



**Handwerkskammer
Bremen**



Abschlussbericht

Projekt HdA-I. 015.2009

„Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel“

**Ein Projekt der Handwerkskammer Bremen in Kooperation mit
DemografieNetzwerk Nordwest e.V.
HandWERK gGmbH
Universität Vechta**

01.09.2009 – 30.11.2011



Gliederung	Seite
Zusammenfassung	4
Summary	4
Teil I: Projektorganisation und Projektmanagement	
1. Kurze Problemdarstellung und Ziele des Projektes	5
2. Projektorganisation und Projektmanagement	6
2.1 Vorstellung der Projektpartner	6
2.2 Zeitrahmen, Arbeitsplan und Zuständigkeiten	7
2.3 Projektbudget	12
2.4 Zusammenarbeit der Projektpartner	12
2.5 Beirat	12
2.6 Öffentlichkeitsarbeit	13
2.7 Dokumentation	13
Teil II: Entwicklung und Umsetzung	
3. Demografieberatungen	14
3.1 Beratungskonzept, Ziele und Ansprache der Zielgruppe	14
3.2 Instrumente (Entwicklung, Qualifizierung, Anwendung)	14
3.3 Umgang mit Daten	16
3.4 Anpassung des Beratungskonzepts im Verlauf	16
4. Spezifisches Qualifizierungsangebot	16
4.1 Konzept und Ziele	16
4.2 Partizipative Entwicklung der Curricula	17
4.3 Erarbeitung von Unterrichts-Material	20
4.4 Umsetzung der Curricula	22
4.4.1. Der konkrete Umsetzungs-Rahmen	22
4.4.2. Interessenlage und Voraussetzungen der Teilnehmer/innen	22
4.4.3. Die Situation der Dozenten	22
4.5 Zusatzangebote	23
5. Vernetzung	
5.1 Konzept und Ziele	23
5.2 Vernetzung auf Betriebsebene	23
5.3 Vernetzung auf institutioneller Ebene	23
Teil III: Ergebnisse	
6. Demografieberatungen	24
6.1 Erreichung der Ziele	24
6.2 Auswertung der Beratungen	24
6.3 Rückmeldungen der Berater	28
6.4 Ergebnisse der Evaluation	29
7. Spezifisches Qualifizierungsangebot	32
7.1 Erreichung der Ziele	32
7.2 Rückmeldungen der Dozenten	33
7.3 Ergebnisse der Evaluation	34

8. Vernetzung	35
8.1 Erreichung der Ziele	35
8.2 Stand der Vernetzungsstrukturen	35
Teil IV: Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	
9. Zusammenfassung	37
10. Schlussfolgerungen für die Sicherung der Nachhaltigkeit	37
Literaturverzeichnis	40
Abbildungsverzeichnis	40
Anhang	40

Zusammenfassung

Das von INQA geförderte Projekt „Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel“ wurde von der Handwerkskammer Bremen als Projektantragsteller sowie dem DemografieNetzwerk Nordwest e.V., HandWERK Kompetenzzentrum des Handwerks gGmbH und Universität Vechta als Kooperationspartnern durchgeführt. Projektlaufzeit waren 27 Monate vom 01.09.2009 bis 30.11.2011.

Das Projekt „Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel“ zielte darauf ab, die verschiedenen personal- und organisationsbezogenen Aspekte des demografischen Wandels entsprechend dem Bedarf kleiner und mittelständischer Handwerksbetriebe aufzubereiten. Aufgrund der überwiegend kleinräumigen Struktur von Angebot und Nachfrage im Handwerksbereich erschien es notwendig, ein Demografie-Projekt unter Nutzung der regionalen Bezüge aufzulegen. Nur damit, so die These, kann Vertrauen und eine Anschlussfähigkeit an die spezifischen Problemstellungen der Handwerkerschaft der Region geschaffen werden.

Der hier verfolgte Ansatz bestand darin, durch die Durchführung von 49 betriebsspezifischen Demografieberatungen die Pilotbetriebe zu sensibilisieren und in Bezug auf ihren spezifischen Handlungsbedarf zu beraten. Durch organisierten Erfahrungsaustausch von am Projekt beteiligten und weiteren Handwerksbetrieben sollte darüber hinaus die Diffusion des Themas in der Branche befördert werden. Zur Verankerung sollte auch die Etablierung eines branchenbezogenen Weiterbildungsangebots beitragen, mit dem zukünftige Führungskräfte auf die Anforderungen im demografischen Wandel vorbereitet werden. Hierfür wurden Demografie-Module entwickelt und in bestehende Curricula integriert. Im Rahmen der Begleitforschung wurde die Wirksamkeit des Konzepts im Hinblick auf die Ziele evaluiert. Es kann festgestellt werden, dass die Ziele des Projekts erreicht wurden.

Summary

From 01.09.2009 till 30.11.2011 the Handwerkskammer Bremen conducted the project „Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel“ in cooperation with DemografieNetzwerk Nordwest e.V., HandWERK gGmbH and University of Vechta. The project was funded by INQA.

The project targeted to sensitize and support small and medium sized handcraft manufacturers in dealing with different aspects of demographic change. The project accounted for regional conditions and structures.

The concept consisted of three parts: Business consultancies regarding to human resource management were conducted in 49 enterprises. Basing on the personnels' age structures and interviews, needs for action were identified. A second part was networking and exchange of experiences between project companies and others. Thirdly, demographic modules were developed and tested for advanced trainings of some specific handcraft curricula. The idea was to inform prospective leaders at an early stage about demographic change and its demands for business actions. The project and the effectiveness of the concept were evaluated. As a result it can be ascertained that the aims of the project were realized.

Teil I: Projektorganisation und Projektmanagement

1. Kurze Problemdarstellung und Ziele des Projektes

Die Frage „Verschläft das Handwerk die demografische Herausforderung?“ – so lautete der provokante Titel eines Fachgesprächs des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung in München im Jahr 2001 – erscheint inzwischen zwar auf der institutionellen Ebene überholt (ZDH, 2007). Verschiedene Untersuchungen zeigen aber, dass Handwerksbetriebe den demografischen Wandel erst ansatzweise in seinen Folgen für die jeweilige Region und den eigenen Betrieb antizipiert haben (vgl. Zoch, 2008; Krause, 2007). Dabei sind die Problemstellungen, die den demografischen Wandel aus unternehmerischer Sicht kennzeichnen, im Handwerk tendenziell stärker statt schwächer ausgeprägt im Vergleich zu anderen Branchen (Packebusch & Weber, 2000; Packebusch 2000a). Zu nennen sind insbesondere der Fachkräftebedarf, der Erhalt der Arbeitsfähigkeit einer älter werdenden Belegschaft sowie Personalentwicklung und Wissenstransfer.

Die Altersstruktur des Handwerks ist heterogen. Diesbezügliche Daten werden über verschiedene Stellen erfasst und liegen nicht aggregiert vor. Während die Altersstruktur der Betriebsinhaber überdurchschnittlich hoch ist, was die Bedeutung des Themas „Nachfolgeplanung“ und „Betriebsübergang“ besonders relevant macht, sind die Beschäftigten in vielen Handwerken relativ jung im Vergleich zum Durchschnitt aller Beschäftigten. Ungünstige Altersstrukturen prägen die Situation vor allem in den Handwerkszweigen, die als wenig attraktiv gelten und daher Schwierigkeiten haben, Nachwuchs zu finden, z.B. das Nahrungsmittelhandwerk, aber auch Gewerke, die aufgrund des Strukturwandels an Bedeutung verloren haben (Klose, Ax, 1998). In Gewerken, in denen Beschäftigte hohen Beanspruchungen ausgesetzt sind, wechseln ältere Mitarbeiter zudem oft vor Erreichen der Rente in andere Berufe, weil ihr gesundheitlicher Zustand eine weitere Ausübung des erlernten Berufs nicht mehr zulässt und die Betriebe oft zu spät oder gar nicht in eine Personalentwicklung investieren, die die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten erhält. Dies verbessert zwar den Altersdurchschnitt, bedeutet aber einen Know-how-Verlust, der oft schwer aufzufangen ist. Die Betriebe werden in Abhängigkeit von der betriebsspezifischen Situation mehr oder weniger stark, aber insgesamt zunehmend darauf angewiesen sein, die qualifizierten Beschäftigten möglichst lange an den Betrieb zu binden und ihre Motivation zu stärken.

Das Projekt „Zukunftsfaktor Mensch- Handwerk im demografischen Wandel“ setzte sich vor diesem Hintergrund das Ziel, Betriebe für die Herausforderungen der Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge des demografischen Wandels auf regionaler Ebene zu sensibilisieren und dabei die vorhandenen Bedarfe und Ressourcen einzubeziehen. Zur frühzeitigen und nachhaltigen Sensibilisierung diene weiterhin die Etablierung von Weiterbildungsmodulen zu diesem Thema in verschiedenen branchenbezogenen Lehrgängen. Ein weiteres Ziel war der begleitende Aufbau von betrieblichen Netzwerk-Strukturen zum vertiefenden Austausch über Handlungsmöglichkeiten im demografischen Wandel.

2. Projektorganisation und Projektmanagement

2.1 Vorstellung der Projektpartner

Handwerkskammer Bremen

Die Handwerkskammer Bremen als Körperschaft des öffentlichen Rechts befasst sich mit allen Belangen des Handwerks und nimmt ihre Aufgaben auf dem Gebiet der Aus- und Weiterbildung sowie der Gewerbeförderung seit Jahrzehnten wahr. Aus dem ständigen unmittelbaren Kontakt zu den Betrieben resultiert ein profundes Wissen um Strukturen und Probleme von Handwerksbetrieben und damit die realistische Einschätzung ihrer Möglichkeiten. Die kammereigenen fünf Betriebsberater beraten und informieren von der Existenzgründung bis hin zur Betriebsübergabe in den Arbeitsfeldern:

- Betriebswirtschaftliche Beratungen
- Technologie- und Innovationsberatung
- Arbeits- Gesundheits- und Umweltschutzberatung
- Zusätzlich verfügen die Abteilung der Handwerksrolle sowie die Ausbildungsberatung über ein hohes Maß an Betriebskontakten.

Nach mehreren Projekten, die die Handwerkskammer Bremen mit unterschiedlichen Projektpartnern durchgeführt hat, hat sich eine Projektphilosophie herausgebildet. Projekte sind wichtig, um Innovationen einzuleiten, die weder von den Betrieben noch von der Handwerkskammer Bremen (als einer der kleinsten Handwerkskammern Deutschlands) nur aus eigenen Mitteln verfolgt werden können. Projekte müssen aber auch den praktischen Nutzen in der Umsetzung der Projektergebnisse als Ziel haben, nicht zuletzt auch aus regionalen arbeitsmarktpolitischen Überlegungen heraus. Die Verbesserung betriebswirtschaftlicher Ergebnisse, die Einführung umweltschonender Produkte und Fertigungsmethoden, die Implementierung neuer Technologien oder die Verbesserung des Gesundheits- und Arbeitsschutzes für Arbeitnehmer – Beispiele bisheriger Projekte der Handwerkskammer Bremen sind dem Anhang C zu entnehmen - haben ihre positiven Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg einer Region.

DemografieNetzwerk Nordwest e.V. (DNN e.V.)

Das „DemografieNetzwerk Nordwest“ ist ein eingetragener gemeinnütziger Verein mit Sitz in Bremen, der sich das Ziel gesetzt hat, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen und Institutionen in der Metropolregion Nordwest frühzeitig auf die Bedeutung des demografischen Wandels aufmerksam zu machen. Die Gründungsmitglieder sind qualifizierte INQA-Demografieberater. Das DemografieNetzwerk Nordwest e.V. ist bestrebt, die Anschlussfähigkeit von entsprechenden Forschungsergebnissen und den Erfahrungsaustausch über verschiedene Branchen hinweg zu fördern.

Der DNN e.V. steht in Austausch mit dem bundesweiten Demografieberater-Netzwerk DEX e.V. und dem Demographie Netzwerk ddn e.V., dessen regionaler Partner er ist. Es gibt eine Zusammenarbeit mit verschiedenen regionalen und überregionalen Institutionen.

HandWERK gGmbH - Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Bremen

Die HandWERK gGmbH ist das Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Bremen und eine 100%ige Tochtergesellschaft der Handwerkskammer Bremen. Bis 2005 führte die Handwerkskammer diese Bildungseinrichtung als Geschäftsbereich der Handwerkskammer. Im Verlauf der letzten 30 Jahre haben sich folgende Schwerpunkte der Arbeit herauskristallisiert:

- Die Überbetriebliche Ausbildung
- Lehrgänge zur Vorbereitung auf die Meisterprüfung bzw. AEVO
- Umschulungen (z.B. Augenoptiker/in, KFZ-Mechatroniker/in, Elektroniker/in)
- Fortbildungskurse z.B. in der Schweißtechnischen Lehranstalt
- Kooperationsprojekte mit Instituten der Uni Bremen im Rahmen von EU-Programmen
- Berufsorientierung für Schüler/innen

Die HandWERK gGmbH unterstützt Menschen und Unternehmen dabei, ihren Erfolg aktiv zu gestalten und liefern das nötige Rüstzeug dazu – in Form von Seminaren und Lehrgängen, aber auch durch praktische und konkrete Unterstützung von Handwerksbetrieben in Fragen der Betriebsführung. Das ursprüngliche Kerngeschäft beschränkte sich auf die Durchführung der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung („ÜLU“) im Rahmen des Dualen Systems: In 2008 absolvierten 3.650 Azubis allein aus Bremen 148.824 Unterrichtsstunden im HandWERK gGmbH, hinzu kommen noch ca. 10 % aus dem Bremer Umland. Etwa 130 Umschüler/innen, pro Tag durchschnittlich 60 Schüler/innen (Sekundar- bzw. Oberschule) und wöchentlich ca. 30 Gruppen an Abend- oder Wochenend-Kursen nehmen das vielfältige Lehrgangsangebot an.

Universität Vechta

Die Universität Vechta ist mit dem Institut für Gerontologie (IfG), vertreten durch Prof. Dr. Frerich Frerichs, in dem Projekt beteiligt. Das 2006 neu gegründete Institut für Gerontologie kann auf eine mehr als 20-jährige Geschichte in der Aus- und Weiterbildung von Gerontologen und Gerontologinnen zurückblicken. Das Studienangebot (Bachelor- und Master-Studienabschlüsse) ist durch Interdisziplinarität, Forschungs- und Praxisorientierung geprägt, weshalb das IfG bundesweit eine herausragende Stellung in der gerontologischen Ausbildung einnimmt.

2.2 Zeitrahmen, Arbeitsplan und Zuständigkeiten

Das Projekt gliederte sich in die drei Phasen mit verschiedenen Arbeitspaketen: 1. Aufbau eines Projektmanagements und einer Projektorganisation, 2. Projektdurchführung sowie 3. Projektbewertung und Ergebnissicherung. Verschiedene Projektpartner übernahmen federführend die Verantwortung für die Umsetzung der Arbeitspakete.

Im Rahmen der 1. Phase fanden das Arbeitspaket 1: „Einrichtung eines Projektmanagements“ sowie das Arbeitspaket 2: „Vernetzung projektinterner Kompetenzen“ statt.

Im Rahmen der 2. Phase wurden das Arbeitspaket 3 „Durchführung von Demografieberatungen“ und das Arbeitspaket 4 „Etablierung von Qualifizierungsbausteinen“ sowie Arbeitspaket 5 „Aufbau eines regionalen betrieblichen Netzwerks“ realisiert.

