BAUWERT INWEST - Abschlussbericht

September 2013

Strategien im demografischen Wandel für kleine und kleinste Unternehmen der Bauwirtschaft
Wertsteigerung durch Qualität – Gesundheit – Vernetzung

Im Rahmen des Programms zur Förderung von Modellvorhaben zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen

Förderschwerpunkt 2009-III:
Demographischer Wandel in der Bauwirtschaft – Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative

Fachlich begleitet durch

Projektträger

Eckdaten und Rahmenbedingungen

DOK-Nr.:	**ZdA 045.10**
Projektleitung:	**Birgit Schauerte, IBGF**
Stellvertretende Projektleitung:	**Dr. Ingo. Dammer, conpara**
Kontaktdaten:	**Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH** Neumarkt 35-37 50667 Köln 0221/27180-107
Laufzeit:	**16.08.2010 bis 30.09.2013**
Berichtszeitraum:	**16.08.2010 – 30.09.2013**
Autoren:	Birgit Schauerte Oliver Hasselmann Christine Spanke Dr. med. Beate Nölle Dr. Ingo Dammer Dr. Peter Flocken Tobias Berens

Ein Projekt von BGF Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BG BAU Arbeitsmedizinischer Dienst BIT kompetenzzentrum netzwerkmanagement

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1
2 Der Projektverbund ... 1
3 Ausgangslage/ Problemaufriss ... 4
3.1 Das Baugewerbe im Überblick ... 4
3.2 Demografischer Wandel im Baugewerbe ... 5
3.3 Ziele im Projekt ... 6
4 BauWert InWest - Projektdesign ... 8
4.1 Wertsteigerung als Einstiegsargument für Betriebe ... 8
4.2 Die Vorgehensweise im Projekt ... 9
4.2.1 Vorgehen in den Pilotbetrieben ... 9
4.2.2 Überbetriebliche und regionale Aktivitäten ... 12
4.3 Projektkennziffern und Rahmendaten ... 13
5 Praktische Umsetzung – Arbeitspakete – Meilensteine – Probleme ... 17
5.1 AP Netzwerk und Akquise ... 17
5.2 AP Entwicklung und Erprobung der Tools und Instrumente ... 20
5.2.1 Meilenstein: Entwicklung der BauWert Methode / Systematik ... 21
5.2.2 Meilenstein: Entwicklung der Instrumente ... 21
5.3 AP Workshops, Seminare, Schulungen ... 23
5.4 Projektbegleitende Arbeitspakete ... 26
5.4.1 AP Öffentlichkeitsarbeit ... 26
5.4.2 AP Zukunftsdialog mit Finanzdienstleistern ... 29
5.4.3 AP Evaluation – Systemische Netzwerkanalyse – SNA ... 30
6 Zentrale Projektergebnisse ... 32
6.1 Innovativer Gehalt ... 33
6.2 Hauptziel – Kernziel – Teilziel ... 34
6.3 Betriebliche Outcomes ... 37
6.4 Praxishilfen ... 38
6.4.1 Toolbox online ... 38
6.4.2 Handbuch „Wertsteigerung im demografischen Wandel“ ... 39
6.4.3 CASA-Star und Verknüpfungsmatrix ... 39
6.4.4 Kleiner Leitfaden für den Umgang mit Finanzdienstleistern ... 41
6.5 Ergebnisse des Gesundheitschecks mit Mitarbeiterbefragung ... 41
6.5.1 Ergebnisse der Gesundheitsanalyse ... 43
6.5.2 Befragungsergebnisse ... 51

6.6 Überbetriebliche Seminare ... 60
6.7 Vernetzungen von Unternehmen in der Region ... 60
6.8 Einflüsse auf Angebote der Projektpartner ... 61
6.8.1 IBGF ... 61
6.8.2 BIT e.V. ... 62
6.8.3 ASD der BG Bau ... 62
6.8.4 conpara GmbH und Dr. Flocken Beratung ... 63
7 Nachhaltigkeit und Transfer ... 64
7.1 BauWert InWest – als Beratungsprodukt ... 64
7.2 Transfermedien ... 66
7.3 Zielgruppen und Zugangswege für den Transfer ... 71
7.3.1 INQA Gutes Bauen Bundesplenum ... 71
7.3.2 Nutzung der regionalen Strukturen von INQA-Bauen für den Transfer ... 71
7.3.3 Nutzung weiterer INQA-Netzwerkstrukturen ... 73
7.3.4 Verbände der Bauwirtschaft ... 73
7.3.5 Schulungsinstitutionen der Bauwirtschaft ... 73
7.3.6 Arbeitsmedizinische Verbände ... 74
7.3.7 Krankenkassenverbände ... 75
7.3.8 Zugangswege in die Betriebe ... 76
7.3.9 Den Transfer unterstützende Zuschüsse ... 77
8 Ausblick und Fazit ... 78
9 Abbildungsverzeichnis ... 79
10 Anhänge ... 81
10.1 Arbeits- und Zeitplan ... 81
10.2 CASA-Star Impulsmatrix ... 82
10.3 Abstract Deutsch ... 84
10.4 Abstract Englisch ... 86

Anmerkung:

Zugunsten besserer Lesbarkeit wird bei Begriffen, bei denen es um Personen geht (z.B. Teilnehmer, Mitarbeiter, Arbeitnehmer) auf die weibliche Form verzichtet. Alle Bezeichnungen beziehen sich jedoch gleichermaßen auf das weibliche Geschlecht

1 Einleitung

Das Projekt BauWert InWest startete im August 2010 im Rahmen des Förderschwerpunkts „Demografischer Wandel in der Bauwirtschaft“ mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und kleinsten Unternehmen (KKU) der Bauwirtschaft durch Qualität, Gesundheit und Vernetzung zu verbessern. Die unterschiedlichen Beratungs- und Kompetenzschwerpunkte der Projektpartner erlauben eine ganzheitliche Betrachtungsweise, die alle Unternehmensbereiche berücksichtigt.

Das Projekt ist in vier Regionen und 51 Pilotbetrieben aktiv geworden. Es ist gelungen eine zielführende Analyse- und Interventionsmethodik zu entwickeln, einzusetzen und anzupassen. Diese werden nun den Unternehmern und einem breiten Netzwerk verschiedener Beratergruppen zur Verfügung gestellt und nutzbar gemacht. Umfassende medizinische Untersuchungen und eine repräsentative Befragung zu den Arbeitsbedingungen in der Bauwirtschaft liefern zudem Erkenntnisse zu den Arbeitsverhältnissen und zur gesundheitlichen Verfassung der Handwerker.

Darüber hinaus wurden im Rahmen des Projekts Erkenntnisse über Betriebszugänge, Kreditvergabe und Rating von Handwerksunternehmen und Vernetzungssystemen gewonnen und publiziert. Mit dem im Projekt entwickelten CASA-Star könnte es gelingen, Impulse für eine Erweiterung bzw. Ergänzung der INQA Selbstbewertung CASA-bauen anzustoßen.

Der vorliegende Abschlussbericht stellt kurz den Projektverbund vor und skizziert die Ausgangslage des Projekts. Er erläutert die Vorgehensweise im Projekt anhand der einzelnen Arbeitspakete, geht auf Schwierigkeiten, Veränderungen und Erfolge im Laufe des Projekts ein und stellt das Erreichte ins Verhältnis zu den Projektzielen. Der Bericht erläutert ausführlich das Transfer- und Nachhaltigkeitskonzept und geht detailliert auf die zentralen Projektergebnisse und Materialien ein. In einem abschließenden Ausblick wird weiterer Handlungs- und Forschungsbedarf für die Handwerksunternehmen der Bauwirtschaft abgeleitet und angedacht.

2 Der Projektverbund

Das Projekt ist in der Arbeitsgruppe Betriebliche Gesundheitsförderung des Netzwerks „Gutes Bauen in NRW“ entstanden. Hier haben sich die Projektpartner zusammengefunden und die Projektidee skizziert. Die Partner haben sich in ihren unterschiedlichen Kompetenzen ideal ergänzt. Das IBGF hat die Projekt- und Verbundleitung übernommen. Die weiteren Partner sind der ASD der BG Bau, der BIT e.V., die conpara GmbH und die Dr. Peter Flocken Beratung.

Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung GmbH - Verbundleitung

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH ist eine 100%ige Tochter der AOK Rheinland/Hamburg und berät und begleitet jährlich vorwiegend mittelständische Unternehmen unterschiedlichster Branchen bei der Entwicklung und Umsetzung von Gesundheitsförderungsprogrammen.

Die Leistungen des IBGF umfassen dabei Beratungen, Analysen und Schulungen u.a. zu den Themenfeldern Demographie, Ergonomie, Stressmanagement, Konflikte/Mobbing, Sucht, Ernährung und gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung.

Daneben hat das IBGF seit ca. 10 Jahren Erfahrungen in Forschungs- und Modellprojekten gesammelt und als Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis fungiert.

Es verfügt als Akteur in einer Vielzahl regionaler und überregionaler Netzwerke über umfangreiche Kontakte z. B. INQA, Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF), Forum Klein- und Mittelständische Unternehmen (KMU), auf die bei der Öffentlichkeitsarbeit, beim Ergebnistransfer und bei der Bildung neuer Kooperationsstrukturen zurückgegriffen wird.

BIT e.V.

Seit 1985 leistet das Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. als gemeinnütziger Verein seinen satzungsgemäßen Beitrag zur Unterstützung einer menschengerechten Arbeitsgestaltung in Form von Forschung, Unterstützung und Schulung von Organisationen/Unternehmen. Von BIT wurden bislang zahlreiche einschlägige Projekte, die im Zusammenhang mit Arbeits- und Gesundheitsschutz und alternsgerechter Arbeitsgestaltung stehen, durchgeführt.

conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH

Die conpara Gesellschaft für Unternehmensberatung mbH entwickelt seit 2005 Konzepte zur Strategie-, Personal- und Prozessoptimierung für mittelständische Unternehmen (Schwerpunkte Bau- und Medienbranche) und setzt sie in ihrer Beratungspraxis um. Darüber hinaus entwickelt sie in den o.g. Bereichen Modellprojekte auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene.

Die conpara GmbH ist geschäftsführender Partner des Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.

ASD der BG Bau

Der ASD der BG BAU wurde 1975 als branchenspezifischer Dienst der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft (BG BAU) gegründet. Die BG BAU ist die gesetzliche Unfallversicherung für die Bauwirtschaft und für baunahe Dienstleistungen. Sie betreut ca. 3 Millio-

nen gesetzlich und freiwillig Versicherte in rd. 300.000 Betrieben und ca. 15.000 private Bauvorhaben unter dem Motto:

- Alles aus einer Hand
- Prävention vor Entschädigung
- Rehabilitation vor Rente

Der ASD und seine Betriebsärzte erfüllen für die ihm angeschlossenen Unternehmen alle Aufgaben nach dem Arbeitssicherheitsgesetz. Die Betriebe erhalten Unterstützung bei einer Fülle von rechtlichen, sozialen und organisatorischen Problemen.

Unter dem Motto "Vorbeugen ist besser als Heilen" zeigen Projekte des Arbeitsmedizinischen Zentrums Dortmund, dass Gesundheitsförderung auch in Kleinbetrieben möglich ist. In Kooperation mit unterschiedlichen Partnern (Kreishandwerkerschaften, Innungen, Krankenkassen und der Handwerkskammer) wurden Maßnahmen und Instrumente zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter und ihrer Führungskräfte entwickelt.

Dr. Flocken Beratung-Training-Projekte

Dr. Flocken war von 1989 bis 2006 Projektleiter im RKW NRW e.V. bzw. RKW Nord-West e.V. und zuständig für betriebliche Förderprojekte in Zusammenarbeit mit dem Arbeitsministerium NRW im Rahmen des ESF. Seit 2006 ist Herr Dr. Flocken freiberuflicher Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Innovation, Kooperation.

3 Ausgangslage/ Problemaufriss

Gegenüber anderen Branchen herrschen im Baugewerbe besondere Bedingungen, die die Branche im Zuge der demografischen Entwicklung vor große Herausforderungen stellen. Daher müssen Konzepte und Methoden entwickelt und erarbeitet werden, die es den Unternehmen der Baubranche ermöglichen auch unter den Bedingungen einer älter werdenden Gesellschaft zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Das folgende Kapitel skizziert die besonderen Bedingungen der Baubranche und die Effekte des demografischen Wandels. Daraus leiten sich die Projektziele ab.

3.1 Das Baugewerbe im Überblick

Daten und Zahlen

Das Baugewerbe (Ausbaugewerbe und Bauhauptgewerbe) ist mit rd. 2,5 Millionen Erwerbstätigen - das sind fast 6 Prozent der gesamten Erwerbstätigen - einer der größten Arbeitgeber in Deutschland. Mehr als 4 Prozent der gesamten Wertschöpfung werden in Deutschland vom Baugewerbe erbracht. Rund 10 Prozent des deutschen Bruttoinlandsproduktes werden für Baumaßnahmen verwendet, in 2012 waren dies 260 Milliarden Euro. Die Betriebe des deutschen Bauhauptgewerbes beschäftigten 2012 im Jahresdurchschnitt 745.000 Arbeitnehmer. Seit 1995 hat sich die Zahl der Beschäftigten im Zuge der Baukrise halbiert. Der Beschäftigtenabbau scheint aber seit 2005 gestoppt zu sein. Die bessere baukonjunkturelle Entwicklung sowie Befürchtungen eines Arbeitskräftemangels lassen die Unternehmen ihre Belegschaft halten. Dies wird aber zunehmend schwieriger, da die Zahl der Nachwuchskräfte (Auszubildende und Studierende) den Abgang in die Rente nicht ausgleicht
(http://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/statistik/arbeitsmarkt/_/artikel/arbeitsmarkt/).

Betriebsstruktur im Bauhauptgewerbe in Deutschland:

Von den 750.000 Arbeitnehmern im Jahresdurchschnitt 2012 waren 347.720 in Betrieben mit 1 bis 19 Beschäftigten tätig, 158.490 in Betrieben mit 20 bis 49 Mitarbeitern, 94.800 Beschäftigte in Betrieben mit 50 bis 99 Beschäftigten, 78.100 in Betrieben mit 100 bis 199 Beschäftigten und 75.850 Mitarbeiter in Betrieben mit 200 und mehr Beschäftigten. Circa 84 Prozent aller Unternehmen des Baugewerbes beschäftigen weniger als 10 Mitarbeiter, ca. 40 Prozent 10 bis 49 Mitarbeiter. Lediglich 16 Prozent beschäftigen 50 bis 249 Mitarbeiter und 8 Prozent 250 Mitarbeiter und mehr (Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V., Stand 06.03.2013).

Arbeitsbedingungen im Baugewerbe

Die Verhältnisse in der Bauwirtschaft sind gekennzeichnet durch eine nicht stationäre Produktion und den damit einhergehenden witterungsbedingten Einflüssen. Die Beschäftigten sind einer Vielzahl von Gefährdungen und Belastungen wie z.B. Arbeiten in Zwangshaltungen, Heben und Tragen von Lasten, Staub, Lärm, Gase, Chemikalien, Arbeiten in großen Höhen usw. ausgesetzt. Diese Belastungen spiegeln sich auch in einem überdurchschnittlich hohen Krankenstand mit einem hohen Anteil von Langzeiterkrankungen wider. Aktuelle Auswertungen der Soka-Bau (Zusatzversorgungskasse des Baugewerbes) zeigen, dass fast 50 Prozent der Handwerker weit vor dem 65. Lebensjahr aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden. Das Durchschnittsalter bei Rentenbeginn liegt bei 62 Jahren und 2 Monaten. Rund ein Drittel der gewerblichen Bauarbeitnehmer muss wegen teilweiser oder voller Erwerbsminderung - im Durchschnitt mit 55 Jahren und 8 Monaten - den Beruf aufgeben.

Ein Gutachten der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) verdeutlicht, dass davon insbesondere Bauhelfer, Betonbauer, Dachdecker, Gerüstbauer, Maurer und Zimmerer betroffen sind. Deutlich wird, dass die Belastungen des jeweiligen Bauberufes in Zusammenhang stehen mit den Arbeitsausfall- und Verbleibquoten in den verschiedenen Gewerken.

3.2 Demografischer Wandel im Baugewerbe

Die Herausforderungen des demografischen Wandels - Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, zunehmende Nachfrage nach höheren Qualifikationen am Arbeitsmarkt, Fachkräftebedarf - treffen die Baubranche unter Berücksichtigung der speziellen Rahmenbedingungen in besonderem Maße.

Es müssen Arbeitsbedingungen gestaltet werden, die die Gesundheit, Kompetenzen und Motivation der Mitarbeiter erhalten. Diese Entwicklung erfordert alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze und weitere Maßnahmen, die die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowohl der Älteren als auch der heute Jüngeren bis zum regulären Renteneintrittsalter ermöglichen. Dazu gehört auch, Beschäftigte für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil zu sensibilisieren und für eigenverantwortliches Gesundheitsverhalten zu befähigen.

Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen sind im Hinblick auf vorhandene und kommende Anforderungen (z.B. altersgerechtes Bauen und Wohnen, energetische Sanierung) eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit auf Beschäftigtenebene und damit auch für qualitativ hochwertige Bauprodukte. Betrieben fehlen zur systematischen Herangehensweise praxistaugliche Instrumente, die die Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb aufzeigen.

Neben dem Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der vorhandenen Belegschaften, wird das Image der Betriebe als ‚guter Arbeitgeber' zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor. Im Hinblick auf die Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften sowie die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen ändert sich der Arbeitsmarkt im Zuge des demografischen Wandels fortschreitend von einem Arbeitgeber- zu einem Arbeitnehmermarkt. Damit gewinnen Arbeitsbedingungen, Unternehmenskultur und weitere Sozialfaktoren zunehmend an Bedeutung.

3.3 Ziele im Projekt

Beschäftigungsfähigkeit, Wettbewerb, Wertsteigerung

Aus der aktuellen und zukünftigen Situation der Baubranchen, mit ihren Besonderheiten und unter den Verhältnissen des demografischen Wandels, leiten sich die Projektziele ab.

Ziel ist es, eine Methodik und ein Instrumentarium zu entwickeln, dass es den Klein- und Kleinstunternehmen ermöglicht, unter den Bedingungen des demografischen Wandels und des damit verknüpften Fachkräftemangels robust und wettbewerbsfähig zu bleiben und das ihnen hilft, die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften zu verbessern.

