungsmodell zu modifizieren und Forschungshypothesen abzuleiten. Als Auswertungsverfahren wurde eine typisierende Inhaltsanalyse<sup>4</sup> angewendet. Die Darstellung der Ergebnisse erfolgte anhand einer Verhaltensmatrix mit den beiden Dimensionen Aktivitätsniveau (hoch/gering) und Art der Lösungsansätze (gewohnte/ungewohnte). Anhand dieser beiden Dimensionen wurden vier Unternehmenszustände abgeleitet (siehe Abb. 1): Trägheit, Methodismus, Aktionismus und kreative Unruhe.

---

<sup>3</sup> vgl. Dörner, D., Informationsverarbeitung, 1987; Dörner, D. et al., Lohhausen, 1994; Dörner, D., Logik, 2006

<sup>4</sup> Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2003

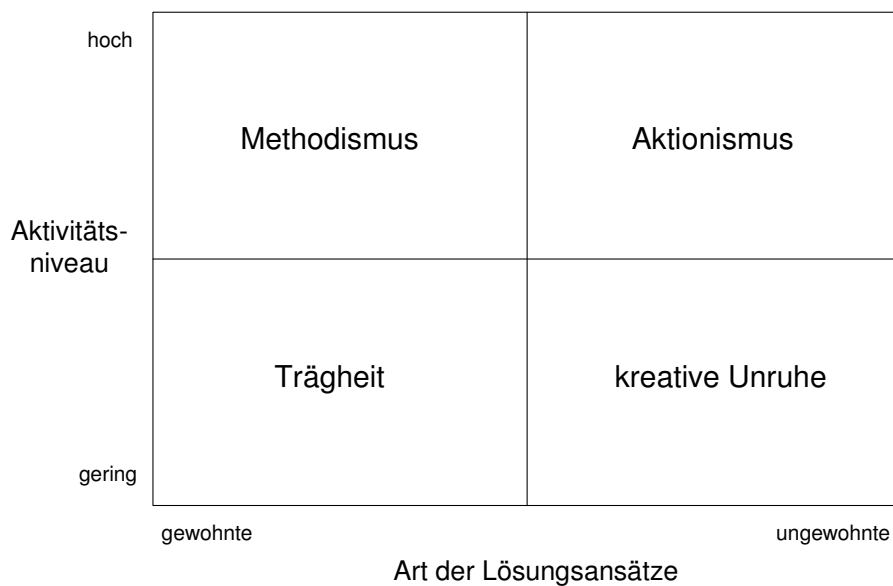


Abb. 1: Demografieorientierte Zustände bzw. Verhaltensweisen von Handwerksbetrieben<sup>5</sup>

Die zweite empirische Untersuchung (die nachfolgend dargestellt wird) ergab, dass 78,7% der befragten Betriebe keine demografieorientierte Aktivität zeigen, wo hingegen 20,8% dies bereits tun oder es planen. Da die Mehrzahl der Betriebe darüber hinaus gewohnte Lösungsansätze (Mitarbeiterbindung verbessern, mehr Jugendliche ausbilden, jüngere qualifizierte Mitarbeiter rekrutieren) bevorzugen, befinden sich die meisten Betriebe in einem Trägheitszustand. Als erste Erkenntnisse können festgehalten werden: Handwerksbetriebe konzentrieren sich vorrangig auf die Bereitstellung der verfügbaren Mitarbeiter zur Zweckerreichung (Mittelorientierung). Das bedeutet, die Managementperspektive ist nach innen gerichtet bzw. systemorientiert.<sup>6</sup> Daraus erwächst die Gefahr, dass Umweltentwicklungen, wie z.B. demografische Veränderungen, zu spät antizipiert werden und sich Handlungsspielräume damit verringern. Aus diesem Grund steckt eine Vielzahl der Betriebe in der Trägheitsfalle!

