

Kreuzhof, Rainer; Rohrlack, Kirsten

**Research Report**

## Personalmanagement im Handwerk: Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 2

**Provided in Cooperation with:**

Jackstädt-Zentrum Flensburg

*Suggested Citation:* Kreuzhof, Rainer; Rohrlack, Kirsten (2012) : Personalmanagement im Handwerk: Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?, Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand, No. 2, Dr.-Werner-Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand, Flensburg

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/88699>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Dr. Werner Jackstädt-Zentrum**

für Unternehmertum  
und Mittelstand  
Flensburg



## Personalmanagement im Handwerk

---

Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?

**Rainer Kreuzhof, Kirsten Rohrlack**

Flensburger Hefte zu Unternehmertum und Mittelstand

Heft Nr. 2

## **Impressum**

### Autoren

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand der Fachhochschule und  
Universität Flensburg

Prof. Dr. Kirsten Rohrlack, Fachhochschule Flensburg, Fachbereich 4: Wirtschaft

### Herausgeber

Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für  
Unternehmertum und Mittelstand Flensburg

### Adresse

Fachhochschule Flensburg  
Kanzleistr. 91-93  
24943 Flensburg

Universität Flensburg  
Auf dem Campus 1  
24943 Flensburg

[www.jackstaedt-flensburg.de](http://www.jackstaedt-flensburg.de)

### Stand

Dezember 2012

ISSN: 2196-3347

## Inhalt

1 Die Ausgangslage.....	3
1.1 Ausgangslage im Handwerk .....	3
1.2 Ausgangslage in den Handwerkskammern.....	5
2 Das Projekt „Personalmanagement im Handwerk. Beratung der Berater“ .....	7
2.1 Regionalmanagement .....	8
2.2 Das Projektdesign .....	8
2.3 Zum Forschungsansatz .....	10
3 Ergebnisse.....	11
3.1 Erhöhung der personalwirtschaftlichen Kompetenz .....	11
3.2 Beraterhandbuch.....	13
3.3 Empirische Studie (Dissertation).....	14
4 Ausblick .....	17
4.1 Externe Kompetenz im Personalmanagement.....	17
4.2 Klassische Empirie und Aktionsforschung .....	18
Literaturverzeichnis.....	19

Prof. Dr. Dr. Rainer Kreuzhof, Dr. Werner Jackstädt-Zentrum für Unternehmertum und Mittelstand der Fachhochschule und Universität Flensburg  
Prof. Dr. Kirsten Rohrlack, Fachhochschule Flensburg, Fachbereich 4: Wirtschaft

## **Personalmanagement im Handwerk – Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?**

Zusammenfassung:

Kleine und mittlere Handwerksbetriebe haben selten die Ressourcen, um eine professionelle Personalarbeit umzusetzen. Die Betriebsberater der Handwerkskammern können ihnen dabei als externe Unterstützer helfen, ihre Personalarbeit zu professionalisieren. Die Autoren beschreiben, wie die Betriebsberatung aktuell positioniert ist und wie sich die Situation der Handwerksbetriebe im Hinblick auf personalwirtschaftliche Themenfelder einschließlich der demographischen Entwicklung verbessern lässt. Hintergrund der Ausführungen sind Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Projekt „Personalmanagement im Handwerk – Beratung der Berater“, das zusammen mit den Handwerkskammern in Schleswig-Holstein und der Fachhochschule Flensburg durchgeführt wurde. In diesem Projekt wurden Methoden der klassischen empirischen Personalforschung mit der Methode der Aktionsforschung verknüpft. Im Ergebnis zeigte sich, dass Handwerksbetriebe externe Unterstützung benötigen und dass diese auch in ein Konzept zum Regionalmanagement eingebettet werden kann.

Summary:

Most of the time small and medium-sized craft enterprises have no resources to convert a professional personnel work. The management consultants of the chambers of trade can help them as external supporters to improve their personnel work. The authors describe how the company consultancy is positioned topically and how the situation of the craft enterprises can be improved in view of personnel-economic subject fields including the demographic development. Background of the implementation are results and knowledge from the project „Human Resource Management in the craft – consultation of the consultants“, which has been carried out together with the chambers of trade in Schleswig-Holstein and the University of Applied Sciences of Flensburg. In this project methods of the classical empiric personnel research have been linked together with the method of action research. The result has shown that craft enterprises need external support and that this can also be embedded in a concept to the regional management.

# Personalmanagement im Handwerk – Externe Kompetenz als Erfolgsfaktor!?

*Rainer Kreuzhof, Kirsten Rohrlack*

## 1 Die Ausgangslage

### 1.1 Ausgangslage im Handwerk

Handwerksbetriebe sind ein wichtiger Motor der Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung in Deutschland und „Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan.“ (vgl. Imagekampagne 2008-2010). Jedes vierte deutsche Unternehmen gehört zum Handwerk. Die meisten der über fünf Millionen Erwerbstätigen (Stand 2010, vgl. ZDH 2011) sind in Kleinst- oder Kleinbetrieben des Handwerks beschäftigt. In den meisten Fällen handelt es sich bei den Handwerksbetrieben um Eigentümerunternehmen, so dass der Eigentümer die Geschäftsführung wahrnimmt. Der Anteil von ungelernten bzw. angelernten Arbeitskräften ist dabei eher gering, ebenso der Anteil von Akademikern (vgl. Müller, K., 2005, S. 11). Handwerksbetriebe sind überproportional in der Ausbildung engagiert (vgl. ZDH, 2007).

Insbesondere kleine und mittlere Betriebe des Handwerks stehen im starken Wettbewerb mit Unternehmen gleicher Branche und mit großen Industrieunternehmen. Die Leistungserstellung ist im Handwerk durch eine hohe Arbeitsintensität, geringe Arbeitsteilung und eine hohe Fixkostenbelastung gekennzeichnet. Starke Auftragsschwankungen, klein dimensionierte Nachfrage in räumlich bzw. sachlich schmalen Marktsegmenten sowie eine insgesamt uneinheitliche Wettbewerbssituation prägen die Absatzmarktsituation (vgl. Pfohl, H.-C. (Hrsg.), 2006, S. 18-21). Die Betriebe müssen sich gegenüber anderen Unternehmen behaupten, d. h. sich (personalwirtschaftliche) Wettbewerbsvorteile sichern, um gerade in personalintensiven Bereichen wie dem Handwerk überleben zu können. Für viele Betriebe ist dies aufgrund der bspw. geringeren Ressourcenausstattung und fehlenden Langfristorientierung ein Kampf wie „David gegen Goliath“.

Ausgangspunkt dieses Artikels sind Veränderungen der Personal- bzw. Angebotsseite und nicht der Nachfrageseite von Handwerksbetrieben. Die Verfügbarkeit und der Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte ist für Handwerksbetriebe überlebensnotwendig und ein Schlüsselfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft insgesamt. Fragen des Fachkräftemangels aufgrund eines steigenden Fachkräftebedarfs und demografische Entwicklungen der Bevölkerung stellen große Herausforderungen für die Unternehmensführung von Handwerksbetrieben dar. Interessant sind die Reaktionen der Betriebe z. B. auf Situationen wie demographische Entwicklungen (vgl. Abs. 3). Vorrangige Verhaltensweisen sind das Festhalten an „altbewährten“ Strategien wie die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter oder verstärkte Aktivitäten in der Erstausbildung. Spätestens hier stellt sich die Frage, wie die Personalarbeit in den Betrieben aufgestellt ist bzw. wodurch sie gekennzeichnet wird.

- Kleine und mittlere Handwerksbetriebe verfügen i. d. R. nicht über zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, um sich eigene Personalmitarbeiter zu leisten oder gar Personalabteilungen zu institutionalisieren. Die Personalarbeit wird daher meist vom Betriebsinhaber in Nebenfunktion wahrgenommen und konzentriert sich dann häufig auf eine reine Personalverwaltung.