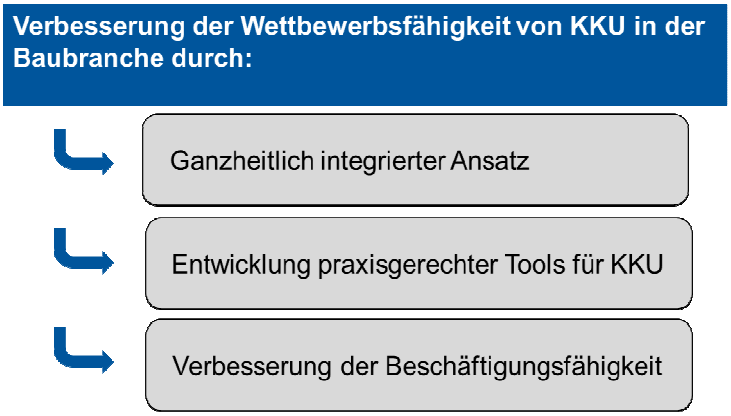

Abbildung 1: Projektziele

Damit dies in den Betrieben dauerhaft geschieht, verfolgt das Projekt Strategien, die sich in den Unternehmensalltag integrieren lassen und die Unternehmen ganzheitlich in den Fokus nehmen. Dies erfolgt über – ursprünglich - vier Themenbereiche bzw. Handlungsfelder. Diese sind „Personal und Gesundheit", „Organisation und Produktivität", „Strategie und Entwicklung" und „Innovationen und Kooperationen". Im Laufe des Projekts wurde aufgrund des Bedarfs der Klein- und Kleinstunternehmen als fünftes Thema der „gesetzliche Arbeitsschutz" hinzugenommen. Der ganzheitlich-integrierte Ansatz öffnet nicht nur eine breite Themenvielfalt für die Beratung, sondern legt auch besonderes Gewicht auf die Partizipation der Beschäftigten. Der Ansatz berücksichtigt ebenso die Arbeitsverhältnisse, wie die individuelle Verhaltensprävention (Abbildung 2).

Um diese Ziele erreichen zu können, entwickelte das Projektteam eine Toolbox mit Analyse- und Handlungsinstrumenten, die in einer praxisorientierten Methodik angewandt werden. Betriebsindividuelle Handlungspläne definieren konzeptgeleitete Interventionsmaßnahmen, Verantwortlichkeiten und Umsetzungszeiträume.

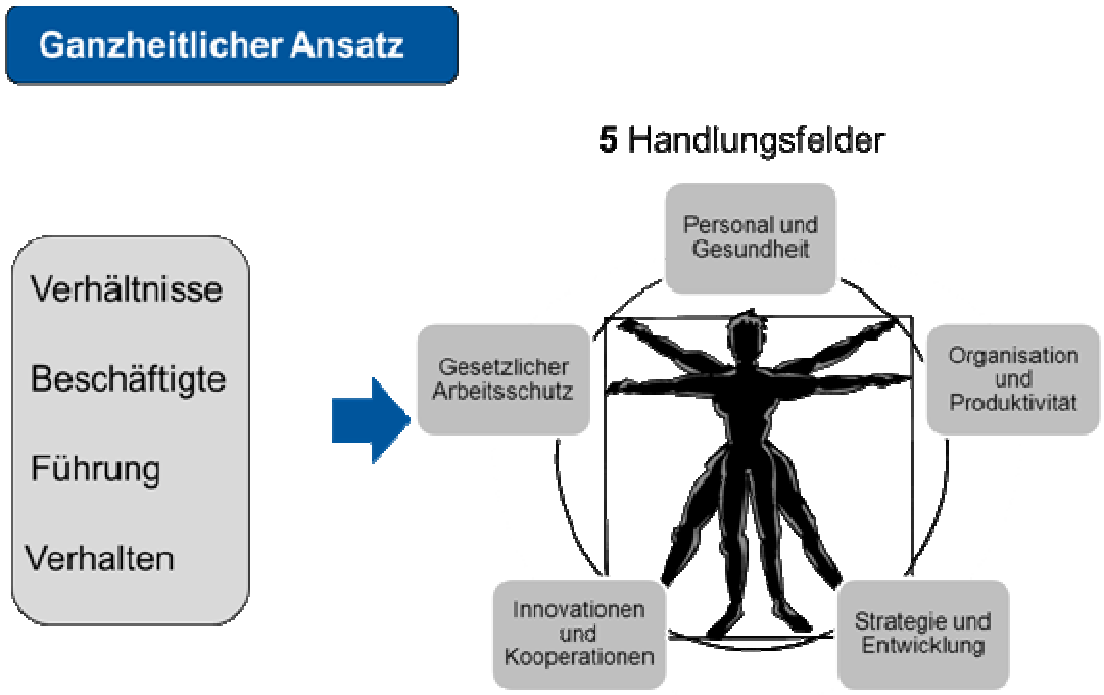

Abbildung 2: Ganzheitlicher Ansatz, schematische Darstellung

Daneben setzt das Projekt zusätzlich auf eine überbetriebliche Vernetzung der KKU. Parallel zu den betrieblichen Aktivitäten hat das Projekt überbetriebliche Veranstaltungen initiiert, die sowohl den Austausch und die Kooperationen der Unternehmen untereinander fördern sollen, als auch die Geschäftsmöglichkeiten auf dem regionalen Markt verbessern. Ziel ist es auch Synergien zu nutzen und Maßnahmen überbetrieblich umzusetzen, die einzelne KKU nicht in der Lage wären durchzuführen. Hierzu hat das Projekt verschiedene überbetriebliche Bausteine entwickelt und umgesetzt.

4 BauWert InWest - Projektdesign

Das folgende Kapitel gibt einen kurzen Überblick über das Projektdesign und die einzelnen Bausteine des Projektes. Grundsätzlich gliedert sich das Projekt in betriebliche und überbetriebliche Aktivitäten, die hier benannt werden. Es folgt eine Darstellung der Rahmendaten und Kennzahlen des Projekts, die eine regionale und quantitative Zuordnung der Aktivitäten zulässt.

4.1 Wertsteigerung als Einstiegsargument für Betriebe

BauWert InWest hat die Wertsteigerung der Unternehmen durch Qualität, Gesundheit und Vernetzung als ein wichtiges Ziel formuliert. Über Beratungen zur Unternehmensstrategie, betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeits- und Gesundheitsschutz, verhaltens- und verhältnisorientierter Interventionen, Verbesserungen in Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung werden die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen gestärkt. Dieser Prozess mündet in einer Wertsteigerung des Unternehmens und zwar in doppelter Hinsicht. Betriebswirtschaftlich ist eine Wertsteigerung immer zentrales Anliegen eines Unternehmens. Daneben ist im Sinne des Projektes mit Wertsteigerung auch die Stärkung der weichen Faktoren gemeint. Eine Wertsteigerung im Sinne von mitarbeiterorientierter Unternehmenskultur, von einem fairen Umgang, Vertrauen und Transparenz, eine Wertsteigerung sozialer Faktoren und Lebensstile, die die Arbeitszufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiter steigern und die Arbeitgeberattraktivität der Betriebe erhöhen. Kurz gesagt, es geht um Wert und Werte.

Die Idee, Wertsteigerung als ein wichtiges Projektelement bereits im Titel deutlich zu machen, hatte den Hintergrund, auf diesem Wege die Betriebe besser ansprechen und von der Teilnahme am Projekt überzeugen zu können. D.h. die Wertsteigerung genießt im Grundverständnis des Unternehmers große Aufmerksamkeit, wohingegen Themen wie Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung oder Organisationsentwicklung teilweise eine „abschreckende“ Wirkung entfalten können.

Grundsätzlich ist diese Strategie aufgegangen, denn 51 teilnehmende Unternehmen konnten für die Teilnahme am Projekt überzeugt werden. Dies wäre vermutlich ohne Wertsteigerung im Titel weniger erfolgreich gewesen. Im Rahmen eines Erfahrungsaustausches am Ende des Projektes haben wir von den Unternehmen erfahren, dass sie sich von der Projektteilnahme Strategien und Handlungshilfen, insbesondere zur Verbesserung der Softskills (interne Kommunikation, soziales Miteinander, Beteiligung der Beschäftigten usw.) versprochen haben.

In erster Linie wurde also nicht die betriebswirtschaftliche Wertsteigerung angesprochen, sondern die Verbesserungen in Richtung eines wertschätzenden Miteinanders. Es ist möglich, dass die Unternehmer erst im Laufe des Projektes zu dieser Erkenntnis gelangt sind, das die Potenziale der Mitarbeiter einen entscheidenden Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit leisten.

4.2 Die Vorgehensweise im Projekt

Der Schwerpunkt des Projektes liegt in der Entwicklung und der betrieblichen Erprobung und Umsetzung einer zielgenauen und ressourcenschonenden Beratungsmethodik. Daneben sind es die überbetriebliche Vernetzung, der Zukunftsdialog mit Finanzdienstleistern, die repräsentative Beschäftigten- und Unternehmensbefragung im Rahmen der Gesundheitschecks und die die Evaluation flankierenden Projektbausteine, die die Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten erweitern und vertiefen.

4.2.1 Vorgehen in den Pilotbetrieben

Gegenüber der ursprünglichen Planung laut Projektskizze (Abbildung 3) hat das Projektteam das Projektdesign im Laufe der Arbeiten praxisnah angepasst und in den Details verfeinert (Abbildung 4). Die Bausteine der Herangehensweise sind erhalten geblieben und haben sich als zielführend und praktikabel erwiesen. Die Erfahrungen der betrieblichen Erprobung haben gezeigt, dass eine übersichtliche Gliederung in vier Schritte sinnvoll ist (Eingangsanalyse, Abstimmung & Vertiefung, Handlungsplan, Umsetzung).

Die **Eingangsanalyse** erfolgte über die obligatorische Durchführung der INQA- Selbstbewertung CASA-bauen. Dies bietet den Unternehmen die Gelegenheit, sich direkt zum Projektstart auf www.gute-bauunternehmen.de listen zu lassen.
Neben dem Eigenbild wurde mit dem AWH-Standard ein zusätzliches Unternehmensprofil erstellt, das den Verkehrswert eines Unternehmens anhand der Bilanzen der vergangenen vier Jahre berechnet. Über einen zusätzlichen Fragebogen erhebt er wichtige Daten zu den betrieblichen Verhältnissen (Kundenstruktur, Größe, Lage, Einzugsgebiet, Lieferanten u. a.), der Alters- und Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter sowie eine Einschätzung der Inhaberabhängigkeit. Der AWH kann somit als Fremdbild bezeichnet werden, da die Auswertung auf den tatsächlichen objektiven Bilanzen des Betriebes beruht. In der Erprobung hat sich der AWH-Standard als obligatorisches Einstiegsinstrument nicht bewährt. Einerseits ist er sehr aufwändig in der Durchführung. Zusätzlich erfordert die Anwendung eine spezielle Qualifikation, über die nur Berater der Handwerkskammern verfügen, sodass die reale Umsetzung mit großem Vorbereitungsaufwand und ggf. Wartezeiten verbunden ist. Zur Durchführung des AWH muss der Betrieb alle sensiblen Unter-

nehmensdaten offenlegen, was für viele Unternehmer ebenfalls ein Hemmnis darstellt. Darüber hinaus hat das Projektteam festgestellt, dass der ermittelte Unternehmenswert häufig unter den Vorstellungen des Unternehmers notiert und dies zu enttäuschenden Reaktionen führen kann, die eine weitere Zusammenarbeit erschweren oder ausschließen.

Um diesem Dilemma zu entgehen hat das Projektteam alternativ den BauWert-Check entwickelt. Er integriert teile des AWH-Fragebogens und beleuchtet die betriebswirtschaftliche Situation. Der BW-Check kann vom Unternehmer selbst ausgefüllt und in den CASA-Star übertragen werden.

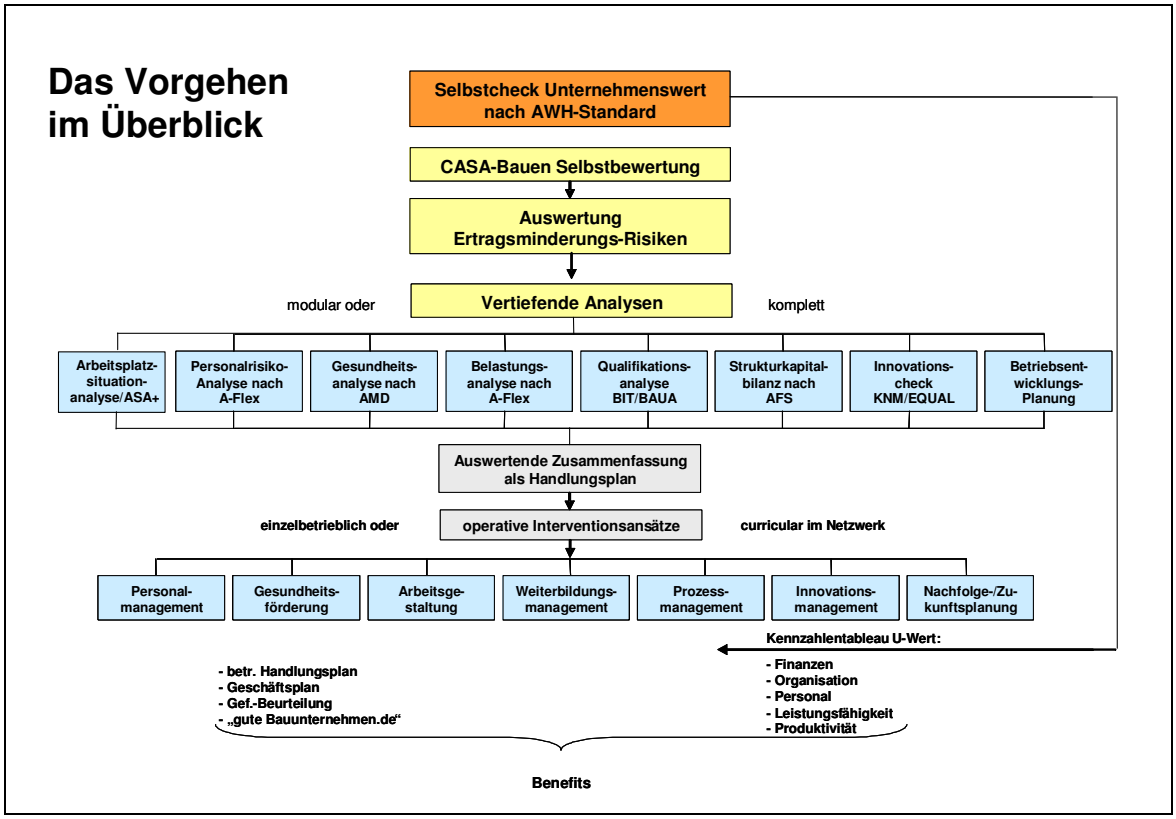

Abbildung 3: Schematischer Projektaufbau, Projektskizze 2008

Die Ergebnisse der Eingangsanalysen wurden in Form des **CASA-Star** visualisiert, den fünf Handlungsfeldern zugeordnet und mit dem Unternehmer besprochen. In dieser **Abstimmung** ging es darum, vertiefende Analysen und Instrumente zu empfehlen und die Durchführung zu vereinbaren. Der CASA-Star ist eine Projektentwicklung, die in der ursprünglichen Planung nicht existierte, sich in der Praxis aber als sehr hilfreich und zielführend erwiesen hat.

Ursprünglich standen dem Projektteam zehn **vertiefende Analysetools** zur Verfügung. Diese wurden während der Erprobung auf vier Kerninstrumente reduziert, die alle wesent-

lichen Themen und Handlungsbereiche abdecken.

Die vier Instrumente wurden soweit modifiziert, dass sie sich speziell für KKU eignen und Elemente aus den übrigen Tools integriert wurden. Dies sind die **ASA PLuS**, der **AuG**, der **Gesundheitscheck** und die **Betriebsentwicklungsplanung** (Abbildung 4). Hierbei handelt es sich einerseits um vertiefende Analysen, andererseits entwickelt sich durch die Partizipation der Mitarbeiter Umsetzungsdruck. Somit haben die vertiefenden Analysen bereits einen Interventionscharakter. Außer zu speziellen Fragestellungen (wie z. B. zur Unternehmensnachfolge) haben sich die vier Instrumente für fast alle Fragestellungen bewährt.

Wie in der ursprünglichen Planung folgt der betriebsindividuelle Handlungsplan mit der Festlegung von Zielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen sowie den Interventionsmaßnahmen. Diese sind in der Abbildung nur beispielhaft genannt, denn je nach betrieblichen Problemlagen, können die Maßnahmen ein sehr vielfältiges Erscheinungsbild haben.

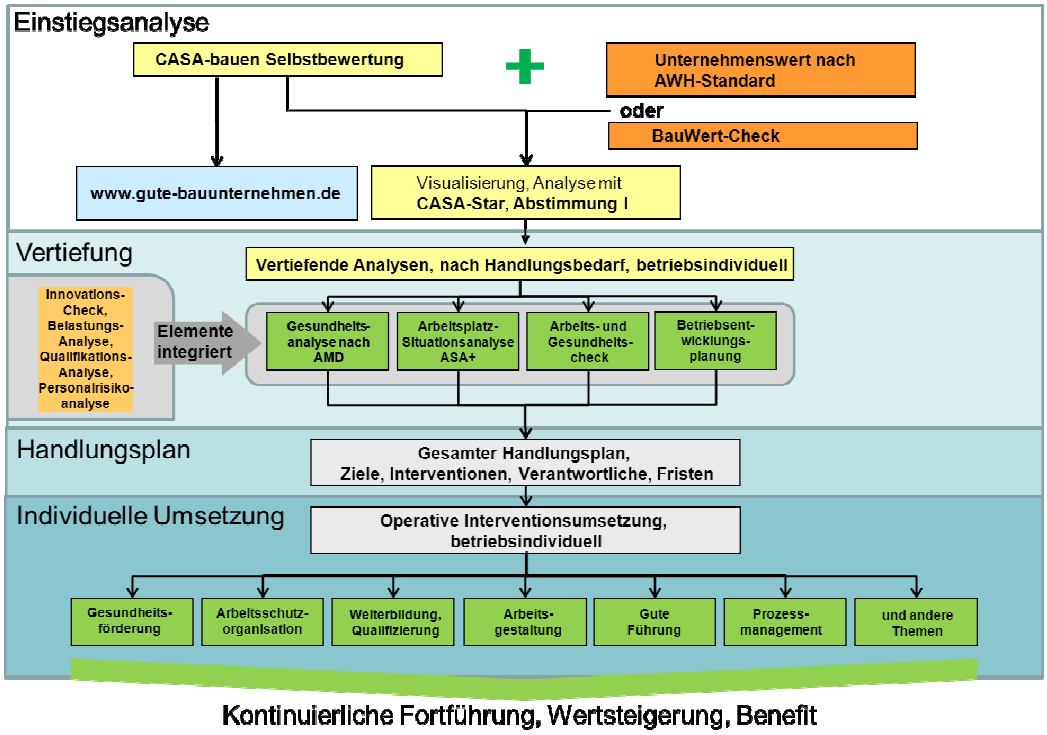

Abbildung 4: Vorgehen im Projekt, angepasste Systematik, 2013

Ziel ist es, den Handlungsplan umzusetzen und kontinuierlich fortzuführen, so dass er struktureller Bestandteil in der unternehmerischen Planung und Strategie wird und kontinuierlich fortgeführt wird. Grundsätzlich sollten die Unternehmen den Plan in Eigenregie fortführen und bei speziellen Fragestellungen und Aufgaben externe Experten und Fachwissen hinzuziehen. Gelingt dies, ist davon auszugehen, dass die betrieblichen Verhält-

nisse langfristig stabilisiert und kontinuierlich verbessert werden können.