In der Phase 3 fanden das Arbeitspaket 6 „Sicherung der Nachhaltigkeit“ und Arbeitspaket 7 „Evaluation“ schwerpunktmäßig Berücksichtigung, wobei darauf hinzuweisen ist, dass die Phase 3 in zeitlicher Überlappung zu Phase 2 umgesetzt wurde.

Im Folgenden werden nun die Arbeitspakete entsprechend der Arbeitsplanung vertieft erläutert und die Umsetzung der Meilensteine beschrieben.

Arbeitspaket 1: Einrichtung des Projektmanagements

Die Projektleitung übernahm die Handwerkskammer Bremen, die Projektkoordination wurde vom DNN e.V. übernommen, die im ersten Arbeitspaket die Arbeitsfähigkeit und den Informationsfluss im Projekt herstellten. Dazu gehörte die Einrichtung eines Projektbüros. Dieses sicherte die kontinuierliche Erreichbarkeit, übernahm die Projekt-Sachbearbeitung, Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentationsaufgaben. Dazu gehörte auch die Erstellung einer Präsenz des Projekts im Internet. Im Rahmen des ersten Arbeitspaketes erfolgte die Einrichtung eines Projektbeirates und dessen regelmäßige Einbindung im Projektverlauf durch die Projektleitung. Der Beirat unterstützte die Projektträger durch beratende Funktion und durch die Multiplikatorfunktion seiner Mitglieder. Weiterhin wurde die Universität Vechta, Lehrstuhl für Gerontologie, als Projektpartner aufgenommen und übernahm die Evaluation des Projektes. Das Evaluationsdesign wurde abgestimmt und dessen Arbeit durch Dokumentation der Prozesse und Informationszugang unterstützt.

Die organisatorische Verantwortung für die Einrichtung des Projektbüros sowie die Einberufung des Projektbeirates lag bei der Handwerkskammer Bremen. Das DNN war für die Öffentlichkeitsarbeit, die Internetpräsenz, die Vorbereitung und Gestaltung der Beiratssitzung sowie für die Recherche und Aufbereitung regionaler Demografie-Daten verantwortlich. Für die Ausschreibung des Evaluationsauftrages, Auswahl und Beauftragung der Evaluation war die Handwerkskammer verantwortlich.

Der Meilenstein dieses Arbeitspakets war die 1. Beiratssitzung, die im Januar 2010 stattfand.

Arbeitspaket 2: Vernetzung projektinterner Kompetenzen zur Erstellung einer Beratungsmatrix

Das zweite Arbeitspaket bestand in der Erstellung einer internen Beratungsmatrix. Dazu wurden Workshops mit Beratern der Handwerkskammer, die im unmittelbaren Kontakten zu den Handwerksbetrieben stehen (z. B. Ausbildungs-, Betriebsberater), mit Demografieberatern des DemografieNetzwerk Nordwest e.V. sowie Dozenten des Weiterbildungsträgers HandWERK gGmbH durchgeführt. Ziel war die Nutzung von Synergien und Vernetzung der Beratungskompetenzen. Das Arbeitspaket 2 diente ebenfalls dazu, mögliche Konkurrenzen verschiedener Akteure zu thematisieren und auszuschließen. Die Workshops wurden von der Projektleitung initiiert und moderiert und ermöglichten die Reflektion der bisherigen Beratungs- und Qualifizierungsangebote aus der Perspektive des demografischen Wandels.

Die Workshops dienten weiterhin dazu, das in den Demografie-Einstiegsberatungen einzusetzende Beratungsinstrument inhaltlich auszugestalten.

Die organisatorische Verantwortung für die Durchführung des Workshops lag bei der Handwerkskammer, für Inhalte, Ablauf und Ergebnissicherung war das DNN verantwortlich.

Als Meilenstein des Arbeitspakets 2 wurde das Vorliegen einer Beratungsmatrix angesehen, die prozesshaft erstellt wurde.

Arbeitspaket 3: Durchführung von Demografieberatungen

Die Betriebe der Zielgruppe wurden insbesondere durch das Projektbüro sowohl über Artikel in den Medien der Handwerkskammer (monatlich erscheinendes Printmedium, Internetseite der Handwerkskammer) als auch direkt an die Betriebsinhaber in einem

mehrstufigen Verfahren (postalisch, telefonisch, persönlich, elektronisch und auf Veranstaltungen) angesprochen und es wurde dabei Interesse für eine Demografie-Einstiegsberatung geweckt. Als Zielgröße wurden 50 Beratungen im Zeitraum von 18 Monaten angestrebt. Die Betriebsauswahl, die Koordination zwischen Betrieben und Beratern sowie die kontinuierliche Bestimmung des Grades an Zielerreichung erfolgte über das Projektbüro.

Die Demografieberatung wurde aufgeteilt in eine Einstiegsberatung und ein Vertiefungsgespräch (zwei Termine). Die Beratung umfasste als Instrumente einen Interviewleitfaden für das Vorgespräch, Altersstrukturanalyse, Dokumentenanalyse, Betriebsbegehung und die diskursive Auswertung mit den betrieblichen Experten. Die Beratung wurde durch einen entsprechend der INQA-Schulung qualifizierten Demografie-Berater durchgeführt. In der leitfadengestützten Einstiegsberatung wurde das Beratungsangebot näher vorgestellt und vor allem betriebspezifische Rahmenbedingungen, z.B. Angaben zum Alter, Weiterbildungen, Fehlzeiten der Beschäftigten, Personalzuständigkeiten, u.ä. erfasst. Diese Angaben wurden von dem jeweiligen Berater in einer Altersstrukturanalyse ausgewertet.

Auf dieser Grundlage erfolgte die Vertiefungsberatung in Form eines ca. 3-stündigen Workshops. Die Beratungen wurden mit einer Diskussion des aktuellen Beratungsbedarfs des Betriebs eröffnet. Die betrieblichen Engpasssituationen wurden dann in einem nächsten Schritt im Kontext des demografischen Wandels eingeordnet und eine Priorisierung des Handlungsbedarfs vorgenommen. Die Ergebnisse wurden von den Beratern dokumentiert und dem Unternehmen als Präsentation zur Verfügung gestellt. Es fand keine Umsetzungsberatung statt.

Die Verantwortung für Auswahl und Akquisition der Betriebe lag bei der Handwerkskammer. Für die Durchführung der Demografieberatungen, die Präsentation in den Betrieben sowie für die Dokumentation war das DemografieNetzwerk Nordwest e.V. verantwortlich.

Der Meilenstein dieses Arbeitspakets, die erfolgreiche Durchführung von ca. 50 betrieblichen Demografieberatungen, wurde wie geplant erreicht.

Arbeitspaket 4: Etablierung eines spezifischen Qualifizierungsangebots

Durch den Bildungsträger HandWERK gGmbH wurden auf der Basis der erarbeiteten Beratungsmatrix in fachlicher Abstimmung mit den Projektpartnern Qualifizierungsangebote entwickelt und an den bestehenden Weiterbildungskatalog angepasst. Sie werden im Bereich der Erwachsenenbildung angesiedelt, und zwar:

- In Teil III der Meistervorbereitung (betriebswirtschaftlicher und rechtlicher Rahmen)
- In der Vorbereitung auf die AEVO-Prüfung (Ausbildereignungsverordnung) Arbeits- und Berufspädagogik
- Analog dazu in Teil IV der Meistervorbereitung
- In der Weiterbildung zum „Betriebswirt des Handwerks“

Ziel dieses auf mehreren Bildungsebenen ansetzenden Konzeptes war es, die bestehenden Ansätze zur Querschnittsthematik des demografischen Wandels in den aktuellen Weiterbildungen herauszuarbeiten und zu vertiefen bzw. diese neu zu etablieren. Die zu behandelnden Themengebiete bzw. vorliegenden Unterrichtsmaterialien wurden analysiert, um für die Pilotmodule zu entscheiden:

- Welche für den Bereich Demografie relevanten Aspekte können aus dem bisherigen Unterrichtsstoff herausgearbeitet werden?
- Welche Abschnitte müssen neu entwickelt werden?

Die entwickelten Module wurden in Kursen mit unterschiedlichen Zeitumfängen (zum Beispiel zwischen 40 und 120 Unterrichtsstunden in Teil III und IV und Unterrichtsformen (Tages- oder Abendform, Kurzlehrgang) angeboten. Die Module wurden nach der ersten Durchführung mit Dozenten ausgewertet mit dem Ziel, ihre Passung zum Lehrgangsangebot zu prüfen und gegebenenfalls Veränderungen und eine weitere Erprobung vorzunehmen. Die Qualifizierungsangebote wurden den bundesweiten Weiterbildungsträgern Institut für Technik und Bildung (ITB) und der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH) präsentiert und zur Verfügung gestellt.

Die Verantwortung für die Erarbeitung der Curricula für die vier genannten Bildungsmaßnahmen lag beim HandWERK. Dieser Projektpartner war ebenfalls für die Durchführung von mindestens 8 Unterrichtseinheiten im Projekt verantwortlich. Der Projektpartner DemografieNetzwerk Nordwest war daran beteiligt, die Entwicklung und Weiterentwicklung der Curricula durch Erkenntnisse aus den Demografieberatungen zu unterstützen. HandWERK war für die Aufbereitung und inhaltlichen Verbreiterung der Curricula auf Bundesebene verantwortlich.

Meilenstein 4: Die Qualifizierungsangebote wurden entwickelt, durchgeführt und auf überregionaler Ebene vor Weiterbildungsträgern präsentiert.

Arbeitspaket 5: Aufbau eines regionalen Netzwerks zum demografischen Wandel

Die Projektpartner schufen Möglichkeiten zur Vernetzung und zum Erfahrungsaustausch von Betriebsinhabern über Aspekte des demografischen Wandels. Das Ziel des hier voran getriebenen Netzwerk-Aufbaus war es vor allem, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Betrieben zu entwickeln, die neue Zugänge zu den betriebsübergreifenden Problemstellungen des demografischen Wandels öffneten. Zielgruppe des Netzwerk-Aufbaus waren deshalb in erster Linie Handwerksbetriebe, aber darüber hinaus wurden auch Verbindungen zu institutionellen regionalen oder branchenbezogenen Akteuren, die zum demografischen Wandel tätig sind, hergestellt und eine Vernetzung angestrebt.

Die Vernetzung wurde durch themenbezogene Veranstaltungen angeregt, die mit aktivierenden Moderationsmethoden die Teilnehmer-Erfahrungen in den Mittelpunkt rückten. Organisiert wurde der Netzwerk-Aufbau durch das Projektbüro mit Unterstützung durch die Betriebsberater der Handwerkskammer Bremen.

Der DNN e.V. ist Regionalpartner des mit INQA vernetzten ddn e.V. für die Metropolregion Nordwest. Dessen Aktivitäten zur Bildung regionaler Netzwerke wurde mit dem Arbeitspaket 5 aufgegriffen und unterstützt, um eine Nachhaltigkeit herzustellen.

Die organisatorische Verantwortung für den Aufbau eines Demografie-Netzwerkes für Handwerksbetriebe lag bei der Handwerkskammer. Für die Entwicklung inhaltlicher und konzeptioneller Vorschläge war das DemografieNetzwerk Nordwest e.V. verantwortlich. Im Rahmen des Projektes war vorgesehen, etwa sechs Veranstaltungen zum Netzwerkaufbau durchzuführen. Diese Zielzahl wurde unter Berücksichtigung thematisch geeigneter Handwerkskammer-Veranstaltungen erreicht.

Arbeitspaket 6: Sicherung der Nachhaltigkeit

Die nachhaltige Wirkung des Projektes wurde dadurch angestrebt, dass die im Projekt erarbeiteten Produkte auch nach Projektablauf erhalten bleiben und überregional bekannt gemacht werden. Dies bedeutet insbesondere:

- Etablierung eines demografiebezogenen Qualifizierungsangebots in der Weiterbildungslandschaft der Handwerkerschaft,
- Errichtung eines regionalen betrieblichen Netzwerkes zum demografischen Wandel,
- Veröffentlichungen zum Projekt in Fachzeitschriften und Internet,
- Präsentationen auf Veranstaltungen und Durchführung eines Fachkongresses zum Projektabschluss

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit trugen alle Projektpartner bei. Die Verantwortung für die Präsentation von Projektergebnissen auf Fachveranstaltungen lag vornehmlich beim DemografieNetzwerk Nordwest e.V. sowie der Handwerkskammer Bremen.

Meilenstein 6 war die Durchführung eines Fachkongresses, der letztendlich aufgrund zu geringer Anmeldezahlen abgesagt werden musste. Das Projekt wurde hauptsächlich kostenneutral verlängert, um einen Abschlusskongress im Herbst 2011 zu veranstalten. Um eine möglichst hochrangige Beteiligung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu ermöglichen, aber auch regionale Entscheidungsträger einzubinden, gestaltete sich die Terminfindung schwierig und kam verzögert zu einer Festlegung. Im gleichen Zeitraum wie der geplante Fachkongress fanden mehrere Demografie-Veranstaltungen von überregionaler Bedeutung statt.

Arbeitspaket 7: Auswertung des Projekts

Die Bewertung des Projekterfolgs basierte im Wesentlichen auf der Evaluation der Demografieberatungen und Umsetzung der Weiterbildungsmodule. Die Evaluation der Beratungen erfolgte durch eine schriftliche Befragung der Betriebe bzgl. der Zufriedenheit und der Effekte der Beratung sowie durch stichprobenartige Interviews mit Betriebsinhabern bzgl. der umgesetzten Maßnahmen. Außerdem wurden die Dokumentationen der Berater/innen berücksichtigt. Die Evaluation der Qualifizierungsmodule erfolgte prozessbegleitend. Im Mittelpunkt stand die Überprüfung der Anschlussfähigkeit und der Anwendungsbezogenheit für die Zielgruppe. Diese Fragen wurden durch eine schriftliche Befragung der Teilnehmer erhoben.

Unterstützt durch die kontinuierliche interne Dokumentation und die Evaluation wurde ein Auswertungs-Workshop durchgeführt. Im Rahmen dieses Workshops bewerteten die Projektpartner Erfolgsfaktoren, Hindernisse, Zielerreichung und langfristige Verankerung des Projekts.

Die inhaltliche und organisatorische Verantwortung für die Evaluation übernahm die Universität Vechta, unterstützt durch die weiteren Projektpartner.

Der Meilenstein dieses Arbeitspakets wurde mit der Erstellung des Projekt-Abschlussberichts erreicht (siehe Anlage 7).

2.3 Projektbudget

Ursprünglich ist das Projekt mit einer Gesamtfinanzierung von € 636.005,27 geplant worden. Im Projektverlauf ist es sowohl zu Verschiebungen bzw. Minderausgaben gekommen, so dass einem Änderungsantrag stattgegeben wurde, indem der tatsächliche Projektablauf über den Finanzierungsplan abgebildet wurde. Das Projektbudget über 27 Monate umfasste in seiner letzten genehmigten Fassung € 565.001,76. Davon entfielen € 229.948,- auf Eigenmittel und € 335.053,76 auf Zuwendungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. Durch die entfallene Abschlussveranstaltung ist der Kostenrahmen hier nicht voll ausgeschöpft worden.