- Handwerksbetriebe weisen aufgrund ihrer Betriebsgröße und geringen Ressourcenausstattung häufig einen geringen Formalisierungs- und Professionalisierungsgrad in der Unternehmensführung und in der Personalarbeit auf. Der thematische Anteil des Personalmanagement ist bspw. in der Ausbildung der Handwerksmeister eher unterrepräsentiert und Fragen der Umsetzung von Problemlösungen in das betriebliche Handeln werden kaum angesprochen (vgl. Cornmüller, H. u.a. 1986; Semper, L. u.a., 2006). Für Klein- und Mittelbetriebe gibt es zwar praktische Arbeitshilfen zur Personalarbeit, bei deren Einsatz der Anwender aber meist auf sich allein gestellt ist (vgl. BDA, 1997). Auch die übrige personalwirtschaftliche Literatur behandelt nur selten spezifische Personalfragen in Klein- oder Handwerksbetrieben. Und selbst wenn dies der Fall ist, sind die Lösungsansätze nur selten auf diese Betriebe zugeschnitten. So wichtig die Mitarbeiter für die Handwerksbetriebe sind, stehen doch u. a. aufgrund der Betriebsgröße nur sehr begrenzte Empfehlungen für die Personalarbeit zur Verfügung.
- Verantwortlichen in Handwerksbetrieben fehlt wegen ihrer mangelnden Vorbildung häufig ein personalwirtschaftliches Problembewusstsein. So erkennen sie oftmals nicht, dass bestimmte Probleme (Fehlzeiten, Konflikte) durch eine systematische und professionelle Personalarbeit gelöst werden können.
- Verursacht durch die fehlenden Ressourcen werden altbekannte Problemlösungen angewendet. Für eine tiefere Analyse der Probleme, die Recherche geeigneter Lösungsansätze sowie die Überprüfung von Wirtschaftlichkeit und Qualität fehlt es an Zeit und Know-how. Handwerksbetriebe sind daher eher „Bewahrer“ und weniger „Innovatoren“. Sie stehen betriebswirtschaftlichen Neuerungen oftmals skeptisch und ablehnend gegenüber. Zwar sind Handwerksbetriebe einerseits für ihren sozialen Charakter bekannt, andererseits werden neue und moderne personalwirtschaftliche Themenfelder sowohl von Verantwortlichen als auch von Mitarbeitern als „Sozialklimbim“ abgetan. Das bedingt Schwierigkeiten bei der Umsetzung geeigneter Lösungsansätze. Die Umsetzung demografieorientierter Konzepte gelingt so zwar in Modellprojekten, aber noch nicht flächendeckend in der Praxis.
- Ein weiteres Hemmnis bei der Implementierung geeigneter Lösungsansätze für personalwirtschaftliche Herausforderungen, wie z. B. den Fachkräftemangel oder demographische Entwicklungen, stellt die mangelnde Langfristorientierung dar. Handwerksbetriebe planen Maßnahmen und lösen Probleme häufig „just-in-time“. Der Erfolg eines Handwerksbetriebes resultiert jedoch maßgeblich aus der Fähigkeit des Unternehmers bzw. der Führungspersonen, die wirtschaftlichen, technologischen, ökologischen und sozialen Herausforderungen von Gegenwart und Zukunft rechtzeitig zu erkennen und zu bewältigen (vgl. Stotz, W./Wedel, A. 2009). Je früher sich ein Handwerksbetrieb z. B. mit Demografie orientiertem Personalmanagement auseinandersetzt, desto größer ist die Chance, die Arbeitskräfteversorgung sicherzustellen. Da die Arbeitskräfteversorgung insbesondere im Handwerk eine sehr große Bedeutung hat, kann der Unternehmer damit die Basis für seinen betrieblichen Erfolg schaffen.

Neben diesen auf eine institutionalisierte Personalarbeit bezogenen Defiziten, haben Handwerksbetriebe aber auch Vorteile. So ist beispielsweise das Konfliktpotential aufgrund der geringen Komplexität der Betriebsstrukturen im Handwerk geringer und der Bezug der individuellen Leistungsbeiträge des Mitarbeiters zur kollektiven Gesamtleistung des Betriebes ist in der Regel klar erkennbar und erlebbar (vgl. Behrends, T./Martin, A. 2005). Wie kann den Handwerksbetrieben nun in dieser Situation in Fragen des Personalmanagements geholfen werden? Wie können Handwerksbetriebe bei der Bewältigung anstehender Probleme, z. B. Fachkräftemangel und demografische Entwicklung, gefördert und unterstützt werden?

Als Alternative zu einer Personalabteilung bzw. eigener Personalfachleute bietet sich als Lösungsansatz die Nutzung der seit langem existierenden Betriebsberatung der Handwerkskammern an. Die Betriebsberater der Handwerkskammern spielen bei der Bewältigung von intern und extern bedingten Problemen in Handwerksbetrieben eine wichtige Rolle. Personalwirtschaftliche Beratungen können Handwerksbetrieben helfen, ihre Personalarbeit insgesamt zu verbessern. Nun stellt sich die Frage, wie die Betriebsberatung bei den Handwerkskammern aufgestellt ist.

## **1.2 Ausgangslage in den Handwerkskammern**

Handwerkskammern stellen die gesetzliche Vertretung aller Handwerker eines Bezirks dar. Jeder Handwerksbetrieb ist Mitglied in der für ihn regional zuständigen Handwerkskammer.

Auf der regionalen Ebene haben die Kammern die Aufgabe, das Gesamthandwerk zu fördern. Außerdem sollen sie für einen Ausgleich der Interessen einzelner Handwerkszweige bzw. –berufe sorgen. Handwerkskammern bieten ihren über 975.000 Mitgliedern (Stand 2009) ein breites Spektrum von Dienstleistungen an, das von technischer, betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Beratung bis hin zur Beratung in der beruflichen Bildung reicht (vgl. [www.zdh.de](http://www.zdh.de), abgerufen am 09.11.2011).

Die Beraterorganisation des Handwerks umfasst bundesweit zurzeit 850 beim ZDH gelistete Betriebsberater (Stand Februar 2011), davon sind 589 Berater in den Handwerkskammern beschäftigt und 261 Berater für Fachverbände tätig. Die Berater sind ungefähr je zur Hälfte betriebswirtschaftliche und technische Experten. Viele von ihnen sind auf bestimmte Fachrichtungen spezialisiert (z. B. Außenwirtschaft, Innovationsberatung, I+K-Techniken). Hinzu kommen 238 Aus- und Weiterbildungsberater sowie Experten für Rechts- und Steuerfragen, die ebenfalls die Betriebe des Handwerks beratend unterstützen (vgl. ebenda). Den Handwerksbetrieben steht damit ein flächendeckendes und kompetentes Beratungsangebot zur Verfügung. Dieses Angebot ist aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnis- und Problemlage sehr vielseitig und soll versuchen, größenbedingte Wettbewerbsnachteile kleinerer und mittlerer Betriebe im Handwerk effizient und volkswirtschaftlich kostengünstig auszugleichen (vgl. ebenda, Stand 02.04.2004, abgerufen am 09.11.2011).

