Länger im Handwerk arbeiten können: Ein niederschwelliges Beratungskonzept zur Sensibilisierung von Unternehmern kleiner Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für „alterskritische“ Gestaltungsfaktoren

Anja BAUMANN[1], Albert RITTER[2], Andreas IHM[1]

[1] Institut für Technik für Betriebsführung im DHI e. V. (itb), Kriegsstraße 103a, D-76135 Karlsruhe
[2] Dr. Albert Ritter – Forschung, Beratung, Training (FBT) Geißbergring 75, D-67697 Otterberg

Kurzfassung: Die Herausforderungen des demografischen Wandels bedeuten neue Anforderungen für eine alterssensible Arbeitsgestaltung im Handwerk. Bei den Betrieben des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes resultieren aus ihren Rahmenbedingungen besondere Herausforderungen an eine alterssensible (alter(n)sgerechte) Gestaltung der Arbeitsplätze. Nach Einschätzungen von Betriebsberatern des Handwerks muss der Großteil der Betriebe für eine alterssensible Arbeitsgestaltung zunächst sensibilisiert werden. Und auch bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen ist häufig eine Unterstützung erforderlich. Der Beitrag beschreibt die strukturellen Voraussetzungen des Beratungskonzeptes, die Inhalte und Vorgehensweise und skizziert erste Erfahrungen aus seiner Erprobung.

Schlüsselwörter: alterssensible Arbeitsgestaltung, Bauhandwerk, Beratungskonzept, Kleinbetriebe

1. Alterssensible Arbeitsgestaltung: Herausforderung für das Bauhandwerk

1.1 Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe

Jeder zweite, der über eine Million Handwerksbetriebe in Deutschland gehörte 2013 dem Bauhaupt- und Ausbaugewerbe an (ZDH 2014). Zum Bauhauptgewerbe zählen vor allem Hoch-, Tief- und Straßenbaubetriebe, Stuckateure und Zimmerer. Sie haben im Durchschnitt 8,3 Beschäftigte (ZDH 2014). Die Betriebe des Ausbaugewerbes, zu denen Maler, Bauschlosser, Klempner, Installateure und Heizungsbauer (SHK-Betriebe) sowie Tischler zählen, beschäftigen im Durchschnitt 5,9 Mitarbeiter (ZDH 2014). Wie bei vielen anderen Handwerksbetrieben dominiert auch bei den Betrieben des Baugewerbes das operative Tagesgeschäft den Arbeitsalltag und die Betriebsführung. D. h., die Unternehmer sind in das Geschehen vor Ort sehr stark aktiv eingebunden (vgl. Baumann et al. 2014). Daraus resultieren vor allem

- der kleinbetriebstypische Bottleneck-Effekt:
  der Unternehmer stellt eine „Engpassstelle“ bei eher operativen Entscheidungsprozessen, betrieblichen Abläufen und Gestaltungsmaßnahmen dar;
- eine hohe Beanspruchung des Unternehmers sowie
- eine starke Abhängigkeit der Priorität der Arbeitsgestaltung vom Unternehmer. Durch die Nähe zu den Beschäftigten haben die Unternehmer in der Regel einen guten Einblick in das Arbeitsgeschehen und die Arbeitsbedingungen. In Abhän-

gigkeit von ihrem Wissen und ihrer Sensibilität sind sie die fördernde oder die hemmende Kraft bei der Gestaltung humaner Arbeitsbedingungen.

Beratungskonzepte zur Förderung einer alterssensiblen Arbeitsgestaltung im (Bau-)Handwerk müssen vor diesem, für Kleinbetriebe durchaus typischen Hintergrund, konzipiert werden.

