

### Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chance für das Handwerk

Ax, Christine; Mendius, Hans Gerhard; Packebusch, Lutz; Weber, Birgit; Weimer, Stefanie

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Ax, C., Mendius, H. G., Packebusch, L., Weber, B., & Weimer, S. (2000). *Die alternde Gesellschaft: Herausforderung und Chance für das Handwerk*. Hannover: Schlüter. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-99929>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Christine Ax  
Hans Gerhard Mendius  
Lutz Packebusch  
Birgit Weber  
Stefanie Weimer

## **Die alternde Gesellschaft**

Herausforderung und Chance  
für das Handwerk

schlütersche

Christine Ax  
Hans Gerhard Mendius  
Lutz Packebusch  
Birgit Weber  
Stefanie Weimer

# **Die alternde Gesellschaft**

Herausforderung und Chance  
für das Handwerk

---

Die Beiträge in diesem Buch entstanden im Rahmen des Forschungsvorhabens »Demographische Veränderungen – Zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk«. Das Vorhaben wurde unter den Förderkennzeichen 01 HH 9602/9 und 01 HH 9601/6 im Förderschwerpunkt »Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland« gefördert. Dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sowie dem Projektträger Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) gilt besonderer Dank.

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Die alternde Gesellschaft : Herausforderung und Chance für das Handwerk /  
Christine Ax ... – Hannover : Schlütersche, 2000  
ISBN 3-87706-622-4

### Anschrift der Autoren:

Christine Ax, M.A.

Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg, Holstenwall 12,  
20355 Hamburg, Telefon (0 40) 3 59 05-3 48, Fax (0 40) 3 59 05-3 08

Prof. Dr. Lutz Packebusch, Birgit Weber

Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen der Fachhochschule Niederrhein,  
Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach, Telefon (0 21 61) 1 86-9 14,  
Fax (0 21 61) 1 86-9 28

Dr. Hans Gerhard Mendius, Dr. Stefanie Weimer

Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF-München,  
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München, Telefon (0 89) 27 29 21-0,  
Fax (0 89) 27 29 21-60

© 2000, Schlütersche GmbH & Co. KG, Verlag und Druckerei,  
Hans-Böckler-Allee 7, 30173 Hannover

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der gesetzlich geregelten Fälle muss vom Verlag schriftlich genehmigt werden.

Eine Markenbezeichnung kann warenzeichenrechtlich geschützt sein, ohne dass dies besonders gekennzeichnet wurde.

Gestaltung: Schlütersche GmbH & Co. KG, Verlag und Druckerei, Hannover.  
Satz: PER Digitaler Workflow GmbH, Braunschweig  
Druck u. Bindung: Docupoint GmbH, Magdeburg

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	7
<b>Einleitung</b> .....	11
<b>Kapitel I: Handwerk hat Zukunft, wenn es sie gestaltet</b> (Christine Ax, M.A.) .....	15
1 Deutschland ergraut .....	15
1.1 Die Altersstruktur im Handwerk .....	18
1.2 Generationswechsel: Die alten Meister gehen von Bord .....	19
2 Zukunft sichern: Fachkräfte nicht nur ausbilden sondern auch halten ...	22
2.1 Die Entwicklung der letzten 20 Jahre .....	22
2.2 Die Utopie des Status Quo .....	27
2.3 Das Werk der Gesellen und Gesellinnen stärken .....	29
3 Anforderungen aus der Zukunft .....	29
4 Neue Märkte: Chancen für das Handwerk .....	37
<b>Kapitel II: Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten</b> (Prof. Dr. Lutz Packebusch, Birgit Weber) .....	43
1 Problemlage .....	43
2 Ergebnisse der Betriebsfallstudien in NRW .....	46
2.1 Gewerkestruktur .....	46
2.2 Personalsituation .....	47
2.3 Arbeitsbedingungen – hohe Arbeitszufriedenheit als Chance .....	51
2.4 Qualifikationsanforderungen und -bedarf .....	54
3 Handlungsansätze und Handlungsbedarf .....	57
4 Fazit .....	60
5 Exkurs: Gefahr erkannt – Gefahr gebannt .....	61
<b>Kapitel III: Ressourcenschonendes Wirtschaften – ein Handlungsfeld für das Handwerk</b> (Dr. Hans Gerhard Mendius, Dr. Stefanie Weimer) .....	70
1 Ansatzpunkte für die Umsetzung .....	70
2 Das Kraftfahrzeughandwerk .....	71
2.1 Die Ausgangssituation in der Branche .....	71
2.2 Alte Autos und was daraus werden könnte .....	76
2.3 Zusätzliche qualifizierte Arbeitsplätze – so kann es funktionieren ...	83
2.4 Checklisten für Kfz-Betriebe zum Thema Zeitwertgerechte Reparatur, Demontage, Weiterverwendung, Recycling .....	88

3	Das SHK-Handwerk	89
3.1	Im Schatten der Baukonjunktur – aber auch Strukturprobleme	89
3.2	Ökologische Haustechnik – ein zukunftsträchtiges Betätigungsfeld für das SHK-Gewerbe	91
3.3	Warum werden die neuen ökologischen Geschäftsfelder kaum genutzt? – Das Beispiel Warmwassergewinnung	95
3.4	Neue Tätigkeitsfelder – auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter	99
<b>Kapitel IV: Eine Chance für die Arbeit</b>		
	(Dr. Hans Gerhard Mendius, Dr. Stefanie Weimer)	102
1	Entlastung des Faktors Arbeit – entscheidend für die Zukunft	102
2	Vorschläge und Modelle sind vorhanden	105
2.1	Ein reduzierter Mehrwertsteuersatz auf arbeitsintensive Dienst- und Handwerksleistungen	106
2.2	Eine ökologische Steuerreform	109
2.3	Eine Wertschöpfungsabgabe	110
3	Was unternimmt das Handwerk?	111

---

# Vorwort

Die demographischen Veränderungen, insbesondere auch die tief greifenden Verschiebungen im Altersaufbau der Bevölkerung, sind seit langem bekannt. Dagegen sind die daraus resultierenden weit reichenden Konsequenzen für die mittelständische Wirtschaft generell sowie das Handwerk speziell noch kaum systematisch erforscht worden. Demzufolge fehlt auch eine umfassende Anpassungs- und Entwicklungsstrategie des Handwerks, die die längerfristigen demographischen Prozesse mit ihren Verstärkungseffekten durch Veränderungen anderer Rahmenbedingungen berücksichtigt. Selbstverständlich existieren einzelbetriebliche Reaktionsmuster. Handwerksbetriebe haben jedoch einen relativ kurzfristigen Planungshorizont und können bedingt durch ihre durchschnittlich geringe Betriebsgröße kaum selbständig langfristige komplexe Entwicklungen analysieren, um darauf auch ihr kurz- und mittelfristiges Handeln auszurichten. Für das Handwerk sind deshalb Analysen langfristiger Veränderungsprozesse und daraus abgeleitete generelle Entwicklungsalternativen äußerst wichtig, um auf dieser Basis das einzelbetriebliche Handeln spezifisch auszurichten.

Es ist ein besonderer Verdienst der vorliegenden Arbeit, diese große Lücke für das Handwerk zumindest etwas geschlossen zu haben. Die Konsequenzen demographischer Veränderungen werden hier erstmalig systematisch unter-

sucht, für einzelne Handlungsfelder vertieft sowie gewonnene Ergebnisse und Handlungsoptionen ebenfalls erstmalig für das Handwerk im Rahmen eines Delphi-Verfahrens bewertet. Mit der vorliegenden Veröffentlichung werden nun die Ergebnisse dieser Untersuchungen zusammenfassend dargestellt.

Die Untersuchung der Auswirkungen für den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt sowie die Koordination der gesamten Arbeiten wurden von der Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg durchgeführt und hier von Christine Ax, M.A. geleitet. Die Fachhochschule Niederrhein hat unter der Leitung von Professor Dr. Lutz Packebusch für ausgewählte Handwerksbranchen Chancen, Risiken und Handlungsoptionen im Bereich Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes untersucht. Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München) hat es übernommen, für einzelne ausgewählte Schwerpunkte alternative Arbeitsformen und neue Tätigkeitsfelder für das Handwerk zu analysieren und dazu politische Strategien zu entwickeln. Diesen Partnern sei an dieser Stelle ebenso herzlich gedankt wie einer ganzen Reihe weiterer Forscher, die jeweils einzelne Themenbereiche intensiv untersucht haben.

Ein besonderer Dank gebührt dem Bundesministerium für Bildung und Forschung, das durch die finanzielle Förderung diese wichtigen Untersu-

chungen überhaupt erst ermöglicht hat. Die Projektbegleitung und -abwicklung lag bei der DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. Hier danken wir sehr herzlich namentlich Herrn Dr. Günter Neubauer für seine vielfältigen Anregungen, aber ebenso für seine zielstrebige Beharrlichkeit und Geduld bei der Beratung und Begleitung dieses komplexen Forschungsvorhabens.

Die weit reichende Bedeutung dieser Untersuchung für das Handwerk zeigt sich bereits an wenigen Beispielen.

Überraschend ist zunächst das vergleichbar geringe Durchschnittsalter der Beschäftigten im Handwerk. Damit wird signalisiert, dass das Handwerk große Ausbildungsleistungen übernimmt, jedoch nur zu einem relativ geringen Anteil eine dauerhafte Bindung an das Handwerk erreicht. Bereits in jungen Jahren beginnt nach der Ausbildung die Planung einer beruflichen Karriere außerhalb des Handwerks. Spätestens in den mittleren Jahrgängen verlassen dann viele Mitarbeiter ihren angestammten Betrieb, um in anderen Wirtschaftsbereichen tätig zu werden. Damit läuft das Handwerk Gefahr, überdurchschnittlich stark „seine Besten“ zu verlieren und auf das wichtige Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter verzichten zu müssen.

Diese Entwicklungen sind einmal Teil des ungerechtfertigt schlechten Images des Handwerks, das zu überwinden eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben sein wird. Zum anderen sind aber in bestimmten Tätigkeitsgebieten des Handwerks hohe körperliche Belastungen und Gesundheitsgefährdungen anzutreffen. Die Aufgaben eines präventiven Gesundheits- und Arbeitsschutzes erhalten

für das Handwerk eine wachsende Bedeutung. Außerdem gilt es, altersgerechte Tätigkeitsgebiete und horizontale Karrierewege im Handwerk zu entwickeln.

Sämtliche Kunden des Handwerks verlangen in zunehmendem Maße persönliche Dienstleistungen. Die dafür erforderliche Beratungs- und Sozialkompetenz ist bei vielen der älteren und erfahrenen Mitarbeiter mit hohem Vertrauenspotential im Betrieb und bei den Kunden besonders ausgeprägt.

Ein herausragendes Merkmal absehbarer Marktentwicklungen ist die Erbringung von Dienstleistungen aus einer Hand. Dies verlangt zwangsläufig intensive Kooperationen unterschiedlichster Ausformung zwischen den Handwerksbetrieben verschiedener Branchen sowie mit anderen am Dienstleistungs- und Produktionsprozess Beteiligten, beispielsweise mit Planern, Architekten und Ingenieuren. Insbesondere auch ältere Arbeitnehmer können sich aufgrund ihres Erfahrungsschatzes und Vertrauenspotentials zu wichtigen Förderern von Kooperationen, zu Leitern von Handwerkerteams und kompetenten Ansprechpartnern für Architekten und Ingenieure entwickeln. Die Nutzung der hierin verborgenen Chancen verlangt umfassende Organisationsentwicklungen mit tief greifenden Gestaltungs-, Beratungs- und Fortbildungsprozessen.

Eine relativ starke Überalterung ergibt sich dagegen für die Betriebsinhaber. Hier hat bereits ein massiver Generationswechsel eingesetzt, der künftig noch stark an Dynamik gewinnen wird. Das Handwerk benötigt also in starkem Maße nicht nur Fach- und Führungs-

kräfte, sondern auch besonders intensiv selbständige Unternehmer. Es ist fraglich, ob dieser ausgeprägte Bedarf bei einer Fortsetzung des bisherigen Ausbildungs- und Personalentwicklungsverhaltens aus den eigenen Reihen befriedigt werden kann. Diese weit reichenden Übergabeprozesse gestalten sich um so schwieriger, je geringer ältere Mitarbeiter mit umfassendem Erfahrungswissen in den Betrieben vorhanden sind und so die Betriebsübergabe nicht ausreichend flankierend sichern können. Hinzu kommt, dass häufig gerade die erfahrenen Gesellen in den Handwerksbetrieben die berufliche Ausbildung gewährleisten. Es besteht die Gefahr, dass bei dem Fehlen dieser Mitarbeitergruppe die berufliche Ausbildung qualitativ und quantitativ leidet und damit die Rekrutierung der benötigten Fach- und Führungskräfte sowie des Unternehmer Nachwuchses sich noch viel schwieriger gestaltet.

Seit Ende der 80er Jahre hat die Zahl der Schulabgänger deutlich abgenommen. Fast parallel dazu ging die Zahl der Lehrlinge im Handwerk zurück. Dem Handwerk ist es also nicht gelungen, bei den Jugendlichen neue Zielgruppen für sich zu gewinnen. Gleichzeitig haben sich die Vorbildungen der Jugendlichen deutlich geändert. Die Hauptschule ist in weiten Teilen leider zu einer Restschule geworden. Der Anteil der Abiturienten hat deutlich zugenommen.

Das Handwerk hat auf diese Entwicklung bislang kaum reagiert, ist vielmehr eher nach „unten“ ausgewichen. Es läuft Gefahr, sich zu dem Experten für die Ausbildung von Leistungsschwächeren zu entwickeln und wird in dieser Rolle

auch gern von den Politikern gesehen. Die ausgeprägten Imageprobleme des Handwerks hängen ursächlich mit diesen Entwicklungen zusammen.

Dabei werden für diese anspruchsvollen und äußerst vielseitigen Tätigkeiten im Handwerk gerade die Besten benötigt. Das Handwerk wird auch künftig seiner sozialen Verantwortung gerecht werden müssen (und diese ebenso von allen anderen Wirtschaftsbereichen einfordern müssen) und sich der Ausbildung Lernschwächerer weiter widmen. Es muss jedoch als zentrale Strategie die Leistungsstärkeren für sich gewinnen und systematisch einer Eliteförderung nachkommen. Eine solche Umsteuerung ist hinsichtlich des Fach- und Führungskräftebedarfs und der sich abzeichnenden Unternehmerlücke unerlässlich, gewinnt darüber hinaus noch eine intensive Verstärkung durch die Tatsache, dass infolge von Marktänderungen, verschärftem internationalen Wettbewerb und extrem hohen inländischen Arbeitskosten das deutsche Handwerk nur eine Chance bei höchster Qualität hat, und Qualität verlangt Qualifikation. Die im Hamburger Handwerk entwickelte Ausbildung von Abiturienten zum Technischen Betriebswirt beschreibt beispielsweise einen erfolgreichen Weg, Lernstärkere dauerhaft im Handwerk zu binden.

Diese wenigen herausgegriffenen Beispiele und groben Entwicklungsskizzen verdeutlichen, wie weit reichend die demographischen Veränderungen im Zusammenwirken mit anderen tiefgreifenden Umbrüchen für das Handwerk sind und wie extrem wichtig die darauf abgestellte Erarbeitung von handwerkspolitischen sowie branchenspezifischen

Entwicklungsstrategien für die Zukunft des Handwerks ist. Es ist unser großer Wunsch, dass die hiermit vorgelegte Zusammenfassung der Ergebnisse dieser Untersuchungen zu einer intensiven Diskussion und zu einem tatkräftigen zukunftsorientierten Handeln zunächst im Handwerk selbst, aber ebenso auch in Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Gewerkschaften beitragen möge. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung ist hier erneut aktiv geworden

und hat auf der Basis der vorliegenden Ergebnisse der Demographieforschung Arbeiten zum Ergebnistransfer sowie zur Gestaltung und konkreten Umsetzung bereits eingeleitet.

Hamburg, im September 1999

Dr. Jürgen Hogeforster  
Geschäftsführer der Zukunftswerkstatt  
e. V. der Handwerkskammer Hamburg

---

## Einleitung

Veränderungen, die nur schleichend vonstatten gehen und kaum wahrnehmbar sind, laufen in einer Welt, die auf »Neuigkeiten« aus ist und in der, wie es so schön heißt, nichts so alt ist, wie die Zeitung von gestern, immer Gefahr, vernachlässigt oder verdrängt zu werden. In diese Kategorie von Entwicklungen gehört der derzeitige demographische Wandel. Dessen herausragendes Charakteristikum ist es, dass der Anteil älterer Menschen bedingt durch das Auftreten rückläufiger Geburtenziffern bei gleichzeitig steigender Lebensdauer bereits seit einiger Zeit wächst und in den nächsten Jahrzehnten weiter ansteigen wird.

Daraus entsteht eine Vielzahl weitreichender, sozial- und gesellschaftspolitischer Probleme. Die sich daraus ergebenden Fragestellungen sind bislang oft noch nicht einmal präzise formuliert, geschweige denn beantwortet. Schon heute gehören die »älteren Arbeitnehmer« – wie die stark rückläufige Erwerbsbeteiligung und die hohe Langzeitarbeitslosigkeit dieser Gruppe zeigt – zu den Verlierern am Arbeitsmarkt. Allerdings wurde und wird der Verlust des Arbeitsplatzes für einen größeren Teil der Betroffenen z. B. durch Vorzeitverrentungsregelungen noch vergleichsweise gut »kompensiert«. Da diese Instrumente aber zunehmend an die Grenze der Finanzierbarkeit stoßen werden solche »Lösungen« künftig kaum noch zu Gebote stehen. Das wird den Trend zu

alternden Belegschaften weiter verstärken. In Verbindung mit der Tatsache, dass auf absehbare Zeit nur relativ schwache Geburtenjahrgänge ins Erwerbsleben eintreten werden, wird deutlich, dass sich die Frage nach den künftigen Bedingungen für die Erwerbsarbeit mit außerordentlicher Brisanz stellt.

Sind ältere Belegschaften noch lernfähig genug, im schnellen Wandel der Industriegesellschaft mitzuhalten? Sind sie innovativ genug? Welchen Stellenwert hat Erfahrung in der Arbeitswelt von heute und morgen? Wie sollten die Belegschaften der Zukunft aussehen? Und wie kann der Beschäftigte oder der Auszubildende von heute seine Position am Arbeitsmarkt so gestalten, dass er nicht früher als gewünscht und gesellschaftlich verantwortlich als »zum alten Eisen« gehörig abgestempelt und aus dem Erwerbsprozess ausgemustert wird? Wie kann Personalarbeit aussehen? Welche Maßnahmen müssen ergriffen werden, um die Verweildauer der Beschäftigten in den Betrieben zu erhöhen? Wie kann die Fluktuation reduziert werden? Das sind nur einige der Fragen, die dringend auf eine Beantwortung warten.

Vor diesem Hintergrund hat der Bundesforschungsminister 1994 den Forschungsschwerpunkt »Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland« eingerichtet. In fünf Forschungsverbänden mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten wurden in den Jahren 1995 bis 1999 die Auswir-

kungen des demographischen Wandels für die Arbeitswelt untersucht.<sup>1</sup>

Die vorliegende Publikation präsentiert die wichtigsten Ergebnisse des Forschungsverbundes, der sich im Handwerk mit den Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt auseinandersetzt.

Die Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg, der Fachbereich Wirtschaft der FH-Niederrhein und das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München haben in den Jahren 1996–1998 das Forschungsvorhaben »Demographische Veränderungen – zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk« bearbeitet.

Dabei lag der Untersuchungsfokus der drei beteiligten wissenschaftlichen Partner auf sehr unterschiedlichen Fragestellungen.

Die Zukunftswerkstatt beschäftigte sich mit den übergreifenden Fragestellungen, soweit sie das Handwerk als Wirtschaftsbereich insgesamt betrafen. Die Frage nach den Konsequenzen für die Altersstruktur im Handwerk und der Fachkräftesicherung, die Frage nach neuen Marktchancen, nach strategische Optionen oder nach Verantwortlichkeiten bei der Bewältigung der Herausforderungen standen im Vordergrund. Dabei wurde mit Unterstützung von externen Experten und in Zusammenarbeit mit den Verbundpartnern u. a. ein Frage-

bogen entwickelt, auf dessen Grundlage eine Delphi-Befragung durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Delphi-Befragung machten es möglich, die Wahrnehmung des Untersuchungsgegenstandes sowie den Erwartungshorizont in Bezug auf zentrale Fragestellungen aus der Sicht von Handwerksexperten zu erheben. Die wichtigsten Ergebnisse der Zukunftswerkstatt e.V. werden im Kapitel 1 dargestellt.

Die Fachhochschule Niederrhein, Fachbereich Wirtschaft, (Prof. Dr. Lutz Packebusch, Birgit Weber und Jörg Sgries) untersuchten in Kooperation mit dem Bundesverband der Innungskrankenkassen Bergisch Gladbach und Systemkonzept Köln die Situation auf der betrieblichen Ebene in ausgewählten Gewerken: Sanitär, Heizung, Klimatechnik, Dachdecker und Kraftfahrzeughandwerk. Ziel der Untersuchung war es, den Status quo in Bezug auf Arbeitsbedingungen und Personalarbeit auf der betrieblichen Ebene zu erheben und hieraus Strategien für eine Personalentwicklung abzuleiten, die geeignet sind, mehr altersgerechte Arbeitsplätze im Handwerk bereitzustellen und das Humanvermögen der Beschäftigten zu erhalten und weiterzuentwickeln. Das Kapitel 2 präsentiert die wichtigsten Ergebnisse dieser Untersuchungen.

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung München e.V. (Dr. Hans Gerhard Mendius, Dr. Stefanie Weimer) ging im Rahmen des Teilprojekts »Eine Chance für die Arbeit – Voraussetzungen eines hohen Beschäftigungsstandes bei alternder Bevölkerung« der Frage nach, wie angesichts der – ungeachtet demographischer Entwicklungen – an-

---

<sup>1</sup> Eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Verbundprojekte findet sich in Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H.-G.; Morschhäuser, M.; Wolff, H.: Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn 2000.

haltenden Massenarbeitslosigkeit Voraussetzungen für die Entstehung zusätzlicher, insbesondere auch für ältere Arbeitnehmer geeigneter Arbeitsplätze geschaffen werden können, um auf diese Weise auch mehr ältere und erfahrene Beschäftigte im Handwerk halten zu können. Herausgearbeitet wurde, dass sich dem Handwerk zusätzliche neue Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem in ökologischen Tätigkeitsfeldern bieten, dass es sich hier aber um Marktpotentiale handelt, die derzeit vom Handwerk noch viel zu wenig aktiv erschlossen werden und dass eine Entlastung des gegenüber anderen Produktionsfaktoren in vieler Hinsicht benachteiligten Faktors Arbeit nicht nur generell das Entstehen zusätzlicher Arbeitsplätze in beschäftigungsintensiven Bereichen fördern, sondern vor allem auch Chancen für ökologisch orientierte Angebote des Handwerks liefern würde – unter der Voraussetzung, dass die entsprechenden Rahmenbedingungen stimmen.

Die Untersuchungsergebnisse, die in den Jahren 1996 bis 1998 erarbeitet wurden, unterstreichen nachdrücklich die Notwendigkeit für die Betriebe und die Handwerksorganisation, sich mit den Herausforderungen des demographischen Wandels auseinander zusetzen. Der Handlungsbedarf, der sich für das Handwerk, seine Beschäftigten und die Handwerksorganisation ergibt, ist vielschichtig. Die Handwerksunternehmen, aber auch die Politik, sind aufgerufen, bei der zukünftigen Gestaltung der Aus- und Weiterbildung und bei der Entwicklung von Konzepten zur Sicherung der Versorgung mit qualifizierten und motivierten Fachkräften sowie bei der

Erhaltung des Betriebsbestandes verstärkt die demographischen Veränderungen zu berücksichtigen.

Dabei sind sowohl die Gewerke und die Unternehmen besonders angesprochen, deren Belegschaften besonders jung oder überdurchschnittlich alt sind. Beides sind im Grunde Hinweise auf eine Personalwirtschaft, die auf den »demographischen Schock« nicht vorbereitet ist.

Die Überalterung einiger Handwerkszweige ist eindeutig keine unmittelbare Folge des demographischen Wandels. Vielmehr ist sie seit langem bestehenden wirtschaftlich –strukturellen Schwierigkeiten dieser Branchen und daraus resultierenden Problemen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften und bei den Bemühungen, den Verbleib qualifizierter Gesellen im Betrieb zu sichern, geschuldet. Wenn es aber jetzt um die Entwicklung von Konzepten zur Bestandssicherung oder einer Revitalisierung dieser Gewerke geht, ist man mit dem sich verschärfenden Wettbewerb um die begehrten lernstarken jungen Schulabgänger konfrontiert.

Und wer glaubt, dass die Tatsache, dass die Beschäftigten in vielen Berufen des Handwerks überdurchschnittlich jung sind, ein Grund zu Freude ist, der irrt. Bei genauem Hinsehen hat diese Altersstruktur überwiegend problematische Ursachen (z. B. langjährige Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus, um die ständige massive Abwanderung einigermaßen auszugleichen) und weist damit auf Personalkonzepte hin, die angesichts der zu erwartenden Bevölkerungsentwicklung ebenfalls nicht zukunftsfähig sind. Die Position des Handwerks am

Arbeitsmarkt ist in Bezug auf die in Zukunft benötigten Fachkräfte von je her schwach. Wenn jetzt das Angebot an Berufsanfängern zurückgeht, werden sich die daraus resultierenden negativen Folgen noch verstärken. Sollte es sich darüber hinaus erst einmal herumsprechen, dass »man« oder »frau« im Handwerk sowieso nicht alt werden kann (vgl. Untersuchungsergebnisse von Müller/Marstedt bzw. Packebusch/Weber/Sgries) – dann dürften sich die bestehenden problematischen Tendenzen gegenseitig weiter verstärken mit absehbar dramatischen Konsequenzen für die Handwerksbetriebe.

Das Handwerk ist aber zugleich ein Wirtschaftsbereich, der auch vielfältige Chancen bietet – Chancen für mehr Arbeit und damit Möglichkeiten für Betriebe und Arbeitnehmer. So kann die Bevölkerungsentwicklung die Absatzchancen nach handwerklichen Produkten und Dienstleistungen verbessern. Der weiter steigende Anteil der Einpersonenhaushalte, die hohe Kaufkraft der wachsenden Zahl von Verbrauchern jenseits der 50 – denen Qualität und Freundlichkeit wichtiger ist, als der Preis –, die steigenden Marktpotentiale für haushaltsbezogene oder dienstleistungsintensive Produkte bieten ebenso Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe wie auch eine wachsende Nachfrage nach dezentral erzeugten und regenerativen Ener-

gien oder die Neuorientierung in Richtung auf eine Kreislaufwirtschaft im Sinne der Weiter- und Wiederverwendung, die den Durchfluss von Rohstoffen durch den Einsatz von Arbeit (Dienstleistungen) reduziert.

Deutlich wurde in Bezug auf die in diesem Zusammenhang diskutierten Strategien und Szenarien für das Handwerk, dass die Zukunft derzeit noch offen ist. »Handwerk«, so lautete dann auch der Titel einer im Rahmen des Forschungsverbands »Demographische Veränderungen – zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk« durchgeführten Konferenz im Mai 1997, »hat Zukunft – wenn es sie gestaltet.«

Wer der Arbeit im Handwerk eine Chance geben will, der muss die richtigen Rahmenbedingungen schaffen. Hier sind Politik und Handwerksorganisation gefragt. Und das Handwerk muss die Voraussetzungen schaffen, die Leistungsträgerinnen und Leistungsträger nicht nur zu gewinnen sondern auch zu halten, die für die wachsenden Anforderungen der Märkte benötigt werden. Wer hier erfolgreich sein will, der muss seinen Beschäftigten attraktive Arbeitsplätze anbieten können: Arbeitsplätze, die eine persönliche und berufliche Entwicklung ermöglichen und auf denen die erfahrenen Gesellinnen und Gesellen ihre Stärken in Leistung umsetzen können.

# Kapitel I: Handwerk hat Zukunft – wenn es sie gestaltet!

## 1 Deutschland ergraut

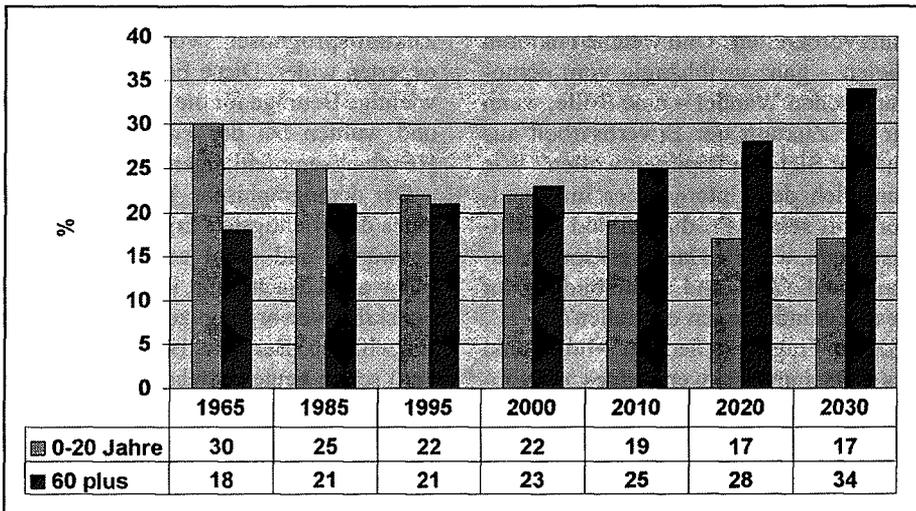
Deutschland ergraut. In den nächsten 30 Jahren wird der Anteil der über 60-jährigen in der Gesamtbevölkerung deutlich zunehmen. Es wird mehr Menschen geben, die über 60 Jahre alt sind als junge Menschen unter 20.

Diese Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung geschehen langsam und für uns alle kaum wahrnehmbar. Deshalb werden sie gerne aus dem Bewusstsein ausgeblendet. Diese Entwicklung hat für viele Menschen positive Seiten. Ein hohes Alter zu erreichen, wird für immer mehr Menschen

wahr werden und die meisten unserer älteren Mitbürger genießen diese Zeit sehr, solange sie gesund und mobil sind. Die Altersgruppe der 65- bis 75-jährigen, die sogenannten »jungen Alten«, sind ausgesprochen aktiv und lebensfroh und leisten viele Beiträge für das Zusammenleben der Generationen.

Zugleich birgt dieser Wandel auch eine nicht zu unterschätzende Herausforderung an unsere Gesellschaft und die in den 50er Jahren konzipierten sozialen Sicherungssysteme. Die Finanzierbarkeit des Gesundheitswesens und der Altersversorgung basiert auf Voraussetzungen, denen in den letzten 20 Jahren

Alter überflügelt Jugend



Quelle: Statistisches Bundesamt

die Grundlage entzogen wurde: Vollbeschäftigung und eine wesentlich jüngere und gesündere Gesellschaft.

Auf diesen Wandel waren und sind Wirtschaft und Gesellschaft nicht genügend vorbereitet. Wir müssen unsere Denkmuster und Verhaltensgewohnheiten – aber auch die bestehenden Strukturen und Institutionen – überprüfen und diesen grundlegenden Veränderungen verstärkt Rechnung tragen.

Wie steht es in diesem Zusammenhang mit der Wirtschaft und speziell mit dem Handwerk? Was bedeutet »demographischer Wandel«, also die Erwartung, dass die Gesellschaft der Zukunft älter, weiblicher und womöglich auch multikultureller sein wird für diesen Bereich? Was kommt auf die Handwerksbetriebe in den nächsten Jahrzehnten zu? Welche Auswirkungen hat dieser gesellschaftliche Wandel auf die Produkte und Dienstleistungen der Zukunft? Wie müssen sich die Tarifparteien und die Arbeitnehmer auf die Arbeitswelt der Zukunft vorbereiten? Und welche Faktoren spielen – ganz unabhängig vom demographischen Wandel – eine Rolle, wenn wir die Zukunft der Erwerbsarbeit aus heutiger Sicht antizipieren wollen? Wie kann sich der Unternehmer im Handwerk mit seinen Produkten und Dienstleistungen, wie die Handwerksorganisation, wie die Aus- und Weiterbildung auf diese Veränderungen einstellen?

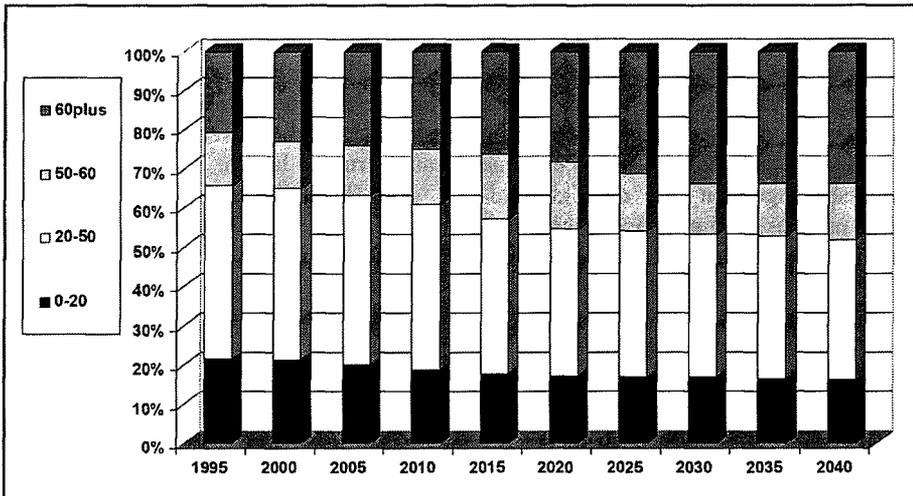
Diese Fragen stehen im Mittelpunkt des Forschungsschwerpunktes »Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland« der in den Jahren 1997 bis 1999 vom Bundesforschungsminister finanziert und von Wissenschaftlern bearbeitet wurde.

Einer der in diesem Zusammenhang durchgeführten Forschungsverbände beschäftigte sich mit dem Handwerk und seiner Zukunft. »Demographische Veränderungen – Zukünftige Anforderungen und Strategien für das Handwerk« – dies war die gemeinsame Überschrift, unter der wissenschaftliche Einrichtungen und Experten zusammengearbeitet haben, um erste Hypothesen über die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Handwerk zu entwickeln und zu überprüfen.

Auf diesen Untersuchungen aufbauend, wurde der Handlungsbedarf identifiziert, der sich in Folge des demographischen Wandels für das Handwerk heute und morgen ergibt. Neben vielen Gesprächen mit Einzelexperten und Betriebsstudien wurde auch das Expertenwissen des Handwerks selber mobilisiert. Die von der Zukunftswerkstatt e.V. durchgeführte Delphi-Befragung – die erste im Handwerk – spiegelt die gegenwärtigen Einschätzungen, Wahrnehmungen und die Zukunftsprognosen von Handwerksexperten wider. Diese Ergebnisse waren wichtige Beiträge für die Problemanalyse und wurden bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen berücksichtigt.

Der demographische Wandel, dies ist eines der wichtigsten Ergebnisse, ist gegenwärtig und wohl auch in Zukunft nicht als Ursache für Risiken der Arbeitskräfteversorgung zu sehen. Die in Einzelfällen (Betriebe, Branchen, Regionen) schon heute bestehenden Probleme mit der Altersstruktur von Belegschaften oder der Nachwuchssicherung haben ihre Ursachen im Handwerk selber bzw. sind Folge des Strukturwandels in der Wirtschaft. Nichts desto trotz wird das Hand-

**Demographische Entwicklung: die Altersstruktur in Deutschland 1995–2040**



Quelle: 2. Koordinierte Altersprognose Statistisches Bundesamt Wiesbaden

werk Mühe haben, unter den künftigen Bedingungen den Fachkräftebedarf auszubilden und zu halten, der den steigenden Anforderungen im Wirtschaftsleben gewachsen ist. Der demographische Wandel deckt bestehende Schwächen in der Arbeitswelt des Handwerks erbarungslos auf. Die strukturellen Risiken im Handwerk wurden offenbar und sie sind eine deutliche Aufforderung an Unternehmer, Führungskräfte, Handwerksorganisation und Politik, durch Handeln die Zukunft zu sichern.

Doch nicht nur strukturelle Schwächen wurden offenbar: die Märkte von Morgen, die mit dem wachsenden Anteil Älterer verbundenen Nachfrageimpulse ber-

gen auch Chancen für das Handwerk: Manche handwerkliche Produkte und Dienstleistungen werden stärker nachgefragt werden. Die Stärken des Handwerks: Nähe, Zuverlässigkeit, persönliche Betreuung, individuelle Problemlösungen sind Pfunde, mit denen das Handwerk wuchern kann.

Die Umsetzung allerdings erfordert Anstrengungen. Anstrengungen von Seiten der Führungskräfte, Anstrengungen auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung, der Personalentwicklung, der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, vor allem aber bei der Erschließung zukunftsfähiger Geschäftsfelder. Stärker als bisher, muss sich das Handwerk wieder darauf besinnen, »das Werk des Gesellen und der Gesellin zu stärken<sup>2</sup>«.

Doch nicht nur die Betriebsinhaber und die Meister sind gefordert. Auch von den Gesellinnen und Gesellen der Zukunft wird vieles verlangt werden: Lernbereit-

<sup>2</sup> Im Bauhüttensaal der Handwerkskammer Hamburg, einem der schönsten Räume des Schuhmacher-Baus, sind die folgenden Qualifizierungen des beruflichen Werdeganges im Handwerk zu lesen: Selbsterkennen – Lehrlingstum · Selbstvertrauen beim Werke – des Gesellen Stärke · Sieg der Schönheit – Meisters Ruhm

schaft über die Lehre hinaus – ein Leben lang, Flexibilität und Kreativität, Serviceorientierung, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft sowie eigenständiges, kaufmännisches Denken. Handwerk und seine Beschäftigten haben vor allem dann Zukunft – wenn es seine Arbeitsbedingungen und die ökonomischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen selber aktiv mitgestaltet: von der Arbeitsebene im Betrieb bis hin zur großen Politik.

Anfang des 19. Jahrhunderts lebten in Deutschland rund 4,4 Millionen Menschen, die 60 Jahre und älter waren; 1991 gehörten bereits 16,4 Millionen zu dieser Altersgruppe. In 30 Jahren werden voraussichtlich 24 Millionen Menschen oder 35% der Bevölkerung älter als 60 Jahre sein.

Dieser Alterungsprozess der Gesellschaft ist keineswegs charakteristisch für Deutschland. Alle »altindustriellen« Länder wie z. B. die USA, Japan oder unsere europäische Nachbarn sind von dieser Entwicklung gleichermaßen betroffen. Die Geburtenraten sind in diesen Ländern seit dem 2. Weltkrieg dramatisch gesunken. Wirtschaftliche Gründe, die Schwierigkeit Beruf und Familie unter einen Hut zu bekommen, eine tendenziell familienfeindliche Arbeits- und Lebenswelt sowie die mangelnde Bereitschaft von Männern, einen größeren Anteil an der Familienarbeit zu übernehmen, sind hierfür die wichtigsten Ursachen.

## 1.1 Die Altersstruktur im Handwerk

Mangels aussagefähiger, flächendeckender Daten kann die Frage nach der Al-

tersstruktur nur auf der Grundlage regionaler Erhebungen beantwortet werden oder aber für einzelne Berufsgruppen. Die verfügbaren Daten weisen allerdings so viele Übereinstimmungen auf, dass sich verallgemeinernde Aussage durchaus vertreten lassen.

Die Beschäftigten im Handwerk sind jünger als der Durchschnitt der Beschäftigten in Deutschland. Dies erklärt sich durch:

- die überdurchschnittliche Ausbildungsrate im Handwerk und
- die hohe Fluktuation aus dem Handwerk.

So sind beispielsweise die Friseur/Innen in Hamburg im Durchschnitt nur 28 Jahre alt.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass alle Beschäftigten in allen Handwerksbetrieben in Deutschland gleichermaßen überdurchschnittlich jung sind. Einzelne Berufsgruppen oder die Betriebsinhaber weisen ganz im Gegenteil ein überdurchschnittlich hohes Alter auf. Dies gilt z. B. für ein Gewerk wie das Schuhmacherhandwerk.

Das bereits heute feststellbar »hohe Alter« einzelner Gewerke ist jedoch nicht das Ergebnis demographischer Veränderungen. Es ist, so z. B. bei den Schuhmachern, vielmehr Folge von Schrumpfungprozessen und wirtschaftliche Problemen. Wir finden diese Entwicklung vor allem in Gewerken, die schon lange niedrige Ausbildungsquoten aufweisen oder Beschäftigung abgebaut haben.

Doch auch wenn diese Altersstruktur nicht Ergebnis demographischer Veränderungen ist, so wird die Altersstruktur in solch »alten oder alternden« Handwerken früher oder später zur Ursache

**Ausbildungsquoten in ausgewählten Handwerken 1975 und 1995**  
 (Neue Bundesländer in Klammern)

	1975	1995	
		ABL	NBL
Kraftfahrzeugmechaniker	29,1 %	18,6 %	(17,2 %)
Zahntechniker	54,0 %	17,7 %	(18,6 %)
Elektroinstallateure	14,8 %	14,8 %	(12,9 %)
Friseure	22,2 %	15,2 %	(17,5 %)
Landmaschinenmechaniker	22,9 %	17,2 %	(8,9 %)
Tischler	10,6 %	13,3 %	(17,7 %)
Zimmerer	9,1 %	13,3 %	(28,6 %)
Bäcker	7,3 %	4,3 %	(10,0 %)
Fleischer	7,2 %	2,9 %	(5,7 %)
Uhrmacher	2,7 %	1,5 %	(1,8 %)
Schuhmacher		1,4 %	(1,1 %)
Müller		1,2 %	(0,5 %)
Feuerungs- und Schornsteinmacher		0,1 %	(0,1 %)
Textilreiniger		0,9 %	(0,7 %)

Quelle: ZDH/Zukunftswerkstatt e.V.

für einen beschleunigten wirtschaftlichen Niedergang und ggf. zum zentralen Engpass, um neue Chancen am Markt zu realisieren.

Legt man die Ausbildungsquote (Verhältnis der Lehrlinge zu den Beschäftigten) zugrunde, dann fällt auf, dass es vor allem kleine, »sterbende« Gewerke und »unattraktive Berufe« sind, die dauerhaft zu wenig ausbilden, um den Bestand der Betriebe zu sichern.

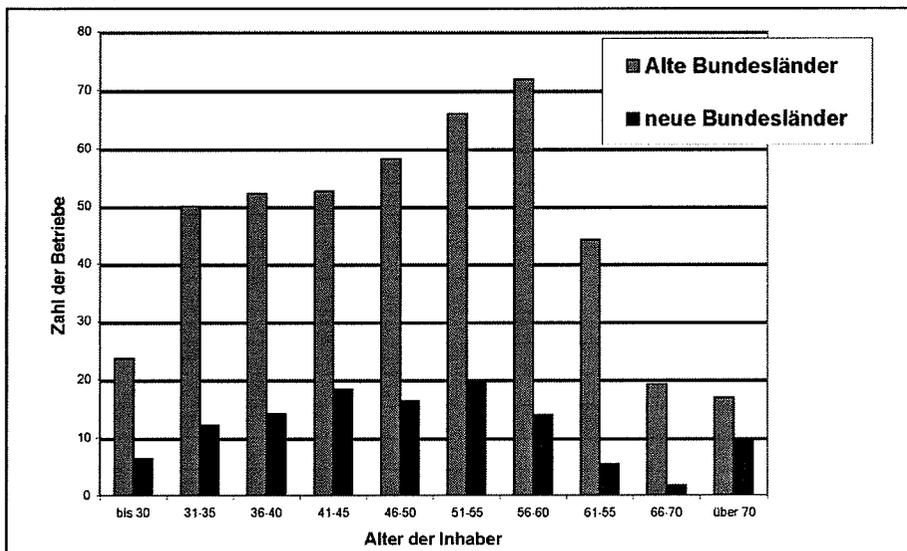
## 1.2 Generationswechsel: Die alten Meister gehen von Bord

Ganz anders die Situation auf der Führungsebene oder der Ebene der Betriebsinhaber. Im westdeutschen Handwerk sind fast genau ein Drittel aller Betriebsinhaber älter als 55 Jahre alt.