Etwa 180.000-mal nutzten Handwerksbetriebe 2003 das Angebot der Betriebsberatung zur Lösung ihrer Fragen und Probleme. Die Dauer sowie das Themenspektrum eines Beratungsgesprächs richten sich nach den Problemen des Betriebes. Top-Themen sind die Bereiche Existenzgründung, Finanzierung, Krisenberatung und Unternehmensführung (vgl. [www.zdh.de](http://www.zdh.de), Stand 02.04.2004, abgerufen am 09.11.2011). Dabei tauchen aber am Rande auch immer wieder personalwirtschaftliche Fragestellungen auf. So werden spezielle Mitarbeiter gesucht, Fragen der Personalführung angesprochen oder personelle Aspekte bei der Betriebsnachfolge erörtert. Die Betriebsberatungen der Handwerkskammern können also gut als Anknüpfungspunkt für die Intensivierung der personalwirtschaftlichen Unterstützung der Handwerksbetriebe genutzt werden.

Die Entscheidung für eine externe Unterstützung – insbesondere für personalwirtschaftliche Themenfelder – bringt sowohl Handwerksbetrieben als auch Handwerkskammern mehrere Vorteile. Zum einen können die Handwerksbetriebe personalwirtschaftliche Kompetenz nut-

zen, ohne dafür einen Mitarbeiter für die Personalarbeit extra einzustellen. Die Beratung ist für die Betriebe kostenfrei. Zum anderen kann der externe Experte der Handwerkskammer neutral auf das wirtschaftliche und soziale System des Handwerksbetriebes blicken und auf Erfahrungen aus anderen Handwerksbetrieben zurückgreifen. Ein weiterer Vorteil ist darüber hinaus, dass das gesammelte Wissen des Beraters anderen Handwerksbetrieben in unterschiedlicher Form zur Verfügung gestellt werden kann. Damit können viele Handwerksbetriebe erreicht werden und voneinander profitieren. Ziel der Unterstützungsangebote durch die Handwerkskammern sollte es sein, die (Über-) Lebensfähigkeit der Betriebe zu erhalten bzw. zu verbessern. Die Unterstützung sollte dabei begrenzt und als Hilfe zur Selbsthilfe konzipiert sein. Der Handwerksbetrieb sollte lernen, seine Entwicklung und Probleme langfristig selbst zu organisieren bzw. zu lösen.

## 2 Das Projekt „Personalmanagement im Handwerk. Beratung der Berater“

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Ausgangslage haben die schleswig-holsteinischen Handwerkskammern in Flensburg und Lübeck mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums in Kiel das Projekt „Personalmanagement im Handwerk – Beratung der Berater“ initiiert. Dieses Projekt wurde für drei Jahre aus dem Regionalfond 2000 im Zeitraum 01/2006 – 12/2008 gefördert.

Die wissenschaftliche Begleitung dieses Projektes lag bei den Fachvertretern des Arbeitsgebiets „Human Resource Management“ der Fachhochschule Flensburg. Dabei spielte die Konzipierung und Realisierung eines geeigneten Qualifizierungsprogramms eine wichtige Rolle. In diesem Programm wurden acht betriebswirtschaftliche und drei technische Berater einbezogen. Darüber hinaus nahm auch der Geschäftsführer der Rationalisierungsgemeinschaft des Handwerks Schleswig-Holstein an den Qualifizierungsmaßnahmen teil. Dies bot die Chance zu ersten Vernetzungen, die sowohl die aktuelle Situation als auch mögliche Neuentwicklungen im Handwerk berücksichtigen.

Das angesprochene Projekt ist aber mehr als nur eine Qualifizierungsmaßnahme. Es versteht sich als Förderansatz zum Regionalmanagement.

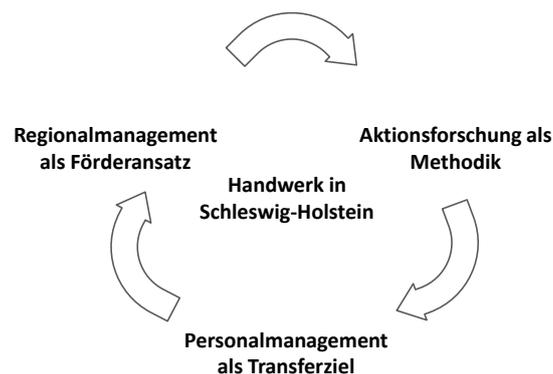


Abb. 1: Projektzusammenhang

Transferziel ist es, u. a. mit Hilfe der Aktionsforschung als Methodik, das Personalmanagement in den Handwerksbetrieben zu verbessern. Der Projektzusammenhang geht von regionalen Unterschieden bei der Bewältigung personalwirtschaftlicher Herausforderungen aus und bietet vor allem für die hier zugrundeliegende Situation (Handwerksbetriebe, strukturschwache Region) einen spezifischen Lösungsansatz, der Erkenntnisgewinnung und Wissenstransfer miteinander verbindet. Da diese Verknüpfung nicht als selbstverständlich gelten kann, gilt es, sie nachfolgend näher zu erläutern.

## **2.1 Regionalmanagement**

Regionalmanagement im hier verstandenen Sinne bewegt sich zwischen der volkswirtschaftlichen Regionalökonomie und dem betriebswirtschaftlichen System-Umwelt-Management (vgl. Kreuzhof, R. 2009, S. 36; Remer, A./Kreuzhof, R. 1989, 90 f.). Während sich die volkswirtschaftliche Regionalökonomie mit der räumlichen Dimension wirtschaftlichen Handelns und hier vor allem mit Agglomerationsvor- und -nachteilen beschäftigt (vgl. Eckey, H.-F., 2008, 1 f.), befasst sich das System-Umwelt-Management mit dem Einfluss der Unternehmensumwelt auf das betriebswirtschaftliche Managementhandeln (vgl. Remer, A., 2009, 79 f.). Dabei gilt es „Lebensnischen“ als optimales Geflecht aus regionalen Gegebenheiten und Aktivitäten zu gestalten (vgl. Remer, A./ Kreuzhof, R., 1989, S. 91). In der Konsequenz dient das Regionalmanagement also der Initiierung und Weiterführung von regionalen Entwicklungsprozessen. Dies geschieht auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure und unter Beachtung externer Rahmenbedingungen. Ziele sind dabei vor allem die verstärkte Zusammenarbeit der Akteure und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in der Region (StMLU, 2003, 8 f.).

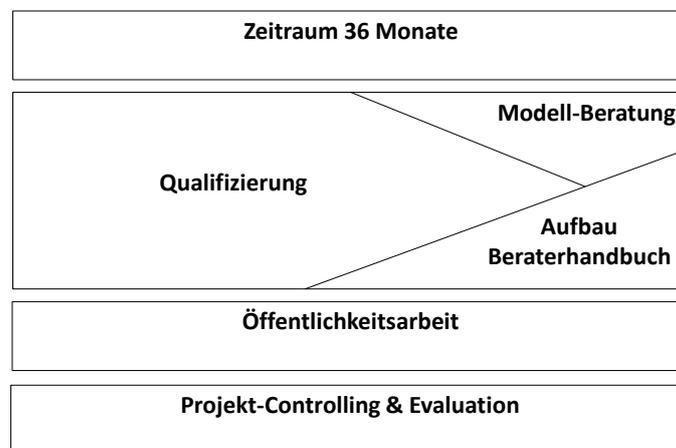
Gerade in Handwerksbetrieben und dazu noch in einer eher strukturschwachen Region wie Schleswig-Holstein reichen Unterstützungsmaßnahmen auf Ebene der einzelnen Unternehmen nicht aus, um zukünftige Herausforderungen zu bewältigen. Aus diesem Grunde boten sich die Handwerksorganisationen und hier vor allem die Handwerkskammern mit ihren Betriebsberatern als Anknüpfungspunkte für Maßnahmen zur Verbesserung des Personalmanagements an. Die Fördermaßnahmen aus dem Regionalfond 2000 und die Unterstützung durch das Wirtschaftsministerium in Schleswig-Holstein bilden hierzu die Grundlage. Das nachfolgend dargestellte Projektdesign orientierte sich dementsprechend an den zuvor genannten Zielsetzungen.