#### 4. Zugrunde liegendes Erklärungsmodell

Aufgrund der Erkenntnisse aus den Experten-Interviews wurde das Erklärungsmodell modifiziert. Abb. 2 zeigt das endgültige Erklärungsmodell dieser Untersuchung basierend auf der RDT und dem IV-Ansatz. Unter der Annahme, dass betrieblichen Entscheidern die Bedeutung der Mitarbeiter für die Erreichung der Unternehmensziele bekannt ist und Mitarbeiter darüber hinaus auch wichtig sind, sind demografieorientierte Aktivität und die Art der Lösungsorientierung abhängig von dem Ergebnis

<sup>5</sup> nach einer Idee von Bruch, H./Vogel, B., Energie, 2005, S. 42 f.

<sup>6</sup> vgl. Remer, A., Dilemma, 2001, S. 368

der Situationsanalyse und der Bewertung der Beeinflussungsmöglichkeiten durch betriebliche Entscheider.

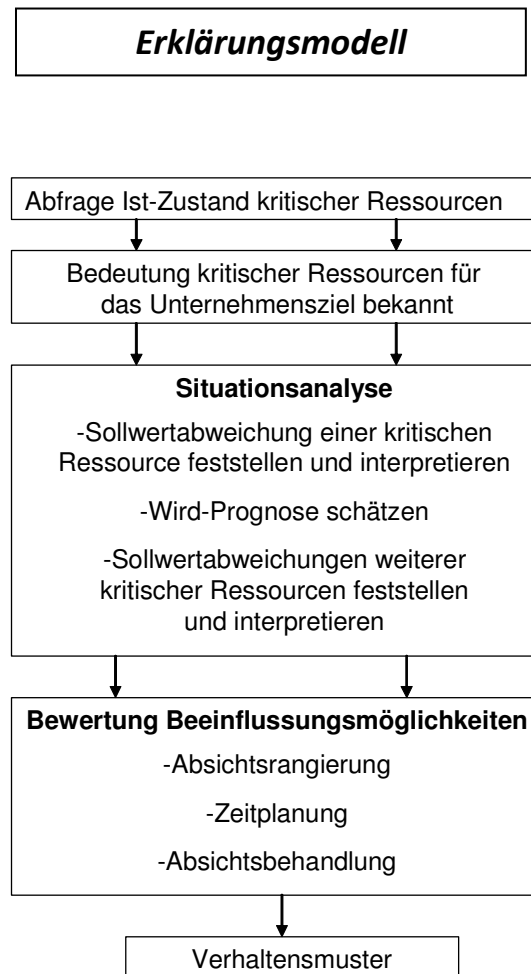


Abb. 2: Das (endgültige) Erklärungsmodell dieser Arbeit

Zunächst stellt der betriebliche Entscheider den Ist-Zustand seiner Mitarbeiter bzw. seines Personalbestandes fest. Dazu erhebt er Daten über die Personalstruktur. Bei der Situationsanalyse ermittelt der Entscheider anschließend das Ausmaß der personalen Sollwertabweichung, d.h. sowohl den quantitativen als auch qualitativen Personalbedarf durch eine Soll-Ist-Kontrolle. Diese Sollwertabweichung muss dann interpretiert werden, d.h. der Betriebsinhaber muss die Bedeutung im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele einschätzen. Im Anschluss daran erfolgen die Prognose und die Interpretation zukünftiger personaler Sollwertabweichungen, das bedeutet, der betriebliche Entscheider muss eine Entwicklungstendenz abschätzen. Darüber hinaus wird das Verhalten von Sollwertabweichungen anderer kritischer Ressourcen, wie z.B. Finanzmittel, beeinflusst. Auch hier wird zunächst das Ausmaß der Sollwertabweichung festgestellt und dieses dann im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele interpretiert. Nach Abschluss der Situationsanalyse erfolgt die Bewer-



tung der Beeinflussungsmöglichkeiten. M.a.W. welche Chance sieht der Betriebsinhaber, die ermittelte und möglicherweise bedrohliche Sollwertabweichung (Lücke) zu schließen oder zu verringern? Die Bewertung der Beeinflussungsmöglichkeiten, d.h. die Rangierung von bspw. demografieorientierten Absichten, die Zeitplanung und die Absichtsbehandlung, wird u.a. vom Auswahldruck und von dem Vorhandensein bzw. der Knappheit kritischer Ressourcen beeinflusst. Anhand dieser Prozessschritte zeigt sich ein entsprechendes Verhalten. Mittels Forschungshypothesen wurden die einzelnen Prozessschritte in einer zweiten empirischen Untersuchung überprüft.