Damit kann der Ansatz als Baustein einer dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit und letztlich einer Wertsteigerung betrachtet werden. **Abbildung 5** stellt die Vorgehensweise in vereinfachter Form für Betriebe, Unternehmer und Berater dar.

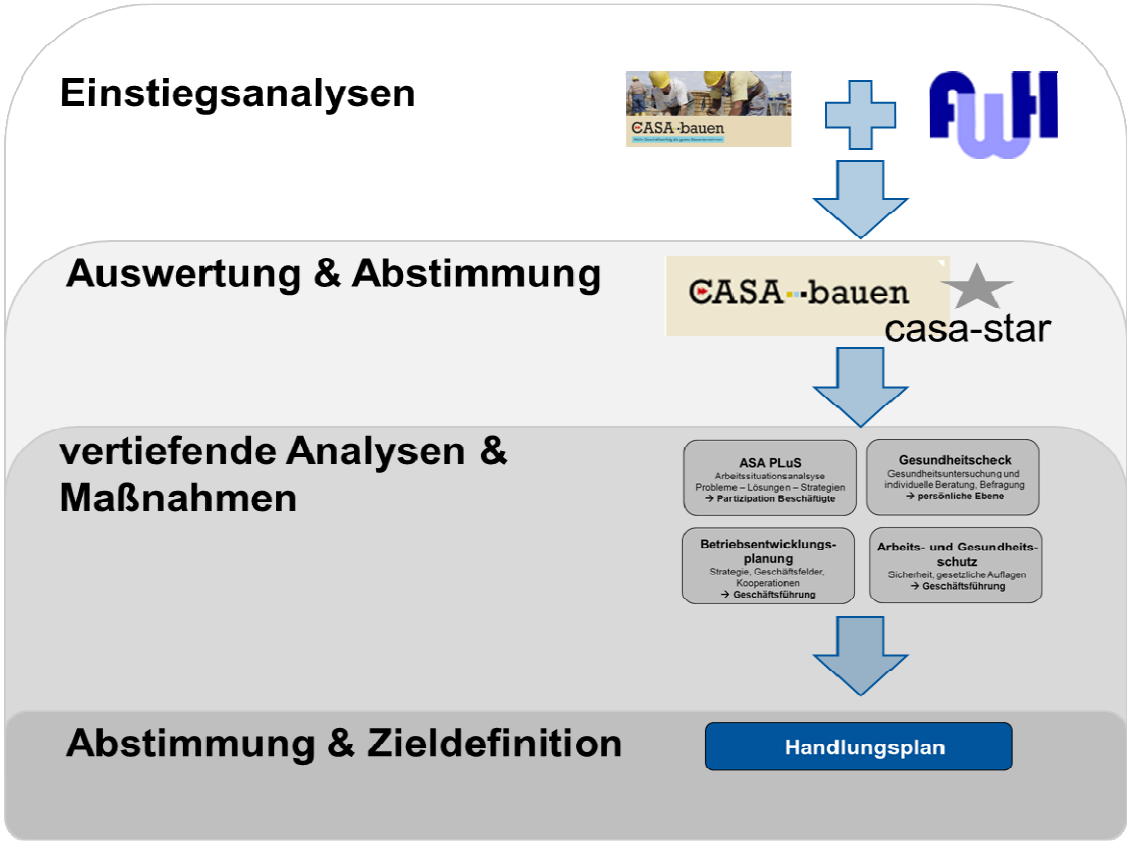

Abbildung 5: Die BauWert-Methode - Vorgehensweise in den Betrieben

4.2.2 Überbetriebliche und regionale Aktivitäten

Das Projekt zielte darauf ab, die überbetriebliche Vernetzung mit einem Seminarprogramm und Fachtagungen zu fördern. Hierzu wurden 13 Seminare entwickelt, die inhaltlich und organisatorisch den Wünschen und Bedürfnissen der Unternehmer entsprachen (siehe Kapitel 6.5).

Ein weiterer Baustein sind die repräsentativen Befragungen der Beschäftigten und der Unternehmen, die vom ASD der BG BAU im Rahmen der Untersuchungen zum Gesundheitscheck durchgeführt wurden. Die zusammenfassende anonymisierte Analyse zeigt teilweise erstaunliche Erkenntnisse und lässt Rückschlüsse auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten zu (siehe Kapitel 6.5).

Auch der Zukunftsdialog mit den Finanzdienstleistern Sparkasse Köln/Bonn, Coface Deutschland und der SoKa Bau haben aufschlussreiche Erkenntnisse geliefert, die das

Projektteam in Form einer Broschüre nutzbar gemacht hat (siehe Kapitel 6.4.4).

Als vierten Baustein analysierte die Systemische-Netzwerk-Analyse (SNA) in Form einer begleitenden Evaluation, die Entwicklungen bzgl. Kooperation, Vernetzung der Unternehmen, Fragestellungen zur Auftragszahlen, Krankenstand und Innovationen in den Pilotbetrieben (siehe Kapitel 5.4.3).

4.3 Projektkennziffern und Rahmendaten

Pilotbetriebe

An dem Projekt haben sich gewerkeübergreifend 51 KKU der Bauwirtschaft beteiligt. Der kleinste Betrieb hatte zwei Mitarbeiter, der größte 38. Durchschnittlich verfügten die beteiligten Pilotunternehmen über 10,8 Beschäftigte, insgesamt über knapp 550. Die Betriebe verteilten sich auf die drei Regionen „Dortmund / Bochum“, „Wuppertal“ und „Köln“ sowie die Roll-Out-Region „Ostwestfalen / Bielefeld“.

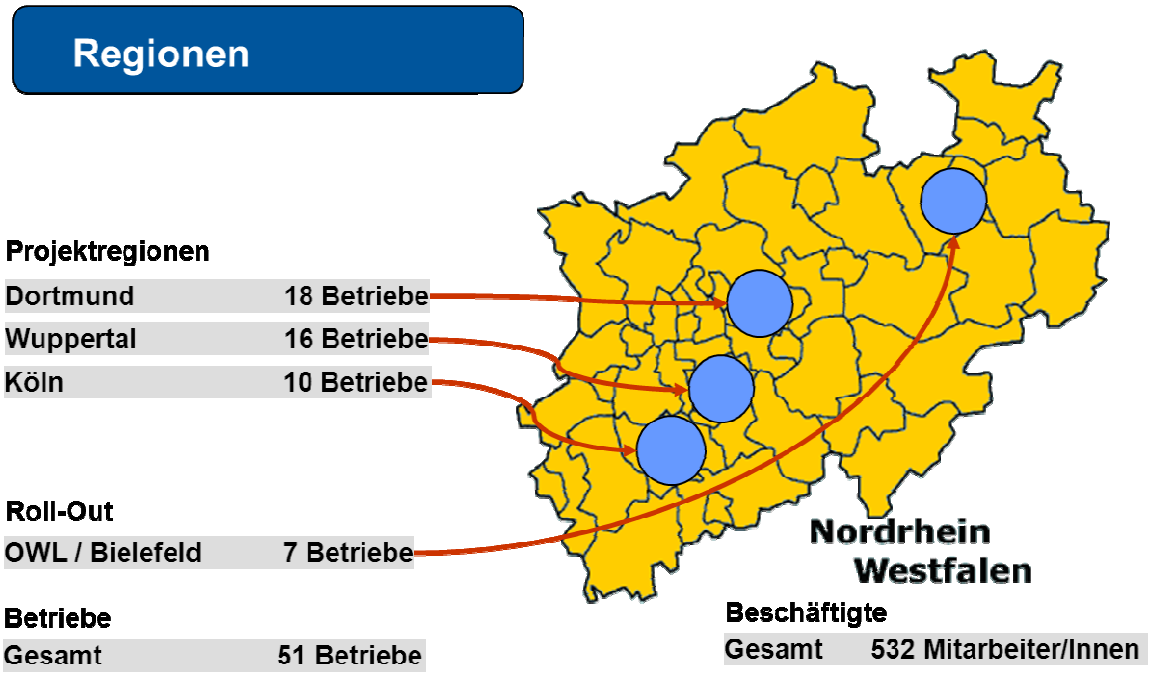

Abbildung 6: Projektregionen, Anzahl Pilotbetriebe und Beschäftigte

Gewerkeverteilung

Das Projekt war von Beginn für alle Gewerke geöffnet. Die entstandene Verteilung ist stark abhängig von den Betriebszugängen bzw. Akquisewegen (siehe Kapitel 5.1). Insgesamt haben sich 10 Gewerke am Projekt beteiligt, zusätzlich ein Architekt und mit der Raumfabrik in Wuppertal eine Kooperation in Form einer Aktiengesellschaft. Die stärkste Gruppe stellen die Dachdecker mit 18 Betrieben dar. Die Glaser und Maler waren mit sie-

ben bzw. 10 Betrieben ebenfalls gut vertreten. Daneben gab es noch fünf klassische Bauunternehmen und vier Elektrobetriebe im Projekt (Abbildung7).

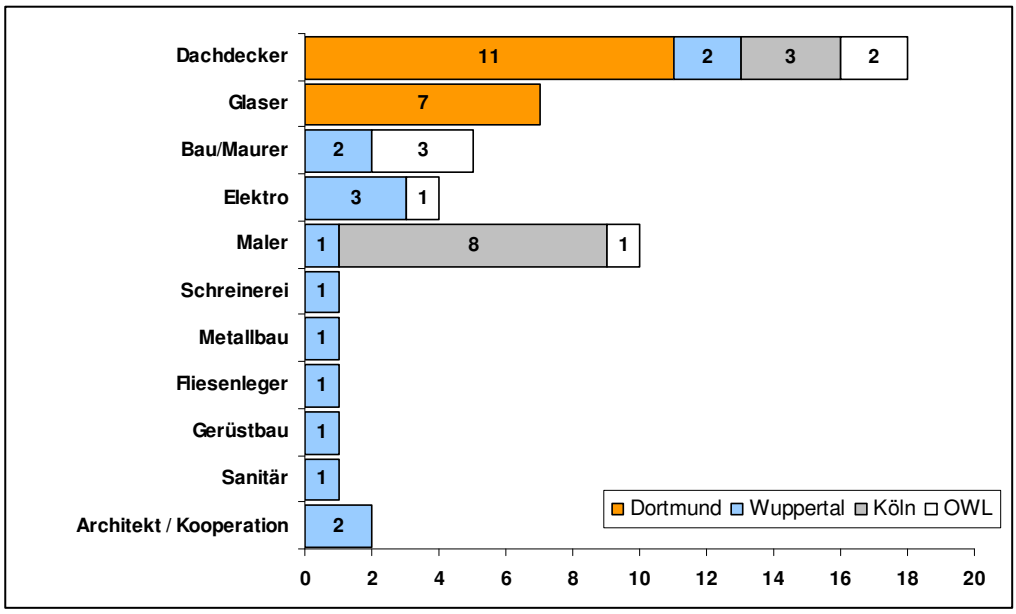

Abbildung 7: Gewerkeverteilung der Pilotbetriebe

Durchgeführte Maßnahmen, Aktivitäten und Interventionen

Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes 353 Analysen und Maßnahmen in den Pilotbetrieben durchgeführt (Abbildung 8). Davon entfielen 99 auf die Einstiegsanalysen. Von den 51 Betrieben haben 47 CASA-bauen durchgeführt, der Architekt alternativ KOMKO-bauen und die Raumfabrik als Kooperation KOOP-Bauen. Zwei weitere Unternehmen sind aufgrund existentieller Notlagen frühzeitig aus dem Projekt ausgestiegen. Dies zeigt, wie schwierig es ist, gerade die Betriebe, die Unterstützung benötigen zu erreichen (siehe Kapitel 5.1).

Von den Betrieben, die CASA-bauen durchgeführt haben, wurden 39 auf www.gute-bauunternehmen.de gelistet. Die übrigen Betriebe hatten kein Interesse daran, auf der Plattform aufgenommen zu werden. Insbesondere für die Glaser scheint eine Öffentlichkeitsarbeit in dieser Form nicht zielführend bzw. notwendig, da sie ihre Aufträge zu großen Teilen über Empfehlungen generieren. Andere Unternehmer haben Vorbehalte gegenüber einer Internetpräsenz mit Bewertungsmöglichkeiten und bemängelten die geringe Reichweite und den Bekanntheitsgrad der Seite. Schließlich gab es zwei Unternehmen, die gegenüber dem Internet und moderner Kommunikationstechnik gänzlich verschlossen waren und weder über eine eigene E-Mailadresse bzw. eine Homepage verfügten.

Der AWH-Standard konnte in 35 Betrieben durchgeführt werden. Obwohl das Instrument zu Beginn des Projekts neben CASA-bauen obligatorisch verstanden wurde, haben mehrere Betriebe aufgrund der hier zu betrachtenden sensiblen Daten nicht eingewilligt. Dies musste vom Projektteam akzeptiert werden. Erst im Laufe des Projekts konnte das Alternativ-Instrument BauWert-Check entwickelt werden, das in einer generalisierten Form betriebswirtschaftliche Kennwerte abfragt. Eine Erprobung wurde in sechs Betrieben durchgeführt.

Einstieg	
CASA-bauen	47
www.gute-bauunternehmen.de	39
AWH-Standard	35
BauWert-Check	6
Koop Bauen	1
Komko Bauen	1
Abstimmung & CASA-Star	
CASA-Star	47
Abstimmung	47
Vertiefende Analsyen	
ASA PLuS	20
Gesundheitscheck	27
BEP	19
AuG	25
Sonstige	10
Handlungsplan	
Abstimmung mit Zielvereinbarungen	36
Weiterführende Maßnahmen	
Hebe- und Tragetraining	5
Ernährungsberatung	1
Strategie- und Ziele	4
Führungscoaching	2
Kommunikationstraining	1
KVP-Moderation	2
Zweite Führungsebene	3
Kooperationen	3
Ersthelferausbildung	7
WS Delegieren	4
MA-WS zur GefB	2
Unterweisung / Prüfpläne	6
Gesamt Maßnahmen	**353**

Abbildung 8: Analysen und Maßnahmen im Projekt

Abstimmung

Für alle durchgeführten CASA-bauen Selbstbewertungen wurde der CASA-Star erstellt und als Interpretationsmedium und Visualisierung der Eingangsanalyse genutzt. Er half den Projektberatern, sich einen schnellen Überblick zu verschaffen und unterstützte die Argumentationen. Er war aber insbesondere für die Unternehmer eine wertvolle Orientierungshilfe.

Vertiefende Analysen

Aus dem Gesamtinventar von 10 Tools für die vertiefende Analyse haben sich vier Instrumente bewährt, die in Kombination alle Handlungs- und Problemfelder beleuchten können. Dies sind die ASA PLuS, der Gesundheitscheck, die BEP und der AuG (siehe Kapitel 5.2 und Kapitel 6.4). Nur bei besonderen Fragestellungen, wie einer anstehenden Unternehmensnachfolge, speziellen Innovationen oder tiefergreifenden Führungsproblematiken kamen die weiteren Instrumente zum Einsatz (Sonstige).

Handlungsplan

Zentrales Ergebnis der Aktivitäten im Betrieb sind die Handlungspläne mit Zieldefinitionen, Verantwortlichkeiten und Fristen. In 36 Betrieben konnten die Handlungspläne mit den Unternehmern abgestimmt werden und teilweise über die weiterführenden Maßnahmen mit der Umsetzung begonnen werden.

Dass nur 36 von 47 Betrieben erreicht wurden hat verschiedene Gründe. Vier Unternehmen haben sich wegen innerbetrieblicher Auseinandersetzungen in der Analysephase aus dem Projekt zurückgezogen. Die übrigen, insbesondere die kleineren Unternehmen, sind unabhängig vom Projektteam aktiv geworden und haben die Ergebnisse der Analysen eigeninitiativ verarbeitet und auf einen Handlungsplan verzichtet.

Weiterführende Maßnahmen

Mit 40 Maßnahmen hat das Projekt die Umsetzung der Handlungspläne begleitet. Die Bandbreite der unterschiedlichen Maßnahmen macht deutlich, wie betriebsindividuell die Handlungsbedarfe sind und welches Spektrum an Möglichkeiten berücksichtigt werden muss.

Zum Beispiel wurden Schulungen für alle Beschäftigten eines Betriebs durchgeführt, wie Hebe-Trage-Training, Rückenfit am Arbeitsplatz oder Ernährungskurse, die von den Projektpartnern selbst durchgeführt wurden. Daneben gab es zahlreiche Vermittlungen zu Fortbildungen und Kursen wie beispielsweise Erste-Hilfe-Kurse. Für die Unternehmer selbst wurden Führungs- und Strategiecoachings durchgeführt und es gab verschiedene Moderationen und Prozessbegleitungen. Zusätzlich konnten die Unternehmen zahlreiche Maßnahmen, die aus den Handlungsplänen hervorgingen, eigenständig umsetzen. Hierzu zählen unter anderem organisatorische Optimierungen, Arbeitskleidung-, Material-, Maschinen- und Hilfsmittelverwaltung bzw. Anschaffung etc.

Drop-Out-Quote

Von den 51 Betrieben die am Projekt teilgenommen haben, sind 9 Unternehmen vorzeitig ausgeschieden. Damit beträgt die betriebliche Drop-Out-Quote 17,6%. Die Tatsache, dass die meisten Unternehmen bis zum Ende des Projekts teilgenommen haben belegt, dass die Interventionen zielführend waren. Die wenigen Betriebe die ausgeschieden sind gaben betriebswirtschaftliche (andere Sorgen) oder zeitliche Gründe (keine personellen Ressourcen) an.