Knapp die Hälfte hat das 50. Lebensjahr bereits überschritten. 80.000 der rund 454.000 Inhaber von Unternehmen sind damit älter als 60 Jahre alt.

Verglichen damit ist die Altersstruktur der Betriebsinhaber im ostdeutschen Handwerk deutlich günstiger. Dort sind weniger als 20% aller Inhaber älter als 55 Jahre. Knapp ein Drittel aller Betriebsinhaber ist zwischen 41 und 50 Jahren alt. Diese Altersgruppe ist damit wesentlich stärker besetzt als in Westdeutschland, wo nur ein Viertel aller Unternehmer dieser Altersstufe angehören. Die günstigere Situation in den neuen Ländern kann im wesentlichen auf zwei Faktoren zurückgeführt werden: Der spezifischen Situation des Handwerks in der DDR und den Gründungsboom im Handwerk nach der Wende. Weit über die Hälfte der Unternehmen in den

### Altersstruktur handwerklicher Betriebsinhaber 1995 in Ost und West



Quelle: ZDH/Zukunftswerkstatt e.V.

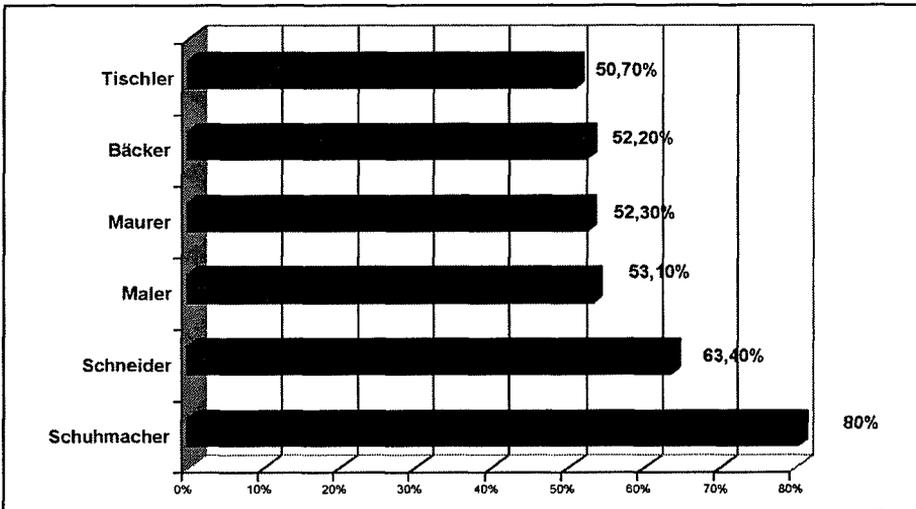
Neuen Bundesländern wurden nach der Wende gegründet – wobei vor allem jüngere Personen den Schritt in die Selbständigkeit gewagt haben dürften.

Im Rahmen einer Modellrechnung hat das Seminar für Handwerkswesen in Göttingen festgestellt, dass in den nächsten 15 Jahren im westdeutschen Handwerk knapp 447.000 Betriebe aus der Handwerksrolle ausgetragen werden. Aus- und Umtragungen, von denen rund 230.000 im wesentlichen altersbedingt sein dürften. Berücksichtigt man dann auch noch die Übergabefähigkeit der Betriebe (rund 80.000 erfüllen diese Voraussetzung vermutlich nicht), dann stehen immer noch rund 150.000 dieser Handwerksbetriebe aus Altersgründen zur Übergabe an. Für die neuen Bundesländer wird diese Zahl auf 44.100 geschätzt.

Modellrechnungen, die auf der Grundlage der zu erwartenden Gesellen- und Meisterprüfungen das Gründungs- und Übernahmepotential für die nächsten 15 Jahre abschätzen, kommen zu der Prognose, dass das Gründungs- und Übernahmepotential im Handwerk im früheren Bundesgebiet bis 2010 bei ca. 118 400 bis 172 300 liegen dürfte und in den neuen Ländern bis 2010 mit ca. 82.000 Existenzgründungen zu rechnen ist.

Geht man davon aus, dass knapp die Hälfte der Existenzgründer (48 %) grundsätzlich einen Handwerksbetrieb übernehmen würde – dies ist das Ergebnis einer Befragung von handwerklichen Existenzgründern durch das Seminar für Handwerkswesen in Göttingen – dann dürfte die Zahl der Übernahmen bis zum Jahr 2010 insgesamt bei 172.000 liegen. Werden diese Zahlen mit der Zahl der

**Handwerke mit ungünstiger Altersstruktur.  
Mehr als 50 % der Betriebsinhaber sind älter als 50 Jahre**



Quelle: ZDH/Zukunftswerkstatt e.V.

übergabefähigen Handwerksbetriebe – 204.000 im Westen und 44.100 im Osten – zeigen sich für das frühere Bundesgebiet erhebliche Risiken für den Betriebsbestand im Handwerk. Im günstigsten Fall müssten rund 32.000 Betriebe demnach stillgelegt werden, obwohl sie im Prinzip übergabefähig wären. Im durchaus wahrscheinlichen ungünstigen Fall läge diese Zahl sogar bei 86.000 Betrieben. Für die neuen Bundesländer stellt sich die Situation etwas günstiger dar. Unter günstigen Voraussetzungen wären dort bis 2010 5.000 übergabefähige Betriebe, die keinen Nachfolger finden und im ungünstigsten Fall 17.300.

Auf einzelne Handwerkszweige bezogen stellen sich die demographischen Risiken für die Betriebsübergabe durchaus unterschiedlich dar. Wichtigster An-

haltspunkt ist die jeweils ungünstige oder günstige Altersstruktur der Betriebsinhaber. Auch hier ist festzustellen, dass die Zahl der Gewerke mit ungünstiger Altersstruktur in den Alten Bundesländern deutlich höher ist, als in den Neuen Bundesländern.

Besonders problematisch gestaltet sich die Situation im Bekleidungs- und Textilhandwerk. Hier sind die Inhaber von Handwerksbetrieben stark überaltert. 80% aller Schuhmacher sind älter als 50 Jahre, davon deutlich mehr als die Hälfte sogar älter als 60 Jahre. In abgeschwächter Form gilt dies auch für die Schneider. Die anderen Gewerke weisen demgegenüber eine günstigere Altersstruktur auf. Gleichwohl dürften auch die Maurer künftig mit einer zunehmenden Zahl älterer Betriebsinhaber zu rechnen haben. Ähnlich stark von alters-

strukturellen Risiken ist das Maler- und Lackiererhandwerk betroffen. Hier sind es sogar 16.000 Betriebe, für die sich die Nachfolgeproblematik stellt. Demgegenüber gestaltet sich die Situation für die anderen Gewerke des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes erheblich günstiger. Eine gewisse Ausnahme bilden hier die Tischler, bei denen fast die Hälfte der Inhaber älter als 50 Jahre sind. Da im Tischlerhandwerk jedoch auf der anderen Seite relativ viele junge Betriebsinhaber zu finden sind, ist das Risiko für dieses Gewerk begrenzt. Anders bei den Bäckern, bei denen ebenfalls über die Hälfte der Betriebsinhaber über 50 Jahre alt sind, und für das das strukturelle demographische Risiko eher groß einzuschätzen ist.

## **2 Zukunft sichern: Fachkräfte nicht nur ausbilden sondern auch halten**

Handwerk galt bisher zurecht als »Ausbilder der Nation«. Seit dem zweiten Weltkrieg hat das Handwerk weit über den eigenen Bedarf hinaus ausgebildet. Die Fachkräfte, die das Handwerk verließen (jede/r zweite) und in andere Wirtschaftsbereiche abwanderten, waren ein unschätzbare Beitrag zur Humankapitalbildung und zur Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft. Die Bedingungen, unter denen das Handwerk ausbildet, haben sich jedoch inzwischen deutlich verschlechtert. Das gleiche gilt für die Chance, den eigenen Bedarf an Fachkräften unter den veränderten demographischen Rahmenbedingungen zu sichern.

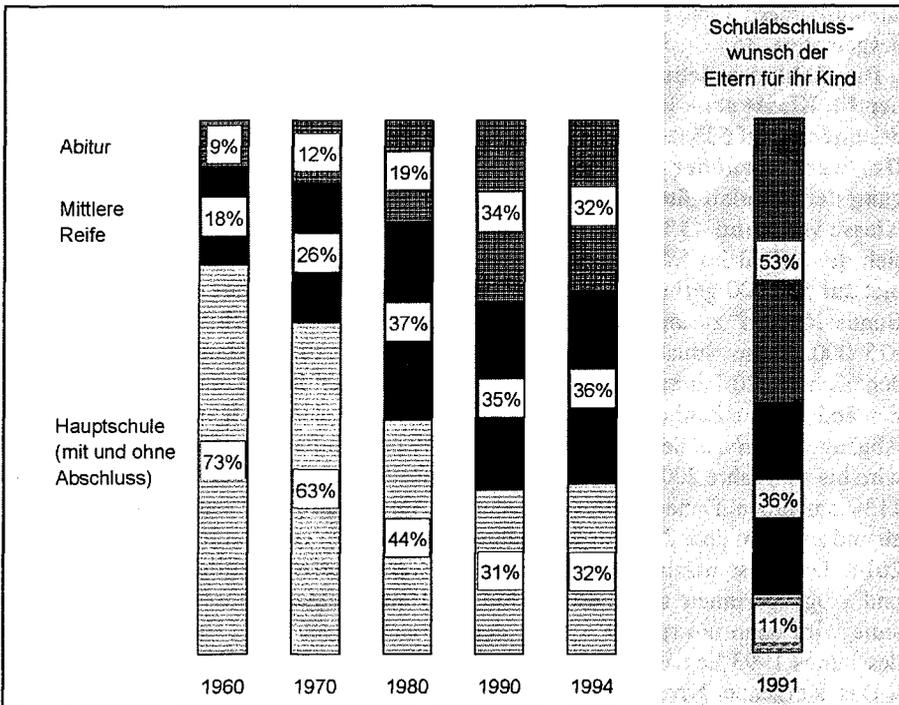
Wichtige Einflussgrößen sind u. a.

1. Die demographische Entwicklung:  
Die Zahl der Schulabgänger nahm insgesamt ab
2. Veränderungen im Bildungswesen:  
So nahm beispielsweise der Anteil höherer Bildungsabschlüsse an den Schulabgängern deutlich zu. Immer mehr Realschüler und Abiturienten stehen heute immer weniger Hauptschülern gegenüber. Die Fähigkeiten und Fertigkeiten vieler Schulabgänger – zumal aus der Sekundarstufe I – entsprechen den Erwartungen der Ausbilder und den Anforderungen im Betrieb nicht mehr.
3. Veränderte Rahmenbedingungen:  
Sinkende Ausbildungsreife, die Kosten für die Ausbildung bei zunehmender Praxisferne (Verschulung – zu geringe Präsenz der Lehrlinge im Betrieb) führten zu einer sinkenden Ausbildungsbeurteilung der Betriebe
4. Verhaltensänderungen und Wertewandel:  
Die Wahrnehmung des Handwerks – sein Image – führten in breiten Bevölkerungsgruppen zu einer geringen Wertschätzung der Ausbildungsangebote im Handwerk. Ausbildung im Handwerk ist für viele zweite Wahl.

### **2.1 Die Entwicklung der letzten 20 Jahre ...**

Bis Mitte der 80er Jahre hatte das duale Ausbildungssystem den Ansturm der

## Schulabgänger nach höchstem Bildungsabschluss in Westdeutschland



Quellen: BMBF (1995b); IFS-Umfrage 1991

StH Göttingen

geburtenstarken Jahrgänge aus den 60er Jahren zu bewältigen. Mit gut einer Million Jugendlichen im Alter von 16 bis 19 Jahren wurde im Jahr 1981 der Höchststand erreicht. Seither ist infolge des Geburtenrückgangs, auch Pillenknick genannt, die Zahl der Jugendlichen in diesem Alter kontinuierlich zurückgegangen. Der Tiefstand wurde 1991 mit 652.000 Jugendlichen dieser Altersgruppe erreicht. Dies entsprach einem Rückgang von gut 40 %. Für die nächsten 10 Jahre, bis 2010 wird diese Altersgruppe vorübergehend wieder anwachsen, auf 805.000 in 2010, um dann bis zum Jahr 2030 wieder langsam aber stetig abzusinken.

In den letzten Jahrzehnten kam es auch zu einer deutlichen Anhebung des Bildungsniveaus.

Die Zahl der Schüler und Schülerinnen in der Sekundarstufe I (Klasse 5–10) ist in den alten Bundesländern von 1975 bis 1989 um über ein Drittel auf 3,4 Millionen gefallen. Bis 1994 stieg sie im früheren Bundesgebiet wieder auf 3,9 Millionen an; im gesamten Bundesgebiet gab es 1994 in dieser Schulstufe 5,0 Millionen Schüler und Schülerinnen.

Gleichzeitig hat sich der Anteil der Jugendlichen mit einer Hochschulzugangsberechtigung von Anfang der 60er Jahre bis 1994 von sechs auf 37 % ver-

sechsfacht. Er betrug 1994 in den alten Bundesländern 37%; im gesamten Bundesgebiet ca. 35%.

**Die Zahl der Schulabgänger nach der 10. Klasse sank in den alten Bundesländern auf 525.000 im Jahre 1991. Das war gegenüber 1980 ein Rückgang der Schulabgänger nach der 10. Klasse von rund 43%. Bis 1994 hatte sich diese Zahl im früheren Bundesgebiet auf 533.000 gering erhöht; in allen Bundesländern zusammen betrug sie 675 000. Diese Situation wird sich in den nächsten 20 Jahren nicht grundsätzlich ändern. Die Zahl der Abgänger und Abgängerinnen aus der Sekundarstufe I wird bis zum Jahre 2005 wieder um etwa 11% zunehmen. Danach fällt sie wieder ab und zwar um über 20% bis zum Jahre 2014. Die Gesamtzahl aller Abgänger und Abgängerinnen aus dieser Schulstufe wird dann um rund 9% unter der des Jahres 1993 liegen.**

Das steigende Niveau der Schulabschlüsse und die sinkende Zahl an Schulabgängern ging Hand in Hand mit einem **steigenden Interesse der Schulabgänger an der dualen Ausbildung**. So hatten sich Anfang der 80er Jahre nur 60% der 16- bis 19-jährigen für eine Lehre entschieden. Ende der 80er Jahre lag dieser Anteil um 20% höher – bei rund 80%. Das neue Interesse an der dualen Ausbildung hat vermutlich eine Reihe von Ursachen. Die schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der 80er Jahre ließ die betriebliche Lehre vielen Jugendlichen und ihren Eltern als Sicherheit sinnvoll erscheinen. Außerdem wurde und wird die Berufsausbildung verstärkt als sinnvolle Vorbereitung auf das Studium angesehen. Der

Anteil der Jugendlichen, die eine Doppelqualifizierung erwerben und im Anschluss an die Lehre noch ein Studium absolvierten oder eine Berufsfachschule besuchten ist in diesem Zeitraum deutlich gestiegen. Nach einer Untersuchung des Hochschulinformationssystems verfügten im Wintersemester 93/94 bereits 38% aller deutschen Studenten über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Mitte der 80er Jahre waren es nur 25% gewesen. Das **schulische Qualifikationsniveau** im Handwerk hat sich in den letzten Jahren dennoch kaum verändert. Zwar hat sich seit 1983 der Anteil der Ausbildungsanfänger mit Mittlerer Reife von 28% auf 34% und der mit Abitur von gut 4% auf 5% erhöht, aber nach wie vor dominiert in den handwerklichen Ausbildungsberufen der Hauptschulabschluss mit 58%. Im Bereich Industrie und Handel fiel im selben Zeitraum der Anteil der Auszubildenden mit Hauptschulabschluss von 43 auf 28%, wohingegen sich der Anteil der Auszubildenden mit Abitur von knapp 11 auf rund 23% mehr als verdoppelte. Im Handwerk reduzierte sich in der Zeit von 1980 bis 1986 die Zahl der Ausbildungsverträge von 243.000 auf gut 168.000. Dieser von den absoluten Zahlen her betrachtete starke Rückgang war in erster Linie demographisch bedingt. Der Anteil der Jugendlichen Schulabgänger, die sich für eine Lehre im Handwerk entschieden, stieg nur leicht an und schwankte in diesem Zeitraum zwischen 24% und 26%.

Dies bedeutet, dass sich relativ konstant rund ein Viertel der Jugendlichen für eine Lehre im Handwerk entschieden. **Das Handwerk profitierte also weni-**

## Bevölkerungsentwicklung und Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge von 1980 bis 1996<sup>1)</sup>

Jahr	Ø Bevölkerungs- jahrgang der 16- bis unter 19-Jährigen		neu abgeschlossene Ausbildungsverträge insgesamt <sup>2)</sup>			neu abgeschlossene Ausbildungsverträge im Handwerk <sup>3)</sup>		
	in Tsd.	1980 = 100	in Tsd.	1980 = 100	Anteil an den 16-19- Jährigen (in %)	in Tsd.	1980 = 100	Anteil an den 16-19- Jährigen (in %)
1980	1 063,3	100,0	650,0	100,0	61,1	243,4	100,0	22,9
1981	1 077,0	101,3	605,6	93,2	56,2	216,5	88,9	20,1
1982	1 070,0	100,6	631,0	97,1	59,0	232,5	95,5	21,7
1983	1 045,3	98,3	676,7	104,1	64,7	251,7	103,4	24,1
1984	1 016,3	95,6	705,7	108,6	69,4	250,5	102,9	24,6
1985	970,7	91,3	697,1	107,2	71,8	237,6	97,6	24,5
1986	905,3	85,1	684,7	105,3	75,6	226,9	93,2	25,1
1987	841,3	79,1	645,7	99,3	76,8	211,6	86,9	25,2
1988	772,3	72,6	604,0	92,9	78,2	200,3	82,3	25,9
1989	718,3	67,6	583,7	89,8	81,3	184,2	75,7	25,6
1990	675,0	63,5	545,6	83,9	80,8	172,4	70,8	25,5
1991	651,7	61,3	539,5	83,0	82,8	170,5	70,0	26,2
1992	656,3	61,7	500,0	76,9	76,2	164,8	67,7	25,1
1993	654,3	61,5	471,2	72,5	72,0	165,4	68,0	25,3
1994	656,9	61,8	450,2	69,3	68,5	170,3	70,0	25,9
1995	676,4	63,6	450,1	69,2	66,5	171,5	70,5	25,4
1996	678,8	63,8	449,3	69,1	66,2	168,5	69,2	24,8

<sup>1)</sup> ab 1990 früheres Bundesgebiet; <sup>2)</sup> jeweils zum 30.9. des Jahres; <sup>3)</sup> jeweils zum 31.12. des Jahres

Quellen: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (Hrsg.): Grund- und Strukturdaten 1995/96, Bonn 1995; Bundesanstalt für Arbeit/Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Ausbildungsstellenmarkt, versch. Jahrgänge; Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.): Handwerk, versch. Jahrgänge; eigene Berechnungen  
SfH Göttingen

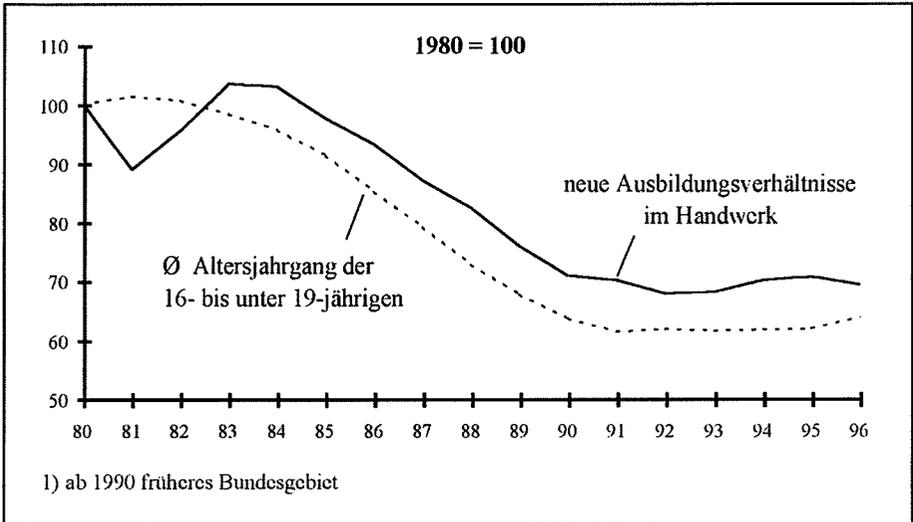
**ger als andere Wirtschaftsbereiche vom »Trend zur Lehre«. Diese Beobachtung lässt vermuten, dass ein Ausbildungsplatz im Handwerk für einen großen Teil der Jugendlichen »zweite Wahl« ist und legt den Schluss nahe, dass die schwache Stellung des Handwerks am Arbeitsmarkt schwerwiegende Folgen haben kann, wenn aufgrund veränderter Altersstrukturen und ungünstigerer demographischer Rahmenbedingungen der Wettbewerb um**

**Schulabgänger und leistungsstarke junge Frauen und Männer zunimmt.**

Auch fällt auf, dass sich in diesem Zeitraum viele Handwerksbetriebe aus der Ausbildung zurückzogen. Waren es Anfang der 80er Jahre noch rund 45% der Betriebe die ausbildeten – so sank der Anteil bis 1992 auf rein ein Drittel.

Es ist zu vermuten, dass dies auch Ergebnis erfolgloser Bemühungen um Nachwuchs ist. Immerhin gab jeder fünfte in Niedersachsen befragte Betrieb

**Entwicklung eines durchschnittlichen Altersjahrgangs der 16- bis unter 19-Jährigen und der Ausbildungsverhältnisse im Handwerk von 1980 bis 1996**



*StH Göttingen*

an, keinen **geeigneten** Lehrling gefunden zu haben.

Das Problem einer von den Betrieben beklagten »mangelnden Ausbildungsreife« ist eine der Ursachen für diese Entwicklung. Infolge des schnellen technischen Fortschritts, der auch vor den Handwerksbetrieben nicht halt macht, sind die Anforderungen an die Lehrlinge – in Bezug auf das theoretische Wissen aber auch an soziale Kompetenzen – stark gestiegen und viele Lehrlinge sind überfordert.

Auf diesen Befund weisen auch die gestiegenen Durchfallquoten bei der Gesellenprüfung hin. Diese stiegen von 12,3% im Jahr 1980 auf über 20% im Jahr 1996. Seit Jahren werden darüber hinaus in keinem anderen Ausbildungsbereich so viele Ausbildungsverträge vorzeitig gelöst wie im Handwerk. Den

Vertragsabschlüssen stehen jährlich rund ein Drittel an Auflösungsverträgen gegenüber. Seit 1980 hat sich die Abbruchquote, also der Teil der Ausbildungsabbrüche an den Ausbildungsverhältnissen im Handwerk insgesamt ungefähr verdoppelt und bewegt sich in den letzten Jahren zwischen 11% und 14%. Auch dies weist darauf hin, dass die Ausbildung im Handwerk für viele Jugendliche eine zweite Wahl darstellt oder die Unternehmen die Erwartungen der Jugendlichen an ihre Ausbildung nicht erfüllen können oder wollen. Parallelen hierzu weist auch die hohe Abwanderungsquote von Fachkräften aus. Etwa die Hälfte von ihnen wandern in andere Wirtschaftsbereiche, vorrangig in die Industrie ab. Es muss darüber hinaus befürchtet werden, dass es gerade die besonders qualifizierten Kräfte sind, die

das Handwerk verlassen, um von den Karriere-, Verdienst- und Aufstiegsmöglichkeiten anderer Wirtschaftsbereiche zu profitieren.

## 2.2 Die Utopie des Status quo

Anhand von Projektionen und Modellrechnungen wurde von beteiligten Wissenschaftlern abgeschätzt, unter welchen Bedingungen das Handwerk auch in Zukunft seinen Fachkräftebedarf durch Ausbildung selber wird decken

können und welche demographischen Risiken sich für das Handwerk möglicherweise ergeben. Die künftige Nachfrage nach Lehrstellen wurde dabei anhand des bisherigen Nachfrageverhaltens und der Bevölkerungsentwicklung hochgerechnet.

Diese Hochrechnungen kommen zu dem Ergebnis, dass in den kommenden Jahren, bis zum Jahr 2010, rund 30 % mehr Lehrstellen im Handwerk nachgefragt werden als dies 1996 der Fall war. Sollte diese Nachfrage durch das Hand-

### Projektion des Bedarfs an neuen Ausbildungsstellen im früheren Bundesgebiet bis 2010

Jahr	Ø Altersjahrgang der 16- bis 19-jährigen Bevölkerung <sup>1)</sup>	Nachfrage bzw. Bedarf an Lehrstellen im Handwerk <sup>2)</sup>		Jahr	Jung-Gesellen bzw. bestandene Gesellenprüfungen <sup>3)</sup>	
		in Tsd.	in Tsd. 1996 = 100		in Tsd.	1996 = 100
1993 (Ist)	654,3	165,4	•	1996	114,3	100,0
1994 (Ist)	656,9	170,3	•	1997	117,5	102,8
1995 (Ist)	676,4	171,5	•	1998	118,3	103,5
1996 (Ist)	678,8	168,5	100,0	1999	116,5	101,7
1997	701,1	182,3	108,2	2000	125,8	110,0
1998	720,7	187,4	111,2	2001	129,3	113,1
1999	719,9	187,2	111,1	2002	129,2	112,9
2000	716,6	186,3	110,6	2003	128,6	112,4
2001	714,1	185,7	110,2	2004	128,1	112,0
2002	729,9	189,8	112,6	2005	130,9	114,5
2003	751,6	195,4	116,0	2006	134,8	117,9
2004	782,9	203,6	120,8	2007	140,5	122,8
2005	798,2	207,5	123,1	2008	143,2	125,2
2006	817,8	212,6	126,2	2009	146,7	128,3
2007	820,8	213,4	126,6	2010	147,3	128,8
2008	822,5	213,9	126,9	•	•	•
2009	813,0	211,4	125,5	•	•	•
2010	805,1	209,3	124,2	•	•	•

<sup>1)</sup> Durchschnittlicher Jahrgang der Bevölkerung im Alter von 16 bis unter 19 Jahren jeweils am Jahresende. Den Bevölkerungszahlen liegt die 8. koordinierte Bevölkerungsprognose für die Bundesrepublik Deutschland in der Variante 2 zugrunde.

<sup>2)</sup> Bei der Bedarfsrechnung ist unterstellt, dass im Prognosezeitraum gleichbleibend jeweils 26 % eines Durchschnittsjahrgangs der 16- bis 19-jährigen Jugendlichen eine Lehrstelle im Handwerk nachfragen.

<sup>3)</sup> Bei der Berechnung wird eine durchschnittliche Ausbildungsdauer von 3 Jahren und eine Ausbildungs-Gesellenquote von 69 % unterstellt.

Quelle: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Entwicklung der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland 1993 bis 2040 (8. koordinierte Bevölkerungsprognose); eigene Berechnungen  
StH Göttingen

## Nachwuchssicherung im Handwerk – Modellrechnungen zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses –

### Ausgangsdaten (Stand: September 1994; Ergebnisse der HZ 1995):

– Tätige Inhaber:	378 000
– angestellte Meister, Poliere, Ingenieure:	355 000
– Gesellen und Facharbeiter:	1 728 100
– kaufmännische und sonstige Angestellte:	ca. 170 000

Fachkräfte insges. ca. 2 631 100

### Annahmen:

- Verbleibsquote der im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte: 50 % (BiBB/IAB-Untersuchungen)
- Aktive Berufszeit einer Fachkraft im Handwerk: 35 Jahre
- Gesellen-Ausbildungsquote: 69 %
- Zahl der Betriebe und Beschäftigtenzahl im Handwerk bleiben langfristig in etwa konstant

### Modellrechnungen:

neue Ausbildungsverträge im Durchschnitt pro Jahr	160 000	180 000	200 000	210 000	220 000	240 000
bestandene Gesellenprüfungen im Durchschnitt pro Jahr	110 400	124 200	138 000	144 900	151 800	165 600
im Handwerk ausgebildete Fachkräfte in 35 Jahren	3 864 000	4 347 000	4 830 000	5 071 500	5 313 000	5 796 000
im Handwerk verbleibende Fachkräfte	1 932 000	2 173 500	2 415 000	2 535 750	2 656 500	2 898 000
Defizit/Überschuss an selbst ausgebildeten Fachkräften	– 699 100	– 457 600	– 216 100	– 95 350	25 400	266 900

### Fazit:

Unter den gemachten Annahmen müssen im Durchschnitt pro Jahr etwa **218 000** neue Ausbildungsverträge im Handwerk abgeschlossen werden, um den derzeitigen Fachkräftebestand langfristig aus eigener Kraft zu sichern.

*SiH Göttingen*

werk befriedigt werden, so entspräche dies einem Lehrlingszuwachs von gut 40.000 von 1996 bis 2010.

Geht man davon aus, dass die Gesellen – Ausbildungsquote ( der Anteil der Lehrlinge, die nach 3 Jahren die Gesellenprüfung erfolgreich ablegen) auch in Zukunft bei 69 % liegt ( in den 80er Jahren lag die Quote bei 83 %), dann steigt die Zahl der Junggesellen im westdeutschen Handwerk bis Anfang des nächsten Jahrzehntes kontinuierlich und erreicht im Jahr 2001 einen vorläufigen Höhepunkt. Im Jahr 2010 könnte die Zahl der bestandenen Gesellenprüfungen im westdeutschen Handwerk um fast 30 % über dem Niveau des Ausgangsjahres 1966 liegen.

Dies besagt jedoch noch nichts darüber, ob damit auch genügend Gesellinnen und Gesellen zur Verfügung stehen werden, um den Fachkräftebestand des Handwerks für die Zukunft zu sichern. Versucht man eine **kritische Grenze** zu definieren, also die Zahl der Fachkräfte zu berechnen, die benötigt werden, um den Bestand an 2,6 Millionen Fachkräften im Handwerk für die Zukunft zu sichern, so kommt man zu dem Ergebnis, dass jährlich 218.000 Ausbildungsverträge neu abgeschlossen werden müssten. Legt man diese Anforderung zu Grunde, dann hat das Handwerk schon heute Nachwuchsdefizite. Alleine im Jahr 1996 wären 50.000 Lehrlinge zu wenig ausgebildet worden.

### 2.3 Das Werk der Gesellen und Gesellinnen stärken!

Doch führen wir uns noch einmal vor Augen, auf welchen Annahmen diese Hochrechnungen beruhen:

- Eine niedrige Gesellen-Ausbildungsquote von gegenwärtig 69%, als Ergebnis einer relativ hohen Abbruchquote und einer hohen Durchfallquote bei der Gesellenprüfung.
- Eine Verbleibquote der Gesellen im Handwerk von 50 %

Dies bedeutet im Umkehrschluss: bei einer höheren Verbleibquote und/oder einer höheren Gesellen-Ausbildungsquote wären weit weniger Ausbildungsplätze notwendig, um den Fachkräftebedarf rein mengenmäßig zu sichern.

Ein echtes Risiko für das auf hochqualifizierte Fachkräfte angewiesene Handwerk ist jedoch für den Fall absehbar, dass folgende Trends anhalten bzw. zusammentreffen und sich gegenseitig verstärken:

- weiterer Rückzug der Betriebe aus der Ausbildung
- keine Imageverbesserung des Handwerks
- Auseinanderklaffen zwischen der Lernfähigkeit der Lehrlinge und der gestiegenen Anforderungen aus der Arbeitswelt
- wenig lernstarke Lehrlinge/hoher Anteil an Lernschwachen

- steigende Durchfallquoten bei der Gesellenprüfung
- Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Lohnniveau, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Entwicklungschancen im Betrieb oder im Beruf)

Doch nicht alleine die Mengenbetrachtungen sind für die Zukunftssicherung des Handwerks von großer Bedeutung, genauso wichtig sind die qualitativen Fragen: wie müssen die Fachkräfte der Zukunft sein? Was wird von Ihnen erwartet? Welche Qualifikationen brauchen die jungen Frauen und Männer. Welche müssen sie im Laufe Ihres Berufslebens weiterentwickeln oder aber auch neu erwerben?

### 3 Anforderungen aus der Zukunft

In den letzten 30 Jahren hat das Handwerk den Strukturwandel der Wirtschaft mit erstaunlich gutem Erfolg bewältigt. Nimmt man die Beschäftigten im Handwerk als Maßstab, dann war das Handwerk sogar überdurchschnittlich erfolgreich:

Waren in den 60er und 70er Jahren noch die Bauhandwerke die größten Teilbereiche, so arbeiteten Anfang der 90er die meisten Beschäftigten im sogenannten produzierenden Handwerk. Der eigentliche Gewinner des Strukturwandels war jedoch der »Dienstleister Handwerk« sowie die Dienstleistungshandwerke im engeren Sinne.

**Beschäftigte im Handwerk (Vollhandwerk) und Erwerbstätige insgesamt in Tsd.**

	1963	1970	1977	1990	1992	1993	1994	1994
Wirtschaft		26.570	25.490	28.479	29.455	29.005	28.654	28.761
Handwerk	3.817	3.754	3.691	4.770	4.938	4.927	4889	4.857

Quelle: Prognos Köln 1998

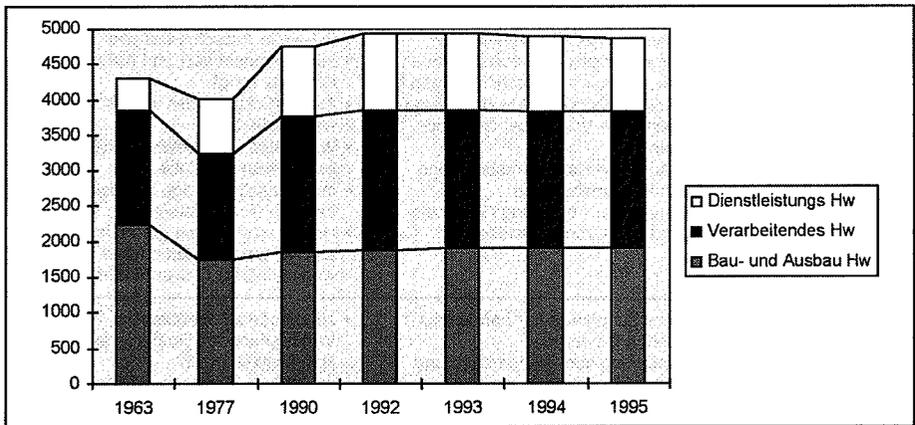
## Synopse der äußeren Einflüsse auf die Zukunft des Handwerks

Einflussbereiche	Einflüsse (Trends, Tendenzen)	Auswirkungen auf das Handwerk
EU-Integration, Ost-Annäherung, Globalisierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niederlassungsfreiheit, Mobilität</li> <li>• Produktionsverlagerungen</li> <li>• »global sourcing«</li> </ul>	<p>Mehr Wettbewerb durch</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• billigere ausländische Arbeitskräfte</li> <li>• »global sourcing«</li> </ul>
Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsgewinn der Ökologie</li> <li>• wachsender Problemdruck</li> <li>• Zunahme der Problemlösungen</li> <li>• Zunahme der Regelungsdichte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwand für Umweltschutz</li> <li>• Anforderungen, Ansprüche der Kunden</li> <li>• Marktchancen (z. B. ökologisches Bauen, Umwelttechnik, umweltverträgliche Reinigung, Beratung)</li> </ul>
Neue Technologien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I+K-Technologien (EDV, Telekommunikation) überall präsent</li> <li>• Automatisierung i.w.S.</li> <li>• Informierte Verbraucher</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vereinfachungspotentiale in der Betriebsführung</li> <li>• Kundenanforderungen und -kommunikation (Online)</li> <li>• Mehr Verbraucherberatung erforderlich</li> <li>• steigende Qualitätsanforderungen</li> <li>• Fort- und Weiterbildungsbedarf</li> <li>• neue und komplexere Produkte</li> <li>• steigendes Innovationstempo</li> </ul>
Wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privater Verbrauch wächst bis 2000 unterdurchschnittlich, danach überdurchschnittlich</li> <li>• Staatsverbrauch wächst deutlich unterdurchschnittlich</li> <li>• öffentliches Outsourcing</li> <li>• Strukturwandel zu Lasten Industrie und zu Gunsten Dienstleistungen setzt sich fort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterdurchschnittliches Wachstum bei Konsumgütern</li> <li>• Auftragsreduktion bei Reparaturen, Wartungen etc.</li> <li>• Weniger Krankenkassenerstattungen</li> <li>• Chancen durch Outsourcing</li> <li>• konjunkturabhängige Kapazitätsschwankungen; mittelfristig Kapazitätsabbau</li> </ul>
Bevölkerungsentwicklung, Erwerbstätigkeit, Private Haushalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alterung der Bevölkerung</li> <li>• hohe Wanderungsdynamik insbesondere von Ausländern</li> <li>• steigender Ausländeranteil</li> <li>• hohe Arbeitslosigkeit</li> <li>• Zunahme der Frauenerwerbstätigkeit</li> <li>• Zunahme insbesondere der 1- und 2-Personen-Haushalte</li> <li>• Zunahme der Vermögen und Vermögenseinkommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bis 2010 keine Nachwuchsgenpässe</li> <li>• im Westen Probleme bei Betriebsübernahmen</li> <li>• Wunsch nach Service wächst</li> <li>• Zunahme der Handwerks- und handwerksähnlichen Betriebe von Ausländern</li> <li>• Anstieg Do-it-yourself und Schwarzarbeit</li> <li>• Zurückhaltung bei gehobenem Bedarf</li> <li>• Zunahme des Frauenanteils auf allen HW-Ebenen</li> <li>• Wohnungsnachfrage bleibt wirksam</li> <li>• Wunsch nach Service und integrierten Angeboten wächst</li> <li>• Wohneigentum weiter gefragt</li> <li>• mehr Nachfrage von Konsumgütern und Dienstleistungen für Allein-stehende</li> <li>• Potential für gehobenen Bedarf</li> </ul>
Ordnungsrahmen, institutioneller Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendenzen der Liberalisierung der Handwerksordnung</li> <li>• Wettbewerbsförderung durch EU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung der Ausnahmeregeln und -fälle</li> <li>• Wachstum im handwerksähnlichen Gewerbe</li> </ul>

Einflussbereiche	Einflüsse (Trends, Tendenzen)	Auswirkungen auf das Handwerk
Ordnungsrahmen, institutioneller Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deregulierungen bei Vorschriften, Genehmigungen etc., zunehmende Regelungen und Verrechtlichungen bei Qualität, Sicherheit, Gewährleistung</li> <li>• zunehmende Vielfalt der Betriebsformen</li> <li>• Aufkäufe von Handwerksbetrieben durch Industriebetriebe</li> <li>• Zunahme der Förderung (Technologietransfer, Gründungshilfen)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EG-weite Ausschreibungen</li> <li>• Informationsbedarf und Aufwand für Formalia steigt</li> <li>• Anteilsrückgang des klassischen Handwerksbetriebs</li> <li>• Wachstum im Bereich der handwerklichen Nebenbetriebe</li> <li>• mehr unselbständige Handwerksbetriebe (Franchising)</li> <li>• Handwerksbetriebe gehen in Industrie auf Wettbewerb durch handwerksähnliche Gewerbe und Industrie</li> </ul>
Wettbewerb durch handwerksähnliche Gewerbe und Industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Zunahmen der handwerksähnlichen Gewerbe</li> <li>• Verknüpfung von Standardisierung und Individualisierung der Produkte durch EDV in der Industrie</li> <li>• weitere Technisierung bestimmter Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zunehmender Wettbewerb, auch in Verknüpfung mit Do-it-yourself im Handwerksbereich</li> <li>• industrielle Konsumprodukte mit »handwerklichem« Anspruch</li> <li>• steigende Ansprüche an Wartungs- und Reparaturkompetenz</li> <li>• Aufgabenverluste für das Handwerk durch »Austausch statt Reparatur«</li> </ul>
Werthaltungen und Verhaltensweisen in der Gesellschaft (»Wertewandel«)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• weitere Säkularisierung, Pluralität von Werten</li> <li>• wachsende Autonomie, persönliche Gestaltungsfreiheit, Zeitflexibilität, Mediennutzung</li> <li>• Notwendigkeit der Eigenverantwortung und Eigengestaltung</li> <li>• Wunsch nach Überschaubarkeit und Komplexitätsreduktion, Suche nach Orientierung, Bedarf an »Lotsen«</li> <li>• Streben nach Selbstverwirklichung im Beruf</li> <li>• zunehmende Gleichberechtigung der Geschlechter</li> <li>• Vielfalt der Lebensformen</li> <li>• Bedeutungsgewinn von Dienstleistungen</li> <li>• wachsendes Umweltbewusstsein auf lokaler und globaler Ebene</li> <li>• Herausbildung neuer Verbrauchergruppen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– etablierte Deutsche</li> <li>– junge Alte</li> <li>– konsumkritische Jugend</li> <li>– anpassungswillige Ausländer</li> </ul> </li> <li>steigende Nachfrage nach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedeutungsverlust von Handwerk als Tradition</li> <li>• größere Bereitschaft zur Selbständigkeit als Unternehmer oder als Angestellter</li> <li>• Zunahme des Do-it-yourself</li> <li>• Streben nach Selbstverwirklichung</li> <li>• Bedeutungsgewinn des Handwerks als überschaubares, gegliedertes, »ehrliches« Berufsfeld für persönliche Selbstentfaltung</li> <li>• mehr Frauen in allen Bereichen und Ebenen des Handwerks</li> <li>• steigende Nachfrage nach individuellen Produkten und Leistungen</li> <li>• steigender Wettbewerb durch handwerksähnliche Gewerbe</li> <li>• Dienstleistungsorientierung im Handwerk</li> <li>• Anforderungen von außen an das Handwerk, Umweltbewusstsein im Handwerk</li> <li>• steigende Nachfrage nach               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Qualität und höherwertigen Produkten</li> <li>– »gesundem« Genuss</li> <li>– Dienstleistungsangebote</li> <li>– Ressourcenschonung in Produkten und Produktion</li> </ul> </li> <li>• steigender Wettbewerb im handwerksähnlichen Gewerbe</li> </ul>

Quelle: Prognos Köln, 1998

Strukturwandel im Handwerk (in Tsd.)



Quelle: Prognos Köln 1998

Eine umfassende Übersicht über die auf das Handwerk zukommenden äußeren Einflüsse und deren Auswirkungen leistet eine von der Prognos AG in Basel, im Auftrag des Zukunftswerkstatt erarbeitete Synopse.

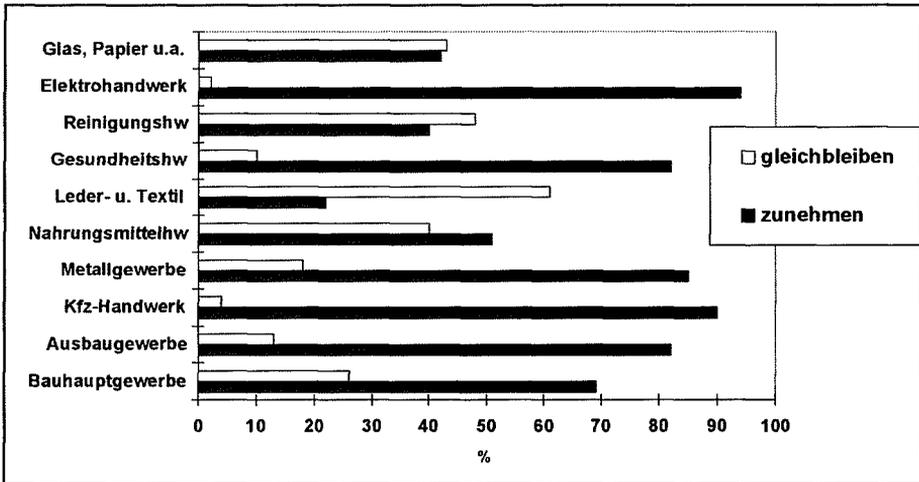
So vielfältig diese Einflussgrößen auch sind und so schwer einschätzbar die Auswirkungen im Einzelfall auf ein Unternehmen oder eine Region sein dürften, sicher ist, dass die Anforderungen an das Handwerk künftig noch weiter steigen werden. Sicher ist auch, dass die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Gesellinnen und Gesellen ganz wesentlich darüber entscheiden werden, ob das Handwerk den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts genügen werden.