## **5. Ergebnisse der zweiten empirischen Untersuchung**

Die zweite empirische Untersuchung hatte das Ziel, informative Daten zum demografieorientierten Verhalten der Betriebe zu erhalten, um die zuvor postulierten Zusammenhänge zu prüfen. Dazu wurde eine schriftliche Email-Befragung in rund 7.500 Handwerksbetrieben in Schleswig-Holstein gestartet. 380 Fragebögen waren auswertbar, das entspricht einer erwartungsgemäß bescheidenen Rücklaufquote von 5,3%. Die Daten wurden mit zwei statistischen Auswertungsverfahren analysiert. Zunächst erfolgte eine Korrespondenzanalyse mit dem Ziel, relevante Einflussfaktoren zu identifizieren.<sup>7</sup> Die selektierten Variablen wurden dann anschließend mit logistischen Regressionsanalysen weiter getestet. Die logistischen Regressionsanalysen hatten das Ziel, Stärke und Richtung von Einflussfaktoren zu identifizieren, Gruppenunterschiede zwischen Betrieben zu prognostizieren, Interaktionseffekte zu isolieren und Eintrittswahrscheinlichkeiten bspw. für demografieorientierte Aktivität abzuleiten.<sup>8</sup> Was sind nun die Ergebnisse? Was beeinflusst demografieorientierte Aktivität und die Fokussierung auf gewohnte Lösungsansätze? Bevor auf die Ergebnisse eingegangen wird, zunächst Informationen zur Verteilung der untersuchten Betriebe in der Stichprobe, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Alle Gewerbearten sind in der Stichprobe vertreten, jedoch weichen diese anteilmäßig von der Grundgesamtheit ab, d.h. eine Generalisierbarkeit der Aussagen ist nicht möglich. Ein deutliches Übergewicht haben in dieser Untersuchung das Bau-/Ausbaugewerbe mit 37,6% sowie das Elektro-/Metallgewerbe mit 32,6%. Des Weiteren ist festzustellen, dass alle Betriebsgrößenklassen (bis 250 Mitarbeiter) vertreten sind, diese jedoch ebenfalls anteilmäßig von der Grundgesamtheit abweichen, d.h. in dieser Untersuchung sind weniger Kleinbetriebe (55%) unter den Befragten. 40,1% waren Kleinbetrieben und 4,2% mittelgroße Betriebe. Nun zu den Ergebnissen.

---

<sup>7</sup> vgl. Matiaske, W./Dobrov, I./Bronner, R., Korrespondenzanalyse, 1994; vgl. Backhaus et al., Analysemethoden, 2006

<sup>8</sup> Backhaus, K. et al., Analysemethoden, 2006, S. 428; Fromm, S., Regressionsanalyse, 2005, S. 5

Einen signifikanten Einfluss sowohl auf die demografieorientierte Aktivität als auch auf die Bevorzugung gewohnter Lösungsansätze hat die Altersstruktur der Mitarbeiter. Die Altersstruktur ist in Abb. 3 dargestellt.