5 Praktische Umsetzung – Arbeitspakete – Meilensteine – Probleme

Das Kapitel beschreibt die Projektumsetzung und erläutert, wie das Projektteam vorgegangen ist, wie die einzelnen Arbeitspakete (AP) bearbeitet wurden, welche Arbeiten erfolgreich umgesetzt werden konnten und auf welche Probleme das Projektteam gestoßen ist. Die Abweichungen gegenüber dem ursprünglichen Projektplan werden erklärt und begründet. Den zugrundeliegenden Arbeits- und Zeitplan des Projektes finden Sie in Kapitel 10.1.

5.1 AP Netzwerk und Akquise

Durch langjährig bestehende, gute Kontakte des ASD der BG BAU zur Kreishandwerkerschaft (KHW) Dortmund und Lünen gelang es im Raum Dortmund, 19 Betriebe der Dachdecker-Innung und der Glaser-Innung zur Mitarbeit im Projekt zu gewinnen.

Anlässlich der Innungsversammlungen der Dachdecker und der Glaser im Herbst 2010 wurden die Ziele und die Vorgehensweise in BauWert InWest vorgestellt. Nicht zuletzt ist es dem Geschäftsführer der KHW Herrn Ass. Reichel und den Innungsobermeistern Herrn Struwe und Herrn Stadler zu verdanken, dass uns immerhin 18 Betriebe bis zum Projektende "treu geblieben" sind.

Ähnlich gelang die Gewinnung von Betrieben in Köln: Dort wurde BauWert InWest mit Unterstützung des Geschäftsführers der Innung Farbe RA Herr Ernst Girkes und des Innungsobermeisters K.H. Koch nach vorheriger Präsentation in der Innungsversammlung in insgesamt 8 Betrieben durchgeführt. Zuvor wurden auf Initiative des ASD "Letters of Intent" durch den Maler- und Lackierer-Innungsverband (LIV), die Handwerkskammer Dortmund (HWK), die Bauverbände Westfalen und die KHW Dortmund und Lünen unterzeichnet.

In Wuppertal und OWL bestanden bereits vor Projektbeginn enge Kontakte zu Unternehmensverbünden, die genutzt werden konnten. Diese zeichnen sich durch eine Gewerkemischung aus, während der Weg über die Innungen naturgemäß jeweils ein Gewerk anspricht. Je nach Zielsetzung und Bedarf sollte dies im Projekt berücksichtigt werden. Beispielsweise können unter den Innungsbetrieben Konkurrenzsituationen auftreten, die eine Vernetzung oder Kooperationen erschweren oder verhindern.

Der Weg über Innungen, Kreishandwerkerschaften oder Unternehmensverbünde die Betriebe zu erreichen hat sich damit als erfolgreiche Vorgehensweise erwiesen. Die Erfahrungen werden hier in erfolgsfördernde und hemmende Faktoren differenziert und skizziert.

BauWert-InWest war von Beginn an für alle Gewerke offen, lediglich die Betriebsgröße (5-25 Beschäftigte) und der regionale Standort waren Auswahlkriterien. Die Gewerkeverteilung im Projekt spiegelt die Zugangswege wieder. Erfolgreich waren prinzipiell zwei Wege der Akquise. Einerseits konnten, aufbauend auf bestehenden Kontakten einiger Projektmitglieder über die Kreishandwerkerschaften und die Innungen, Betriebe akquiriert werden. Andererseits wurden Betriebe über Unternehmensverbünde, wie in Wuppertal die Raumfabrik oder in Ostwestfalen-Lippe der Klimatisch e.V., erreicht. Abbildung 9 macht deutlich, dass das Projektteam in der Region Dortmund über die Kreishandwerkerschaften die Dachdecker- und die Glaserinnung erreichen konnten. Mit Überzeugungsarbeit und guten Kontakten ist es gelungen die Pilotbetriebe für das Projekt zu gewinnen. In Köln hat der Prozess deutlich länger gedauert, denn es hat keine bereits bestehenden Kontakte zu den Kreishandwerkerschaften und Innungen gegeben. Hier musste zunächst Vertrauen aufgebaut werden. Erst danach konnten 8 Betriebe für eine Projektteilnahme gewonnen werden.

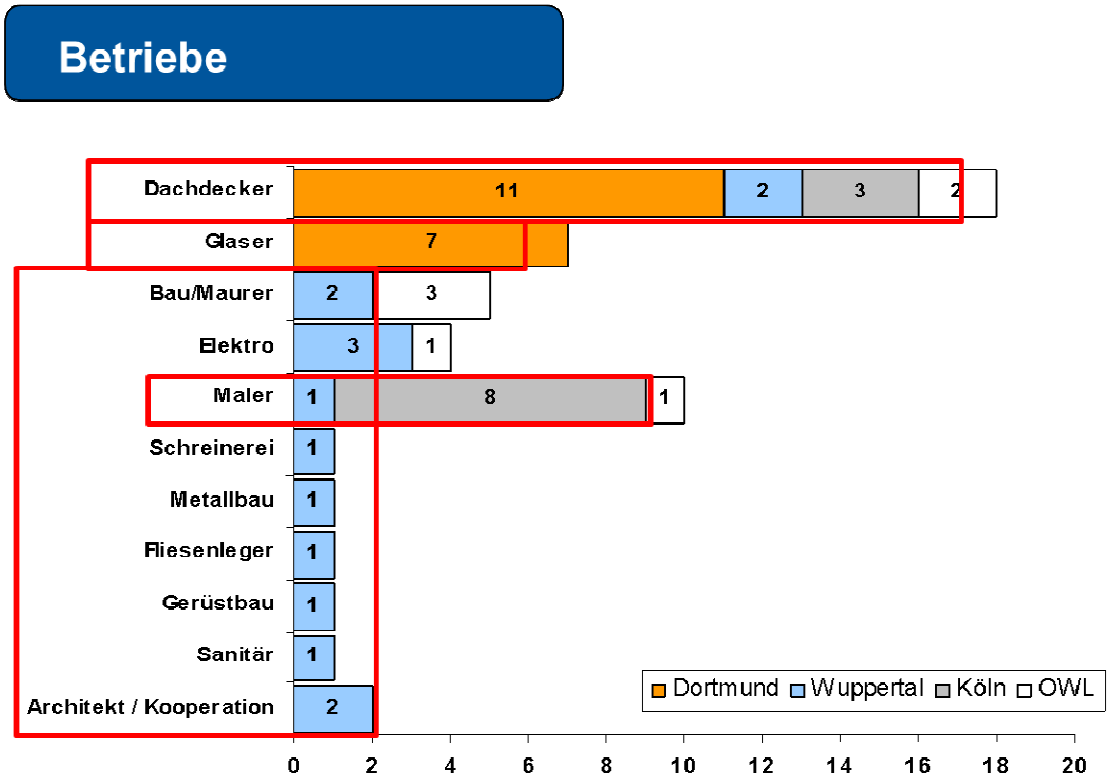

Abbildung 9: Gewerkeverteilung und Akquisezugang

Viele weitere Versuche per Telefon, per E-Mail oder Anschreiben Einzelbetriebe zu erreichen sind gescheitert. Über einen Verteiler Wuppertaler Handwerksunternehmen der AOK Rheinland/Hamburg wurden 75 Betriebe angeschrieben. Hierauf erfolgte keine Rückmeldung. Auch telefonisch ist es sehr schwierig Unternehmen zu überzeugen, sich die Projektidee anzuhören.

Dieses System war lediglich bei zwei Kölner Dachdeckern unter dem Einsatz großer zeitlicher Ressourcen erfolgreich. Auch die Befähigung von Mitarbeitern (beispielsweise der AOK) die als Fachberater tagtäglich in den Unternehmen vor Ort sind, hat sich als nicht zielführend erwiesen. Den Fachberatern ist es nicht gelungen, den Unternehmen die Projektidee nachvollziehbar und überzeugend näher zu bringen. Ihnen fehlte auch die notwendige Motivation und Identifikation mit dem Projekt.
Eine Problematik, die sich auch mit den bewährten Methoden nicht umgehen lässt, besteht darin, dass über diese Zugangswege in der Regel nur Unternehmen erreicht werden, die bereits sehr aktiv, vernetzt und engagiert sind sowie Unternehmen die in ihrer Region zu den Marktführern zählen und wirtschaftlich und personell gut aufgestellt sind. Die eigentlichen „Problemfälle“, die Unterstützung besonders benötigen, werden auf diesen Wegen nicht erreicht. Diesbezüglich wäre es sinnvoll, weiter Zugangswege aufzuschließen, eventuell über die Handwerkskammern.
Um Klein - und Kleinstbetriebe zukünftig besser zu erreichen, müssen neue Zugangswege erschlossen und gesucht werden. Dabei sind nicht nur die Verbände und Institutionen des Handwerks einzubinden sondern vor allem auch Kontakte zwischen Krankenkassen, Unfall - und Rentenversicherungsträgern, aber auch von niedergelassenen Haus - und Fachärzten zu Betriebsärzten und Arbeitsmedizinischen Zentren zu intensivieren.
Denkbar ist, dass auf diese Weise zukünftig in einer Region (vor allem auch in ländlichen Bereichen) " Präventionszentren " entstehen, die bei einer der genannten Institutionen ansässig sind, über entsprechende Fachkräfte und Instrumentarien verfügen und von dort aus die Kleinbetriebe in ihren Bemühungen um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte unterstützen.

Insgesamt lassen sich folgende **Grundsätze für die Betriebsakquise in Modellprojekten** ableiten:

- ➔ **Persönliche Unternehmensansprache:** Die persönliche Ansprache ist unbedingt erforderlich. Schriftliche, elektronische oder telefonische Informationen unterstützen die Akquise, können aber den persönlichen Kontakt nicht ersetzen. Die Unternehmen sollten über seriöse Multiplikatoren (Handwerkskammern, Innungen) erreicht werden.
- ➔ **Multiplikatoren nutzen:** Am besten werden Betriebe über Multiplikatoren erreicht, d.h. Kreishandwerkerschaften und Innungen, Unternehmensverbünde usw.
- ➔ **Kontakte nutzen:** Voraussetzung sind gute bestehende Kontakte zu den Multiplikatoren. Nur durch Vertrauen und Erfahrungen erfährt ein Projektteam die Unterstützung, die für eine erfolgreiche Akquise notwendig ist.

- ➔ **Bedarf der Zielgruppe treffen:** Nur ein Produkt bzw. Projekt, das den Bedarf der Zielgruppe trifft, hat Chancen auf Erfolg. Es ist entscheidend zunächst abstrakte oder weit entfernte Themen wie z. B. Fachkräftemangel, demografischer Wandel, Beschäftigungsfähigkeit, betriebsanschaulich darzustellen und zu zeigen, wie die Angebote des Projektes dem Unternehmer im Alltag helfen können.
- ➔ **Überzeugung und Identifikation mit dem Projekt:** Überzeugende Darstellung der Inhalte durch Projektmitglieder, die die Fragestellungen und Ziele des Projektes genau kennen, exakt darstellen und detaillierte Fragen beantworten können. Für Außenstehende ist es aufgrund der Komplexität und ggf. der mangelnden Identifikation mit dem Projekt schwierig, die Unternehmer so anzusprechen, dass ihr Interesse ernsthaft geweckt wird.
- ➔ **Klare Angaben zu den einzusetzenden Ressourcen:** Wichtig ist dabei, mit offenen Karten zu spielen. Es ist wenig zielführend, Unternehmern etwas zu versprechen, dass nicht, oder nur sehr unwahrscheinlich, erfüllt werden kann. Die Vorteile müssen klar benannt werden. Ebenso wichtig ist es, von Beginn an die einzusetzenden Ressourcen (Zeit und Geld) und Verpflichtungen für die teilnehmenden Unternehmen offen auszusprechen. Passiert dies nicht, läuft jedes Projekt Gefahr, im Laufe der Projektzeit seine Pilotbetriebe zu verlieren.
- ➔ **Individuelle Beratung:** Nachdem auf einer Veranstaltung bei mehreren Unternehmen das Interesse geweckt werden konnte, verabreden die Projektmitarbeiter betriebsindividuelle Beratungstermine. Diese finden vor Ort in dem Betrieb statt und dienen dazu, dem Unternehmer das Vorhaben im Detail zu erklären. Projektangebot, Möglichkeiten und die Bedingungen für die Projektteilnahme werden ausführlich besprochen. Umgekehrt wird der Unternehmer seine Erwartungen, Hoffnungen und Wünsche sowie seine Bedenken äußern.
- ➔ **Letter of Intent:** Der Teilnahmewunsch des Unternehmers sollte mit einem Letter of Intent fixiert werden. Dies ist gegenüber dem Förderer in der Regel Voraussetzung, jedoch hat der LOI etwas Bindendes und macht deutlich, wie ernst es dem Unternehmer mit der Teilnahme ist.

5.2 AP Entwicklung und Erprobung der Tools und Instrumente

Das Arbeitspaket Entwicklung und Erprobung der Tools und Instrumente umfasst zunächst die Entwicklung der BWIW-Systematik und im Anschluss die Entwicklung sowie die Anpassung der Analyse- und Beratungswerkzeuge.

5.2.1 Meilenstein: Entwicklung der BauWert Methode / Systematik

Es war eine Vorgehensweise zu erarbeiten, die den Klein- und Kleinstunternehmen im Projekt systematisch und in aufeinander aufbauenden Schritten zielführend konkrete Optimierungspotenziale zur Bewältigung des Demografischen Wandels aufzeigt. Zugleich sollte das Vorgehen sicherstellen, dass die mitwirkenden Betriebe die Verbesserungsansätze als ihre unternehmensspezifischen Maßnahmen akzeptieren und damit deren Umsetzung aktiv unterstützen. Darüber hinaus war das Verfahren begrifflich und methodisch so zu gestalten, dass es den Betrieben einen leichten Zugang zur Identifizierung von Verbesserungsbereichen bietet und zu einer nachhaltigen Bearbeitung von Problembereichen motiviert.

Das BWIW-Verfahren baut daher auf eine Selbstbewertung des Unternehmens (CASA-bauen) auf, die für das Baugewerbe besonders wichtigen Handlungsfeldern (Arbeitsschutz, Personal und Gesundheit, Organisation und Produktivität, Strategie und betriebliche Entwicklung, neue Geschäftsfelder und Kooperation) analysiert. Ergänzt werden diese Einschätzungen durch eine Bewertung der wirtschaftlichen Robustheit des Unternehmens. Die Ergebnisse der Selbstbewertung werden in ihrer Zuordnung zu den o.g. Handlungsfeldern abgebildet, sodass die wichtigsten Lösungsansätze vorbereitend für die konkrete Planung von Maßnahmen abgeleitet und umgesetzt werden.

Im zweiten Schritt werden die in der Selbstbewertung als Problembereiche markierten Handlungsfelder mittels Detailanalysen genauer unter die Lupe genommen. Es werden Hintergründe und Ursachen ermittelt und Verbesserungsmaßnahmen erarbeitet. Im dritten Schritt werden durch Beratungsgespräche und betriebsinterne Workshops konkrete Verbesserungsmaßnahmen und dazu gehörige Aufgaben erarbeitet, Umsetzungsschritte geplant und in betrieblichen Handlungsplänen festgehalten.

5.2.2 Meilenstein: Entwicklung der Instrumente

Es wurden verschiedene Werkzeuge und Instrumente entwickelt, mit deren Hilfe bei Bedarf in den einzelnen Handlungsfeldern vertiefende Analysen umgesetzt werden konnten. Zunächst musste auf Basis der langjährigen Berufserfahrungen der Projektpartner und auf Basis vorausgegangener Projekte für jedes vorgesehen Werkzeug eine Erstfassung erarbeitet werden. In der ersten Phase der Betriebsberatung wurden diese dann in Betrieben hinsichtlich ihrer begrifflichen, inhaltlich methodischen und technischen Tauglichkeit erprobt.

Im zweiten Schritt erfolgte die Auswertung der Erkenntnisse aus dieser Erprobungsphase. Neben der Anpassung methodisch didaktischer Unzulänglichkeiten wurden als notwendig erachtete inhaltliche Ergänzungen hinzugefügt und eine endgültige Fassungen erstellt.

Dabei hat sich in der Praxis gezeigt, dass neben dem obligatorischen Einsatz der CASA-bauen eine Selbstbewertung im Rahmen der Eingangsanalyse und auch die Berücksichtigung betriebswirtschaftlicher und strategischer Aspekte notwendig ist.
Dies wurde im Projekt mit Hilfe der „Unternehmensbewertung im Handwerk“ nach AWH-Standard durchgeführt. Die Durchführung dieser Unternehmensbewertung nach AWH-Standard darf nur durch entsprechend geschulte und qualifizierte Berater durchgeführt werden. Um diese Hürde auch mit Blick auf den Transfer zu umgehen, wurde im Rahmen des Projektes der BW (BauWert)-Check entwickelt, mit dem die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens zielführend analysiert werden kann. In Anlehnung an das CASA-bauen-Format werden im BW-Check, Fragen zur wirtschaftlichen Situation, Personalentwicklung, Produkt-, Kunden- und Lieferantenorientierung gestellt. Dabei hilft die aus CASA-bauen bekannte Einschätzung nach dem Ampelsystem dem Unternehmer, bei der Beantwortung der einzelnen Fragestellungen und dem Festlegen von ersten Gestaltungsmaßnahmen. Im Projektverlauf zeigte sich, dass einige Unternehmen mit der Interpretation der vielschichtigen Ergebnisse Probleme hatten. Aus diesem Grund wurde viel Zeit und Energie in die Entwicklung einer visualisierten Ergebnisdarstellung, dem CASA-Star, investiert, die eigentlich im Projektantrag nicht vorgesehen war.

Mit dem CASA-Star wurden die Antworten der CASA-bauen Selbstbewertung als Punktwerte den fünf Handlungsfeldern zugeordnet. Die Ergebnisse der Selbstbewertung werden dann in Form eines Spinnendiagramms im CASA-Star dargestellt (siehe Erläuterungen Kapitel 6.4.3). Auch die Resultate des betriebswirtschaftlichen BW-Checks werden in den CASA-Star als Balkendiagramm überführt (Abbildung 10).