2.4 Zusammenarbeit der Projektpartner

Anknüpfend an schon vorhandene Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen einzelnen Projektpartnern, insbesondere zwischen Handwerkskammer Bremen und HandWERK gGmbH, wurde die Projekt-Zusammenarbeit in der 1. Phase des Projekts gezielt aufgebaut.

Es wurde als erstes ein Steuerungsgremium eingesetzt, in das alle Projektpartner jeweils eine/n Teilnehmer/innen namentlich entsandten. Dieser Steuerungskreis tagte im Projektverlauf in etwa 6-8-wöchigem Turnus in Sitzungen von ca. 2-3-stündiger Dauer. Auf den Steuerungssitzungen wurden durchgeführte und anstehende Aktivitäten sowie der aktuelle Projektstatus und ggf. Korrekturmaßnahmen besprochen. Weiterhin dienten die Sitzungen auch zur Abstimmung von Schnittstellen, Unterstützungsbedarfen und übergreifenden Kommunikations- und Vernetzungsinitiativen. Die Steuerungskreis-Sitzungen sowie die Projektsteuerung an sich wurden in regelmäßigen Besprechungen der Projektleitung und -koordination vorbereitet.

Darüber hinaus wurde die operative Zusammenarbeit durch die in der Arbeitsplanung verankerten gemeinsame Sitzungen und Veranstaltungen von Akteuren gewährleistet. Zu nennen sind:

- Berater-Workshops mit Beratern der Handwerkskammer mit Betriebskontakten und Demografieberatern des DNN e.V.
- Dozenten-Workshops mit Dozenten des Weiterbildungsträgers und Vertretern der anderen Projektpartner
- Abstimmungsgespräche der Demografieberater zur Durchführung der Beratungen

Der Informationsfluss wurde durch die Protokollierung der Sitzungen und die anschließende zur-Verfügung-Stellung der Protokolle für alle Projektpartner sichergestellt. Hervorzuheben ist besonders die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Projektleitung, Projektkoordination und der fachlichen Projektbegleitung.

2.5 Beirat

Gemäß den Projekt-Förderungsanforderungen wurde ein überregional besetzter Beirat mit Vertretern handwerksbezogener Institutionen bzw. mit Fachbezug zum Thema „Demografie“ einberufen (Anhang 1). Der Beirat tagte Projekt begleitend in zwei Sitzungen, eine letzte Sitzung im Rahmen der Abschlusstagung musste abgesagt werden. Es fand vielfältiger Austausch über die Projektziele, ihre Umsetzung sowie weiterführende Anknüpfungsmöglichkeiten statt.

2.6 Öffentlichkeitsarbeit

Innerhalb des Arbeitspakets 6 „Sicherung der Nachhaltigkeit“ war die Öffentlichkeitsarbeit grundlegender Bestandteil der Projektstätigkeit. Die Öffentlichkeitsarbeit umfasste mehrere Ziele und davon abgeleitet verschiedene Zielgruppen. Ein Ziel war die Information der regionalen Öffentlichkeit über die Aktivitäten der Handwerkskammer und ihrer Projektpartner mit Blick auf demografischen Wandel. Ein weiteres Ziel bestand in der Information der Fachöffentlichkeit über Projektergebnisse und damit verbunden die Anregung einer weitergehenden Fachdiskussion. Drittes Ziel war die Akquisition von Projektbetrieben sowie darüber hinaus die Sensibilisierung von Handwerksunternehmen des Kammerbezirks für demografiebedingte Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten.

Zur Erreichung dieser Ziele wurden verschiedene Medien und Kommunikationswege gewählt, unter anderem:

- Einrichtung einer Projekt-Homepage mit Verlinkung auf die Homepage der Handwerkskammer Bremen
- Erstellung eines Projekt-Flyers
- Pressekonferenz bei Projektstart
- Vorträge
- Stand-Beteiligung auf Messen und Tagungen
- Veröffentlichungen in regionalen und Fachmedien
- Fernsehbeiträge
- Beteiligung an Netzwerk-Veranstaltungen

Eine geplante Abschlusstagung konnte leider aufgrund zu geringer Anmeldezahlen nicht durchgeführt werden. Stattdessen planen die Projektpartner, zu Beginn 2012 eine Pressekonferenz durchzuführen, sowie die Veröffentlichung des Projektberichtes. Eine vollständige Übersicht aller Aktivitäten befindet sich in der Projekt-Dokumentation.

2.7 Dokumentation

Die Dokumentation aller Projekt-Aktivitäten, insbesondere der Demografieberatungen, sowie der Prozess-Schritte und Statusbewertungen erfolgte kontinuierlich und systematisch in Verantwortung des Service-Büros der Handwerkskammer Bremen.

Teil II: Entwicklung und Umsetzung

3. Demografieberatungen

3.1 Beratungskonzept, Ziele und Ansprache der Zielgruppe

Das Ziel, Handwerksbetriebe für die Herausforderungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren und dabei spezifische Bedarfe und Ressourcen im Handwerk zu eruieren, wurde mit betrieblichen Demografieberatungen verfolgt. Die Beratungen erfüllten somit zwei Funktionen:

- Betriebsspezifische Analyse und Sensibilisierung
- Ableitung branchenbezogener Ressourcen und Handlungsbedarfe

Eine Beratung und Begleitung der Umsetzung von daraus abgeleiteten Maßnahmen in den Betrieben war nicht Bestandteil des Projekts.

Das Beratungsangebot richtete sich entsprechend der Zuständigkeit der Handwerkskammer Bremen an alle Handwerksbetriebe im Land Bremen mit den Städten Bremen und Bremerhaven. Die Betriebe wurden über das Projekt und sein Beratungsangebot über ein Anschreiben des Geschäftsführers der Handwerkskammer Bremen und Artikel in dem monatlich erscheinendem Print-Medium der Handwerkskammer „Handwerk in Bremen“ sowie über den Internet-Auftritt der Handwerkskammer informiert. Darüber hinaus wurde ein weiterer Kommunikationsweg, die aktive telefonische Ansprache, beschritten. Zur Steigerung der Effektivität dieser Akquisition wurden Zielgruppen identifiziert, die vorrangig angerufen werden sollten, und in einer Akquisitionsliste zusammengefasst. Es wurde keine gewerkspezifische, sondern eine handlungsfeldspezifische Herangehensweise gewählt.

Als Kriterien wurden gewählt:

- Betriebsgröße bzw. Umsatzhöhe (gemessen am Kammerbeitrag),
- Zugehörigkeit zu einem Gewerk mit hohem technologischen Wandel
- Zugehörigkeit zu einem Gewerk mit hohem Fachkräftebedarf,
- geringe Übernahmequote von Auszubildenden,
- hohes Durchschnittsalter einer Belegschaft (soweit bekannt),
- Betriebsnachfolge-Problematik (soweit bekannt),
- Aufgeschlossenheit des Betriebsinhabers für Innovation und Personalarbeit (soweit bekannt).

Neben quantitativ ermittelten Kennzahlen wurden dabei auch persönliche Erfahrungen und Kenntnisstände von Handwerkskammer-Beratern und Demografie-Beratern zugrunde gelegt.

Die Telefonakquisition wurde anhand eines Gesprächsleitfadens mit den Servicekräften der Handwerkskammer eingeübt.

3.2 Beratungsinstrumentarium (Entwicklung, Qualifizierung, Anwendung)

Das Beratungsinstrumentarium für die Demografieberatungen umfasste die folgenden Bestandteile (Anhänge 2 bis 5):

- Prozess-Standard
- Vorlage zur Erfassung der Betriebskontaktdaten und Dokumentation der Beratungen
- Vorlage für eine Rahmenvereinbarung mit dem Betrieb

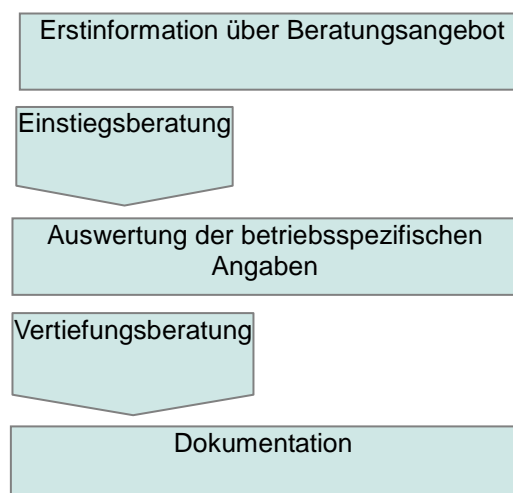
- Vorlage zur Erfassung der Personaldaten
- Standard zur Durchführung der Altersstrukturanalyse und deren Präsentation
- Handlungsbedarf-Check (Betriebs- und Experteneinschätzung)

Die Demografieberatungen wurden von sieben geschulten Demografieberater/innen, die im DNN e.V. zusammengeschlossen sind, durchgeführt. Die Projektkoordinatorin für den DNN e.V. übernahm die Federführung bei der Entwicklung und Abstimmung des Beratungsinstrumentariums. Die Unterlagenerstellung gestaltete sich zeitintensiv durch aufwändige Recherche bestehender Instrumente, Schulung an dem Altersstrukturanalyse-PC-Programm und hohem Abstimmungsanspruch und –bedarf der Demografieberater/innen und der Berater der Handwerkskammer. Es fand ein Abgleich mit den Tools der „Demo-Lotsen“ und des Demografie-Kurzchecks von INQA statt. Die Entwicklung erfolgte innerhalb der ersten 6 Monate der Projektlaufzeit. Das Instrumentarium wurde im Zuge des Arbeitspakets 2 („Erstellung einer Beratungsmatrix“) nach der Entwicklungsphase in zwei Beraterworkshops mit Beratern der Handwerkskammer abgestimmt, die neben der Wissensvermittlung auch Vertrauensbildung bewirkten und zum Projekterfolg stark beitrugen.

In der Durchführung der Demografieberatungen wurde ein mehrstufiges Vorgehen gewählt, in das verschiedene Zuständige eingebunden waren. Während die Sondierung möglicher für das Projekt geeigneter Betriebe sowie die Erstansprache überwiegend über die Handwerkskammer erfolgte, wurden die weiteren Schritte durch die Demografieberater durchgeführt. Diese Arbeitsteilung hat sich bewährt.

Im Einzelnen sah das Vorgehen wie folgt aus (vgl. Abb. 1): Nach einer Erstinformation über das Beratungsangebot, z.B. durch den Flyer, und einer entsprechenden Interessensbekundung durch den Betrieb vereinbarten Demografieberater mit dem/der Betriebsinhaber/in und ggf. weiteren Personalverantwortlichen eine ca. 2-stündige Einstiegsberatung. In diesem Termin wurde über das Thema „Demografischer Wandel“ und betriebliche Handlungsfelder sowie über die Formalia des Beratungsangebots informiert. Der Betrieb unterschrieb eine Rahmenvereinbarung zur Demografieberatung. Außerdem wurden mit einem Check betriebliche Ressourcen und Handlungsbedarfe aus Sicht des/der Betriebsinhabers/in erfasst. Anschließend wurde um eine Erfassung bzw. Übermittlung von Personaldaten zur Erstellung einer differenzierten Altersstrukturanalyse sowie der Dokumentation der dafür aufgewendeten Arbeitszeiten des Betriebes gebeten.

Abb. 1: Schematische Darstellung des Demografieberatungs-Prozesses



In der Vertiefungsberatung von etwa drei-stündiger Dauer erfolgte eine Präsentation der Altersstrukturanalyse und eine Diskussion von Handlungsschwerpunkten und -möglichkeiten. Der Betrieb erhielt die Auswertung darüber hinaus in schriftlicher Form. Die Projektergebnisse wurden mit dem Betrieb abgestimmt und dann anonymisiert dokumentiert.

3.3 Umgang mit Daten

Zwischen den Projektpartnern wurde Vertraulichkeit im Umgang mit den im Projekt ermittelten Daten vereinbart. Über den Umgang mit den betrieblichen Daten wurden Betriebe in der Rahmenvereinbarung informiert. Es erfolgte zum einen eine Erfassung der Betriebskontaktdaten als Grundlage der Projektsteuerung, -kontrolle und Evaluation. Des weiteren wurden im Rahmen der Dokumentation in anonymisierter und zusammengefasster Form die betrieblichen Handlungsbedarfe und -ressourcen abgebildet. Eine Dokumentation der betrieblichen Altersstrukturen erfolgte nicht. Diese Daten wurden nur in interpretierter Form („jungendzentriert“, „balanciert“, ...) dokumentiert. Die namentliche Nennung einzelner Beispiele betrieblicher „guter Praxis“ erfolgte nur mit Zustimmung der Betriebe.

3.4 Anpassung des Beratungskonzepts im Verlauf

Die Vorlagen und Instrumente wurden nach Durchführung der ersten Beratungen nochmals auf ihre Anwendbarkeit geprüft und insbesondere der Erfassungsbogen und die Altersstrukturanalyse-Präsentation geringfügig überarbeitet. Die ersten Demografieberatungen führten die Berater überwiegend zu zweit durch, um ein einheitliches Vorgehen zu gewährleisten. Zum Teil wurden auch weitere Beratungen durch zwei Berater unterschiedlicher Professionen gemacht, wenn vorab erkennbar war, dass verschiedene Handlungsfelder in dem Betrieb thematisiert werden würden.

Eine weitere Anpassung des Beratungskonzepts erfolgte dergestalt, dass Erfahrungen aus den betriebspezifischen Demografieberatungen beim Projektpartner HandWERK gGmbH in „Demografie-Präsenztagen“ vorgestellt wurden. Hintergrund war das Bestreben, die beiden Säulen des Projekts eng miteinander zu verzahnen.

4. Spezifisches Qualifizierungsangebot

4.1 Konzept und Ziele

HandWERK gGmbH deckt als Kompetenzzentrum der Handwerkskammer Bremen seit ca. 40 Jahren ein breites Feld von Aufgaben aus dem Bereich der Qualifizierung in handwerklichen und handwerksnahen Berufsfeldern ab. Insofern ist es unter verschiedenen Gesichtspunkten mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert:

- In der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung spürt man Veränderungen bei der Anzahl, in der Altersstruktur, dem Migrationshintergrund und den Lernvoraussetzungen der Auszubildenden.
- In der Meister-Ausbildung lassen sich vergleichbare Tendenzen erkennen, und zwar unter zwei Gesichtspunkten: Zum einen bezüglich der Kursteilnehmenden, zum anderen im Hinblick auf die von den zukünftigen Meistern auszubildenden Jugendlichen.
- Bei Lehrgängen im Bereich der Weiterbildung von (zukünftigen)

Betriebsinhabern oder Fachkräften mit Berufsausbildung stellt sich die Frage, ob und wie weit man sich auf neue bzw. veränderte Anforderungen an Kundenstamm, Angeboten, Darstellung des Geschäftsfeldes, Veränderungen in der Struktur der Mitarbeiter etc. eingestellt hat.

- in den Umschulungen ist schon seit längerem eine Verschiebung der Sozialstruktur bzw. der sozialen Situation zu beobachten: Nämlich von der klassischen Konstellation (als ein Beispiel für einen Bäcker wg. Mehlstaub-Allergie) zu Teilnehmenden, die oft aufgrund von durch Migration bedingten Problemen erst durch eine geförderte Qualifizierung die Chance auf einen Abschluss erhalten.
- Für die jüngsten Teilnehmenden, nämlich Schüler und Schülerinnen in der Berufsorientierung – durchgeführt als „Werkstattphase im HandWERK“ - gilt Ähnliches wie für die Azubis.

