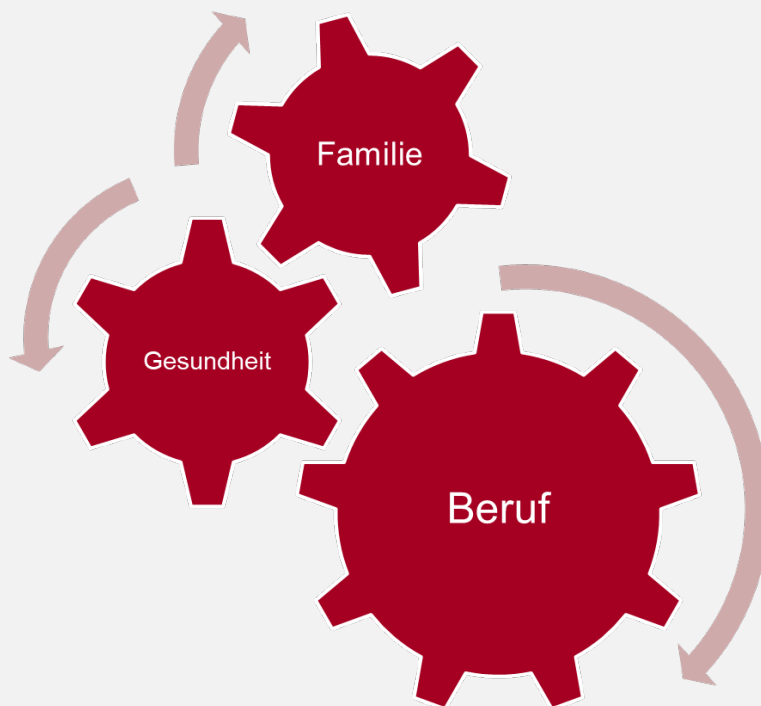


FIT FÜR FÜHRUNG UND FAMILIE IM HANDWERK

Herausforderungen für Führungskräfte aus Sicht der
Handwerkskammern in NRW – Eine qualitative Studie



INHALT

Das Projekt	3
Vorbildfunktion von Führungskräften	3
Die Studie	4
Herausforderungen im Handwerk	5
Besondere Herausforderungen für Führungskräfte	5
Allgemeine Bewältigungsstrategien	5
Gesundheit und Selbstfürsorge	7
Berufsbedingte Belastungen.....	7
Selbstfürsorge.....	8
Fremdfürsorge	8
Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsunterstützende Maßnahmen	9
Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf	10
Stellenwert des Themas in den Betrieben	10
Herausforderungen für Führungskräfte	11
Strategien zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf	11
Unterstützungsmöglichkeiten der Betriebe	11
Konsequenzen und Prognose	13
Fazit	14

Das Projekt

Die vorliegenden Studienergebnisse gehen aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekt „Führungskräfte im Handwerk (FüH)“ hervor. Ziel des Projekts ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität bei Führungskräften im Handwerk, indem diese aktiv bei ihrer individuellen Balance von Gesundheit, Familie bzw. Pflege und Beruf unterstützt werden.

Durchgeführt wird das Projekt vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), Forschungsschwerpunkt an der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe unter der Leitung von Frau Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Irene Gerlach in Kooperation mit der Handwerkskammer Münster sowie der IKK classic. Schirmherr ist Karl-Josef Laumann, Minister für Arbeit, Gesundheit und Soziales in Nordrhein-Westfalen. Die Laufzeit des Projektes umfasst drei Jahre – vom 01.01.2017 bis zum 31.12.2019.



Informationen zu diesem und weiteren Projekten im Themenfeld „Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf“ finden Sie unter:
www.ffp.de

Vorbildfunktion von Führungskräften

Das Projekt rückt eine Zielgruppe – Führungskräfte des Handwerks – in den Fokus, die sich oft in einer angespannten Situation befindet: Einerseits müssen Füh-