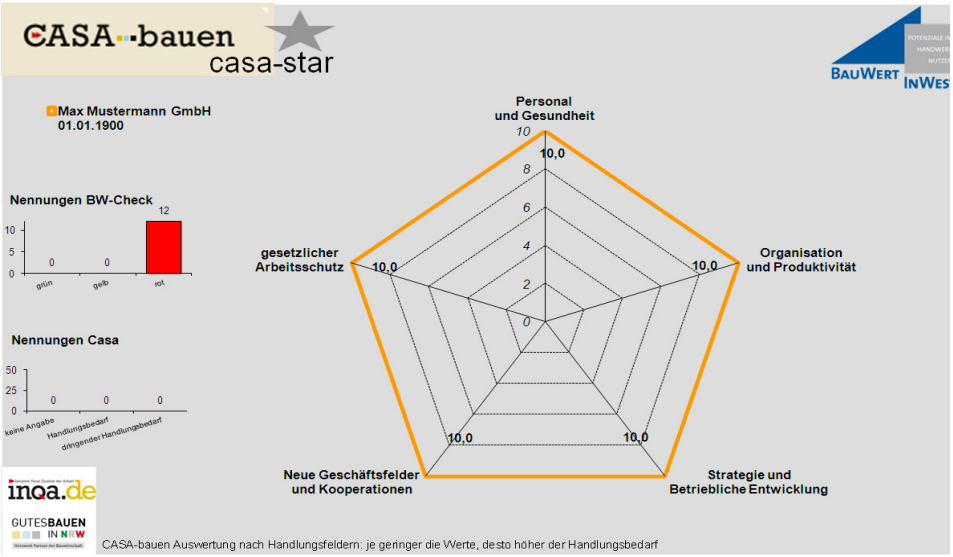

Abbildung 10: CASA-Star Auswertung

Die Abbildung 11 veranschaulicht den zeitlichen Einsatz der BauWert-Instrumente, die sich im Beratungsprozess als zielführend erwiesen haben. Für die vertiefenden Analysen sind in der Regel Experten hilfreich, die entweder den Prozess moderieren (ASA PLuS), das entsprechende Expertenwissen mitbringen (AuG, BEP) oder qualifiziert für medizinische Untersuchungen sind (Gesundheitscheck). Zusätzlich wurden die umsetzungsunterstützenden Handlungshilfen aus dem Projekt CHRONOS in der Darstellung verortet und in der Toolbox verlinkt.

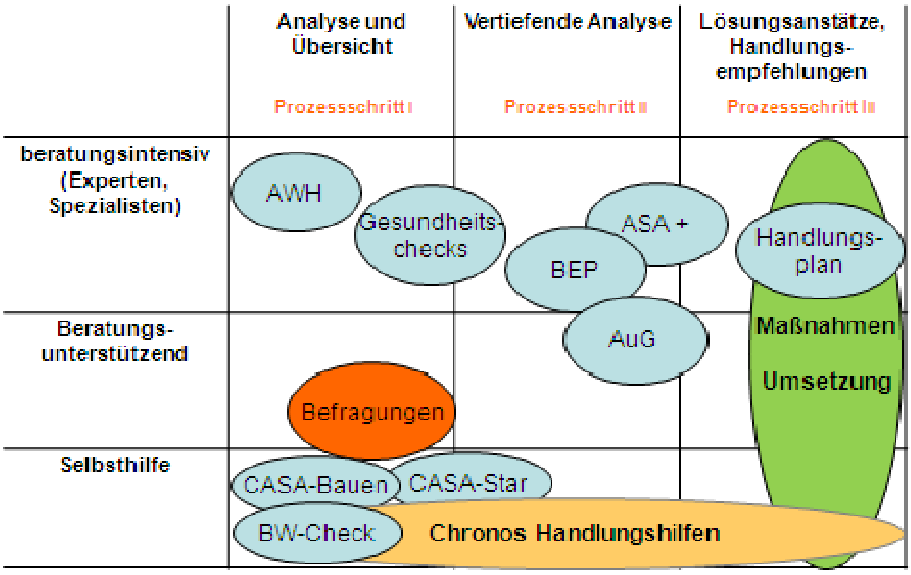

Abbildung 11: Prozessschritte und Beratungsintensität der Tools

5.3 AP Workshops, Seminare, Schulungen

Das Arbeitspaket „Workshops, Seminare, Schulungen“ beinhaltet die Konzeption und die Durchführung überbetrieblicher Veranstaltungen, die die inhaltlichen Bedarfe und Handlungsfelder der Betriebe aufgreifen und vermitteln. Zusätzlich wurden die Veranstaltungen als Vernetzungsknoten für die regionalen Unternehmen konzipiert.

Meilenstein – Konzeption der Themen und Inhalte

Nach der ursprünglichen Projektskizze sollten die Workshops und Seminare bereits im Frühjahr 2012 beginnen. Aufgrund von Verzögerungen in der betrieblichen Umsetzung hat sich auch dieses Arbeitspaket nach hinten verschoben. Ein weiterer Grund dafür waren aber auch die umfangreichen Vorarbeiten, die von den Erfahrungen und Ergebnissen aus den betrieblichen Beratungsprozessen abhingen. Das Projektteam hat konkret nach relevanten und für die Unternehmer interessanten Themen gefragt und diese sowohl aus den Unternehmensmeinungen als auch den Analyseergebnissen und den ermittelten

Handlungsfeldern abgeleitet. Hierzu gehören u.a. „Mitarbeiterorientiertes Führen“, „Stressmanagement für Führungskräfte und Mitarbeiter“, „Arbeitsschutzthemen“ oder „Allgemeine Gesundheitsthemen“, die für viele Unternehmen von Interesse sind und die individuellen Handlungspläne sinnvoll ergänzen.

Nach der Identifizierung und der Definition der in Frage kommenden Themenbereiche begann die Konzeption der Inhalte der Seminare. Die Projektpartner konnten teilweise zwar auf bereits existierende Skripte aufbauen, jedoch erforderte die spezielle Zielgruppe – KKU der Bauwirtschaft – besondere Rahmenbedingungen und Schwerpunktsetzungen, die berücksichtigt werden mussten. Die oft familiären kleinbetrieblichen Strukturen, die Arbeit auf der Baustelle, spezielle körperliche Belastungen und andere Merkmale der Branche fanden Eingang in die Konzepte.

Zusätzlich ist es von großer Bedeutung, die organisatorischen Rahmenbedingungen handwerkerfreundlich zu gestalten. Die folgenden Kriterien wurden entsprechend der Wünsche der Betriebe gestaltet:

- Dauer: maximal 2-4 Stunden
- Zeit: spät nachmittags / früher Abend, eher am Ende einer Arbeitswoche
- Orte: Angebote an allen drei Standorten Köln, Dortmund und Wuppertal, regionale Nähe, gute Erreichbarkeit
- Saisonale Orientierung auf die auftragsschwächeren Wintermonate

Im September 2012 konnte das inhaltliche und organisatorische Konzept mit überbetrieblichen Seminaren, Workshops und Erfahrungsaustauschen fertiggestellt werden. Das Projektteam hat es als Broschüre veröffentlicht und zwischen Oktober 2012 und April 2013 insgesamt 34 Veranstaltungen angeboten, die sich mit den folgenden Themen befassten:

- Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten
- Führen mit Zielen
- Persönliches Stressmanagement für Mitarbeiter
- Persönliches Stressmanagement für Führungskräfte
- Ergebnispräsentation der Gesundheitsanalysen
- Meine Gesundheit im Fokus
- Die Belastungsanalyse als Basis eines alternsrobusten Baubetriebes
- Die Qualifikationsbedarfs- und Personalrisikoanalyse für erfolgreiche Personalpolitik
- Nachwuchswerbung und Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei der Ausbildung
- Erfolgreiche Kooperation in der Bauwirtschaft
- Aufbau und Erhalt der Arbeitsschutzorganisation
- Der Kunde ist König – Qualitätserwartungen der Kunden verstehen und erfüllen

- Auftrags- und Baustellenbewertung

Meilenstein – Durchführung der Seminare

Trotz des ursprünglich großen Interesses der Betriebe an den Seminaren und der Berücksichtigung der handwerkerfreundlichen Kriterien bei der Organisation, blieben die Teilnehmerzahlen sehr gering. Nach Veröffentlichung der Broschüre haben die Unternehmen diese postalisch, mit der Bitte, sich für die für sie interessanten Veranstaltungen anzumelden, erhalten. Zusätzlich wurde in den persönlichen Beratungen vor Ort das Seminarangebot angesprochen und beworben. Dennoch blieben die Anmeldezahlen deutlich unter den Erwartungen.

Im Frühjahr 2013 wurden zusätzliche Seminartermine für viele der Themen angeboten und per Mail bekanntgegeben sowie persönlich beworben, doch auch beim zweiten Versuch blieben die Anmeldungen hinter den Erwartungen.

Insgesamt wurden 34 Seminare und Workshops sowie Erfahrungsaustausche angeboten. Davon fanden zehn Veranstaltungen in dem geplanten Format statt, an denen insgesamt 47 Personen teilgenommen haben. Zusätzlich wurden fünf Veranstaltungen aufgrund geringer Anmeldungen bzw. kurzfristiger Absagen als individuelle Coachings durchgeführt mit insgesamt sieben Teilnehmern. 18 Veranstaltungen wurden bereits im Vorfeld oder sehr kurzfristig abgesagt (Abbildung12). Ein weiteres Seminar wird auf speziellem Wunsch der Dachdeckerinnung Dortmund im September 2013 stattfinden. Hierzu liegen bereits zwölf Anmeldungen vor.

Einerseits hat das Projektteam die Resonanz auf die Seminare als enttäuschend empfunden, andererseits ist zu betrachten, dass insgesamt 54 Teilnehmer die Veranstaltungen besucht haben. Bei 51 Projektbetrieben muss dieser Wert als erfolgreich bezeichnet werden. Es ist einzuräumen, dass das Projektteam die Grundgesamtheit der Pilotbetriebe überschätzt hat und es z.B. einer Öffnung für weitere Innungsbetriebe bedurft hätte, um die Teilnehmerzahlen weiter zu erhöhen.

In der Regel sind, insbesondere die kurzfristigen Absagen, dem Alltagsgeschäft geschuldet. Ein neuer Auftrag, die Kompensation eines krankheitsbedingten Ausfalls oder unerwartete Probleme haben immer Priorität gegenüber fortbildenden Maßnahmen. Als weiteren Grund haben einige Unternehmer geäußert, dass insbesondere persönliche Themen wie Stressmanagement oder Führungsqualität ungern mit den Konkurrenten besprochen werden.

Seminare BauWert InWest
30.07.2013

	Seminare	Teilnehmer
Seminar hat stattgefunden	10	47
Coaching anstatt Seminar	5	7
Seminar entfällt	18	
Seminar findet noch statt	1	bisher 54

Seminartitel	Datum	Referent	Ort	Raum	Teilnehmer
E-009 Nachwuchswerbung	26.10.2012	Flocken	Wuppertal	entfällt	
E-013 Auftrags- und Baustellenbewertung	16.11.2012	Flocken	Wuppertal	RF	8
E-010 Kooperation in der Bauwirtschaft	23.11.2012	Flocken	Wuppertal	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	29.11.2012	Spanke	Dortmund	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	30.11.2012	Spanke	Wuppertal	entfällt	
E-011 Aufbau der AS-Organisation	07.12.2012	Berens/Fl	Bochum	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	07.12.2012	Spanke	Köln	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	10.01.2013	Spanke	Dortmund	entfällt	
Belastungsanalyse Baubetrieb	11.01.2013	Berens/Fl	Bochum	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	16.01.2013	Spanke	Wuppertal	entfällt	
Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten	17.01.2013	Spanke	Dortmund	AMD	4
Ergebnispräsentation Befragung/Gesundheitsanalyse	17.01.2013	Nölle	Dortmund	Betrieb/Coaching	1
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	18.01.2013	Spanke	Köln	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	24.01.2013	Spanke	Dortmund	AMD	4
Meine Gesundheit im Fokus	29.01.2013	Salamon / Schauerte	Dortmund	Unternehmen Voss	2
Führen mit Zielen	30.01.2013	Dammer	Dortmund	AMD	4
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	31.01.2013	Spanke	Dortmund	AMD	4
S-008 Qualifikationsbedarfsanalyse	01.02.2013	Berens/Fl	Bochum	entfällt	
S 002 Führen mit Zielen	05.02.2013	Dammer	Wuppertal	entfällt	
Ergebnispräsentation Befragung/Gesundheitsanalyse	05.02.2013	Nölle	Bochum	Betrieb/Coaching	1
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	07.02.2013	Spanke	Wuppertal	entfällt	
Führen mit Zielen	13.02.2013	Dammer	Köln	IBGF	1
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	14.02.2013	Spanke	Wuppertal	RF	5
Meine Gesundheit im Fokus	14.02.2013	Schauerte /Salamon	Köln	entfällt	
Passgenaue Instrumente für kleine Dachdeckerbetriebe	15.02.2013	Nölle/Dammer	Dortmund	AMZ	8
E-Vergabe für öffentliche Auftrag	19.02.2013	Welf Schröter	Köln	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	21.02.2013	Spanke	Köln	IBGF	1
S-001 Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten	22.02.2013	Spanke	Köln	entfällt	
Persönliches Stressmanagement (Führungskräfte)	28.02.2013	Spanke	Köln	IBGF	2
Ergebnispräsentation Befragung/Gesundheitsanalyse	05.03.2013	Nölle	Köln	entfällt	
Passgenaue Instrumente für Glaser	05.03.2013	Nölle/Dammer	Dortmund	AMZ	6
Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten	08.03.2013	Spanke	Wuppertal	entfällt	
Meine Gesundheit im Fokus	14.03.2013	Salamon	Dortmund	AMD	3
Handwerk - Flexibilität - Stabilität (HaFlexSta)	19.09.-21.09.	Dammer/Berens	Dortmund	KHW Dortmund	12

Abbildung 12: Seminare, Workshops, Erfahrungsaustausch - Übersicht Durchführung

Diejenigen Unternehmer, die an den Veranstaltungen teilgenommen haben, äußerten sich sehr positiv zu den Inhalten und anregenden Diskussionen. Das Zitat eines Teilnehmers des Seminars „Mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten“ verdeutlicht die möglichen Effekte und Wirkungen: „Ab morgen werde ich versuchen, meine Mitarbeiter anders anzusprechen, wenn etwas schief läuft!“.

5.4 Projektbegleitende Arbeitspakete

5.4.1 AP Öffentlichkeitsarbeit

Die Vermarktung und öffentlichkeitswirksame Verbreiterung des Projektes BauWert-InWest war über den gesamten Projektzeitraum eines der wesentlichen Ziele des Projektteams. Aus diesem Grund wurden alle öffentlichen Publikationen und Werbemittel seit Beginn des Projektes nach einem gemeinsamen Grundlagenkonzept erstellt und in Abstimmung mit der beauftragten Werbeagentur K2 umgesetzt.

So entstand ein gemeinschaftliches Corporate Design, welches sich in den verschiedenen Werbematerialien wie Projektflyer, Briefpapier, Visitenkarten sowie dem Präsentationsmaster wiederfindet. Außerdem wurde ein Rollup erschaffen, welches der Öffentlichkeit zur Projekt-Auftaktveranstaltung präsentiert wurde. Die Homepage unter www.bauwert-inwest.eu und www.bauwert-inwest.de ist seit Februar 2011 online.
Die Homepage ist verknüpft mit den Homepages der vier Kooperationspartner. Auf diesem Weg ist die Verlinkung mit den Projekthomepages des Förderschwerpunktes gegeben. Dies soll dazu beitragen, einen öffentlichkeitswirksamen Effekt zu erzielen und den Transfer der Ergebnisse sicher zu stellen. Darüber hinaus wird auf der Projekthomepage durch explizite Verweise ein noch stärkerer Bezug zu INQA-Bauen NRW sowie den Referenzinstrumenten, wie z.B. CASA-bauen, hergestellt.
Im Zuge des Projektverlaufes wurde, neben der permanenten Aktualisierung der Homepage, ein umfassendes Seminarkonzept in Broschürenform erstellt, ein „Leitfaden zum Umgang mit Finanzdienstleistern“ als Ergebnis des Bankendialoges entwickelt und eine „Analog-Toolbox“ in Form eines Memoryspiels als Give-Away auf der Abschlussveranstaltet hervorgebracht.
Neben den eigenen Publikationen ist das Projektteam auf öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen aktiv, um das Projekt vorzustellen und über die Zielsetzungen zu informieren.