Diese Meinung wurde im Grundsatz von den befragten Experten geteilt. Auch sie sind überwiegend der Ansicht, dass die Anforderungen an die Arbeitswelt in den letzten Jahren gestiegen sind und weiter steigen werden. Folgerichtig sehen die Handwerksexperten für die

Zukunft auch im Zweifelsfall eher einen Bedarf mehr Lernstarke einzustellen, als den Anteil an An- und Ungelernten zu erhöhen.

Wie bereits oben dargelegt, sind für das Handwerk **demographisch verursachte** Engpässe bei der Fachkräfteversorgung bisher nicht erkennbar. Dies bedeutet dennoch keineswegs – dass das Handwerk immer die Fachkräfte hat, finden oder halten kann, die es heute und in Zukunft braucht. Wie bereits dargelegt, ist es für die Fachkräfteversorgung des Handwerks nicht nur wichtig, rein zahlenmäßig genügend motivierte und lernbereite Lehrlinge zu finden. Es kommt vor allem darauf an, diese Arbeitskräfte im Handwerk zu halten und ihr Arbeitsvermögen zu erhalten bzw. weiterzuentwickeln. Im Prinzip sind die Voraussetzungen dafür gar nicht so schlecht. Das Handwerk ist Dank seiner eher ganzheitlichen Arbeitsweise ein Wirtschaftsbereich mit einem hohen Anteil an abwechslungsreichen und verant-

**Strukturwandel im Handwerk (in Tsd.)**



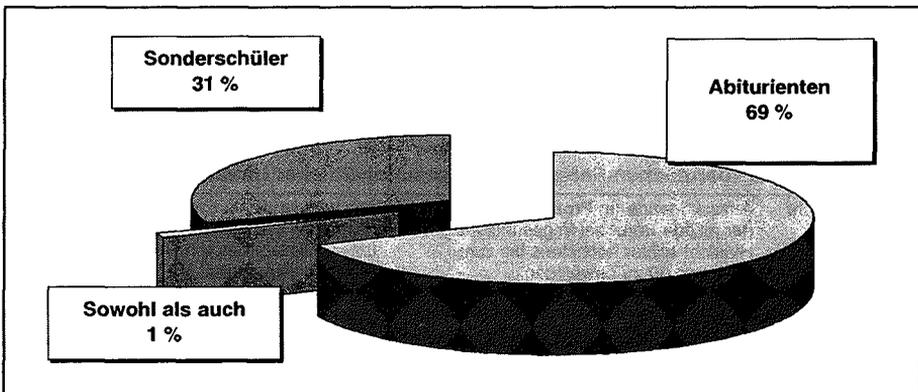
Quelle: Prognos Köln 1998

wortungsvollen Tätigkeiten sowie einem sozialen Umfeld, das von den Beschäftigten als eher positiv und sinnvoll erlebt wird.

Die regionalen Untersuchungen von Müller/Mahrstedt, die flächendeckende Befragung aller Lehrlinge durch die

IKK in NRW und die weiter unten beschriebenen Ergebnisse aus den Fallstudien von Packebusch/Weber/Sgries weisen darauf hin, dass die Arbeit im Handwerk von seinen Beschäftigten als vergleichsweise positiv wertgeschätzt wird.

**Handwerks-Delphi: Wird das Handwerk in Zukunft mehr Sonderschüler oder mehr Abiturienten ausbilden?**



**Wahrnehmung der Arbeitsbelastungen durch Erwerbstätige 1992**

	Indus- trie	Hand- werk	Handel	Öffentl. Dienst	Beschäf- tigte insg.
Nacharbeit	15	5	6	16	13
Wechselschicht	27	7	15	22	20
Lasten von über 20 kg	30	49	26	20	29
Rauch, Staub, Gase, Dämpfe	30	38	8	11	21
Kälte, Hitze, Nässe, Feuchtigkeit 30	52	21	22	29	
Lärm 43	46	11	20	29	
Öl, Fett, Schmutz, Dreck 35	43	10	13	24	
gebückt, hockend kniend, liegend arbeiten	24	48	14	17	24
Umgang mit gefährl. Stoffen	24	25	6	15	17
keine der oben genannten Belastungen 34	23	54	48	41	
<b>Psychische Belastungen (»praktisch immer« betroffen)</b>					
starker Termin-/Leistungsdruck 23	21	19	19	21	
Arbeitsausführung bis in alle Einzelheiten vorgegeben	21	15	12	13	15
Arbeitsgang wiederholt sich	21	16	21	16	18
neue Aufgaben	11	12	8	11	11
starke Konzentration	27	22	23	31	27
auf Zusammenarbeit angewiesen	39	33	31	44	38
Gesamtzufriedenheit: sehr zufrieden	24	28	28	30	28
Gesamtzufriedenheit: sehr/eher unzufrieden	10	6	9	8	9
<b>Sehr oder eher unzufrieden mit:</b>					
Aufstiegsmöglichkeiten	40	31	37	42	38
Betriebsklima	16	8	11	12	12
Art/Inhalt der Tätigkeit	11	6	9	8	9
räuml. Verhältnisse, Umfeld	23	19	17	25	21
Arbeitsdruck, -belastung	26	23	23	25	25
Möglichkeit, Fähigkeiten anzuwenden	19	11	18	17	17
Weiterbildungsmöglichkeiten	26	27	39	32	33

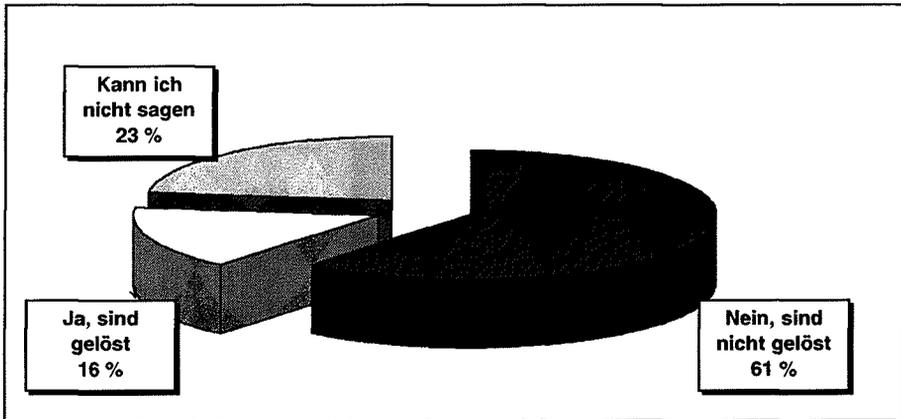
Quelle: BIB/IAB Erhebung 1991/92. Befragte insgesamt: 31.941 und Müller/Marstedt 1998

**Einschätzung der beruflichen Perspektive in gesundheitlicher Hinsicht**

Ausbildungsjahr	Auszubildende (in Prozent), die meinen, der jetzige Beruf sei in gesundheitlicher Hinsicht später höchstens bis zum Alter von 50 zu bewältigen	Auszubildende (in Prozent) die meinen, dass viele Erwerbstätige ihrer Berufsgruppe unter arbeitsbedingten Gesundheitsbeschwerden leiden
1.	24	39
2.	38	58
3. oder 4.	40	63

Quelle: Müller/Marstedt 1998

**Handwerks-Delphi: Halten Sie Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die sich aus dem Umgang mit gesundheitsgefährdenden Arbeitsstoffen ergeben, im Handwerk für gelöst?**

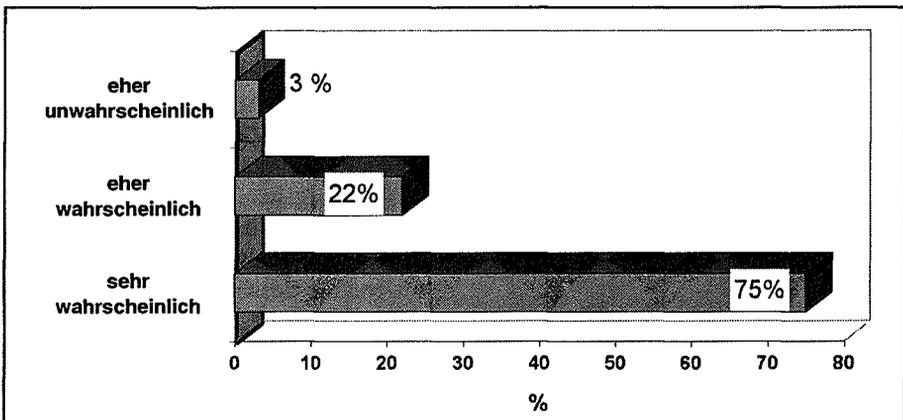


Es sind vor allem die unmittelbaren Arbeitsbedingungen im Handwerk, die häufiger von den Beschäftigten im Handwerk kritisiert werden und es gibt einige Handwerksbereiche, in denen schon die Lehrlinge die Einschätzung erwerben, dass »Mann« oder »Frau« im Handwerk nicht alt werden kann.

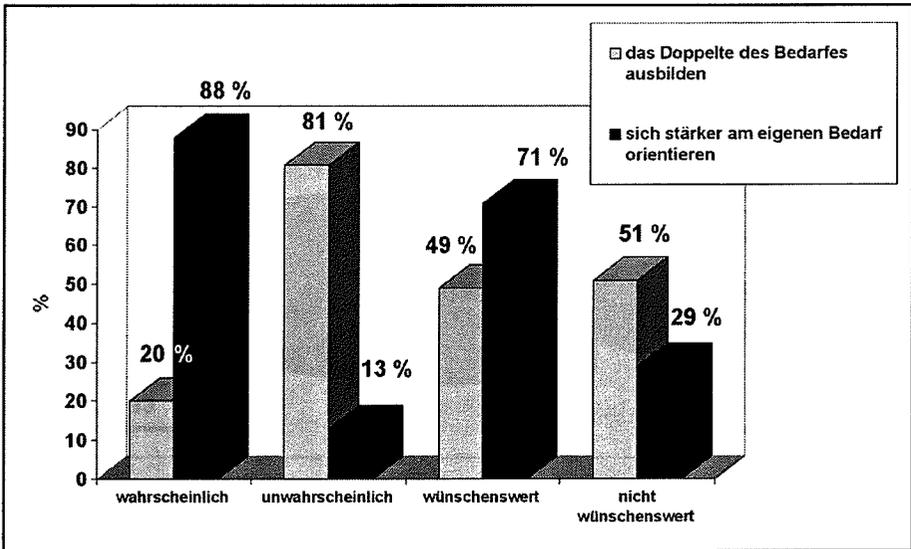
Dies gilt auch für die Gewerke, die von der FH-Niederrhein untersucht wurden, worauf weiter unten noch detaillierter eingegangen werden wird.

Neben dem Lohnniveau und den fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten sind es vor allem die Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die zur Unzufrie-

**Handwerks-Delphi: Halten Sie es für wahrscheinlich, dass es in Deutschland in den nächsten 10–15 Jahren ein Überangebot an Arbeitskräften geben wird?**



**Handwerks-Delphi: Wie wird sich das Handwerk in Sachen Ausbildung in Zukunft verhalten?**



denheit unter den Beschäftigten führen. Dass die Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes noch nicht in allen Betrieben oder Gewerken hinreichend gelöst sind, korrespondiert auch mit der Einschätzung der befragten Experten.

Die heute schon unübersehbaren qualitativen Probleme bei der Ausbildung müssen also sehr viel ernster genommen werden und stellen für die Zukunft ein Risiko für die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit des Handwerks dar.

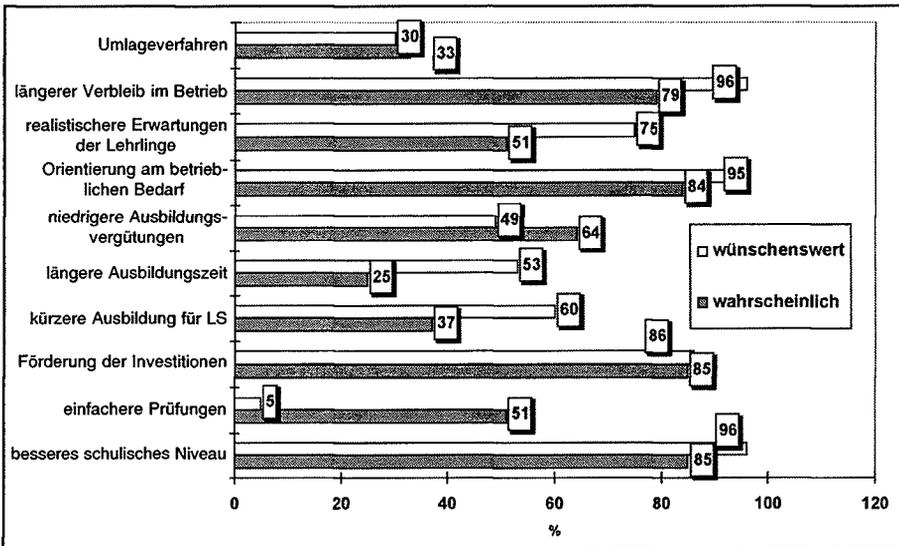
Die Frage nach der Qualität und der Sicherung des Fachkräftepotentials dürfte sich neben der Problematik der hohen Arbeitskosten, auf die weiter unten noch einmal sehr ausführlich eingegangen wird, der wichtigste begrenzende Faktor für diesen Wirtschaftsbereich sein.

Dabei handelt es sich um eine Entwicklung, die im Handwerk durchaus wahrgenommen wird. Leider verführt die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit und die Erwartung, dass es auch in den nächsten 10–15 Jahren, ein großes Angebot an Arbeitssuchenden geben wird, dazu, die Fragen der Ausbildung und der Personalentwicklung weniger ernst zu nehmen.

Die Delphi-Befragung gibt auch Auskunft über die Ausbildungssituation im Handwerk. Im Grundsatz sind die Experten dafür, mehr Ausbildungsverhältnisse einzugehen. Sie gehen im übrigen davon aus, dass das Handwerk vor allem dann wieder mehr ausbilden würde,

- wenn die Beschäftigten länger im Betrieb blieben,
- wenn die Ausbildungsreife der Jugendlichen den Erwartungen und Erfordernissen besser entspräche

**Handwerks-Delphi: Das Handwerk würde mehr ausbilden, wenn...**



- wenn die Investitionen, die mit der Ausbildung verbunden sind, gefördert würden
- wenn die Ausbildung besser auf den betrieblichen Bedarf zugeschnitten wäre.

**4 Neue Märkte:  
Chancen für das Handwerk**

Die Frage nach der Zukunft des Handwerks und seinen Beschäftigten ist letztlich auch immer die Frage nach der Zukunft der Märkte, nach zukunftsfähigen Produkten und Dienstleistungen. Es besteht kaum Zweifel daran, dass die steigende Zahl der Einpersonenhaushalte und der älteren Menschen auf die Nachfrage nach handwerklichen Produkten und Dienstleistungen positive Auswirkungen haben wird. Fast 80 % der Experten halten dies für höchstwahrscheinlich.

Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft stellt auch das Handwerk vor neue Aufgaben: Die Nachfrage nach gewerkeübergreifenden Leistungen wird steigen und damit wird die Notwendigkeit zur Kooperation, zur flexiblen Spezialisierung aber auch mit einem steigenden Kapitalbedarf einhergehen. Zumal bei sinkenden Arbeitskosten sehen die Handwerksexperten die Chancen dieses Wirtschaftsbereiches wachsen: Dienstleistungen, Reparaturen und Instandsetzungsarbeiten, das sind doch neue Geschäftsfelder. Energie und Solaranlagen würden verstärkt nachgefragt werden. Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft und zur Wissensgesellschaft wird von den befragten Experten auch für das Handwerk ganz deutlich gesehen. Das gleiche gilt für die Chancen, die mit einer Flexibilisierung der Arbeitszeiten verbunden ist. Hier

werden die Möglichkeiten, auf diese Weise besser auf Kundenwünsche eingehen zu können, von den Befragten ganz deutlich. Den neuen Medien stehen die Experten aufgeschlossen gegenüber: 65 % halten den Einsatz elektronischer Netzwerke und Medien im Handwerk für eine Chance für die Betriebe.

Die Frage danach, mit welchen Strategien das Handwerk auf den verschärften Wettbewerb um Arbeitskräfte vermutlich reagieren werde, weist darauf hin, dass Anspruch und Wirklichkeit, Vernunft und Handeln nicht immer übereinstimmen: So wäre es ja naheliegend anzunehmen, dass die Handwerksbetriebe verstärkt auch um junge Frauen werben, zumal sich in der Praxis die Frauen auch in den meisten männlich dominierten Gewerken des Handwerk durchaus bewähren und oft genug ihre männlichen Kollegen sogar überflügeln. Doch obgleich ein wachsenden Frauenanteil von 88 % der Befragten als wünschenswert angesehen werden, halten 56 % der Experten eine solche Entwicklung immer noch für »eher unwahrscheinlich«.

Der Einsatz älterer und erfahrener Arbeitskräfte hingegen wird von 95 % der befragten Experten nicht nur für wünschenswert gehalten, 75 % der Experten halten diese Entwicklung darüber hinaus auch noch für wahrscheinlich.

### **Alte Menschen – neue Märkte**

Die älteren Verbraucher (50+) bilden gegenwärtig ein besonders wichtiges Marktsegment, das

- als einziges weiter und deutlich wachsen wird
- über ein hohes Kaufkraftpotential verfügt

- eine »Lupenfunktion« im Hinblick auf z. B. Kundenfreundlichkeit, Serviceorientierung einnimmt

Die »Wollies« (Well Income Old Leisure People), Woopies (Well-off oder people) oder auch »jungen Alten« genannte Altersgruppe trägt schon heute überdurchschnittlich zum Gesamtkonsum bei – Tendenz steigend.

Es ist für die Unternehmen im Handwerk daher von vitalem Interesse, sich mit dem Lebensgefühl und den Wünschen dieser Kunden intensiver zu beschäftigen. Viele Marketingstrategen der Industrie haben dies bereits getan – zumal im außereuropäischen Ausland.

Dabei wird diese Kundengruppe zunächst einmal grob in die »jungen Alten« und die Gruppe der über 75-Jährigen unterteilt. Anders als in der Vergangenheit ist die Altersgruppe zwischen 60 und 75 Jahren von heute überaus aktiv und lebenszugewandt. Sie nimmt an den gesellschaftlichen Aktivitäten (hier auch Konsum) rege Anteil. Ein Trend, der in den nächsten Jahrzehnten wohl schon deshalb anhalten wird, weil die Menschen erfahrungsgemäß altern, wie sie zuvor gelebt haben und die Vermögensverhältnisse diese Lebensart immer mehr älteren Menschen erlauben wird.

Die Kaufkraft liegt gegenwärtig pro Kopf bei den Personen zwischen 30 und 39 Jahren bei DM 1.300 pro Monat, bei den 50- bis 59-Jährigen bei DM 1.850 und bei den wenigsten 60-Jährigen unter DM 1.700 pro Monat. In den Jahren 1998–2002 werden 5 Millionen Haushalte Werte von DM 2,6 Billionen DM erben, wovon DM 1 Billion Geldvermögen sind. 72 % der 50- bis 69-Jähri-

**Monatliche Haushaltsnettoeinkommen 1997 (Hamburg)**

Alter	20 bis 29	30 bis 39	40 bis 49	50 bis 59	60plus
HH-EK netto	4.116 DM	4.192 DM	4.750 DM	4.224 DM	3.045 DM
Anzahl Personen	2,7	3,2	3,2	2,3	1,8
EK pro Person	1.524 DM	1.310 DM	1.484 DM	1.836 DM	1.691 DM

Quelle: Statistisches Landesamt

gen sind mit ihrem Familieneinkommen zufrieden.

Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass dies nur für die Haushalte gilt, die schon immer oder während der Erwerbstätigkeitsphase wohlhabend waren. Arme bleiben auch im Alter arm. Auch die Haushalte der Neuen Bundesländer stehen vergleichsweise schlechter da, weil weniger »erben« werden und der Besitz von Immobilien weniger verbreitet ist.

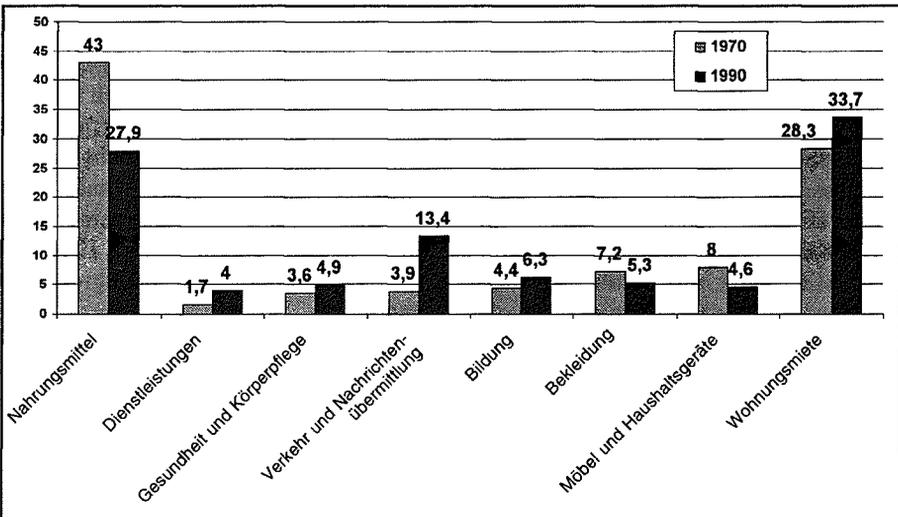
Doch je älter die Kunden sind, desto spezifischer sind sie zu behandeln. Auf der einen Seite nimmt z. B. das Spektrum der Sinneswahrnehmungen schritt-

weise ab. Auf der anderen Seite nimmt der Wunsch nach persönlicher Betreuung, nach Höflichkeit, Aufmerksamkeit und Geduld zu. Im Grundsatz gilt: **Freundlichkeit ist wichtiger als der Preis.**

Im Wettbewerb um den 60-Plus-Kunden wird die Qualifikation und die soziale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielen. 31 % der älteren Kunden fühlen sich beispielsweise beim Einkaufen ungeduldig und rücksichtslos behandelt<sup>3</sup>.

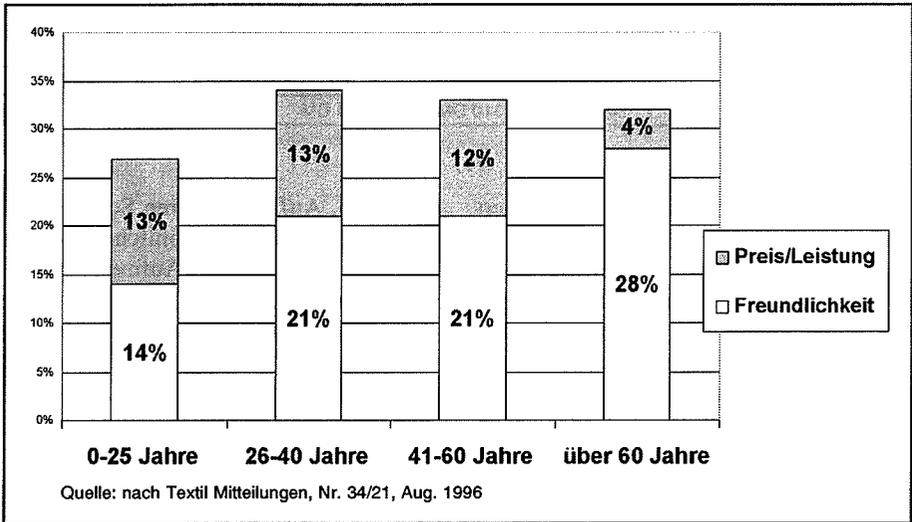
<sup>3</sup> Quelle: Hamburg Mannheimer Stiftung

**Struktur der Versuchsausgaben der Rentnerhaushalte 1970 und 1990 im Vergleich**



Quelle: Statistisches Bundesamt

**Freundlichkeit ist wichtiger als der Preis – Kriterien für die Geschäftswahl**



Die Erfolgsfaktoren für den Umgang mit dieser Kundschaft sind: Höflichkeit, Freundlichkeit, Aufmerksamkeit und Geduld. Fachkompetenz alleine reicht nicht. Und wenn mit Blick auf diesen Kundenkreis von einer »Lupenfunktion« gesprochen wird, so soll damit gesagt werden, dass Unternehmen, deren Beschäftigte sich auf diesen Kundenkreis einstellen können, generell die Voraussetzungen erfüllen erfolgreich in einer Dienstleistungsgesellschaft mit ihren Kunden kommunizieren zu können. Mitarbeiter, die aktiv auf ältere Kunden zugehen und diese wertvolle Kundengruppe gekonnt beraten – hier dürften erfahrene Mitarbeiter und viele Frauen im Vorteil sein – werden auf diese Weise zu einem wichtigen Aktivposten für den Erfolg von Handwerksbetrieben.

Senioren werden zu Kunden, wenn auf sie und ihre Vorstellungen eingegangen

wird. Das beginnt beim Aussehen. Der Seniorekunde erwartet Kompetenz und Erfahrung – gestandene Fachleute, die ihre Sprache sprechen, die prompt und zuverlässig ihre Problem lösen. Senioren brauchen Handwerk im häuslichen Bereich auch für kleinere Aufträge, wollen aber als »Vollkunde« behandelt werden. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, sind sie bereit und in der Lage mehr zu zahlen. Angesichts einer durchschnittlichen Lebenserwartung einer oder einer bzw. eines 60-Jährigen von 24 resp. 19 Jahren lohnt es sich in diese Kundengruppe zu investieren.

Die auf das Kundensegment von Senioren ausgerichteten Medien (Fernsehen, Illustrierte, Zeitung) sind für das Handwerk mit seinem hauptsächlich örtlichen Bezug weniger geeignet.

Erfolgersprechend und bezahlbar ist lokales Marketing, z. B. über – Tageszeitung und Branchendienste

– Handzettel und Vorführungen, Direktmarketing

– »Handwerker-Notdienste« usw.

Hierbei sind Schriftgröße, Inhalte und insbesondere Darstellung auf die Vorstellungen von Senioren anzupassen: Senioren mögen es ein wenig langsamer, informativer und »redlicher« als andere Zielgruppen.

Ein Handwerksbetrieb, der Zugang zu Älteren gefunden hat, gute Arbeit leistet und Kontinuität sicherstellt, hat diese Kunden für sich gewonnen. Senioren sind eher standortgebunden und suchen Beständigkeit. Zugleich sind sie bereit, die gleiche Beständigkeit in Form von dauerhafter Kundenbindung zu pflegen.

Handwerksbetriebe, die diesen Kundenkreis erreichen wollen, sollten dabei immer im Auge behalten, dass der Seniorenmarkt tendenziell ein weiblicher Markt ist. Frauen stellen heute 2/3 aller über 60-Jährigen. Die über 75-Jährigen haben sogar einen Frauenanteil von rund 75 %. Fast 80 % dieser Frauen leben allein.

### **Der Seniorenmarkt und das Bedürfnisfeld Wohnen**

Neben der Ernährung und der Gesundheit, sowie anderen personenbezogenen Dienstleistungen ist das Bedürfnisfeld Wohnen für den Seniorenmarkt von besonderer Bedeutung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die älteren Kunden zwar in manchen Hinsichten »altersspezifische« Bedarfe haben, diese speziellen Wünsche jedoch keineswegs etwas mit »Defiziten« zu tun haben. Natürlich spielen Komfort und Sicherheit eine große Rolle: doch nicht nur, wie das Beispiel »vitales Wohnen« weiter unten illustriert.

Die große Mehrheit der älteren Menschen leben bis zuletzt in der eigenen Wohnung. In der Bundesrepublik gibt es 11 Millionen Haushalte mit 16 Millionen Personen im Alter von 60 und mehr. 3 Millionen Wohnungen von Haushalten älterer Menschen sind mit Ausstattungsmängeln behaftet, mehr als 1 Millionen Wohnungen müssen auch heute noch als »Substandard« gekennzeichnet werden, zumal die sanitären Verhältnisse betreffend.

Hier bietet sich beispielsweise ein wichtiges Marktsegment für das Handwerk – wenn es sich über die rein technische Dimension hinaus auch als Berater, Dienstleister, Betreuer und Problemlöser versteht. Einzelne Sanitärgrößhändler bieten inzwischen spezielle Sortimente und Qualifizierungsmaßnahmen für SHK-Betriebe an, die sich auf diesen Kundenkreis und seine Bedürfnisse spezialisieren wollen.

Auch die Übernahme kleiner Reparaturaufträge kann sich über den unmittelbaren Auftrag hinaus auszahlen, wenn dieselben Kunden oder ihre Verwandten später einen »zuverlässigen und freundlichen« Handwerker suchen oder dies eine Gelegenheit bietet, mit den Kunden über ihre Bedürfnisse z. B. in Sicherheitsfragen zu beraten.

**Die Vitale Wohnung**  
Der SENIOR-CLUB DEUTSCHLAND e.V., ein einflussreicher Verein, der sich mit einer eigenen Zeitschrift, Öffentlichkeitsarbeit und Dienstleistungen an die ältere Generation wende, setzt sich z. B. mit neuen Wohnkonzepten auseinander

und hat unlängst in Kooperation mit Sanitär- und Möbelherstellern eine Ausstellung zu diesem Thema veranstaltet. Die sechs wichtigsten Fragen, die sich dem SEN!OR-CLUB DEUTSCHLAND e.V. für das Wohnen im Alter stellen sind:

1. Wie kann ich die Wohnung einem dynamischen Alternsprozess anpassen um ihn (den Alternsprozess) positiv zu beeinflussen?
2. Wie und wo kann ich individuelle Freiräume schaffen für ein Alter, in dem sich der Mensch in einem vorher noch nie gekannten Ausmaß individualisiert?
3. Wie kann ich die Wohnung in Abstimmung auf meine Bedürfnisse ausstatten, damit sie mich vitalisieren kann?
4. Wie kann ich meine Wohnung zum Fitness-, Trainings- und Prophylaxe-Center umfunktionieren?
5. Wie muss ich meine Wohnung gestalten, damit sie mich bei den Schlüsselfunktionen positiven Älterwerdens herausfordert; bei der Ernährung, die ich im Alter umstellen muss, bei der Körperpflege,

die ich zu intensivieren habe, und beim unerlässlichen Kopf- und Körpertraining?

6. Was kann ich tun, damit die Bequemlichkeit und die Geruhsamkeit des Alters mich nicht lahmlegen?

Quelle: Vitales Wohnen. Der neue Weg zu mehr Lebensqualität und Sicherheit im Alter. Herausgeber: SENIOR-CLUB DEUTSCHLAND e.V.; Frankfurt/Main

Ein wachsender Teil der älteren Menschen entscheidet sich inzwischen für Formen des »betreuten Wohnens«. Bisher sind etwa 300.000 Wohnungen dieser Art gebaut worden. Diese Wohnungen müssen spezifische Voraussetzungen erfüllen z. B. »barrierefrei« sein und sie sind in der Regel mit Dienstleistungsangeboten gekoppelt, die z. T. auch das Handwerk betreffen. Die Kooperation mit den Trägern solcher Einrichtungen oder Wohnungsbaugesellschaften im Sinne dieser Kunden kann für Handwerksbetriebe sehr lohnend sein. Einzelne größere Handwerksunternehmen oder Kooperationen können an guten Standorten mit Hilfe öffentlicher Finanzierungshilfen selber solche Anlagen bauen und betreuen.

---

# Kapitel II: Personalentwicklung im Handwerk – die Zukunft gestalten

## 1 Problemlage

Die demographische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland ist, wie oben bereits dargestellt, durch einen Rückgang und eine Überalterung der Bevölkerung gekennzeichnet. Zwar wird diese Veränderung nicht so dramatisch ausfallen, wie ursprünglich von Experten<sup>4</sup> befürchtet, aber sie wirkt sich auf die Altersstruktur der Erwerbspersonen aus.

Aufgrund eigener Erhebungen wissen wir, dass bereits heute das Handwerk in einigen Branchen Personalprobleme hat. Trotz hoher Jugendarbeitslosigkeit ist es für einige Betriebe regional schwierig, geeignete qualifizierte Bewerber/-innen mit ausreichender Betriebsbindung zu bekommen.

So beträgt die Fluktuationsquote in den untersuchten Gewerken Dachdecker-, Kfz- und Sanitär/Heizung/Klima (SHK) – Handwerk zwischen 25% und 37%<sup>5</sup>.

Verstärkt wird dies durch die Gesundheitssituation insbesondere älterer Arbeitnehmer/-innen, von denen etliche

wegen gesundheitlicher Belastungen frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden<sup>6</sup>.

Zusätzlich zu den Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur (Rückgang und Überalterung), die bereits erhebliche Anforderungen an Personalentwicklung, Qualifizierung, Organisations- und Technikentwicklung stellen, bringt der wirtschaftliche Strukturwandel neue Anforderungen mit sich – stärkere Dienstleistungsorientierung, fortschreitende Technisierung und Flexibilisierung – um nur einige Stichworte zu nennen.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit kleine und mittlere Handwerksbetriebe diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen können. Eine Voraussetzung hierfür sind motivierte, qualifizierte und gesunde Mitarbeiter/-innen.

Zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit müssen folglich in der Personalarbeit vermehrt Anstrengungen unternommen werden, um die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen und somit auch die des Betriebes zu sichern.

---

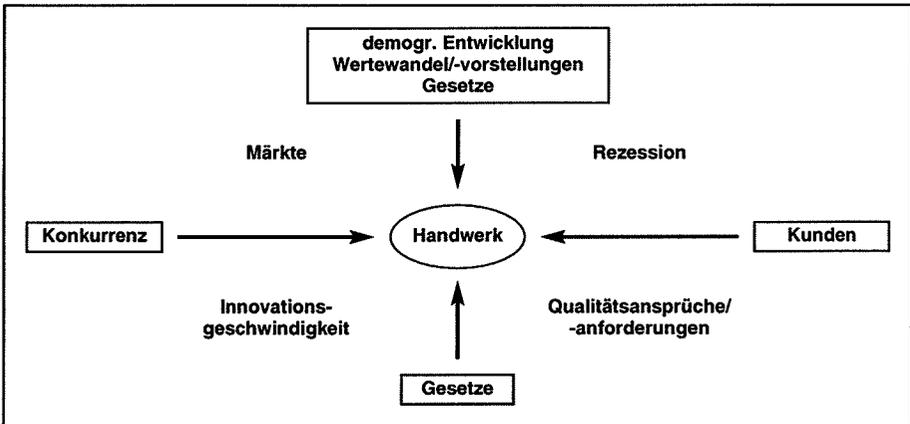
<sup>4</sup> vgl. Prognos AG (1989). Arbeitslandschaft bis 2010 nach Umfang und Tätigkeitsprofilen. Text- und Anlagenband. BeitrAB 131.1 & 131.2. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung d. Bundesanstalt f. Arbeit. Nürnberg

<sup>5</sup> IKK-Bundesverband (1998). Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens in den Gewerken Dachdecker, Kfz, SHK. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekts »Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk« der FHN.

---

<sup>6</sup> vgl. Elsner, G. & Volkholz, V. (Hrsg.) (1991). Alter, Leistung, Gesundheit. Graue Reihe – Neue Folge 35. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.)

## Tendenzen



### Ziele der Personalentwicklung: qualifizierte, motivierte und gesunde Mitarbeiter/-innen

Aufgabe einer Personalentwicklung im Rahmen einer zukünftigen Strategie der Personalarbeit sollte die Durchführung von Maßnahmen sein, die das menschliche Arbeitsvermögen erhalten und erweitern, zumindest aber nicht einschränken.

Dazu gehören

- die Gestaltung von Arbeitsbedingungen,
- die Verminderung psychischer und physischer Belastungen,
- die ergonomische Arbeitsgestaltung,
- die Auswahl geeigneter Mitarbeiter/-innen,
- der Ausbau von Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeitstätigkeit und
- die Berufswegplanung.

Ziel des Forschungsprojektes »Demographische Veränderungen – Zukünftige Anforderungen und Strategien für das Handwerk« war die Erarbeitung von

Orientierungspunkten für Personalentwicklungsmaßnahmen im Handwerk. Die FH-Niederrhein, die sich mit den Aspekten der Personalentwicklung schwerpunktmäßig befasste, kooperierte mit dem Bundesverband der Innungskrankenkassen und dem Kölner Forschungsinstitut Systemkonzept<sup>7</sup>.

### Anforderungen an die Personalentwicklung

Vor dem Hintergrund der besonderen Alterszusammensetzung seiner Beschäftigten wird das Handwerk stärkere Probleme mit der Veränderung der Altersstruktur der Erwerbspersonen in der Bundesrepublik bekommen als andere Wirtschaftszweige. Als grundlegende

<sup>7</sup> Die Innungskrankenkassen lieferten Daten über gesundheitliche Beeinträchtigungen und Strukturdaten der einzelnen Gewerke. Auf der Basis dieser Daten sollten Schlussfolgerungen für integrierte betriebliche Konzepte der Personalarbeit und für überbetriebliche Strategien vor dem Hintergrund des demographischen Wandels gezogen werden. Systemkonzept erarbeitete ebenfalls auf der Grundlage der Betriebsdaten Konzepte des Gefahstoffmanagements im Rahmen der Personalentwicklung.

strategische Orientierungen der Personalarbeit wird das Handwerk daher

- die Verweildauer älterer Arbeitnehmer im Handwerk verlängern,
- die Attraktivität der Gewerke für Berufsanfänger erhöhen,
- in einigen Gewerken den Frauenanteil steigern müssen.

Ausschlaggebend für die Attraktivität eines Berufs wird in Zukunft u. a. die menschengerechte Gestaltung der Arbeit und Arbeitsplätze sein (Arbeitsanforderungen, -inhalte und -bedingungen).

Aus arbeitspsychologischer Sicht kann die Bewertung der Arbeitstätigkeit in Anlehnung an Hacker<sup>8</sup> in vier Dimensionen erfolgen:

- *Ausführbarkeit*  
Schaffung von Voraussetzungen (v. a. ergonomische) zur Ausführung von Arbeitsaufgaben.
- *Schädigungslosigkeit*  
Vermeidung von langfristigen Gesundheitsschäden (körperliche Schäden, psychosomatische Erkrankungen), die aus den Arbeitstätigkeiten entstehen.
- *Beeinträchtigungsfreiheit*  
Vermeidung von Störungen des Wohlbefindens.
- *Persönlichkeitsförderlichkeit*  
Einbringen und Entwicklung der Fähigkeiten und Interessen der Beschäftigten in Bezug auf die Arbeitstätigkeit.

Aus den Bewertungen der Ausführbarkeit, Schädigungsfreiheit und Beeinträchtigungsfreiheit lassen sich Belastungs- und Gefährdungsfaktoren erkennen und be-

einflussen, um arbeitsbedingte Gesundheitsschäden zu vermeiden.

Zur Förderung der Persönlichkeitsentwicklung sind Qualifikationsstrategien und Maßnahmen der Personalentwicklung erforderlich, die den Meister und die Beschäftigten zu einem zukunftsorientierten Umgang mit Arbeitsorganisation und Technik befähigen. Einige Wissenschaftler<sup>9</sup> gehen davon aus, dass über die Förderung der beruflichen Qualifikationen hinaus für die Gestaltung der Arbeits- und der organisatorischen Bedingungen Bildungs-, Beratungs- und Planungsmaßnahmen notwendig sind.

### Stärken des Handwerks

Handwerkstätigkeit weist – legt man arbeitswissenschaftliche Kriterien wie Vollständigkeit, Freiheitsgrade, Abwechslung, Zeitstruktur, Arbeitsbeziehungen etc. zugrunde<sup>10</sup> – eine Vielzahl von positiven Bedingungen auf:

- Es gibt flache Hierarchien und übersichtliche Strukturen mit dem Inhaber/Meister bzw. Inhaberin/Meisterin an der Spitze. Die Informations- und Entscheidungswege sind in der Regel kurz und direkt.
- Die Betriebsabläufe (Planungs-, Ausführungs- und Kontrolltätigkeiten, Arbeitsvorbereitung, Materialbeschaffung, Kommunikationswege) können der aktuellen Arbeitssituation schnell und flexibel angepasst werden.

<sup>9</sup> z. B. Holling, H./Liepmann, D. (1995). Personalentwicklung. In: Schuler, H. (Hrsg.). Lehrbuch Organisationspsychologie. 2. korr. Aufl. Bern: Huber

<sup>10</sup> vgl. Hacker, W. (1995). Arbeitstätigkeitsanalyse. Heidelberg: Asanger.

Strohm, O./Ulich, E. (1997). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Zürich: vdf, Hochschulverlag an der ETH Zürich.

<sup>8</sup> Hacker, W. (1986). Arbeitspsychologie. Bern: Huber.

- **Handwerkstätigkeit** zeichnet sich durch Aufgabenvielfalt (planen, ausführen, kontrollieren), Abwechslungsreichtum und selbstständige Entscheidungs- und Handlungsspielräume aus. Eine Entfremdung von der Arbeit und monotone Tätigkeiten aufgrund einer extremen Arbeitsteilung, z. B. bei industriellen Tätigkeiten, sind im Handwerk kaum anzutreffen.

Neben den motivationsfördernden Elementen in der Arbeitstätigkeit, die erhalten und ausgebaut werden müssen, gibt es jedoch auch arbeitsbedingte Erkrankungen und gesundheitsgefährdende Faktoren am Arbeitsplatz, die ein Altern im Handwerk erschweren.

## 2 Ergebnisse der Betriebsfallstudien in NRW

### 2.1 Gewerkestruktur

In dem Projekt wurden in achtundvierzig Unternehmen des Dachdecker-, Kfz- und SHK (Sanitär, Heizung, Klima) – Handwerks in den Regionen Köln, Mönchengladbach und Oberhausen/Mülheim Betriebsinhaber, Führungskräfte und Beschäftigte interviewt und Tätigkeitsanalysen durchgeführt. Die Daten von insgesamt 66.317 Beschäftigten in vier Regionaldirektionen der IKK wurden für diese Untersuchung zusammengefasst und analysiert.

#### **Dachdecker**

Über 136.000 Personen in 9.047 Betrieben waren 1995 im Dachdecker-Handwerk beschäftigt.

Das Gewerk besteht überwiegend aus Kleinbetrieben, rund 12 Beschäftigte pro Betrieb. 86% der Handwerksbetriebe haben 1–19 Beschäftigte<sup>11</sup>.

Die Betriebsgröße in den untersuchten fünfzehn Betrieben aus den Regionen Köln, Mönchengladbach und Mülheim lag zwischen drei und sechsundfünfzig Beschäftigten.

In den Betrieben wurden insgesamt fünfundvierzig Personen, davon fünfzehn Geschäftsführer und dreißig Beschäftigte, befragt.

Das Tätigkeitsfeld der untersuchten Betriebe umfasst

- Dacheindeckungen aller Art,
- Ausführung von Außenwandbekleidungen,
- Abdichtungen von Bauwerken und Bauwerkteilen,
- Spezialaufgaben (Begrünung, Solartechnik, Ausbau etc.).

Die Deckung und Abdichtung von Neubauten wird überwiegend von größeren Betrieben durchgeführt, während die Instandsetzungsarbeiten und Sanierung eine Domäne kleinerer Betriebe ist. Neben den allgemeinen Dach- und Abdichtungsarbeiten sind einige der untersuchten Betriebe auf denkmalgeschützte Gebäude, Metaldächer und Dachbegrünungen spezialisiert.

#### **Kfz**

Im Kfz-Handwerk waren 1995 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes 417.662 Personen in 54.489 Betrieben beschäftigt.

Das Kfz-Handwerk ist überwiegend klein- bis mittelständisch strukturiert.

---

<sup>11</sup> Statistisches Bundesamt 1995.