rungskräfte die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden erhalten und deren Bedürfnis nachkommen, Familie und Beruf zu vereinbaren. Andererseits sind sie in der Pflicht, den betrieblichen Notwendigkeiten gerecht zu werden. Darüber hinaus sind sie gleichzeitig häufig selbst Eltern oder pflegen Angehörige: In einer Studie gibt mehr als die Hälfte der Führungskräfte an, neben dem Beruf auch Familienpflichten zu erfüllen (Gerlach/Schneider 2010). Von Führungskräften werden jedoch meist lange Präsenzzeiten gefordert sowie eine hohe Mobilität und Flexibilität. In der Folge gelingt ihnen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Schnitt schlechter als den übrigen Mitarbeitenden im Betrieb. Die ohnehin hohen beruflichen Anforderungen an Führungskräfte verstärken sich in diesen Fällen weiter – u.U. mit gesundheitlichen Folgen. Werden hingegen vermehrt gesundheitsfördernde und familienbewusste Angebote von den Führungskräften selbst in Anspruch genommen, werden diese zu Vorbildern. Mitarbeitende erleben, wie Führungskräfte auch mal eine Stunde eher gehen, um ihr Kind von der Kita abzuholen oder zu einem Sportkurs rechtzeitig erscheinen wollen, um körperlich fit zu bleiben. Diese und weitere Maßnahmen ziehen langfristige Übertragungseffekte auf Führungskräfte untereinander sowie auf die Mitarbeitenden nach sich.

Die Studie

Das vorliegende Papier zur Befragung der Handwerkskammern in NRW fasst die Ergebnisse einer von zwei Teilstudien zusammen, die im Rahmen des Projekts durchgeführt wurden. Diese fokussieren die zentralen Herausforderungen, die besonderen Belastungen sowie die bisherigen Bewältigungsstrategien mit Blick auf Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf bei Führungskräften im Handwerk. Die Studienergebnisse geben nicht nur Aufschluss über den aktuellen Status Quo zum Bewusstsein und zur Verbreitung dieser Themen in der Handwerksbranche und tragen damit zur Schließung einer Forschungslücke bei. Sie bilden gleichzeitig auch die Grundlage für die Entwicklung von innovativen Unterstützungskonzepten für mehr Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf für Führungskräfte im Handwerk.

Zwischen Herbst 2017 und Frühjahr 2018 wurden mit allen sieben Handwerkskammern in NRW Expertinnen- und Experteninterviews durchgeführt, bei welchen die Ansprechpersonen zu den Themen Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf bei Führungskräften im Handwerk befragt wurden.

Eine wesentliche Hürde war, dass die meisten Handwerkskammern in NRW die

Themenbereiche Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf nicht als originäres Tätigkeitsfeld im Sinne der Dienstleistung bedienen. Daher waren die Zuständigkeiten zu den Themenbereichen nicht immer klar abgegrenzt, was wiederum die Suche nach Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern erschwerte.

Die Handwerkskammer Münster gehört zu einer der wenigen Handwerkskammern, welche sich diese Themenbereiche „auf die Fahne geschrieben“ hat, mit dem Ziel, dem Fachkräftemangel im Handwerk zu begegnen. Mit einer festen Ansprechperson für den Bereich Vereinbarkeit von Beruf und Familie verfügt die HWK Münster damit über ein Alleinstellungsmerkmal in NRW. Sie berät Handwerksbetriebe zu allen Fragen rund um die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf sowie in den Bereichen betriebliche Gesundheitsförderung und Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Andere Handwerkskammern in NRW nehmen dagegen eher eine Mittlerinnenfunktion ein. Sie unterstützen ihre Betriebe darin, sich für die Zukunft familien- und gesundheitsbewusst aufzustellen, indem sie an Initiativen, wie bspw. Familiengenosenschaften oder Kompetenzzentren Frau und Beruf sowie Krankenkassen vermitteln.

Herausforderungen im Handwerk

Das Handwerk ist nicht nur ein sehr vielfältiger, sondern auch ein besonders leistungsstarker Wirtschaftsbereich, der geprägt ist von kleinen und Kleinstbetrieben. Vor allem der harte Wettbewerb um Arbeits- und Fachkräfte führt in vielen Gewerken dazu, dass Geschäftsführende und Führungskräfte zunehmend unter Druck geraten. Die Handwerkskammern in NRW nutzen den Begriff Führungskraft im Handwerk meist synonym zu den Betriebsinhabenden oder den Geschäftsführenden. Vereinzelt werden auch die Unternehmerfrauen (mitarbeitende Partner_innen der Betriebsinhabenden) als Führungskräfte eingestuft und selten sind es Meisterinnen und Meister, Polierinnen und Poliere oder Betriebsleitende, da die Betriebe im Handwerk häufig „nur“ bis zu zehn Mitarbeitende beschäftigen und damit eine mittlere Führungsebene zumeist entfällt.

