

**Forschung  
Projekt F 5187**

A. Georg  
C. Barkholdt  
F. Frerichs

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

Dortmund/Berlin/Dresden 2005

Diese Veröffentlichung ist eine Kurzfassung des Abschlussberichtes zum Projekt „Modelle alternsgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten“ – Projekt F 5187 – im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

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

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

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

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

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

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

A. Georg, C. Barkholdt, F. Frerichs

## **Modelle alter(n)sgerechter Arbeit im Handwerk**

### **1. Ausgangslage**

Zu denkbaren Szenarien, zur Abschätzung möglicher Konsequenzen und erforderlicher Maßnahmen sind im Rahmen der Forschungsarbeiten der BMBF-Projektverbände („Demografischer Wandel“ und „Demotrans“) bereits wichtige Beiträge vorgelegt worden.

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. Dabei bleibt außen vor, welche Folgen diese Entwicklung für Betriebe, Beschäftigte und die Leistungs- und Innovationskraft der Betriebe hat. 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. Dies gilt in besonderer Form für kleine Betriebe.

### **2. Alters- und alternsgerechte Arbeit**

Ziel des Projektes war es, vorhandene Gestaltungsansätze alter(n)sgerechter Arbeit – Modelle von Technikeinsatz, Arbeitsverteilung/-organisation, Qualifizierung oder Laufbahngestaltung – zu identifizieren, zu bewerten und für potentielle Multiplikatoren und Endnutzer aufzubereiten.

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.

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

### **3. Vorgehensweise**

Für die Feldöffnung wurden vier z. T. parallel eingesetzte Strategien erprobt:

1. BetriebsberaterInnen und AußendienstmitarbeiterInnen des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen nannten ihnen bekannte Handwerksbetriebe mit einer altersgerechten Unternehmenspolitik.
2. Alle InnungsoberrmeisterInnen der infrage kommenden Regionen und Gewerke wurden mit der Bitte um Unterstützung angeschrieben (n=411).
3. Direkte Ansprache geeigneter Innungsoberrmeister
4. Nutzung bestehender Kontakte der Forschergruppe

Während dabei die ausgewählten Gewerke wie geplant getroffen wurden (Maler/Lackierer, Bau, Metall/ Kunststoff, Bäcker), konnte die kontrastive Abbildung verschiedener Regionen nicht erreicht werden.

Die explorativen Kurzfallstudien bestanden aus einem 1- bis 2-stündigen leitfadengestützten Interview mit dem Betriebsinhaber/Meister (sowie z. T. dem betroffenen älteren Mitarbeiter) und einer groben Analyse der betrieblichen und der Arbeitsplatzsituation.

#### **4. Die Welt der kleinen Betriebe – Elemente der Arbeits- und Sozialordnung im Handwerk**

In dem hier vorgestellten Projekt war neben der Identifikation von erprobten Praxisbeispielen auch nach charakteristischen Merkmalen von Arbeitsprozessen und Sozialordnung in handwerklichen Kleinbetrieben zu fragen. Die soziale Welt der kleinen Betriebe mit ihrer besonderen Organisations- und Leistungskultur sollte daraufhin überprüft werden, wo sie nutzbare Ressourcen und thematische „Andockpunkte“ bietet, um länger gesünder arbeiten zu können – wie auch umgekehrt: worin Behinderungen der Verlängerung (bisher) begrenzter Tätigkeitsdauern liegen.

##### **Handwerksbetriebe sind Kleinbetriebe**

Handwerksbetriebe sind auch heute noch weitgehend Familienbetriebe. Die Inhaber haben den Betrieb häufig aus der elterlichen Hand übernommen und identifizieren sich stark mit dem eigenen Betrieb. 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 selbstverständlich erscheint es umgekehrt auch, dass „private“ Dinge während der Arbeit einen gewissen Raum haben müssen. Diese relativ engen, quasi familiären Umgangsformen im Betrieb sind nicht nur typisch für die Beziehungen zwischen MeisterIn und MitarbeiterInnen, sondern auch zwischen den Kollegen. Für alle Beschäftigten besteht eine relativ große Überschaubarkeit des Betriebes, des Auftragsumfanges, der wirtschaftlichen Lage sowie der Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter. Nähe verstärkt auch das Gefühl der Abhängigkeit und macht das aufeinander Bezogensein für jeden schnell sinnlich erfahrbar.