Die durchschnittliche Betriebsgröße beträgt 8 Arbeitskräfte (1991). 67 % der Betriebe haben 1–9 Beschäftigte<sup>12</sup>. Das Verhältnis freier Werkstätten zu Verlagswerkstätten beträgt ungefähr 50:50.

Die Betriebsgröße in den untersuchten sechzehn Betrieben liegt zwischen einem und einhundertundsechs Beschäftigten.

In diesen Betrieben wurden insgesamt siebenundvierzig Personen, davon sechzehn Geschäftsführer und einunddreißig Beschäftigte befragt.

Das Tätigkeitsfeld umfasst

- Werkstattgeschäft (Service/Wartung, Reparaturen und Inspektionen (ca. 21 % des Umsatzes)
- Neu- bzw. Gebrauchtwagenhandel (ca. 75 % des Umsatzes)
- Teile- und Zubehörverkauf (ca. 4 % des Umsatzes)<sup>13</sup>.

## SHK

485.400 Personen in 46.032 Betrieben waren 1995 in der SHK-Branche, aufgeteilt in Gas- und Wasserinstallateur – sowie Zentralheizungs- und Lüftungsbauunternehmen, beschäftigt. Mit einem Umsatz von 68,8 Mrd. DM gehört die SHK-Branche zu den großen Gewerken des Handwerks. Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei 10 Beschäftigten<sup>14</sup>.

Die Betriebsgröße in den untersuchten siebenzehn Betrieben aus den Regionen Köln, Mönchengladbach und Mülheim lag zwischen acht und dreißig Beschäf-

tigten. In den Betrieben wurden insgesamt neununddreißig Personen, davon siebenzehn Geschäftsführer und zweiundzwanzig Beschäftigte befragt.

Das Tätigkeitsspektrum umfasst

- die Montage und Installation von Trinkwasser-, Gas-, Heizungs- und Lüftungsanlagen sowie der Abwasserentsorgung und Warmwasserbereitung in privaten und öffentlichen Gebäuden
- Sanierung und Wartung kompletter Heizungsanlagen, bzw. Lüftungs- und Klimaanlage
- Kundenberatung z. B. über energiesparende Anlagen

Die untersuchten Betriebe sind in beiden Gewerken tätig, so dass im folgenden auch beide Tätigkeitsfelder berücksichtigt wurden.

Festzuhalten ist, dass alle drei untersuchten Gewerke (Dachdecker-, Kfz- und SHK-Handwerk) sich durch folgende Merkmale auszeichnen:

- Die meisten Beschäftigten arbeiten in Kleinbetrieben (1–9 Beschäftigte).
- Die Unternehmen haben eine junge, fast ausschließlich männliche Belegschaft.
- Der Facharbeiteranteil ist hoch.
- Die Unternehmen sind überwiegend regional tätig.

## 2.2 Personalsituation

Die richtige Auswahl von Mitarbeiter/-innen wird in Zukunft immer wichtiger. Die Konkurrenz um qualifizierte junge Leute, die an einer gewerblichen Be-

<sup>12</sup> Zentralverband des deutschen Kraftfahrzeuggewerbes (1996). Geschäftsbericht 1996. Bonn.

<sup>13</sup> Westdeutscher Handwerkskammertag (1995). Das Handwerk in Nordrhein-Westfalen. Ergebnisse der Handwerksstatistik 1994/95. Düsseldorf.

<sup>14</sup> Statistisches Bundesamt 1995

**Zukünftiger Bedarf an Auszubildenden in den Gewerken nach Schulabschlüssen**

	Dachdecker	Kfz	SHK
Azubis mit HSA	53,3 %	37,5 %	58,8 %
Azubis mit RS	80,0 %	100,0 %	100,0 %
Azubis mit Abi	26,7 %	31,3 %	58,8 %

Quelle: Eigene Erhebungen. Ergebnisse der Geschäftsführer-Befragung aus 48 Betrieben (Mehrfachnennungen waren möglich)

rufsausbildung bzw. Berufstätigkeit interessiert sind, nimmt zu.

Auf die Frage nach dem künftigen Bedarf an Auszubildenden und deren Schulabschlüssen antworteten viele Inhaber, dass sie wegen der gestiegenen Qualifikationsanforderungen Schulabgänger/-innen mit Realschulabschluss oder gleichwertigem Abschluss bevorzugen.

**Bereits 46,7 % der Dachdeckerbetriebe, 62,5 % der Kfz-Betriebe und 41,2 % der SHK-Betriebe sehen keinen Bedarf mehr für Hauptschulabgänger/-innen in ihren Betrieben.**

Während das Kfz-Handwerk auf der Wunschliste der Ausbildungsberufe bei den männlichen Jugendlichen immer noch an 1. Stelle steht, haben das Dachdecker- und SHK-Handwerk Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Auszubildenden v. a. mit Realschulabschluss. Für diese Jugendlichen ist das Handwerk häufig nur **2. Wahl** bei ihren Berufswünschen.

In allen drei Gewerken wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften überwiegend durch die Übernahme eigener Auszubildender gedeckt. Entscheidungsgrundlagen, ob ausgebildet wird oder nicht, sind Erfahrung, Tradition, wirtschaftliche Auftragslage und Kosten der Ausbildung. Bei schlechter Geschäftslage neigten die befragten Betriebe dazu, weniger auszubilden – wie

in den letzten Jahren geschehen. Das ist vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung personalpolitisch kurzsichtig, da es zu einem Facharbeitermangel führen könnte.

Zusätzlich zu den ausgebildeten Fachkräften haben die Betriebe in allen Gewerken weiteren Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern. Während im Kfz-Handwerk v. a. Spezialisten benötigt werden, sind es im SHK-Handwerk erfahrene Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen und im Dachdecker-Handwerk Angelernte.

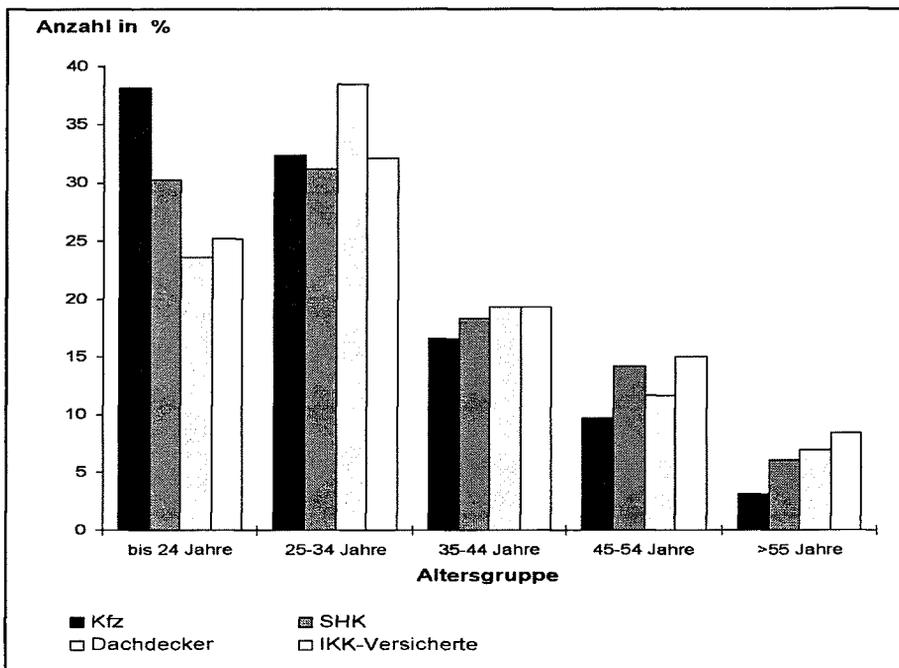
Personalauswahl im Handwerk bedeutet in erster Linie Auswahl von Auszubildenden.

In zweiter Linie bedeutet Personalbeschaffung und -auswahl die Deckung des Ersatzbedarfs, der durch Fluktuation entsteht. So beträgt die Fluktuationsquote in den vier vom IKK-Bundesverband untersuchten Regionaldirektionen bei den Dachdeckern 36,7 %, im Kfz-Gewerk 26 % und im SHK-Handwerk 24,6 %.<sup>15</sup>

Berücksichtigt man die demographische Entwicklung und die gestiegenen Anforderungen an die Arbeitswelt, dann wird es mittelfristig zu Engpässen bei der Facharbeiterversorgung kommen.

<sup>15</sup> IKK-Bundesverband (1998). Analyse des Arbeitsfähigkeitsgeschehens in den Gewerken Dachdecker, Kfz, SHK. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekts »Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk« der FHN.

## Altersstruktur in den untersuchten Gewerken und Regionen



Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Mittelwerten der Jahre 1993–95 der Regionaldirektionen Aachen, Essen, Köln und Mülheim-Oberhausen des IKK-Bundesverbandes auf der Basis von 66.317 Versicherten aus Dachdecker-, Kfz- und SHK-Betrieben.

### Altersstruktur in den Gewerken Dachdecker, Kfz und SHK

Bei Betrachtung der Altersstruktur in den ausgewählten Betrieben und in den Gewerken der Regionen Köln, Oberhausen/Mülheim, Essen und Aachen fällt die unterschiedliche Verteilung der Alterskohorten in den Gewerken auf:

Auffällig war die z. T. sehr einheitliche Altersstruktur im Dachdecker-Handwerk. In einem Betrieb mit 12 Beschäftigten waren alle inkl. des Inhabers zwischen 25 und 34 Jahre alt. Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung wird solch ein Betrieb entwe-

der mit einer immer älter werdenden Belegschaft (Fluktuation oder Vergrößerung des Betriebes nicht berücksichtigt) arbeiten müssen oder er wird gemeinsam mit anderen um die immer weniger werdenden qualifizierten Berufsanfänger/-innen konkurrieren müssen.

Für die Dachdecker bedeutet diese Verteilung der Alterskohorten, dass sie ihren Bedarf an Leistungsträgern (die Gruppe der 25- bis 34-Jährigen) nicht ersetzen können. Das SHK-Handwerk bekommt zumindest schwere Probleme, wenn man die heutigen Austrittsquoten fortschreibt.

Es lassen sich vier Tendenzen feststellen, die in Zukunft für die Personalentwicklung von entscheidender Bedeutung sind:

- Ein Großteil der Beschäftigten ist jünger als 35 Jahre alt.
- Es gibt eine klare Personalstruktur mit abnehmender Tendenz:

Kfz	25–34 Jahre = 32,4 %, 55 Jahre und älter = 3,1 %
SHK	25–34 Jahre = 31,2 %, 55 Jahre und älter = 6,1 %
Dachdecker	25–34 Jahre = 38,5 %, 55 Jahre und älter = 7,0 %.

- Der radikale Bruch erfolgt bei den Beschäftigten im Alter von 30–35 Jahren.
- Die Gewerke unterscheiden sich sehr deutlich in der Besetzung der Altersklasse der 15- bis 34-Jährigen. Bereits in diesen drei Gewerken gibt es unterschiedliche Typen von Betrieben.

Typ 1 Kfz                      15–24 Jahre > 25–34 Jahre (aufgrund des hohen Anteils an Auszubildenden)

Typ 2 SHK                    15–24 Jahre = 25–34 Jahre

Typ 3 Dachdecker        15–24 Jahre < 25–34 Jahre.

### Ursachen für junge Belegschaften

Zur Ermittlung möglicher Ursachen für den relativ geringen Prozentsatz älterer Mitarbeiter wurden die Geschäftsführer und Beschäftigten nach der Möglichkeit des Verbleibs im Gewerk bis zur Rente befragt.

Vor allem die Dachdecker und die Beschäftigten im Kfz-Handwerk sahen eine lebenslange Beschäftigung in ihrem Gewerk als kritisch an.

Nur 23 % bzw. 30 % der Befragten im Dachdecker- bzw. im Kfz-Handwerk antworteten mit ja. Alle anderen verneinten diese Frage oder bejahten mit Einschränkungen.

Die Beschäftigten im SHK-Gewerk schätzten eine Ausübung ihrer Tätigkeit bis zur Rente mit 11 % Nein-Antworten wesentlich optimistischer ein.

Als Begründung für diese negativen Zukunftserwartungen wurden hauptsächlich **gesundheitliche Probleme** und

**hohe körperliche Belastungen**, im Kfz-Gewerk zusätzlich noch die steigenden Qualifikationsanforderungen aufgrund der vielen technischen Neuerungen genannt.

Bei einer solch pessimistischen Wahrnehmung künftiger Berufschancen war es interessant nachzufragen, welche **beruflichen Alternativen** die Beschäftigten für sich sahen. Während 2/3 der Befragten im Kfz-Handwerk (im innerbetrieblichen Aufstieg als Meister bzw. Kundendienstberater oder altersgerechte Tätigkeiten im Lager bzw. als Fahrer) und 3/5 der Befragten im SHK-Handwerk (altersgerechte Tätigkeiten wie Wartungs- und Lagerarbeiten) alternative Beschäftigungsmöglichkeiten sahen, waren es bei den Dachdeckern (altersgerechte Tätigkeiten, Berufswechsel) nur knapp die Hälfte. Auch hier haben wir bereits eine deutliche Möglichkeit zur Typisierung der Gewerke.

**Antworten, warum die Tätigkeit nicht bis zur Rente ausgeübt werden kann**

	Kfz	Dachdecker	SHK
gesundheitliche Probleme	27 %	89 %	75 %
hohe körperliche Belastungen	52 %	39 %	25 %
steigende Qualifizierungsanforderungen	21 %	–	–
geringe Verdienstmöglichkeiten	12 %	–	–
hohe psychische Belastungen	6 %	3 %	–
sonstige	6 %	3 %	–

Mehrfachnennungen waren möglich

Quelle: Eigene Erhebungen. Teilstandardisierte Interviews in 48 Betrieben mit 131 Interviewten.

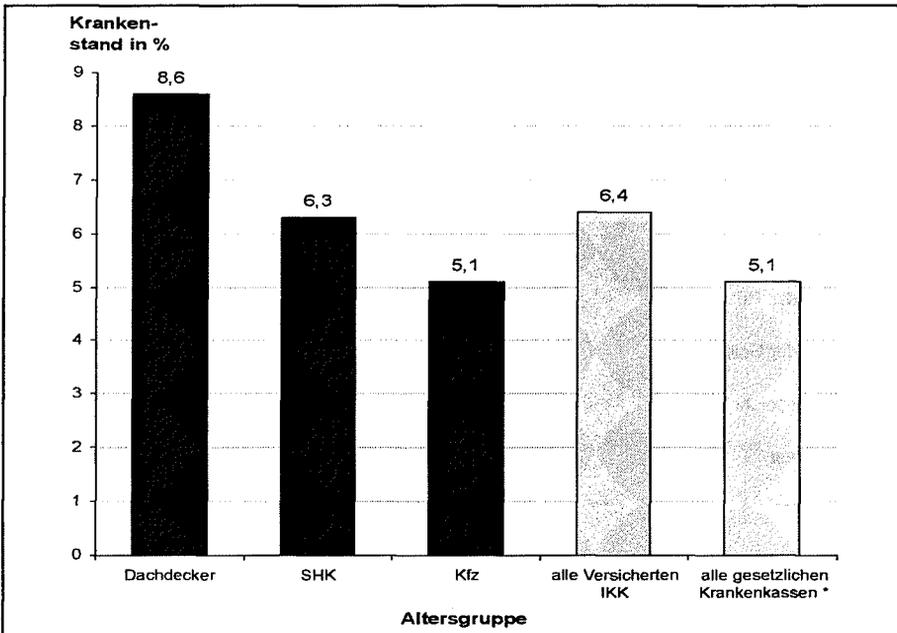
**2.3 Arbeitsbedingungen –  
hohe Arbeitszufriedenheit  
als Chance**

**Erkrankungsschwerpunkte**

Die subjektive Einschätzung der Befragten, dass gesundheitliche und kör-

perliche Probleme eine Ausübung der Tätigkeit im Alter erschweren, wurde durch die AU (Arbeitsunfähigkeits-) Daten des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen untermauert. War der Krankenstand im Kfz-Gewerbe eher durchschnittlich, so wies vor allem das

**Krankenstand**



Quelle: IKK-Bundesverband. Mittelwerte der Arbeitsunfähigkeitsdaten der Jahre 1993–1995 der Regionaldirektionen Aachen, Essen, Köln, Mülheim/Oberhausen von 66.317 Beschäftigten. \*Daten 1995 gesamt BRD

Dachdecker-Handwerk einen überdurchschnittlich hohen Krankenstand auf.

Bei einer Aufschlüsselung der Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Erkrankungsschwerpunkten zeigten sich deutliche **Alterseffekte**. In allen drei untersuchten Gewerken stiegen die AU-Tage aufgrund von **Skeletterkrankungen** und **Kreislaufkrankungen** besonders deutlich an. Auf die Frage nach gesundheitlichen Auswirkungen der Arbeitsbelastungen wurden von den interviewten Beschäftigten des Dachdecker-, Kfz- und SHK-Handwerks an erster Stelle Problemzonen des Rückens, der Kniegelenke sowie Beschwerden in den Schulter- und Fußgelenken genannt. Im SHK-Handwerk kam noch der Hals-Nacken- und der Schulter-/Ellenbogenbereich dazu.

**Belastungen**

Anhand der vor Ort durchgeführten Tätigkeitsanalysen konnten die unter-

schiedlichen Belastungen ermittelt werden, denen die Beschäftigten aufgrund ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. In der Abbildung 5 werden am Beispiel eines Dachdeckers die hauptsächlich gewerkespezifischen Belastungen und die korrespondierenden alterskritischen Tätigkeiten dargestellt. Hier ist insbesondere die Einbindung der alterskritischen Tätigkeitselemente in den normalen Handlungsablauf von Bedeutung.

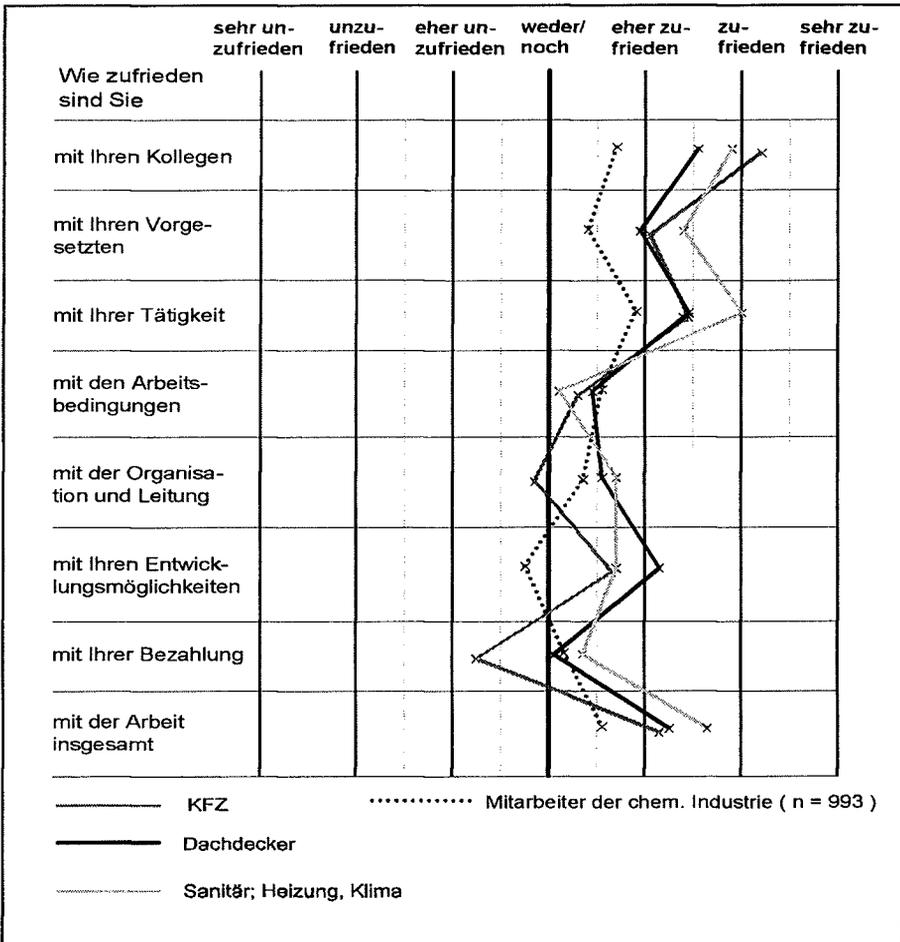
Trotz des vermehrten Einsatzes von Maschinen und technischen Hebehilfen dominierten die **körperlichen Belastungen** im Dachdecker-Handwerk. Zwangshaltungen wurden in allen untersuchten Gewerken (Dachdecker, Kfz und SHK) als häufigste Belastung genannt. Im Kfz-Handwerk war die Luftbelastung durch Abgase etc. und der Umgang mit Gefahrstoffen ein zusätzliches Problem. Witterungseinflüsse spielten v. a. bei den Dachdeckern (Sonne, Wind, Regen) und SHK-Beschäftigten

**Belastungen und alterskritische Tätigkeiten am Beispiel Dachdecker**

Belastungen		Alterskritische Tätigkeiten
Belastung des Rückens		Materialtransport
Belastung der Gelenke		schwere körperliche Tätigkeiten
Verletzungsgefahr		Zwangshaltungen
Absturzgefahr		Tätigkeiten unter Zeitdruck
Lärm		Leistungsvorgaben
Witterungseinflüsse		
Gefahrstoffe		

Quelle: Eigene Erhebungen. Systematische Tätigkeitsanalysen über jeweils eine Tagesschicht in 15 Dachdeckerbetrieben in Köln, Mönchengladbach, Mülheim.

**Arbeitszufriedenheit<sup>16</sup>**



Quelle: Untersuchungen in der chemischen Industrie  
 Eigene Erhebungen (Beschäftigte aus 48 Betrieben: Kfz: n = 31, Dachdecker: n = 30, SHK: n = 22)

durch eine überwiegende Tätigkeit im Freien bzw. auf Baustellen eine Rolle. Bei den psychischen Belastungen wurde in allen drei Gewerken der Zeitdruck als größte Belastung von den Beschäftigten empfunden.

<sup>16</sup> Die Zufriedenheit wurde neben einem speziellen Zufriedenheitsbogen für das Handwerk von uns auch mit dem Instrument von Rosenstiel (Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung (Hrsg.) (1985?). Betriebsklima geht jeden an. Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung. Bd. 11) erhoben, um eine Verankerung für die Einschätzung der Zufriedenheit gegenüber anderen Beschäftigtengruppen zu erreichen.

### Die Chance: hohe Arbeitszufriedenheit im Handwerk

Entscheidend für die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter/-innen ist oft die Möglichkeit, Einfluss auf ihre Arbeit und deren Bedingungen zu nehmen und (mit) zu entscheiden.

Die Befragung der Beschäftigten in den untersuchten Gewerken nach Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten ergab, dass sie ein Mitspracherecht bei der **Ausstattung der Arbeitsplätze, Einführung neuer Maschinen und Werkzeuge, Arbeitsablauf, Auswahl der Arbeitsmethoden sowie bei der Aufgabenverteilung** haben. Weniger oder keine Entscheidungsmöglichkeiten gab es bei den Arbeitszeiten. Im Kfz-Handwerk ist die Zeit zusätzlich durch die Arbeitszeitwerte analog zur Industrie zergliedert.

Im Vergleich zu anderen Untersuchungen aus der chemischen Industrie war die Arbeitszufriedenheit mit der Arbeit insgesamt hoch. Auffällig waren die Unterschiede in der Zufriedenheit mit den Kollegen, Vorgesetzten, der Tätigkeit und den Entwicklungsmöglichkeiten. Weniger zufrieden waren sie mit den **Umgebungsbedingungen** und v. a. im Kfz-Handwerk mit der **Organisation und Leitung** sowie der Bezahlung.

Bei den Auszubildenden fallen die Antworten auf die Frage nach der Berufszufriedenheit in einer abgeschlossenen Untersuchung von G. Marstedt/ R. Müller u. a.<sup>17</sup> nicht so günstig aus.

<sup>17</sup> Marstedt, G. / Müller, R. (1998): Ausbildungsbeschwerden. Eine Studie über Arbeitsbelastungen und gesundheitliche Beeinträchtigungen Auszubildender. Im Auftrag des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen. Bremerhaven (i.E.).

### 2.4 Qualifikationsanforderungen und -bedarf

Handwerksbetriebe sind in Zukunft verstärkt auf qualifizierte und motivierte Mitarbeiter/-innen angewiesen.

#### Qualifikationsanforderungen

Weiterbildung dient zum einen der Erhaltung der Flexibilität der Mitarbeiter/-innen und ist zum anderen von entscheidender Bedeutung für den längerfristigen Erfolg eines Unternehmens am Markt<sup>18</sup>. Eine fortschreitende Technisierung, veränderte Bedingungen auf den Absatzmärkten, stärkere Dienstleistungsorientierung, gesetzliche Regelungen sowie betriebsorganisatorische Veränderungen erfordern neue Qualifikationen. Die folgende Grafik beschreibt Trends, neue Technologien und die daraus resultierenden Qualifikationsanforderungen am Beispiel Kfz-Handwerk:

#### Qualifikationsanforderungen Kfz

##### Trends

- Konzentration bei den Vertragswerkstätten
- Kooperation zwischen den Werkstätten
- längere Wartungsintervalle
- umfassendes Leistungsangebot
- Elektronifizierung
- Konkurrenz durch Spezialdienste

<sup>18</sup> vgl. Münch, J. (1995). Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Bielefeld: Bertelsmann.

Sattes, I. /Brodbeck, H. /Lang, H.-C. /Domeisen, H. (1995). Erfolg in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden für die Führung und Organisation in KMU. Zürich, Stuttgart: vdf, Teubner.

### neue Technologien

- elektronische Steuer- und Regelsysteme
- neue Werkstoffe
- Prüf- und Diagnosegeräte
- EDV (kaufm. Software, Kundenpflegeprogramme, techn. Informationssysteme)

### Qualifikationsanforderungen

- ständige Erneuerung des Fachwissens durch Modellvielfalt (Mikro-) Elektronik-Kenntnisse
- EDV-, Telekommunikationskenntnisse
- Kommunikations-, Kooperations- und Beratungskompetenz

Die Anforderungen an Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten werden nicht nur im Kfz-Handwerk zunehmen. Neben einer ständigen Erweiterung des Fachwissens gewinnt die Entwicklung sozialer Kompetenzen in den untersuchten Gewerken (u. a. Konfliktbewältigung, Selbstorganisation, Kommunikationsfähigkeit) eine immer größere Bedeutung. Chancen hat das Handwerk vor allem im **Qualitätswettbewerb** und als »Dienstleister« (Individualisierung des Angebots). Die Unternehmen sind in Zukunft noch sehr viel stärker auf (zufriedene) Stammkunden angewiesen.<sup>19</sup>

Im Sinne des Dienstleistungsmarketings ist der Mitarbeiter vor Ort das »Aushängeschild« des Betriebes. Kommunikationsfähigkeit und Zuverlässig-

keit der Dienstleistungserstellung entscheiden über das Vertrauen des Kunden in die Dienstleistung. Das Auftreten der Mitarbeiter/-innen und ihre Gespräche mit den Kunden sind daher von zunehmender Bedeutung für den Erfolg der Betriebe. In Zukunft wird die berufliche Ausbildung nur die Basis für die Ausübung des Berufes bilden, die durch Weiterbildung ständig ergänzt und vertieft werden muss (Stichwort »lebenslanges Lernen«).

### Ist-Situation: Teilnahme an Weiterbildungen – Form, Inhalte, Probleme

In den untersuchten Betrieben wurde eine sehr hohe Weiterbildungsbereitschaft festgestellt.

Aufgeschlüsselt nach interner und externer Weiterbildung überwog der Besuch von externen Kursen und Seminaren (Hersteller, Weiterbildungsangebote der Handwerksinstitutionen) sowie Fachmessen. Auf Geschäftsführebene gab es zusätzlich einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch mit Kollegen/-innen und die Mitarbeit in Arbeitskreisen.

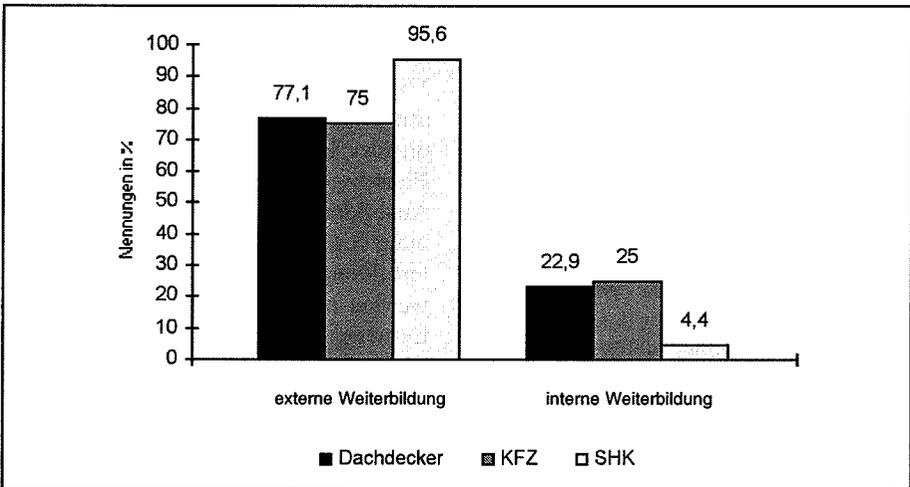
Der inhaltliche Schwerpunkt lag auf der Qualifizierung für neue Produkte, Arbeitsverfahren und -methoden, Betriebs- und Arbeitsmittel sowie betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Grundlagen.

**Obwohl fachübergreifende soziale und personale Fähigkeiten zunehmend an Bedeutung gewinnen, waren sie nur selten Thema von Weiterbildungsveranstaltungen.**

Bei der Umsetzung von Qualifizierungsmaßnahmen wurden von den Geschäftsführern des Kfz-Gewerks als größtes Problem die **Kosten für die**

<sup>19</sup> Brater, M. / Maurus, A. (1994). Informations- und Kommunikationstechniken. Berlin, Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung

## Formen der Weiterbildung



Quelle: Eigene Erhebungen. Ergebnisse der Befragung (Geschäftsführer) in Köln, Mönchengladbach, Mülheim (Mehrfachnennungen waren möglich)

**Weiterbildung**, im Dachdecker- und SHK-Gewerk die **fehlende Motivation der Mitarbeiter/-innen** genannt. Weitere Schwierigkeiten sahen sie in der Zeit, der fehlenden Praxisorientierung der Seminare sowie in der Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes.

### Qualifikationsbedarf

Um den betrieblichen Qualifikationsbedarf zu ermitteln, wurde den Betriebsinhabern und Beschäftigten folgende Frage gestellt:

»Welche Qualifikationen sind für mich unverzichtbar und wichtig?«

Die Inhaber sollten darüber hinaus noch die Kenntnisse/Fertigkeiten benennen, die ihre Beschäftigten für ihre Tätigkeit unbedingt benötigen.

Gefragt wurde nach

- gewerkespezifischen Fachkenntnissen,
- gewerkeübergreifenden Fachkenntnis-

sen (Arbeitsicherheit, Umweltschutz, Arbeits-/Tarifrecht, Auftragsabwicklung, EDV, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Marketing, Erstellen von Unterlagen),

- sozialen Kompetenzen (Konfliktbewältigung, Umgang mit Stress, (Arbeits-) Zeitplanung, Umgang mit Kunden, Mitarbeiterführung, Umgang mit Kollegen, Gruppenarbeit, Entscheidungsfähigkeit, Eigeninitiative).

In allen drei Gewerken standen sowohl bei den Betriebsinhabern als auch bei den Beschäftigten die **gewerkespezifischen fachlichen Qualifikationen** im Vordergrund, gefolgt von den gewerkeübergreifenden Fachkenntnissen.

Bei der Beantwortung der Frage spielte weder das Alter eine Rolle noch gab es Unterschiede zwischen jungen und alten Inhabern bzw. jungen und alten Beschäftigten im Hinblick auf ihre

**Stellenwert von Fach- und Schlüsselqualifikationen**

	Dachdecker		Kfz		SHK	
	Fach-qualifikationen	Schlüssel-qualifikationen	Fach-qualifikationen	Schlüssel-qualifikationen	Fach-qualifikationen	Schlüssel-qualifikationen
Inhaber für sich selbst	wichtiger		gleich		wichtiger	
Inhaber für Beschäftigte		wichtiger	gleich	gleich		wichtiger
Beschäftigte für sich selbst		wichtiger		wichtiger		wichtiger

Quelle: Eigene Erhebungen

Einschätzung der Wichtigkeit bestimmter Themen.

Jedoch hatte die **Position** im Betrieb (Inhaber, Geselle) eine Bedeutung auf den Stellenwert der Einschätzung.

Die Betriebsinhaber/Geschäftsführer im Dachdecker- und SHK-Handwerk schätzten für sich selbst die gewerkeübergreifenden Fachqualifikationen höher ein als die sozialen Kompetenzen, da sie sich immer noch in erster Linie als **Handwerker** sehen und **weniger als Manager ihres Betriebes**.

Eine neue Rolle für die Leitung im Handwerksbetrieb wird noch nicht gesehen.

Der Wandel der Mitarbeiter vom Ausführenden zur Person, die die Kundenbindung beeinflusst und die Dienstleistung des Betriebs zentral repräsentiert, wird wahrgenommen. Der damit verbundene Weiterbildungsbedarf ist aber noch nicht in praktisches Handeln umgesetzt. Wir glauben, dass dies zentral vom Selbstbild der Inhaber, durch die wenigen gewerkebezogenen Bildungsangebote und deren mangelnde Beurteilungsmöglichkeit beeinflusst wird. Wenn man nicht beurteilen kann, ob eine Maßnahme für andere nützlich ist und man selbst einen Rollenwechsel (vom

Handwerker zum Betriebsmanager) noch nicht vollzogen hat, kann man kaum entsprechende Maßnahmen für die Mitarbeiter einleiten.

### 3 Handlungsansätze und Handlungsbedarf

#### Ansätze einer Personalentwicklung

Ausgehend von den Ergebnissen der Betriebsanalysen konnten vorhandene Ansätze einer Personalentwicklung im Handwerk festgestellt werden, die zu einer Erhaltung und Erweiterung des menschlichen Arbeitsvermögens beitragen:

- Betrachtet man die Arbeitstätigkeit und den Handlungsspielraum, so fällt die hohe Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten auf. Diese resultiert v. a. aus den Inhalten ihrer Tätigkeit:
  - der Möglichkeit zum selbstständigen Arbeiten,
  - der Übernahme von Verantwortung,
  - der Einsatz von Fähigkeiten und Kenntnissen,
  - der Abwechslungsreichtum in der Arbeit.

Die Beschäftigten erfahren in ihrer täglichen Arbeit, dass sie nicht ein-

fluss- und bedeutungslos sind. Sie haben einen persönlichen Handlungsspielraum bei der Gestaltung des Arbeitsablaufs, der Arbeitsmethoden und der Arbeitsgegenstände. Im Gegensatz zum Dachdecker- und SHK-Handwerk haben die Mitarbeiter im Kfz-Handwerk wenig bis keine Entscheidungsmöglichkeiten bei den Arbeitszeiten, der Zeitplanung (s. Arbeitszeitwerte) und der zu bearbeitenden Mengen.

- **Handwerkstätigkeit** zeichnet sich durch eine **hohe fachliche Qualifikation** und eine **ständige Qualifizierung durch die Arbeit** aus.

Die Beschäftigten sind einem ständigen Qualifizierungsprozess unterworfen, da z. B. jedes Dach, jede Reparatur eine eigenständige Aufgabenstellung hat und damit neue Problemlöseprozesse erfordert.

- **Sozialbeziehungen/Organisationsstruktur**

In der Regel arbeiten die Beschäftigten in Teams oder in Gruppen zusammen. Innerhalb des Teams wird die Aufgabenverteilung besprochen und gemeinsam ausgeführt. Bei auftretenden Problemen bei der Arbeit besteht die Möglichkeit zu gegenseitiger Hilfestellung durch die Kollegen oder den Inhaber/Meister. Die kurzen Informationswege und flachen Hierarchien ermöglichen schnelle Entscheidungen.

### **Handlungsbedarf**

Die Startbedingungen im Handwerk sind gut. Die o. g. positiven Aspekte der handwerklichen Tätigkeit müssen jedoch stärker kommuniziert und ausgebaut werden, um jüngere, für das Handwerk attraktivere Mitarbeiter/-innen zu

gewinnen. Handlungsbedarf sehen wir im betrieblichen Bereich v. a. auf der arbeitsorganisatorischen und personalen Ebene.

### **Optimierung der Arbeitsorganisation**

Die Ergebnisse unserer Untersuchung zeigen, dass vor allem im Bereich der Arbeitsbedingungen Veränderungen notwendig sind. 83% der interviewten Personen im Dachdecker-Gewerk, 57% im SHK-Gewerk und 86% im Kfz-Gewerk sehen Möglichkeiten einer **Belastungs- und Gefährdungsreduktion** durch Verbesserungen in der Technik, in den persönlichen Handlungsvoraussetzungen und in der betrieblichen Organisation.

- **Technisch** können v. a. durch die Gestaltung der persönlichen Schutzausrüstung, durch einen vermehrten Einsatz von flexibleren Hebehilfen und Transportgeräten sowie durch gutes Werkzeug Belastungen reduziert werden.

- Eine bessere Planung des Arbeitsablaufs zur Stressverringerung und eine längerfristige Personalplanung des Personalbedarfs wären **organisatorische** Möglichkeiten zur Belastungsreduktion. Als wesentlichste Ursache wurden Hektik und Zeitdruck von vielen Beschäftigten und Inhabern genannt. Die Inhaber verfügen über relativ geringe Kenntnisse im Selbstmanagement. Dies führt zu zusätzlichem eigeninduziertem Stress für sich und die Beschäftigten. Stressauslöser im Kfz-Handwerk sind v. a. die zu niedrig angesetzten Arbeitszeitwerte und die schlechten Terminabsprachen mit den Kunden.

- **Persönliche** Handlungsvoraussetzungen sind durch Qualifizierung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, durch Schaffung von Problembewusstsein für Gefahrstoffe, Vermittlung von Grundkenntnissen über Gefährdungen und Auswirkungen von Gefahrstoffen, der Entwicklung von Handlungswissen im Umgang mit Gefahrstoffen und zur Belastungsreduktion zu verbessern.

Legt man das TOP-Modell (Technik-Organisation-Person) zugrunde, so sehen die interviewten Personen im **Dachdecker- und SHK-Gewerk** in erster Linie **Verbesserungen in der Technik, im Kfz-Gewerk in der Organisation**.

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Optimierung der Arbeitsorganisation bestünde in der Entlastung des Unternehmers durch eine konsequentere **Delegation** von Aufgaben des Tagesgeschäfts an die Mitarbeiter/-innen (z. B. Verantwortung für den zugeteilten Firmenwagen, Materialzusammenstellung). Das würde einerseits zum Abbau der Arbeitsüberlastung beim Unternehmer führen, andererseits die **Eigenverantwortung** und **Eigeninitiative** des Einzelnen und des Teams stärken.

### Die Qualifizierung der Mitarbeiter erhalten und fördern

Wie in den Abschnitten »Teilnahme an Weiterbildungen und Qualifikationsbedarf« schon beschrieben besteht eine Diskrepanz zwischen den von den Betrieben besuchten Weiterbildungsveranstaltungen und den von den Betrieben geäußerten Bedarf im Bereich sozialer Kompetenzen. Betriebliche Weiterbil-

dung beschränkt sich, wie unsere Untersuchung belegt, auf ständige Erneuerung des Fachwissens.

Anhand der Tätigkeitsanalysen konnten wir jedoch feststellen, dass die Beschäftigten ständig vor Ort

- mit offenen, unplanbaren Situationen umgehen,
- selbstständig Probleme lösen,
- improvisieren können,
- selbst Entscheidungen treffen,
- sich mit Kollegen abstimmen müssen.

Das Angebot an **Weiterbildung im Bereich sozialer Kompetenzen** (Selbst-, Organisations- und Kundenmanagement) müsste daher unbedingt erweitert werden.

Sinnvoll wäre hier eine Einrichtung von überbetrieblichen Verbänden zur Planung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen. Das hätte den Vorteil, dass am Bedarf der Betriebe tätigkeitsorientiert qualifiziert werden könnte.

Der Besuch von externen Weiterbildungsveranstaltungen könnte noch erhöht werden, wenn der Weiterbildungsmarkt mit seinen Weiterbildungsmöglichkeiten transparenter wäre. Hier besteht ein Beratungsbedarf.

Ein weiterer Aspekt sind die in der Arbeitstätigkeit selbst liegenden Chancen, sich zu entwickeln und vorhandene Kompetenzen zu erweitern. Möglichkeiten der **innerbetrieblichen Weiterbildung** bzw. der arbeitsimmanenten Qualifizierung, z. B. Lernen am Arbeitsplatz, Modellernen<sup>20</sup>, Vorstellung von

<sup>20</sup> vgl. den lerntheoretischen Ansatz von Bandura, A. (1977). Social learning theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Neuigkeiten durch einen Mitarbeiter, gegenseitige Qualifizierung innerhalb einer Arbeitsgruppe zur Verbesserung von Arbeitsprozessen müssten noch stärker genutzt werden. Eine Weiterbildung am Arbeitsplatz ist zudem kostengünstiger und effizienter für die Betriebe. Voraussetzung dafür ist

- die Schaffung von **arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen** (Bereitstellung von Werkzeugen, Arbeits- und Lernmitteln, Festlegung des zeitlichen Rahmens) und
- die **Kenntnis über Methoden, Modelle und Verfahren** zur Unterstützung von arbeitsplatznahen Qualifizierungsformen und zur Erfassung des Bildungsbedarfs.

Eine weitere gezielte Förderung der Mitarbeiter/-innen kann durch regelmäßige Gespräche erfolgen, in denen der Qualifikationsstand derselben mit den Anforderungen an ihre Arbeitstätigkeit verglichen wird und über weitere Entwicklungspotentiale und Perspektiven gesprochen wird.

### **Die Notwendigkeit ganzheitlicher Gestaltungsansätze**

Im Hinblick auf die Beschäftigung Älterer und den Verbleib von qualifizierten Mitarbeitern müssen Perspektiven für die Beschäftigten entwickelt werden, die ihr Arbeitsvermögen erhalten und erweitern. Dabei ist die gesamte Spanne von der Akquisition geeigneter Bewerber/-innen bis zur Überleitung in weniger belastende Berufe zu berücksichtigen. Notwendig ist die **Entwicklung von differentiellen Laufbahnkonzepten inner- und außerhalb eines Gewerkes**.

Unter Berücksichtigung der zukünftigen beruflichen Anforderungen innerhalb der Gewerke sind Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere denkbar, jedoch für das **Dachdecker-Handwerk** nur eingeschränkt möglich. Eine Beschäftigung hier ist – abgesehen von der körperlichen Konstitution – abhängig von der Betriebsgröße. Nur in größeren Betrieben bestehen Möglichkeiten altersgerechter Beschäftigung, wie z. B. in der Metallbearbeitung, Arbeiten im Lager bzw. in der Werkstatt und/oder Aufstiegsmöglichkeiten in begrenztem Umfang. Für Kleinbetriebe muss man sich v. a. Gedanken über eine außerhalb des Gewerkes zu entwickelnde Laufbahngestaltung machen, z. B. Beschäftigung im Fachhandel, frühzeitige Umschulung oder der Weg in die Selbstständigkeit.

Bezogen auf das **SHK-Handwerk** und das **Kfz-Handwerk** gibt es zumindest in größeren Betrieben Möglichkeiten einer innerbetrieblichen Laufbahngestaltung in Form von Aufstiegsqualifikationen oder Leitungstätigkeiten. Der Service-Techniker bzw. Kundendienstberater im Kfz-Gewerk, der Kundendiensttechniker bzw. die Elektrofachkraft im SHK-Gewerk sind Beispiele dafür.

## **4 Fazit**

Handwerk hat bezogen auf die Personalarbeit goldenen Boden.

Eine motivationsfördernde Arbeitsgestaltung bietet Raum für die Entfaltung individueller Fähigkeiten und Initiativen. Die Möglichkeit einer direkten Kommunikation schafft die Voraussetzungen für ein positives Arbeitsklima.