1.2 Erfordernis einer alterssensiblen Arbeitsgestaltung im Bauhandwerk

Die Arbeitsbedingungen in den Betrieben des Bauhandwerks sind durch die Dominanz der nichtstationären Arbeitsplätze (Bau- und Montagestellen) sowie die insgesamt überdurchschnittlich hohen körperlichen, aber zunehmend auch psychischen Beanspruchungen gekennzeichnet (vgl. BIBB/BAuA 2012; Osranek & Ritter 2015). Körperliche Beanspruchungen und Unfälle verursachen im Bauhandwerk die meisten Arbeitsunfähigkeitstage (vgl. Meyer et al. 2014). Tätigkeiten, wie beispielsweise die der Dachdecker, Maurer, Betonbauer, Spengler oder Zimmerer sind häufig immer noch mit dem Heben schwerer Lasten oder dem Arbeiten in Zwangshaltungen verbunden. Eine Ursache hierfür ist, dass bei der Baustellenplanung Hebe- und Tragehilfen oft nicht bedacht werden. Darüber hinaus ist es wegen der meist kleinen Betriebsgrößen häufig nur begrenzt möglich, ergonomisch sinnvolle Tätigkeitswechsel umzusetzen, da „schonende“ Einsatzmöglichkeiten selten vorhanden sind – gerade auf Baustellen. Insgesamt ist das Gefährdungs- und Belastungspotenzial in Handwerksbetrieben mit nichtstationären Arbeitsplätzen höher, als in anderen Wirtschaftsbereichen (Erkenntnisse des BMBF-Projektes NOAH siehe Ritter & Schulte 2010). Gleichzeitig scheint das Problembewusstsein hinsichtlich der Gefährdungs- und Belastungssituation in Handwerksbetrieben immer noch nicht sehr ausgeprägt zu sein. So werden arbeitsbedingte Erkrankungen und Ausfälle in der Regel nicht als Folge schlechter Arbeitsbedingungen gedeutet. Zudem gilt der Umgang mit größeren Belastungen häufig noch als „normal“ (vgl. Ritter & Schulte 2010).

Die stark beanspruchenden Arbeitsbedingungen im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe tragen sicherlich dazu bei, dass in diesen Branchen nicht einmal jeder dritte Beschäftigte zwischen 55 und 65 Jahren in seinem Beruf verbleibt (Jahn & Ulbricht 2010). Dies lässt vermuten, dass die Arbeitsbedingungen in diesen Betrieben nur bedingt alter(n)sgerecht bzw. alterssensibel gestaltet sind und das Bewusstsein für sichere und gesunde Arbeitsbedingungen nicht ausreichend ausgeprägt ist. Hier besteht Handlungsbedarf.

Die gemäß den Prognosen zur Arbeitsmarktentwicklung erwartete starke Zunahme älterer Beschäftigter rückt das Thema *Arbeitsfähigkeit im Handwerk* in den Fokus der Handwerksforschung. Aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Gesamtbevölkerung wird ein Anstieg der Erwerbsquote Älterer prognostiziert. So wird erwartet, dass bei konstanten Erwerbsquoten die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 50 und 65 Jahren, die 2004 bei 10,3 Millionen lag, bis 2050 – trotz der schrumpfenden Anzahl der Erwerbstätiger – auf 11,2 Millionen steigt (vgl. Fuchs & Dörfler 2005). Berücksichtigt werden muss dabei jedoch, dass die Erwerbsbeteiligung der Älteren von zahlreichen Faktoren abhängig ist, unter anderem von persönlichen Abwägungen der Einzelpersonen oder hinsichtlich der Attraktivität der Arbeitsplätze (vgl. Müller 2011).

1.3 Handlungsdruck steigt

Verstärkt durch politisch-gesellschaftliche Entwicklungen, wie die tendenzielle Verlängerung der Lebensarbeitszeit (trotz des „Rentenpaketes“) und die Abnahme der

Vorruhestandsregelungen, wird die Auseinandersetzung mit dem Thema „Qualität der Arbeit bzw. attraktive Arbeitsbedingungen“ für Handwerksbetriebe zur erfolgskritischen Aufgabe, besonders in Verbindung mit dem bereits erkennbaren Fachkräftemangel. D. h., die Chancen steigen, dass Handwerksunternehmer diese Herausforderung erkennen, ihre Handlungserfordernisse abschätzen und geeignete Maßnahmen ergreifen, die es den Beschäftigten ermöglicht, ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten (vgl. Ritter et al. 2014). Dabei ist zu beachten, dass das Ziel, die Arbeit so zu gestalten, dass sie von allen Mitarbeitern – weitgehend unabhängig vom Alter – bewältigt werden kann – eine große Herausforderung für die Betriebe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes ist. Dies zeigen auch die Erfahrungen der Handwerksbetriebe, die bereits Maßnahmen zur alterssensiblen Arbeitsgestaltung – insbesondere im Rahmen von Projekten – umsetzen. Ein Beispiel hierfür ist das INQA-Projekt „handwerk F!t“ (vgl. Schleicher et al. 2013; INQA/BAuA 2014). Einschätzungen von Betriebsberatern des Handwerks zufolge (ermittelt im Rahmen des inno.de.al-Projektes → siehe unten) ist ein Großteil der Handwerksbetriebe für eine alterssensible Arbeitsgestaltung zu sensibilisieren und sowohl bei der Identifizierung, als auch bei der Umsetzung geeigneter Gestaltungsmaßnahmen zu unterstützen. Hierfür sind handwerkstaugliche Beratungskonzepte erforderlich.