## **2.2 Das Projektdesign**

Ziel dieses Projektes ist die qualitative und quantitative Stärkung der personalwirtschaftlichen Beratung. Grundlage dafür ist die Qualifizierung der Betriebsberater der Handwerkskammern Flensburg und Lübeck zu Fragen des Personalmanagements in Handwerksbetrieben. Auch wenn die Deckung des personalwirtschaftlichen Beratungsbedarfs bei den laufenden Beratungen der Kammern in der Vergangenheit ansatzweise berücksichtigt wurde, scheint eine Intensivierung und Systematisierung in diesem Beratungsfeld sinnvoll und notwendig. Neben der Nutzung von fachlichen Instrumenten des betrieblichen Personalmanagements kommt es besonders darauf an, ein Problembewusstsein für Fragestellungen des Personalmanagements in den Betrieben zu schaffen, den Zusammenhang zwischen personalwirtschaftlichen Entscheidungen und Problemlösungen einerseits und dem ökonomischen Betriebserfolg andererseits deutlich werden zu lassen und in der Folge eine problemadäquate Beratung der Betriebe zu unterstützen, zu ergänzen und auszuweiten. Dieses Projekt ist in seiner Zielsetzung also anders als bisherige Beratungsangebote bzw. Modellprojekte nicht auf Spezialthemen, wie Ausbildungsberatung, demografischer Wandel, Familie und Beruf etc. fokussiert, sondern es ist vielmehr auf die Grundberatung in Funktionsbereichen des Personalmanagements ausgerichtet.

Da sich dieses Projekt, wie zuvor bereits dargelegt, mit einem bisher noch sehr unzureichend bearbeiteten Themenfeld beschäftigt, galt es schon bei der Konzipierung des Pro-

gramms, Elemente der Qualifizierung und der Modellberatungen eng miteinander zu verknüpfen. Wie die nachfolgende Darstellung zeigt, sollte zu Beginn des Programms der Schwerpunkt naturgemäß auf der Qualifizierung liegen. Parallel dazu sollten aber bereits in ersten Ansätzen kleinere Personalberatungsaufgaben wahrgenommen werden, zu denen im Zuge einer Supervision bzw. eines Coachings eine Rückkoppelung vorgesehen war. Dabei galt es vor allem in der Anfangsphase auf Basis bereits gewonnener Erfahrungen der Betriebsberater das Projektkonzept den jeweiligen Erfordernissen der betrieblichen Praxis und den Beratungsbedingungen anzupassen und fortzuentwickeln. Im Ergebnis wurde dabei der Aufbau eines Beraterhandbuchs angestrebt, das die wichtigsten Beratungsinstrumente und Vorgehensweisen für zentrale Themenfelder der Personalberatung im Handwerk beinhaltet. Die begleitende Öffentlichkeitsarbeit diente vor allem der Sensibilisierung der Handwerksbetriebe für das Thema. Das für solche Projekte übliche Projektcontrolling bzw. eine entsprechende Evaluation komplettierten das dargestellte Projektdesign.



*Abb. 2: Projektaufbau*

Insgesamt konnte dieses Konzept also ein Höchstmaß an Flexibilität und Praxisorientierung gewährleisten. Die nachfolgende Ergebnisbilanz gibt Auskunft über das Qualifizierungsprogramm, das methodische Vorgehen und zieht notwendige Schlussfolgerungen.

## 2.3 Zum Forschungsansatz

Bei den hier behandelten Fragen des Personalmanagements ging es im Kern darum, vorhandene Erkenntnisse für einen besonderen Anwendungsbereich nutzbar werden zu lassen. Dies bedeutet aber mehr als nur klassischen Wissenstransfer. Vielmehr sollten durch das Wechselspiel von Qualifizierung, Modellberatung und Coaching neue Erkenntnisse generiert und gleichzeitig vermittelt werden. Dies betraf vor allem die personalwirtschaftlichen Beratungsprozesse einschließlich der unternehmens- und situationspezifischen Ausgestaltung der Instrumente. Für dieses Projekt erschien daher die Aktionsforschung als problemadäquater Forschungsansatz geeignet, da hier die unmittelbare Gestaltung der sozialen Wirklichkeit angestrebt wird und nicht wie in der klassischen Forschung die Überprüfung von Hypothesen. Rechtfertigungskriterium für die gewonnenen Erkenntnisse ist daher der erfolgreich abgeschlossene Problemlösungsprozess.

Die Aktionsforschung ist als methodologischer Ansatz verhältnismäßig spät in die Betriebs- und Personalwirtschaftslehre aufgenommen worden und gilt auch heute noch als nicht unumstritten. Vor diesem Hintergrund sind folgende Chancen und Risiken der Aktionsforschung zu beachten:

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Möglichkeit zur Generierung nützlichen und verwertbaren Wissens	Gefahr der zu starken Bindung an die Akzeptanz der Betroffenen
Prüfungsmöglichkeit von Problemstellungsrelevanz der praktischen Anwendbarkeit der Gestaltungsempfehlungen	Gefahr der zu starken Personen- und Situationsgebundenheit der Erfahrung
Berücksichtigungsmöglichkeit interessengebundener Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse	Gefahr der zu starken Entdifferenzierung der Forschung

*Abb. 3: Chancen und Risiken der Aktionsforschung  
(Vgl. Nieder, 1993, S. 200; Probst / Raub, 1995, S. 3 ff., Ulrich, 2001, S. 20 ff.)*

Bei dem hier durchgeführten Projekt erscheint das Verhältnis von Chancen und Risiken allerdings vertretbar zu sein. Dies gilt insbesondere, da ergänzend eine klassische wissenschaftliche Untersuchung zum demografieorientierten Verhalten von Handwerksbetrieben mit Theoriebildung und Hypothesenprüfung durchgeführt wurde.

### 3 Ergebnisse

Neben wichtigen Erkenntnissen aus dem Projekt – die im nachfolgenden Abschnitt erläutert werden – sind auch drei wesentliche Ergebnisse erzielt worden. Erstens wurde die personalwirtschaftliche Kompetenz bei den beteiligten Betriebsberatern gestärkt bzw. erhöht, zweitens ist ein Beraterhandbuch entstanden und drittens wurde eine Studie zum demografieorientierten Verhalten von Handwerksbetrieben erstellt.

#### 3.1 Erhöhung der personalwirtschaftlichen Kompetenz

Um erfolgreich beraten zu können, sind Kenntnisse über den zu beratenden Bereich eine erste wichtige Voraussetzung. Die (personalwirtschaftliche) Qualifizierung der Betriebsberater bildete daher die Grundlage. Dadurch wurde eine allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potentielle Handlungen geschaffen. Die Qualifizierung beinhaltet Bestandteile, die die Eignung eines Beraters für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit kennzeichnen (vgl. Becker, M., 2005, S. 4ff; Jung, H., 2008, S. 262). Das bedeutet, ein Betriebsberater musste sich die zur Wahrnehmung seiner personalwirtschaftlichen Aufgaben erforderlichen Kenntnisse (Wissen), Fertig- und Fähigkeiten sowie Einstellungen aneignen (vgl. Becker, M., 2005, S. 4f). Diese Lernleistung bildet die potentialbezogene Option für zukünftiges Handeln (vgl. ebenda, S. 12). Eine personalwirtschaftliche Qualifizierung allein reicht allerdings nicht aus, um Handwerksbetriebe bei Personalthemen erfolgreich beraten zu können. Deshalb bestand ein wesentliches Projektziel darin, die personalwirtschaftliche Kompetenz der Betriebsberater zu erhöhen.