Genau wie für die übrigen Bereiche der Gesellschaft stellt sich für das Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels die Frage, ob und wie man sich auf diese Anforderungen vorbereitet hat, besser: Ob und wie man sie bereits erfüllt. Denn der Prozess läuft bereits, und zwar zunehmend schneller. Das Projekt stand somit im Hinblick auf die in der (beruflichen) Bildung vermittelten Lerninhalte vor der Frage, wie und in welchen Kursen dazu beigetragen werden kann, dass alle Beteiligten möglichst umfassend:

- die unterschiedlichen Seiten des demografischen Wandels wahrnehmen
- die Probleme, aber auch die Chancen erkennen, die damit verbunden sein können
- Handlungsfelder für den eigenen Beruf ausloten
- konkrete Lösungsvorschläge für die Praxis erarbeiten

Ziel war es also, Einfluss auf die Lehrgangsinhalte zu nehmen, die Lehrgänge gewissermaßen in Gleichschritt mit der sich ändernden Realität zu bringen. Zunächst musste untersucht werden, wie weit das Thema bereits in den vorhandenen Curricula enthalten ist, oder ob es „von außen“ in die Kurse getragen werden muss. Dabei gab es eine Reihe von Grenzen zu erkennen und ggf. zu überwinden:

- In welchen Kursen boten sich Chancen zur Umsetzung?
- Waren die Teilnehmer/innen für diese „Ausweitung“ der Inhalte zu gewinnen?
- Wie konnten wir die Unterstützung durch die Dozenten realisieren?
- Bestand die Gefahr, dass Prüfungen gefährdet werden könnten? u.a.m.

Im Folgenden wird dargelegt, wie diese Fragen im Verlauf der zweijährigen Projektarbeit beantwortet wurden.

4.2 Partizipative Entwicklung der Curricula

Die erste Reflektion über das Lehrgangsangebot im HandWERK ergab, dass Aspekte des demografischen Wandels vor allem den Bereichen Berufspädagogik und Betriebswirtschaft zuzuordnen sind (und möglicherweise dort bereits behandelt werden). Es wurde beschlossen, die Curricula für diese Prüfungs-Vorbereitungslehrgänge zu analysieren:

- Teil III (wirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse) und
- Teil IV (Arbeits- und Berufspädagogik) der Meisterprüfung
- die Ausbildereignungs-Verordnung (AEVO, weitgehend identisch mit Teil IV)
- den/die Betriebswirt/in des Handwerks

Vor dem Hintergrund der langjährigen Erfahrungen des Kooperationspartners DNN wurden die für HandWERK als Bildungsträger relevanten, voraussichtlich zentralen Gesichtspunkte herausgearbeitet. Um nicht der Gefahr zu erliegen, den Dozenten und Teilnehmern durch die „Demografie-Lupe“ ein völlig neues, den engen zeitlichen Rahmen sprengendes Konzept vorzulegen, wurde als nächster Schritt für alle Kurse eine Fokussierung auf folgende neun Themen beschlossen:

Personalgewinnung

Die Zahl junger Menschen, die als Auszubildende und qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen, nimmt ab. Umso wichtiger ist es, sich als Betrieb bei der Personalrekrutierung auf neue Zielgruppen einzustellen und das eigene Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren.

Gesundheitsförderung/ Gesundheitsmanagement

Gesundheit ist wesentlich zum Erhalt der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit: Verhaltens- und verhältnispräventive betriebliche Gesundheitsförderung sollte daher frühzeitig beginnen. Wichtig ist ein strukturiertes Vorgehen (Einführung eines Gesundheitsmanagements), das mit einer Bedarfsanalyse beginnt. Maßnahmen können beispielsweise die ergonomische Optimierung des Arbeitsplatzes, die Verbesserung der Mitarbeiterführung, die Förderung der körperlichen Fitness, Entspannungsangebote oder Ernährungsseminare sein.

Altersgerechte Arbeitsgestaltung und –organisation

Altersgerechte Arbeitsgestaltung zielt auf einen ausgewogenen Belastungs-Mix, der die körperlichen und psychischen Leistungspotenziale der Beschäftigten angemessen fordert und damit auch fördert. Veränderter Arbeitsfähigkeit mit zunehmendem Alter kann durch Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung begegnet werden. Möglich ist auch ein alternsgerechter Personaleinsatz, indem etwa neue Einsatzmöglichkeiten geschaffen werden. Das Handlungsfeld hat eine inhaltliche Nähe zu Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement.

In Bezug auf die Arbeitszeit sind generelle Regeln schwierig. Tendenziell gilt: Je älter ein Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin ist, desto kürzer sollte der durchschnittliche Arbeitstag sein und desto mehr flexible (kurze) Pausen ermöglichen es, die Arbeitskraft zu erhalten. (Langzeit)-Arbeitszeitkonten sind beispielsweise ein sinnvolles Instrument zur flexiblen Anpassung von Arbeitszeiten.

Weiterbildung/Qualifizierung/ Personalentwicklung

Die Zeiten, in denen eine Ausbildung das ganze Leben reichte, sind vorbei. Wissensbestände müssen ständig gepflegt und erweitert werden. Ökonomisch ist es sinnvoller, das Know-How von vorhandenen Arbeitskräften durch Weiterbildung zu steigern, anstatt Jüngere mit weniger Erfahrungswissen zu ersetzen. Gefördert wird eine Unternehmenskultur, die lebenslanges Lernen als generationenübergreifende Aufgabe der Personalentwicklung versteht.

Erfahrungsmanagement und Wissenstransfer

Erfahrungs-/Wissensmanagement ermöglicht, das vielfältige Wissen und die vielfältigen Erfahrungen der Mitarbeiter im Betrieb zu erfassen und besser nutzbar zu machen. Wissensverlust durch die Pensionierung von einzelnen Schlüsselpersonen kann durch Wissenstransfer-Strategien wie Jobrotation mit gefördertem Stellvertretereinsatz entgegen-

gewirkt werden.

Führung und Unternehmenskultur

Für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit ist nichts so wichtig wie gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten. Erwerbstätige wünschen sich mehr Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung durch die Vorgesetzten und sehen hierin eine zentrale Motivation, um ihrer derzeitigen Berufstätigkeit bis zum 65. Lebensjahr nachzugehen. Aspekte guter Führung sind beispielsweise eine wertschätzende Einstellung gegenüber dem Alter und eine Kommunikationsfähigkeit, die alle Generationen dabei unterstützt, respektvoll und produktiv zusammenzuarbeiten.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen ist für viele Erwerbstätige eine wesentliche Voraussetzung, um ihrer gegenwärtigen Arbeit bis zum Renteneintritt nachgehen zu können. Für älter werdende Beschäftigte steht dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen im Vordergrund.

Unternehmensnachfolge

Die Vorbereitung und Umsetzung der Übertragung eines Unternehmens an einen geeigneten internen oder externen Nachfolger kann geplant werden. Dies kann mit der Entwicklung einer Konzeption beginnen und beinhaltet anschließend u. a. die Ergreifung von begleitenden Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens sowie die Ermittlung des Unternehmenswertes, die Gestaltung der Modalitäten (Finanzierung) bis hin zur Begleitung des Nachfolgers.

Produktentwicklung/ Marktorientierung

Der demografische Wandel ist eine Entwicklung, die für Unternehmen neue Möglichkeiten bieten kann, wenn sie sich in ihrer Produktentwicklung und Marktorientierung auf die Bedarfe einer älter werdenden Bevölkerung einstellen. Hierzu können auch neue Formen der Kooperation mit anderen Betrieben sowie neue Kommunikations- und Vertriebswege gehören. Möglicherweise bedingen die Veränderungen des Marktes entsprechende neue Anforderungen an die Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter.

Die ausgewählten Lehrgänge beginnen ja nach Bedarf ein- bis zweimal pro Jahr und laufen in unterschiedlichen Formen und Zeitrahmen ab: wöchentlich, an Wochenenden oder als kompakter Block und können sich über bis zu zwei Jahre erstrecken. Für diese unterschiedlichen Rahmenbedingungen jeweils spezielle Lehrpläne zu erstellen, hätte den Rahmen des Projektes einerseits gesprengt. Andererseits hätte dies die Anzahl der Teilnehmenden in kleinere Einheiten aufgesplittet und somit auch den Umfang der Evaluation ausgeweitet.

Deshalb wurden die oben genannten neun Aspekte als Kriterien an die Lehrpläne der im Projekt fokussierten Lehrgänge aus den folgenden drei Bereichen gelegt, zunächst unabhängig von Dauer und Form der Veranstaltung:

- Meistervorbereitung, Teil III
- Meistervorbereitung Teil IV zusammen mit dem AEVO-Kurs
- Betriebswirt/in des Handwerks

In der Diskussion mit den Dozenten war dann jeweils zu prüfen, wie die Umsetzung in Form und Inhalt gewährleistet werden konnte.

Es wurden die Lehrpläne unter folgenden Fragestellungen untersucht:

- In welchen Bereichen werden unsere Kriterien explizit oder implizit angesprochen?
- Wo ergeben sich sinnvolle Anknüpfungspunkte?

Das Ergebnis besteht in drei Curricula, die stichwortartig den zeitlichen Ablauf, die Kursinhalte, Inhalt und Form der Demografie-Aspekte sowie Material-Hinweise darstellen (Anhang 6).

Diese Verbindung sei an einem Beispiel aus dem Einsatz in Teil IV (Berufspädagogik) verdeutlicht. Wir haben dabei so weit wie möglich den einzelnen Bereichen des Rahmenlehrplanes (linke Spalte) die jeweils zutreffenden demografischen Aspekte (rechte Spalte) zugeordnet und somit die Verzahnung zum Lehrgang gesichert:

Lerninhalt	Lernziel
3.5 Auszubildende bei Lernschwierigkeiten durch individuelle Gestaltung der Ausbildung und Lernberatung zu unterstützen, bei Bedarf ausbildungsunterstützende Hilfen einzusetzen und die Möglichkeit zur Verlängerung der Ausbildungszeit zu prüfen,	Vereinbarkeit von Beruf und Familie Eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Verpflichtungen ist für viele Erwerbstätige eine wesentliche Voraussetzung, um ihrer gegenwärtigen Arbeit bis zum Renteneintritt nachgehen zu können. Für älter werdende Beschäftigte steht dabei die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege von Angehörigen im Vordergrund.

Diese Verknüpfung mit dem Projekt-Thema kann auf die persönliche Situation vieler Auszubildender bezogen werden, die ihre Ausbildung mit einer Reihe von familiären Pflichten, z.T. als Erziehende eigener Kinder, in Einklang bringen müssen.

4.3 Erarbeitung von Unterrichtsmaterial und Schulung der Anwendung

Bis zum Projekt-Ende umfasste das für die Dozenten bereit gestellte Material sieben gut gefüllte DIN-A-4-Ordner. Sie stellen einen reichen Fundus zur Überarbeitung und Fokussierung der Lehrinhalte dar und stehen den Dozenten jederzeit zur Verfügung. Im Folgenden wird anhand der Gliederungspunkte im Lehrplan zum/zur „Betriebswirt/in des Handwerks“ veranschaulicht, wie konkret die Verbindung von Kurs- und Projektthema für den Unterrichtsablauf vorgeschlagen wurde; analog gilt dies auch für die anderen Lehrgänge (Anhang 7). Die Lücken in der Nummerierung sind darin begründet, dass sich für manche Themenbereiche keinerlei Anknüpfungspunkte finden ließen (vgl. dazu die Auswertung Pkt. 4.):

Betriebswirt/in des Handwerks :

- Organisation und Planung der Ausbildung

Leitfragen: Wie können Aufgaben altersgerecht eingeteilt werden? Sind neue Gesichtspunkte für die Bildung von gemischten Teams umzusetzen? Muss der Führungsstil um Facetten erweitert werden, die den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter stärker berücksichtigt?

- Marketing

Leitfragen: Bietet der demografische Wandel die Chance, neue Dienstleistungen oder Produkte zu entwickeln? Muss das bisherige Angebot durch die Änderung der Altersstruktur der Kunden modifiziert werden? Ist dazu evtl. die Kooperation mit anderen Partnern (z.B. aus den Bereichen Migration oder Altenpflege) erforderlich?

- Volkswirtschaft

Leitfragen: Was bedeutet der demografische Wandel für die Unternehmen? Wie macht er sich konkret bemerkbar? Welche Handlungsperspektiven zeichnen sich ab?

- Personalentwicklung

Leitfragen: Welche neuen Zielgruppen müssen angesprochen werden? Sind Jugendliche über Kontakte mit Schulen zu interessieren? Wie muss die Arbeit im Betrieb ggf. neu organisiert werden? Welche Fortbildungen sind erforderlich? Können bzw. müssen passende Kurse zur Gesundheitsfürsorge integriert werden?

- Unternehmensnachfolge

Leitfragen: Liegt für unseren Betrieb eine entsprechende, mittelfristige Planung vor, die die Altersstruktur berücksichtigt? Werden innerbetriebliche Potenziale gesucht und gefördert?

- Wissenstransfer

Leitfragen: Droht die Gefahr, dass mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter wertvolles fachliches oder Erfahrungswissen verloren geht? Welche Schritte können dagegen eingeleitet werden? Werden z.B. die Azubis in altersgemischten Teams eingesetzt und angeleitet? Werden die kognitiven Schätze der langjährigen Berufspraxis systematisch dokumentiert und vermittelt?

- Personalgewinnung/-entwicklung

Leitfragen: Welche Anforderungen ergeben sich für die Ausbilder aus dem Wandel der Jugendlichen bzgl. ihrer kognitiven Voraussetzungen und ihrer soziokulturellen Herkunft? Welche Kompetenzen müssen sie zusätzlich oder stärker als bisher einsetzen, um Integration und Lernfortschritte zu erreichen? Vgl. außerdem A 6.

- Gesundheitsmanagement

Leitfragen: Sind die Arbeits- bzw. Ausbildungsplätze altersgerecht eingerichtet? Bezieht die Gesundheitsprävention auch speziell für Jugendliche relevante Bereiche mit ein? Wird Wert gelegt auf ihre Integration in die betriebliche Gestaltung der Gesundheit förderlicher Verfahren, Einrichtungen und Übungen?

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Leitfragen: Wird die persönliche Situation der Azubis bzgl. ihrer familiären Situation berücksichtigt (frühe Elternschaft, Betreuung von Partnern oder Verwandten o.ä.)? Kann z.B. eine betriebliche Kinderbetreuung organisiert werden? Sind flexible Lösungen bei Arbeits- oder Pausenzeiten erforderlich? Wird Hilfe angeboten bei schulischen oder häuslichen Problemen?

Diese Beispiele sind Endprodukt eines langen, kooperativen Prozesses. Nach dem gründlichen Studium der Lehrpläne und ersten methodischen Ansätzen wurden sie im Team mit den Erkenntnissen aus der Demografie-Beratung verbunden und den Dozenten im HandWERK auf Workshops vorgestellt und einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Einzelne Teile wurden verworfen, andere modifiziert und ausgebaut.