Führungsfunktionen sind mit größerer Verantwortung ausgestattet. Es besteht die Möglichkeit zur Qualifizierung in der und durch die Arbeit.

#### **Zukünftige Gestaltungsfelder sind:**

- die Laufbahngestaltung im Hinblick auf die Beschäftigung Älterer und den Verbleib von qualifizierten Mitarbeitern im Gewerk,
- ein Wechsel vom autoritären zum beteiligungsorientierten Führungsstil (der Inhaber eines Handwerksbetriebes als Moderator, Manager ...),
- die Schaffung von Rahmenbedingungen für eine Weiterbildung am Arbeitsplatz und Qualifizierungsmöglichkeiten für **alle** im fachlichen und außerfachlichen Bereich;
- die Ausschöpfung von Möglichkeiten betrieblicher Arbeitsgestaltung zur Verringerung von Gefährdungen und arbeitsbedingten körperlichen Belastungen.

Das kann zum Teil auf betrieblicher Ebene gelöst werden. Einige Aspekte bedürfen jedoch der Unterstützung durch Politik, Institutionen und Verbände.

## **5 Exkurs: Gefahr erkannt – Gefahr gebannt?<sup>21</sup>**

### **Gesundheitsgefährdungen durch Gefahrstoffe im Dachdecker- und SHK-Handwerk**

Zur Ermittlung der stoff- und verfahrensbezogenen Gesundheitsgefährdungen durch Gefahrstoffe in Betrieben des Dachdecker-Handwerks und des Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnikbereichs wurden Literaturanalysen und Fachgespräche mit Vertretern von Verbänden, Berufsgenossenschaften sowie mit Unternehmen und Beschäftigten geführt. In mehreren Betrieben der verschiedenen Gewerke wurden außerdem alle in den Betrieben vorhandenen Arbeitsstoffe ermittelt, die erforderlichen Stoffinformationen von den Herstellern beschafft und in Form von Gefahrstoffverzeichnissen ergänzt und aufbereitet. Außerdem wurden als weitere Grundlage für eine Risikobeurteilung gewerbetypische Arbeitsabläufe analysiert und dokumentiert. Auf der Grundlage der so gewonnenen Erkenntnisse sind Rückschlüsse für ein zukunftsorientiertes Gefahrstoffmanagement gezogen worden.

### **Gesundheitsgefährdungen durch Gefahrstoffe im Dachdecker-Handwerk**

Es war unmöglich, im Rahmen der vorliegenden Untersuchung die gesamte Bandbreite des Tätigkeitsspektrums des Dachdecker-Handwerks zu untersuchen. Es erfolgte eine Beschränkung auf Stan-

<sup>21</sup> Dieser Beitrag stammt von Petra Kupec, Gundolf Kliernt (1998). Zukunftsorientiertes Gefahrstoffmanagement im Handwerk. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekts »Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk« der FHN

dardarbeitsabläufe in den Tätigkeitsfeldern Steildacheindeckung und Flachdachabdichtung.

### **Stoffbezogene Ermittlungen**

Bei der stoffbezogenen Ermittlung muss man sowohl die Arbeitsstoffe berücksichtigen, die der Dachdecker in diesen Tätigkeitsfeldern einsetzt, als auch solche gefährlichen Stoffe, die bei oder durch die Arbeit entstehen.

- Bei den Arbeitsstoffen, die der Dachdecker einsetzt, lassen sich einige Gefährdungsschwerpunkte erkennen.
  - Erhebliche gesundheitliche Risiken gehen von Produkten mit sensibilisierenden Wirkungen aus, deren Dämpfe durch Einatmen Asthma, Bronchitis oder andere Allergien auslösen (isocyanathaltige Dämmstoffkleber, Montageschaum) oder die über Kontakte mit der Haut z. B. zum Entstehen von Ekzemen führen können (Kleber, Anstrichstoffe, Dachdecker Mörtel). Zusätzlich zu ihrer sensibilisierenden Wirkung können diese Arbeitsstoffe je nach ihrer Zusammensetzung auch noch auf andere Weise den Organismus schädigen. – Eine breite Palette von Arbeitsstoffen enthält Lösemittel, teilweise in hohen Konzentrationen. Diese werden als Dämpfe über die Atmung, einige bei Hautkontakt auch unmittelbar über die Haut in den Körper aufgenommen und über den Blutkreislauf im Organismus verteilt. Je nach Wirkungsspektrum entfalten sie an verschiedenen Stellen und Organen des Körpers gesundheitsschädigende Wirkungen. Manche Stoffe wirken darüber hin-

aus auch lokal reizend oder sogar ätzend auf Schleimhäute und Haut.

- Dachdecker sind auch dadurch gesundheitlich gefährdet, dass bei bestimmten Arbeiten gefährliche Stoffe freigesetzt werden oder entstehen, wie z. B. krebserzeugende Fasern (Asbest, Mineralfasern) bei Abbrucharbeiten oder Zuschneiden von Dämmstoffen, Feinstäube beim Trockentrennen von Zementplatten oder Dachziegeln, kontaminierter Holzstaub beim Zuschneiden von imprägniertem Holz, thermische Zersetzungsprodukte, Dämpfe, Aerosole beim Heißverlegen von Kunststoff- und Bitumenbahnen.

### **Tätigkeitsbezogene Ermittlungen**

Für eine Beurteilung der Gesundheitsgefährdungen durch Gefahrstoffe benötigt man nicht nur Informationen über deren gesundheitsgefährliche Eigenschaften. Das gesundheitliche Risiko hängt auch von den konkreten Bedingungen der jeweiligen Arbeitssituationen ab.

Wie die Untersuchungen von Arbeitsabläufen bei der Flachdachsanie rung zeigen, ergeben sich gesundheitliche Gefährdungen beim großflächigen Ausbringen von lösemittelhaltigen Arbeitsstoffen (z. B. Reiniger, Kleber). Wenn im Sommer durch Sonneneinstrahlung hohe Temperaturen auf dem Flachdach herrschen, verdampfen die Lösemittel sehr schnell. Bei Windstille führt dies zu einer hohen Konzentration von Lösemitteldämpfen in der Atemluft. Beim Heißverlegen von Kunststoff- oder Bitumenbahnen entstehen Dämpfe und Zersetzungsprodukte. Diese breiten sich bei Windstille in der Luft über dem

Flachdach aus. Je nach Arbeitshaltung, z. B. kniende Arbeitsweise beim Verschweißen von Nähten, werden diese Schadstoffe auch nahe der Entstehungsstelle in höherer Konzentration eingeatmet. Weil nicht im erforderlichen Maße mit notwendigen Schutzhandschuhen gearbeitet wird, kommt es auch immer wieder zu Möglichkeiten direkter Hautkontakte mit sensibilisierenden, hautreptiven oder hautschädigenden Stoffen. Problematisch ist außerdem das Entfernen alter Bitumenschichten, vor allem wenn durch Sonneneinstrahlung Altbeläge aufweichen und gefährliche (möglicherweise krebserzeugende) Dämpfe frei werden.

Beim Steildacheindecken können sich Gesundheitsgefahren aus dem ungeschützten Umgang mit imprägniertem Holz (z. B. Dachlatten) ergeben. Zwischen dem Imprägnieren und der Weiterverarbeitung des Holzes soll nach Herstellerangaben eine Mindestlagerzeit eingehalten werden. Aber selbst wenn das geschieht, ist nicht sicher, wie sich die hochgiftigen Imprägnierstoffe verhalten. Längerfristiger Hautkontakt beim Zuschneiden und Befestigen der Dachlatten, Einatmen von ausdampfenden Stoffen oder von kontaminiertem Holzstaub können durchaus zu Gesundheitsrisiken führen. Staubbelastend ist das schnelle Trockentrennverfahren zum Schneiden von Dachpfannen und anderen Abdeckmaterialien. Die einzelnen staubemittierenden Schneidphasen sind zwar kurz, in der Summe ergeben sie aber je nach Dachgröße und Häufigkeit längere Expositionen gegenüber lungengängigem Feinstaub. Weitere Gefahrstoffeinwirkungen ergeben sich bei

Löt- und Abdichtarbeiten, die oft in gebückter oder kniender Zwangshaltung ausgeführt werden müssen und deshalb der Atemvorgang in unmittelbarer Nähe zu den Emissionsquellen stattfindet.

### **Zusammenfassende**

#### **Kurzbeurteilung**

Im Dachdecker-Handwerk bestehen gewerkspezifische Gefahrstoffbelastungen. Sie ergeben sich aufgrund

- der Vielzahl der eingesetzten Arbeitsstoffe mit teilweise erheblichen gesundheitsgefährdenden Wirkpotentialen (z. B. sensibilisierende oder chronisch schädigende Stoffeigenschaften)
- des teilweise hohen Gefährdungspotentials durch freiwerdende oder entstehende Stoffe z. B. im Zusammenhang mit Dachsanierungen (z. B. krebserzeugende Wirkungen durch Asbest oder Benzo(a)pyren).
- staubemittierender oder mit thermischen Zersetzungsprodukten verbundener Arbeitsverfahren
- mangelndem Einsatz persönlicher Schutzausrüstung, insbesondere von Schutzhandschuhen
- unzureichender Arbeitshygiene, z. B. Essen mit kontaminierten Händen.

Diese Gefahrstoffkonstellation trifft auf einen niedrigen Informiertheitsgrad bei Betriebsinhabern und Beschäftigten über Gefährdungspotentiale und Schutzmaßnahmen. In vielen Betrieben fehlen die erforderlichen Sicherheitsdatenblätter und das gesetzlich vorgeschriebene Gefahrstoffverzeichnis. Eine Ersatzstoffsuche

nach ungefährlicheren Produkten findet kaum statt und in vielen Fällen erfolgt im Vorfeld der Auftragsdurchführung auch keine Ermittlung der zu erwartenden Gesundheitsgefährdungen sowie der notwendigen Schutzmaßnahmen zur Abwehr gesundheitlicher Risiken. Teilweise bekommen die Betriebe auch vom Auftraggeber ohne Rücksicht auf Gefährdungspotentiale Vorgaben, welche Arbeitsstoffe sie einzusetzen haben.

### **Gesundheitsgefährdungen durch Gefahrstoffe im Bereich SHK**

Wegen der Vielfalt des SHK-Bereichs musste auch hier eine Beschränkung erfolgen. Ausgewählt wurden die Gewerke Gas- und Wasserinstallation sowie Heizungs- und Lüftungsbau. Als typische Standardarbeitssituationen wurden zwei Schwerpunktbereiche herausgegriffen: Rohrleitungsbau sowie Wartung und Instandsetzung.

### **Stoffbezogene Ermittlungen**

Bei der stoffbezogenen Ermittlung wird unterschieden zwischen Arbeitsstoffen, die in den Tätigkeitsfeldern der Gewerke eingesetzt werden, und solchen gefährlichen Stoffen, die bei oder durch die Arbeit entstehen.

- Bei den eingesetzten Arbeitsstoffen ergeben sich folgende Schwerpunkte gesundheitsgefährdender Stoffeigenschaften:
  - Einige PVC-Kleber und Reiniger/Anlöser enthalten hohe Anteile an Dichlormethan, von dem vermutet wird, krebserzeugende Wirkung zu haben. Da Dichlormethan einen

hohen Dampfdruck (475 hPa) hat, verdunstet es schnell und kann je nach verarbeiteter Kleber- oder Reinigermenge in kurzer Zeit hohe Konzentrationen in der Atemluft erreichen<sup>22</sup>

- Die zum Ausfüllen von Hohlräumen verwendeten Montageschäume enthalten Isocyanat, das beim Einatmen sensibilisierend wirken kann (z. B. Asthma, Bronchitis). Außerdem haben diese Produkte Reizwirkungen auf Augen, Atmungsorgane und Haut.
- Umfangreich ist die Produktpalette, deren gesundheitsschädigende Potentiale stark ätzend, ätzend oder reizend auf Schleimhäute (Augen, Atmungsorgane) oder die Haut wirken. Je nach Wirkpotential und Aufnahmeweg kann es zu irreversiblen Schädigungen kommen (z. B. Verätzung der Augenhornhaut durch Spritzer, Schädigung der Bronchien durch Einatmen ätzender Dämpfe).
- Eine Reihe unterschiedlicher Arbeiten ist mit Gesundheitsrisiken durch entstehende oder freiwerdende Gefahrstoffe verbunden. Bei Abriss-, Sanierungs-, Montagearbeiten (z. B. Bohrungen in Beton) und Trennarbeiten mit der Flex entstehen Stäube (z. T. silicat- oder quarzhaltig), bei alten As-

<sup>22</sup> Dichlormethan bewirkt nach Inhalation eine Erhöhung der Kohlenmonoxidkonzentration im Blut und kann daher zur Bewusstlosigkeit und zu Tod durch Ersticken führen. Beim Umgang mit dichlormethanhaltigen Abbeizmitteln in unzureichend belüfteten Räumen ist es in der Vergangenheit zu einer Reihe schwerer Unfälle, z. T. mit Todesfolge gekommen (vgl. Technische Regel für Gefahrstoffe (TRGS) 612, »Ersatzstoffe, Ersatzverfahren und Verwendungsbeschränkungen für dichlormethanhaltige Abbeizmittel«)

bestzementrohren können Asbestfasern frei werden, bei mechanischen Reinigungsarbeiten (Heizung) rußhaltige Stäube. Bei Schweiß- und Lötarbeiten entstehen gesundheitsschädliche Rauche, beim Schweißen von Kunststoffrohren thermische Zersetzungsprodukte. Bei Reinigungs- und Sanierungsarbeiten (Abläufe, nasse Wände) können Gesundheitsgefahren durch Krankheitserreger (Bakterien) und Schimmelsporen bestehen. Beim Ausbauen und Entsorgen alter Ölheizungsanlagen und Öltanks kann es zu Hautkontakten mit altem Öl und Ölschlamm kommen.

### **Tätigkeitsbezogene Ermittlungen**

Tätigkeitsbezogene Ermittlungen von Expositionsverhältnissen erfolgten anhand mehrerer Fallbeispiele, die hier im einzelnen nicht dargestellt werden können. Aus den Ablaufbeobachtungen zum Verlauf der Modernisierung einer Heizungsanlage eines Mehrfamilienhauses ergaben sich eine Reihe expositionsrelevanter Erkenntnisse. Dazu eine kleine Auswahl: Bei der Demontage alter Rohrleitungen entstanden durch Trockentrennverfahren (Elektrosäge, Stahltrennscheibe) Stäube, deren (toxische) Zusammensetzung von der Oberflächenbeschichtung und dem Material der alten Rohrleitungen abhängt. Das thermische Trennschneiden führt außerdem zum Entstehen von Zersetzungsprodukten aus den Rohrbeschichtungen. Die einzige Schutzmaßnahme bestand im Tragen von Schutzbrillen. Für die Montage der neuen Heizungsanlage mussten Mauer- und Deckendurchbrüche sowie Löcher für Befestigungsschellen gebohrt

werden. Diese Arbeiten waren mit erheblichen Staubemissionen verbunden. Nur bei sehr starker Staubentwicklung schützten sich die Mitarbeiter mit einfachen Staubmasken, meist wurde ohne Atemschutz gearbeitet. Beim Verlegen der Ringleitung aus Stahlrohren im Keller war ein Mitarbeiter besonderen Belastungen durch Schweißrauche ausgesetzt. Die Schweißarbeiten wurden von ihm überwiegend auf einem Gerüst kniend durchgeführt, ohne Schweißerschutzrüstung oder mobile Absaugung. Wegen der kalten Witterung wurde bei geschlossenen Kellerfenstern gearbeitet, so dass der Beschäftigte eineinhalb Wochen lang pro Tag etwa 2,5 Stunden gegenüber Schweißrauchen in ungelüfteten Kellerräumen exponiert war. Langzeitkontakte mit Gewindschneidöl und Lötpaste führten zu Hautbelastungen (entfettend, reizend), die durch mangelnde Arbeitshygiene auf der Baustelle noch verstärkt wurden.

Bei der mechanischen Reinigung eines Gas-Kombigerätes wurden die Verbrennungsrückstände im Gerät mit dem Abzugskanal beginnend von oben nach unten mit Industriestaubsauger und Rundbürste gereinigt. Der Mitarbeiter trug bei dieser Arbeit Staubmaske und Stoffhandschuhe. Die Düsen wurden erst mechanisch mit Rundbürste gereinigt, später ausgeblasen. Während des gesamten Reinigungsvorgangs waren gegen das Sonnenlicht feine Staubpartikel in der Luft im Arbeitsbereich sichtbar. Nach der Remontage des Gerätes wurde zur Prüfung der Gasdichtheit eine Leckkontrollflüssigkeit aufgesprüht. Um ein eventuelles Leck entdecken zu können, hielt der Mitarbeiter sein Gesicht in

unmittelbarer Nähe zum Sprühvorgang. Die Flüssigkeit enthält einen hautresorptiven Inhaltsstoff und wirkt reizend auf Haut und Schleimhäute. Bei der abschließenden Abgasmessung wurde das Gerät hochgefahren, möglicherweise entstanden durch Erwärmung der aufgesprühten Flüssigkeit Zersetzungsprodukte. Auf diese Gefahr wird im Sicherheitsdatenblatt hingewiesen.

### **Zusammenfassende Kurzbeurteilung**

In den untersuchten SHK-Bereichen lassen sich einige typische Belastungsmuster feststellen:

- Bei der Arbeit entstehende oder freiwerdende Gefahrstoffe (Stäube, Verbrennungsrückstände, Zersetzungsprodukte, Schweiß- und Löt- rauche) bilden einen wesentlichen Gefährdungsschwerpunkt (Belastungen der Atmungsorgane, toxische systemische Wirkungen).
- Die häufige und vielseitige Verwendung von Arbeitsstoffen mit ätzendem oder reizendem Wirkpotential ist ein zweiter Gefährdungsschwerpunkt (Belastungen der Atmungsorgane, Augen, Haut, lokal schädigende Wirkungen).
- Teilweise erhöhen fehlende Schutzmaßnahmen (z. B. mobile Absaugung von Schweißrauch) und unzureichender Einsatz persönlicher Schutzausrüstung (Atemschutz, Handschutz) das gesundheitliche Risiko, fallweise auch verbunden mit mangelnder Arbeitshygiene.
- Die Möglichkeit der Sensibilisierung beim Umgang mit Montage-

schäumen bildet einen weiteren Gefährdungsschwerpunkt, weil auch sehr niedrige Isocyanatkonzentrationen in der Atemluft im Einzelfall Allergien auslösen können und kollektive Schutzmaßnahmen in solchen Einzelfällen nicht greifen.

- Dichlormethanhaltige PVC-Kleber und Reiniger stellen zwar ein erhöhtes Risiko dar, es gibt aber weniger gefährliche Ersatzstoffe, so dass hier ein Ausweg besteht und das Gefährdungspotential gesenkt werden kann.

Im SHK-Bereich gibt es Ansätze überbetrieblicher Unterstützung z. B. bei der Erfassung der verwendeten Arbeitsstoffe und Erstellung von Gefahrstoffverzeichnissen<sup>23</sup>. Der Ausbildungsstand ist im SHK-Bereich vergleichsweise hoch. Wir haben Beispiele angetroffen, in denen sich dies positiv auf Arbeitsvorbereitung und Umgang mit Gefahrstoffen in konkreten Arbeitssituationen ausgewirkt hat. Insgesamt sind aber auch im SHK-Bereich die Kenntnisse über Gefahrstoffe und ihre Wirkpotentiale sowohl bei Betriebsinhabern als auch bei Mitarbeitern eher bescheiden.

<sup>23</sup> Vgl. z. B.: Handwerkskammer Hannover, Zentrum für Umweltschutz, Sicherer Umgang mit gefährlichen Stoffen – Die Umsetzung der Gefahrstoffverordnung in Betrieben des SHK-Gewerbes, Hannover 1995

## Innerbetriebliches Gefahrstoffmanagement<sup>24</sup>

Kenntnisse über gesetzliche Anforderungen z. B. aus der Gefahrstoffverordnung sind bei den Betriebsinhabern kaum vorhanden. Dementsprechend haben sie auch keine Vorstellungen über ihre grundlegenden Pflichten im Gefahrstoffbereich. Kein Betrieb verfügte über ein Gefahrstoffverzeichnis, nur für wenige einzelne Arbeitsstoffe lagen Sicherheitsdatenblätter vor, so dass bei den Betriebsinhabern auch kaum Kenntnisse über die Gefährdungspotentiale eingesetzter Arbeitsstoffe vorhanden war. In der Wahrnehmung der Betriebsinhaber im Dachdeckergewerbe reduzierte sich die Gefahrstoffproblematik auf Asbest und Flüssigbitumen, im SHK-Bereich auf Stäube, Schweiß- und Lötrauche. Insgesamt ist bei den verantwortlichen Handwerksmeistern eine weitgehende Unkenntnis und damit gravierende Unterschätzung der Gefährdungspotentiale feststellbar<sup>25</sup>. Insofern kann auch kaum von einem Gefahrstoffmanagement in den untersuchten Betrieben gesprochen werden. Auch die Mitarbeiter haben, bis auf einzelne Ausnahmen, kaum Kenntnisse über die gesundheitsgefährlichen Wirkpotentiale der Arbeitsstoffe, mit

denen sie umgehen<sup>26</sup>. In der Überzeugung, die verfahrenstechnischen und anwendungsbezogenen Einzelheiten hinreichend zu kennen, entsteht subjektiv kein Beratungsbedarf. Das gängige Selbstbild des fachkundigen Praktikers zeigt sich in der Äußerung eines Mitarbeiters:

*»Wir haben alles im Griff«.*

Im Hinblick auf Produktinformationen nehmen Großhandel bzw. Lieferant eine Schlüsselrolle ein. Die Informationen z. B. in Form technischer Merkblätter beziehen sich auf Funktionseigenschaften, Anwendungs- und Verarbeitungskriterien. Wegen fehlenden Problembewusstseins und mangelnder Kenntnisse werden potentielle Gesundheitsrisiken von den Unternehmern bei ihren Lieferanten nicht hinterfragt. Diese wiederum liefern nur in seltenen Fällen die vorgeschriebenen Sicherheitsdatenblätter mit. Auch wenn ein solches Sicherheitsdatenblatt vorliegt, kann der einzelne Handwerksmeister damit nicht viel anfangen, weil er es nicht versteht.

*»So was versteht doch keiner.«*

*»Da guckt keiner rein, das kommt in den entsprechenden Ordner«*

Als Grundlage für ein Gefahrstoffmanagement sind von uns in den Betrieben

<sup>24</sup> Dieser Beitrag stammt von Petra Kupec, Gundolf Kliemt (1998). Zukunftsorientiertes Gefahrstoffmanagement im Handwerk. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekts »Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk« der FHN

<sup>25</sup> Diese Feststellungen decken sich mit den Ergebnissen einer umfassenderen Untersuchung der Gefahrstoffproblematik in Klein- und Mittelbetrieben: E. Voullaire, G. Kliemt, Gefahrstoffe in Klein- und Mittelbetrieben: Neue Wege überbetrieblicher Unterstützung, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 703, Dortmund 1995.

<sup>26</sup> Im Rahmen einer Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in den Gewerken Dachdecker und SHK sind u. a. auch schriftliche Befragungen von Beschäftigten zu Belastungen am Arbeitsplatz gemacht worden. »Umgang mit Schadstoffen« wurde in beiden Gewerken nur selten von den Befragten als Belastungsmerkmal genannt, häufiger hingegen »Staub, Schmutz« und »Rauch, Ruß, Gase« (vgl. IKK-Bundesverband in Kooperation mit der IKK-Nordrhein, Neue Anforderungen an die Personalentwicklung, Unterauftrag: Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehen in den Gewerken Dachdecker, Kraftfahrzeuggewerbe, Sanitär Heizung Klimatechnik, o.J.).

zunächst einmal die vorhandenen Arbeitsstoffe erfasst, die erforderlichen Sicherheitsdatenblätter von den Herstellern beschafft und die gesetzlich geforderten Gefahrstoffverzeichnisse erstellt worden. Mancher Betriebsinhaber war verblüfft, welche Vielfalt und Mengen an gefährlichen Arbeitsstoffen er hatte und welche Gesundheitsgefahren von diesen ausgehen können. Wir wiederum haben bei dem Bemühen, als Basis der stoffbezogenen Ermittlungen der Gesundheitsrisiken die Sicherheitsdatenblätter von Herstellern oder Lieferanten zu beschaffen, erfahren müssen, mit welchen großen Schwierigkeiten ein Handwerksbetrieb zu kämpfen hätte, wenn er Versuche unternähme, an Sicherheitsdatenblätter zu kommen. Bei einigen Herstellern war eine eher restriktive Haltung bezüglich der Informationsweitergabe festzustellen. Auch die Qualität der Informationen in den Sicherheitsdatenblättern ließ zum Teil deutlich zu wünschen übrig. Ohne qualitativ gute Gefahrstoffinformationen ist aber ein verantwortliches Gefahrstoffmanagement nicht möglich. Leider erfasst das hervorragende Gefahrstoffinformationssystem der Bau-Berufsgenossenschaften GISBAU noch nicht den Dachdecker- und SHK-Bereich, so dass diese wichtige Informationsquelle für diese Betriebe noch nicht zur Verfügung steht.

### **Ansätze eines zukunftsorientierten Gefahrstoffmanagement im Handwerk**

Ein zukunftsorientiertes Gefahrstoffmanagement muss sich von dem Schutzziel leiten lassen, im Handwerk beim Umgang mit eingesetzten Arbeitsstoffen

sowie mit entstehenden oder freiwerdenden Gefahrstoffen einen akzeptablen Mindeststandard zur Gewährleistung von Sicherheit und Gesundheitsschutz zu erreichen. Dazu sind Ansätze auf verschiedenen Ebenen notwendig, von denen hier nur einige beispielhaft genannt werden können<sup>27</sup>.

#### **• Verantwortung der Hersteller und Auftraggeber**

Die Hersteller chemischer Produkte haben gegenüber den Anwendern eine Schlüsselfunktion und genießen großes Vertrauen.<sup>28</sup> Damit haben die Hersteller auch eine große Verantwortung im Arbeitsschutz. Eine ähnliche Verantwortung haben auch Auftraggeber, wenn sie den Einsatz bestimmter chemischer Arbeitsstoffe vorschreiben. Auf der Ebene der Hersteller und Auftraggeber gibt es verschiedene Ansätze, wie z. B. Abgabe- und Verwendungsbeschränkungen problematischer Arbeitsstoffe<sup>29</sup>, Ersatz gefährlicher durch weniger gefährliche Stoffe, gezielte und verständliche Kundenberatung und Informationen zu den Gesundheitsgefährdungen und sicherem Umgang, Festlegen von Produktcodes zum Erkennbarmachen von Gefährdungskategorien (Beispiel: Der im Rahmen von GISBAU entwickelte Produktcode).

---

<sup>27</sup> Ein umfassender Maßnahmenkatalog für die Entwicklung eines zukunftsorientierten Gefahrstoffmanagements in Klein- und Mittelbetrieben wird in E. Voullaire, G. Kliemt, a.a.O., S. 162–191 beschrieben.

<sup>28</sup> Vgl. R. Rühl, Gefahrstoffe, Perspektiven zur Ermittlung und zum Umgang in Klein- und Mittelbetrieben, in: Sicherheitsingenieur 3/98, S. 22.

<sup>29</sup> Im Verband der chemischen Industrie (VCI) wird derzeit darüber nachgedacht, gefährliche Produkte nur an Verwender abzugeben, die damit umgehen können (vgl. VCI, Kriterien zur Produktbewertung, Frankfurt 1997).

- **Überbetriebliche Unterstützung, Entwicklung von Branchenregelungen**

Weil der einzelne Handwerksbetrieb damit überfordert ist, auf sich allein gestellt die Gefahrstoffproblematik in den Griff zu bekommen, benötigt er überbetriebliche Unterstützung, wie z. B. gewerkbezogene Ermittlung und Beurteilung der Gefahrstoffe sowie Informationen über Schutzmaßnahmen durch Einrichtungen der Handwerksorganisationen (Beispiel: Handwerkskammer Hannover), gewerkspezifische und anwenderorientierte Informationssysteme (Beispiel: GISBAU), Branchenlösungen.<sup>30</sup>

- **Qualifizierung der Unternehmer (Handwerksmeister)**

Der Unternehmer ist verantwortlich für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz seiner Mitarbeiter. Er ist Hauptadressat der Arbeitsschutzvorschriften, z. B. der Gefahrstoffverordnung. Um aber überhaupt verstehen zu können, worum es dabei geht, ist zunächst eine Basisqualifizierung im Gefahrstoffbereich notwendig, die weit unterhalb irgendwelcher gesetzlichen Regelungen beginnt und Grundkenntnisse über Gefahrstoffe, ihre Wirkungsweisen, Aufnahmewege, Langzeiteffekte, Schutzmaßnahmen, Erkennbarkeit usw. vermittelt. Die Anforderungen aus der Gefahrstoff-

verordnung sollten weitgehend als konkrete Handlungsanleitungen nahegebracht werden. Multiplikatoren können sein Handwerkseinrichtungen, Berufsgenossenschaften (Beispiel: Unternehmermodell), Träger der Meisterausbildung.

- **Qualifizierung der Mitarbeiter**

Hierbei geht es um ein Mindestmaß an Grundkenntnissen über Wirkungsweise und Aufnahmewege sowie um Einsichten in tätigkeitsspezifisches, sicherheitsgerechtes Verhalten sowie Möglichkeiten zur Verbesserung der eigenen Gefahrstoffsituation am Arbeitsplatz. Sicherheitsgespräche<sup>31</sup>, Werkstattzirkel<sup>32</sup> und andere partizipative Methoden zum Vermitteln praxisorientierten Handlungswissens sind hier notwendig. Dafür aber muss wiederum der Handwerksmeister motiviert und qualifiziert werden. Wichtig ist auch eine Integration der Gefahrstoffthematik in die Berufsausbildung.

Alle aus den verschiedenen Untersuchungen vorliegenden Erkenntnisse über die Gefahrstoffproblematik in Handwerksbetrieben weisen in eine Richtung: Handwerksbetriebe benötigen für die Realisierung eines zukunftsorientierten Gefahrstoffmanagements handwerksgerechte und praxisrelevante Unterstützung und zwar zeitnah, ortsnah, problembezogen, kostenorientiert und schutzzielgerecht.

<sup>30</sup> Mit ihren Empfehlungen zur Entwicklung von Branchenregelungen ebnet die TRGS 440 »Ermitteln und Beurteilen der Gefährdungen durch Gefahrstoffe am Arbeitsplatz: Vorgehensweise (Ermittlungspflichten)« diesen Weg (vgl. dazu im einzelnen die Beispiele bei R. Rühl, a.a.O. S. 25).

<sup>31</sup> Vgl. L. Packebusch, Psychologische Grundlagen für Beratungsgespräche zur Arbeitssicherheit, Qualifizierung – Heft 3, Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.), Dortmund 1990

<sup>32</sup> Vgl. Innungskrankenkasse Stuttgart, Zukunftswerkstatt, Broschüre o.J.

---

## Kapitel III: Ressourcenschonendes Wirtschaften – ein Handlungsfeld für das Handwerk

### 1 Ansatzpunkte für die Umsetzung

Einer der effektivsten Ansatzpunkte, das Handwerk auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft auch für junge, qualifizierte und motivierte Fachkräfte attraktiv zu machen, wäre der Nachweis, dass das Handwerk in der Lage ist, nicht nur zusätzliche, sondern auch in besonderem Maße zukunftsfähige – weil mit den Anforderungen von Nachhaltigkeit und Ressourcenschonung zu vereinbarende – Arbeitsplätze zu schaffen. Die Erhaltung der natürlichen Lebensverhältnisse ist in den letzten Jahren in der öffentlichen Diskussion gegenüber dem alles überschattenden Thema der Arbeitslosigkeit teilweise etwas in den Hintergrund getreten. Dennoch bleibt die Lösung des Problems im buchstäblichen Sinne eine Überlebensfrage. Das Handwerk kann dazu – wie im folgenden skizziert werden soll – einen sehr wesentlichen Beitrag leisten und gleichzeitig seine wirtschaftliche Position verbessern, wenn es die sich ihm bietenden Chancen nutzt. Das wird auch durch die Ergebnisse der o. a. Expertenbefragung unterstrichen. Fast 95 % der befragten Experten halten den »Umweltmarkt« für das Handwerk in den kommenden 10 bis 15 Jahren für wichtig oder sehr wichtig.

Was aber prädestiniert das Handwerk für eine solche Rolle? Es verfügt über eine teilweise über Jahrhunderte hinweg

gewachsene Erfahrung im Umgang mit natürlichen Werkstoffen. Zu den wichtigen handwerklichen Prinzipien gehört die Orientierung an sparsamer Verwendung der Ausgangsmaterialien und an der langen Lebensdauer vieler seiner Produkte, die zugleich auch häufig auf Instandsetzbarkeit ausgelegt sind. Damit werden – bewusst oder unbewusst – im Handwerk wichtige Prinzipien des »nachhaltigen Wirtschaftens« bereits praktiziert. Diese Zielsetzungen wurden u. a. bei den internationalen Konferenzen in Kyoto und Rio formuliert und schon von der früheren Bundesregierung nachdrücklich unterstützt und sollen jetzt als Handlungsleitlinien der Politik der neuen Bundesregierung fungieren. Die beschäftigungsintensiven Verfahren, mit denen das Handwerk seine Produkte herstellt, sowie die orts- und kundennah erbrachten Dienstleistungen schaffen und stabilisieren überdies lokale Märkte und Beschäftigungsmöglichkeiten, die von Standortverlagerungen weniger bedroht sind als viele der industriellen Arbeitsplätze.

Ein grundlegendes Umsteuern in Richtung auf Nachhaltigkeit setzt neben einem Rückbau bereits eingetretener Schädigungen den sparsameren Umgang mit nicht erneuerbaren Ressourcen zwingend voraus und schafft damit wiederum Spielräume für den verstärkten Einsatz des derzeit keineswegs knappen und zugleich erneuerbaren Produktions-

faktors menschliche Arbeit und damit für beschäftigungsintensive Produktionen und Dienstleistungen, wie sie das Handwerk erbringt.

Allerdings: Die Tatsache, dass steigendes Umweltbewusstsein dem Handwerk neue Absatzchancen eröffnet, ist zwar eine auch von Handwerksvertretern einhellig vertretene Erwartung, allzu oft scheint aber in den Hintergrund zu treten, dass es sich hier nur um Potentiale handelt, also Möglichkeiten, die einem nicht in den Schoß fallen, die vielmehr vom Handwerk weitgehend erst noch aktiv erschlossen werden müssen. Bislang scheint es eher noch so, dass die Verbreitung der entsprechenden Technologien und die Erschließung der neuen Marktfelder durch das Handwerk sehr schleppend in Gang kommen.

Im folgenden werden an Beispielen aus zwei Gewerken Möglichkeiten neuer, nachhaltiger Beschäftigungsfelder unter gegebenen Bedingungen skizziert, vorhandene Spielräume, aber auch die hier gegenwärtig noch wirksamen Hemmnisse und Barrieren für ihre Verbreitung, verdeutlicht werden.

## 2 Das Kraftfahrzeughandwerk

### 2.1 Die Ausgangssituation in der Branche

Mit 538.000 Beschäftigten in mehr als 55.000 Betrieben sowie einem Umsatz von ca. 248 Mrd. DM (1997) stellt das Kfz-Gewerbe eine der wichtigsten Branchen des Handwerks dar. Damit übertrifft es z. B. in seiner beschäftigungspolitischen Bedeutung auch bekanntere

Branchen wie die Stahlindustrie, den Bergbau oder erst recht den Schiffbau mittlerweile bei weitem.

Ungefähr 50% der Kfz-Betriebe sind an ein Fabrikat gebunden (dieser Bereich ist der weit bedeutendere – sein Anteil an der Beschäftigung wird auf bis zu 80% geschätzt); hier spielen neben Service und Reparatur auch der Verkauf von Ersatzteilen, der Gebrauchtwagenhandel, vor allem aber der Neuwagenhandel, eine wichtige Rolle. Die übrigen Betriebe, die sog. »markenfreien«, sind i. d. R. weit kleiner und beschränken sich im wesentlichen auf das Reparaturgeschäft und den Gebrauchtwagenhandel. Die Beziehungen der »Fabrikatsbetriebe« zu den jeweiligen Automobilherstellern sind widerspruchsvoll: Sie sind gleichzeitig geprägt von einseitiger Abhängigkeit der Kfz-Betriebe von den Herstellern, aber auch vom wechselseitigen Aufeinanderangewiesensein. Das Verhältnis zwischen den kleinen Marken-Kfz-Betrieben und den Automobilkonzernen ist aber – bei aller Ungleichheit – bei weitem nicht in dem Ausmaß durch einseitige Machtausübung und durch hilflose Unterlegenheit gekennzeichnet, wie das bei den Beziehungen zwischen denselben Großunternehmen und ihren kleineren Zulieferern meist der Fall ist. Das liegt vor allem daran, dass sie nicht ohne weiteres kurzfristig austauschbar sind, da sie über den direkten Kundenkontakt verfügen. Eine Hauptursache für diese bessere Position ist aber, dass die Betriebe mit dem Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) über eine handlungsfähige Organisation verfügen und die fabrikatsgebundenen Betriebe mit den sog.

Händlerverbänden ein zusätzliches Instrument der gemeinsamen markenspezifischen Interessenwahrnehmung entwickelt haben.

Die Gesamtsituation des Kfz-Gewerbes ist aufgrund seiner engen Einbindung in die Automobilwirtschaft<sup>33</sup> weitestgehend durch die Lage dieses Wirtschaftszweiges bestimmt.

### Das Kfz-Gewerbe:

- mit Herstellern und Zulieferern ein unverzichtbarer Bestandteil der Automobilwirtschaft,
- einerseits eines der bedeutsamsten Gewerke des deutschen Handwerks (1997: 248 Mrd. Umsatz, 538.000 Beschäftigte);
- andererseits ein wichtiger Bestandteil der Automobilwirtschaft und intensiv mit ihr verflochten;
- als wichtiger Kunde der Anbieter von Ersatzteilen, Betriebsstoffen, Werkstattausrüstungen usw.;
- enge Austauschbeziehungen mit der Versicherungswirtschaft (Abwicklung von Haftpflicht- und Kaskoschäden);
- besonders ausgeprägte Beziehung zu den Automobilherstellern und -importeuren (Vertrieb, Wartung und Instandsetzung der Fahrzeuge)

### ● Starke Abhängigkeit von der Entwicklung der Automobilindustrie:

- unmittelbar vom Inlandsabsatz
- mittelbar aber auch von der Exportsituation

Nach einem schweren Einbruch 1992/93 ist die Automobilproduktion in der Bundesrepublik seit 1994 wieder kräftig von 4,36 Mio. Fahrzeugen auf 5,02 Mio. Fahrzeuge im Jahr 1997 angestiegen und erreichte damit fast den Rekordwert (5,19 Mio.) des Vereinigungsboomjahres – ähnlich entwickelten sich die Umsätze (1995: 225 Mrd., 1997: 248 Mrd. DM). Mit Verzögerung und weit unterproportional angestiegen ist auch wieder die Beschäftigung (1997 +25.000), damit konnte aber der Personalabbau von über 120.000 nach 1992 bei weitem nicht wettgemacht werden. Die Zukunftserwartungen für die Produktion, den Absatz und die Investitionen sind durchaus zuversichtlich, bei der Beschäftigung dagegen wird mit weiterem Personalabbau gerechnet.

### Das zukunftsfähige Automobil – auch eine Aufgabe für das Kfz-Gewerbe

Eine bedingungs- und bedenkenlose Fortsetzung der Massenmotorisierung in der bisher praktizierten Form würde zweifellos zur Gefährdung der ursprünglich verfolgten, alles in allem bislang erreichten Zielsetzungen (»Transportbequemlichkeit« und individuelle Mobilität, Steigerung des Wohlstands durch Schaffung einer Vielzahl von Arbeitsplätzen) führen. Wegen der außerordentlichen Bedeutung für die Wirt-

<sup>33</sup> Eine einheitliche umfassende Definition dessen, was man unter »Automobilwirtschaft« zu verstehen hat, liegt nicht vor. Dazuzurechnen sind aber neben den Automobilherstellern und ihren Lieferanten sowie dem Kfz-Gewerbe u.a. Zubehörteilehersteller und -handel, Tankstellen, Mineralölproduzenten, Autovermieter u.v.m.

schaft und die Arbeitsplätze (jeder 7. Arbeitsplatz hängt vom Automobil ab) wäre ein abrupter Ausstieg aus dem »System Automobil« mit kaum beherrschbaren Folgen verbunden und stellt daher – egal wie man zum »Automobil« steht und ob man es mittel- und längerfristig eher als eine Problemlösung oder das eigentliche Problem ansieht – keine realistische Handlungsoption dar.

Gerade deshalb muss sich – gemeinsam mit der Automobilwirtschaft – auch das Kfz-Gewerbe im Interesse des eigenen längerfristigen Überlebens für die Ziele von Nachhaltigkeit<sup>34</sup> einsetzen. Das bedeutet konkret, schnellstmöglich alle realisierbaren Chancen der Verbrauchsreduzierung, der Emissionsverminderung, der Einsparung von Rohstoffen usw. umzusetzen – nicht erst, wenn Bestimmungen erlassen wurden, die das erzwingen (also etwa weiterverschärfte Vorschriften über Emissionen, niedrigere Flottenverbräuche, höhere Recycling- und Weiterverwendungsquoten, höhere Kraftstoffpreise usw.).

### **Das Auto »zukunftsfähig« machen – eine Aufgabe auch für das Kfz-Gewerbe**

1. Fortsetzung des bisherigen Kurses der Massenmotorisierung kann deren Zielsetzungen gefährden
2. Folge eines übergangslosen Ausstiegs aus dem »System Automobil« wäre ein kaum beherrschbares Desaster – er ist daher keine realistische Handlungsoption
3. Gerade deshalb: Die Automobilwirtschaft muss sich im eigenen Interesse die Ziele von Nachhaltigkeit zu eigen machen und sie umsetzen

### **8.000 Kfz-Betriebe und 80.000 Arbeitsplätze in Gefahr? – Gibt es dennoch Zukunftschancen?**

Die entscheidende Frage wird sein, ob das Kfz-Gewerbe die im folgenden skizzierten Veränderungstendenzen nur mehr oder weniger passiv hinnehmen will oder ob es auch aktive Gestaltung betreiben und z. B. trotz aller Technisierung und Elektronisierung zugleich auch eigenständiges »Handwerk« bleiben will, u. a. indem es versucht, seinen Einfluss in Richtung auf eine Stärkung der Anteile handwerklicher Arbeit geltend zu machen.

Ungeachtet der Rekordzahlen beim inländischen Absatz weist die Automobilindustrie weltweit wachsende gewaltige Überkapazitäten auf (für Beginn des 21. Jh. wird mit einer Kapazitätsauslastung von nur mehr 76% gerechnet). Die Folgen wird auch das Kfz-Gewerbe zu spüren bekommen.

### **Anstieg der weltweiten Überkapazitäten in der Automobilproduktion:**

- verschlechterte Exportmöglichkeiten: Durchschlagen auf die Arbeitsplätze bei Herstellern und Zulieferern im Inland und damit auf die Nachfrage nach Fahrzeugen und Dienstleistungen

<sup>34</sup> Eine knappe Definition dieses in der politischen Debatte vielverwendeten und nicht immer klar beschriebenen Begriffs lautet: »Ziel einer nachhaltigen Entwicklung ist es, die Produktivität von Natur und Umwelt auf Dauer zu erhalten« (vgl. Ortwin Renn: Schulden für die Zukunft? Externe Kosten und nachhaltige Entwicklung. In: Verein deutscher Ingenieure (Hrsg.): Jahrbuch 1997, Düsseldorf 1997, S. 35).