<b>Performance</b>	<b>Output III: Konkrete Leistung</b> Konkrete Handlungen zur Berufs- und Lebensbewältigung
<b>Kompetenz</b>	<b>Output II: Leistungsfähigkeit</b> Ziel- und handlungsbezogene Kombination von Ressourcen, Technologien und Markt
<b>Qualifikation</b>	<b>Output I: Lernleistung</b> Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen

Abb. 4.: Inhalte bzw. Objekte der Personalentwicklung (vgl. Becker, M., 2005, S. 12; Berthel, J./Becker, F. G., 2010, S. 394f)

Die Abb. 4 verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Leistung (Performance). Kompetenz ist die ziel- und handlungsbezogene Kombination von Ressourcen, Technologien und Markt. Dieser Bereich wird häufig mit Können gleichgesetzt. Wenn ein Betriebsberater kompetent ist, dann kann er erworbenes (personalwirtschaftliches) Wissen, Fertig- und Fähigkeiten praktisch anwenden. Kompetenz beschreibt damit die Handlungs- oder Leistungsfähigkeit eines Beraters. Synonym wird auch von Anwendungs-

oder Handlungskompetenz gesprochen (vgl. Becker, M., 2005, S. 8; Berthel, J./Becker, F. G., 2010, S. 395f; Jung, H., 2011, S. 254f). Damit wird deutlich, dass Qualifikationen und Kompetenzen nicht überschneidungsfrei sind, sondern aufeinander aufbauen, d. h. in Abhängigkeiten und Relationen zueinander stehen (vgl. Becker, M., 2005, S. 12). Fachkompetenzen basieren auf Fähig- und Fertigkeiten sowie Fachkenntnissen (vgl. Berthel, J./Becker, F. G., 2010, S. 394f). Eine relationale Beziehung besteht in der wechselseitigen Einwirkung von Qualifikationen und Kompetenzen (vgl. Becker, M., 2005, S. 12). Performance beschreibt die tatsächliche Wirkung, die erbrachten Leistungen oder die messbaren Ergebnisse, die ein Betriebsberater erzielt. Es sind Resultate konkreter Handlungen, die neben der Kompetenz eines Beraters durch Arbeitsbedingungen bzw. Umgebungseinflüsse beeinflusst werden (vgl. ebenda, S. 11f).

Um den Erfolg der im Projekt ergriffenen Maßnahmen zu kontrollieren und um zu überprüfen, ob es gelungen ist, die personalwirtschaftliche Kompetenz zu erhöhen, kamen zwei Instrumente zum Einsatz. Als Erstes wurden die Betriebsberater zu Beginn und am Ende des Projektes gebeten, eine Selbsteinschätzung mit Hilfe des Kompetenzrades durchzuführen (siehe Abb. 5). Ziel war die Identifizierung und Beschreibung fachlicher, methodischer und persönlicher sowie sozialer Kompetenzen der Berater (Ist-Zustand) und die Ableitung persönlicher Entwicklungsziele.



Abb. 5: Das Kompetenzrad (vgl. North, K., 2003, S. 200 f)

Dieses Evaluationsinstrument diente dem individuellen Coaching, der Überprüfung und Dokumentation des Qualifizierungserfolges für den einzelnen Berater (Selbsteinschätzung). Die Berater hatten außerdem die Möglichkeit, in jedem Workshop und/oder durch persönliche Coachingsitzungen ihre Kompetenz zu verbessern und zu überprüfen. Darüber hinaus wurden Berater bei einem Teil ihrer Beratungsgespräche (Modellberatungen) begleitet und ge-coacht. Die Ergebnisse der Erfolgskontrollen zeigen, dass es gelungen ist, trotz verschiedener umfeldbedingter Einflüsse die personalwirtschaftliche Kompetenz zu verbessern. Das Projekt konnte dazu beitragen, dass die beteiligten Betriebsberater ratsuchende Betriebe besser in personalwirtschaftlichen Themenfelder beraten können. Damit war das Projekt jedoch nicht abgeschlossen. Vielmehr bildeten die Ergebnisse der Erfolgskontrollen den Ausgangspunkt für weitere Schritte zur Stärkung bzw. Unterstützung der personalwirtschaftlichen Kompetenz der Handwerksbetriebe, um damit die (Über-) Lebensfähigkeit der Be-

triebe zu erhalten bzw. zu verbessern. Unter anderem wurde den Betriebsberatern ein Handbuch zur Unterstützung bei personalwirtschaftlichen Themen zur Verfügung gestellt.

### 3.2 Beraterhandbuch

In der zweiten Hälfte des Projektes wurde ein Beraterhandbuch zum Personalmanagement im Handwerk aufgebaut, das die Betriebsberater in ihrer Arbeit unterstützen soll. Dieses Beraterhandbuch enthält die für die Beratung der Handwerksbetriebe notwendigen inhaltlichen und methodischen Basisinformationen dieses Beratungsbereichs. Auf Zusatzinformationen, wie Gesetzestexte, statistische Daten u. a., die anderweitig vorhanden sind und einem ständigen Wandel unterliegen, wird an entsprechender Stelle verwiesen. Das Handbuch orientiert sich dabei an den Beratungsmöglichkeiten der Betriebsberater der Handwerkskammern und ist so konzipiert, dass es bei der Nutzung eine entsprechende Qualifikation im Themenfeld voraussetzt.

Bei den im Beraterhandbuch behandelten Beratungsthemen galt es zunächst einmal zwischen Basisthemen und Querschnittsthemen zu unterscheiden (siehe Abb. 6). Während sich die Basisthemen auf die ganze Bandbreite der für die handwerkliche Betriebspraxis relevanten Personalinstrumente bezieht, geht es bei den Querschnittsthemen um aktuelle und zukunftsorientierte Problemfelder, die sich auf mehrere Personalinstrumente beziehen können. Bei den Basisthemen selbst wurde zudem noch zwischen betriebswirtschaftsnahen Themen und Kernberatungsbereichen unterschieden, da die Betriebsberater der Handwerkskammern in den meisten Fällen aus der betriebswirtschaftlichen Beratung kommen und der wirtschaftliche Erfolg auch für die Handwerksbetriebe von zentraler Bedeutung ist.

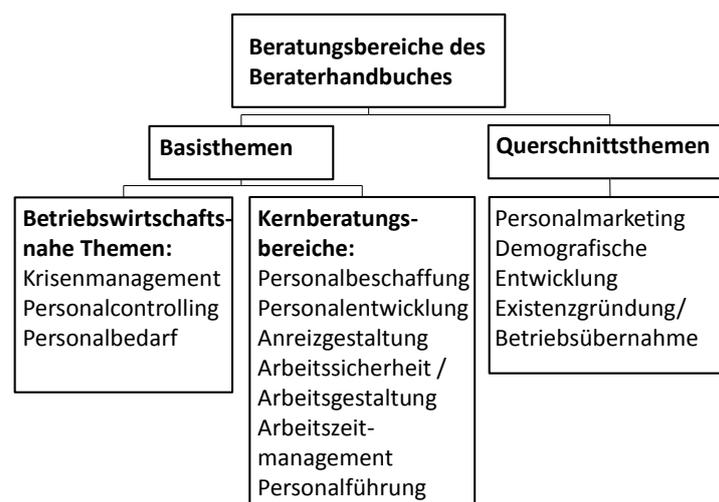


Abb. 6: Beratungsthemen (vgl. Heybrock, H.; Kreuzhof, R.; Rohrlack, K., 2011, 11 f.)