4.4 Umsetzung der Curricula

Von dieser wesentlichen inhaltlichen Seite abgesehen gab es noch drei Gesichtspunkte zu berücksichtigen:

4.4.1. Der konkrete Umsetzungs-Rahmen

Die Kurse im Bereich Teil III / Teil IV (AEVO) werden aufgrund der Nachfrage in unterschiedlichen Zeitrahmen angeboten und zwar im Umfang von 40 bis 120 Unterrichtsstunden. Das Spektrum reicht von halbjährlichen Kursen (zwei Abende pro Woche) über Wochenend-Seminare bis zu ganztägigen Blöcken („Crash-Kurs“). Im letzten Fall erfordert der reduzierte Stunden-Umfang, dass der reguläre Lehrstoff konzentriert und kompakt vermittelt wird. Die geplante Erweiterung des Themenbereichs im Rahmen der curricularen Vorschläge stieß hier auf sehr enge Grenzen und wurde von den Dozenten auch von der Diskussionsbereitschaft in den jeweiligen Gruppen abhängig gemacht, auch wenn, wie oben gezeigt wurde, eigentlich gar keine erhebliche Ausweitung erforderlich sein würde.

4.4.2 Interessenlage und Voraussetzungen der Teilnehmer/innen

Alle Kursteilnehmer investieren Geld in die Fortbildung, weil sie mit den angestrebten Qualifikationen bessere Chancen für ihre Einstellung bzw. den beruflichen Aufstieg haben. In den Abendkursen erfolgt dies meistens im Anschluss an einen strapaziösen Arbeitstag. Sämtliche Kursinhalte müssen, mehr oder weniger verbalisiert, durch das Nadelöhr der Frage „Ist das notwendig, um die Prüfung zu bestehen?“.

Die Teilnehmenden aus dem Bereich Meisterprüfung/AEVO sind meistens etwa 25 Jahre alt. Nur etwas mehr als die Hälfte wählen diesen Kurs zur Verbesserung ihrer betrieblichen Situation. Ein Teil der übrigen wählt die Lehrgänge oft in direktem Anschluss z.B. an eine Umschulung bei der HandWERK gGmbH (Frisör/in, Augenoptiker/in, KFZ-Mechatroniker/in etc.).

Auf diesem Hintergrund ist verdeutlicht worden, dass die Thematik des Projektes, also der demografische Wandel, bei der Projektumsetzung die Realität gewissermaßen „eingeholt“ hat: Es handelt sich um viele Personen mit Migrationshintergrund; bei ihnen wie auch anderen stoßen die Dozenten oft auf Grenzen und Schranken, die durch mangelnde Vorbildung und/oder unzureichende Integration entstanden sind.

Das durchschnittliche Alter der angehenden Betriebswirte liegt etwa fünf Jahre höher. Sie verfügen über mehr Berufserfahrung und auch mehr Wissen, stehen oft schon in einer leitenden Funktion und wären – bei genügend zeitlichem Spielraum – auch zu übergreifenden Themen diskussionsbereit.

4.4.3 Die Situation der Dozenten

Die Unterrichtenden verfügen zumeist über eine langjährige Erfahrung in ihrem Themenbereich. Sie haben fertige Konzepte, können anschauliche Beispiele einbringen und kennen schon eine Reihe von Argumenten und Einwänden der Teilnehmenden. Sie unterrichten nebenberuflich oder parallel bei mehreren Trägern. Daraus ergeben sich zeitliche Grenzen für zusätzliche Arbeiten wie zum Beispiel an ihrem Konzept. Durch die im Projekt vorgesehenen Honorarmittel konnte das teilweise aufgefangen werden. Aber auch lediglich die Abarbeitung curricularer Vorgaben war mit einem Mehraufwand verbunden und insoweit abhängig vom Engagement des/der Einzelnen.

Auch in Bezug auf die Fachinhalte wurden im Verlauf der Planung und Beratung neue Herausforderungen erkannt:

Im Bereich der Berufspädagogik wurde im Jahre 2009 von der Bundesregierung eine umfassende Umstrukturierung der Lehrpläne eingeleitet und eine neue Prüfungsordnung beschlossen. Diese mussten ab Sommer 2010 bereits umgesetzt werden; das forderte von den Dozenten also zusätzlichen Aufwand, der zeitliche Kapazitäten band. Ähnliche Umstrukturierungen kündigen sich auch für die Betriebswirte an.

Es gab also bei der Umsetzung eine Reihe von äußeren Bedingungen, die sich vorher schwer einschätzen oder beeinflussen ließen.

4.5. Zusatz-Angebot: Demografie-Präsenztage

Um außer den Teilnehmern der beschriebenen Lehrgänge auch diejenigen zu erreichen, die im HandWERK Vorbereitungskurse für den fachtheoretischen Teil belegt hatten, wurden im Februar 2011 Präsenztage im HandWERK organisiert:

Im Foyer wurde ein Stand mit Info-Material und Beratungsmöglichkeiten aufgestellt. Auf Info-Plakaten und durch eine Power-Point-Präsentation zum demografischen Wandel konnten sich die Teilnehmer informieren. Gleichzeitig stellten die Kooperationspartner des DNN das Projektthema in zahlreichen Lehrgängen kurz vor und boten Beratungsgespräche nach Lehrgangs-Ende bzw. in den Pausen an. Von dieser Möglichkeit machten ca. 50 Personen in Gesprächen am Stand Gebrauch.

5. Vernetzung

5.1 Konzept und Ziele

Die Projekt-Säule der Vernetzungsaktivitäten wurde als flankierendes Instrument mit dem Ziel des Erfahrungsaustausches und der nachhaltigen Verankerung von Demografie-Maßnahmen in Betrieben und Institutionen angesehen und aufgebaut. Zielgruppen waren dementsprechend sowohl Handwerksbetriebe, vor allem projektbeteiligte Unternehmen, als auch regionale oder fachlich und branchenbezogen involvierte Institutionen.

5.2 Vernetzung auf Betriebsebene

Zur betriebsübergreifenden vertieften Information über einzelne Themen des demografischen Wandels und zur Anregung des Erfahrungsaustausches wurden drei Veranstaltungen speziell für Projektbetriebe angeboten. Das Vernetzungskonzept sah ca. sechs Treffen von bremischen Handwerksbetrieben vor. Darüber hinaus wurden Betriebe deshalb auch über weitere Veranstaltungen der Handwerkskammer Bremen oder anderer Träger informiert, die einen deutlichen Bezug zum demografischen Wandel hatten.

5.3 Vernetzung auf institutioneller Ebene

Auf institutioneller Ebene waren die Beiratssitzungen ein Element der Vernetzung, ebenso Einladungen des Fördermittelgebers INQA/ BAuA zu eigenen Veranstaltungen. Bestehende Netzwerk-Aktivitäten der Projektpartner konnten im Zuge des Projekts ausgebaut werden. Die Vernetzung wurde auf regionaler Ebene stark beflügelt durch den Ausbildungspakt für Bremen, eine Initiative der senatorischen Behörden und weiterer bremischer Akteure.

Teil III: Ergebnisse

6. Demografieberatungen

6.1 Erreichung der Ziele

Die geplante Zahl von ca. 50 Demografieberatungen in bremischen Handwerksbetrieben wurde im Projekt realisiert. Es wurden 49 Beratungen durchgeführt. Es ist festzustellen, dass die Zielzahl im wesentlichen dank der guten Planung und Abstimmung des Beratungsangebots, der strukturierten telefonischen Ansprache und einer engagierten persönlichen Ansprache durch Berater innerhalb weniger Monate erreicht wurde. Dem Projekt kam sicherlich eine im Projektverlauf zunehmende allgemeine mediale Aufmerksamkeit für das Thema zugute.

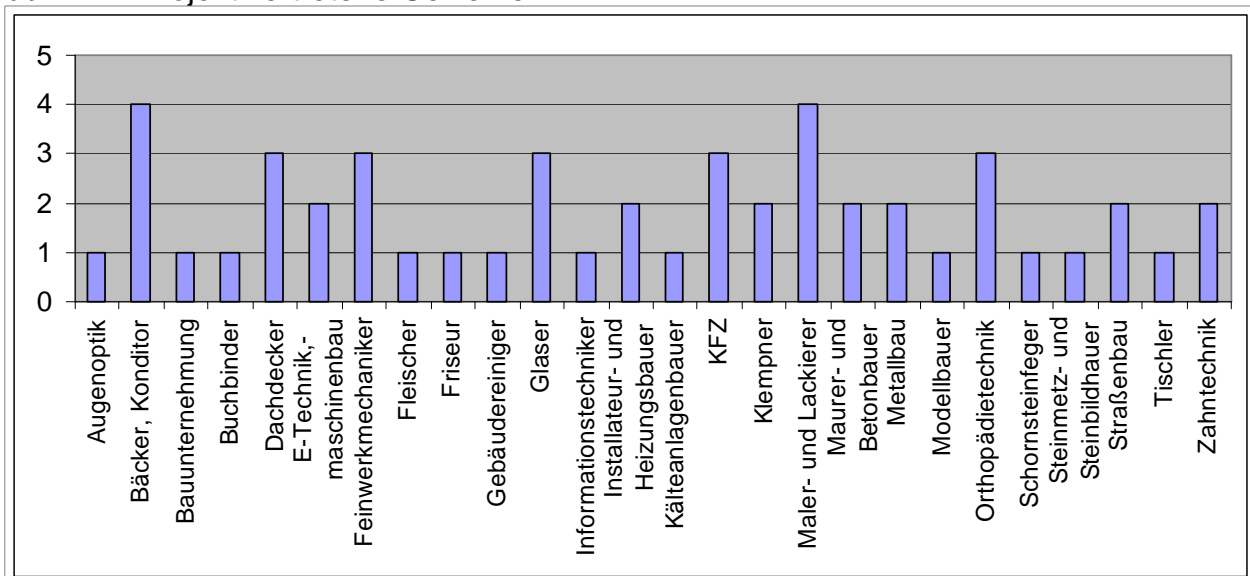
Neben der quantitativen Zielerreichung ist darüber hinaus die qualitative Erreichung des Sensibilisierungsziels und der Ermittlung von Engpasslagen, Handlungsbedarfen und Ressourcen zu bestimmen. Auf diese Aspekte wird in den nachfolgenden Abschnitten eingegangen.

6.2 Auswertung der Beratungen

Demografische Kennzahlen

Vor einer inhaltlichen Auswertung der Beratungen ist eine Darstellung einiger Kennzahlen der erfassten Stichprobe nötig. Das Projekt spiegelt die Breite des Handwerks wider - es ist eine Vielzahl von **Gewerken** im Projekt vertreten (s. Abb. 2).

Abb. 2: Im Projekt vertretene Gewerke



In den im Projekt beratenen Betrieben liegt die durchschnittliche **Mitarbeiterzahl** bei 28,7 Beschäftigten. Die Projekt-Unternehmen liegen damit sehr deutlich über der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl im Handwerk, die nach einem Bericht des Instituts für Mittelstandsforschung (basierend auf Zahlen des Zentralverbands des Deutschen Handwerks) Ende 2009 im zulassungspflichtigen Vollhandwerk bei 6 Beschäftigten lag (vgl. Institut für Mittelstandsforschung, 2010). Die Spanne reichte bei den Projekt-

Betrieben von minimal 3 bis maximal 96 Beschäftigten.

Bei dieser Spannweite war es sinnvoll, die Aussage des Mittelwerts zu prüfen. Als alternatives Maß zur Darstellung der Verteilung von Werten wurde eine Einteilung in Quartile vorgenommen. Quartile teilen eine Datenmenge in vier gleich große Gruppen, von denen jede ein Viertel der Stichprobe beinhaltet. Verteilt nach Quartilen haben 25% der im Projekt vertretenen Betriebe 12 oder weniger Beschäftigte, 50% haben 20 oder weniger Beschäftigte (Median) und 75% der hier erfassten Unternehmen beschäftigen 34 oder weniger Mitarbeiter. Es bestätigt sich die Vermutung, dass einer Mehrheit von Betrieben mit weniger als 30 Beschäftigten einzelne Betriebe mit deutlich höherer Beschäftigtenzahl gegenüberstehen.

Das **Durchschnittsalter** der Beschäftigten der Projektbetriebe beträgt 39,8 Jahre und ist damit vergleichsweise „jugendlich“. Laut handwerk magazin lag das Durchschnittsalter im Jahr 2010 in Unternehmen bei 43 Jahren (vgl. handwerk magazin, 2011).

Der Anteil der **Beschäftigten über 50 Jahre** bei den am Projekt beteiligten Betrieben liegt bei 18,7 Prozent (zum Vergleich: laut IAB-Panel lag der Anteil der über 50-Jährigen in allen Betrieben 2004 bei 22%). Das Durchschnittsalter der Betriebsinhaber beträgt 47,5 Jahre.

Interessant ist neben diesen Durchschnittszahlen die Verteilung der **Altersgruppen** in den Unternehmen. Zum Teil waren Mehrfachzuordnungen möglich.

- 25% der Betriebe weisen eine jugendzentrierte Altersstruktur auf (d.h. Anteil der unter 35-Jährigen in der Belegschaft über 50 %).
- 23% haben eine alterszentrierte Altersstruktur (d.h. der Anteil der über 45-Jährigen beträgt mehr als 45 %).
- 33% der untersuchten Unternehmen zeigen eine komprimierte Altersstruktur der Belegschaft (dies gilt insbesondere für kleine Betriebe mit 20-49 Mitarbeitern), d.h. Mitarbeiter im Alter von 35-45 Jahren machen 35% oder mehr der Belegschaft aus.
- 16% der hier befragten Betriebe weisen eine balancierte Altersstruktur auf (d.h. gleichmäßige Verteilung über alle Altersgruppen mit Abweichungen von $\pm 5\%$). Diese Verteilung ist unter demografischen Gesichtspunkten am günstigsten.

Ressourcen

Die Auswertung der Beratungen weist darauf hin, dass Handwerksbetriebe über vielfältige Ressourcen verfügen, die oft nicht bewusst als solche wahrgenommen und deshalb auch kaum bewusst eingesetzt und kommuniziert werden. Zu nennen sind insbesondere:

- geringe Mitarbeiterzahl und damit einhergehend eine gute Kenntnis der individuellen Kompetenzen wie auch der persönlichen Situation
- langjährige Führung und damit verbunden eine hohe Verbindlichkeit durch Inhaber (-Familien)
- hohe Identifikation und Bindung von Beschäftigten
- familiäres Betriebsklima, flache Hierarchien
- Vollständigkeit, Abwechslungsreichtum und damit einhergehend eine hohe Befriedigung aus der Tätigkeit,
- hohe Flexibilität in individuellen Notlagen

In allen Handlungsfeldern gibt es vorbildliche Beispiele guter Praxis.

Handlungsbedarfe

Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebe setzt schon Personalinstrumente ein, die im Umgang mit dem demografischen Wandel hilfreich sind, wobei in der Regel keine strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen unter Berücksichtigung der Markt- und der demografischen Bedingungen erfolgt und die Maßnahmen selten systematisch und

verknüpft durchgeführt werden. Der demografische Wandel wird selten in seiner Komplexität wahrgenommen. Engpasslagen entstehen im Handwerk durch die begrenzten Ressourcen für Personalarbeit bei gleichzeitiger „All-Zuständigkeit“ der Betriebsinhaber und geringer Planungssicherheit.

Bei nachfolgender konkreter Betrachtung der Handlungsbedarfe ist aufgrund der ressourcenorientierten, selektiven Ansprache und der Erfahrung, dass sich insbesondere fortschrittliche, leistungsstarke Betriebe für Projekte wie das hier beschriebene öffnen, die Möglichkeit einer zu positiven Einschätzung der Situation und einer Unterschätzung der Bedarfslage (in Bezug auf die gesamte Handwerkschaft) anzunehmen.