##### **Unsicherheit als Herausforderung**

Im durchschnittlichen Handwerksbetrieb überwiegt, sehr zum Bedauern der Handwerksorganisationen, immer noch ein eher kurzfristig orientiertes Re-Agieren auf Personal-, Logistik- und Finanzierungsprobleme. Erst mit wachsender Betriebsgröße sind betriebliche Ablaufplanung, Kostenkontrolle und Personalentwicklung häufiger zu beobachten. Besonders deutlich ist bei „Nachfolgern“ aus handwerklich geprägtem Elternhaus ihr Bild vom unternehmerischen Handeln im eigenen Betrieb, daher

auch verbunden mit der Vorstellung relativ unsicherer Verhältnisse: dünne Kapitaldecke, kurze Projektdauern, ständige Neuorientierung an wechselnden Kundenwünschen/Trends, unmittelbare Auswirkungen von Fehlakquisition/Umsatzrückgang. Diese Unsicherheit wird akzeptiert, weil gleichzeitig die persönliche Gewissheit besteht, sie meistern zu können. Alle auftretenden Probleme werden eher als Herausforderung denn als Bedrohung wahrgenommen.

### **Flexibilität und Chaos**

Für die Mehrzahl kleiner Betriebe gilt aus Sicht der BetriebsinhaberIn/MeisterIn eher, dass die Betriebsgröße eine systematische Planung überflüssig mache. Wo zur Normalität gehört, dass Beschäftigte an freien Tagen kurzfristig um Mithilfe gebeten werden oder der Meister selber mit anfasst, wenn ‚Not am Mann‘ ist, verdichtet sich leicht der Eindruck der Unplanbarkeit des Arbeitsanfalls. Die vielseitige Einsetzbarkeit des Personals ist gerade bei schwer vorhersehbaren Auftragseingängen eine zwingende Voraussetzung des wirtschaftlichen Überlebens: Jeder Beschäftigte muss von seinen Fertigkeiten und der körperlichen Verfassung her in der Lage sein, jeden Auftrag auszuführen (was umgekehrt Spezialisierungen, insbesondere für Ältere, nur schwer umsetzbar macht). Um dezentral zeitnah und problemadäquat reagieren zu können, ist außerdem eine reibungslose (weil auf einem gewissen Leistungs- und Wertekonsens basierende) und direkte Kommunikation zwischen MeisterIn und Beschäftigten erforderlich. Flexibilität ist also nicht nur Voraussetzung zur Bewältigung des „alltäglichen Chaos“ und existenzsicherndes Alleinstellungsmerkmal von Handwerksbetrieben gegenüber der Industrie, sondern wird auch – von Inhabern wie Beschäftigten – als Qualitätsmerkmal handwerklicher Arbeit gesehen: Sie schafft große Spielräume bei der praktischen Umsetzung der Arbeitsaufträge.

### **Unternehmerische Freiheit und Gesundheit**

Die Bedeutung, die MeisterIn/BetriebsinhaberIn 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. Betriebsinhaber sind durchgehend der Ansicht, das Thema „Arbeitsschutz“ im Großen und Ganzen angemessen bearbeitet zu haben. Die Selbständigkeit des handwerklichen Arbeitens vor Ort, bringt es mit sich, dass auch die Verantwortung für gesundheitsgerechtes Arbeiten in hohem Maße delegiert bzw. dezentralisiert werden muss. Vielfach ist zum Schutz der eigenen Gesundheit (noch) eine Auffassung erkennbar, nach der zum traditionellen handwerklichen Leistungsideal auch gehöre, dass Arbeit immer bis zu einem gewissen Grad auch mit gesundheitlichen Gefährdungen einhergehe.

Damit sollte deutlich werden, dass ein Mehr an Systematik und Nachhaltigkeit gesundheitlicher Prävention in der Kleinbetrieblichen Praxis am ehesten dann möglich ist, wenn an den vorhandenen Stärken und Ressourcen des Kleinunternehmens angeknüpft wird und diese in ein passgenaues Modell betrieblicher Eigeninitiative und Selbstregulation eingebunden werden. Wir tun gut daran, uns bei Maßnahmenplanungen immer wieder zu fragen:

- Liegt unseren Vorstellungen alter(n)sgerechter Arbeitsgestaltung ein angemessenes Bild von kleinbetrieblicher Alltagswirklichkeit zu Grunde?
- Werden die auf betrieblicher Ebene vorhandenen Ressourcen (Qualifikationen, Handlungsspielräume, Selbst-Management usw.) genutzt?
- Können sich Inhaber kleiner Betriebe mit ihren persönlichen Konzepten von „guter Arbeit“ in den Maßnahmen wieder finden?