2. Anstoß zur alterssensiblen Arbeitsgestaltung: Das niederschwellige Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren“

Die oben skizzierte Ausgangssituation lässt erwarten, dass ein Mehr an Relevanz, Systematik und Nachhaltigkeit einer alterssensiblen Arbeitsgestaltung in der kleinbetrieblichen Praxis am ehesten möglich wird, wenn an vorhandenen Stärken und Ressourcen der Beschäftigten und der Unternehmer angeknüpft und die bewährten Zugangswege zur Unterstützung der Handwerksbetriebe (Unterstützung durch die Berater des Handwerks) genutzt werden (vgl. Georg et al. 2005). Das Bauhaupt- und Ausbaugewerke benötigt hierfür handwerkstaugliche Instrumente zur Sensibilisierung und Beratung der Unternehmer sowie zur alterssensiblen Gestaltung der Arbeit, d. h. für eine Arbeitsgestaltung, die den mit zunehmendem Alter eintretenden Veränderungen Rechnung trägt und dies in die Betriebsführung einbezieht.

Die mit zunehmendem Alter mit hoher Wahrscheinlichkeit zu verzeichnenden körperlichen, geistigen und sozialen Veränderungen positiver oder negativer Art, sind aus dem Blickwinkel der Arbeitsgestaltung als „alterskritisch“ zu betrachten. Dies bedeutet, dass sie bei der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsumgebung angemessen berücksichtigt werden müssen. Körperliche Fähigkeiten, wie beispielsweise das Seh- und Hörvermögen, die Reaktionsgeschwindigkeit sowie die körperliche Fitness nehmen mit zunehmendem Alter tendenziell ab. Geistig-soziale Fähigkeiten nehmen hingegen mit zunehmendem Alter in der Regel tendenziell zu (z. B. die Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenzen, der Wunsch nach mehr Handlungsspielraum und selbstständigem Arbeiten, die heranziehbaren Erfahrungen und das verfügbare Wissen). Diese Entwicklungen sind durch ressourcenstärkende Maßnahmen beeinflussbar. Erforderlich hierfür ist eine ressourcenorientierte Perspektive: Zum einen auf die *Beschäftigten*, denn altersbezogene Veränderungen variieren nach der individuellen Konstitution und der Gestaltung des Umfeldes. Dabei nehmen individuelle Unterschiede mit zunehmendem Alter zu, wodurch einer ressourcenstärkenden Arbeitsgestaltung hohe Bedeutung zukommt (vgl. Schleicher et al. 2013). Gleichzeitig

können durch die Stärkung von Ressourcen möglicherweise auftretende Schwächen kompensiert werden. Zum anderen muss die ressourcenorientierte Perspektive auch die *Tätigkeiten* betrachten, denn die typischen Tätigkeiten des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes können einerseits mit vielfältigen physischen und psychischen Belastungen einhergehen. Andererseits können sie gleichzeitig gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Komponenten beinhalten. Ausgangspunkt für eine alterssensible Arbeitsgestaltung sollten daher auch die Ressourcen und Stärken einer Tätigkeit sein.

Die im ersten Kapitel geschilderten Erfahrungen legen nahe, dass die Unternehmer des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes zu diesem Thema nur schwer unmittelbar erreichbar sind, bzw. dieses Thema nur schwer systematisch und mit vordringlicher Priorität im Betrieb eigenständig angegangen und umgesetzt wird. Aus diesem Grund bietet sich der Weg über die Berater des Handwerks an. Als Unterstützungspartner sind die Handwerksorganisationen in der Regel erster Ansprechpartner für die Betriebe des Handwerks. Jedoch werden für das Themenfeld der alterssensiblen Arbeitsgestaltung noch taugliche Beratungskonzepte benötigt, die den spezifischen Anforderungen dieser Betriebe entsprechen.

Für die Betriebsberater des Handwerks stellt die alterssensible Arbeitsgestaltung in der Regel ein neues Beratungsthema dar. Deshalb sind einerseits ausgewählte Berater des Handwerks hierfür zu sensibilisieren und qualifizieren. Andererseits sollte das Beratungskonzept niederschwellig sein und primär „nur“ die Sensibilisierung der Unternehmer, das Aufzeigen eines wahrscheinlichen Handlungsbedarfs sowie die Vermittlung von Gestaltungsexperten (beispielsweise von Krankenkassen) zum Ziel haben.