In den Beratungen wurden neun Handlungsfelder analysiert und diskutiert. Als Handlungsfelder mit der größten Bedeutung treten nach Einschätzung der Betriebsinhaber wie auch der Demografieberater nach Durchführung der Demografieberatungen die Themen „Weiterbildung und Wissenstransfer“, „Führung und Unternehmenskultur“, „Gesundheitsförderung und altersgerechte Arbeitsgestaltung“ sowie „Personalgewinnung“ hervor. Demografieberater schätzen dabei die Bedeutung von Personalmarketing und Personalplanung als besonders wichtig ein.

Weitere Handlungsfelder von nachrangigerer Bedeutung waren die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Unternehmensnachfolge und Marktorientierung. Nachfolgend werden die qualitativ ermittelten Erkenntnisse aus den Demografieberatungen ohne Gewichtung zusammengefasst und dabei die in den Beratungen ermittelten Bedarfe in aggregierter Form herausgestellt.

Handlungsfeld Weiterbildung und Wissenstransfer

Qualifikation und Wissen von Beschäftigten waren (und sind) in manchen Handwerksbetrieben vor dem Hintergrund eines möglichen Verlassens des Betriebes, mutmaßlicher Wünsche nach Gehaltssteigerung oder fachlicher Konkurrenz negativ besetzt; dies führt nach wie vor dazu, dass zum Beispiel manche Beschäftigte eine Weiterbildung zum Meister ohne Kenntnis des Betriebs durchführen. Die hier beratenen und befragten Betriebe fördern derzeit in sehr unterschiedlichem Umfang interne und externe Weiterbildung. Die Bedeutung von Weiterbildung und Wissenstransfer wird in der Mehrheit der Betriebe aber allgemein als hoch eingeschätzt. Dies gilt umso mehr für informations- und technologie-intensive Gewerke, die sich einem starken Anpassungsdruck ausgesetzt sehen, wie zum Beispiel im Elektro- und Kfz-Bereich. Eine strategische Planung der Weiterbildung mit entsprechendem Budget und eine individuelle Personalentwicklung finden bisher nur vereinzelt statt, z.B. beim Aufbau eines Mitarbeiters als Ausbilder oder potentiell Nachfolger. Weiterbildung wird eher aufgrund von kurz- und mittelfristigen Bedarfen geplant. Der generationenübergreifende Erfahrungsaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern läuft in der Regel gut und wird deshalb in Betrieben nicht gezielt unterstützt; ein systematischer Wissenstransfer außerhalb von Ausbildung findet nur selten und wenn, dann in Form von Teambesprechungen statt.

Bedarfe von Betrieben im Bereich „Weiterbildung und Wissenstransfer“

- Nutzung von Qualifizierungsangeboten auf der Basis von Qualifizierungsbedarfs- und Potentialanalysen
- mehr überfachliche Qualifizierungsangebote für verschiedene Gewerke in der Region
- gezielte Förderung von Wissens- und Erfahrungsaustausch von Jung und Alt
- Systematische Erfassung des relevanten formellen und informellen Wissens und

- gezielte Weitergabe
- Laufbahnplanung bzw. Entwicklungsgespräche mit jedem Beschäftigten

Handlungsfeld Unternehmenskultur und Führung

Ein „kurzer Draht“ zu Mitarbeitern und gute persönliche Kenntnisse um individuelle Stärken und Schwächen bis hin zum Wissen um familiäre Verhältnisse, Krankheiten o.ä. sind das spezifische Kennzeichen der Unternehmenskulturen im Handwerk. Bedingt durch die geringe Mitarbeiterzahl und Inhabergeführte bestehen gute gegenseitige Kenntnisse und enge Bindungen. Ein Ausdruck dafür sind gemeinsame Feiern oder Unterstützung in individuellen Notlagen. In den meisten Betrieben ist die Fluktuation sehr niedrig und es bestehen langjährige Arbeitsverhältnisse. Damit einher geht eine individuelle Betrachtung der Arbeitsfähigkeit Älterer. Zum Teil werden Ältere weit über das übliche Renteneintrittsalter hinaus in Betrieben beschäftigt und geschätzt, z.B. im Kontakt mit älterer Kundschaft. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Herausforderungen einer alternden Belegschaft, dem betrieblichen Altersbild oder sich daraus ergebenden Führungsaufgaben findet bisher nur in wenigen Unternehmen statt. Kompetenzen zur Erfüllung von Führungsaufgaben werden über die AEVO- oder Meister-Weiterbildung hinaus nur selten gezielt aufgebaut.

Bedarfe von Betrieben im Bereich „Unternehmenskultur und Führung“

- Bewusste Auseinandersetzung mit dem im Betrieb herrschenden Altersbild (Kompetenz- statt Defizitmodell) und ggf. Ableitung von Maßnahmen
- Durchführung regelmäßiger, strukturierter Mitarbeitergespräche
- Konfliktmoderation bei Nachfolge- oder Team-Problemen
- Beteiligung der Beschäftigten bei Entwicklung von Ideen/Produkten verbessern (betriebliches Vorschlagswesen)
- Leitbildentwicklung
- Verbesserte Öffentlichkeitsarbeit bzgl. Arbeitgeber-Attraktivität
- Fortbildung von Gesellen und Meistern mit Personalverantwortung zu Kommunikation, Führung, Konfliktklärung, o.ä.

Handlungsfeld Gesundheitsförderung und altersgerechte Arbeitsgestaltung

Das Handlungsfeld „Gesundheit“ gehört in Betrieben im Rahmen des Arbeitsschutzes zu den gesetzlichen Verpflichtungen. In einzelnen Projektbetrieben liegen darüber hinaus zertifizierte Arbeitsschutzmanagementsysteme vor. In Bezug auf arbeitsbedingte Gesundheitsbelastungen stehen physische Belastungen im Vordergrund. Hier existieren verschiedene Ansätze der Entlastung (z.B. regelmäßiger Tätigkeitswechsel, Heben und Tragen zu zweit, Hilfsmittel). In vielen Betrieben gibt es flexible Arbeitszeitmodelle. Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit hat zunehmende Bedeutung für viele Betriebsinhaber. Im Gegensatz zum klassischen Arbeitsschutz und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen wird Gesundheitsförderung überwiegend in der Verantwortung der Beschäftigten selbst gesehen und vereinzelt aktiv unterstützt (z.B. Rückenschule). Gesundheitsprobleme und sich daraus ergebende Einschränkungen oder Unterstützungsbedarf von Mitarbeitern werden überwiegend situativ und individuell geregelt. In einzelnen Betrieben wird das Thema systematisch unter Beteiligung der Beschäftigten im Sinne eines Gesundheitsmanagements bearbeitet und evaluiert.

Bedarfe der Betriebe im Bereich „Gesundheitsförderung“

- Maßnahmen zur individuellen Gesundheitsförderung und dabei insbesondere Unterstützung bei der Sensibilisierung und Motivation von Beschäftigten für

- gesundheitsförderliches Verhalten
- Instrumente im Umgang mit (Langzeit)-Erkrankungen (Rückkehrgespräche, BEM, Arbeitsorganisation, Arbeitsrecht, Bindung)
- gezielte Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit und altersgerechtem Arbeiten
- Einführung eines systematischen, bedarfsorientierten Gesundheitsmanagements

Handlungsfeld Personalgewinnung

In vielen Betrieben wird die Frage der Fachkräftegewinnung aktiv bearbeitet. Dazu beteiligen sich Betriebe an Messen, stellen sich in Schulen vor bzw. bieten (bezahlte) Praktika. Als problematisch wird dabei weniger die absolute Zahl an Bewerbern, sondern die Ausbildungseignung bzw. Arbeitshaltung eingestuft. Viele Betriebe sehen sich mit einem Imageproblem ihres Gewerks oder des Handwerks allgemein konfrontiert. Von den Betrieben, die regelmäßig ausbilden, vertreten viele auch eine offensive Übernahmepolitik. Auftragsspitzen, wirtschaftlich schwierige Situationen und saisonale Schwankungen werden zum Teil durch Zeitarbeit oder (selten) durch Kooperationen in der Personalarbeit ausgeglichen.

Bedarfe der Betriebe im Bereich „Personalgewinnung“

- Schwierigkeiten beim Finden geeigneter Auszubildender und Fachkräfte
- Erweiterung der potentiellen Bewerber-Zielgruppen (z.B. Ältere, Frauen, Migranten, Schulabbrecher, Schwerbehinderte)
- verstärkte Entwicklung von Strategien zum Personalmarketing, z.B. Präsentation als attraktiver Arbeitgeber in den umliegenden Schulen, Angebot von bezahlten Praktika, etc.
- verstärkte Berücksichtigung der zukünftigen Personalbedarfe und der Altersstruktur bei Einstellungen und Übernahmen

Von den Betrieben wurden in den Beratungen weiterhin Unterstützungsmöglichkeiten durch Kammern oder Innungen genannt. Zur Steigerung der Attraktivität der Arbeit im Handwerk und damit zur Deckung des Ausbildungs- und Fachkräftebedarfs werden (noch) mehr Aktivitäten der Institutionen gewünscht, beispielsweise in Form von Informationsveranstaltungen über das Handwerk und einzelne Gewerke an Schulen. Außerdem wird mehr konkrete Unterstützung für Gesellen in ihrer Rolle als Ausbilder (z.B. im Umgang mit lernschwachen Azubis) gewünscht. Kammern und Innungen sind auch angefragt, Unterstützung beim Aufbau von Unternehmensverbänden sowie als Dienstleister für Personalgewinnung, Weiterbildung, Personalsharing, etc. zu bieten.

Die Projektergebnisse wurden vielfältig im Rahmen von Veröffentlichungen, in Vorträgen und auf Messen präsentiert, z.B. auf einer IGA-Tagung im März 2011, auf einer Betriebsberater-Konferenz der norddeutschen Handwerkskammern oder auf einem Unternehmerforum im Kreis Borken.

6.3 Rückmeldungen der Berater zum Projekt

Im Sinne einer internen Beurteilung wurden Prozesse und Ergebnisse durch die Berater zum Projektende bewertet. Die Berater der Handwerkskammer Bremen wie auch die Berater des DNN e.V. mit Betriebskontakten wurden schon im Projektverlauf in vier

Beraterworkshops gemeinsam in die Abstimmung des Vorgehens und der Instrumente einbezogen. Im Auswertungs-Workshop im Juni 2011 wurden dann die Einschätzungen der Berater in Bezug auf Erfolgsfaktoren und Perspektiven einer nachhaltigen Verankerung eingeholt, die hier zusammengefasst wiedergegeben werden.

Erfolgsfaktoren

- Es wurde vor allem die gute Zusammenarbeit der Partner hervorgehoben, insbesondere der vertrauensvolle, offene Austausch zwischen den Beratern der Handwerkskammer und des DNN. Dadurch wurde gegenseitiges Lernen ermöglicht und es wurden Synergien für das Projekt frei.
- Auch die Zusammenarbeit mit dem Fördermittelgeber wurde als konstruktiv und unterstützend wahrgenommen.
- Bezüglich der Instrumente und Akquisition wurden die Transparenz des Vorgehens und des Instrumentariums, die inhaltlich begründete Auswahl der Betriebe sowie die systematische Art der Ansprache besonders gewürdigt.
- Als weiterer Erfolgsfaktor wurde benannt, dass das Projekt seitens der Handwerkskammer hochrangig unterstützt wurde.
- Gleichzeitig gab es ein Feedback der Betriebe, die dieses Engagement für hilfreich und positiv für das Image der Kammer hielten.

Perspektive

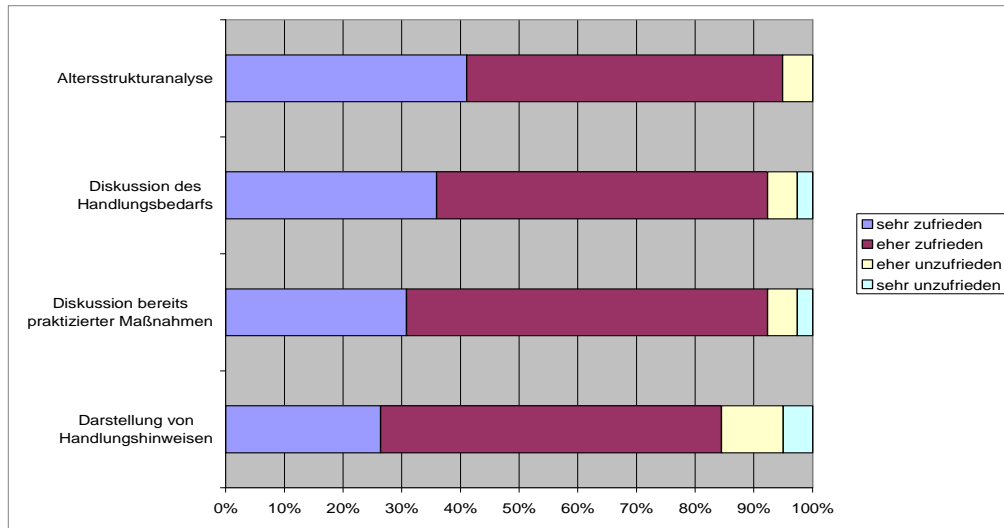
- Eine nachhaltige Verankerung bietet nach Einschätzung der Berater eine langfristige Implementierung des Instruments „Demografieberatung“. Das Angebot ist gut geeignet, um das Handwerk für Handlungsbedarfe und -möglichkeiten im demografischen Wandel zu sensibilisieren. Dabei ist auf die Anpassungsfähigkeit des Instrumentariums an die spezifischen Handlungsbedarfe zu achten.
- Die Kooperation von Beratern der Handwerkskammer mit den DNN-Beratern sollte fortgesetzt und verankert werden. Es ist angeregt worden, ob bestimmte Beratungsangebote in Form von Gruppenberatungen durchgeführt werden.
- Innerhalb der Handwerkskammer wäre es wünschenswert, demografiesensible Themen im Portfolio aufzunehmen. Die Betriebsberatungen könnten in Zukunft auch noch stärkeren Bezug zu betriebsübergreifenden Weiterbildungsmodulen nehmen.
- Eine strategische Weiterentwicklung im Sinne einer Weiterbildungsmatrix inkl. Qualifizierungsbedarfsanalysen ist denkbar.
- Die Projektergebnisse sowie Ansprechpartner und weiterführende Beratungsangebote sollten durch weitere Öffentlichkeitsarbeit bekannt gemacht werden, z.B. über Homepage und Artikel.
- Von besonderem Interesse dürften ein Handlungsleitfaden und die Beispiele guter Praxis ortsansässiger Betriebe sein. Es könnte überlegt werden, die vorbildlichen Aktivitäten von Betrieben in Form eines Siegels zu präsentieren. Vernetzungsaktivitäten sollten unterstützt werden.