Besondere Herausforderungen für Führungskräfte

Die Existenz von Handwerksbetrieben hängt im Wesentlichen von der Gesund

heit und Leistungsfähigkeit ihrer Inhabenden sowie der Führungskräfte ab. Fallen diese über einen längeren Zeitraum aus, z.B. aus Krankheitsgründen oder sind diese über mehrere Monate nicht leistungsfähig, steht die Existenz des Betriebs unmittelbar auf dem Spiel.

Laut Aussagen der Handwerkskammern in NRW ist ein großer Teil der Führungskräfte im Handwerk von psychischen Belastungen betroffen, die sich primär mit dem hohen Grad an Verantwortung erklären lassen. Konkret bedeutet dies, dass die Führungskraft in einem Kleinstbetrieb bei Ausfall von Mitarbeitenden selbst einspringen muss – zusätzlich zu der organisatorischen und buchhalterischen Arbeit. Dabei sehen die Handwerkskammern keine Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen.

Eine große Aufgabe sehen die Handwerkskammern in der Rekrutierung, Bindung und Sicherung von Fachkräften. Der Fachkräftemangel betrifft alle Branchen und wirkt sich nicht nur auf die Gesundheit der Führungskräfte aus: Wenn dauerhaft Personal fehlt, leidet langfristig der gesamte Betrieb mit.

Allgemeine Bewältigungsstrategien

Bislang können von Seiten der Handwerkskammern keine allgemeingültigen Bewältigungsmuster identifiziert werden, mit denen die Handwerksbetriebe den



Herausforderungen mit Blick auf die eigene Gesundheit sowie die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf begegnen. Zu unterschiedlich sind die jeweiligen Arbeitsbedingungen und Tätigkeiten in den einzelnen Bereichen des Handwerks.

Alle o.g. Herausforderungen, wie der allgemeine Leistungsdruck und die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf werden fast ausschließlich individuell angegangen. Dies ist zum einen auf oftmals geringe Mitarbeitendenzahlen zurückzuführen. Zum anderen sind Handwerksbetriebe traditionell familiär geprägt und Vereinbarkeitsfragen werden meist informell bearbeitet.

Nach Einschätzung der Handwerkskammern fördern allerdings auch bestimmte Faktoren einen gelingenden Umgang mit den Belastungen, welche sich aus Gesundheits- und Vereinbarkeitsherausforderungen ergeben:

- ✓ Die meist kleine Mitarbeitendenzahl der Betriebe ermöglicht individuelle Lösungen im Betriebsalltag.
- ✓ Kleine Dienstwege und die damit eingehende Nähe zum Mitarbeitenden bieten Flexibilität und ermöglichen schnelle Reaktionen.
- ✓ Ein Unternehmensleitbild, das die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Betrieb fördert, bindet Fachkräfte.
- ✓ Unterstützung der Handwerkskammern in Bezug auf die Rekrutierung von Fachpersonal, durch bspw. Entwicklung von Karriereseiten auf den Homepages der Betriebe.
- ✓ Die Kooperation von Betrieben untereinander erweitert den eigenen Handlungsspielraum.

Gesundheit und Selbstfürsorge

Führungskräfte stehen immer häufiger im Fokus wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Interessen. Besondere Aufmerksamkeit erhält dabei die Schlüsselposition, die sie sowohl im Hinblick auf die Gesundheit der Mitarbeitenden innehaben als auch auf deren Vereinbarkeitslage. Vor allem im Bereich der gesundheitlichen Belastungen zeigt sich im Handwerk eine klare Differenzierung. Physische Belastungen beziehen sich auf spezifische Branchen und psychische Belastungen auf das gesamte Handwerk.

Auffallend ist, dass ein Bewusstsein für Gesundheit und Selbstfürsorge stärker bei der jüngeren Generation zu erkennen ist. Jüngere Mitarbeitende sowie auch Führungskräfte sind sich häufig bewusster darüber, wie sie ihre Gesundheit und Arbeitsfähigkeit erhalten können und betreiben auffällig mehr Selbstfürsorge als ältere Mitarbeitende und Führungskräfte.

Für alle Beschäftigten im Handwerk gilt hingegen, dass sich die erlebte Sinnggebung der handwerklichen Tätigkeit sowie eine Entlastung über bspw. partnerschaftliche Aufgabenteilung durch die Einbindung von Lebenspartnerinnen und Lebenspartnern in den Betrieben, positiv auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit auswirken.