## 5. Beispiele altersgerechter Arbeit im Handwerk

Das folgende Kapitel stellt zusammengefasst identifizierte Modelle guter Praxis in handwerklichen Kleinbetrieben vor. Die Beispiele betreffen alle bereits in der auf Großbetriebe bezogenen Literatur bekannten Gestaltungsebenen und -varianten: horizontale/vertikale Tätigkeitswechsel verbunden mit Maßnahmen der Qualifizierung, Arbeitsentlastung/Arbeitsverteilung, Technikeinsatz oder Beteiligung an Handwerksverbänden und Entwicklung neuer Geschäftsfelder.

### Abb. 1

Betrachtet man parallel die von den Beteiligten beschriebenen Motive des Tätigwerdens, wird deutlich, dass die „Fälle“ weitgehend unsystematisch zustande gekommen sind. Der wirtschaftliche Aspekt ist von besonderer Bedeutung (dünne Finanzdecke vieler Handwerksbetriebe), seltener auch die moralische Verbundenheit (wo die Entlassung des langjährigen Kollegen des Meisters droht).

## 6. Fazit

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 dokumentierten Modelle altersgerechter Arbeitsgestaltung setzen bei meist gesundheitlich begründeten Defizitlagen an und versuchen, vorhandene Formen von Minderleistungen technisch, organisatorisch oder qualifikatorisch zu kompensieren. Wo alternsgerechte 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 Leistungsgeminderter 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 Mitarbeiter ist, neben den altersinvarianten Grundsätzen menschengerechter Arbeitsgestaltung, dann insbesondere zu achten auf die Entlastung von schwerer Arbeit, schlecht ausgeleuchtete Arbeitsplätze, Vermeidung klimatischer Einflüsse durch Zugluft, Lärm- bzw. Schallschutz, Möglichkeiten zur Selbstregulation von Arbeitsgeschwindigkeit und Erholzeiten und Gelegenheit zum Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsaufgaben (Morschhäuser 1999).

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

### **Ergonomie / Technikeinsatz**

Erfolgreiche Beispiele der Umgestaltung von Arbeitssystemen, einzelnen Arbeitsplätzen oder der Einsatz 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 Umsetzungspotential. Es bleibt allerdings in allen Fällen das Problem zu lösen, Regelungen einvernehmlich mit der ganzen Belegschaft zu treffen. Zu vermeiden ist die Zuteilung von Hilfsaufgaben für Ältere. Außerdem lassen sich nicht alle Tätigkeiten nach Belieben ent- und vermischen, spezialisieren oder umverteilen. 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 Optionen für altersgerechte Beschäftigung im und für das Handwerk.

### **Gestaltung von Erwerbsverläufen**

Die Entwicklung von tauglichen Konzepten zur Gestaltung von Erwerbsverläufen im Handwerk steckt noch in den Kinderschuhen. Zahlreiche Vorschläge suggerieren die problemlose Übernahme von im Großbetrieb erfolgreichen Konzepten, die nur zu „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 Teilnehmer, geeignete Lernmethoden, kurze Verweildauer zum Erhalt der Motivation, hohe Anteile beruflicher Praxis. Derzeit noch defizitär ausgeprägt, wird mittelfristig die Schaffung von Strukturen einer zielgruppengerechten Weiterbildung für lernschwache wie lernstarke ältere Handwerker unerlässlich werden. Themen wie Kooperations- und Projektmanagement sowie Methoden- oder Sozialkompetenzen werden an Bedeutung gewinnen.