6.4 Ergebnisse der Evaluation

Nachfolgend werden neben der internen Beurteilung der Berater Auszüge aus der Evaluation der Universität Vechta, in der die Bewertung durch Betriebe erfasst wurde, wiedergegeben. Die ausgesprochen hohe Rücklaufquote bei der Befragung (81 %)

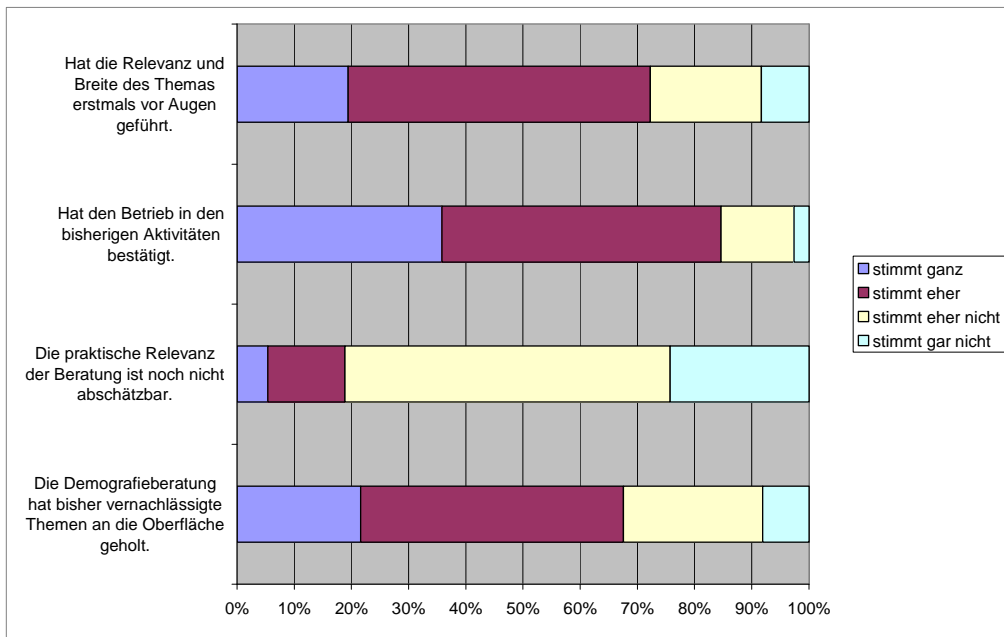
gewährleistet dabei nicht nur eine sehr gute Repräsentativität der Ergebnisse, sondern ist auch ein Signal für das Interesse am Thema und den Demografieberatungen. Die befragten Betriebe äußern insgesamt eine hohe Zufriedenheit mit den Demografieberatungen (vgl. Abb. 3). Ziel war eine Sensibilisierung und keine Umsetzungsberatung. Somit begründet sich die geringfügige Unzufriedenheit mit der Darstellung von Handlungshinweisen vermutlich in dem Wunsch der Betriebe, noch konkreter über mögliche Maßnahmen beraten zu werden.

Abb. 3: Zufriedenheit mit der Demografieberatung



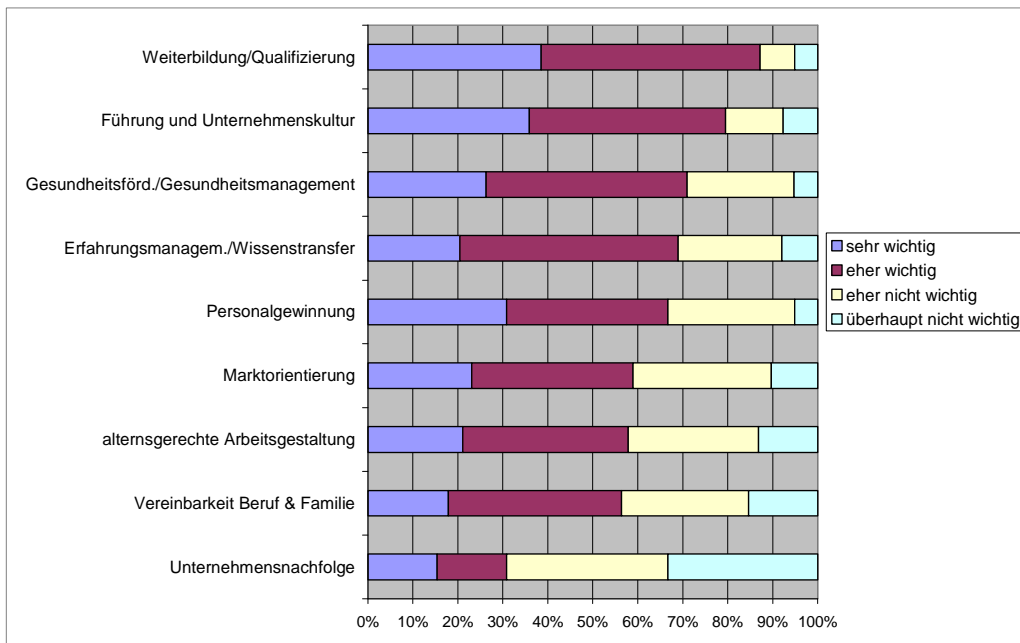
Die Betriebe wurden weiterhin nach ihrem Nutzen aus den Demografieberatungen gefragt (vgl. Abb. 4). Eine deutliche Mehrheit stimmt der Aussage zu, dass die Demografieberatung für die Bedeutung des Themas und die Breite der Handlungsfelder sensibilisiert hat, der beabsichtigte „**Sensibilisierungseffekt**“ wurde somit erzielt. Die Auswertung lässt weiterhin darauf schließen, dass ein großer Teil der teilnehmenden Unternehmen schon (einzelne) Maßnahmen durchführt, deren Bedeutung durch die Beratung hervorgehoben wurde. Die Beratung hatte somit auch einen „**Bestätigungseffekt**“. Gleichzeitig stellen Zweidrittel der Betriebe fest, dass die Beratung Handlungsbedarfe thematisiert hat, die (tendenziell) schon bekannt waren, die aber im Tagesgeschäft allzu leicht nach hinten gedrängt werden. Der Demografieberatung kann ein „**Katalysatoreffekt**“ zugesprochen werden.

Abb. 4: Nutzen der Demografieberatung



Weiterhin wurden die am Projekt beteiligten Unternehmen nach der Wichtigkeit verschiedener Themenfelder für die eigene Firma befragt. Als vorrangig bezeichnen die Betriebe die Felder „Weiterbildung“ sowie „Führung/Unternehmenskultur“ (vgl. Abb. 5). Personalgewinnung hat – überraschenderweise – eine mittlere Bedeutung, wenn die Gewichtung gemittelt wird. Am unteren Ende der Bedeutungs-Skala rangieren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Unternehmensnachfolge, was darauf hindeuten kann, dass diese Themen in den befragten Betrieben schon in größerem Maß bearbeitet wurden als die anderen Handlungsfelder.

Abb. 5: Wichtigkeit verschiedener Handlungsfelder aus Sicht der Betriebe



Aufgrund der geringen Fallzahl ist die statistische Signifikanz der Befunde nicht sicher zu

bestimmen. Gewisse Muster in der Bewertung der Wichtigkeit der oben genannten Themen nach Betriebsgröße und Gewerkezugehörigkeit sind trotzdem ableitbar:

- Für Betriebe mit 10-49 Mitarbeitern scheint das Thema Personalgewinnung wichtiger als für Kleinbetriebe und noch größere Betriebe.
- Gesundheitsförderung wird in dieser Stichprobe vor allem in Betrieben mit mindestens 50 Mitarbeitern als wichtig wahrgenommen. Befragte aus Betrieben mit weniger als 50 Mitarbeitern – und vor allem aus solchen mit 20-49 Mitarbeitern – benennen das Thema seltener als „wichtig“.
- Im Kontrast zu verschiedenen Gewerken des Bausektors ist der Anteil von Frauen in gesundheitsbezogenen sowie Dienstleistungsgewerken deutlich höher. Dies zeigt sich auch im Antwortverhalten: Das Thema „Vereinbarkeit von Beruf und Familie“, das in der Gesamtauswertung einen hinteren Rang belegt, liegt in diesen beiden Gewerken an vierter Stelle.
- Im Bauhauptgewerbe und Ausbaugewerbe haben Personalgewinnung und Gesundheitsförderung die höchste Priorität.

Die positive Gesamt-Bewertung der Demografieberatungen kommt besonders darin zum Ausdruck, dass auf die Frage: „Sollte die Handwerkskammer Bremen die Demografieberatungen in ihr reguläres Beratungsangebot aufnehmen?“ 74% der befragten Betriebe eine Fortführung des Demografie-Beratungsangebots im Rahmen des Beratungs-Portfolios für sinnvoll und wünschenswert halten.

7. Spezifisches Qualifizierungsangebot

7.1 Erreichung der Ziele

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die sehr ambitionierten Ziele des Projektes für den Bereich der Weiterbildung trotz einer Reihe von zum Teil nicht vorhersehbaren Hürden im Wesentlichen erreicht worden sind:

Erarbeitung von Unterrichtsmaterial

Wie oben ausführlich dargelegt, wurden geeignete Felder aus dem breiten Lehrangebot herausgefiltert, auf Vereinbarkeit mit dem Projektthema geprüft. Es wurden Leitfragen entwickelt und ihre Umsetzung in Bezug auf die Kursthemen konkretisiert. Die Ergebnisse wurden in Curricula erfasst, die als Richtschnur für zukünftige Lehrgänge vorliegen.

Sensibilisierung von Dozenten und Teilnehmern

Die geplante Veränderung der Lehrinhalte erforderte seit Beginn intensiven Kontakt mit den Dozenten. Da wir uns durch die innovative Fragestellung sehr genau mit den Lehrgangsinhalten auseinandersetzen mussten, konnten Brisanz und Plausibilität unseres Themas mit seinen verschiedenen Facetten auch den TN überzeugend vermittelt werden.

Schulung der Dozenten

Aufgrund ihrer Erfahrung waren die Dozenten in den Entstehungsprozess der Curricula eingebunden. Durch bereichsspezifische Dozentenkonferenzen wurden die Einsatzgebiete abgesteckt. Die Erarbeitung der konkreten Unterrichtsmaterialien wurde dann durch Einzelcoaching unterstützt.

Realisierung durch die Teilnehmer

Seit Beginn der Umsetzung wurden die Curricula in 16 Lehrgängen mit 387 Teilnehmenden erprobt. Etwa weitere 280 Teilnehmende konnten durch Informationsveranstaltungen und Einzelgespräche erreicht werden.

Wir haben in diesem Bericht versucht, ein realistisches Bild der Lehr- bzw. Lernsituation in der Weiterbildung zu zeichnen. Die Motivation der Lernenden ist sehr stark fokussiert auf den erfolgreichen Lehrgangs-Abschluss. Auch wenn die Berufsbezogenheit hier wesentlich enger als beim schulischen Lernen ist, bleibt der Widerspruch zwischen Bildung („Was ist wichtig?“) und Ausbildung („Was brauche ich für die Prüfung?“) spürbar. Ein guter, aktualisierter Unterricht kann das partiell aufbrechen. Das zeigte sich in einer ganzen Reihe von spannenden Diskussionen, wo wir die intendierten Anstöße beobachten konnten. Damit haben wir ein wesentliches Ziel des Projektes erreicht.

Wir müssen aber festhalten, dass manchmal auch die ablehnenden Faktoren überwogen: Müdigkeit, Desinteresse, Konsumverhalten. Es ist, wie oben bereits beschrieben, insgesamt sehr stark auch von äußeren Faktoren abhängig.

Prüfungsfragen

Um der Bedeutung des Themas „Demografie“ gerecht zu werden und dies auch noch anders den Teilnehmern nahe zu bringen, wurde diskutiert, die Prüfungen in den drei ausgewählten Bereichen in Zusammenarbeit mit dem Prüfungsausschuss der Handwerkskammer um einzelne Fragen zum demografischen Wandel zu ergänzen.

Überregionale Verbreitung

Das Projekt wurde im Bereich Weiterbildung überregional vorgestellt:

- Vorstellung des Projekts auf der Fachtagung der Bremer Senatorin für Bildung und Wissenschaft "Demographischer Wandel und Zukunft der Beruflichen Bildung" im WTC Bremen
- durch Referate auf Treffen von Bildungsstätten-Leitern an der Uni Osnabrück und dem BTZ Leipzig
- durch eine Publikation im Rahmen der Hochschultage an der Universität Osnabrück in bwp@ Spezial 5 – HT2011
- durch einen Vortrag auf der Change 2010 in Emden

Darüber hinaus fand wie geplant eine Vernetzung und Informationsaustausch mit dem itb Karlsruhe statt, wo die Ergebnisse in ein Anschlussprojekt einfließen. Außerdem gab es einen Austausch mit anderen Weiterbildungsinstitutionen im Handwerk auf mehreren Veranstaltungen von INQA beziehungsweise der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, so zum Beispiel auf einer Sitzung des „TIK 30, 40, 50+“ im Dezember 2010 und bei einer Fachtagung der von INQA geförderten Handwerks-Projekte im November 2011.

7.2 Rückmeldungen der Dozenten

Das Projekt wurde hauptsächlich unterstützt durch Dozentinnen und Dozenten aus dem Bereich Meistervorbereitung Teil IV/ AEVO und dem Betriebswirt. Bei ersteren lag das auch an der größeren Nähe ihrer Inhalte zum Fachgebiet: Die Berufspädagogik befasst sich naturgemäß wesentlich mit Problemen und Aufgaben, die in vielen Facetten vom demografischen Wandel betroffen sind. Die teilnehmenden Meisteranwärter konnten oft aus eigener Erfahrung schöpfen und sahen einen engen Bezug der Diskussion zu den Problemen, denen sie sich ihnen als Ausbilder stellen werden müssen. Sie werteten die Aspekte des Projekts als Bereicherung des Lehrgangs.

Bei den Betriebswirten lag der Schwerpunkt auf den sich ändernden Rahmenbedingungen

für z.B. eine geplante Betriebsgründung: Mit Interesse wurden besonders die Themen und Vorschläge diskutiert, die sich auf zu erwartende Aufgaben im Bereich Einstellung von Mitarbeitern/Alterswandel im Betrieb/Suchen nach neuen Produkt-Ideen bezogen. Auch hier wurde die verstärkte Einbeziehung des Demografie-Bezuges unterstützt. Allerdings ließ sich dieser Zusammenhang nur in Teilbereichen herstellen.

Der Teil III der Meistervorbereitung ist überwiegend dadurch geprägt, dass eine große Stoffmenge innerhalb einer sehr begrenzten Zeitspanne vermittelt werden muss. Wie oben schon dargelegt spiegelten sich Teilaspekte des demografischen Wandels auch in der Zusammensetzung und im Lernverhalten mancher Teilnehmer wider, so dass hier nur im eingeschränkten Umfang Raum für erweiternde Fragestellungen vorhanden war.

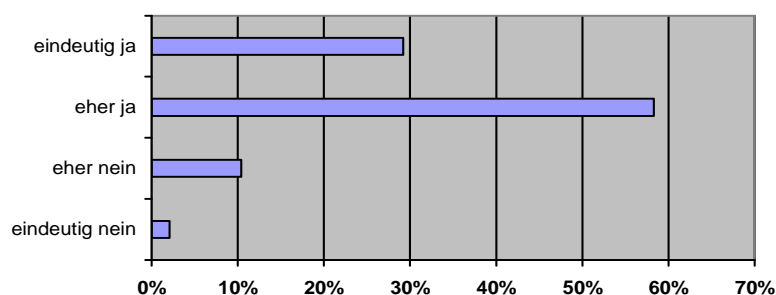
7.3 Ergebnisse der Evaluation

Die Auswertung erfolgt auf der Basis von 91 Fällen. Sie bezieht sich auf 13 Kurse mit insgesamt 253 Teilnehmer/innen. Die bereinigte Stichprobe beträgt – nach Abzug der Personen, die aufgrund Abwesenheit nicht erreicht werden konnten – 207 Personen. Bei einer Anzahl von 91 ausgefüllten Fragebögen ergibt sich somit eine Rücklaufquote von 44%. An dieser Stelle wird ein Auszug des Evaluationsberichts der Universität Vechta wiedergegeben, der in seiner Langfassung dem Abschlussbericht als Anhang beiliegt (Anlage7).