- verstärkte Bemühungen um Kostenersparnisse im Vertriebsbereich (Schlagwort »lean distribution«)
- evtl. Preiskonkzessionen bei Neufahrzeugen = Ertragsverluste beim Handel: u.U. weitere Margenkürzungen durch die Hersteller

Zu den Problemen, die – wie vielen Handwerkszweigen – auch dem Kfz-Gewerbe schwer zu schaffen machen, gehören Schwarzarbeit, »Nachbarschaftshilfe« und Do-it-yourself. Solange sich an den dafür maßgeblichen grundlegenden Rahmenbedingungen (s. o. Belastung von Arbeit) nichts ändert, wird der »Sektor« weiter boomen.

#### **Schwarzarbeit, »Nachbarschaftshilfe« und Do-it-yourself: der (un-)heimliche Gegner**

##### **Ursachen:**

- mehr Freizeit, höhere Arbeitslosigkeit, sinkende Realeinkommen
- hohe Stundenverrechnungssätze wegen starker Belastung von Arbeit

##### **Ansätze zur Austrocknung:**

- umfassende Aufklärung und energische, konsequente Bekämpfung
- Abbau der Attraktivität durch Entlastung legaler Tätigkeiten

##### **Im Erfolgsfall:**

- legale Arbeit wird preisgünstiger, die Nachfrage steigt
- reguläre Arbeitsplätze entstehen, soziale Sicherungssysteme werden entlastet, die Lohnnebenkosten sinken usw.
- eine Aufwärtsspirale kommt in Gang

Für die Automobilwirtschaft und damit auch für das Kfz-Handwerk war fast die gesamte Nachkriegszeit eine ungebrochene »Erfolgsstory«. Aus kleinsten Anfängen stiegen alle wichtigen Kennziffern auf Rekordwerte – unterbrochen nur von wenigen, eher kurzen »Durchhängern«. Für die Werkstattauslastung und damit letztlich für die Arbeitsplätze entscheidend ist der Fahrzeugbestand, der bei Pkw von 25,84 Mio. im Jahre 1985 auf 41,32 Mio. im Jahre 1997 anwuchs. Die Beschäftigtenzahl des Kfz-Gewerbes erhöhte sich durch die deutsche Einheit nochmals erheblich, ging aber ab 1994 langsam zurück. Für 1997 wurden mit ca. 540.000 Beschäftigten plötzlich viel höhere Zahlen ausgewiesen, was jedoch nicht auf einen realen Wachstumsprung, sondern auf eine Umstellung der Zählung auf Basis der Handwerkszählung von 1996 zurückzuführen ist.

Entscheidend ist festzuhalten, dass die inländischen Zulassungszahlen und der Fahrzeugbestand insgesamt weiter stärker stiegen als die Beschäftigung, der Aufwand pro Fahrzeug war also deutlich rückläufig. Maßgeblich dafür waren sinkende durchschnittliche Fahrleistungen mit zunehmender Motorisierungsdichte, ausgeweitete Wartungsintervalle, längere Lebensdauer wichtiger Komponenten – wie Reifen, Zündkerzen, Motoren, Getriebe usw. Entscheidend war aber nicht zuletzt die starke Rationalisierung der Service- und Reparaturaufwände, vor allem aufgrund der entsprechenden Vorgaben und Vorleistungen der Hersteller, eine Tendenz, die durch die hohe Belastung des Faktors Arbeit (s. Kap. IV) stark begünstigt wird.

**Automobilwirtschaft und Kfz-Handwerk in der Bundesrepublik – am Ende einer 50-jährigen**

**»Erfolgsstory«?**

- Produktion von Pkw im Inland 1998 ca. 4,86 Mio.
- Inlandzulassungen 3,65 Mio.
- Fahrzeugbestand (für Werkstattauslastung entscheidend) 1997: 41,32 Mio. Pkw

aber:

- Zulassungszahlen und Fahrzeugbestand weitgehend von der Beschäftigung entkoppelt, Aufwand pro Fahrzeug sinkt – voraussichtlich auch künftig
- Abnahme des Anteils der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten (Austauschen anstelle von Vor-Ort-Reparaturen) – vor allem wegen Belastung des Faktors Arbeit

Nicht nur der Arbeitsaufwand pro Fahrzeug ging zurück, sondern auch der Anteil der eigentlichen handwerklichen Tätigkeiten im Kfz-Handwerk nahm ab, u. a. durch verstärktes Austauschen von ganzen Aggregaten anstelle von »Vor-Ort-Reparaturen«, durch Vormarsch von elektronischen Bauteilen, die auf Austausch angelegt sind, durch Druck, insbesondere der Versicherungswirtschaft auf »arbeitsparende« Verfahren bei der Unfallreparatur usw. Fachleute rechnen durch die Bank damit, dass diese Tendenzen sich weiter fortsetzen werden.

Hinzu kommt, dass die Automobilhersteller ihre Markenetze reorganisieren und durchweg die Zahl der Partnerbetriebe erheblich verkleinern. Ausscheidende Betriebe werden meist

geschlossen (insbesondere, wenn die Inhaber schon älter sind) oder als »markenfreie« weitergeführt – dann aber wegen des Verlusts des Neuwagenhandels mit geringerem Umfang und weniger Beschäftigten. Zusätzlich führen noch immer unterschiedliche Abgabepreise der Hersteller für Neufahrzeuge innerhalb der Europäischen Union zur Attraktivität des Reimports und damit zu schrumpfenden Umsätzen beim Handel mit Neufahrzeugen.

**Was ist zu erwarten?**

- Reorganisation der Händlernetze, weniger und größere Vertragsbetriebe
- Entstehen »fabrikatorientierter Markenfreier«, mehr netzexterne Spezialanbieter, wie »PIT STOP«, zusätzlich herstellergesteuerte Ketten (s. VW: »Stop and Go«) = Wettbewerbsverschärfung
- Reimporte kosten Umsätze und Arbeitsplätze
- immer weniger selbstständige Kfz-Handwerks-Unternehmen wegen Übernahmen durch »Brancheninterne« und »Quereinsteiger« mit Gefahr von Wettbewerbsverzerrungen (z.B. bessere Konditionen beim Neufahrzeugeinkauf)

Wenn es dem Kfz-Gewerbe nicht gelingt, neue Geschäftsfelder zu erschließen oder früher verlorene Kunden zurückzugewinnen, ist in der Folge mit verschlechterter Auslastung und Rentabilität der verbleibenden Betriebe, weiteren Geschäftsaufgaben und ist ein erheblicher Einbruch der Beschäftigtenzahl zu erwarten. Fast alle Experten

rechnen damit, dass der Arbeitsaufwand pro Fahrzeug und damit die Beschäftigung weiter sinken werden. Bis 2002 könnten 8.000 Betriebe geschlossen werden und dabei 60- bis 80.000 Arbeitsplätze verloren gehen – so eine auf einer großen Kfz-Konferenz Ende 1998 vom zuständigen Vorstandsmitglied der IG Metall vorgetragene Einschätzung, der weder die anwesenden hochrangigen Vertreter der Automobilindustrie noch die des Zentralverbandes Deutsches Kfz-Gewerbe widersprochen haben.

### **Neue Geschäftsfelder als Überlebensfrage!**

- Aufwand pro Fahrzeug wird weiter rascher sinken als die Zahl der Fahrzeuge steigt
- die Rentabilität reicht meist nicht aus (Umsatzrenditen von 1% und darunter)
- bis zu 8.000 Betrieben und 60-80.000 Arbeitsplätze gelten bis 2002 als gefährdet
- das Kfz-Gewerbe muss einen Ausgleich suchen

## **2.2 Alte Autos und was daraus werden könnte**

Angesichts rückläufiger Umsatzmöglichkeiten im Reparatur- und Handelsbereich, des Verlustes von Marktanteilen an Do-it-yourself und Schwarzarbeit und der für viele Betriebe realen Gefahr, aus den Markennetzen der Hersteller herausgedrängt zu werden, muss das Kfz-Gewerbe daran interessiert sein, einen Ausgleich zu finden. Hier bieten sich Tätigkeitsfelder an, die nicht nur

unter dem Aspekt des nachhaltigen Wirtschaftens und als Einstieg in eine ökologische Produktpolitik wünschenswert wären, sondern zugleich Arbeitsplätze im Kfz-Gewerbe schaffen könnten. Neben der Verwertung von Alt- und Unfallfahrzeugen sowie dem darauf aufbauenden verstärkten Einsatz gebrauchter und aufgearbeiteter Teile, der sog. zeitwertgerechten Reparatur, könnte eine Umkehr des Trends weg vom zunehmenden Austauschen von Komponenten hin (oder zurück) zur verstärkten Instandhaltung eine wichtige Rolle spielen – um so mehr, als sich beim Nachfrageverhalten der Kunden bereits Veränderungen in diese Richtung abzeichnen:

Ausgelöst durch stagnierende oder sinkende Kaufkraft entsteht im Marktsegment von Pkw, die älter als vier bis fünf Jahre sind (verstärkt durch die längere Fahrzeuglebensdauer), sowie durch die Versicherer, die auf eine Kostensenkung bei von ihnen geregelten Unfallreparaturen drängen, ein steigendes Interesse an »zeitwertgerechter Reparatur« (u. a. mit Gebrauchtteilen), das zunehmend vom Kfz-Gewerbe aufgenommen wird, und zwar neuerdings auch von markengebundenen Betrieben.<sup>35</sup>

Der Komplex des Recyclings, der Weiterverwendung und Wiederverwer-

<sup>35</sup> Bei einer Befragung von 45 Kfz-Betrieben aus dem Raum München und Nürnberg, die im Sommer letzten Jahres durchgeführt wurde, antworteten 26 der 45 Betriebe, dass sie bereits jetzt gebrauchte Teile (insbesondere Motoren, Getriebe, Hauben, Türen und Kotflügel) bei Reparaturen verwenden, weitere vier Betriebe wollen zukünftig zeitwertgerechte Reparaturen durchführen (vgl. ISF/IAO/FAF: Zwischenbericht zum Projekt »Innovationspartner Kfz-Gewerbe – Synergieorientierte Kooperation zwischen Automobilherstellern und Vertriebsnetz in Bayern«, München 1998).

tung von Altfahrzeugen, soll hier vor allem aus der Perspektive möglicher Aufgabenfelder für das Kfz-Gewerbe beschrieben werden. Der Stellenwert des Themas rührt jedoch nicht zuletzt daraus, dass die Problematik weit über das Kfz-Handwerk hinaus von erheblichem Interesse ist. Von einem weitgehenden zerstörungsfreien Rückbau könnten (neben der Umwelt und damit letztlich uns allen) unmittelbar besonders die Automobilhersteller und ihrer Lieferanten profitieren. Diese gemeinsame Interessenlage kann es wesentlich erleichtern, diese beiden wichtigen Branchen als Bündnispartner zur Durchsetzung einer zukunftsfähigen Nutzungskonzeption für Altfahrzeuge zu gewinnen.

**»Alte Autos und was daraus werden könnte« –**

**Gründe für die Auswahl des Gegenstandsbereichs:**

- breite Betroffenheit nicht nur des Kfz-Gewerbes, sondern fast aller Bereiche der Automobilwirtschaft, nämlich auch
- Automobilhersteller
- Automobilzulieferer
- Automobilverwerter und -Schredderer
- Automobilversicherer u.a.m.
- Chancen zur gleichzeitigen Lösung von Umwelt- und Beschäftigungsproblemen

Nachdem die für zeitwertgerechte Reparatur entscheidend wichtige, weitgehende zerstörungsfreie Demontage bislang kaum vorangekommen ist, haben sich mittlerweile Änderungen ergeben,

von denen einige Fachleute wichtige Anstöße erwarteten. Zu nennen sind hier das »Kreislaufwirtschaftsgesetz« und die »Altautoverordnung«.

**1. Das Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz**

(KrW-/Abfg, gültig seit 1994)

- Priorität von Weiterverwerten vor Verwerten und von stofflicher Verwertung vor der Verwertung zum Zweck der Energiegewinnung
- Produktverantwortung aller an der Entwicklung, Herstellung, Be- und Verarbeitung sowie dem Vertrieb Beteiligten

**2. Die Altautoverordnung**

(gültig ab 1.4.1998, ergänzt durch freiwillige Selbstverpflichtung der Automobilhersteller)

- Schaffung eines Netzes von: 1. Annahmestellen für Altfahrzeuge, 2. anerkannten Verwertungsbetrieben und 3. von Betrieben zur weiteren Verwertung
- Vorgabe einer »Abfallquote« bezogen auf das Fahrzeuggewicht von nicht mehr als 15 % (2002) und 5 % (2015)
- kostenlose Rücknahme durch die Hersteller (aber nur für nach dem 1.4.98 zugelassene Fahrzeuge und innerhalb ihrer ersten 12 Lebensjahre)

An der geltenden Altautoverordnung wird vor allem bemängelt, dass kein Entsorgungsbeitrag für Neufahrzeuge vorgesehen wurde, der dann zur Demontage und zur Verwertung der jetzt anfallenden Altfahrzeuge eingesetzt werden

kann – ein Verfahren, das in anderen Ländern (z. B. in Holland) mit Erfolg praktiziert wird. Moniert wird auch, dass die im Kreislaufwirtschaftsgesetz festgelegte Produktverantwortung und die darauf aufbauende Rangfolge: vermeiden, verwerten, entsorgen – ignoriert werden. Auch gilt die kostenlose Rücknahme, zu der sich die Hersteller verpflichten, nur für Fahrzeuge, die nach dem 1. 4. 1998 erstmals zugelassen wurden und nur solange sie – trotz bereits heute höherer »Lebenserwartung« – nicht älter als 12 Jahre sind. Wichtiger ist jedoch, dass für die Entsorgung des derzeitigen Bestandes von über 40 Mio. Pkw die jeweiligen Letztbesitzer allein verantwortlich sind, da sie einen Verwertungsnachweis erbringen müssen.

### **Altautos optimal nutzen – wichtig auch für die Automobilzulieferer**

Die weitgehende sachgerechte und zerstörungsfreie Demontage von Altfahrzeugen erhöht das Aufkommen an Teilen und Komponenten, die sich für eine Aufbereitung mit dem Ziel der Weiterverwendung durch die Automobilzulieferindustrie eignen:

Die von den Automobilherstellern über ihre Markennetze vertriebenen Austauschteile werden derzeit bereits zu erheblichen Anteilen von Unternehmen der Zulieferindustrie aufbereitet. Wird der Katalog der Teile, die dafür in Betracht kommen, systematisch ausgeweitet, wären nicht nur Wirkungen im Sinne des Kreislaufwirtschaftsgesetzes, sondern auch Beschäftigungseffekte zu erreichen. Wichtig wird es sein, die bereits jetzt völlig oder weitgehend identischen Komponenten in Fahrzeuge unterschied-

licher Hersteller zu identifizieren und diese Teileströme zusammenzufassen, um die Stückzahlen und die Rentabilität der Wiederaufbereitung zu steigern.

Mit einer besseren Verfügbarkeit preiswerter aufgearbeiteter Originalteile wird eine wesentliche Voraussetzung geschaffen, um das Vordringen höchst problematischer Nachbauteile zu bremsen (meist Importe, beachtliche Qualitätsprobleme bis hin zu konkreten Gefährdungen der Nutzer, erheblicher Anteil von Produktpiraterie). Gleichzeitig könnten damit also Gefahren für die Autofahrer reduziert und Arbeitsplätze im Inland gesichert oder zusätzlich geschaffen werden.

In längerfristiger Perspektive stellt sich auch die Frage nach der Nutzung von wiederaufgearbeiteten Teilen für die Serienproduktion. Davor ist zwar eine Reihe teilweise komplizierter Fragen zu klären. Nicht sinnvoll ist es aber, schon im vorhinein die Befassung mit der Thematik zu verweigern – zumal das Verfahren bei anderen Produkten (z. B. Fotokopierer, Bürostühle) mit Erfolg praktiziert wird. Damit wären nicht nur kreislaufwirtschaftliche Vorteile zu erzielen, sondern nach Ansicht einiger Experten höhere Beschäftigungswirkungen erreichbar als mit der derzeitigen Praxis.

### **Auch aus Sicht der Automobilhersteller: Umfassende Nutzung von Altautos vorteilhaft!**

Zunächst: Die – noch zu skizzierenden – positiven Wirkungen für die Kfz-Markenbetriebe decken sich mit dem Interesse der Hersteller an einem wirtschaftlich gesunden und leistungsfähigen Markennetz. Das gilt insbesondere

auch für die Zurückdrängung von Schwarzarbeit und von minderwertigen Nachbauteilen, weil daraus entstehende Probleme letztlich auch den Automobilherstellern angelastet werden. Die Hersteller profitieren aber auch unmittelbar:

Seit langem gehört zu ihrem Geschäft die Aufarbeitung ausgewählter Aggregate (z. B. Motoren, Anlasser, Lichtmaschinen usw.) – sie sichert dort eine Reihe von Arbeitsplätzen. Die Teile werden defekt aus zur Reparatur in die Werkstatt gebrachten Fahrzeugen ausgebaut und bei den Herstellern (oder auch bei den Lieferanten s. o.) überprüft und so aufgearbeitet, dass sie die Qualität eines Neuteils aufweisen (mit entsprechender Gewährleistung). Auch hier muss gecheckt werden, ob sich der Katalog ausweiten lässt und ob auch bei Fahrzeugdemontage gewonnene Komponenten und Teile in den Kreislauf einbezogen werden können – im Erfolgsfall werden Arbeitsplätze beim Hersteller gesichert und Energie und Rohstoffe gespart. Die Rentabilität (dies gilt selbstverständlich in gleicher Weise für die von Zulieferern betriebene Aufbereitung) hängt entscheidend von den Arbeitskosten (s. Kap. IV), den Material- und Energiepreisen sowie umweltpolitischen Rahmenbedingungen ab. Mit jeder Änderung dieses Datenkranzes verschiebt sich daher die Rentabilitätsschwelle.

Eine neue Qualität wäre erreicht, wenn aufgearbeitete (oder ohnedies völlig neuwertige) Teile aus Altfahrzeugen für die Neuproduktion genutzt würden. Viele der dabei auftauchenden Fragen wurden bereits für die Nutzung von Austauschteilen geklärt. Das gilt für De-

montageverfahren, Qualitätsprüfung, Logistik, Preisbildung usw. Zu untersuchen wäre u. a. noch, wann aufgrund der »Lebenszyklen« der Modellreihen ausgebaut und aufgearbeitete Teile in welchem Umfang zur Verfügung stehen, ob sich die »Plattformstrategien« tatsächlich vorteilhaft auswirken, in welchem Umfang sich durch das Weiterlaufen komplexer Komponenten nach einem Modellwechsel bei anderen Konzernmarken der Nutzungszeitraum für bestimmte Komponenten verlängert. Mittel- und längerfristig wird es von entscheidender Bedeutung sein, ob durchgesetzt werden kann, dass möglichst viele Teile, bei denen das aus technischer Sicht möglich ist, auch bei Modellwechseln unverändert bleiben.

### **Beteiligung an der Nutzung von Altfahrzeugen und zeitwertgerechte Reparatur – Perspektiven des Kfz-Gewerbes**

Für das Kfz-Gewerbe gibt es prinzipiell eine Reihe von Ansatzpunkten, im sich konstituierenden Geschäftsfeld der Demontage und des Weiterverwendens von Kfz-Teilen eine aktive Rolle zu spielen:

1. Das Kfz-Gewerbe kommt zunächst als »Kunde« für Verwertungsbetriebe in Betracht, von denen es Fahrzeugteile für »zeitwertgerechte Reparatur« bezieht (die es u. U. in geringem Umfang auch noch »aufpolieren« kann).
2. Die Betriebe des Kfz-Gewerbes haben die Möglichkeit (und werden dazu von ihrer Organisation animiert), als »Annahmestellen für Altfahrzeuge« (i.S. der Altautoverordnung) zu firmieren – bislang haben bereits 8.000 Betriebe davon Gebrauch gemacht. Mit dieser

Funktion (Rücknahme von Altfahrzeugen, Aushandeln des je an den Verkäufer zu zahlenden oder von ihm zu verlangenden Preises, Ausstellung des Verwertungsnachweises, Weiterreichen an einen zertifizierten Verwertungsbetrieb) sind nur unwesentliche Zusatzaufgaben verbunden. Als wichtiger angesehen wurden »Beiprodukte« wie zusätzliche Kundenkontakte mit der Chance des Verkaufs von Neu- oder vor allem von Gebrauchtfahrzeugen an denjenigen, der ein Altfahrzeug zurückgibt. Auch unterstellte Möglichkeiten, aus zurückgenommenen Fahrzeugen vor der Weiterleitung direkt (und im Gegensatz zur Konzeption der Altautoverordnung, die eine unveränderte Weitergabe an die Verwerter vorsieht) gesuchte Komponenten selbst ausbauen und nutzen zu können, dürften eine Rolle gespielt haben.

3. Kfz-Betriebe können schließlich **selbst als Demontierer und Verwerter** (»anerkannter Verwertungsbetrieb«) tätig werden. Dafür spricht u. a., dass im Kfz-Betrieb das umfassende Know-how für einen weitgehenden zerstörungsfreien Rückbau vorhanden ist und aufgrund des tendenziell rückläufigen Reparatur- und Serviceaufwandes häufig in Betracht kommendes Personal zur Verfügung steht.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Gerade ältere Arbeitskräfte (zu dieser Gruppe gehört man im Werkstattbereich des Kfz-Handwerks spätestens ab 40) verfügen über umfassende Erfahrungen mit diesen technisch durchaus von den derzeit produzierten abweichenden Modellen und wären daher für eine umfassende zerstörungsfreie Montage geradezu prädestiniert – auf der anderen Seite sind sie dem Leistungsdruck in der Werkstatt (Arbeiten nach Vorgabezeiten) oft nicht mehr gewachsen. Zugleich sind sie aber häufig aufgrund gesetzlicher und tarifvertraglicher Regelungen beson-

Allerdings sind dafür hohe Hürden zu überwinden: Der Kapitalbedarf erreicht leicht zweistellige Millionenbeträge, eine Fülle von organisatorischen Aufgaben ist zu lösen, die teilweise erhebliche Qualifizierungsanstrengungen erfordern. Eine »Einzelaktion« eines Kfz-Betriebs ist daher kaum realistisch. Zusammenschlüsse mehrerer Kfz-Betriebe, die ein entsprechendes Unternehmen gründen bzw. sich an einem derartigen Unternehmen beteiligen, wären die naheliegendere Lösung. Vermutlich wegen des enormen Aufwands und weil es für entsprechende Aktivitäten auch keine systematische Unterstützung durch den Fachverband<sup>37</sup> gibt, sind bislang erst sehr wenige erfolgreiche Fälle bekannt geworden.<sup>38</sup> Am ehesten erfolgversprechend scheint vor diesem Hintergrund noch eine Beteiligung an bestehenden Verwertungsunternehmen bzw. mindestens das Treffen von Vereinbarungen über bevorzugten Teilzugang.

Wird dieses Feld durch Kfz-Betriebe nicht besetzt, bleiben aber nicht nur Chancen ungenutzt, es droht darüber hinaus auch Gefahr auf bisherigen Geschäftsfeldern: Diejenigen traditionellen Verwerterbetriebe, die die Auflagen der »Altautoverordnung« erfüllen

---

ders geschützt, so dass sich die Schaffung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten unter Nutzung der ihnen zustehenden Leistungen (z. B. für Qualifizierungsmaßnahmen) anbietet.

<sup>37</sup> Der ZDK geht davon aus, dass das gegebene Tätigkeitsfeld für seine Mitgliedsbetriebe nur die Rolle der »Annahmestelle«, nicht aber die eines »anerkannten Verwertungsbetriebes« ist, und fordert daher auch nur dazu auf, erstere Funktion zu übernehmen.

<sup>38</sup> Einige aktive Kfz-Betriebe sind mit dem Versuch, Verwerterbetriebe zu gründen, auch bereits gescheitert.

und mit einem »Systemanbieter« zusammenarbeiten, können nicht nur umfangreiche Gebrauchtteilelager aufbauen, sondern haben auch die Möglichkeit des Zugriffs auf die Bestände anderer Unternehmen im Verbund. Einige haben bereits begonnen, neben der Altteilverwertung gleichzeitig Kfz-Reparaturen anzubieten. Dabei werden neben gebrauchten neue, kostengünstige Produkte vom freien Telemarkt eingesetzt. Wenn dieses Beispiel Schule macht, könnte den Kfz-Betrieben gerade in dem Markt für ältere Fahrzeuge, von dessen Erschließung man sich viel verspricht, eine zusätzliche Konkurrenz entstehen.

Wenn Altfahrzeuge möglichst vollständig über die Annahmestellen erfasst werden und eine umfassende Demontage stattfindet, und wenn weiterhin über eine entsprechende Logistik ein problemloser Zugriff zu preisgünstigen und hochwertigen Teilen gewährleistet wird, kann das Kfz-Gewerbe entsprechend kostengünstiger kalkulieren, damit Marktanteile von den Bereichen Do-it-yourself und Schwarzarbeit zurückgewinnen und auf diese Weise zusätzliche legale Beschäftigungs- und Verdienstmöglichkeiten schaffen. Die Potentiale, die sich Kfz-Betriebe bei älteren Fahrzeugen für sich erschließen können, sind erheblich: So steigt der Anteil der Wartungs- und Reparaturarbeiten im Do-it-yourself-Bereich

- von 7 % bei Fahrzeugen bis 4 Jahren
- auf 14 % bei Fahrzeugen zwischen 4 und 6 Jahren,
- auf 24 % bei 6 bis 8 Jahre alten Autos
- bis schließlich auf 28 % bei 8 Jahre und älteren Fahrzeugen.<sup>39</sup>

### 2.3 Zusätzliche qualifizierte Arbeitsplätze – so kann es funktionieren

Wegen des drohenden Personalabbaus im Kfz-Handwerk ist die Nutzung von Altfahrzeugen für dessen Arbeitnehmer nicht nur bezüglich des Entstehens von Zusatzaufgaben innerhalb der Branche von Interesse. Wichtig ist vielmehr auch die Perspektive von Arbeitsplätzen, die außerhalb des Kfz-Handwerks entstehen können, auf die Arbeitnehmer wechseln könnten, die im Kfz-Handwerk u.U. ihren Arbeitsplatz verlieren. Eindeutig lässt sich festhalten, dass zeitwertgerechte Reparaturen um so besser möglich sind, je mehr sauber demontierte Gebrauchtteile zur Verfügung stehen. Können in der Demontage, der Weiterverwendung und Verwertung von Kraftfahrzeugen aber nicht nur überhaupt Arbeitsplätze entstehen, sondern auch qualifizierte handwerkliche Arbeitsplätze? Dies ist gerade dann von entscheidender Bedeutung, wenn es sich als zutreffend erweist, dass diese Beschäftigungsmöglichkeiten meist nicht in den Kfz-Betrieben geschaffen werden können, in denen der Arbeitsabbau droht. Die Bereitschaft zum freiwilligen Wechseln in den »Demontagebereich« wird zweifellos entscheidend davon abhängen, ob dort vergleichbare Arbeitsbedingungen vorzufinden sind.

<sup>39</sup> Vgl. DAT-Report '97. In: Kfz-Betrieb, 6.11.1997, Ausgabe 45, Sonderbeilage, S. 35; vgl. auch ähnliche Ergebnisse einer früheren Untersuchung: G. Rühl; M. Kastor; A. Schneider: Die Zukunftschancen der freien Kraftfahrzeugwerkstätten, Bonn 1989, S. 22.

Nun nähern sich die erforderlichen Qualifikationen den Fachkenntnissen der im Kfz-Gewerbe Beschäftigten um so mehr an, je umfassender die Fahrzeugzerlegung betrieben wird und je mehr auf zerstörungsfreie Demontage geachtet wird. Eine Grobzerlegung mit der Schrottschere ist nicht nur laut und strapaziös, sie lässt sich auch rasch und ohne große Vorkenntnisse erlernen, und sie ist vor allem wenig arbeitsaufwendig. Umgekehrt erfordert eine Demontage um so genauere Fachkenntnisse und um so mehr Arbeitsaufwand, je weiter der Rückbau getrieben wird (dessen Rentabilität wiederum von verschiedenen Rahmenbedingungen, vor allem von Rohstoff- und Energiepreisen auf der einen, Arbeitskosten auf der anderen Seite, abhängt). Für die Art der benötigten Qualifikationen ist weiter von großer Bedeutung, ob markenübergreifend oder markenspezifisch (bzw. sogar typenspezifisch) demontiert wird. Beide Varianten werden derzeit praktiziert.

**Die Marken-(Typen-)übergreifende Demontage** (derzeit vorherrschend) hat folgende Vorteile: Das größere Fahrzeugaufkommen ermöglicht eine dezentrale Struktur, Aufwand beim Antransport ist geringer, es gelingt die problemlose Erfassung aller rücklaufenden Fahrzeuge, und es ist mit hoher Beschäftigungsintensität zu rechnen, weil Automatisierung durch die Typenvielfalt erschwert ist. Nachteile sind dagegen, dass weniger spezifisches Know-how aufgebaut werden kann (das auch für eine Rückkopplung an die Hersteller wichtig wäre) und (bei sonst gleichen Voraussetzungen) eine geringere Rückbautiefe zu erreichen ist. Umfassender

Teilezugriff erfordert höheren EDV- und Logistikaufwand.

**Bei Marken-(Typen-)spezifische Demontage** gelten die spiegelbildlichen Argumente:

Vorteile sind hier die günstigere Logistiksituation beim Vertrieb von Gebrauchtteilen, die tendenziell höhere Rückbautiefe sowie gute Chancen der Nutzung vorhandener markenspezifischer Qualifikationen von Kfz-Beschäftigten, aber auch die Herausbildung umfassenden (auch für die Hersteller wichtigen) Know-hows. Als nachteilig wird angesehen, dass diese Konzeption nur bei Herstellern mit hohen Marktanteilen bzw. sehr verbreiteten Autotypen machbar ist und zentralisierte Lösungen mit höherem Transportaufwand bei der Anlieferung erfordert. Als Vor- oder Nachteil kann man es – je nach Standpunkt – ansehen, dass es hier bessere Voraussetzungen für automatisierte,aylorisierte Demontagelösungen gibt.

Markenspezifische Demontage bietet aber auf der anderen Seite auch die besten Chancen für die Schaffung eines geschlossenen Know-how-Kreislaufs, der wiederum besonders an Bedeutung gewinnt, wenn sich mittel- und längerfristig geänderte Nutzungsformen von Produkten durchsetzen sollten. Neben der denkbaren Nutzung wieder aufgearbeiteter Teile und Komponenten nicht nur für Reparatur, sondern auch in der Neuproduktion (s.o.) geht die Diskussion auch in Richtung auf Produktlebensdauererweiterung, bei der die Fahrzeuge durch die Hersteller immer wieder auf den neuesten Stand gebracht werden. Von dieser Lösung wird behauptet, dass sie im Falle von Pkw eine Substitution

von zentraler Fabrikarbeit durch dezentrale Werkstattarbeit mit sich bringt und zugleich eine erhebliche Energieeinsparung ermöglicht. Gelingt z.B. eine Lebensdauerverlängerung von 10 auf 20 Jahre, wird mit 42% weniger Energiebedarf und einem um 56% höheren Arbeitsaufwand pro Lebensjahr gerechnet.<sup>40</sup>

Als Ergebnis wäre also eine Begünstigung dezentraler, eher handwerklicher Qualifikation zu erwarten. Ob, wann und in welchem Umfang derartig weitgehende Umstrukturierungen stattfinden werden, lässt sich derzeit nicht sagen. Damit ist ein überaus komplexes Thema angesprochen, das die gesamte Automobilwirtschaft betrifft und das zweifellos noch umfassender weiterführender Untersuchungen bedarf. Verdeutlicht werden sollte aber, dass das Kfz-Gewerbe bei einer derartigen Neuorientierung in Richtung Zukunftsfähigkeit eine wesentliche Rolle spielen und gerade über den Bereich Nutzung von Altfahrzeugen dazu beitragen kann, der Zielvorstellung einer Kreislauforientierung näherzukommen und damit die Zukunftschancen der Automobilwirtschaft zu verbessern und zugleich wieder einen verstärkten Einsatz qualifizierter menschlicher Arbeitskraft zu ermöglichen.

Nutzung und Verwertung von Altfahrzeugen können dem Kfz-Gewerbe verschiedene Ansatzpunkte zur Verbesserung seiner wirtschaftlichen Situation und zur Sicherung von Arbeitsplätzen

bieten. Schon die Verfügbarkeit entsprechender Gebrauchteile würde die Chancen steigern, über das Angebot zeitwertgerechter Reparatur Marktanteile vom Markt für Schwarzarbeit und Do-it-yourself zurückzugewinnen. Der Einstieg in die Verwertung selbst würde die Position weiter verbessern, setzt aber voraus, dass Betriebe bei entsprechenden Projekten, die nur über innovative zwischenbetriebliche Kooperationsformen zu verwirklichen sind, systematisch (durch Finanzierungshilfen, Kooperationsanbahnung) unterstützt werden.

#### **Altautoverwertung aktuell ein Trauerspiel – wie kann es weitergehen?**

Eigentlich müsste die skizzierte Konstellation zu überaus positiven Erwartungen führen: Die Bereitschaft bei Kunden und Kfz-Betrieben, zeitwertgerechte Reparaturen nachzufragen bzw. anzubieten, wächst, und es ist neuerdings ein zunehmendes Interesse auch der Kfz-Herstellern zu verzeichnen, diesen Markt für ihre Markenbetriebe zu erschließen. In Kombination mit dem von der Politik und den meisten Fachverbänden<sup>41</sup> erwarteten Push durch das Inkraftsetzen der Regelungen von Kreislaufwirtschaftsgesetz und Altautoverordnung wurde ein rasche Expansion der entsprechenden Aktivitäten erwartet – jedenfalls von den Befürwortern dieser

<sup>40</sup> Vgl. u.a. W. Stahel, zit. in C. Deutsch: Abschied vom Wegwerfprinzip – Die Wende zur Langlebigkeit in der industriellen Produktion, Stuttgart 1994, S. 98 ff.

<sup>41</sup> Die Hauptrolle spielt hier die sog. Arbeitsgemeinschaft Altauto, in der – unter der Federführung des Verbands der deutschen Automobilindustrie – eine ganze Reihe von Fachverbänden zusammengeschlossen ist und die es sich als wichtige Leistung zurechnet, die Bundesregierung vor allem durch das Angebot einer freiwilligen Selbstverpflichtung davon überzeugt zu haben, statt der ursprünglich avisierten Rücknahmeverordnung die o.a. Altautoverordnung zu erlassen.

Regelung. Derzeit sieht es aber so aus, als ob eher das Gegenteil der Fall wäre. Die Rede ist vom Export von Altfahrzeugen vor allem in die europäischen Nachbarstaaten, aber auch in den mittleren und fernen Osten.

Schon in den letzten Jahren war ein dramatische Veränderung zu beobachten, mit der Folge, dass sogar die Beschäftigungsmöglichkeiten in bestehenden Recyclingunternehmen als gefährdet angesehen werden. Die Zahl der Altfahrzeuge erhöhte sich zwischen 1993 und 1995 von 2,5 Mio. auf 2,7 Mio. Im selben Zeitraum verringerte sich die Zahl der im Inland verwerteten Fahrzeuge von 2 Mio. auf 800.000, da die Exportzahlen von 500.000 auf 1,9 Mio. stiegen. Ein Großteil der zur Verwertung anstehenden Fahrzeuge wurde also als Gebrauchtwagen deklariert und exportiert – und damit zugleich auch die entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeiten.<sup>42</sup>

Mit dem Inkrafttreten der Altfahrzeugverordnung ist bislang auch keineswegs eine umfassende Wende zum Guten eingetreten. Trotz weiterhin verkündeter »positiver Zwischenbilanzen« gehen viele Experten davon aus, dass die Exportquote weiter (auf möglicherweise über 90%) gestiegen ist und dafür gerade die Verordnung, der man gegenteilige Effekte zuschrieb, verantwortlich ist. Vertreter von Verwerterbetrieben melden katastrophale Auslastungszahlen und fordern umgehend eine Änderung der Rahmenbedingungen, da sich gerade

diejenigen, die im Zuge der Zertifizierung als anerkannter Verwertungsbetrieb erheblich investiert haben, vom Konkurs bedroht sehen.<sup>43</sup> Gleichzeitig machen wieder Meldungen über Entsorgung »auf hoher See« oder »auf Wald und Heide« die Runde.

### **Brauchen wir eine andere Regelung für Rücknahme und Verwertung?**

Zuverlässige Zahlen über die bislang mit Nachweis der Verwertung zugeführten Fahrzeuge gibt es nicht, weil eine Erfassung – je nach Lesart – vergessen oder nicht für erforderlich gehalten wurde. Eine Evaluierung des Funktionierens der Altfahrzeugverordnung wurde der Arge Altfahrzeuge beim VDA, also der Gruppe, die dieses Konzept mit massiver Lobbyarbeit gegen andere Vorstellungen durchgesetzt hat, übertragen – ein zumindest bemerkenswertes Verfahren. Ergebnisse sind erst für das Jahr 2000 avisiert. Gleichwohl halten VDA und Arge Altfahrzeuge noch immer daran fest, die Verordnung als erfolgreich anzusehen, eine Stellungnahme der neuen Bundesregierung lag mindestens bis Anfang 1999 noch nicht vor.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> »Täglich verschwinden 550 Autos aus Deutschland. Allerdings nicht ganz spurlos, sondern meist auf Sattel-schleppern in Richtung Osten. Ein Trend, der seit dem 1. April 1998 zunimmt: Mit Inkrafttreten der Altfahrzeugverordnung wurde ein Autotourismus begründet, der jetzt schon viele Schrotthändler an den Rand des Ruins führt – und die Umweltabsicht der Verordnung ad absurdum« (Auto-Bild 23/1998, S. 70).

<sup>44</sup> Dagegen spricht allerdings, dass selbst auf einer erkennbar unter dem Motto »erfolgreiche Zwischenbilanz« stehenden Veranstaltung auf der Automechanika im September 98 ein Inhaber mehrerer Kfz-Betriebe, der dort den Standpunkt des ZDK (voll auf der Arge-Altfahrzeug-Linie) auf Fragen eines Betriebsinhaberkollegen erklären musste, dass er in einem seiner Betriebe noch kein und im anderen (der direkt neben einer Zulassungsstelle liegt) bislang ein Fahrzeug zurückgenommen habe.

---

<sup>42</sup> Erschwert werden könnte der Export auch über internationale Regelungen zur Definition von Altfahrzeugen bzw. »Schrott« und Auflagen für Umweltgefährdungen vermeidende Transporte.

In jüngerer Zeit ist aber ein grundlegender Stimmungsumschwung zu verzeichnen. Die Stimmen mehren sich, die die Ursachen in einem grundlegenden Konstruktionsfehler der Altautoverordnung sehen und – wenn schon die umfassende Produktverordnung der Hersteller nicht durchsetzbar oder gewollt ist – zumindest fordern, eine kostenlose Rücknahme zu gewährleisten.

Dies wurde bislang von der Automobilindustrie und der Arge Altauto ebenso wie von der früheren Bundesregierung abgelehnt. Das Ganze funktioniert aber bereits in einigen Ländern, z. B. den Niederlanden – sehr verkürzt –, so, dass beim Neuwagenkauf ein bestimmter Betrag für die Entsorgung gezahlt werden muss. Die dabei eingehenden Gelder werden aber nicht etwa gehortet, bis die Fahrzeuge zur Verwertung anstehen, sondern i.S. eines auf einem »Generationenvertrag« beruhenden rentenversicherungsähnlichen Systems für die jeweils zur Verschrottung anstehenden Fahrzeuge genutzt. Mit den verfügbaren Mitteln (in den Niederlanden sind es derzeit 200 Gulden pro Pkw) werden die Rücknahme und eine weitgehende Demontage finanziert und somit gegenüber dem in vieler Hinsicht problematischen Mülltourismus auch attraktiv.

Eine derartige Lösung entspricht – im Unterschied zum deutschen – auch den Vorstellungen der EU sowie der Ansicht von 13 von 15 Mitgliedsstaaten – die Bundesrepublik gehörte mindestens bislang zur zweiköpfigen Opposition. Wegen der skizzierten Probleme unterstützt mittlerweile auch der ADAC als die wichtigste »Verbraucherorganisation« auf diesem Feld den Entwurf der

Richtlinie der EU (ADAC-Motorwelt 11/98, S. 59).

Festzuhalten ist, dass es von entscheidender Bedeutung für das gesamte Konzept der Altfahrzeugnutzung und damit für die Erreichung der damit prinzipiell zu realisierenden ökologischen und beschäftigungspolitischen Zielsetzungen sein wird, ob es gelingt, Rahmenbedingungen zu schaffen, die verhindern, dass dem Ganzen weiterhin wie derzeit auf ebenso profane wie effektive Weise die Grundlage entzogen wird.

Über seine Beteiligung an einem umfassenden Prozess der Nutzung und Verwertung von Altfahrzeugen könnte das Kfz-Gewerbe einen Teil der Probleme, die sich abzeichnen, zumindest entschärfen: durch Erschließung neuer Tätigkeitsfelder für das Kfz-Gewerbe, aber auch dadurch, dass in benachbarten Branchen (Verwerter und Aufbereiter, Zulieferer) Arbeitsplätze entstehen, auf die im Kfz-Gewerbe wahrscheinlich nicht mehr zu beschäftigende Arbeitskräfte wechseln könnten. Von daher bietet sich hier auch eine engere Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmern und ihren Vertretungen an. Dass derartige Kooperationen zum allseitigen Nutzen möglich sind, hat die gemeinsam betriebene Einführung des Kraftfahrzeug-Servicetechnikers gezeigt und dies wird auch durch die erfolgreiche Arbeit eines im Bereich VW und Audi entstandenen Ausschusses unterstrichen: Hier hatten sich zunächst Betriebsräte der VW AG und aus Betrieben des VW-Audi-Netztes zusammengetan, um beide Seiten betreffende Probleme zu lösen. Mittlerweile sind auch Vertreter des VW-Managements und des Verbandes der

VW-Audi-Händler einbezogen (die Einrichtung vergleichbarer Gremien bei anderen Automobilmarken kommt gerade in Gang). Verhandelt werden Gegenstandsbereiche, bei denen alle Beteiligten sich überlappende Interessenlagen sehen. Aufgegriffen wurde z. B. bereits die Regelung von Rahmenbedingungen für Weiterbildung, von Rufbereitschaften oder der Umgang mit den seit einiger Zeit von verschiedener Seite durchgeführten Werkstatttests. Für die Erschließung des Feldes »Demontage, Weiterverwendung, zeitwertgerechte Reparatur« gilt zweifellos ebenfalls, dass es hier derartige Interessenkonvergenzen gibt. Gemeinsame Aktionen – etwa für eine beschäftigungsfreundlichere und umweltwirksamere Gestaltung der »Alt-autoverordnung« – wären vor diesem Hintergrund sicherlich erfolgversprechend.<sup>45</sup>

<sup>45</sup> Bei der anstehenden Neuregelung der Erstausbildung für die neuerdings zum Kfz-Techniker-Gewerbe zusammengefassten Berufe Kfz-Mechaniker und Kfz-Elektriker ist auch die Einrichtung einer »Fachrichtung« Recycling ins Gespräch gebracht worden. Vielleicht gelingt es zugleich, hier eine Regelung zu finden, die auch denjenigen gerecht wird, die mit vorhandenem Kfz-Lehrabschluss in diesen Bereich wechseln.

## 2.4 Checklisten für Kfz-Betriebe zum Thema

- »Zeitwertgerechte Reparatur«,
- »Demontage«,
- »Weiterverwendung«,
- »Recycling«

### Checkliste 1: Zeitwertgerechte Reparatur

**Ist das Thema »zeitwertgerechte Reparatur« überhaupt bekannt?  
Wenn ja, woher?**

**Welche Erfahrungen bestehen mit »zeitwertgerechter Reparatur«?**

- Nur »theoretisch« (aus der Zeitung, vom Hörensagen o.ä.)
- Eigene Erfahrungen  
Wenn ja, womit?
  - Einsatz von Gebrauchtteilen aus Beständen des eigenen Betriebs
  - Vom Kunden mitgebrachte Gebrauchtteile
  - Selbst bei Verwertern o.ä. beschaffte Gebrauchtteile
  - Andere Erfahrungen

**Wenn Sie bereits »zeitwertgerechte Reparatur« praktizieren, was war der Auslöser?**

- Initiativen der Automobilhersteller
- Vorstoß des Betriebsinhabers bzw. der Geschäftsleitung
- Initiativen aus der Belegschaft
- Druck von Versicherungen bei Haftpflicht- und Kasko-Schäden
- Nachfrage von Kunden
- Andere Gründe

### Beurteilung von »zeitwertgerechter Reparatur«

- Was spricht für zeitwertgerechte Reparatur?
- Was spricht dagegen?
- Welche Gebrauchtteile werden genutzt?
- Welche Gebrauchtteile könnten darüber hinaus genutzt werden?