Im Rahmen des inno.de.al-Projektes (inno.de.al: Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, gefördert vom BMBF, Förderkennzeichen 01HH11079, 01HH11080, 01HH11081 und 01HH11082, siehe www.innodeal.de) wurde ein solches niederschwelliges Beratungskonzept gemeinsam in einer Allianz mit der IKK classic, der IKK Südwest, der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft, Beratern des Handwerks und Vertretern eines Verbundes von SHK-Betrieben entwickelt. Eingesetzt werden soll es im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe zur Sensibilisierung der Unternehmer, zur Ermittlung alterskritischer Handlungsfelder in den Betrieben sowie zur Benennung von Gestaltungsexperten, die die Umsetzung in Betrieben unterstützen können. Anwender sind die Berater des Handwerks. Sie sollen dadurch in die Lage versetzt werden, Handwerksbetriebe für das Thema zu sensibilisieren und eine Umsetzung anzustoßen. Das Beratungskonzept umfasst die in Tabelle 1 skizzierten Bestandteile.

3. Erkenntnisse und Erfahrungen

Um eine alterssensible Arbeitsgestaltung in Betrieben des Handwerks langfristig zu verankern, müssen von Anfang an *alle Altersgruppen* im Fokus der Beratung und der Arbeitsgestaltung stehen, also nicht nur die älteren Beschäftigten, wie dies von den Unternehmern und den Beratern häufig vermutet wird.

Der alterssensiblen Arbeitsgestaltung wird derzeit weder in der betrieblichen Praxis, noch bei der Betriebsberatung durch die Handwerksorganisationen eine nennenswerte Bedeutung beigemessen. Die Problematik wird zwar latent erkannt, aber die tradierten Vorgehensweisen und fehlendes Wissen verhindern vielfach eine eingehende Beschäftigung mit der Thematik.

Tabelle 1: *Skizzierung des Beratungskonzeptes zur Sensibilisierung von Unternehmern des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren*

Bestandteil		Inhalt
Gewinnung der Betriebsberater des Handwerks		
Sensibilisierung der möglichen Anwender		Durch die Thematisierung der Erfordernisse und des Nutzens einer „alterssensiblen Arbeitsgestaltung im Handwerk“ insbesondere durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit sind die Handwerksorganisationen und die Betriebsberater des Handwerks zu sensibilisieren.
Qualifizierung der Anwender		Angestrebt wird, dass eine Handwerksorganisation mindestens einen Betriebsberater für das Thema „alterssensible Arbeitsgestaltung“ qualifiziert. Diese Person kann dann ihre Kollegen in die Durchführung des Kurzchecks einweisen. Der Betriebscheck sollte hingegen nur durch einen entsprechend fortgebildeten Betriebsberater durchgeführt werden.
Betriebsberatung		
a)	Kurzcheck	Der Kurzcheck sensibilisiert die Betriebe für eine Auseinandersetzung mit dem Thema „alterssensible Arbeitsgestaltung“ durch das Aufzeigen des möglichen Nutzens für den Betrieb und die Beschäftigten sowie eine Selbsteinschätzung des betrieblichen Handlungsbedarfes. *Durchführung*: prinzipiell von jedem Betriebsberater des Handwerks *Dauer*: ca. 15 Minuten *Folgerungen*: Unternehmer erkennt die Notwendigkeit einer detaillierten Analyse → Betriebschecks Zeigt der Kurzcheck, dass der Handwerksbetrieb eindeutig gelagerte Handlungsbedarfe hat, kann der Berater direkt auf mögliche Unterstützungspartner (beispielsweise eine Krankenkasse) verweisen. Der Betriebscheck kann dann übersprungen werden.
b)	Betriebscheck Auswertungsgespräch	Der Betriebscheck wird nur in den Handwerksbetrieben durchgeführt, die im Kurzcheck Interesse hierfür bekundet haben. Durch eine moderierte, leitfadengestützte Selbstbewertung werden die alterskritischen Gestaltungsfaktoren und Handlungsfelder des Betriebes ermittelt. Direkt im Anschluss werden für die erkannten Handlungsfelder mögliche Unterstützungspartner benannt – beispielsweise Krankenkassen, Berufsgenossenschaft, Rentenversicherung, Fachkraft für Arbeitssicherheit. *Dauer*: ca. 60 Minuten
c)	Folgegespräch	Qualitatives Nachfassen, welche Maßnahmen bisher erfolgreich umgesetzt werden konnten und inwiefern noch weitere Umsetzungsbedarfe bestehen und ggf. Abstimmung weiterer Umsetzungsaktivitäten.