### **Arbeitszeitgestaltung**

Die vielfältigen Formen der Gestaltung von Arbeitszeit sollen Volumen, Dauer und Lage der Arbeitszeit so verändern, dass dadurch Belastungen vermieden werden (auch für jüngere Mitarbeiter). Das Altersteilzeitgesetz, nicht aus gesundheits-, sondern aus arbeitsmarktpolitischen Gründen in Kraft gesetzt, unterstützt derzeit in der Praxis mehrheitlich keine laufende Entlastung, sondern den frühzeitigen Komplettausstieg als „Block-Modell“. Altersteilzeit wird im Handwerk auf absehbare Zeit randständigen Charakter behalten. Arbeitszeitkonzepte, die eine Lebensperspektive mit einbeziehen, 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 flankieren kann eine umfassende betriebliche Gesundheitsförderung zur Stärkung der persönlichen Ressourcen, was Karazman als das „Wachküssen von Gesundheitspotentialen in der Arbeitswelt“ bezeichnet. Hier haben sich Varianten verhaltensorientierter Maßnahmen (Bewegung, Ernährung, Entspannung, Stressbewältigung) in Kombination 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 sei Indiz dafür. Möglicherweise fehlt in Betrieben vieler Gewerke noch ein spürbarer „Leidensdruck“. Die Verriegelung der Externalisierungstür („Frühverrentung“) durch gesetzliche Regelungen führte zumindest bisher nicht dazu, dass sich Betriebsleitungen (und Verbände) verstärkt der internen Förderung ihrer älteren ArbeitnehmerInnen zuwandten. Wenn Unternehmen auf diesem Gebiet aktiv werden, dann zumeist, weil der Druck des regionalen Arbeitsmarktes in Form von fehlenden personellen Alternativen sie dazu zwingt.

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 große direkte Resonanz aus handwerklichen Kleinbetrieben erwarten. Es scheint ratsamer, mit Hilfe von zielgruppengenauen Informations- und Weiterbildungskonzepten für Multiplikatoren im Handwerkssystem wie auch 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, nicht als Debatte um „Alte“, sondern für eine neue Qualität der Arbeit.

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 welchem 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 ei-

ne 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.

**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; Maurus, Anna (1994):** (unter Mitwirkung von D. Ballin): Informations- und Kommunikationstechniken im Handwerk. Modellversuche zur beruflichen Bildung, Heft 35. Bielefeld

**Brüggemann, Beate; Riehle, Reiner (1995):** Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/ New York

**Büchner, Wolfgang (1998):** Das Projekt „Arbeitsmedizinische Betreuung in Kleinbetrieben“ (AMIK) der Maschinenbau- und Metallberufsgenossenschaft, in: Kurt Bode-wig (Hrsg.): Gesundheit nicht nur denken – Handlungsansätze für Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung in Nordrhein-Westfalen, Essen, S. 113-122

**Ulich, Eberhard (2005):** Arbeitspsychologie. Stuttgart

**Fromm, Christine, Pröll, Ulrich (1998):** Soziale Typik und Gesundheit im handwerklichen Kleinbetrieb. In: Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen, Dortmund, S. 11-25

**Georg, A. (1998):** Arbeit, Gesundheit und Altern im Handwerk, in: Pröll, U. (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb, Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen, Beiträge aus der Forschung, Bd. 104, S. 63-74

**Harder, Dieter; Schrader, Michael; Dahle, Gabriele (2000):** Familien und Kleinbetrieb - Die Besonderheiten von Familienkleinbetrieben und deren Konsequenzen für betriebliche Innovationsprozesse. Bochum

**Hauß, Friedrich (1992):** Gesundheitsförderung im Handwerk. Dortmund (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz: Forschung, Fb 656).

**Hien, Wolfgang, Neumann, Enno (1998):** Präventive Arbeitsgestaltung in kleinen Handwerksbetrieben - empirische und theoretische Anmerkungen; in: Ulrich Pröll (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Kleinbetrieb. Forschungsergebnisse und Präventionserfahrungen. Tagungsband, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 104, Dortmund, 87-95

**Kopske, Jürgen u. a. (2002):** Modelle alternsgerechter Arbeit in Kleinbetrieben, in: Harwerth, Axel (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 (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart, S. 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; Single, Erwin (1992):** Handwerk und Computer. Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten im betrieblichen Innovationsprozess, Sozialverträgliche Technikgestaltung, Bd. 29, Opladen

**Peter, Gerd, Georg, Arno (2005):** Zur gesellschaftspolitischen und wissenschaftlichen Einordnung des Arbeitsbewältigungsindex; in: gute Arbeit 2

**Rühl, Günter; Hantsch, Gerold; Heinen, Ewald; Schneider, Andreas; Schulte, Achim (1991):** Unternehmerfrauen im Handwerk. Karlsruhe

**Seminar für Handwerkswesen sfH (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, W. (1997):** Stärken und Schwächen kleiner Betriebe. Zum Stand der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Kleinbetriebsforschung. Büro für Sozialforschung. Kassel