### Möchten Sie mehr über »zeitwertgerechte Reparatur« wissen?

Wenn ja, wer sollte aktiv werden?

- Automobilhersteller
- Kfz-Innung
- Zentralverband Deutsches Kfz-Gewerbe
- Handwerkskammern bzw. der ZDH
- Fachverbände der Verwerter
- Sonstige, und zwar

### Wie wird der Einsatz von Gebrauchtteilen beurteilt?

- Fragen Kunden gezielt nach Gebrauchtteilen?
- Werden Kunden von ihrem Betrieb auf die Möglichkeit der Reparatur mit Gebrauchtteilen hingewiesen?
- Wird auf mögliche Nachteile (Lebensdauer, Zuverlässigkeit usw.) hingewiesen?
- Ist der Preisunterschied zu Neuteilen
  - zu hoch?
  - angemessen?
  - zu gering?
- Gibt es neben den Vorteilen (vor allem preisgünstiger, auch ökologisch vorteilhaft) auch Nachteile von Gebrauchtteilen?
  - Wenn ja, welche?
- Wie beurteilen Sie die Haftungsrisiken beim Einsatz von Gebrauchtteilen?

- Würde ein Siegel »geprüftes Gebrauchtteil« sich vorteilhaft auswirken?
- Sollte das Angebot von Gebrauchtteilen ausgeweitet werden?
  - Wenn ja, was sollte einbezogen werden?
- Führt der Einsatz von Tauschteilen dazu, dass weniger als sonst möglich repariert und mehr ausgewechselt wird?

Wenn ja:

- Ist das eher ein Nachteil oder
- ein Vorteil für den Kfz-Betrieb und die Beschäftigten?

### Checkliste 2: Austauschteile

Praktisch alle Automobilhersteller bieten wiederaufbereitete Austauschteile (niedrigere Preise, volle Garantieleistungen usw.) an. Der Katalog der verfügbaren Komponenten ist im Laufe der Zeit ausgeweitet worden:

### Wie wird der Einsatz von Austauschteilen beurteilt?

- Fragen Kunden gezielt nach Austauschteilen?
- Werden Kunden vom Betrieb auf die Verfügbarkeit von Tauschteilen hingewiesen?
- Wird die »Gleichwertigkeit« mit Neuteilen betont oder in Abrede gestellt?
- Ist der Preisunterschied zu Neuteilen
  - zu hoch?
  - angemessen?
  - zu gering?
- Gibt es neben den Vorteilen (vor allem preisgünstiger, auch ökologisch

vorteilhaft) auch Nachteile von Austauschteilen?

- Wenn ja, welche?
- Sollte das Angebot von Tauschteilen ausgeweitet werden?
  - Wenn ja, was sollte einbezogen werden?
- Führt der Einsatz von Tauschteilen dazu, dass weniger als sonst möglich repariert und mehr ausgewechselt wird?

Wenn ja:

- Ist das eher ein Nachteil oder ein Vorteil für die Beschäftigten?

### Checkliste 3

#### Recycling und Fahrzeugdemontage

- Sind die Funktionen von »Altautoannahmestellen« und »Verwerterunternehmen« gemäß der »Altautoverordnung« bekannt?

Wenn ja, woher?

- Betätigt sich Ihr Unternehmen als Altautoannahmestelle?

Wenn ja:

- Gibt es Erfahrungen mit der Inanspruchnahme?
- Wie viele Fahrzeuge werden angenommen, wie entwickelt sich die Zahl seit Aufnahme der Tätigkeit als Annahmestelle?
- Wird mit der Annahmestellen-Funktion geworben?
- Was passiert mit abgegebenen Altfahrzeugen?
  - Weitergabe an Verwerter gemäß Altautoverordnung?
  - An- und Verkauf als Gebrauchtwagen?

– Gibt es einen festen oder mehrere Verwerter, mit denen kooperiert wird?

– Wie sind die Erfahrungen?

– Gibt es Probleme?

Wenn ja, welche?

– Weitergabe nach Demontage attraktiver Teile?

– Deklaration als Gebrauchtwagen und Weiterverkauf?

- Ggf. an wen und wohin?

#### Wie wird die Situation bei Altautos beurteilt?

- Was funktioniert zufriedenstellend?
- Was müsste verbessert werden?

#### Altautodemontage und Beschäftigung

Wird die Experten-Einschätzung geteilt, dass im Kfz-Handwerk viele Arbeitsplätze (bis zu 100.000 in den nächsten Jahren) gefährdet sind?

Wenn ja:

- Bietet die verstärkte Demontage Beschäftigungsmöglichkeiten für von Personalabbau bedrohte Arbeitnehmer aus dem Kfz-Handwerk?

- Wäre ein Wechsel zu einem Demontage- und Aufbereitungsunternehmen überhaupt zumutbar?

Wenn ja:

- Für welche Arbeitskräftegruppen?
- Unter welchen Voraussetzungen (Verdienstmöglichkeiten, Arbeitsbedingungen usw.)?

Sollten für Kfz-Recycling/zerstörungsfreie Demontage und ggf. Aufbereitung Qualifizierungsmaßnahmen angeboten werden?

Wenn ja, welche?

- Interne Maßnahmen von Verwerterunternehmen und/oder Systeman-

biern (wie Preussag) ohne anerkanntes Zertifikat

- Anerkannte Fortbildungsmaßnahmen mit entsprechendem Abschluss
- Einführung einer Erstausbildung mit Gesellenbrief

Wie würde sich das Angebot anerkannter Abschlüsse auf die Bereitschaft auswirken, in diesen Bereich zu wechseln?

Welche Rolle können die Arbeitnehmervertretungen auf dem Feld »Kfz-Recycling/zerstörungsfreie Demontage und ggf. Aufbereitung« spielen?

- An der Erarbeitung von Fortbildungsverordnungen oder der Einführung eines Ausbildungsberufes mitarbeiten
- Tarifvertragliche Regelungen für die neuen Beschäftigungsfelder entwickeln
- Die Initiative zur Schaffung neuer Arbeitsplätze auf diesem Gebiet ergreifen
- Ggf. den erforderlichen Wechsel auf andere Arbeitsplätze unterstützen und begleiten
- Sonstiges, und zwar

#### Checkliste 4

*Mehr Reparieren statt Austauschen/Wegwerfen – ein Thema auch für das Kfz-Gewerbe?*

- Wird der Trend zum verstärkten Austausch ganzer Komponenten positiv beurteilt?

Wenn nicht:

- Werden Möglichkeiten gesehen, wieder mehr zu Reparieren?

Wenn ja:

- Sind die erforderlichen Qualifikationen noch vorhanden?

- Sind die Mitarbeiter in der Werkstatt daran interessiert? (warum/warum nicht?)
- Was könnte verstärkt repariert werden?
- Was wären die Voraussetzungen?
  - Geänderte Nachfrage der Kunden
  - Vorstöße der Kfz-Betriebe
  - Initiativen der Beschäftigten
- Welche Veränderungen der Rahmenbedingungen könnten verstärkte Reparatur begünstigen?
  - Entlastung der Arbeitskosten
  - Erhöhung der Energiekosten
  - Ökologische Steuerreform
  - Verschärfte Auflagen für Entsorgung, Deponieren usw.
  - Steigendes Umweltbewusstsein
  - Sonstiges, und zwar

### 3 Das SHK-Handwerk

#### 3.1 Im Schatten der Baukonjunktur – aber auch Strukturprobleme

Mit 46.611 Betrieben und 484.409 Beschäftigten zählt das SHK-Handwerk neben dem Kfz-Gewerbe zu den größten Handwerksbranchen. Das SHK-Handwerk befindet sich zurzeit in einer schwierigen Situation, die sowohl konjunkturelle als auch strukturelle Ursachen hat:

Als ausbauendes Handwerk ist das SHK-Gewerbe stark von der Rezession in der Bauwirtschaft betroffen. Positive Nachfrageeffekte erhofft die Branche sich vom Inkrafttreten bzw. der Novellierung von Vorschriften zur Reduktion des Energieverbrauchs und der Emissio-

nen, die vor allem im Bereich der Modernisierung und des Ersatzes von Heizungsanlagen neue Marktchancen für das SHK-Gewerbe eröffnen dürften.

Zusätzlich zu diesen konjunkturellen Einflüssen sieht sich das SHK-Gewerbe jedoch gegenwärtig auch tiefgreifenden Veränderungen auf seinen Absatz- und Beschaffungsmärkten gegenüber:

- Hier ist zunächst das Aufbrechen des traditionellen dreistufigen Vertriebsweges – Hersteller-Großhandel-Handwerk – zu nennen. Bis vor einiger Zeit lieferte die große Mehrzahl der Hersteller ihre Produkte und Ersatzteile ausschließlich an den Fach- bzw. Großhandel, bei dem der SHK-Betrieb diese Teile einkaufte und – mit einer gewissen Handelsspanne – an den Endkunden weitergab. Inzwischen gehen aber auch renommierte Hersteller verstärkt dazu über, Bau- und Heimwerkermärkte direkt zu beliefern. Damit drohen dem SHK-Gewerbe nicht nur erhebliche Umsatzverluste, sondern durch den legalen Zugang zu hochwertigen Produkten wird auch dem Do-it-yourself und der Schwarzarbeit auf traditionellen Tätigkeitsfeldern des SHK-Handwerks die Tür geöffnet. Eine Konsequenz der Erosion des dreistufigen Vertriebssystems und des Rückgangs der Einnahmen aus dem Handelsgeschäft im SHK-Unternehmen ist, dass die Notwendigkeit entsteht, vermehrt Umsatz über know-how-intensive, arbeitsintensive handwerkliche Dienstleistungen wie Beratung und Service zu erwirtschaften, wenn ein Ausgleich erreicht werden soll.
- Verschärfter Preisdruck entsteht zudem durch das zunehmende Auftreten ausländischer, meist kostengünstigerer Konkurrenten auch im Ausbaubereich und auf den regionalen Märkten des SHK-Gewerbes.
- Veränderungen im Nachfrageverhalten zwingen zunehmend zu betriebsübergreifenden, oft die Gewerkegrenzen überschreitenden Kooperationen: Private Kunden fordern immer mehr »Angebote aus einer Hand«, z. B. das »Komplettbad«, gewerbliche Kunden verlangen bei der Verwaltung ihrer Gebäude zunehmend nach umfassenden, ganzheitlichen Leistungen wie Wärmelieferung und Gebäudemanagement, öffentliche Auftraggeber tendieren zur Vergabe von Blockaufträgen an Generalunternehmer mit entsprechend großen Losgrößen, die von kleineren Unternehmen nicht mehr allein zu bearbeiten sind. Der SHK-Betrieb rutscht hier immer häufiger in die Rolle eines Subunternehmers von Großauftraggebern, der nur noch Angebote abgibt, aber keine eigene Beratungs- und Planungsfunktion mehr hat.
- Neue Konkurrenz erwächst dem SHK-Gewerbe aus dem Vordringen marktmächtiger, neuer Anbieter. Dabei handelt es sich teils um handwerksexterne (z. B. Energieversorgungsunternehmen), teils um aus benachbarten Gewerken stammende (z. B. dem Gebäudereinigerhandwerk) Anbieter. Sie dringen mittels innovativer, hochintelligenter Dienstleistungskonzepte wie Wärmelieferung oder Gebäudemanagement, die nicht nur die Energieversorgung, sondern auch die Installation

und Wartung der Heizungsanlage umfassen, in traditionelle Tätigkeitsfelder des SHK-Handwerks vor.

Der Rückgang des lukrativen Neubau- und Modernisierungsgeschäfts sowie der verschärfte Druck auf das Preisniveau für Leistungen des SHK-Gewerbes schlagen sich auch in der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung der Branche nieder. Nachdem die beiden großen SHK-Branchen Gas-/Wasserinstallation und Heizungsanlagen-/Lüftungsbau seit den 80er Jahren kontinuierlich steigende Umsatzzahlen zu verzeichnen hatten, sanken seit 1993 – mit einer Ausnahme in 1994 – die Umsatzzahlen. Von den Beschäftigtenzahlen her gesehen war das SHK-Gewerbe jahrelang eine Wachstumsbranche, erst seit 1996 schlägt sich die schwieriger werdende Situation der Branche deutlich auch in sinkenden Beschäftigtenzahlen nieder.

Die Unternehmen des SHK-Gewerbes reagieren auf die neuen Herausforderungen und den sich abzeichnenden Strukturwandel einerseits defensiv:

- Das heißt z. B., dass man versucht, trotz höherer Kosten in der Preiskonkurrenz mitzuhalten, die Folge kann z. B. sein, dass nicht genügend Zeit für sorgfältiges Ausführen der Arbeit bleibt, am Material gespart werden muss, evtl. auch (scheinbar billigere) ungelernete Kräfte eingesetzt werden usw. Solche »unterkalkulierten« Aufträge können zu erheblichen Gewährleistungsrisiken führen, die materiell teuer zu stehen kommen, vor allem aber den guten Ruf des Betriebs bzw. des Gewerks gefährden können.

- Oder man begnügt sich mit der Rolle des Subunternehmers und »nachgeordneten Monteurs« – unter Aufgabe eigener Vertriebsaktivitäten, Planungsfunktionen und eigener Endkundenkontakte, mit der langfristigen Folge einer Dequalifizierung der Mitarbeiter und eines betrieblichen Kompetenzverlustes.
- Andererseits versucht man – eher offensiv orientiert –, mit neuen Angebotskonzepten wie dem »Komplettbad« den Kundenwunsch nach »Angeboten aus einer Hand« aufzugreifen und durch neue Vertriebskooperationen mit dem Fachhandel, z. B. nach dem Modell »Badwelt« (hier bieten Betriebe des SHK-Handwerks in den Ausstellungsräumen des Fachhandels ihre ergänzenden Dienstleistungen wie z. B. die Installation und Wartung der Sanitäranlagen an), die Position des Handwerks im dreiwegigen Vertriebssystem zu sichern. Eher zögerlich greift das SHK-Handwerk auch die Tendenz zum Do-it-yourself auf mit Modellen wie »betreuter Selbstbau«.

### 3.2 Ökologische Haustechnik – ein zukunftsträchtiges Betätigungsfeld für das SHK-Gewerbe

Wie kaum einer anderen Handwerksbranche bieten sich dem SHK-Gewerbe Chancen zur Sicherung von Absatzmärkten und Beschäftigungsmöglichkeiten im Umweltschutz, speziell in der ökologischen Haustechnik. Hier gibt es Absatzmöglichkeiten und neue Tätigkeitsfelder, die nicht nur geeignet sind,

die vorhandenen Arbeitsplätze zu sichern und zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen, sondern durch ihren Effekt für Energieeinsparung und Minderung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes auch einen Beitrag zu Ressourcenschonung und Umweltschutz zu leisten. Hier sei nur auf die wichtigsten neuen Tätigkeitsfelder hingewiesen, die sich dem SHK-Gewerbe auf dem Feld der ökologischen Haustechnik bieten.

**a) Regenwassernutzung und Grauwasseraufbereitung**

- Regenwassernutzungsanlagen sind weitgehend technisch ausgereift und einfach zu installieren. Inzwischen bieten bereits Baumärkte fertige Bausätze an. Die Verbreitung von Regenwassernutzungsanlagen ist sehr stark von der Höhe der örtlichen Trinkwasserpreise abhängig. Die Investitionskosten liegen – je nach Größe der Anlage – bei 4.000 bis 10.000 DM und amortisieren sich bei derzeitigen Kostenstrukturen (Preise für Trinkwasser und Abwasserbeseitigung) erfahrungsgemäß schon in wenigen Jahren. Hindernisse für die Verbreitung dieser Technik sehen die Experten denn auch eher darin, dass der Informationsstand bei Verbrauchern, aber auch beim SHK-Handwerk, oft noch sehr unterentwickelt ist, aber auch in den teilweise noch komplizierten genehmigungsrechtlichen Verfahren, die mit ihrer Installation verbunden sind. Regenwassernutzungsanlagen werden zu den Umwelttechnologien mit positiven Beschäftigungseffekten und den gegenwärtig größten Vermarktungschancen gezählt.

- Technisch ebenso ausgereift – allerdings aufwendiger und eher geeignet für Mehrfamilienhäuser und Wohnblocks – stellt sich die Grauwasseraufbereitung (also die ortsnahe Klärung von bei Betrieben und Haushalten anfallendem Abwasser z. B. über Klärteiche, Außenwandverrieselung usw.) dar.

**b) Thermische Solarenergienutzung**

- Mit der Nutzung von Sonnenenergie zur Warmwassergewinnung und ggf. Heizungsunterstützung steht ebenfalls ein technisch ausgereiftes, tausendfach bewährtes Verfahren zur Verfügung. Die Installationsanforderungen übersteigen die vorhandenen Kompetenzen der SHK-Branche nicht – die erforderlichen zusätzlichen Basiskenntnisse lassen sich in wenigen Tagen vermitteln.<sup>46</sup> Die Kosten einer, für ein Einfamilienhaus geeigneten Standardanlage mit 6 qm Kollektorfläche belaufen sich zur Zeit auf ca. 8.000 DM. Nach Einschätzung neuerer Untersuchungen liegt die Preisschwelle für eine breitere Markteinführung von thermischer Solarenergie derzeit bei ca. 6.000 DM, ein Preis, der inzwischen mit Hilfe von Zuschüssen aus öffentlichen Förderprogrammen und mit Hilfe des Einsatzes eines standardisierten Paketangebots (Solaranlage plus Einbau zum Festpreis) durchaus erreicht werden kann. Mit thermischen Solaranlagen können inzwischen – je nach baulichen Voraussetzungen und

---

<sup>46</sup> Mittlerweile werden auch vielfältige weiterführende Kurse angeboten, die dann z. B. auch die Planung und Berechnung von Anlagen und die Befassung mit den entsprechenden Steuerungssystemen einschließen.

Sonneneinstrahlungsbedingungen – 60% und mehr des Warmwasserbedarfs eines Einfamilienhauses gedeckt werden. Die Kollektorfläche für thermische Solaranlagen ist in Deutschland von 1996 noch 300.000 m<sup>2</sup> auf inzwischen 2 Millionen m<sup>2</sup> angewachsen. Das Volumen des Markts für diese Technik wird vom Deutschen Fachverband für Solarenergie (DFS) auf jährlich 10 Millionen geschätzt, was eine jährliche Wachstumsrate von 20–25% bedeutet.

### c) Energiedienstleistungen

- Energiedienstleistungen stellen eine innovative Kombination von »hergebrachten« Tätigkeitsfeldern des SHK-Handwerks mit neuen Dienstleistungen dar. Hier kauft der Endkunde nur noch die Dienstleistung »Wärme«, die gesamte Verantwortung für die Gebäudeheizung, ihre Installation, ggf. Modernisierung, Planung, Finanzierung und Wartung übernimmt der Energiedienstleister, das Contractingunternehmen. Die Potentiale dieses Modells für Energieeinsparung liegen darin, dass dadurch die Schwellen für die Modernisierung veralteter Heizungsanlagen und andere energiesparende Investitionen massiv gesenkt werden: Für den Kunden werden die Investitionskosten in eine neue Heizungsanlage mit den Energiepreisen verrechnet und dadurch zeitlich gestreckt, für den Betreiber entsteht die Wirtschaftlichkeit der Investition, wenn es gelingt, die Investitionskosten durch möglichst große Energieeinsparung zu amortisieren. Mit diesem neuen Angebotskonzept dringen zunehmend auch (bislang eher die regionalen) Energieversorgungsunternehmen in das Tätigkeitsfeld des SHK-Handwerks ein, wenn sie Installation und Wartung der Anlagen selbst durchführen. Angebote wie Energiedienstleistung sind sehr komplex. Sie umfassen Investitions- und Finanzierungsplanung, die technische Planung, Installation und Wartung der Anlage sowie das Ablesen und die Abrechnung des Wärmeverbrauchs.
- Der damit verbundene Kapitalbedarf und die betriebswirtschaftlich-fachlichen Probleme überfordern i. d. R. den einzelnen kleineren SHK-Betrieb, so dass das SHK-Gewerbe in diesem Markt nur eine Chance hat, wenn es Kooperationen untereinander bzw. mit den Unternehmen der Energieversorgung eingeht. Hier gibt es bisher einige erfolgreiche Modelle, z. B. das Düsseldorfer Nahwärme-Modell, eine Kooperation zwischen den Stadtwerken und einem von der SHK-Innung gegründetem Verein für innovative Haustechnik, die für das Handwerk akzeptable Konditionen bieten. Der Markt für Energiedienstleistungen wird derzeit auf ein jährliches Volumen von 70 Milliarden DM veranschlagt und als Wachstumsmarkt eingeschätzt. Für das SHK-Handwerk geht es dabei nicht nur um die Sicherung von Arbeitsplätzen in seinen angestammten Tätigkeitsfeldern, sondern auch darum, an dem anstehenden Boom der Erneuerung und Modernisierung veralteter Heizungsanlagen zu partizipieren und ggf. durch Kombination traditioneller Tätigkeiten mit neuen Dienstleistungen zusätzliche

Arbeitsplätze zu schaffen. Da die großen Energieversorger sich derzeit in der Aufbauphase in diesem Markt noch auf das Großkundengeschäft konzentrieren, läge eine Chance des SHK-Handwerks darin, hier das Segment des Privatkundenmarkts zu besetzen und für diese Klientel angepasste Modelle der Energiedienstleistung zu entwickeln.

Ein noch umfassenderes neues Tätigkeitsfeld als die Energiedienstleistung ist das Gebäudemanagement, bei dem die technischen Dienstleistungen (Installation, Wartung) zusätzlich durch infrastrukturelle Dienstleistungen (Hausmeister, Reinigung, Telefonanlage, Bewachung) ergänzt werden. Auch dieser Markt wird z.Zt. hauptsächlich von Unternehmen außerhalb des SHK-Handwerks – z. B. aus dem Gebäudereinigerhandwerk – erschlossen.

#### **d) Gebäudeautomation**

- Hinter dem Begriff Gebäudeautomation verbirgt sich die automatische, externe Steuerung aller mit den Gebieten Klima, Lüftung, Licht und Sanitär zusammenhängenden Vorgänge in Gebäuden. Auch dieses neue Tätigkeitsfeld bietet durch effektivere Energienutzung infolge zentraler Wartung und Steuerung hohe Energieeinsparungspotentiale. Der Markt für Gebäudeautomation wird nach Einschätzung von Experten wachsen, auch wenn er gegenwärtig noch weitgehend auf Großkunden – gewerbliche Bauten, öffentliche Bauten, Wohnungsbaugesellschaften – beschränkt ist.

Die Installation von Gebäudeautomationsanlagen erfordert einen hohen Planungs- und Projektierungsaufwand. Notwendig sind auch vertiefte Kenntnisse in der Elektrotechnik, insbesondere der Mikroprozessortechnik. Die Zugangsbarrieren für SHK-Betriebe liegen hier im Prinzip weniger in einer erforderlichen Mindestbetriebsgröße oder hohen Kapitalinvestitionen als vielmehr in der Verfügbarkeit entsprechend qualifizierter Mitarbeiter. Derzeit gibt es noch wenige SHK-Betriebe, die ihren Kunden entsprechende Angebote machen können und wenn, dann sind es eher die größeren Betriebe. Die Folge ist, dass auch auf diesem Tätigkeitsfeld der Anteil der Herstellerinstallation – der Handwerksbetrieb nimmt zwar den Kundenauftrag entgegen, reicht die Unterlagen aber an den Hersteller weiter, der dann die Anlage plant, projektiert und oft auch selbst installiert – noch hoch ist. Auch das Tätigkeitsfeld Gebäudeautomation wird sehr stark von SHK-externen Anbietern erschlossen: Neben Unternehmen aus dem Gebäudereinigerhandwerk sind hier auch von Industrieunternehmen ausgegliederte Gebäudemanagementgesellschaften, die über größere eigene Liegenschaften verfügen, aktiv.

Trotz aller strukturellen Umbrüche in der Branche – dem Auftauchen neuer Konkurrenten, der Aufweichung traditioneller Vertriebswege – rechnet man sich seitens des Fachverbands des SHK-Gewerbes gute Chancen als Umwelthandwerk aus und blickt insgesamt eher optimistisch in die Zukunft. Durch

verschiedene Angebote – von der Erarbeitung einschlägiger Qualifizierungsmaßnahmen, der Einrichtung von Arbeitskreisen bis zu der Erstellung von Informationsmaterial – versucht der Verband, seine Mitgliedsunternehmen bei der Erschließung dieser neuen Tätigkeitsfelder zu unterstützen. Auch viele SHK-Betriebe scheinen die Chancen der Zeit erkannt zu haben: erwarten doch nach einer repräsentativen Umfrage des Zentralverbands des SHK-Gewerbes aus dem Jahre 1997 etwa die Hälfte der SHK-Unternehmen (48 %) vom Verkauf von Solaranlagen ein wichtiges künftiges Auftragspotential, von der Regenwassernutzung immerhin noch 30%.<sup>47</sup> Dennoch scheint es derzeit keinesfalls gesichert, dass das SHK-Gewerbe und seine Betriebe in der Lage sein werden, die sich mit den steigenden Anforderungen an Ressourcenschonung ergebenden neuen Tätigkeitsfelder auch tatsächlich zu besetzen. Gegenwärtig jedenfalls bleibt der Verbreitungsgrad der entsprechenden Innovationen noch weit unter ihrem prognostizierten Marktpotentialen zurück.

### 3.3 Warum werden neue ökologische Geschäftsfelder kaum genutzt? – Das Beispiel Warmwassergewinnung

Wir wollen am Beispiel der thermischen Solarnutzung einigen Gründen, die einer raschen Erschließung neuer Absatz- und Marktchancen für das SHK-Handwerk entgegenstehen, etwas näher nachgehen. Die Innovation »thermische Solarenergie« haben wir deshalb ausgewählt,

- weil es sich hier um eine ausgereifte und erprobte Technologie handelt;
- weil für die thermische Solarenergie ein erhebliches unausgeschöpftes Marktpotential besteht, mit dessen Erschließung zudem – im Gegensatz zu einigen der anderen o. g. neuen Tätigkeitsfeldern – eindeutig erhebliche positive Beschäftigungseffekte verbunden sind;
- weil es sich bei der Solarthermie für die SHK-Betrieb eindeutig um ein Zusatzgeschäft handelt, da solche Anlagen bei Neuinstallationen zusätzlich zu konventionellen Heizungsanlagen eingebaut werden;
- weil es sich hier im Vergleich zu einigen anderen der oben aufgeführten neuen Tätigkeitsfelder, z. B. der Energiedienstleistung, um eine insgesamt weniger komplexe, gut in das normale »Alltagsgeschäft« des SHK-Betriebs integrierbare Innovation handelt, die insofern auch von kleineren SHK-Betrieben zu bewältigen ist;
- weil hier – im Unterschied etwa zur Photovoltaik – die Rentabilitätsschwelle auch ohne Dauersubventionierung verhältnismäßig rasch erreicht werden kann.

<sup>47</sup> Auf der anderen Seite ist das Interesse, sich aktiv auf diesem Feld zu betätigen, offenbar noch mehr als gering: So haben sich bei einer vom Solararbeitskreis der Innung in München (über 800 Mitgliedsbetriebe) durchgeführten Fragebogenaktion weniger als ein Dutzend für die Mitarbeit interessiert.

Dabei werden wir von Fall zu Fall auch zeigen, dass die hier beispielhaft für die Erschließung des Marktes für Solarthermie festgestellten betrieblichen Innovationsbarrieren z.T. durchaus auch bei der Erschließung der anderen o.g. neuen Tätigkeitsfelder wirksam sind.

**a) Trotz fehlender Markterschließung: aktives Marketing noch ein Fremdwort!**

Tatsächlich befasst sich zurzeit nur ein Bruchteil der SHK-Betriebe intensiv mit Warmwassergewinnung über Sonnenenergie. Als eine der wesentlichsten Innovationsbarrieren erweist sich die nach wie vor unzureichende Markterschließung. Gegenwärtig ist der Markt noch nicht so weit entwickelt, dass ein Einstieg den SHK-Betrieben lohnend erscheint. Nach Schätzungen von Experten reichen insbesondere in großstädtischen Räumen die derzeit vorhandenen Kapazitäten eingeführter Solarbetriebe vollkommen aus, um die heutige Nachfrage zu bedienen. Der SHK-Betrieb müsste hier also in ein Geschäftsfeld einsteigen, in dem ohne eigene Aktivitäten heute noch kein großer Umsatz zu erzielen ist – er müsste also im Wortsinne unternehmerisch tätig werden. Dies widerspricht aber offenbar dem traditionell reaktiven, nicht langfristig ausgerichteten Marktverhalten vieler Betriebsinhaber: Man argumentiert, dass der Kunde schon kommen wird, wenn er etwas wirklich will, wartet, bis die Nachfrage da ist. Die aktive Erschließung von neuen Geschäftsfeldern bleibt dagegen für die meisten Betriebe ein Fremdwort.

**b) Das Rentabilitätsproblem – wirklich eine unüberwindliche Hürde?**

Als Marketingbarriere für die Warmwassergewinnung mit Sonnenenergie ins Feld geführt wird immer wieder die angeblich nicht vorhandene Rentabilität. Nach Einschätzung von Verfechtern der Solartechnologie rentiert sich eine thermische Solaranlage bei den derzeitigen Energiepreisen rein betriebswirtschaftlich gesehen nach einem Amortisationszeitraum von 6 bis 10 Jahren. Erstaunlich und schwer nachvollziehbar ist es allerdings, dass bei diesen »Rentabilitätsrechnungen« immer noch davon ausgegangen wird, dass die Energiepreise auf dem heutigen Niveau bleiben, gehört es doch zu den grundsätzlich von niemandem in Frage gestellten Erwartungen, dass die Kosten für fossile Energie steigen werden – strittig ist vor allem, in welchem Umfang und mit welcher Geschwindigkeit. Angesichts einer Lebensdauer von solaren Warmwasseranlagen von 20 und mehr Jahren wäre es also hoch plausibel, in die Vergleichsrechnung steigende Preise für konventionelle Heizmaterialien einzubeziehen. Schon bei der Annahme sehr moderater Preisanhebungen würde das zu einer völlig anderen Rentabilitätsrechnung führen.

Außerdem könnte es die Nachfrage stark fördern, wenn es gelingen würde, die Vertriebsstrategie für solare Warmwassergewinnung von der Preisdiskussion weg zur Umweltdiskussion zu lenken, d. h. zu versuchen, den Besitz einer entsprechenden Anlage zum positiv besetzen »Statussymbol« zu machen. In der Praxis raten SHK-Betriebe ihren Kunden aber sehr häufig von der Instal-

lation einer Solaranlage sogar ab, nicht nur wegen der verbreiteten Skepsis gegenüber jedwelcher Neuerung, sondern auch, weil sie für eine Kundenberatung, die das Umweltargument herausstellt, erst gewonnen werden müssten und derzeit dafür oft auch nicht hinreichend qualifiziert sind.

### c) Umfassende Beratung – eine Zukunftschance nicht nur auf dem Feld Solarthermie

Nicht nur die mangelnde Beratungskompetenz – speziell mit ungewohnten Umweltargumenten –, auch die mangelnde Beratungsbereitschaft vieler SHK-Betriebe stellt eine Barriere für Solarenergienutzung dar. So wird immer wieder darauf verwiesen, dass der Beratungsaufwand für Solarthermie sehr hoch ist – dies sicher auch eine Spätfolge der seit langem wirksamen Preispolitik der Hersteller von Geräten und Anlagen, die – und zwar mit erheblichem Erfolg – darauf ausgerichtet war, den Handwerkern einzureden, dass ihre Verdienstmöglichkeiten hauptsächlich im Verkauf von Produkten und nicht in ihrem originären »handwerksspezifischen« Feld der Einheitlichkeit von Installation, Wartung und Beratung liegen. Die Betriebe sehen sich vor dem Problem, dass sie glauben, Beratungsleistungen, die sehr zeit- und personalintensiv sind, nicht kostendeckend in Rechnung stellen zu können. Beratung scheint nach wie vor – trotz aller Appelle und Profilierungsversuche als Fachhandwerk für Energieberatung von branchenoffizieller Seite – nicht zum Selbstbild des normalen SHK-Betriebs zu zählen, man ist daher auch weit

davon entfernt, Beratungsleistungen offensiv gegenüber dem Kunden als Kompetenz des Handwerks zu präsentieren und auch entsprechend in Rechnung zu stellen. Dies ist um so fataler, als sich Experten darin einig sind, dass im SHK-Handwerk künftig die Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Beschäftigten, die Beratungskompetenz, die neben Umwelt- auch Finanzierungsaspekte einschließt, die Fähigkeit, mit Kunden umzugehen und dem Kunden die Technik komplexer Anlagen zu erklären, wachsen werden.<sup>48</sup>

### d) Besetzung zusätzlicher Geschäftsfelder – auch eine Frage geeigneten Personals

Die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder scheitert aber auch oft an den begrenzten personellen Ressourcen der Handwerksbetriebe. Innovationen gehen hier nach der das Selbstverständnis vieler Handwerksunternehmer prägenden traditionellen Arbeitsteilung zwischen Meister und Gesellen vom Inhaber aus: Er muss sich als erster in die neuen Technologien einarbeiten, die Kundenberatung und den Planungsaufwand übernehmen. Angesichts der oft chronischen Überlastung vieler Inhaber/Unternehmer kleiner Handwerksbetriebe und ihrer oft wenig entwickelten Fähigkeit zur Delegation von Führungs- und Planungsaufgaben stoßen hier Innovationen an die Grenzen des handwerklichen Betriebsmodells.

<sup>48</sup> Auch diese Entwicklungen sind offensichtlich sämtlich nicht zuletzt Ergebnis der diskutierten übermäßigen Belastung des Faktors Arbeit, Entlastungen würden es daher in jedem Fall auch erleichtern, hier zu Verbesserungen zu gelangen.

Allerdings handelt es sich bei der thermischen Solartechnik um ein relativ gut abgrenzbares, zusätzliches Produkt, das eigentlich ohne größere Umstellungen in einen normalen SHK-Betrieb integrierbar erscheint. Anders stellt sich die Ausgangssituation dort dar, wo es sich um komplexe neue Marktfelder wie Energiedienstleistungen, Gebäudemanagement, Gebäudeleittechnik handelt, die neben genuin handwerklichen Arbeiten auch Beratungs-, Informations-, Planungs- und Finanzierungsdienstleistungen umfassen. Die Integration derartiger umfassender Dienstleistungskonzepte setzt also sehr tiefgreifende Veränderungen der traditionellen handwerklichen Arbeitsabläufe und betrieblichen Organisationsstrukturen – mehr Delegation, evtl. die Einstellung von Arbeitskräften mit Fach- oder Hochschulausbildung, eine Differenzierung der Laufbahnstrukturen im Betrieb – voraus und dürfte vor diesem Hintergrund eher ein Marktsegment für größere SHK-Betriebe darstellen.

Charakteristisch für viele der innovativen Tätigkeitsfelder in der ökologischen Haustechnik ist ihr gewerkeübergreifender Charakter. Das gilt für die thermische Solarenergie nur in begrenztem Umfang: Die Installation von thermischen Solaranlagen kann weitgehend vom SHK-Gewerbe übernommen werden. Zwischenbetriebliche Kooperation kann dem einzelnen SHK-Betrieb – gerade angesichts der derzeit unzureichenden Markterschließung – jedoch den Einstieg in die Solartechnologie erleichtern, wie erfolgreiche existierende Modelle zeigen: Die Bündelung von Solarressourcen und -know-how über Ko-

operation oder Franchisekonzepte (gem. Werbung, Schulung, gemeinsame Montagewagen) mindert nicht nur das einzelbetriebliche Risiko bei der Erschließung dieses Marktes, es schafft auch Kapazitäten, sich an umfangreicheren Solarprojekten zu beteiligen und schafft auch die Voraussetzungen für den Einstieg in den – ebenfalls kommenden – Markt der Photovoltaik.

Zumindest anfänglich war die deutlich abwartende Haltung seitens des SHK-Handwerks gegenüber der Solarthermie auch durch Unsicherheiten bezüglich des Herstellermarktes für Solaranlagen begründet: Der Herstellermarkt war stark im Fluss, es gab viele kleine Pionierbetriebe, eine hohe Betriebsfluktuation, viele »Garagenbetriebe« und No-Name-Produkte. Dem entsprachen auf Seiten des installierenden Handwerks hohe Gewährleistungsrisiken, Probleme bei der Ersatzteilversorgung, der Möglichkeit von Information, Produktschulung und Beratung durch die Hersteller. Inzwischen hat sich der Herstellermarkt für thermische Solaranlagen weitgehend konsolidiert: Angesichts schleppender Markterschließung konnten viele Pionierbetriebe allein nicht überleben, es kam zu Aufkäufen und zu Konzentrationsprozessen. Mittlerweile gibt es einige eingeführte, meist mittelständische, bundesweit präsente Hersteller von Solaranlagen, die alle eigene Schulungen für Handwerksbetriebe anbieten. Hinzu kommt, dass inzwischen auch fast alle »eingeführten«, renommierten großen Hersteller konventioneller Heizungsanlagen Solarpakete im Angebot haben.

Insgesamt zeigt sich, dass trotz ausgereifter Verfahren, vergleichsweise gerin-

gem betrieblichen Umstellungsaufwand und zahlreichen »eingeführten« Herstellern gegenwärtig der Markt für thermische Solarenergie noch so wenig erschlossen erscheint, dass viele Betriebe es nicht für sinnvoll halten, sich intensiv darum zu bemühen. Man hat – um die oben zitierten Ergebnisse der Befragung des Zentralverbands des SHK-Gewerbes aufzunehmen – zwar die Möglichkeiten dieses Marktes für das SHK-Handwerk erkannt, realisiert aber nicht, dass es eben nur Potentiale sind, die noch aktiv erschlossen werden müssen.

Daher sind offensive Marktöffnungsstrategien gefragt. Hier müssten einmal die SHK-Betriebe selbst auf ihren traditionellen lokalen Absatzmärkten ansetzen, dort Phantasie entwickeln und nach Kooperationspartnern suchen: So könnte man z. B. gezielt »zufriedene Betreiber« von Solaranlagen als örtliche Multiplikatoren einsetzen, könnte Wohnungsbau- und Mehrfamilienhausbesitzer gezielter ansprechen, könnte Paketangebote entwickeln, die bei jedem Neubau zum Standardangebot gehören etc. Erfolgreiche Beispiele zeigen, dass regional/lokal ansetzende Aktionen von Kommunen, SHK-Innungen und Umweltverbänden, die Fördermittel mit offensiven Markterschließungskampagnen kombinieren und in die das örtliche Handwerk in die Konzipierung und Umsetzung eingebunden ist, ebenfalls ein erfolgversprechender Weg sein können. Solche regionalen Initiativen müssten durch überregionale, professionelle Markterschließungsstrategien flankiert werden. Solche Kampagnen sind sicher nicht vom Handwerk allein finanzierbar. Das Handwerk müsste hier aktiv nach

neuen Bündnispartnern suchen. Dies könnten z. B. die Hersteller von Solaranlagen und auch die großen Hersteller konventioneller Heizanlagen sein, die inzwischen alle Solarpakete in ihr Angebot aufgenommen haben und die an der Verbreitung dieser Technologie ein Interesse haben müssten, als sie ihnen ebenfalls einen Zusatzumsatz verspricht. Sollte das Handwerk weiterhin keine größeren Anstrengungen unternehmen, das im Markt für Solarthermie vorhandene Absatzpotential auch auszuschöpfen, so ist zu befürchten, dass das SHK-Handwerk auch diesen Markt an Do-it-yourself und handwerksexterne Akteure verliert. Denn wenn die Hersteller kein leistungsfähiges Vertriebs- und Wartungssystem vorfinden, werden mittelfristig die meisten dazu übergehen, den Vertrieb und die Installation von Solaranlagen selbst in die Hand zu nehmen. Wenn die Hersteller aber erst einmal den direkten Zugang zum Kunden haben, ist zu erwarten, dass sie auch andere Leistungen anbieten, die bislang vom SHK-Handwerk durchgeführt werden.

### 3.4 Neue Tätigkeitsfelder – auch neue Anforderungen an die Mitarbeiter

Eine wichtige Frage, die sich jeder Betrieb, der in ein innovatives Geschäftsfeld einsteigen will, stellen muss, ist die, ob er auch über das dafür erforderliche qualifizierte Mitarbeiterpotential verfügt. Alle Experten sind sich einig, dass mit der Durchsetzung der ökologischen Haustechnik auf die Beschäftigten der SHK-Branche erhebliche neue, höhere

Qualifikationsanforderungen zukommen. Betroffen sind zum einen die technischen Kenntnisse: Die moderne Haustechnik ist durch die zunehmende Verwendung elektrotechnischer Module, elektronischer Steuerungs- und Regelungstechnik geprägt und verlangt vom SHK-Fachmann eine andere Denkweise, eine eher »systemtechnische« Betrachtungsweise aller mit Klima, Sanitär und Heizung zusammenhängenden Vorgänge im Gebäude und ihrer Wechselwirkungen unter dem Blickwinkel der Energieeffizienz. Die Bezüge zu Nachbargewerken – dem Elektrohandwerk, aber auch den Baugewerken – werden enger. Außerdem steigen die Anforderungen an soziale und kommunikative Fähigkeiten, z. B. an die Beratungskompetenz, und auch an betriebswirtschaftliche Kompetenzen: Planung, Koordination und Organisation komplexerer Installationsprojekte und Kooperationen mit anderen Gewerken.

Die Qualifikationsanforderungen im Bereich der thermischen Solarenergie haben sich jedoch inzwischen durch die Weiterentwicklung der Steuerungen, nicht zuletzt durch das Angebot von Komplettanlagen seitens der Hersteller, so weit vereinfacht, dass sie von jedem SHK-Betrieb beherrscht werden können. Zum Thema »thermische Solarenergie« kann man inzwischen auch wohl von einem flächendeckendem Angebot geeigneter Qualifizierungsmöglichkeiten ausgehen.<sup>49</sup> Nachdem die Diskussion um die geeignete Qualifizierung für Solartechnologie lange Zeit darum kreiste, ob es sinnvoller sei, diese in die bestehenden Ausbildungsgänge zu integrieren bzw. in Form einer Weiterbildung

durchzuführen oder ob ein eigenes Berufsbild »Solateur« geschaffen werden sollte, scheint sich inzwischen die Meinung durchzusetzen, den Qualifizierungsbedarf im Rahmen einer auf dem Gesellenabschluss aufbauenden Weiterbildungsmaßnahme abzudecken, die allerdings bundeseinheitlich zu regeln wäre. So ist jüngst der Zentralverband des SHK-Gewerbes mit der Konzipierung eines Rahmenlehrgangs zu einer bundeseinheitlichen Weiterbildungsmaßnahme »Fachkraft Solarthermie« initiativ geworden. Allerdings entstünde damit wieder ein branchenspezifisches Zertifikat. Wünschenswert wäre eine bundeseinheitliche Regelung dieser Weiterbildung, da auf diese Weise nicht nur »verlässliche«, einheitliche Kompetenzen beim installierenden Handwerk geschaffen werden, auf die Vertriebsstrategien der Hersteller für Solarthermie aufbauen können, sondern auch die Kundenakzeptanz der Solartechnologie davon abhängen wird, inwieweit der Interessent für eine Solaranlage ein Qualität verbürgendes installierendes Handwerk vorfindet, das entsprechende Qualifikationen mittels eines einheitlichen Zertifikats auch nachweisen kann.