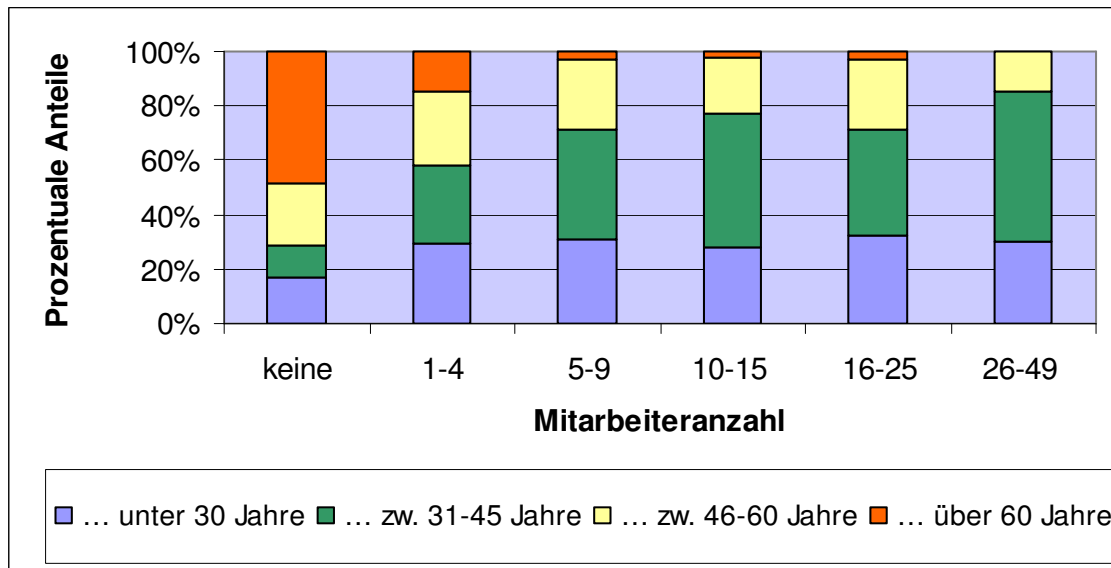


Abb. 3: Prozentuale Verteilung der Mitarbeiter nach Altersklassen und Betriebsgröße

Durch die Abbildung wird sichtbar, dass die anteilmäßig größte Gruppe der Beschäftigten im Alter zwischen 31 und 45 Jahre und jünger ist, d.h. der Ist-Zustand der Personal-Ressourcen ist durch eine überwiegend mittelalterzentrierte bis junge Personalstruktur gekennzeichnet. In der Betriebsgrößenklasse bis 4 Mitarbeiter (Kleinstbetrieb) ist die Altersstruktur am ausgewogensten. Je größer der Betrieb wird (Kleinbetrieb bis 49 Mitarbeiter), desto größer wird der Anteil der 31- bis 45-Jährigen. Entgegengesetzt entwickelt sich der Anteil der über 46- bzw. 60-Jährigen, während der Anteil der unter 30-Jährigen nur geringfügig schwankt. Fast drei Viertel der Betriebe beschäftigt keine über 60-Jährigen mehr. In dieser Untersuchung werden über 60-Jährige nur in Kleinst- und Kleinbetrieben beschäftigt. Größere Betriebe haben somit tendenziell eine durchschnittlich jüngere Personalstruktur als kleinere Betriebe. Für mittelgroße Betriebe (über 50 Mitarbeiter) können aufgrund mangelnder Daten keine Angaben gemacht werden. Das bedeutet, Kleinst- und Kleinbetriebe haben offensichtlich genauere Kenntnisse über ihre Altersstruktur als mittelgroße Betriebe. Bemerkenswert ist außerdem, dass „nur“ 3,7% der befragten Betriebe die Altersstruktur nicht bekannt ist, wobei angenommen wird, dass es sich vorwiegend um Betriebe über 50 Mitarbeiter handelt, da hier keine auswertbaren Altersangaben gemacht wurden. *Fazit:* Die Altersstruktur ist überwiegend mittelalterzentriert (31-45 Jahre) bis jung (unter 30 Jahre), d.h. eine Überalterung der Belegschaften liegt insgesamt betrachtet

nicht vor. In Kleinst- und Kleinbetrieben ist die Altersstruktur heterogener, in mittelgroßen Betrieben eher homogener, wobei noch einmal auf den großen Anteil des Bau-/Ausbaugewerbes und des Elektro-/Metallgewerbes hingewiesen wird.