Die einzelnen Beratungsmodule sind so aufgebaut, dass sie alle wichtigen Informationen wie

z. B. Beratungsziele, -prozesse und -werkzeuge enthalten. Dieses Beraterhandbuch ist entsprechend der Projektvoraussetzungen so konzipiert, dass es bei der Benutzung eine personalwirtschaftliche Grundqualifikation voraussetzt, dann aber ohne großen Einarbeitungsaufwand genutzt werden kann.

Alle Projektaktivitäten wie Qualifizierungsworkshops, Modellberatungen oder Beraterhandbuch waren also darauf ausgerichtet, die Beratungskompetenz der Betriebsberater auf dem Gebiet des Personalmanagements zu erhöhen. Dies schließt die Berücksichtigung möglichst aller Einflussfaktoren ein, um so die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Beratung zu erreichen; d.h. der Beratungskunde, also meist der Handwerksmeister, soll zukünftig sukzessiv zu einer eigenen Entscheidung im Personalbereich geführt werden, die er dann auch umsetzen kann.

### **3.3 Empirische Studie (Dissertation)**

Parallel zu den anderen Projektaktivitäten wurde eine empirische Studie (als Bestandteil einer Dissertation) zum demografieorientierten Verhalten von Handwerksbetrieben erhoben (vgl. Rohrlack, K., 2008). Da die Leistungserstellung in den Betrieben aufgrund demografischer Entwicklungen in den kommenden Jahren mit einer alternden, multikulturellen Belegschaft bewältigt werden muss, stehen Handwerksbetriebe vor neuen Herausforderungen. Denn gleichzeitig müssen Handwerksbetriebe neues Wissen generieren und das bei weiter steigenden Anforderungen und Belastungen, sowohl für Betriebsinhaber als auch für Mitarbeiter. Der Fokus der Forschungsarbeit lag deshalb auf dem demografieorientierten Verhalten von Handwerksbetrieben aufgrund angebotsseitiger Veränderungen des Erwerbspersonenpotentials. Diese Entwicklungen sind für Handwerksbetriebe – im Gegensatz zu nachfrageseitigen Veränderungen – aufgrund der Besonderheiten der Betriebsstrukturen und der personalwirtschaftlichen Funktionserfüllung sowie einer mangelnden Langfristorientierung vermutlich schwieriger zu bewältigen. Andere Forschungsergebnisse zeigten, dass Handwerksbetriebe sich bis dahin nur in sehr begrenztem Umfang mit demografischen Themenfeldern auseinandergesetzt haben (vgl. Mendius, H. G./Schütt, P., 2002; Mendius, H. G./Schütt, P./Weimer, S., 2001). Wenn Betriebe ihr Verhalten beibehalten, ist zu befürchten, dass die bedarfsgerechte Bereitstellung von Mitarbeitern gefährdet ist, weil in Handwerksbetrieben z. B. andere Arbeitsbedingungen herrschen, weswegen Jugendliche und Erwerbspersonen andere Berufswahlpräferenzen entwickeln. Störungen des Leistungsflusses durch bspw. eine Zunahme von Fehltagen, Fluktuation oder Konflikten können längerfristig zu Wettbewerbsnachteilen und damit zur Existenzbedrohung von Handwerksbetrieben führen.

Ziel der Forschungsarbeit war es, Verhalten beeinflussende Faktoren im Hinblick auf demografische Entwicklungen zu identifizieren und zu erklären. Dafür wurden mit der Resource-Dependence-Theory (RDT) von Pfeffer/Salancik und der Theorie des Problemlösens als Informationsverarbeitung (IV-Ansatz) von Dörner zwei theoretische Ansätze herangezogen und zwei empirische (qualitative und quantitative) Untersuchungen durchgeführt. In der ersten empirischen Untersuchung wurden Experten-Interviews mit Betriebsberatern der Handwerkskammern in Schleswig-Holstein durchgeführt. Die Interviews hatten das Ziel, realitätsnahe Daten zum Demografie orientierten Verhalten der Betriebe zu erhalten, das Erklärungsmodell zu modifizieren und Forschungshypothesen abzuleiten. Als Auswertungsverfahren wurde eine typisierende Inhaltsanalyse (vgl. Mayring, P., 2003) angewendet. Die Dar-

stellung der Ergebnisse erfolgte anhand einer Verhaltensmatrix mit den Dimensionen Aktivitätsniveau (hoch/gering) und Art der Lösungsansätze (gewohnte/ungewohnte).

hoch	<b>Methodismus</b>	<b>Aktionismus</b>
gering	<b>Trägheit</b>	<b>Kreative Unruhe</b>
	gewohnte	ungewohnte

**Art der Lösungsansätze**

*Abb. 7: Demografie orientierte Zustände bzw. Verhaltensweisen von Handwerksbetrieben (nach einer Idee von Bruch, H./Vogel, B., 2005, S. 42 f.)*

Anhand dieser beiden Dimensionen wurden vier Unternehmenszustände abgeleitet (siehe Abb. 7): Trägheit, Methodismus, Aktionismus und kreative Unruhe.

78,7% der befragten Betriebe zeigten zum Zeitpunkt der Befragung keine Demografie orientierte Aktivität; 20,8% zeigten nach eigener Einschätzung Aktivität oder planten es zumindest. Da die Mehrzahl der Betriebe darüber hinaus gewohnte Lösungsansätze (Mitarbeiterbindung verbessern, mehr Jugendliche ausbilden, jüngere qualifizierte Mitarbeiter rekrutieren) bevorzugen, befinden sich die meisten Betriebe in einem Trägheitszustand. Als erste Erkenntnisse konnten festgehalten werden: Handwerksbetriebe konzentrieren sich vorrangig auf die Bereitstellung der verfügbaren Mitarbeiter zur Zweckerreichung (Mittelorientierung). Das bedeutet, die Managementperspektive ist nach innen gerichtet bzw. systemorientiert (vgl. Remer, A., 2001, S. 368). Daraus erwächst die Gefahr, dass Umweltentwicklungen, wie z.B. demografische Veränderungen, zu spät antizipiert werden und sich Handlungsspielräume damit verringern. Eine Vielzahl der Betriebe steckt daher in der Trägheitsfalle!

Die zweite empirische Untersuchung hatte das Ziel, informative Daten zum Demografie orientierten Verhalten der Betriebe zu erhalten, um die zuvor postulierten Zusammenhänge zu prüfen. Dazu wurde eine schriftliche Email-Befragung in rund 7.500 Handwerksbetrieben in Schleswig-Holstein gestartet. 380 Fragebögen waren auswertbar, das entspricht einer Rücklaufquote von 5,3%. Die Daten wurden mit zwei statistischen Auswertungsverfahren analysiert. Zunächst erfolgte eine Korrespondenzanalyse mit dem Ziel, relevante Einflussfaktoren zu identifizieren (vgl. Matiaske, W./Dobrov, I./Bronner, R., 1994; vgl. Backhaus et al., 2006). Die selektierten Variablen wurden dann anschließend mit logistischen Regressionsanalysen weiter getestet. Die Regressionsanalysen hatten das Ziel, Stärke und Richtung von Einflussfaktoren zu identifizieren, Gruppenunterschiede zwischen Betrieben zu prognostizieren, Interaktionseffekte zu isolieren und Eintrittswahrscheinlichkeiten bspw. für Demografie orientierte Aktivität abzuleiten (Backhaus, K. et al., 2006, S. 428; Fromm, S., 2005, S. 5). Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus den Ergebnissen insgesamt ziehen?