Das niederschwellige Beratungskonzept „Sensibilisierung von Unternehmern des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes für alterskritische Gestaltungsfaktoren“ hat sich als

handwerkstauglich erwiesen. Handwerksorganisationen und deren Betriebsberater erwerben mit dem Beratungskonzept eine zusätzliche Beratungskompetenz. Beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels hat die alters- und alternsgerechte Arbeitsgestaltung zentrale Bedeutung. Die Beratungsaktivität regt Handwerksbetriebe an, sich aktiv mit der alterssensiblen Arbeitsgestaltung zu beschäftigen, vermittelt Fachkompetenz und Unterstützung die Umsetzung. Die Arbeitsbedingungen werden dadurch besser und die Attraktivität des Betriebes steigt.

Im Abstimmungsprozess zeigten sich deutliche Vorbehalte bei den Betriebsberatern des Handwerks. Für das für sie neue Beratungsfeld „alterssensible Arbeitsgestaltung“ fühlen sie sich i. d. R. nicht ausreichend qualifiziert. Schwer fällt es ihnen auch, nur bedingt Lösungsmaßnahmen (z. B. ergonomische Gestaltungsmaßnahmen) vorschlagen zu können und stattdessen „nur“ auf entsprechende Unterstützungspartner verweisen zu können. Auf diese Aspekte soll bei der Qualifizierung der Anwender des Betriebschecks eingegangen werden.

Die Erprobung des Beratungskonzeptes hat gezeigt, dass besonders das qualitative Nachfassen im Betrieb eine wichtige Rolle einnehmen muss, da das Thema der alterssensiblen Arbeitsgestaltung in den Betrieben nicht als vordringliche Maßnahmen verfolgt wird. So erhält der Betriebsberater die Rolle eines „Kümmerers“, der regelmäßig nachfragt bzw. nachhakt.

4. Literatur

Baumann A, Mangold K, Ritter A (2014) Ausgewählte Ergebnisse der Befragung der betrieblichen Experten. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben - Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, 31-68.

BIBB/BAuA (2012): Hart im Nehmen? Körperlich harte Arbeit nach wie vor aktuell. Factsheet 02.

Fuchs J, Dörfler K (2005) Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht. 11/2005. Nürnberg: IAB.

Georg A, Barkholdt C, Frerichs F (2005) Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Berlin: BAuA.

INQA/BAuA (Hrsg.) (2014) Der erfolgreiche Handwerksbetrieb - Eine Handlungshilfe für gesunde und alternsrobuste Arbeit. Berlin: BAuA.

Jahn F, Ulbricht S (2010) Mein nächster Beruf“–Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer, IGA-Report 17, Teil 2: Modellprojekt im Straßen- und Tiefbau.

Meyer M, Modde J, Glushanok I (2014) Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2013. In: Badura B et al. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2014. Berlin Heidelberg: Springer, 323-512.

Müller P (2011) Einsatz älterer Menschen zur Reduktion des Fachkräftemangels. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Osranek R, Ritter A (2015) Psychische Belastungen von Betriebsinhabern: Implikationen für das Modell der Arbeitsfähigkeit am Beispiel von Handwerksunternehmern. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.): Verantwortung für die Arbeit der Zukunft. 61. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund: GfA-Press, in Druck.

Ritter A, Schulte A (2010) Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung in Handwerksbetrieben: Skizze des aktuellen Standes. In: Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.) (2010) Nutzenoptimierter und kostenreduzierter Arbeitsschutz mit integrierter Gesundheitsförderung. NOAH-Projektbericht. München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, 9-15.

Ritter A, Mangold K, Baumann A (2014) Zusammenfassende Bewertung und Folgerungen für die Modell- und Toolentwicklung. In: Mangold K, Baumann A, Ritter A, Bauerfeld B, Blaga S (Hrsg.) Flexibilität und Stabilität von Handwerksbetrieben – Ein Problemaufriss. Karlsruhe: medialogik, 79-87.

Schleicher R, Bau M, Hensel G, Stark B, Muszeika Ch, Janssen M (2013) Den demografischen Wandel im Handwerk gestalten und Erfolge sichtbar machen. Projekt handwerk Fit.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2014) Daten und Fakten: Kennzahlen des Handwerks. http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/kennzahlen-des-handwerks.html [letzter Zugriff: 13.12.2014].