Eine Verhaltensaktivierung lässt sich in Handwerksbetrieben besonders gut in Bedrohungssituationen beobachten, weil Betriebe sich dann mit typischen, situationsbezogenen Aufgabenbündeln konfrontiert sehen. M.a.W. personale Bedrohungssituationen (Soll-Ist-Abweichungen) erzeugen Aktivität. So ist bei einem über 50%-igen Anteil von Mitarbeitern in der Altersklasse 31-45 Jahre die Chance, demografieorientierte Aktivität zu zeigen, um das 2,8fache höher. Bei einem über 50%-igen Anteil von Mitarbeitern in der Altersklasse 46-60 Jahre sogar um das 4,35fache gegenüber Betrieben, die weniger als 50% Mitarbeiter in dieser Altersklasse haben. Das heißt, die Anzahl ungefähr gleichaltriger Mitarbeiter (eine Alterskohorte) ist offensichtlich bedeutsamer als die absolute Höhe des Lebensalters. Den größten Erklärungsbeitrag, nicht nur im Hinblick auf demografieorientierte Aktivität, sondern der gesamten Untersuchung, liefert jedoch ein Interaktionseffekt. Die Chance, demografieorientierte Aktivität zu zeigen, ist bei Betrieben mit weniger als der Hälfte von unter 30-Jährigen und Erwartungen von Problemen (Prognose) durch die Alterung der Belegschaften um das 29,9fache erhöht. Das bedeutet offensichtlich, in diesen Betrieben sind alternde Belegschaften (Personal-Ist-Zustand) und dadurch bedingte Störungen des Leistungsflusses bereits wahrnehmbar bzw. sichtbar, sie werden subjektiv erlebt. Das subjektive Erleben führt zu einer negativen Einschätzung der Betriebsinhaber hinsichtlich der Entwicklung des personalen Soll-Ist-Zustandes und zur Aktivität.

Den zweitgrößten Erklärungsbeitrag dieser Untersuchung hat der Interaktionseffekt „Bedeutung Personalentwicklung als wichtigstes Handlungsfeld“ in Verbindung mit „Anteil gering qualifizierter Mitarbeiter über 25%“. Das heißt, die Chance demografieorientierte Aktivität zu zeigen, ist bei Betrieben, in denen Personalentwicklung das wichtigste Handlungsfeld im Hinblick auf demografische Entwicklungen darstellt und die einen Anteil gering qualifizierter Mitarbeiter von über 25% haben, um das 21,6fache erhöht. Hier hat die Altersstruktur des Personal-Ist-Zustandes keinen Einfluss, dafür aber das Qualifikationsniveau und die Bewertung der Beeinflussungsmöglichkeit. Ein so hoher Anteil gering qualifizierter Mitarbeiter ist für Handwerksbetriebe eher ungewöhnlich und deutet unter Einbeziehung der univariaten Ergebnisse auf eine mittlere Betriebsgröße hin. Dies liegt möglicherweise in dem hohen Anteil des Bau-/Ausbau- sowie Elektro-/Metallgewerbes in der Stichprobe begründet, wobei ein Betriebsgrößeneffekt statistisch nicht bestätigt werden konnte. Ein für das Handwerk sehr hoher Anteil gering qualifizierter Mitarbeiter deutet darauf hin, dass die Mitarbeiter in diesen Betrieben eher kritische Ressourcen und daher für diese Betriebe wichtig sind. Möglicherweise stehen diese Betriebe aufgrund ihres Tätigkeitsbereichs unter Zeit- und Entwicklungsdruck,

bspw. durch eine Zunahme europäischer Billiganbieter, hohen Auftragsanfall, sodass die Sicherung oder der Fortbestand des Betriebes kurz- bis mittelfristig von der Qualifizierung der Mitarbeiter abhängt. Das heißt, die Weiterbildung der bislang eher gering qualifizierten Mitarbeiter ist dringlich, um bspw. neue Marktfelder zu erschließen oder bestehende Aufträge erfolgreich abwickeln zu können. Darüber hinaus wird in der Personalentwicklung die größte Erfolgswahrscheinlichkeit gesehen.

Gewohnte Lösungsansätze beziehen sich auf die Möglichkeiten zur Deckung des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs, denn die Sicherstellung der Arbeitskräfteversorgung stellt nicht nur im Handwerk eine bzw. die wichtigste Aufgabe dar. Eine große Mehrheit (94,5%) sieht eine Möglichkeit in der Verbesserung der Bindung qualifizierter Mitarbeiter. Auch das aktive Bemühen um jüngere, qualifizierte Fachkräfte (84,5%) sowie mehr Jugendliche auszubilden (76,1%), werden als zutreffende Möglichkeiten zur Deckung des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs gesehen. Dagegen werden mehr ältere Fachkräfte sowie mehr un-/angelernte Arbeitskräfte einzustellen eher nicht als Möglichkeiten gesehen.