Einen signifikanten Einfluss sowohl auf die demografieorientierte Aktivität als auch auf die Bevorzugung gewohnter Lösungsansätze hat die Altersstruktur der Mitarbeiter. Mittelalterzentrierte, teilweise auch junge Altersstrukturen der Mitarbeiter in den Handwerksbetrieben verhindern bzw. blockieren demografieorientiertes Verhalten. Dadurch besteht die Gefahr einer mangelnden Vorsorge für die Bewältigung personaler Probleme. Personalentwicklung wird von den Betrieben als wichtigstes Handlungsfeld gesehen, hat allerdings bislang große Vollzugsdefizite (mit Ausnahme der beruflichen Erstausbildung). Es stellen sich darüber hinaus insbesondere Fragen zur Lösungsorientierung: Wie wollen Betriebe die Mitarbeiterbindung angesichts einer erheblichen Fachkräfteabwanderung aufgrund geringerer Verdienstmöglichkeiten, hoher körperlicher Belastungen etc., erreichen? Wenn die nur mit geringem Abstand folgenden Alternativen zur Deckung des zukünftigen Arbeitskräftebedarfs in der „Rekrutierung Jüngerer“ und „mehr Jugendliche ausbilden“ gesehen wird, stellt sich die Frage: Können diese Ansätze angesichts der ohnehin eher schwachen Arbeitsmarktposition einiger Gewerke und kleiner werdender Nachwuchsjahrgänge erfolgreich sein? Oder bestätigt dies nicht vielmehr die Annahmen der Experten, dass die Betriebe in der Mehrzahl ein noch mangelhaftes demografisches Problem- bzw. Lösungsbewusstsein haben? Das zeigt sich u.a. auch in den ambivalenten Antworten zu der Alternative „mehr Ältere einstellen“. Diese Alternative stellt für die Mehrzahl der Betriebe keine Option dar, obwohl Erfahrung und Zuverlässigkeit bei der Frage nach den Unterschieden zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern als die Wichtigsten genannt wurden. Das bedeutet, Ältere werden im Handwerk nach wie vor nicht als Rekrutierungspotential angesehen, obwohl sie durchaus positiv bewertet werden und eine relativ große mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bilden. Möglicherweise liegt das in dem großen Anteil des Bau-/Ausbaugewerbes sowie des Elektro-/Metallgewerbes in dieser Stichprobe begründet. Die in der wissenschaftlichen Diskussion vertretenen Ansichten zur Beschäftigung Älterer konnten damit ansatzweise bestätigt werden (vgl. Bellmann, L./Stegmaier, J., 2007; Brussig, M., 2005; Boockmann, B. / Zwick, T., 2004).

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

Zwei Möglichkeiten erscheinen denkbar: Eine Verhaltensaktivierung in bzw. durch Bedrohungssituationen oder durch Zukunftschancen. Eine Verhaltensaktivierung in Bedrohungssituationen ist stets reaktiv und vergleichsweise kurzfristig, weshalb sich die Frage nach der eingeschränkten, langfristigen Wirksamkeit der Strategie stellt, vor allem weil demografiebedingte Probleme für die meisten Betriebe derzeit noch nicht real sind. Es ist anzunehmen, dass demografieorientierte Aktivität reduziert wird, sobald eine akute personale, Existenz bedrohende Gefahr abgewendet ist. Da sich längerfristig Aktivierungseffekte von Bedrohun-

gen abnutzen, ist die Strategie aktuell wenig effizient und kommt einige Jahre zu früh. Eine wirkungsvollere Alternative, Betriebe aus ihrer Trägheit zu locken, könnte deshalb in der demografieorientierten Aktivierung von Handwerksbetrieben durch Zukunftschancen liegen (vgl. Bruch, H./Vogel, B., 2005). Dazu müssen demografische Entwicklungen für Betriebsinhaber und ihre Mitarbeiter konkretisiert und interpretiert werden, damit eine emotionale Betroffenheit und subjektives Erleben erreicht werden. Die chancengerichtete Aktivierung basiert auf dem Wunsch und dem Bestreben, eine bestimmte Situation in der Zukunft zu erreichen, während die Aktivierung über Bedrohung eher von Vermeidungssituationen ausgeht. Diese Strategie könnte angesichts der Fokussierung auf gewohnte Lösungsansätze von höherer Bedeutung und Wirksamkeit sein, weil es um die Verwirklichung von Belohnungspotentialen geht. Allerdings ist diese Strategie eher langfristig ausgelegt und birgt damit schon das erste Risiko mangelnder Umsetzung, weil das Handwerk überwiegend kurzfristig plant. Ausgangspunkte für eine Strategie der Aktivierung durch Zukunftschancen sind die Relevanz und Umsetzbarkeit (Erfolgswahrscheinlichkeit) demografieorientierter Maßnahmen oder Lösungsansätze. Eine Bedingung dafür ist eine Balance zwischen der Langfrist- und der bislang vorherrschenden Kurzfristorientierung zu finden, denn der Erfolg demografieorientierten Verhaltens zeigt sich i.d.R. nicht sofort, sondern erst zeitverzögert. Neben einer erfolgreichen Verhaltensaktivierung ist eine konsequente Ausrichtung aller Aktivitäten auf geeignete demografieorientierte Handlungsfelder erforderlich, um die aktivierten Ressourcen im Betrieb produktiv zu nutzen. In diesem Prozess spielen die Betriebsberater eine wichtige Rolle.

## **4 Ausblick**

Das Handwerk ist bisher nur unzureichend in der personalwirtschaftlichen Forschung berücksichtigt worden und die Ergebnisse dieses Projektes bieten auch hier nur einen ersten Einstieg in den Untersuchungsgegenstand. Insofern gilt es abschließend einen Ausblick sowohl hinsichtlich der Anforderungen an die betriebliche Praxis als auch an die personalwirtschaftliche Forschung zu wagen.

### **4.1 Externe Kompetenz im Personalmanagement**

Sowohl die Erfahrungen bei der Qualifizierung der Betriebsberater der Handwerkskammern als auch die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung zum demografieorientierten Verhalten der Handwerksbetriebe zeigen, dass Handwerksbetriebe die personalwirtschaftlichen Hausforderungen auch zukünftig nicht aus eigener Kraft bewältigen können. Die Erkenntnisse aus einem Nachfolgeprojekt zu den Auswirkungen atypischer Beschäftigungsverhältnisse auf regionale Handwerksbetriebe bestätigen dies auch; vor allem in Bezug auf die Berücksichtigung arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen und ihrer wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Folgen durch die Handwerksbetriebe. Dies ist auch nachvollziehbar, da – wie bereits eingangs dargestellt – Handwerksbetriebe eher technikorientiert sind und aufgrund ihrer Größe keine ausreichende Personal- und Arbeitsrechtskompetenz besitzen. Aus diesem Grund erscheinen überbetriebliche Unterstützungsmaßnahmen in diesem Bereich sinnvoll. Die verschiedenen Träger der Gewerbe- und Handwerksförderung, wie Kammern, Kreishandwerkerschaften und Innungen, stellen aber bereits eine Vielzahl von Weiterbildungs- und Beratungsangeboten in diesem Bereich zur Verfügung. Was jedoch fehlt, ist eine

bedarfsorientierte Zusammenführung dieser Angebote, so dass der Nutzer nicht den Überblick verliert. Eine Zentralisierung erscheint dabei aber weder möglich noch im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sinnvoll zu sein. Vielmehr geht es eher darum, regionale Netzwerke aufzubauen, die verschiedene Servicefunktionen wahrnehmen (vgl. Heybrock, H.; Kreuzhof, R., 2009, 10 f.).

Was könnte ein regionales Netzwerk Personalmanagement im Handwerk leisten?

- Die Unterstützungsangebote könnten gebündelt werden. Ein Netzwerkbeauftragter führt dabei die Handwerksmeister als Lotse durch die verschiedenen Unterstützungsangebote der Handwerkskammern und auch anderer Institutionen.
- Bei der Weiterbildung könnten „maßgeschneiderte“ Qualifizierungsmaßnahmen für spezifische Gruppen von Handwerksbetrieben konzipiert werden.
- Ein Frühwarnsystem könnte entwickelt werden, das Erkenntnisse über wirtschaftliche, technische und soziale Entwicklungen, die Einfluss auf das Personalmanagement haben, sammelt und aufbereitet.