<sup>49</sup> Neben den Herstellern von Solaranlagen selbst bieten auch die großen Heizungsanlagenhersteller, die Solarpakete im Angebot haben, auf örtlicher Ebene Schulungsmöglichkeiten für das Handwerk an. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Trägern, die ebenfalls Solarkurse anbieten: die Umweltzentren des Handwerks, einige Berufsbildungszentren des Handwerks, verschiedene Forschungseinrichtungen für Solartechnologie, Organisationen und Vereine zur Förderung der Solartechnologie, verschiedene Innungen. Ebenso breit wie das Spektrum der Anbieter ist die Palette der erwerblichen Abschlüsse: vom »Solarberater« über den »Solarmonteur« bis hin zum »Solateur«. Kenner der Solarszene sprechen inzwischen in bezug auf den Markt für Solarqualifizierung von einem gewissen »Wildwuchs«.

Generell muss das SHK-Handwerk sich fragen, ob es von Seiten seines Arbeitskräftepotentials auch gerüstet ist, die sich anbietenden, anspruchsvollen neuen Betätigungsfelder auch zu besetzen bzw. ob es in der Lage ist, das dafür erforderliche Potential an qualifizierten, aufgeschlossenen und motivierten Ausbildungsplatzbewerbern auf dem Arbeitsmarkt zu rekrutieren. Das SHK-Gewerbe zählt zwar zu den lehrlingsstärksten Handwerkszweigen, hatte aber in der Vergangenheit – selbst zu Zeiten, als gesamtwirtschaftlich die Zahl der Ausbildungsplatzbewerber die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze bereits weit überstieg – erhebliche Probleme, seine offenen Ausbildungsplätze auch zu besetzen.

Eine Ursache für die lange Zeit hindurch gegenläufige Entwicklung auf dem Ausbildungsmarkt für SHK-Berufe ist, dass die Berufe des SHK-Gewerbes unter den Ausbildungskandidaten ein eher schlechtes Image haben. Die modernen, zukunftsfähigen Tätigkeitsfelder und die Potentiale des SHK-Handwerks als Umwelthandwerk schlagen sich in diesem Image noch nicht nieder. Eine Ausbildungspolitik, die lange Zeit »jeden nahm«, die jahrelange Politik der Überausbildung mit entsprechend geringen Übernahmechancen und die vergleichsweise geringe Ausbildungsvergütung haben dieses schlechte Image noch zementiert. Die qualitative Arbeitskräfteversorgung der Branche wird von vielen der von uns befragten Experten denn auch als Problem angesehen.

Die zukunftssträchtigen, ökologischen Tätigkeitsfelder des SHK-Handwerks haben bisher nicht nur in der betrieblichen Realität der meisten Betriebe, auch in der

Ausbildungspraxis der SHK-Berufe, in den verschiedenen Rahmenlehrplänen der schulischen und beruflichen Erstausbildung und der Meisterausbildung noch kaum Eingang gefunden. Will sich das SHK-Handwerk jedoch als modernes, für Jugendliche attraktives Umwelthandwerk mit Kompetenz in Energieberatung und Energieeinsparung profilieren, wie es das erklärte Ziel der jüngeren Nachwuchskampagnen des Fachverbands ist, besteht dringender Bedarf, dass diese Inhalte auch verbindlich Eingang in die Grundausbildung auf schulischer und betrieblicher Ebene finden. Dabei geht es allerdings um mehr als um das additive »Hereinnehmen« von Umweltschutzthemen in die bestehenden Ausbildungsverordnungen, nämlich um die Integration und Durchdringung aller Stoffbereiche der Ausbildung mit dem Umweltziel der Ressourceneinsparung und -schonung. Solange die Ausbildungsordnungen im SHK-Handwerk diesem Leitbild hinterherhinken, solange zwischen der betrieblichen Realität und dem propagierten Image als »Umwelthandwerk« noch große Lücken klaffen, werden auch die Umweltimagekampagnen zur Nachwuchswerbung appellativ bleiben. Die durch die Zusammenlegung der Gewerke »Gas- und Wasserinstallateur« und »Heizungs- und Lüftungsbauer« notwendig gewordene Neuordnung der Erst- und Meisterausbildung bietet die große Chance, die Ausbildungsordnungen konsequent an die neuen technischen und sozialen Qualifikationsanforderungen, die sich aus der Entwicklung der ökologischen Haustechnik und dem angestrebten Ziel, sich zum »Umwelthandwerk« zu entwickeln, ergeben, anzupassen.

---

## Kapitel IV: Eine Chance für die Arbeit

### 1 Entlastung des Faktors Arbeit – entscheidend für die Zukunft des Handwerks

Wie bereits der Begriff »Handwerk« zeigt, war es schon immer geradezu das prägende Charakteristikum handwerklicher Produktion und Dienstleistung, dass der Einsatz von menschlicher Arbeitskraft eine herausragende Rolle spielte.

Derzeit hat diese in ökologischer Hinsicht positiv zu bewertende Ausrichtung des Handwerks aber auch wesentliche Wettbewerbsnachteile gegenüber einer industriellen Produktionsweise zur Folge, die vorrangig auf schnellstmöglicher Rationalisierung (vor allem verstanden als Ersetzen menschlicher Arbeitskraft), auf hoher Kapitalintensität und auf schneller Vernutzung von weit unterbewerteter Energie und Rohstoffen und auf dem verschwenderischen Verbrauch sog. freier Güter (wie Wasser, Luft) basiert.

Solange das so ist, wird die arbeitsintensive Produktionsform des Handwerks massiv benachteiligt: In die Bezahlung der Arbeitskraft gehen die gesamten Kosten für die Wiederherstellung des Ausgangszustandes ein, also für Ernährung, Erziehung, Wiedergewinnung der Leistungsfähigkeit, Qualifizierung usw., d. h. für die Entstehung einer neuen Generation. Dagegen spiegeln die beim Ersatz von Arbeit durch Kapital zu zahlenden Preise (für Energie- und Rohstoffverbrauch sowie für die daraus ent-

stehenden Folgen) bei weitem nicht die wahren Kosten wider.

Das in der Folge zu verzeichnende Ausmaß der Verdrängung von Arbeitskraft ist folglich nicht nur Ergebnis unzulänglicher Leistungsfähigkeit des Menschen oder naturgesetzlicher Abläufe, sondern vor allem Resultat von änderbaren Entscheidungen. Daher überrascht es nicht, dass sich von einer deutlichen Senkung der Arbeitskosten im Handwerk ebenfalls über 95 % der Experten zusätzliche Absatzchancen erwarten.

Verschärft wird das Problem zusätzlich durch die ungleiche Behandlung der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital bzw. Ressourcenverbrauch durch das gesellschaftliche Umverteilungssystem, insbesondere durch die hohen und in den letzten Jahren kontinuierlich steigenden gesamtwirtschaftlichen Belastungen, die auf dem Faktor Arbeit liegen. Zwischen 1980 und 1997 sind die Beiträge zur Sozialversicherung von 32 % auf mehr als 42 % gestiegen, was sich für das Handwerk mit seinen hohen Arbeitskostenanteilen als massive Benachteiligung seiner Angebotsposition auf dem Absatzmarkt ausgewirkt hat. Die deshalb steigende Differenz zwischen Brutto- und Nettolohn hat überdies dazu geführt, dass eine handwerkliche Fachkraft, die auf Dienstleistungen aus einem anderen Gewerk zurückgreifen will, mittlerweile sechs bis sieben Nettostundenverdienste benötigt, um eine Handwerkerstunde

bezahlen zu können. Viele Handwerkszweige haben die unteren Einkommensgruppen daher inzwischen als Kunden ganz verloren. Ein Trend, der sich durch die von vielen Wirtschaftsexperten erwartete zunehmende Polarisierung der Einkommen eher noch verstärken wird: so erwarten auch 82% der im »Handwerksdelphi« befragten Experten, dass durch eine solche Entwicklung die Nachfrage nach handwerklichen Produkten und Dienstleistungen noch weiter geschmälert wird, weil handwerkliche Leistungen für immer mehr Kunden zu teuer werden – ein Verlust, der, wenn dieser Entwicklung nicht gegengesteuert wird, auch nicht durch neue Absatzchancen im demographisch bedingt wachsenden Marktsegment der älteren Kunden wettzumachen ist.

Daraus ergibt sich auch, dass es bei einer Entlastung der Arbeitskosten keinesfalls um eine Senkung der Nettolöhne gehen kann. Löhne sind nicht nur Kostenfaktor, sie sind auch eine Ressource der Innovationsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter und sie entscheiden über die Kaufkraft und damit über die binnenwirtschaftliche Konsumnachfrage, auf die gerade das Handwerk – weit mehr als manche exportorientierte Industrien – angewiesen ist. Ein Abbau der mittlerweile enormen Kluft zwischen den Bruttolohnkosten der Unternehmen und den Nettoverdiensten der Beschäftigten käme daher dem Handwerk besonders zugute.

Das Ergebnis dieser fatalen Entwicklung bei den Arbeitskosten ist bekannt:

- eine Zunahme der Schwarzarbeit: Lag ihr Anteil in Deutschland 1975 noch bei 6% des Bruttoinlandsprodukts, so

liegt er 1997 nach einer Untersuchung des Instituts für Volkswirtschaftslehre der Universität Linz<sup>50</sup> bei 15%, das entspricht einem Umfang von 548 Mrd. DM; 45% der in Schwarzarbeit erbrachten Leistungen entfallen auf die Bereiche Bauen, Renovieren, Instandsetzen und damit auf typische Marktsegmente des Handwerks;

- eine Zunahme von Do-it-yourself auch auf Tätigkeitsfeldern, die bisher in die Kompetenz fachlich dafür qualifizierter Handwerksbetriebe fielen;
- ein Trend zu steigender Kapitalintensität auch im Handwerk: Auch das Handwerk hat auf die Verteuerung des Faktors Arbeit mit zunehmendem Einsatz von Technik, Vereinfachung der Fertigungsverfahren, Durchrationalisierung und Intensivierung der Arbeit reagiert und sich zumindest teilweise bereits das den handwerklichen Grundprinzipien eigentlich diametral entgegengesetzte Konzept »Austausch statt Reparatur« zu eigen gemacht.

Dennoch: Der Prozess der Zurückdrängung qualifizierter Arbeit hat sich im Handwerk eher durch die Aufgabe bzw. den Verlust arbeitsintensiver Tätigkeitsfelder an die Industrie, an Schwarzarbeit und Do-it-yourself vollzogen als über steigende Technisierung und Rationalisierung. Rationalisierungsmustern wie zunehmende Arbeitsteiligkeit, die für industrielle Fertigung typisch ist, sind im Handwerk aufgrund seiner besonderen Produktangebote – ganzheitliche, kundennah und kundenindividuell erbrachte Leistungen – enge Grenzen gesetzt. So

<sup>50</sup> Vgl. F. Schneider: Der Umfang der Schattenwirtschaft (Pfusch) in der Bundesrepublik Deutschland, Linz 1997.

halten auch 85% der Handwerksexperten aus der Delphi-Befragung eine Weiterentwicklung der Arbeit im Handwerk nach industriellem Vorbild, z. B. zu mehr Arbeitsteilung, für nicht wahrscheinlich und auch nicht wünschenswert.

**Das heißt: Allein mit zunehmender Technisierung, vorrangig auf die Einsparung von Arbeitskraft ausgegerichteter Rationalisierung und Standardisierung sind die neuen Märkte im Handwerk nicht zu gewinnen! Im Gegenteil: Der Trend der Zukunft geht eher zu mehr Kundennähe, mehr Dienstleistung und damit zu mehr Einsatz qualifizierten Personals!**

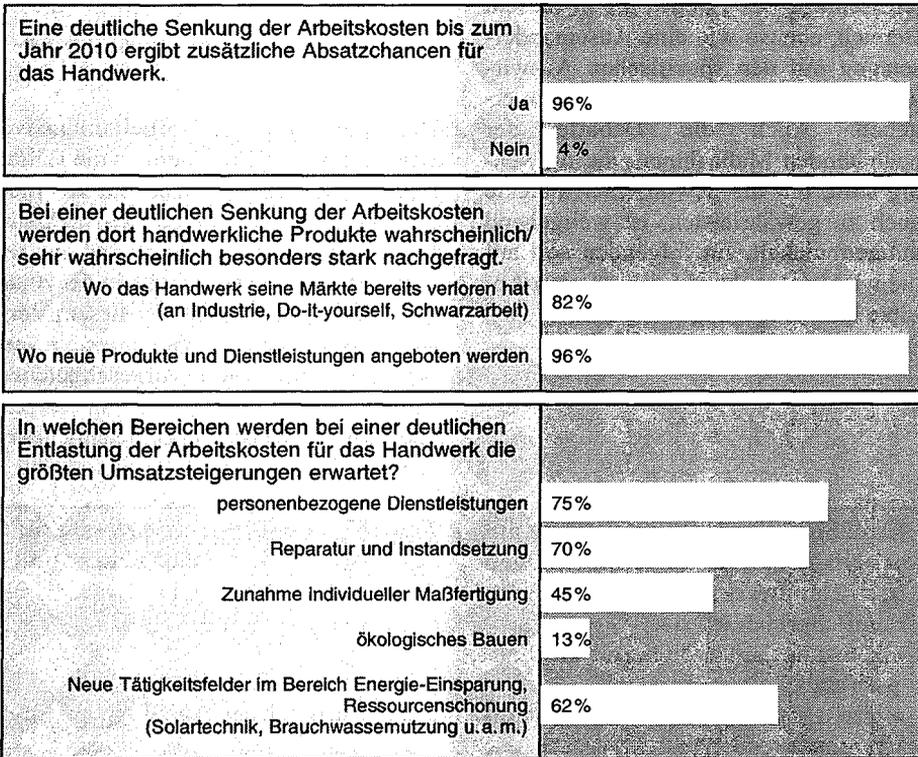
Für die Erschließung der neuen Marktchancen, die sich dem Handwerk in Zukunft bieten, kommt daher der Entwicklung der Arbeitskosten zentrale Bedeutung zu:

- So wird auch für das Handwerk ein Trend zur »Verdienstleistung« erwartet. Komplexe Produkte wie z. B. in der ökologischen Haustechnik erfordern mehr Dienstleistung in Form von Planung und Beratung; der Trend, Produkte durch ergänzende Dienstleistungen zu »veredeln«, wird sich verstärken. Leistungen »aus einer Hand« und dienstleistungsintensive Angebote für die Kundengruppe der älteren Mitbürger usw. werden an Bedeutung gewinnen. Die Erschließung dieser Märkte für handwerkliche Dienstleistungen wird nicht zuletzt von der Entwicklung der Arbeitskosten abhängen, davon, ob das Handwerk für seine Dienstleistungen kostendeckende Preise nicht nur in Rechnung stellen

kann, sondern davon, ob sie sich am Markt auch als durchsetzbar, d.h. für breite Bevölkerungsschichten als bezahlbar erweisen.

- Auch die Chancen zur Erschließung der sich dem Handwerk im Umweltbereich anbietenden neuen Märkte – in der ressourcensparenden Haustechnik, beim ökologischen Bauen, durch Nutzung von Strategien der Steigerung der Lebensdauer von Gütern, d.h. verstärktes Reparieren und Wiederaufarbeiten – würden massiv steigen, wenn es zu einer Reduktion der auf der eingesetzten Arbeitskraft liegenden Belastungen käme bzw. wenn sich die Position des Faktors Arbeitskraft im Vergleich zu Rohstoffen und Energie durch veränderte Preisrelationen verbessern würde.

96% der befragten Handwerksexperten würden von einer deutlichen Senkung der Arbeitskosten bis zum Jahr 2010 zusätzliche Absatzchancen für das Handwerk erwarten. Dabei machen sich die meisten Experten auch die Hoffnung, dass man auf diese Weise einmal verlorene Märkte zurückgewinnen könne. Eine noch größere Mehrheit erwartet aber neue Chancen vor allem dort, wo das Handwerk neue Märkte erschließen kann, und zwar insbesondere in arbeitsintensiven Bereichen wie personenbezogenen Dienstleistungen, Reparatur und Service sowie auch in den neuen Tätigkeitsfeldern im Bereich Energieeinsparung und Ressourcenschonung.



Quelle: Zukunftswerkstatt e. V., Delphi-Befragung 1997, 2. Welle

Bei einer Politik der Senkung der Belastung des Faktors Arbeit geht es also nicht nur um den Versuch, den Trend zur Verdrängung des Handwerks aus seinen angestammten Tätigkeitsfeldern zu stoppen, sondern es geht um die zukünftigen Märkte und Beschäftigungsmöglichkeiten für das Handwerk!

## 2 Vorschläge und Modelle sind vorhanden

Es mangelt nicht an plausiblen Konzepten, wie eine Strategie zur Entlastung des Faktors Arbeit aussehen könnte und umzusetzen wäre. Allerdings ist die Debatte bislang mehr durch vordergründige, oft glaubenskriegartig geführte Auseinandersetzungen als durch ein intensives Eingehen auf die Inhalte der Konzepte charakterisiert. Insbesondere fehlt bislang weitgehend eine systemati-

sche Bestimmung der eigenständigen Interessenlage des Handwerks in diesem Bereich, ebenso wie eine Auseinandersetzung mit den spezifischen Auswirkungen, die sich für das Handwerk ergeben. Auch die Debatte der begleitenden Maßnahmen, die notwendig sind, um die gewünschten Effekte auch zu gewährleisten, ist weitgehend unterentwickelt. Im folgenden soll auf die wichtigsten derzeit diskutierten Ansätze kurz eingegangen werden.

## 2.1 Ein reduzierter Mehrwertsteuersatz auf arbeitsintensive Dienst- und Handwerksleistungen

Der Vorschlag, auf arbeitsintensive Leistungen nur noch einen um die Hälfte reduzierten Mehrwertsteuersatz zu erheben, wird z. Zt. in einigen EU-Nachbarländern intensiv diskutiert und wurde von dort auch in die Debatte in der Bundesrepublik eingebracht. Zu diesem Vorschlag existieren zwei Varianten: ein von der EU-Kommission vorgeschlagenes Modell und ein Modell, das von einigen Handwerkskammern in Deutschland erarbeitet wurde:

### **Ermäßigter Mehrwertsteuersatz auf arbeitsintensive Dienstleistungen bzw. Handwerksleistungen in Wirtschaftsbereichen, die**

- konsumnah, d.h. direkt für den Endverbraucher produzieren,
- ihre Leistungen arbeitsintensiv erbringen,
- im besonderen Maße der Konkurrenz durch Schwarzarbeit bzw. Schattenwirtschaft ausgesetzt sind.

#### **Variante 1:**

**nur auf Arbeitsleistungen, nicht auf Waren- und Materialeinsatz**

#### **Anwendungsbereich:**

- Bau- und Ausbauleistungen im privaten Wohnungsbau
- Instandhaltung/Reparatur von Kfz,
- Reparatur von Gebrauchsgütern

### **Ermäßigter Mehrwertsteuersatz für arbeitsintensive Produktionen und Dienstleistungen, die**

- direkt für den Endverbraucher erbracht werden,
- hauptsächlich mit niedrig qualifizierter Arbeit erbracht werden,
- hauptsächlich lokal erbracht werden,
- durch hohe Preiselastizität der Nachfrage gekennzeichnet sind.

#### **Variante 2**

(Vorschlag der EU-Kommission):  
bezogen auf die **Gesamtleistung**,  
optionelle, versuchsweise, zeitlich begrenzte (3 Jahre) Einführung

#### **Anwendungsbereich:**

- Reparaturarbeiten an beweglichen körperlichen Gegenständen (einschl. Fahrräder, aber ausgenommen Kfz)
- Renovierungs- und Reparaturarbei-

(elektrische Haushaltsgeräte, Fahrräder, Schuhe, Uhren, sonst. Gebrauchsgüter)

- personenbezogene Dienstleistungen (Friseur, Kosmetik)
- hauswirtschaftliche Dienstleistungen (Reinigung, Wäscherei, Haushaltshilfen, Pflege von Kindern, Alten, Behinderten)
- Gartenbauleistungen

#### Ziele/Effekte:

- Eindämmung der Schwarzarbeit bzw. Schattenwirtschaft
- Steigerung der Nachfrage nach arbeitsintensiven Handwerks- und Dienstleistungen
- Schaffung neuer Arbeitsplätze in den einbezogenen Sektoren
- Steigerung des Lohnsteueraufkommens und der Beitragseinnahmen der Sozialversicherungsträger infolge steigender, regulärer Beschäftigung

ten im Wohnungsbau (außer Neubau)

- Freizeitparks, Reinigungs- und Wäschereidienstleistungen, Pflege- und Betreuungsdienstleistungen in der Wohnung

#### Ziele/Effekte:

- Steigerung der Nachfrage nach arbeitsintensiven, geringqualifizierten, lokal erbrachten Dienstleistungen
- Erschließung des in diesem Marktsegment liegenden Arbeitsplatzpotentials
- Zurückdrängung der Schattenwirtschaft

In ihren beschäftigungspolitischen Leitlinien von 1997 hat die EU-Kommission die Möglichkeit einer versuchsweisen, zeitlich begrenzten Einführung ihres Modells eingeräumt, bisher scheiterte eine solche Praxiserprobung aber, weil sich dafür keine Mehrheit der Mitgliedsstaaten fand. Während sich die Niederlande, Finnland, Italien, Luxemburg und Schweden für eine versuchsweise Einführung ausgesprochen haben, votierte die vorige Bundesregierung – zusammen mit Dänemark, Österreich und Griechenland – dagegen. Zu den Befürwortern des Konzepts in der Bun-

desrepublik gehörten auch maßgebliche Vertreter der neuen Regierung, ob es allerdings jetzt zu einem neuen Vorstoß in diese Richtung kommt, bleibt abzuwarten.

Als **Haupteinwände** gegen einen reduzierten Mehrwertsteuersatz werden geltend gemacht:

- Probleme bei der Abgrenzung der begünstigten Branchen mit arbeitsintensiven Leistungen und bei der Erhebung der Mehrwertsteuer. Hier sind allerdings durchaus plausible Indikatoren denkbar, insbesondere dann, wenn man die Eingrenzung nicht auf

Basis einzelbetrieblicher Kennzahlen, sondern nach Branchen vornimmt – welche Branchen am stärksten von Schwarzarbeit und Schattenwirtschaft betroffen sind, ist aus einschlägigen Untersuchungen hinreichend bekannt. Bei einer Beschränkung der Ermäßigung auf die reine Arbeitsleistung (nicht auf Vorleistungen) dürften auch keine erhebungstechnischen Probleme auftreten, da die erbrachte Arbeitsleistung i.d.R. separat auf der Handwerkerrechnung ausgewiesen wird;

- ein zu geringer positiver Arbeitsmarkteffekt in Form zusätzlich entstehender Arbeitsplätze, da die erreichbare Preisdifferenz gegenüber der Schwarzarbeit immer noch zu hoch sei, um reguläre Handwerksarbeit wieder wettbewerbsfähig zu machen. Allerdings berücksichtigt eine bloße Gegenüberstellung der Stundensätze von regulärer Arbeit und Schwarzarbeit nicht die wirklichen Kosten der Schwarzarbeit für den Kunden (hohe Gewährleistungs- und Haftungsrisiken, keine steuerliche Absetzbarkeit) und den Anbieter (entgangene Leistungsansprüche an die Sozialversicherung), insofern könnten für einige Kundengruppen auch geringere Preisentlastungen die Entscheidung wieder zugunsten einer Inanspruchnahme regulärer Handwerksleistungen verschieben. Auch die Verfechter einer gesplitteten Mehrwertsteuer gehen nicht davon aus, dass damit die Schwarzarbeit vollständig zurückgedrängt werden könne. Aber selbst, wenn auf diesem Wege nur 3% der gegenwärtigen Schwarzarbeit in reguläre Marktnachfrage zurückgeholt

werden könnte – so eine Berechnung des Seminars für Handwerkswesen an der Universität Göttingen –, bedeutete das allein für das Handwerk 16 Mrd. DM zusätzlichen Umsatz:<sup>51</sup> Das wären rechnerisch 125.000 Arbeitsplätze. Außerdem betonen Experten aus dem Handwerksbereich, dass es eine besondere Bedeutung hätte, wenn es erstmals überhaupt zu einer Senkung der Stundenverrechnungssätze käme, da man damit eine Trendwende bei den Kosten handwerklicher Angebote signalisieren könne;

- die Befürchtung hoher steuerlicher Mindereinnahmen durch eine Reduzierung der Mehrwertsteuer. Solche Mindereinnahmen fallen allerdings um so geringer aus, je mehr man sich – wie der entsprechende Vorschlag der Variante 2 – auf die Begünstigung der reinen Arbeitsleistung beschränkt. Die Berechnungen der Steuerausfälle berücksichtigen auch nicht den sog. Eigenfinanzierungseffekt einer solchen Maßnahme, also die Tatsache, dass durch Zurückdrängung von Schwarzarbeit und steigende Nachfrage nach arbeitsintensiven Leistungsangeboten des Handwerks die Mehrwertsteuereinnahmen ebenso wie die Lohnsteuereinnahmen und Sozialversicherungsbeiträge wieder steigen.

---

<sup>51</sup> U. Komhart: Gesplitteter Mehrwertsteuersatz auf arbeitsintensive Dienst- und Handwerksleistungen, Göttingen 1998.

## 2.2 Eine ökologische Steuerreform

### Ökologische Steuerreform:

- *Besteuerung des Verbrauchs von Energie und nichterneuerbaren Ressourcen und/oder der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei gleichzeitiger Verwendung der Steuermehreinnahmen für die Entlastung des Faktors Arbeit und Senkung der Lohnnebenkosten*

### Besonders betroffene Wirtschaftszweige:

- arbeitsintensive Branchen, Anbieter von ressourcensparenden Produkten und Dienstleistungen (**Entlastungseffekt**)
- energieintensive Wirtschaftszweige (Chemie, Bergbau) (**Belastungseffekt**)

### Ziele/Effekte:

- Schonung der Umwelt und Einsparung nicht erneuerbarer Ressourcen
- Schaffung von Arbeitsplätzen durch Senkung der Kosten des Produktionsfaktors Arbeit
- Schaffung von Arbeitsplätzen durch Innovations- und Nachfrageimpulse für ressourcenschonende Technologien und Fertigungsverfahren, ökologische Produkte und Dienstleistungen (u. a. des Handwerks: ressourcensparende Haustechnik, Reparieren statt Wegwerfen etc.)

Eine ökologische Steuerreform trägt dann zur Senkung der Arbeitskosten bei, wenn ihre Einnahmen zur Gegenfinanzierung einer Senkung der Lohnnebenkosten genutzt werden. Nachdem die ökologische Steuerreform lange debattiert wurde, hat die neue Bundesregierung das Konzept aufgegriffen, und zwar ausdrücklich mit der Intention, die eingenommenen Mittel zur Entlastung der Lohnnebenkosten zu verwenden. Auch hier mag man einwenden, dass die mit der ersten Stufe der Steuerreform avisierte Senkung der Lohnnebenkosten um 0,8% zu gering ist, um durchschlagende Effekte auf die Arbeitskosten zu haben. Ebenso wichtig wie die sofort wirksame Entlastung des Faktors Arbeit wäre es aber, wenn verdeutlicht wird, dass es sich hier um einen ersten Schritt handelt, dem weitere folgen werden, und so ein verlässliches Signal gesetzt wird, dass Arbeit langfristig billiger, Energieverbrauch teurer werden wird, ein Signal, auf dessen Basis auch Handwerksunternehmen die erforderlichen langfristigen Anpassungsprozesse einleiten können.

Außerdem ist die ökologische Steuerreform ein Ansatz, der angebotsseitige Effekte (Senkung der Arbeitskosten und damit Verbilligung arbeitsintensiv erbrachter Produkte und Dienstleistungen) mit Nachfrageeffekten (steigende Nachfrage nach energiesparenden Produkten und Dienstleistungen) verbindet. Gerade dies wird dem Handwerk eine Menge neuer Marktchancen eröffnen: Hingewiesen sei hier nur auf die zu erwartenden Investitionen in erneuerbare Energien, ressourcensparende Haustechniken, Wärmedämmung etc. Stellt man die zusätzlichen Belastungen durch stei-

gende Energiekosten den durch höhere Energiekosten ausgelösten positiven Nachfrageimpulsen für die Erschließung neuer Marktpotentiale bei energiesparenden Maßnahmen, von denen vor allem das Handwerk profitieren kann, und den Entlastungen bei den Arbeitskosten gegenüber, so zeigt sich, dass alles dafür spricht, dass das Handwerk zu den Gewinnern einer ökologischen Steuerreform zählt. Selbstverständlich wäre bei den wenigen energieintensiveren Gewerken wie z.B. Friseur, Bäcker, Tischler im einzelnen zu prüfen, ob hier die Energiemehrkosten tatsächlich die Entlastungen übersteigen und wie dem ggf. Rechnung getragen werden könnte. Um hier zu einem abschließenden Urteil zu kommen, fehlt es leider bisher weitestgehend an wissenschaftlich fundierten Untersuchungen, die die Auswirkungen steigender Energiekosten bei gleichzeitiger Entlastung der Arbeitskosten einmal auf der Ebene einzelner handwerklicher Wirtschaftszweige und bilanzierend für das Gesamthandwerk nachvollziehen.

### 2.3 Eine Wertschöpfungsabgabe

#### **Wertschöpfungsabgabe:**

- *Abkopplung der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung von der Lohnsumme und Bemessung an der Bruttowertschöpfung des Unternehmens (Summe der zu versteuernden Gewinne, Zinsen, Abschreibungen, Mieten, Pachten)*

#### **Besonders betroffene Wirtschaftsbereiche:**

- arbeitsintensive, kleine und mittelständische Unternehmen, Handwerk (Entlastungseffekt)
- kapitalintensive Unternehmen, Unternehmen mit hoher Wertschöpfung (Belastungseffekt)

#### **Ziele/Effekte:**

- Auflösung der einseitig lohnabhängigen Finanzierung des Sozialversicherungssystems
- gerechtere Verteilung der Finanzierungslasten der Sozialversicherung zwischen kapital- und arbeitsintensiven Unternehmen
- Stabilisierung und Sicherung des Sozialversicherungssystems durch Abkopplung der Finanzierung von der Entwicklung der Arbeitsproduktivität und demographischer Einflüsse
- Senkung der Lohnnebenkosten und Schaffung neuer Arbeitsplätze

Die Wertschöpfungsabgabe zielt primär auf eine andere Lastenverteilung bei der Finanzierung der Sozialversicherung zwischen kapitalintensiven und arbeitsintensiven Wirtschaftsbereichen, indem sie die Höhe der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung nicht mehr an der Lohnsumme, sondern an der unternehmerischen Wertschöpfung bemessen will. Auf diese Weise soll die Finanzierung der Sozialleistungen auf eine breitere und gerechtere Basis gestellt und damit auch der Faktor Arbeit entlastet, die Substitution von Arbeit durch Kapi-

tal weniger attraktiv gemacht werden. Auch die Wertschöpfungsabgabe ist keine zusätzliche Steuer, sie soll vielmehr an die Stelle der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung treten, wobei auch hier i. S. eines stufenweisen Umstrukturierungsprozesses zunächst an den Ersatz einzelner Bestandteile der Sozialversicherung (z. B. der Rentenversicherungsbeiträge) durch eine Wertschöpfungsabgabe und an eine allmähliche Ausweitung auf alle Teile der Sozialversicherung gedacht ist.

**Fazit:**

Schon die skizzierten Konzepte verdeutlichen, dass es durchaus Ansätze zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze, gerade auch im Handwerk, gibt. Zwar ist möglicherweise jedes für sich allein nicht ausreichend, das angestrebte Ziel zu erreichen, dass arbeitsintensiv erbrachte Leistungen wieder wettbewerbsfähiger werden und zusätzliche Arbeitsplätze entstehen. Dann stellt sich aber die Frage, in welcher Kombination und flankiert durch welche anderen Maßnahmen sich eine Entlastung des Faktors Arbeit erreichen ließe.

### 3 Was unternimmt das Handwerk?

Wenn aber eine Entlastung von Arbeit eigentlich im genuinen Interesse des Handwerks liegt, fragt sich manch unvoreingenommener Beobachter: Wo sind entsprechende Initiativen des Handwerks? Wie reagiert das Handwerk auf die bisher vorgeschlagenen Konzepte?

Hat es eigene Vorschläge? Wo bleiben Untersuchungen, die die vorgeschlagenen Modelle in ihren Auswirkungen speziell für das Handwerk »durchrechnen«?

- Die Forderung nach einem ermäßigten Mehrwertsteuersatz auf arbeitsintensive Dienst- und Handwerksleistungen wurde zwar anfänglich von den Spitzenverbänden des deutschen Handwerks mitvertreten, dann aber bald zugunsten der Forderung nach einer Reform der allgemeinen Einkommensteuer wieder fallengelassen – dies, obwohl wissenschaftliche Untersuchungen<sup>52</sup> errechnet haben, dass eine Verminderung der Mehrwertsteuer für lohnintensive Leistungen, wie sie für das Handwerk typisch sind, deutlich nachfrage- und damit beschäftigungswirksamer wäre als eine Einkommensteuerentlastung. Dennoch setzen sich nach wie vor nur einige Stimmen in der Handwerksorganisation aktiv für dieses Modell ein. Fände ein solches Modell die Unterstützung der Spitzenorganisationen des Handwerks, könnte eine neue Initiative auf Ebene der EU durchaus Chancen haben, wenn sich auch die neue Bundesregierung im Unterschied zur alten dafür aussprechen sollte.
- Eine ökologische Steuerreform wird von den deutschen Spitzenverbänden des Handwerks – in Einigkeit mit den Verbänden der Industrie – abgelehnt – mit Hinweis auf die wenigen ener-

<sup>52</sup> Vgl. z. B. K. Haase; R. Alefs: Umsatzsteuerermäßigung für lohnintensive, konsumnahe Leistungen, insbesondere des Handwerks, Handwerksinstitut München für Handwerks-, Gewerbe-, Finanz- und Steuerrecht e.V., München 1997.

gieintensiven handwerklichen Branchen. Zwar wird dies von einigen Fachverbänden der Gewerke, die von einer Erhöhung der Energiepreise neue Marktchancen erwarten können, durchaus anders gesehen. Statt einer systematischen Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine ökologische Steuerreform ausgelegt sein müsste, damit sie die beiden Ziele »Ressourceneinsparung« und »Entlastung der Arbeitskosten« tatsächlich erreicht, und einer Prüfung, ob das von der Bundesregierung vorgelegte Konzept diesen Anforderungen entspricht und welche Effekte es für das Handwerk hätte bzw. wie es ggf. umgestaltet werden müsste, dominiert in der öffentlichen Wahrnehmung und verbandsseitigen Interessenvertretung die pauschale Ablehnung jeglichen Einstiegs in eine ökologische Steuerreform.

- Die Wertschöpfungsabgabe wird durchaus auch von Unternehmen gefordert, so vom Verband Unternehmensgrün, einem Verein zur Förderung umweltgerechten Wirtschaftens, in dem sich kleine und mittelständische Industriebetriebe zusammengeschlossen haben – Handwerksunternehmen sind kaum darunter.

Bezüglich einer durch eine ökologische Steuerreform finanzierten Senkung der Arbeitskosten sind die Interessen des Handwerks keineswegs identisch mit denen der Industrie – auch wenn das häufig unterstellt wird. Das Handwerk wird nämlich durch die hohen Arbeitskosten ungleich höher belastet als die Industrie: nach Berechnungen des Handwerksinstituts an der Universität

Göttingen machten im Handwerk im Jahre 1992 die Belastungen durch die damals erreichten Lohnzusatzkosten ca. 26 % der Wertschöpfung aus, in der Industrie waren es nur ca. 14 % – entsprechend mehr würde das Handwerk von einer Senkung profitieren. Das Handwerk ist zudem weit stärker als die exportorientierte Industrie von der Binnennachfrage, die positiv auf eine Senkung der Lohnzusatzkosten reagieren würde, abhängig und anders als die Industrie der Konkurrenz durch Schattenwirtschaft ausgesetzt, die damit reduziert werden könnte.

- Die befragten Handwerksexperten würden zwar fast alle von einer spürbaren Senkung der Arbeitskosten zusätzliche Absatzchancen erwarten, charakteristischerweise halten sie es aber zugleich für nicht wahrscheinlich (87%), dass es bis 2010 auch zu einer solchen spürbaren Entlastung des Faktors Arbeit kommen wird. Darin kann man nicht nur einen Beleg für mangelndes Vertrauen in die Handlungsfähigkeit der Politiker sehen, sondern bei pessimistischer Interpretation auch die Einschätzung, dass man das Handwerk nicht für gewillt oder in der Lage hält, seine Interessen auf diesem Feld durchzusetzen. Macht man sich eine optimistische Perspektive zu eigen, ergibt sich daraus eine Handlungsaufforderung an die Organisationen und Experten aus dem Handwerk selbst, sich – unverstellt durch vermeintliche Interessenidentitäten mit der Industrie – entschieden für Modelle einzusetzen, die auf eine Entlastung des Faktors Arbeit abzielen. Das Handwerk kann dabei durchaus ein beschäfti-

gungspolitisches Gewicht in die Waagschale werfen: So hat das Handwerk mit seinen 6,5 Millionen Arbeitsplätzen als Arbeitsplatzanbieter inzwischen fast mit der Industrie gleichgezogen, nachdem 1972 das Verhältnis noch 2 zu 1 betragen hatte. Aufgabe der Handwerksorganisationen ist es, die Rahmenbedingungen

für ein zukunftsfähiges Handwerk zu gestalten. Der Abbau der Benachteiligungen, die für das Handwerk aus der unangemessenen Belastung des Faktors Arbeit entstehen, wird dabei eine zentrale Rolle spielen. Darauf zielende Aktivitäten sollten somit ein wichtiges Handlungsfeld für die Handwerksorganisation darstellen.

# Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg



## Die Zukunftswerkstatt e. V.

der Handwerkskammer Hamburg ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein, der 1986 von Unternehmen und Führungskräften aus kleineren und mittleren Betrieben zur Durchführung von Beratungs- und Forschungsaufgaben gegründet wurde.

## Die Philosophie

Einzelbetriebliche und auch gesellschaftliche Entwicklungen haben tiefgreifende Ursachen, die vor allem geistiger Natur sind. Die Zukunftswerkstatt e.V. will an einer geistigen Weiterentwicklung mitarbeiten, Fragen zu den Lebensgrundlagen stellen, nach Antworten und Wegen zur menschlichen Entwicklung suchen und diese in allen Lebensbereichen fördern.

### Für

➤ **Politik- und Unternehmensberatung**

➤ **Forschungsarbeiten**

➤ **Erkenntnistransfer**

stehen erfahrene Berater und qualifizierte Wissenschaftler zur Verfügung. Im Rahmen ganzheitlicher Ansätze und vernetzter Betrachtungsweise arbeiten Personen aus unterschiedlichen Berufen und verschiedener sozialer Herkunft zusammen, regen sich gegenseitig an, beschreiben so neue Wege und erzielen damit zukunftsorientierte praktische Ergebnisse.

### Auftraggeber unter anderen:

- Der Bundesminister für Bildung und Forschung
- Der Wirtschaftsminister des Landes Mecklenburg-Vorpommern
- Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft
- Die Freie und Hansestadt Hamburg
- Handwerksunternehmen aller Größen

### Aktuelle Projekte der Zukunftswerkstatt e. V.

#### (Leitung bzw. Mitarbeit):

- ALFIH – Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk: Aufträge und Arbeitsplätze sichern durch Kooperationen im Bau- und Ausbaugewerbe
- Kostensparendes Bauen durch Kooperationen „Hamburger Modell“
- Eurocraft – Tradition und Innovation im europäischen Handwerk

### So erreichen Sie uns:

Zukunftswerkstatt e.V.  
der Handwerkskammer Hamburg  
Holstenwall 12  
20355 Hamburg  
Tel.: (0 40) 3 59 05-3 48  
Fax: (0 40) 3 59 05-3 08  
zukunftswerkstatt@hwk-hamburg.de  
<http://www.hwk-hamburg.de/Zukunftswerkstatt>



## Fachhochschule Niederrhein

University of Applied Sciences

### Arbeitsgruppe kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Prof. Dr. L. Packebusch

Die Arbeitsgruppe KMU ging 1993 aus einem Forschungsprojekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) zur Motivation von Unternehmen kleiner und mittlerer Betriebe hervor. Einen Schwerpunkt der Forschungsarbeiten bildete das Projekt „Demographische Veränderungen – zukünftige Anforderungen und Strategien im Handwerk – Neue Anforderungen an die Personalentwicklung“ im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eingerichteten Forschungsschwerpunktes „Demographischer Wandel und Zu-

kunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“. Ergebnisse daraus werden in dieser Veröffentlichung vorgestellt.

Die Arbeitsgruppe unterstützt kleine und mittlere Unternehmen bei Veränderungsprozessen in den Bereichen **Arbeitsorganisation, Personal und Technikgestaltung**. Dabei bilden Erkenntnisse aus eigenen Forschungsarbeiten die Grundlage für Beratung und Schulung.

In der Arbeitsgruppe KMU arbeiten Arbeits- und Organisationspsychologen/-innen, Arbeitswissenschaftler/-innen, Betriebswirte/-innen, Pädagogen/-innen und Wirtschaftsingenieure/-innen in einem interdisziplinären Team zusammen.

### Derzeit laufende Forschungsprojekte im Handwerk

- Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben
- Personalarbeit im Handwerk
- Erfolg durch Arbeitsschutz

- Erwerbsbiographien im Handwerk
- Wirtschaftlichkeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Wir unterstützen kleine und mittlere Unternehmen:

#### **Beratung und Coaching bei**

- Personalauswahl
- Personalbeschaffung
- Optimierung der Arbeitsorganisation
- Arbeitszeitgestaltung

#### **Seminare zu den Themen**

- Führung
- Selbstmanagement
- Kommunikation, Gesprächsführung, Feedback
- Präsentation, Moderation

FH Niederrhein  
 Fachbereich Wirtschaftsingenieurwesen  
 Prof. Dr. L. Packebusch  
 Webschulstraße 33, 41065 Mönchengladbach  
 Tel.: (0 21 61) 1 86-9 14, Fax: (0 21 61) 1 86-9 28  
 E-mail: lutz.packebusch@fh-niederrhein.de  
 birgit.weber@fh-niederrhein.de

# ISFMÜNCHEN

Das Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München ist ein Verein mit anerkannter Gemeinnützigkeit. Es besteht seit 1965. Das ISF betreibt industriepsychologische Forschung im weitesten Sinne.

Forschungsthemen sind:

- Gesellschaftliche Voraussetzungen und Folgen von Rationalisierung in Produktion und Dienstleistung;
- Entwicklung von Technik und Organisation im sozialen, politischen und ökonomischen Umfeld;
- Zukunftsorientierte Unternehmensstrategien: Dezentralisierung, Vernetzung, Globalisierung und Ökologisierung;
- Arbeitsmarkt, Human Resource Management, Interessenvertretung und Sozialpolitik;
- Bildungssystem, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Karrieremuster und soziale Differenzierung;
- Verwissenschaftlichung von Arbeitsprozessen und Bedeutung von Erfahrungswissen.

Die Finanzierung der Arbeit des ISF erfolgt ausschließlich über Forschungsaufträge öffentlicher Institutionen sowie aus Mitteln der allgemeinen Forschungsförderung. Derzeit beschäftigt das ISF ca. 20 wissenschaftliche Mitarbeiter mit sozial-, wirtschafts- und ingenieurwissenschaftlicher Ausbildung. Die Forschungsergebnisse des ISF werden in einer Buchreihe des Campus-Verlag, Frankfurt/New-York, veröffentlicht, sowie in Fachzeitschriften und zwei ISF-eigenen Veröffentlichungsreihen (ISF München – aktuell, ISF München – Forschungsberichte), die über das Institut erhältlich sind.

Nähere Informationen zum ISF sind abrufbar unter: [www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de).

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.,  
 ISF-München  
 Jakob-Klar-Straße 9  
 80796 München  
 Tel.: (0 89) 27 29 21-0  
 Fax: (0 89) 27 29 21-60  
 e-mail: isf@lrz.uni-muenchen.de