Den stärksten Erklärungsbeitrag hinsichtlich der Fokussierung auf gewohnte Lösungsansätze liefert die Personalentwicklung als wichtigstes Handlungsfeld. Betriebe, die Personalentwicklung als das wichtigste Handlungsfeld im Hinblick auf demografische Entwicklungen bewerten (Beeinflussungsmöglichkeiten), neigen mit 21,75facher Chance eher zur Anwendung gewohnter Lösungsansätze. Die Ergebnisse sind nicht ganz unerwartet, denn Personalentwicklung ist ein Themenfeld, das positiv besetzt ist. Welcher Betrieb würde zugeben, dass er Personalentwicklung für unwichtig hält? Branchen- bzw. betriebswirtschaftliche Analysen der RGH<sup>9</sup> zeigen jedoch, dass Betriebe über alle Gewerke hinweg i.d.R. nur sehr wenige Tage für Weiterbildungen ansetzen bzw. Mitarbeiter nur für sehr wenige Weiterbildungstage freistellen. Wobei Weiterbildungstage nur ein Indiz für Personalentwicklungsengagement sind. Der Betrieb kann bspw. interne Schulungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ansetzen, die durch die Analysen nicht unbedingt sichtbar werden. Die Experten der Handwerkskammern<sup>10</sup> berichten, dass Weiterbildung hauptsächlich nur dort stattfindet, wo gesetzliche oder tarifvertragliche Regelungen dies vorsehen, was dafür sprechen könnte, dass Personalentwicklung bislang nur verbal den Stellenwert als wichtigstes Handlungsfeld in den Betrieben hat und große Vollzugsdefizite bestehen. Die Äußerungen der Betriebe sind bislang eher Absichtserklärungen, als dass Personalentwicklung aus theoretischem Verständnis tatsächlich systematisch stattfindet - mit Ausnahme der Berufserstausbildung.

---

<sup>9</sup> Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handwerks Schleswig-Holstein

<sup>10</sup> Betriebsberater der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck

Ähnlich wie bei den Einflussfaktoren für demografieorientierte Aktivität neigen Betriebe mit 3,38facher Chance eher zur Anwendung gewohnter Lösungsansätze, wenn sie Probleme durch den Alterungsprozess der Belegschaften erwarten (Prognose). Im Gegensatz zur demografieorientierten Aktivität sind die Erwartungen jedoch nicht an eine bestimmte Altersstruktur gekoppelt. Im Unterschied zur demografieorientierten Aktivität zeigten sich auch negative Effekte; das bedeutet, die Bereitschaft, eher ungewohnte Lösungsansätze (wie z.B. mehr Ältere und Un-/Angelernte einstellen) anzuwenden, ist höher. Die negativen Effekte sind jedoch deutlich schwächer als die positiven. Ein Beispiel dafür ist die Zugehörigkeit eines Betriebes zur Gruppe „Über die Hälfte der Mitarbeiter zwischen 31-45 Jahren“. Hier besteht mit 0,107 eine sehr geringe Chance, dass Betriebe mit einer mittelalterzentrierten Personalstruktur weniger geneigt sind, gewohnte Lösungsansätze anzuwenden. Allerdings wird die Richtung der demografieorientierten Aktivität dabei erkennbar. Betriebe mit weniger als der Hälfte von Mitarbeitern unter 60 Jahren, die Personalentwicklung darüber hinaus als das wichtigste Handlungsfeld einschätzen, tendieren ebenso wie ein Anteil Auszubildender von über 25%, wenn auch sehr schwach, eher zu ungewohnten Lösungsansätzen.

Einflüsse bspw. der Kontextbedingungen, von Beschaffungsproblemen, der Betriebsgröße oder des Personalmanagementansatzes, konnten in dieser Untersuchung nicht nachgewiesen werden. Eine Ursache liegt vermutlich in der geringen Varianz der Daten begründet. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Variation in den Daten zur (geplanten) Aktivität zu 51,6% und zu gewohnten Lösungsansätzen zu 49,5% auf die identifizierten Bestimmungsgründe zurückgeführt werden konnte, was als voll befriedigend gesehen wird. Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Ergebnissen ziehen?