Das Projekt wurde in folgenden Zusammenhängen vorgestellt:

09.09.2010	Vorstellung des Projektes „Gutes Bauen in NRW“, Düren
17.09.2010	EU-Projekt „Stop 4 Business“ (Projekt zum Nachhaltigen Bauen), Stuttgart
06.10.2010	26. Arbeitsmedizinischen Jahrestagung des VDBW (Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte), Ulm
01.10.2010	Fachtagung „Arbeitsmedizin und Psychosomatik“ der TU München;
04.11.2010	BMBF-Projekt „Innostrat“ (Projekt zu Innovationsstrategien im Mittelstand), Köln
23.11.2010	Bundesplenum „Offensive Mittelstand“, Dresden
09.12.2010	KNM-Partnertreffen, Dortmund
17.12.2010	Netzwerk OWL der Offensive Mittelstand, Bielefeld
26.01.2011	Gespräch bei der Kreishandwerkerschaft Dortmund und Lünen, zur Vorbereitung des Banken-Workshops am 05.05.2011 sowie der internen Auftaktveranstaltung am 24.03.2011 in Köln.
02.02.2011	InnovationCity Ruhr, Essen
15.02.2011	Bundesplenum „INQA-Bauen“, Frankfurt

03.03.2011	Marketingagentur fact3, Kassel
13.04.2011	International Construction Trade Fair; Brünn (Tschechien)
19.04.2011	European Enterprises Network; Mülheim/Ruhr
27.04.2011	Auftakt BMAS-Förderlinie; Berlin
27.05.2011	Projektplenum CESATRA (EU-Projekt zur Ausbildung in Arbeitssicherheit für die Bauwirtschaft), Krefeld
15.06.2011	INQA-Bauen Bundes-AG „Nachhaltigkeit“, Ostfildern
29.06.2011	Consense (Messe für nachhaltiges Bauen), Stuttgart
30.06.2011	Bauzentrum Stadt München
08.09.2011	Sitzung INQA-Bauen NRW, Essen
21.09.2011	INQA-Bundesplenum INQA-Bauen, Berlin
15.02.2012	INQA-Bundesplenum INQA-Bauen, Frankfurt
29.02.2012	Gutes Bauen in Sachsen-Anhalt (weitere Termine: 18.04. und 20.07.2012)
01.03.2012	Gutes Bauen in NRW
12.03.2013	Vorbereitung „Woche der Bauqualität“ (weitere Termine: 23.05. und 25.06.2012)
26.03.2012	Öffentliche Fachtagung zum Thema Arbeit-Gesundheit-Lernen, 25-jähriges Bestehen BIT, Bochum
20.04.2012	Nassauische Heimstätten, Nassau
23.04.2012	INQA Offensive Mittelstand (weitere Termine: 09.05. und 02.07.2012)
26.04.2012	CASA-bauen-Beratertreffen, Karlsruhe
03.05.2012	Gesellschaft für Arbeitswissenschaft
11.05.2012	GIB NRW, Essen
16.08.2012	Energieimpuls OWL, Bielefeld
22.08.2012	Europäischer Bildungsverbund, Magdeburg
05.06.2013	DNBGF-Konferenz, Bonn, Forum 7, „Wie tickt der Kleinbetrieb“
26.06.2013	Ergebnis- und Toolboxpräsentation im Rahmen der Abschlussveranstaltung BauWert InWest in der Kölner Wolkenburg
10.07.2013	Ergebnis- und Toolboxpräsentation im Netzwerk „Gutes Bauen in NRW“ in Dortmund
08.08.2013	Ergebnis- und Toolboxpräsentation auf der Abschlussveranstaltung „Chronos“ in Berlin
27.08.2013	Ergebnis- und Toolboxpräsentation beim Projektabschluss für die Betriebe in Dortmund
13.09.2013	Ergebnis- und Toolboxpräsentation im Rahmen der Abschlussveranstaltung des Förderschwerpunktes Demografie in der Bauwirtschaft in Berlin

Im Rahmen der „Offensive Gutes Bauen“ fand am 21.01.2013 die Eröffnungsveranstaltung NRWs in der Handwerkskammer in Düsseldorf statt. BauWert InWest war mit einem Informationsstand und dem aktuellen Flyer vertreten. Mit dem Netzwerk „Gutes-Bauen-in-NRW“ wurden weitere Rahmenaktivitäten begleitet.
Die Öffentlichkeitsarbeit ist – insbesondere zum Projektabschluss – sehr eng mit der Verwertung, der Verbreitung, dem Transfer und der Nachhaltigkeit verknüpft (vgl. Kap. 8).
Eine Vorstellung des Projektes erfolgte ebenfalls in den Institutsnachrichten des IBGF. Die digitalen Institutsnachrichten erreichen 3.561 Adressaten und damit alle Kunden und Netzwerkpartner des IBGF. IN-Nachrichten des Instituts für Betriebliche Gesundheitsförderung GmbH, Ausgabe 3 / 2010: BauWert InWest Modellprojekt für Klein- und Kleinstunternehmen der Bauwirtschaft gestartet
http://www.bgf-institut.de/IN/IN0310/IN0310.html
Während der gesamten bisherigen Projektlaufzeit erfolgten regelmäßige Gespräche und ein Austausch mit dem Hauptgeschäftsführer der Kreishandwerkerschaft Dortmund und Lünen, Herrn Ass. Reichel. Ebenso wurden Gespräche mit der Handwerkskammer Dortmund geführt. Das Projekt BauWert InWest war dem früheren Hauptgeschäftsführer, Herrn Tillmann, ebenso wie dem Präsidenten der HWK Do und Präsidenten des ZDH, Herrn Otto Kentzler, bereits aus vorherigen Gesprächen bekannt. Herr Tillmann benannte einen Mitarbeiter der Handwerkskammer Dortmund für die Arbeitsgruppe „Bildung in der Bauwirtschaft“ des regionalen INQA-Netzwerkes „Gutes Bauen in NRW“ benennen.
Herr Tobias Berens stellte das Projekt im BIT vor. Eine regelmäßige Berichterstattung (alle sechs Wochen) soll den hausinternen Transfer sicherstellen. Auch im BGF-Institut wurden die Berater regelmäßig über den Stand des Projektes informiert.

5.4.2 AP Zukunftsdialog mit Finanzdienstleistern

Die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertsteigerung für kleine und kleinste Unternehmen der Baubranche unter den Bedingungen des demografischen Wandels zu erhalten und zu verbessern ist eines der Hauptziele von BauWert InWest. Zusätzlich zu den betrieblichen Aktivitäten hat das Projektteam einen Zukunftsdialog mit Finanzdienstleistern initiiert.
Das Projektteam wollte erfahren, inwieweit CASA-bauen Einfluss auf die Kreditvergabe und das Rating für Handwerksbetriebe nehmen kann, was Handwerksunternehmen beim Umgang mit Finanzdienstleistern beachten sollten, um ihre Position zu stärken und welche häufigen Fehler vermieden werden können. Mit einem Expertenteam der Stadtsparkasse Köln/Bonn, Vertretern von Coface Deutschland und der Sozialkasse Bau fanden regelmäßige Gespräche zu verschiedenen Themenschwerpunkten statt. Dabei wurde deutlich, dass die betriebswirtschaftlichen Zahlen eines Unternehmens die Bewertungsgrundlage für eine Kreditvergabe sind.

Darüber hinaus haben die Finanzberater Handlungs- und Endscheidungsspielräume. Um diese als Handwerksunternehmen effizient nutzen zu können, ist die intensive Auseinandersetzung mit CASA-bauen eine ideale Voraussetzung. Zusätzlich kommt es auf den Umgang mit dem Finanzberater an.
Die wichtigsten Ergebnisse und die wesentlichen Erkenntnisse hat das Projektteam in der Broschüre „Kreditvergabe und Rating für Handwerksunternehmen“ (www.bauwert-inwest.de) dargestellt und für alle Unternehmer nutzbar gemacht.

5.4.3 AP Evaluation – Systemische Netzwerkanalyse – SNA

Die Systematische Netzwerkanalyse (SNA) misst zu drei Erhebungszeitpunkten die zwischenbetrieblichen Kontakte und Vernetzungen in den drei Regionalverbünden Dortmund, Wuppertal, Köln. Zusätzlich werden über eine Befragung die Indikatoren „Innovationen“ und „Auftragsvolumen“ zur Einschätzung der wirtschaftlichen Entwicklung der Pilotbetriebe seit Projektbeginn erhoben. Das Item „Krankenstand“ kann Hinweise über die Gesundheitssituation und deren Entwicklung liefern. Zum derzeitigen Zeitpunkt konnte die dritte Befragungswelle und die damit einhergehende Auswertung noch nicht abgeschlossen werden. Aus diesem Grund kann hier lediglich ein Zwischenfazit mit dem Vergleich zwischen 2011 und 2012 gezogen werden. Die ausführlichen Ergebnisse werden in einem gesonderten Evaluationsbericht (www.bauwert-inwest.de) dargestellt.

Vernetzung

Wie schon bei der zweiten Erhebung ersichtlich, sind tendenziell in den Teilprojekten die bereits 2011 befragt wurden (Dortmund und Wuppertal), Vernetzungseffekte auszumachen, die für die Dortmunder Betriebe auf Projekttreffen und den vermehrten Austausch zwischen den Teilnehmern zurückzuführen sind. In der Wuppertaler Projektgruppe, die ein bereits lange vor Projektbeginn intensiv kooperierendes Netzwerk darstellt, ist eine andere interessante Entwicklung aufgetreten. Dort hat es in 2012 gegenüber 2011 eine Verschiebung der intensiven Kontakte gegeben, zuvor eher wenig eingebundene Netzwerkmitglieder sind sichtbar stärker in gemeinsame Prozesse eingebunden worden.

Innovationen

Unter Berücksichtigung der oben gemachten Einschränkungen, weisen die Ergebnisse für 2012 eine Zunahme der Zahl der Innovationen in der Dortmunder Projektgruppe auf, für Wuppertal ist die Zahl nahezu konstant. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Reife dieser beiden Netzwerke, ist diese Entwicklung nicht überraschend, denn im „alten“ Wuppertaler Netzwerk können die Effekte der Projektteilnahme nicht entsprechend derer in dem Dortmunder „jungen“ Netzwerk sein.

Interessant ist die Verschiebung bei den Innovationen. Die Anzahl der neu in das Angebot aufgenommenen Produkte hat sich 2012 gegenüber 2011 sowohl in Dortmund als auch in Wuppertal verringert. Demgegenüber haben sich die Innovationsaktivitäten „neue Strukturen im Unternehmen“ in den befragten Unternehmen erhöht. Sollte dieser Trend sich 2013 bestätigen, wäre dies ein starker Hinweis dafür, dass das Projektziel „Innovationen zu erhöhen“ erreicht wurde. Für Bielefeld und Köln können noch keine Aussagen getroffen werden, da die Umfrage dort 2012 erstmalig stattgefunden hat (Abbildung 13).

Innovationen										
Erhebung / Zeitraum	Antworten	neue Produkte entwickelt	neue Produkte ins Angebot aufgenommen	neue Geschäfts-felder erschlossen	die Zusammen-arbeit mit anderen Unternehmen begonnen	neue Formen der Zusammen-arbeit im Unter-nehmen	neue Arbeits-abläufe eingeführt	neue Strukturen im Unter-nehmen	Sonstige Innovationen	
Dortmund 2012	16	4	7	5	4	3	7	7	3	40
Dortmund 2011	16	3	9	7	2	3	6	nicht gefragt	1	31
Wuppertal 2012	6	1	2	3	1	2	2	3	1	15
Wuppertal 2011	5	1	4	1	3	2	3	nicht gefragt	2	16
Bielefeld 2011	4	0	2	1	3	2	2	2	1	13
Köln 2011	6	0	3		1	1	2	2	1	10
		9	27	17	14	13	22	14	9	125

Abbildung 13: Innovationen in den Pilotbetrieben der Regionalverbünde

6 Zentrale Projektergebnisse

Ergebnisse Projek-skizze	Zielerreichung
Betriebschecks zu dargestellten (Abb. 3) Modulen	Mit der **BauWert-Methodik** wurden die Module erprobt, modifiziert und für die Bedarfe der KKU extrahiert. Im Ergebnis eignet sich für das betriebliche Vorgehen, die Systematik entsprechend der Toolbox. www.bauwert-inwest.de
Entwicklung von Handlungsplänen	Der Handlungsplan ist ein **zentrales Element** der BauWert-Methodik. Hier werden die Ergebnisse der Tools und Analysen dargestellt, konkrete Maßnahmen definiert, Verantwortungen und Fristen vergeben. Der Handlungsplan ermöglicht einen kontinuierlich dynamischen Prozess und sollte unternehmensintern oder mit regelmäßiger Unterstützung von Beratern fortgeführt werden. www.bauwert-inwest.de
Lernmaterialien für begleitende Fachseminare	Die Umsetzung der Lernmaterialien ist von der Ausgangsvorstellung in der Projektskizze abgewichen. Entsprechend der angekündigten Lernmaterialien ist einerseits ein **Seminarprogramm** entstanden, welches Themen für KKU aufgreift und überbetriebliche Seminare und Workshops vorsieht. Andererseits ist ein **Schulungskonzept** entstanden, mit dem die Projektakteure verschiedenen Beratergruppen (CASA-bauen Berater, Demografie-Berater, Offensive Mittelstand Berater…) die erarbeitete Methodik mit eröffnet. Hierzu zählen die Vorstellung der Tools (Anwendung und Ziel), der Gesamtsystematik und der Interpretations- und Handlungsmöglichkeiten.
BGF in KKU	Die BGF hat im Rahmen des Projektes einen hohen Stellenwert. Sowohl von Seiten des ASD der BG Bau, als auch vom IBGF wurde **zahlreiche verhaltens- und verhältnisorientierte Analysen und BGF-Maßnahmen** durchgeführt (Gesundheitschecks, Befragung, ASA PLuS, Hebe-Trage-Training, Ernährungskurse, Maßnahmen zur Arbeitsorganisation und –gestaltung) und in die BauWert-Methodik integriert. Diese werden sowohl in Toolbox, als auch im Handbuch ausgeführt.
Tool: Nachsorgeprogramm	Das Tool sorgt für eine dauerhafte kontinuierliche Umsetzung. Hierzu dient einerseits der **Handlungsplan**, andererseits die **Kontaktadressen**. Einige der Pilotunternehmen haben bereits eine dauerhafte Betreuung angefragt. Letztlich kommt es aber immer auf die Unternehmensleitung an, inwieweit sich die angestossenen Verbesserungsprozesse nachhaltig in die Betriebsstrukturen verankern lassen. Die BauWert-Methodik bietet dazu alle Chancen.
Tool: Steigerung des Unternehmenswertes	Dieses Tool konnte **nicht als ein einziges Instrument dargestellt werden**, da die wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge in den Unternehmen in der Regel zu komplex sind. Vielmehr ist es die Gesamtmethodik und eine damit verbundene dauerhafte Umsetzung, die langfristig ein Garant für die Wettbewerbsfähigkeit und damit auch eine Steigerung des Unternehmenswertes ist.
Dialog mit Finanzdienstleistern	Die Ergebnisse des Dialoges mit den Finanzdienstleistern wurden in der **Broschüre** „Kreditvergabe und Rating für Handwerksunternehmen“ zusammengefasst. www.bauwert-inwest.de

BauWert InWest versteht sich als praxisgerechtes Modellprojekt und hat es sich zum Ziel gemacht, einerseits konkrete Ergebnisse für die beteiligten Unternehmen zu erzielen und andererseits Erkenntnisse und Produkte für den bundesweiten Transfer bereit zu stellen.

Damit sind Praxishilfen gemeint, die sowohl für Handwerksunternehmen der Baubranche als auch für Berater aus verschiedenen fachlichen Schwerpunktbereichen nutzbar sind.

6.1 Innovativer Gehalt

Die Entwicklung und Erprobung von nachhaltigen Maßnahmen zur Bewältigung von Demografierisiken für KKU der Bauwirtschaft stand im Mittelpunkt des Projektes und ist als innovativ zu betrachten, da es bisher an einem zielgruppenspezifischen und online zugänglichen Instrumentarium mangelt.

Eine Herausforderung war die Entwicklung eines passenden und leicht anzuwendenden Instrumentensets, das die Betriebe als Selbsthilfe oder beratergestützt anwenden können. Die Demografierisiken liegen im Handwerk insbesondere in der Alterung der Belegschaften unter Berücksichtigung des vorherrschenden Belastungsspektrums. Hier kommt es insbesondere darauf an, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Indirekt zeigt sich der demografische Wandel im bereits weit verbreiteten Fachkräfte- und Nachwuchsmangel. Hier geht es darum, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen, die Identifikation und Unternehmensbindung zu fördern und Strategien zur Nachwuchsgewinnung zu entwickeln.

Mit der Initiierung der BauWert-InWest-Online-Toolbox ist es gelungen, ein innovatives Instrumentenset zusammenzustellen, das Lösungen für diese Anforderungen bietet. Die Toolbox ist für jeden zugänglich und bietet eine leicht nachvollziehbare Struktur, eine einfache Anleitung und Zielbeschreibungen für die einzelnen Tools bzw. die systematische Methodik. Die Erprobung in insgesamt 51 Betrieben hat gezeigt, dass die Kombination aus standardisierter Eingangsanalyse und individualisierter Vertiefung zielführend und ressourcenschonend ist. Mit der Toolbox, dem dazugehörigen Handbuch und dem Schulungskonzept für Berater ist es dem Projekt gelungen, eine Vielzahl von existierenden Tools zu modifizieren und so zusammenzufassen, dass ein neues innovatives Setting entstanden ist. Der Online-Zugang und der niedrigschwellige Analyseeinstieg führen zu einer Bewertung der Unternehmenssituation und der Handlungsfelder und bietet konkrete Maßnahmenvorschlägen, die sich nicht auf einzelne Themenfelder beschränken sondern die gesamten Geschäftsprozesse ins Auge nehmen (siehe Handlungsfelder, ganzheitlicher Ansatz). Die enge Kopplung mit CASA-bauen und der Plattform „Gute Bauunternehmen“ stellt ideale Voraussetzungen für eine bundesweite Verbreitung dar. Der CASA-Star (siehe Kapitel 6.4.3) wurde im Rahmen des Projekts entwickelt und bietet zusätzliche Anknüpfungspunkte.

Ein weiterer innovativer Ansatz des Projekts war die regionale Vernetzung der Unternehmen und die mögliche Nutzung von Synergieeffekten in bestimmten Themenbereichen, wie z. B. der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Diese Ziel konnte nur Ansatzweise erreicht werden. Trotz zahlreicher überbetrieblicher Aktivitäten (siehe 6.6) blieb der überbetriebliche Austausch und eine Zunahme der Kooperation weitestgehend aus. Gründe hierfür waren einerseits die starke Einbindung in das Tagesgeschäft (viele kurzfristige Absagen zu den Seminaren und Erfahrungsaustauschen), andererseits gab es häufig individuelle Vorbehalte der Unternehmer, die z. B. den direkten Austausch mit einem möglichen Konkurrenten scheuten. Die regionale Vernetzung von KKU ist ein wichtiger Bestandteil in Zukunft gegenüber größeren Unternehmen für den Arbeitnehmermarkt konkurrenzfähig zu bleiben, jedoch fehlen hierzu bewährte Konzepte und Methoden.

6.2 Hauptziel – Kernziel – Teilziel

Wettbewerbsfähigkeit steigern, Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Dies sind die übergeordneten Ziele des Projektes. In welchem Umfang und in welcher Qualität es gelungen ist, sich in den Pilotbetrieben den Zielen zu nähern, lässt sich nicht exakt quantifizieren (siehe Kapitel 6.3). Durch die Differenzierung in Teil-, Kern- und Hauptziele ist aber eine grobe Einschätzung der erreichten Wirkungen und Effekte in den Pilotunternehmen möglich (Abbildung 14 und 15). Unabhängig von den Pilotbetrieben unterstützen die Erkenntnisse, Produkte und Handlungshilfen, die das Projekt entwickelt hat, KKU der Baubranche dabei, mit dem demografischen Wandel umzugehen.

Hauptziele

Die übergeordneten **Hauptziele** im Projekt sind die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von KKU in der Bauwirtschaft und der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten. Hierbei handelt es sich um Zielsetzungen, die nur erreicht werden können, wenn Unternehmen ihre Strategie und ihre Struktur langfristig so ausrichten, dass die Unternehmenskultur, die sozialen Werte, Arbeitsschutz- und Gesundheitsorganisation sowie Innovationen und Kooperationen gefördert werden und einen hohen Stellenwert haben. Die Umsetzung einer solchen Strategie muss über kleinere kontinuierliche Maßnahmen in einem Gesamtprozess erfolgen. Im Rahmen des Projektes wurden Teilziele und Kernziele differenziert.