Berufsbedingte Belastungen

Unter physischen Belastungen leidet das gesamte Handwerk, als Konsequenz der körperlich anspruchsvollen Tätigkeit. Dabei steigen, laut Antworten der Handwerkskammern, physische Belastungen mit dem Alter an, da Mitarbeitende aus dem Handwerk häufig über Jahrzehnte regelmäßig ähnliche Tätigkeiten ausführen. Beschäftigte in bestimmten Branchen, wie bspw. im Baugewerbe, sind dabei stärker betroffen als andere. Die Folgen sind u.a. muskuläre Verspannungen sowie gesundheitliche Schäden durch Sonneneinstrahlung.

Die psychischen Belastungen hingegen sind im gesamten Handwerk stark verbreitet. Oftmals gründen sich diese in psychische Doppelbelastungen, welche durch hohe betriebswirtschaftliche Zielvorgaben einerseits und dem Tagesge-

schäft andererseits entstehen. Laut Aussagen der Handwerkskammern befinden sich die Führungskräfte in einer Art „Hamsterrad“, das sich z.B. durch ständige Erreichbarkeit – aufgrund der koordinierend und kaufmännischen Führungsposition – sowie eine gesteigerte Nachfrage am Markt – Handwerksleistungen sind derzeit aufgrund des Wirtschafts- und Immobilienbooms so gefragt, wie noch nie – auszeichnet. Hinzu kommen die alltägliche Bewältigung des Fachkräftemangels sowie die ebenso große Herausforderung der Nachfolgeplanung. Denn auch dies sei im Handwerk für Führungskräfte, vor allem im rentenfähigen Alter, eine große Belastung. Viele Führungskräfte arbeiten im hohen Alter noch im Betrieb mit, da sie einerseits keine Nachfolge für die Betriebsführung finden und andererseits aufgrund der ökonomischen Lage für eine ausreichende Altersvorsorge häufig länger arbeiten müssen als Angestellte.

Selbstfürsorge

Individuelle Strategien werden ebenfalls nur selten entwickelt und genutzt. Wenn dies der Fall ist, dann ist sprichwörtlich „das Kind schon in den Brunnen gefallen“ und die Führungskräfte müssen aufgrund physischer oder psychischer Erkrankungen Rehabilitationsmaßnahmen in Anspruch nehmen. Diese werden jedoch häufig nur ambulant genutzt, um weiter

die Erreichbarkeit sicherstellen zu können.

Die Handwerkskammern schätzen, dass der Stellenwert der Selbstfürsorge für Führungskräfte im Handwerk eher gering ist. Den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern sind keine Beispiele aus den Betrieben von Strategien zur Selbstfürsorge bekannt.

Fremdfürsorge

Laut Handwerkskammern gibt es viele Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden in Gesundheitsfragen unterstützen. Mitarbeitengespräche sind selbstverständlich in allen Gewerken, werden jedoch häufig nicht strukturiert durchgeführt. Durch Feierabendsitzungen in den Betrieben wird regelmäßiger Kontakt zu den Mitarbeitenden gepflegt. Die Handwerkskammern beschreiben, dass über diese Sitzungen Stress abgebaut wird, da organisatorische Angelegenheiten sowie Probleme im Team dort angesprochen werden. So können Belastungen der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte gelöst und ggfs. im Team durch Änderungen in der Arbeitsorganisation aufgefangen werden. In diesem Punkt zeigt sich der Vorzug durch familiäre Strukturen im Handwerk.

Gesundheits- und Arbeitsfähigkeitsunterstützende Maßnahmen

Da Belastungen – auf allen Ebenen – immer individuell empfunden werden, sind auch die Bedarfe von Führungskraft zu Führungskraft verschieden. Entsprechend gestalten sich auch die Maßnahmen zur Unterstützung unterschiedlich: Während einige Führungskräfte die Gesundheit und die Arbeitsfähigkeit ihrer Beschäftigten durch betriebsinterne Angebote bspw. zu gesunder Ernährung fördern, indem Kochabende mit Familienmitgliedern veranstaltet werden, nehmen andere Führungskräfte eher die allgemeine Unterstützung durch Angebote zur Gesundheitsförderung der Krankenkassen in Anspruch, die zumeist kostenlos sind. Allerdings führt die mangelnde Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung nicht selten

dazu, dass diese im Alltag kaum oder nur unregelmäßig genutzt werden. Immer wieder fällt zudem auf, dass Angebote insbesondere in stärker frauengeprägten Gewerken, wie bspw. dem Friseurhandwerk, besser angenommen werden – sogar dann, wenn sie in der Freizeit stattfinden.