## **6. Fazit**

Mittelalterzentrierte, teilweise auch junge Altersstrukturen der Mitarbeiter in den Handwerksbetrieben verhindern bzw. blockieren demografieorientiertes Verhalten. Dadurch besteht die Gefahr einer mangelnden Vorsorge für die Bewältigung personaler Probleme, denn Personalentwicklung als wichtigstes Handlungsfeld hat bislang große Vollzugsdefizite (mit Ausnahme der beruflichen Erstausbildung). Es stellen sich darüber hinaus insbesondere Fragen zur Lösungsorientierung, wie Betriebe die Mitarbeiterbindung, bspw. durch eine Anreizgestaltung angesichts einer erheblichen Fachkräfteabwanderung aufgrund geringerer Verdienstmöglichkeiten, hoher körperlicher Belastungen etc., erreichen wollen. Wenn die nur mit geringem Abstand folgenden Alternativen zur Deckung des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs in der „Rekrutierung Jüngerer“ und „mehr Jugendliche ausbilden“ gesehen wird, stellt sich die Frage, ob dies einerseits angesichts der ohnehin eher schwachen Arbeitsmarktposition einiger Gewerke und kleiner werdender Nachwuchsjahrgänge andererseits Ansätze sind, die

für die Mehrzahl der Betriebe erfolgreich sein können. Das bestätigt u.a. eher die Annahmen der Experten, dass die Betriebe in der Mehrzahl ein noch mangelhaftes demografisches Problem- bzw. Lösungsbewusstsein haben. Das zeigt sich u.a. auch in den ambivalenten Antworten zu der Alternative „mehr Ältere einstellen“. Diese Alternative stellt für die Mehrzahl der Betriebe keine Option dar, obwohl Erfahrung und Zuverlässigkeit bei der Frage nach den Unterschieden zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern als die Wichtigsten genannt wurden. Das bedeutet, Ältere werden im Handwerk nach wie vor nicht als Rekrutierungspotential angesehen, obwohl sie durchaus positiv bewertet werden und eine relativ große mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bilden. Möglicherweise liegt das in dem großen Anteil des Bau-/Ausbaugewerbes sowie des Elektro-/Metallgewerbes in dieser Stichprobe begründet. Die in der wissenschaftlichen Diskussion vertretenen Ansichten zur Beschäftigung Älterer können damit in Teilen bestätigt werden.<sup>11</sup>

Diese Mehrdeutigkeit und fehlende Übereinstimmung in den Aussagen erscheint besonders kritisch, da das gelebte Unternehmerverhalten, deren Interpretation und Einstellung zur Situation das Ausmaß an demografieorientierter Aktivität und Lösungsorientierung erheblich beeinflusst. Vor allem der Unternehmer ist in vielen Betrieben aufgrund seiner besonderen Rolle Ausgangspunkt der Interpretation der Unternehmenssituation. Die Bewertung der Beeinflussungsmöglichkeiten hängt im starken Maße von der Erfolgswahrscheinlichkeit bzw. Einschätzung der aktuellen Kompetenz betrieblicher Entscheider ab. Diese ist offensichtlich im Hinblick auf Personalentwicklungsaktivitäten stark ausgeprägt und basiert möglicherweise auf dem großen Engagement in der Berufs(erst)ausbildung. Da die Wichtig- und Dringlichkeit demografieorientierter Absichten in Folge geringer personaler Sollwertabweichungen bislang eher niedrig ist, bewertet der betriebliche Entscheider Lösungsansätze nach seiner individuellen Kompetenz. Welche Gestaltungshinweise können aus den Ergebnissen gezogen werden?

## **7. Gestaltungshinweise**

Neben einer erfolgreichen Verhaltensaktivierung ist eine konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf geeignete demografieorientierte Handlungsfelder erforderlich, um die aktivierten Ressourcen im Betrieb produktiv zu nutzen. Eine Verhaltensaktivierung in Bedrohungssituationen ist stets reaktiv und vergleichsweise kurzfristig, weshalb sich die Frage nach der eingeschränkten, langfristigen Wirksamkeit der Strategie stellt, vor allem weil demografiebedingte Probleme für die meisten Betriebe derzeit noch nicht real sind. Es ist anzunehmen, dass demografieorientierte Aktivität reduziert wird, sobald eine akute personale, Existenz bedrohende Gefahr abgewendet ist. Da sich längerfristig Akti-