Kernziele

Um sich den Hauptzielen zu nähern, sollten alle Unternehmensbereiche und Handlungsfelder integrativ bearbeitet werden. Hierzu wurden vier betriebliche Maßnahmenbereiche definiert und Kernziele daraus abgeleitet (Abbildung 14).

Entscheidend ist es, die Aktivitätsschwerpunkte entsprechend der Analyseergebnisse betriebsindividuell zu gestalten, um die Hauptziele für jedes Unternehmen erreichen zu können. D. h., es kann keine allgemeingültige Ideallösung zur Erreichung der Hauptziele geben, sondern es kommt darauf an, die individuellen Handlungsbedarfe zu identifizieren, passende Lösungen entsprechend der Handlungsfelder der Kernziele zu finden und diese miteinander abzustimmen.

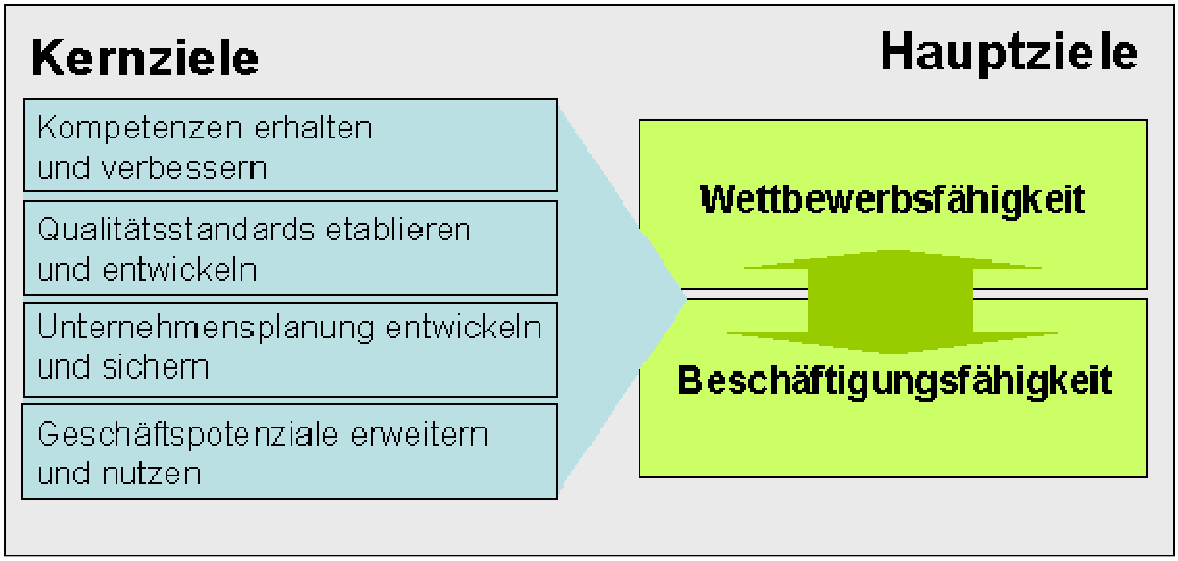

Abbildung 14: Definierte Kernziele zur Erreichung der Hauptziele

Nur ein ganzheitliches Zusammenwirken aller Unternehmensbereiche und deren positive Ausprägung können zielführende Effekte auf die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften und die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe entwickeln.
Mit der BauWert-Methodik wurde eine Systematik speziell für die Handlungsbedarfe von KKU der Bauwirtschaft entwickelt, die effizient und zielorientiert dorthin führen kann.

Teilziele

Durch die weitere Differenzierung in Teilziele können die Kernziele konkretisiert und greifbar gemacht werden. Dies ermöglicht eine Zuordnung der Analyseergebnisse zu verschiedenen Zielbereichen und erlaubt eine grobe Bewertung hinsichtlich des Fortschritts zur Erreichung der Kern- und Hauptziele.

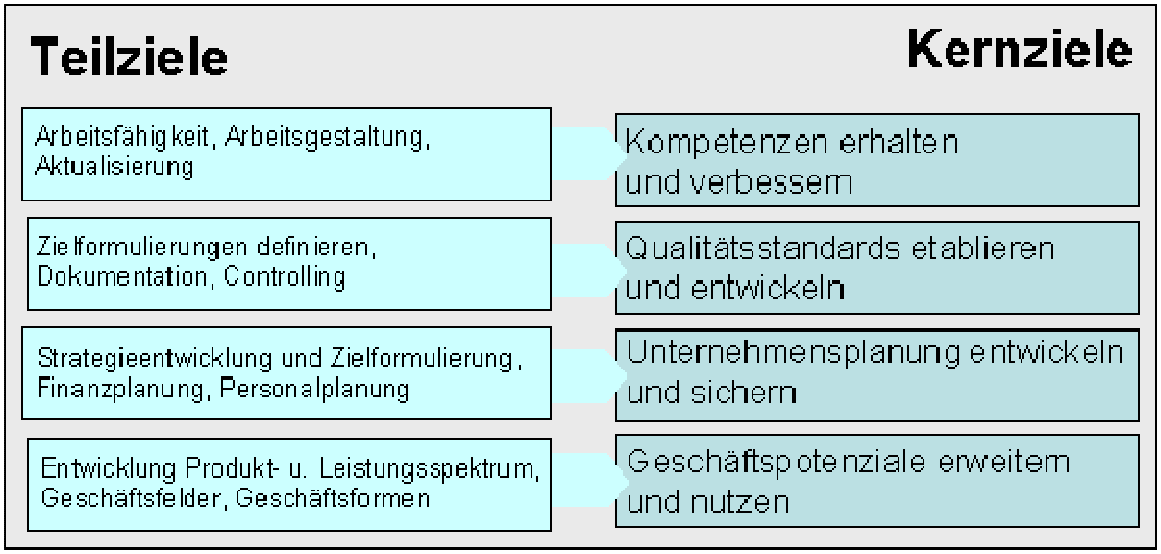

Abbildung 15: Teilziele der Kernziele

Analysen und Maßnahmen

Auf diesem Weg konnten die im Projekt eingesetzten Analyseverfahren und deren Ergebnisse gezielt einem oder mehreren Teilzielen zugeordnet werden und eine erste betriebliche Standortbestimmung bezüglich der vier Handlungsbereiche vorgenommen werden (Abbildung 16).

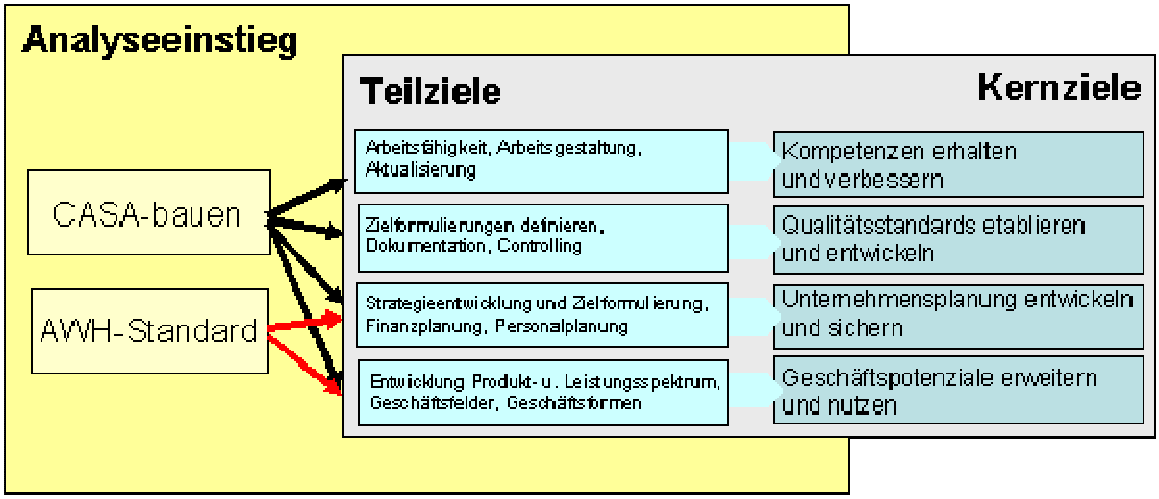

Abbildung 16: Einstiegsanalysen und Zielzuordnung

Dies erfolgt zunächst über das obligatorische Eingangsinstrument CASA-bauen sowie den AWH-Standard. Insbesondere der Querschnittscharakter von CASA-bauen macht das Instrument zu einer idealen Einstiegsanalyse, über die für alle Zielbereiche einen erste Einschätzung erfolgen kann. Der AWH beleuchtet zusätzlich die betriebswirtschaftlichen Aspekte und vertieft den Bereich der Geschäftspotenziale. Damit kommt diesen beiden Verfahren eine zentrale Bedeutung für den weiteren Verlauf der Aktivitäten zu.

Es folgt eine erste Abstimmung mit dem Unternehmer über das weitere Vorgehen und die einzusetzenden vertiefenden Analysen. Die Projekterfahrungen haben gezeigt, dass mit Kombination der vier Analyseverfahren (ASA PluS, Gefährdungsbeurteilung, Betriebsentwicklungsplanung, Gesundheitscheck) alle Zielbereiche intensiv beleuchtet werden können. Ob jedoch alle vier Methoden zum Einsatz kommen hängt von dem jeweiligen Handlungsbedarf des Betriebes ab (Abbildung 17).

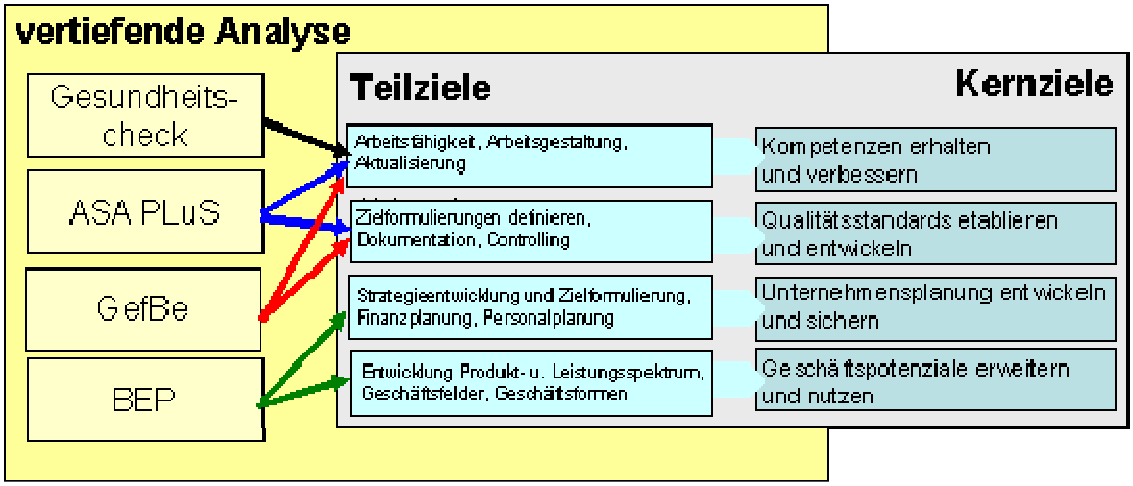

Abbildung 17: Zuordnung der vertiefenden Analysen

6.3 Betriebliche Outcomes

BauWert InWest ist mit dem Ziel gestartet, die Unternehmen unter den Rahmenbedingungen des demografischen Wandels zu unterstützen, sich wettbewerbs- und zukunftsfähig aufzustellen sowie die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu verbessern. Inwieweit dies qualitativ gelungen ist, lässt sich nur annähernd beurteilen und keineswegs valide erheben. Die Kernaussagen bezüglich der betrieblichen Outcomes wird der Evaluationsbericht beinhalten. Hierin werden u.a. Indikatoren wie Krankenstand, Auftragsvolumen, Innovationen im Vergleich - Eingangserhebung und Abschlusserhebung - dargestellt. Doch auch diese Daten unterliegen den folgenden qualitätskritischen Aspekten:

- Es wurden Fragen zum Auftragsvolumen, der Innovationsfähigkeit und des betriebliche Krankenstand erhoben. Jedoch sind die Angaben häufig subjektiv geprägt oder geschätzt. Dies hängt damit zusammen, dass in den Kleinstbetrieben oftmals keine Dokumentation existiert, die diese Werte valide festhält.
- Zusätzlich muss berücksichtigt werden, dass das praxisorientierte Projektdesign keine Kontrollgruppe zugelassen hat. Es kann also nicht ermittelt werden, was in den Betrieben ohne die Analyse- und Interventionsmaßnahmen passiert wäre. Zusätzliche Einflussfaktoren wie die Konjunktur, der Fachkräftemarkt oder die regionale Konkurrenz finden keinen Eingang in die Befragungen.

- Eine Möglichkeit, die Entwicklung der einzelnen Betriebe zu verfolgen, bestünde in der erneuten Durchführung der Eingangsinstrumente CASA-bauen und AWH-Standard und dem Vergleich mit dem ersten Durchgang. Hier ist zumindest eine CASA-bauen Selbstbewertung vieler Betriebe zu erwarten die nach zwei Jahren notwendig wird, um sich weiterhin auf www.gute-bauunternehmen.de listen zu lassen. Das Projekt ist bemüht, diese CASA-bauen-Selbstbewertungen zu begleiten, um die Ergebnisse anhand des CASA-Stars zu vergleichen. Da diese Phase außerhalb der Projektlaufzeit liegt, ist es beabsichtigt, diesen Vergleich im Rahmen der Arbeiten der Projektpartner durchzuführen.
  Schwieriger verhält es sich mit dem AWH-Standard. Dennoch könnte es zumindest für vereinzelte Betriebe eine Vergleichsmessung geben. Die im Nachgang des Projekts ermittelten Ergebnisse und Erkenntnisse werden auf unserer Homepage www.bauwert-inwest.de veröffentlicht.
- Ein weiterer Aspekt, der es schwierig macht, gesicherte Erkenntnisse über die Effekte der Projektmaßnahmen zu gewinnen, ist die in der Relation kurze Projektlaufzeit. Insbesondere Werte wie der Krankenstand, die Beschäftigungsfähigkeit oder die wirtschaftliche Robustheit der Unternehmen müssen langfristig beobachtet werden, um eindeutige Entwicklungen identifizieren zu können.
- Mit dem Abschluss der betrieblichen Projektaktivitäten gibt es bereits mit mehreren Unternehmen Absprachen, auch weiterhin regelmäßig in Kontakt zu bleiben und den Handlungsplan fortzuschreiben oder für spezielle Maßnahmen auf die Experten der Projektpartner zurück zu greifen.

Subjektiv lassen auch einige Originaltöne der Handwerker Rückschlusse auf Positives und Negatives zu und können Anhaltspunkte zum Erreichen der Ziele geben:
Beispielsweise wurde darauf hingewiesen, dass der Erfolg des Projektes immer auch der Verdienst einzelner Personen bzw. des persönlichen Engagements Einzelner gewesen sei. Ein weiterer Unternehmer berichtete, dass er die Konzentration der Seminare auf die Herbstmonate als eher hinderlich empfunden habe, da in diesem Zeitraum besonders viele Aufträge eingingen und abzuarbeiten seien.

6.4 Praxishilfen

6.4.1 Toolbox online

Ein wichtiger Meilenstein im Projekt BauWert-InWest ist die Entwicklung der Online-Toolbox (www.bauwert-inwest.de/toolbox.htm). Die Toolbox greift die Methodik und die verwendeten Instrumente des Projektes auf und setzt diese digital um.

Sie ist Mitte Juni 2013 fertiggestellt worden und seitdem auf der Projekthomepage www.bauwert-inwest.de für jedermann verfügbar.
Das Konzept der Toolbox beruht dabei auf der von der Projektkonzeption vorgesehen 4-Schritt Methode (Eingangsanalyse, CASA-Star-Auswertung, vertiefende Analysen, Handlungsplan). Der Benutzer erhält zu allen Schritten umfangreiche Informationen und Hilfestellungen. Alle Tools sind so konzipiert, dass sie entweder online oder digital bearbeitet werden können und selbsterklärend sind. Aus der Beschreibung der einzelnen Tools geht vorab hervor, ob eine Unterstützung von externen Experten erforderlich ist oder nicht.
Durch die Toolbox wird dem Anwender die Philosophie von BauWert InWest implizit vermittelt. Dies trägt so zu einer weiteren Verbreitung der Methodik bei.

6.4.2 Handbuch „Wertsteigerung im demografischen Wandel“

Das Handbuch wendet sich an Unternehmerinnen und Unternehmer des Bauhandwerks mit bis zu 30 Mitarbeitern. Im Mittelpunkt stehen also Klein- und Kleinstunternehmen, die im Bauhandwerk mit 84% (<10 Mitarbeiter) den größten Teil der Betriebe ausmachen. Mit dem Handbuch hat das Projektteam die im Rahmen von BauWert InWest gemachten Erfahrungen noch einmal spezifisch im Kontext „Wertsteigerung“ aufbereitet, der im Projekttitel die Zielrichtungen des Projekts vorgibt. Die Leitfrage lautete: Wie können Wege zur robusten, nachhaltigen Wertsteigerung für kleine Handwerksunternehmen aussehen? Die Mehrdeutigkeit des Begriffs „Wertsteigerung“ war dabei gleichzeitig Schwierigkeit und Chance. Das Handbuch beschäftigt sich mit den zentralen Stellschrauben - Strategie, Personal und Führung, Betriebliche Organisation und Kundenorientierung - der nachhaltigen Wertsteigerung. Im Kontext der Stellschrauben werden im zweiten Teil praktikable Lösungen für die wichtigsten Herausforderungen am Beispiel eines Musterunternehmens beschrieben.

6.4.3 CASA-Star und Verknüpfungsmatrix

Neben der Modifikation, Fortentwicklung und Zusammenführung der Instrumente für die Toolbox, handelt es sich bei CASA-Star um eine Eigenentwicklung des Projektteams. Casa-Star dient der Visualisierung der Selbstbewertung CASA-bauen und der Zusammenfassung der Ergebnisse in Form der im Projekt definierten Handlungsfelder. Die Selbsteinschätzung der Unternehmer wird in einer übersichtlichen tabellarischen Form angezeigt, auf der jedes Item nachvollziehbar und erkennbar ist. Zusammengefasst in Form eines Spinnendiagramms, in dem die Antworten in Punktwerte für die fünf Handlungsfelder transformiert werden, stellt der CASA-Star eine visuelle ansprechende und leicht verständliche Übersicht der Selbsteinschätzung dar.