Als eine der gesetzlich verpflichtenden Maßnahmen ist zusätzlich die arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchung zu nennen. Diese soll in den Betrieben in regelmäßigen Abständen in Anspruch genommen werden, da nur nach Teilnahme an der Pflichtvorsorge die Mitarbeitenden sowie Führungskräfte ihre Tätigkeiten ausüben dürfen.



Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

Viele Führungskräfte sind selbst Eltern oder pflegen (ältere) Angehörige und sind somit persönlich von Vereinbarkeitsanforderungen betroffen. Eine der wenigen Untersuchungen zum Thema Vereinbarkeit bei Führungskräften, die im Jahr 2010 vom FFP durchgeführt wurde, macht deutlich: Mehr als die Hälfte der befragten Führungskräfte nehmen Familienaufgaben wahr. Während sich eine hohe Bereitschaft zeigt, den Mitarbeitenden die Vereinbarkeit zu erleichtern und dafür einen höheren Aufwand in der Personalführung in Kauf zu nehmen, kommt die eigene Vereinbarkeit der Führungskräfte jedoch oft zu kurz: Knapp die Hälfte der Befragten schätzen die eigene Vereinbarkeitslage als eher schwierig ein (Gerlach/Schneider 2010). Die Sicht der Handwerkskammern NRW auf Vereinbarkeitsanforderungen für Führungskräfte im Handwerk sowie auf Strategien zur Bewältigung jener, wird im Folgenden näher beleuchtet.

Stellenwert des Themas in den Betrieben

Sowohl jüngere Führungskräfte als auch Beschäftigte in eher frauengeprägten Gewerken weisen laut Handwerkskammern

– wie schon bei den gesundheitsorientierten Themen – auch für Vereinbarkeitsthemen ein stärkeres Bewusstsein auf. Dies ist laut der Handwerkskammern darauf zurückzuführen, dass Vereinbarkeit im Handwerk immer noch zu einem großen Teil von Frauen gelebt wird. Dort müsse es dringend ein Umdenken geben, vor allem im Hinblick auf den Fachkräftemangel und den damit einhergehenden benötigten Lösungsansätzen zur Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, wozu vor allem auch weibliche Fachkräfte gezählt werden.

Insbesondere in kleinen Betrieben wird die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf selbstverständlich gelebt: Hier können meist, aufgrund der Nähe zu den Mitarbeitenden, ohne viel bürokratischen Aufwand schnelle und unkomplizierte sowie individuelle Lösungen gefunden und umgesetzt werden.

Noch zu wenige Lösungen für Vereinbarkeitsfragen gibt es in ländlichen Strukturen. Häufig scheitert es an der fehlenden Infrastruktur auf dem Land, z.B. mit Blick auf das vorhandene Dienstleistungsangebot. So sind Plätze in Pflegeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste auf dem Land noch schwieriger zu bekommen als

in der Stadt. Häufig wird daher die Betreuung der Kinder sowie die Pflege von Angehörigen von Familienmitgliedern oder Nachbarschaftshilfen übernommen.

Herausforderungen für Führungskräfte

Eine große Rolle für die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf bei Führungskräften im Handwerk spielt laut Handwerkskammern die hohe Flexibilität. Insbesondere in kleinen Betrieben bleiben Mitarbeitende auch mal länger, wenn ein Auftrag noch nicht erledigt ist oder sie sich gegenseitig vertreten müssen. Die größte Herausforderung ist dabei, die Vereinbarkeitsanfragen der hohen Auftragslage anzupassen (Arbeitszeiten anzupassen, etc.).

In diesem Bereich unterscheiden sich die Branchen stark. In Branchen, in denen keine Präsenz bei Kundinnen und Kunden gefordert ist, können Beschäftigte und Führungskräfte ihre Vereinbarkeitsmaßnahmen flexibler gestalten als in den Branchen in denen bspw. auf dem Bau oder auf Montage gearbeitet wird. Auch hier sind individuelle Angebote zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf möglich, sie müssen jedoch bedarfsgerecht an die entsprechenden Rahmenbedingungen angepasst werden.