---

<sup>11</sup> Bellmann, L./Stegmaier, J. Ältere, 2007; Brussig, M., Altersübergangsreport, 2005; Bockmann, B. / Zwick, T., Betriebliche Determinanten, 2004

vierungseffekte von Bedrohungen abnutzen, ist die Strategie aktuell wenig effizient und kommt einige Jahre zu früh. Eine wirkungsvollere Alternative, Betriebe aus ihrer Trägheit zu locken, könnte deshalb in der demografieorientierten Aktivierung von Handwerksbetrieben durch Zukunftschancen liegen.<sup>12</sup> Dazu müssen demografische Entwicklungen für Betriebsinhaber und ihre Mitarbeiter konkretisiert und interpretiert werden, damit eine emotionale Betroffenheit und subjektives Erleben erreicht werden. Die chancengerichtete Aktivierung basiert auf dem Wunsch und dem Bestreben, eine bestimmte Situation in der Zukunft zu erreichen, während die Aktivierung über Bedrohung eher von Vermeidungssituationen ausgeht. Diese Strategie könnte angesichts der Fokussierung auf gewohnte Lösungsansätze von höherer Bedeutung und Wirksamkeit sein, weil es um die Verwirklichung von Belohnungspotentialen geht. Allerdings ist diese Strategie eher langfristig ausgelegt und birgt damit schon das erste Risiko mangelnder Umsetzung, weil das Handwerk überwiegend kurzfristig plant. Ausgangspunkte für eine Strategie der Aktivierung durch Zukunftschancen sind die Relevanz und Umsetzbarkeit (Erfolgswahrscheinlichkeit) demografieorientierter Maßnahmen oder Lösungsansätze. Eine Bedingung dafür ist eine Balance zwischen der Langfrist- und der bislang vorherrschenden Kurzfristorientierung zu finden, denn der Erfolg demografieorientierten Verhaltens zeigt sich i.d.R. nicht sofort, sondern erst zeitverzögert.

---

<sup>12</sup> vgl. Bruch, H./Vogel, B., Energie, 2005

## Literaturverzeichnis:

- Backhaus, K. et al., [Analysemethoden, 2006]: Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 11. Auflage, Berlin, Springer Verlag, 2006
- Bellmann, L./Stegmaier, J., [Ältere, 2007]: IAB-Befragung zu älteren Arbeitnehmern in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeit und Soziales, Band 46, Heft 5, 2007, S. 189-193
- Boockmann, B. /Zwick, T., [Betriebliche Determinanten, 2004]: Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 1.Jg., Heft 1, 2004, S. 53-63
- Bruch, H./Vogel, B., [Energie, 2005]: Organisationale Energie, Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Brussig, M., [Altersübergangsreport, 2005]: Altersübergangsreport: Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, und dem Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, 2005
- Dörner, D., [Informationsverarbeitung, 1987]: Problemlösen als Informationsverarbeitung, 3. Auflage, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, Verlag W. Kohlhammer, 1987
- Dörner, D., [Logik, 2006]: Die Logik des Misslingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen, 5. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowolth Verlag
- Dörner, D. et al., [Lohhausen, 1994]: Lohhausen, Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1983, Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, Verlag Hans Huber, 1994
- Fromm, S., [Regressionsanalyse, 2005]: Binäre logistische Regressionsanalyse, Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows, Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung, Nr. 11, 2005
- Matiasko, W./Dobrov, I./Bronner, R., [Korrespondenzanalyse, 1994]: Die Anwendung der Korrespondenzanalyse in der Imageforschung, In: Marketing, ZFP, Heft 1, 1. Quart. 1994, S. 42-54
- Mayring, P., [Qualitative Inhaltsanalyse, 2003]: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim und Basel, Beltz Verlag, 2003
- Mendius, H. G./Schütt, P., [Herausforderungen, 2002]: 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., [Strukturwandel, 2001]: 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
- Pfeffer, J./Salancik, G. R., [RDT, 2003]: The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective, Stanford, University Press, 2003
- Remer, A., [Dilemma, 2001]: Management im Dilemma – von der konsistenten zur kompensatorischen Managementkonfiguration, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 6/2001, S. 353-375