Die Weiterbildungsteilnehmerinnen und -teilnehmer wurden unter anderem gefragt, welche Inhalte der Weiterbildung ihnen besonders in Erinnerung geblieben sind. Mehr als der Hälfte der Befragten sind die allgemeine Einführung in den demografischen Wandel, die Sensibilisierung für die Inklusion von älteren Beschäftigten und Personen mit Migrationshintergrund in die Ausbildung und das Thema lebenslanges Lernen in Erinnerung geblieben. Das Thema Seniorenwirtschaft („Entwicklung von handwerklichen Produkten für Ältere“) nahm den letzten Platz ein. Dies kann entweder darauf hindeuten, dass das Thema von den Teilnehmenden als nicht wichtig erachtet wurde, oder dass es schwer zugänglich und daher nicht in Erinnerung geblieben ist. Es ist aber auch möglich, dass das Thema nicht auf dem Curriculum des betreffenden Kurses stand oder aus Zeitgründen (beispielsweise in einem Wochenend-Kurs) nicht behandelt werden konnte.

Die Mehrheit der Befragten sprach sich dafür aus, demografieorientierte Module dauerhaft in die Weiterbildung für handwerkliche Berufe in Bremen zu integrieren (siehe Abb. 5).

Abb. 5: Interesse an weiterer Einbindung des Themas Demografie in die Weiterbildung im Handwerk



8. Vernetzung

8.1 Erreichung der Ziele

Mit dem Bestreben, Vernetzung zu fördern, verbanden die Projektpartner das Ziel, zu einem betriebsübergreifenden Erfahrungsaustausch beizutragen und dabei auch die institutionellen Akteure im Handwerk und ihre Aktivitäten zum Umgang mit dem demografischen Wandel in einen verstärkten Austausch zu bringen. Weiterhin zielte der Netzwerkaufbau darauf ab, zu einer nachhaltigen Verankerung der Projektergebnisse beizutragen. Die Ziele wurden mit Einschränkungen erreicht. Die Inanspruchnahme der Angebote war unterschiedlich und mutmaßlich von verschiedenen situativen Faktoren abhängig. Ein prinzipielles Interesse an Vernetzung und Erfahrungsaustausch wurde von vielen Betrieben zum Ausdruck gebracht, in der konkreten Inanspruchnahme aber vom operativen Geschäft sehr leicht überlagert.

8.2 Stand der Vernetzungsstrukturen

Der Stand der Vernetzungsstrukturen ist auf drei Ebenen zu betrachten:

Vernetzung auf institutioneller Ebene

Es wurde ein breiten Austausch über die Situation des Handwerks im Zuge des demografischen Wandels befördert bei:

- den Beiratssitzungen
- dem Landesarbeitskreis für Arbeitsschutz
- der initiative umwelt unternehmen
- Weiterhin spielte der Austausch mit anderen INQA-geförderten Projekten und Initiativen, z.B. die Initiative der Handwerkskammer, ein regionales Netzwerk INQA Bauen für das Land Bremen zu gründen, eine große Rolle.
- Zudem ist ein erfolgreicher Transfer von Projektergebnissen innerhalb der Betriebsberaterstrukturen der norddeutschen Handwerkskammern zu nennen.
- Dank einer guten Kooperation mit den senatorischen Behörden im Lande Bremen konnte eine Verankerung der Projektaktivitäten in den „Bremischen Pakt für Ausbildung“ erreicht werden.

Vernetzung auf Ebene der Weiterbildung

Die Vernetzung mit anderen Weiterbildungsinstitutionen war von hoher Bedeutung, die in verschiedenen Treffen geknüpft und gefestigt werden konnte. Zu nennen sind insbesondere:

- ein Vortrag auf einer Tagung der Leiter handwerksbezogener Weiterbildungsträger sowie
- ein Austausch mit dem itb Karlsruhe

Vernetzung auf betrieblicher Ebene

In der Vernetzung auf der betrieblichen Ebene konnte nur eine vom Projekt initiierte Netzwerk-Veranstaltung durchgeführt werden, zwei weitere mussten mangels ausreichender Teilnehmerzahlen abgesagt werden. Erfolgreich konnten dagegen Themen des demografischen Wandels in bestehenden Veranstaltungsformaten der Handwerkskammer Bremen präsentiert werden, so z.B. bei Informationsveranstaltungen für Mitgliedunternehmen zu ausgewählten Themen der Betriebsberatung, wie z.B. Existenzgründung, Finanzierung, Unternehmensnachfolge und zu unterschiedlichen Themen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Hier standen die Informationsvermittlung und weniger der Erfahrungsaustausch im Vordergrund. Es ist festzustellen, dass eine Mobilisierung von Betrieben für Themen mit konkretem Umsetzungsdruck leichter ist als

für strategische, langfristige Themen. Hier schließt sich der Kreis. Klein(st)e Betriebe haben dafür weniger Ressourcen als Betriebe mit eigener Stelle für Personalarbeit. Die Abschlusstagung des Projekts musste möglicherweise auch bedingt durch diesen Umstand geringe Anmeldezahlen verzeichnen und abgesagt werden.

Die Idee des Erfahrungsaustausches konnte im Rahmen des durch den Projektpartner DNN e.V. ins Leben gerufenen „Arbeitskreis Demografie in der Metropolregion Nordwest“, einem branchenübergreifenden Unternehmensnetz, aufgegriffen werden. Dieser Arbeitskreis ist unter dem Dach des bundesweit tätigen Verbandes ddn e.V. angesiedelt. Die am Projekt beteiligten Betriebe werden zu den Netzwerktreffen eingeladen.

Teil IV: Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

9. Zusammenfassung

Das Projekt „Zukunftsfaktor Mensch – Handwerk im demografischen Wandel“ ist vornehmlich den Zielen der Sensibilisierung für eine demografiebewusste betriebliche Personalarbeit, Aufdeckung von Ressourcen und Handlungsbedarfen, die dabei zum Tragen kommen, sowie der Entwicklung von Demografie-Modulen für die handwerksbezogene Weiterbildung nachgegangen.

Im Rahmen des Projekts wurden 49 Demografieberatungen in Handwerksbetrieben durchgeführt. Das Vorgehen und die eingesetzten Instrumente können als geeignet für das Ziel der Sensibilisierung angesehen werden. Die Auswertung der Beratungen weist darauf hin, dass Handwerksbetriebe über vielfältige Ressourcen verfügen, die oft nicht bewusst als solche wahrgenommen und deshalb auch kaum bewusst eingesetzt und kommuniziert werden. Zu nennen sind:

- eine geringe Mitarbeiterzahl
- gute persönliche Kenntnis voneinander
- langjährige Führung und damit verbundene hohe Verbindlichkeit durch Inhaber(familien)
- hohe Identifikation und Bindung von Beschäftigten
- familiäres Betriebsklima
- flache Hierarchien
- Vollständigkeit, Abwechslungsreichtum und damit einhergehend eine hohe Befriedigung aus der Tätigkeit
- hohe Flexibilität in individuellen Notlagen.

Die überwiegende Mehrheit der Betriebe setzt schon Personalinstrumente ein, die im Umgang mit dem demografischen Wandel hilfreich sind, wobei aber oftmals keine strategische Ausrichtung an Unternehmenszielen unter Berücksichtigung der Markt- und der demografischen Bedingungen erfolgt und die Maßnahmen selten systematisch und verknüpft durchgeführt werden. Der demografische Wandel wird selten in seiner Komplexität wahrgenommen. Als Felder mit vornehmlichem Handlungsbedarf sind Weiterbildung und Wissenstransfer, Gesundheitsförderung und altersgerechte Arbeitsgestaltung, Unternehmenskultur und Führung sowie Personalgewinnung zu nennen.

Das Ziel einer Entwicklung und Umsetzung von integrierten Demografie-Modulen wurde für die AEVO- und Meister-Weiterbildung sowie für den Betriebswirt des Handwerks realisiert. Die Curricula liegen mit Materialien vor. Die Rückmeldungen der Kursteilnehmer lassen den Schluss zu, dass das Angebot auf Interesse stößt, wobei es wichtig ist, die knappen zeitlichen Ressourcen zu berücksichtigen.

Möglichkeiten zur Vernetzung und zum weitergehenden Erfahrungsaustausch wurden im Projekt angelegt und es wurde weiterhin auf Informationsmöglichkeiten im Rahmen etablierter Angebote hingewiesen. Die Vernetzung auf institutioneller Ebene wurde vielfältig gestaltet. Die Inanspruchnahme von Vernetzungsangeboten durch Betriebe war unterschiedlich und mutmaßlich von verschiedenen situativen Faktoren abhängig. Ein prinzipielles Interesse an Vernetzung und Erfahrungsaustausch wird von vielen Betrieben zum Ausdruck gebracht, in der konkreten Inanspruchnahme aber vom operativen Geschäft sehr leicht überlagert.

10. Schlussfolgerungen für die Sicherung der Nachhaltigkeit

Die Tatsache, dass Weiterbildung als Handlungsfeld im Zuge der demografischen Entwicklung von den Unternehmen besonders hoch gewichtet wird, ist ein sehr positives Signal für die Bildungseinrichtungen. Damit ist hoffentlich künftig eine noch größere Wertschätzung für Weiterbildungswillige und ein transparenterer Umgang mit dem erworbenen Wissen im Betrieb verbunden. Es ist zu wünschen, dass die Betriebe die Konkurrenz um Nachwuchskräfte zugunsten einer Förderung der Kompetenzen der vorhandenen Belegschaften zurückschrauben. Damit wird auch der Weg geebnet für betriebsübergreifende kooperative Formen der Aus- und Weiterbildung, zum Beispiel für Kleinstbetriebe. Dieses Interesse gilt es bedarfsgerecht zu nutzen! Für die Demografie-Module wird eine dauerhafte Verankerung zum einen über örtliche Prüfungsausschüsse und zum anderen in Abstimmung mit überregionalen Trägern angestrebt.

Neben dem hier dargestellten Projekt zeigen verschiedene weitere Projekte und Initiativen, dass viele Institutionen im Handwerk die Bedeutung des demografischen Wandels und ihre besondere Rolle dabei erkannt haben. Aufgrund der geringen Ressourcen für Personalarbeit im Handwerk ist eine Bereitstellung von Demografie-Beratungsangeboten auf übergeordneter Ebene effizient. Es wird in Zukunft zunehmend von Bedeutung sein, die Betriebe und ihre Beschäftigten nicht nur zu sensibilisieren, sondern auch dabei zu unterstützen, durch Umsetzungsberatung die Komplexität der Zusammenhänge in der betrieblichen Praxis zu reduzieren, Stärken offensiv darzustellen sowie Handlungsbedarfe zielgerichtet und strukturiert anzugehen.

Darüber hinaus machen die schnittstellenübergreifenden Problemstellungen des demografischen Wandels eine regionale, überbetriebliche Zusammenarbeit von Handwerksunternehmen und arbeitsmarktrelevanten Institutionen sowie Kommunen zunehmend sinnvoll. Dem Handwerk kommt eine stabilisierende arbeitsmarktpolitische Bedeutung insbesondere in Regionen zu, deren demografische Prognosen negativ sind.

Ausgehend von den erzielten Projektergebnissen soll zukünftig von der Handwerkskammer Bremen ein demografie-bezogenes Dienstleistungskonzept angeboten werden. Das Konzept wird mit den Kooperationspartnern HandWERK gGmbH und DNN e.V. durchgeführt.

Module, die in das reguläre Angebot der Handwerkskammer aufgenommen werden, beinhalten:

- Fach-Information in Form eines Flyers
- Sensibilisierung für eine demografie-bewusste, zukunftsorientierte Personalarbeit
- Beratung zu Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung
- Ausbildungsberatung (Zusatzangebot über Projekt: "Passgenaue Vermittlung")
- Strategische Organisations- und Personalberatung
- Koordinierungsfunktion zur Einrichtung einer Koordinationsstelle bei der HWK für demografiebezogene Angebote sowie zur Förderung eines betriebsübergreifenden Netzwerks demografie-aktiver Handwerksbetriebe
- Fortführung der Implementierung von demografiesensiblen Inhalten in die Prüfungskataloge

Module, die in Kooperation mit dem DNN angeboten werden, umfassen:

- Demografieberatung (Zusatzangebot: 1-3 Beratertage)
- Einzelbetriebliche Workshops zur Umsetzungsplanung im Betrieb
- moderierte Workshops mit Beschäftigten und Betriebsinhabern

Module, die in Kooperation mit dem HandWERK gGmbH angeboten werden, beinhalten:

- Qualifizierungsberatung für Betriebe
- Weiterbildung zu demografiebewusster Personalarbeit im Handwerk (Anmerkung zur Erläuterung: Integration in das reguläre Angebot Teil III/ IV, AEVO, Betriebswirt UND Durchführung als Einzelmodul)

Literatur

handwerk magazin, Quelle: <https://www.handwerk-magazin.de/fit-fuer-aeltere-mitarbeiter-testen-sie-ihr-unternehmen/150/516/31896/>, 2011

Institut für Mittelstandsforschung: Das Handwerk in Zahlen, Quelle: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=604>, 2010

Krause, M.: Demographie-Report Handwerk in NRW, Projekt „Mit älter werdenden Beschäftigten wachsen“, www.age-management.net, Duisburg 2007

Klose, H.U., Ax, C. (Hg): Das Handwerk der Zukunft in einer alternden Gesellschaft, Reihe "Demographie und Politik", Bonn 1998

Packebusch, L., Weber, B.: Alternsgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk, in: Personalführung, S. 38-43, 4/2000

Packebusch, L.: Berufslaufbahnen im Handwerk – Ansätze für eine alternsgerechte Gestaltung. In: C.v. Rothkirch: Altern und Arbeit. Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Tagungsbericht, S. 260-270, Berlin 2000a

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH): Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, Berlin 2007

Zoch, Bernhard: Beschäftigungssituation von älteren Arbeitnehmern im Handwerk. Eine empirische Studie von Handwerksbetrieben aus dem Bundesgebiet, Ludwig-Fröhler-Institut 2008

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Darstellung des Demografieberatungs-Prozesses

Abbildung 2: Im Projekt vertretene Gewerke

Abbildung 3: Zufriedenheit mit der Demografieberatung

Abbildung 4: Nutzen der Demografieberatung

Abbildung 5: Wichtigkeit verschiedener Handlungsfelder aus Sicht der Betriebe

Abbildung 6: Interesse an weiterer Einbindung des Themas Demografie in die Weiterbildung im Handwerk

Anhang

Anlage 1 - Beiratsliste

Anlage 2 - Prozess Standard

Anlage 3 - Dokumentation Demografieberatung

Anlage 4 - Rahmenvereinbarung zur Demografieberatung

Anlage 5 - Einschätzung Handlungsbedarf

Anlage 6 - Curriculum-Modul „Demografischer Wandel“

Anlage 7 - Langfassung des Evaluationsberichts