Insgesamt bestehen noch große Wissenslücken in Hinblick auf Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf. Neben ausreichend Informationen

bietet allerdings auch eine positive Einstellung und Engagement zu Vereinbarkeitsthemen einen großen Mehrwert für Gesundheit und Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Führungskräften.

Strategien zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf

Aufkommende Fragen zur Vereinbarkeit werden fast immer einzelfallbezogen gelöst. Möglich macht dies die Nähe zu den Mitarbeitenden sowie die Flexibilität durch kurze Entscheidungswege. Standardisierte betriebliche Lösungen sind dagegen kaum vorhanden. Insgesamt liegt dies an dem fehlenden branchenübergreifenden Wissen über die vielfältigen Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf.



Unterstützungsmöglichkeiten der Betriebe

In die Ausbildung der Führungskräfte müsse schon zu Beginn der Berufslaufbahn investiert werden, ist die Antwort einiger Handwerkskammern auf die Frage, was getan werden kann, um das Thema der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und

Beruf zu stärken. So kann eine Verankerung der o.g. Themen in der bspw. Meisterausbildung nach und nach zu einer Selbstverständlichkeit führen und damit Führungskräfte bspw. auch in Fragen der Fachkräftefindung und -Bindung unterstützen. Nur auf diese Weise lernen die Führungskräfte nicht ausschließlich auf sich selbst zu achten und die eigene Arbeitsfähigkeit und Lebensqualität aufrecht zu erhalten. Vielmehr können sie so auch als Vorbilder für ihre Mitarbeitenden auftreten, sodass langfristig der ganze Betrieb profitiert

Durch Öffentlichkeitsarbeit – von bspw. Institutionen und Agenturen, welche Unternehmensberatungen zu den Themen der Vereinbarkeit und regionalen Angeboten sowie Beispiele guter Praxis anbieten, können Angebote der Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf in die Öffentlichkeit gerückt werden. Die Kooperation von Betrieben – diese können sich durch eine Art Fachkräftepool in schwierigen Zeiten unterstützen – kann Synergien freisetzen und somit einer Mehrzahl an Betrieben die Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf ermöglichen. Veranstaltungen zu Vereinbarkeitsthemen können ebenfalls auf die Vereinbarkeitherausforderung im Handwerk aufmerksam machen und Betriebe zu den Themen informieren. Darunter verstehen die Handwerkskammern bspw. regionale Veranstaltungen von Kompetenzzentren oder Familienbündnissen etc.

Fördernd kann sich zudem eine Umgestaltung der Arbeitsorganisation in den Betrieben auswirken. Laut Handwerkskammern sind viele männliche Führungskräfte, welche noch immer den Großteil der Geschäftsführenden im Handwerk ausmachen, in eine Rolle des „Mann(es) als Macher“ hereingewachsen. Dieses Denken spiegelt sich in der Arbeitsweise wieder. So geben männliche Führungskräfte seltener Aufgaben an qualifizierte Mitarbeitende ab als bspw. weibliche Führungskräfte. Diese haben im Gegensatz zu den männlichen Führungskräften weniger Probleme damit Aufgaben zu delegieren. Auch hier finden sich die tradierten Rollenbilder wieder. Daher könnte es Führungskräften helfen, wenn sie ihre Arbeitsorganisation überdenken und ggfs. auch mal Aufgaben delegieren, um sich selbst zu entlasten.



Konsequenzen und Prognose

Konsequenzen für Führungskräfte und Geschäftsführende ergeben sich zukünftig dort, wo Handwerksbetriebe in Bezug auf sich wandelnde Lebenssituationen nicht mit der Zeit gehen und an alten Rollenvorstellungen festhalten. Im Zusammenhang mit dem Auftragshoch im Handwerk reicht es heutzutage nicht mehr aus „nur“ das Gehalt zu erhöhen, um für Mitarbeitende genügend Anreize zu schaffen. Es müssen weitere, innovative Lösungen und Angebote etabliert und zur Selbstverständlichkeit werden.

So werden von den Handwerkskammern vor allem die starren Arbeitszeiten im Handwerk kritisiert. In der Industrie bestehen zahlreiche Arbeitszeitmodelle. Diese und weitere Vereinbarkeitsmaßnahmen machen es für die Mitarbeitenden und Führungskräfte interessant die Arbeitgebenden zu wechseln und damit ihr Privat- und Berufsleben besser in Einklang zu bringen.