Insgesamt führten diese Maßnahmen zu einem integrierten Unterstützungsangebot, das die bereits bestehenden Ansätze erst in vollem Umfang wirksam werden lässt (vgl. ebenda). Ein solches Netzwerk wäre somit auch ein wichtiges Instrument des Regionalmanagements, mit dem die Wettbewerbsfähigkeit in einem zentralen Sektor der regionalen Wirtschaft gestärkt werden kann.

#### **4.2 Klassische Empirie und Aktionsforschung**

Der Betriebswirt Alfred Kieser hat sich in der Vergangenheit eher skeptisch zur Praxisrelevanz wissenschaftlicher Forschung in seinem Fach geäußert und auch zukünftig eine klare Trennung zwischen Wissenschaft und Beratung postuliert (vgl. Kieser, A.; 2005, 77 ff.). Dies mag unter der von ihm vorausgesetzten Prämisse getrennter sozialer Systeme mit unterschiedlicher Methodik und Rhetorik (ebenda) auch zutreffen. Die Frage lautet aber: Kann es in der Betriebswirtschaftslehre und hier speziell in der Personalwirtschaftslehre eine größere Praxisnähe geben? In Beantwortung dieser Frage sei auf die Hinweise zu den Möglichkeiten und Grenzen der Aktionsforschung des Betriebswirtes Peter Nieder verwiesen. Die begrenzte Praxisnähe der Betriebswirtschaftslehre, so Nieder, werde „... durch die Aktionsforschung nicht unbedingt besser, aber Aktionsforschung schafft einen Raum, in dem die Beteiligten dieses Problem erkennen und bearbeiten können“ (Nieder, P. 1993, 200).

Wichtig ist dabei allerdings, dass Betriebswirte die klassische Empirie und die Aktionsforschung zukünftig stärker als sich ergänzende Forschungsmethoden nutzen. In dem hier vorgestellten Projekt wurde der Versuch unternommen, dies auch zu realisieren. Allerdings zeigte sich hierbei, dass durch die Aktionsforschung nicht die klassische Beratung ersetzt werden kann. Dies gilt insbesondere, da die Aktionsforschung immer nur modellhaft Erkenntnisse zum Umsetzungsprozess erzeugen und keine flächendeckenden Beratungsaufgaben wahrnehmen kann.

## Literaturverzeichnis

- Backhaus, K. et al. (2006): Multivariate Analysemethoden, Eine anwendungsorientierte Einführung, 11. Auflage, Berlin
- Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen [StMLU] Hrsg. (2003): Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“, München
- Becker, M. (2005): Systematische Personalentwicklung. 1. Aufl., Wiesbaden
- Behrends, T.; Martin, A. (2005): Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen; in: Ergebnisse der Mittelstandsforschung hrsg. v. R. Schulte, Münster, S. 151 – 183
- Bellmann, L./Stegmaier, J. (2007): IAB-Befragung zu älteren Arbeitnehmern in Deutschland, in: Zeitschrift für Arbeit und Soziales, Band 46, Heft 5, S. 189-193
- Berthel, J./Becker, F. G. (2010): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. Aufl., Stuttgart
- Boockmann, B. /Zwick, T. (2004): Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer, in: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung, 1.Jg., Heft 1, S. 53-63
- Bruch, H./Vogel, B. (2005): Organisationale Energie. Wie Sie das Potenzial Ihres Unternehmens ausschöpfen, 1. Aufl., Wiesbaden
- Brussig, M. (2005): Altersübergangsreport: Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002, hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, und dem Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA, Hrsg.) (1997): Instrumente der Personalarbeit. Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, 7. Aufl., Köln
- Cornmüller, H. et al (1986): Grundzüge der Mitarbeiterführung und des Managements, für Betriebswirte des Handwerks. 3. Aufl., Bad Wörishofen
- Fromm, S., (2005) : Binäre logistische Regressionsanalyse, Eine Einführung für Sozialwissenschaftler mit SPSS für Windows, Bamberger Beiträge zur empirischen Sozialforschung, Nr. 11
- Eckey, H.-F. (2008): Regionalökonomie, Wiesbaden
- Heybrock, H.; Kreuzhof, R. (2009): Auswirkungen atypischer Beschäftigungsverhältnisse auf regionale Handwerksbetriebe, in: Studien zum Personalmanagement im Handwerk, Nr.3, Fachhochschule Flensburg
- Heybrock, H.; Kreuzhof, R.; Rohlack, K. (2011): Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Praxisratgeber und Beraterhandbuch, Bd. 1: Flensburger Schriften zu Unternehmertum und Mittelstand, München / Mering

- Jung, H. (2008): Personalwirtschaft, München
- Kieser, A. (2005): Wissenschaft und Beratung, 2. Aufl. Heidelberg
- Kreuzhof, R. (2009): Berufliche Bildungsangebote in Flensburg. Ein Lehr- und Forschungsprojekt zum Regionalmanagement, in: Fröhlich, W.; Laumann, M. (Hrsg.): Bildungshauptstadt Flensburg. Eine Region bildet sich ..., München / Mering, S. 33 - 43
- Matiaske, W./Dobrov, I./Bronner, R. (1994) : Die Anwendung der Korrespondenzanalyse in der Imageforschung, In: Marketing, ZFP, Heft 1, 1. Quart. 1994, S. 42-54
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 8. Aufl., Weinheim und Basel
- Mendius, H. G./Schütt, P. (2002): Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demografischen Herausforderung, Eine Expertenbefragung im Handwerk (Teil 2), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München
- Mendius, H. G./Schütt, P./Weimer, S. (2001): Umfassender Strukturwandel mit alternden Belegschaften: Was kommt auf das Handwerk zu? Ergebnisse einer Expertenbefragung im Handwerk (Teil 1), Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF), München
- Müller, K. (2005): Beschäftigung im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien. Band 72. Duderstadt
- Nieder, P. (1993): Aktionsforschung – eine Methode der empirischen Personalforschung, in: Becker, F. G.; Martin, A. (Hg.): Empirische Personalforschung. Methoden und Beispiele, München u.a., S. 189 – 201
- North, K. (2003): Das Kompetenzrad, in: Handbuch Kompetenzmessung hrsg. v. G. Erpenbeck und L. v. Rosenstiel, Stuttgart, S. 200
- Pfohl, H.-C.: Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, 4. Aufl., E. Schmidt Verlag Berlin
- Remer, A.; Kreuzhof, R. (1989): Management und Region: Eine Studie zur Entwicklung in Oberfranken bis zum Jahre 2010, in: Mittelstand und Betriebswirtschaft. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis, Bd. 5, S. 73 – 92
- Remer, A. (2009): Grundlagen des Management. Instrumente und Strategien, Stuttgart
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demographische Entwicklungen, München / Mering
- Probst, G.; Raub, S. (1995) Action Research – Ein Konzept angewandter Managementforschung, in: Die Unternehmung, 49, S. 3 – 20

Semper, L. et al (2006): Die Neue Handwerker Fibel. Für die Vorbereitung auf die Meisterprüfung / Prüfung Technischer Fachwirt (HWK), 3 Bd., 45. Aufl., Bad Wörishofen

Stotz, W./Wedel, A. (2009): Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. München

Ulrich, H. (2001): Die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Sozialwissenschaft. Gesammelte Schriften, Band 5, Bern, S. 17 – 29

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) 2007-2011, Internetquellen unter [www.zdh.de](http://www.zdh.de)