Konsequenzen werden laut Handwerkskammern für die Handwerksbetriebe sein, dass sie immer schwieriger Personal finden und dieses im Betrieb halten können. Dies zieht eine geringere Wettbewerbsfä-

higkeit mit sich, aufgrund der fehlenden oder nicht qualifizierten Mitarbeitenden, was wiederum Mehrarbeit für die Geschäftsführenden und Führungskräfte und ein erhöhtes und andauerndes Stresslevel bedeutet. Durch fallende Umsätze werden diese Betriebe auf Kurz oder Lang schließen müssen.

Daher sehen die Handwerkskammern dringenden Handlungsbedarf darin, Vereinbarkeitsmaßnahmen von Familie, Pflege und Beruf für Handwerksbetriebe zu etablieren, um der Fachkräfteproblematik und dem demographischen Wandel erfolgreich begegnen zu können.

Fazit

Die Ergebnisse der Interviews mit den sieben Handwerkskammern in NRW sind zum einen durch ihre jeweilige geographische Lage – ländlich oder städtisch gelegene Handwerkskammern – sowie durch ihre historische Unternehmensorganisation in Bezug auf die Unternehmensberatung der Themenfelder der Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf geprägt. Die Handwerkskammern in ländlichen Gegenden sehen in den Betrieben häufig noch die tradierten Rollenbilder und seltener eine Offenheit für innovative Arbeitsorganisationen.

Einige der Handwerkskammern, vor allem die eher städtisch gelegenen Handwerkskammern, sind schon den ersten Schritt in die familien- und gesundheitsbewusste Zukunft der Personalpolitik gegangen, in dem sie Beraterinnen und Berater für die o.g. Themenbereiche ausgebildet bzw. eingestellt haben. Dennoch sind diese Handwerkskammern in der Unterzahl in NRW. Die haupteigene Aufgabe besteht laut Befragung der Handwerkskammern darin, die Wirtschaftlichkeit der Betriebe für die Zukunft zu sichern. Daher sehen sich viele Handwerkskammern in NRW in einer Multiplikatorenrolle und vermitteln bei Anfragen zu den genannten Themen an regionale Institutionen, Veranstaltungen, Netzwerke, Verbände und Krankenkassen. Auch über die Webseitengestaltung der Handwerkskammern ist eine In-

formationsvermittlung schon etabliert oder denkbar. So können Handwerkskammern auf ihren Homepages erste Anlaufstellen sowie Beratungsstellen zu Fragen rund um die Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf aufzeigen. Die o.g. Themen werden jedoch insgesamt bisher in den Handwerkskammern NRW für die Fachkräftesicherung ihrer Betriebe zu wenig nutzbar gemacht. Dabei sind es die Handwerkskammern, welche einen umfassenden Überblick über die Vorgänge in den Handwerksbetrieben haben und somit die besten Vermittler von Beispielen Guter Praxis wären.

Die Ergebnisse der Studie ergeben, dass vor allem männliche Führungskräfte im Handwerk stärker sensibilisiert werden müssen für die Selbstfürsorge – dabei haben die Bereiche Gesundheit und Vereinbarkeit von Familie, Pflege und Beruf gleich schlecht abgeschnitten. Die Vorschläge Gesundheit und Vereinbarkeitsthemen in die Ausbildung von Führungskräften zu integrieren kann dabei ein erster Schritt sein.



Eine der künftigen Herausforderungen für die Handwerkskammern liegt darin, mehr Angebote für diese Themen anzubieten und diese durch Öffentlichkeitsarbeit bekannter zu machen. Familienbewusste Personalpolitik ist – wie die Interviews deutlich machen – für das Handwerk eine langbewährte Tradition. In Zeiten der wachsenden Betriebe liegt es noch mehr denn je an den Betrieben, sich für familien- und gesundheitsorientierte Personalpolitik einzusetzen und zu wappnen.

Das FFP sieht dazu die Handwerkskammern in der entscheidenden Lage die Betriebe darüber zu informieren, um in Fragen der Fachkräfteproblematik mit praxisnahen und vor allem individuellen Lösungen zu helfen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Evangelische Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe
Forschungsschwerpunkt
Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik
Immanuel-Kant-Straße 18-20
44803 Bochum

AutorInnen

Prof.in Dr.in Irene Gerlach
Ann Kristin Schneider
Christian Pälme
Sabrina Benighaus

Das diesem Leitfaden zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter der Förderlinie SIL2016 – 886 – 043 gefördert.

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