Hierfür wurde zunächst eine Matrix erstellt, die die einzelnen Impulse der CASA-bauen Selbstbewertung einem oder mehreren der fünf Handlungsfelder zuordnet. In einer weiteren Kategorie, werden den Handlungsfeldern die Projekttools zugeordnet, so dass eine schnelle Kombination zwischen Handlungsbedarf und zielführendem Tool möglich ist. Die Matrix finden Sie im Anhang, Kapitel 10.2.

Zusätzlich werden die Ergebnisse des BauWert-Checks anschaulich dargestellt, so dass die Erkenntnisse aus der ersten Analysephase übersichtlich zusammenfassend dargestellt sind. Im Rahmen des gesamten Beratungsprozesses im Projekt hat sich die CASA-Star-Systematik bewährt und als äußerst nützlich erwiesen. Das Instrument hilft dem Berater, sich einen schnellen Überblick und einen ersten Eindruck von den dringenden Handlungsbedarfen im Unternehmen zu machen. Für die genaue Analyse sind die Originalangaben allerdings unabdingbar. Als Ausdruck und Übersicht für den Unternehmer hat sich der CASA-Star ebenfalls bewährt. Anhand des Spinnendiagramms hat der Berater sehr gute und plausible Einstiegsmöglichkeiten in die weiterführenden Erläuterungen, Interpretationen und Handlungsmöglichkeiten und findet zahlreiche Ankerpunkte. Auf der anderen Seite ist der CASA-Star nahezu selbsterklärend, so dass ein Unternehmer auch die Möglichkeit hat, das Tool für die eigene Selbsteinschätzung zu nutzen (Abbildung18).

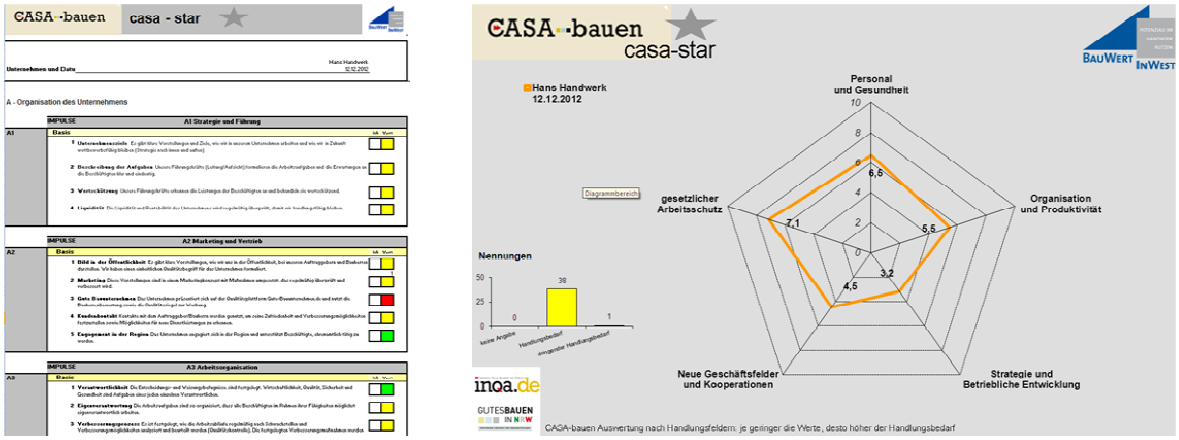

Abbildung 18: Beispiel CASA-Star, Eingabemaske und Spinnendiagramm

Eine detaillierte Beschreibung und Anleitung für den CASA-Star befindet sich im Handbuch CASA-Star (www.bauwert-inwest.de). Es beschreibt die Idee und den Hintergrund des CASA-Star und zeigt, was das Tool leisten kann und wo seine Grenzen liegen. Außerdem beschreibt das Handbuch die Handlungsfelder als Bezugshorizont und stellt detailliert dar, wie sich die Werte für das Spinnendiagramm berechnen. Es liefert eine praktische Anleitung zum Ausfüllen der Vorlage und gibt Hinweise, wie sich der CASA-Star in der Beratung nutzen lässt.

CASA-Star als offizielle Ergänzung für CASA-bauen

Von Seiten des Projektteams, ist es vorstellbar und wünschenswert, den CASA-Star als offizielle Ergänzung von CASA-bauen zu integrieren und zu etablieren. Mittels einer professionellen Online-Programmierung wäre es möglich, dass sich der CASA-Star beim Ausfüllen von CASA-bauen online automatisch generiert und dem Nutzer zur Verfügung steht. Zusätzlich wäre es denkbar, in einem weiteren Schritt einen CASA-Star für die erneute Durchführung nach zwei Jahren zu entwerfen, der die erste Kurve mit der zweiten vergleicht, indem diese in einem Spinnendiagramm angezeigt werden. Es ist geplant, diese Möglichkeiten beim INQA Offensive Bauen Plenum im September 2013 in Berlin vorzustellen. Der weitere Verlauf ist von dem Votum des Plenums abhängig.

Auch wenn diese interessante Variante der Verbreitung und des Transfers nicht zustande kommen wird, steht das Tool im Rahmen des BauWert InWest-Instrumentariums zur Verfügung.

6.4.4 Kleiner Leitfaden für den Umgang mit Finanzdienstleistern

Im Rahmen des Projektes BauWert InWest wurde ein Dialog mit Finanzdienstleistern initiiert, an dem neben Vertretern der Stadtsparkasse Köln/Bonn und Coface Deutschland auch die Sozialkasse Bau teilnahmen. Als Ergebnis dieses Austausches ist ein **Kleiner Leitfaden „Kreditvergabe und Rating für Handwerksunternehmen“** entstanden, der beschreibt, inwieweit ‚weiche‘ Faktoren, wie die Qualität der betrieblichen Organisation, des Arbeitsschutzes oder die Unternehmensstrategie, Einfluss auf das Rating der Kreditinstitute bei der Bewertung von Handwerksbetrieben haben. Deutlich wurde, dass Unternehmer, die sich mit CASA-bauen befasst haben, den unternehmensspezifischen Handlungsbedarf identifiziert, Optimierungsziele definiert und Maßnahmen festgelegt haben und für Verhandlungen mit dem Kreditgeber gut gewappnet sind. Sie haben klare Vorstellungen, wo es hingehen soll und wie die Ziele erreicht werden können. Der Verhandlungsspielraum für die Kreditentscheidung und deren Konditionen kann durch CASA-bauen erweitert werden, auch wenn die betriebswirtschaftliche Situation die Grundlage für jede Kreditentscheidung ist. Die wichtigsten Ergebnisse und die wesentlichen Erkenntnisse hat das Projektteam in der Broschüre „Kreditvergabe und Rating für Handwerksunternehmen“ (www.bauwert-inwest.de) dargestellt und für alle Unternehmer nutzbar gemacht.

6.5 Ergebnisse des Gesundheitschecks mit Mitarbeiterbefragung

Zukünftig werden aufgrund der Überalterung der Gesellschaft immer weniger und zunehmend ältere Menschen immer länger arbeiten müssen. Dies geht mit großen Herausforderungen für die Bauwirtschaft einher, deren Arbeitsplätze ganz besondere Anforderungen an die Menschen stellen.

Die Mitarbeiterbefragung im Rahmen des Projektes BauWert bestätigt die Belastungen durch schwere körperliche Arbeit, hohen Termindruck, Leistungsverdichtung, lange Anfahrtszeiten und einseitige Ernährung. Entsprechend werden Beschwerden wie Rücken- und Gelenkschmerzen, Müdigkeit, Kopfschmerzen, Entspannungsunfähigkeit, Konzentrationsprobleme und Schlafstörungen angegeben. Kein Wunder, dass derzeit nur ca. 3,5 % der gewerblichen Baubeschäftigten überhaupt die Regelaltersrente erreichen. Die Entwicklung chronischer Erkrankungen und überdurchschnittlich hohe Arbeitsunfähigkeitstage sprechen eine deutliche Sprache.

Führungskräfte als Vorbilder und Multiplikatoren haben einen wesentlichen Einfluss auf die Belastungen und damit auch auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter. In Kleinbetrieben arbeiten sie häufig handwerklich und geschäftsführend und sind steigenden Anforderungen ausgesetzt. Zur Erfüllung ihrer Führungsaufgaben benötigen gerade sie Gesundheit und Unterstützung.

Dem Projektziel „Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit in Klein- und Mittelbetrieben des Baugewerbes", dienten die Gesundheitsanalyse (Check-up- und arbeitsmedizinische Vorsorgeuntersuchungen) sowie die Mitarbeiter- und Unternehmerbefragung des ASD der BG BAU. Dabei konnten 246 Beschäftigte umfassend untersucht werden und 220 Mitarbeiter beteiligten sich zusätzlich an der Befragung. Das umfassende Basisuntersuchungsprogramm (Abbildung 19) wurde durch spezielle Vorsorgeuntersuchungen je nach Gefährdungsanalyse ergänzt und durch ein Impfangebot erweitert.

Abbildung 19: Untersuchungsumfang der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung

Die Untersuchungen beinhalteten eine körperliche Untersuchung, Lungenfunktionsmessung, EKG, Laboruntersuchungen, BMI - und Körperfettmessung. Neben der Berechnung des Herzinfarktrisikos nach PROCAM wurden auch ein Hautscreening und eine Beratung zum persönlichen Darmkrebsrisiko (in Zusammenarbeit mit der Felix-Burda-Stiftung) durchgeführt. Im Anschluss an die Untersuchungen erhielten die Teilnehmer eine individuelle mündliche und nachfolgend auch schriftliche Information und Beratung (persönlicher Arztbrief) zu ihrem Gesundheitszustand.
Ein speziell für Mitarbeiter und Unternehmer entwickelter Fragebogen, der im Rahmen der Check-up-Untersuchung ausgehändigt wurde, betrachtete folgende Aspekte:

- Einschätzung des eigenen Gesundheitszustandes
- Unterstützung durch Kollegen und Führungskräfte im Betrieb
- Ablauforganisation im Betrieb
- Einhalten von Arbeitsschutzvorschriften

Die Auswertung der Untersuchungen, wie auch der Befragung, erfolgte anonymisiert, betriebs- bzw. gewerkeübergreifend unter Wahrung der ärztlichen Schweigepflicht. Rückschlüsse auf Einzelbetriebe oder Personen waren ausgeschlossen.

6.5.1 Ergebnisse der Gesundheitsanalyse

Wie in der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS) des Robert Koch-Instituts (Mensink, 2013) fand sich auch bei den untersuchten Beschäftigten der Baubranche eine deutliche Zunahme sog. lebensstilbedingter Erkrankungen wie Übergewicht, Bluthochdruck, Blutfett- und Blutzuckererhöhungen. Im Rahmen des Gesundheitsmonitorings des Robert Koch-Institut untersuchte die DEGS Studie 8152 Personen von 2008 bis 2011. Darüber hinaus werden Vergleichsdaten die Veröffentlichungen in der „Schriftenreihe Arbeitssicherheit und Arbeitsmedizin in der Bauwirtschaft“ der BG Bau (2007) herangezogen, die Untersuchungsergebnisse von insgesamt 130.154 Beschäftigten (91% männlich) der Baubranche berücksichtigt.
Von den im Rahmen des Projektes untersuchten 246 Handwerkern (226 Männer und 20 Frauen) waren 34% normalgewichtig und insgesamt 66% übergewichtig (BMI von ≥ 25 kg/m²). Von diesen waren 26% adipös (BMI ≥ 30 kg/m²) (Abbildung 20). Dabei muss hervorgehoben werden, dass der Altersdurchschnitt der Männer bei 36 Jahren und der der Frauen bei 42 Jahren lag. Die DEGS verzeichnet einen Anteil von 67,1% übergewichtigen Personen, von denen 23,3% adipös (BMI>30 kg/m²) waren. Damit liegt der Anteil der adipösen Beschäftigten des BauWert- Projektes 3% über den Ergebnissen der DEGS-Studie.

Diese Übergewichtsprävalenzen sind gerade unter Berücksichtigung des Altersdurchschnitts und der körperlichen Belastungen in der Baubranche ein entscheidender Risikofaktor für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.

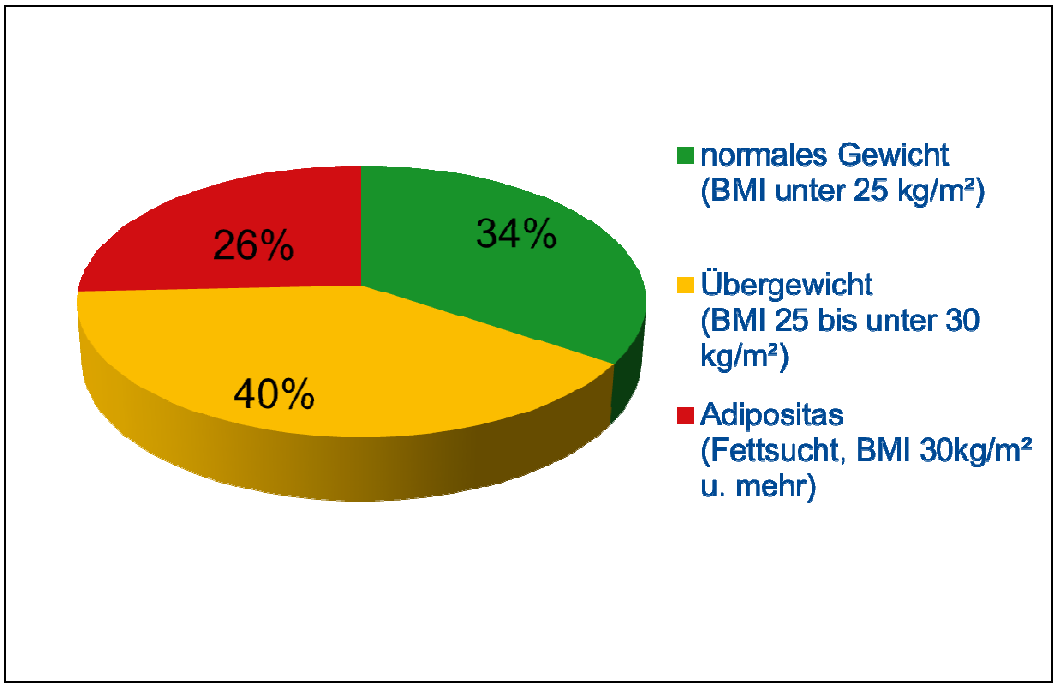

Abbildung 20: Verteilung des Body-Mass-Index (BMI) der untersuchten Handwerker

Bei der altersspezifischen Verteilung der Übergewicht- und Adipositasprävalenz, lassen sich deutliche Unterschiede erkennen (Abbildung 21). Es zeigt sich, dass der Anteil der normalgewichtigen Beschäftigten mit zunehmendem Alter deutlich abnimmt. In der Altersstufe ab 46 Jahren sind nur noch ca. 33% der Beschäftigten normalgewichtig und 37% übergewichtig bzw. 30% adipös. Demgegenüber finden sich bei den ab 56-Jährigen keine normalgewichtigen Beschäftigten. Stattdessen sind knapp 60% übergewichtig und 40% adipös.

Auch nach der DEGS-Studie nimmt der Anteil der Übergewichtigen und Adipösen mit zunehmendem Alter deutlich zu. Hier zeigt sich, dass im Alter zwischen 50-59 Jahre Übergewicht einen Anteil von circa 50% ausmacht, der Adipositas-Anteil liegt bei knapp 30%.

Die umfassende Studie von Lenz et. al untersuchte die übergewichtsinduzierten Auswirkungen auf das kardiovaskuläre Risiko. Demnach ist das Risiko für eine koronare Herzkrankheit bei Übergewicht um etwa 20% und bei Adipositas um etwa 50% erhöht (Lenz et al., 2009).

– Lenz, M., Richter, T. & Mühlhauser, I. (2009). Morbidität und Mortalität bei Übergewicht und Adipositas im Erwachsenenalter: Eine systematische Übersicht. Deutsches Ärzteblatt, 106 (40), 641-648.

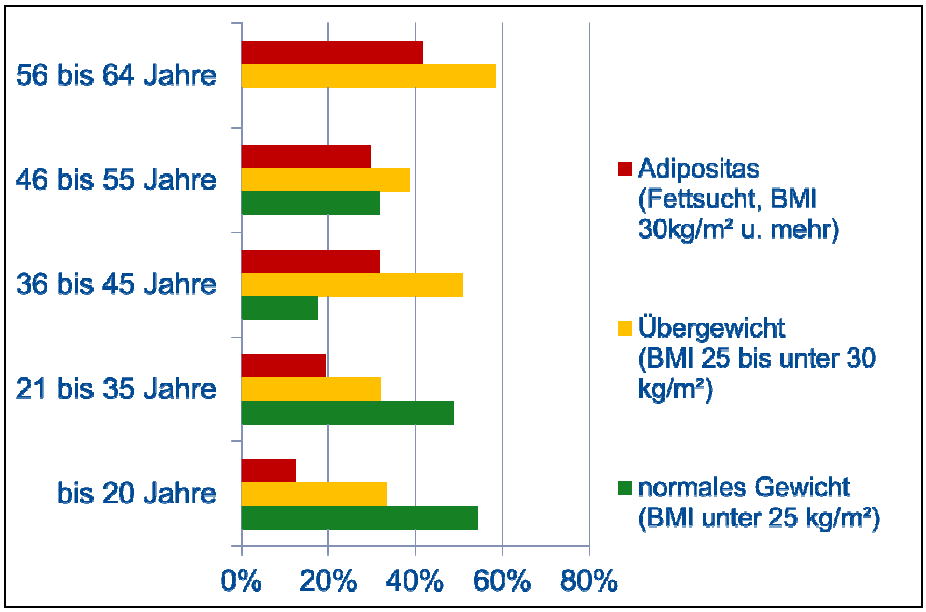

Abbildung 21: BMI nach Altersstufen

Übergewicht und Adipositas sind signifikant mit einer erhöhten Prävalenz eines Bluthochdrucks assoziiert (König, 2007). Im Gesundheitssurvey 1998 waren über die Hälfte der übergewichtigen Männer und Frauen (BMI 25 - < 30) Hypertoniker und bei Adipösen (BMI ≥ 30) fast 75% (Mensink, 2013).

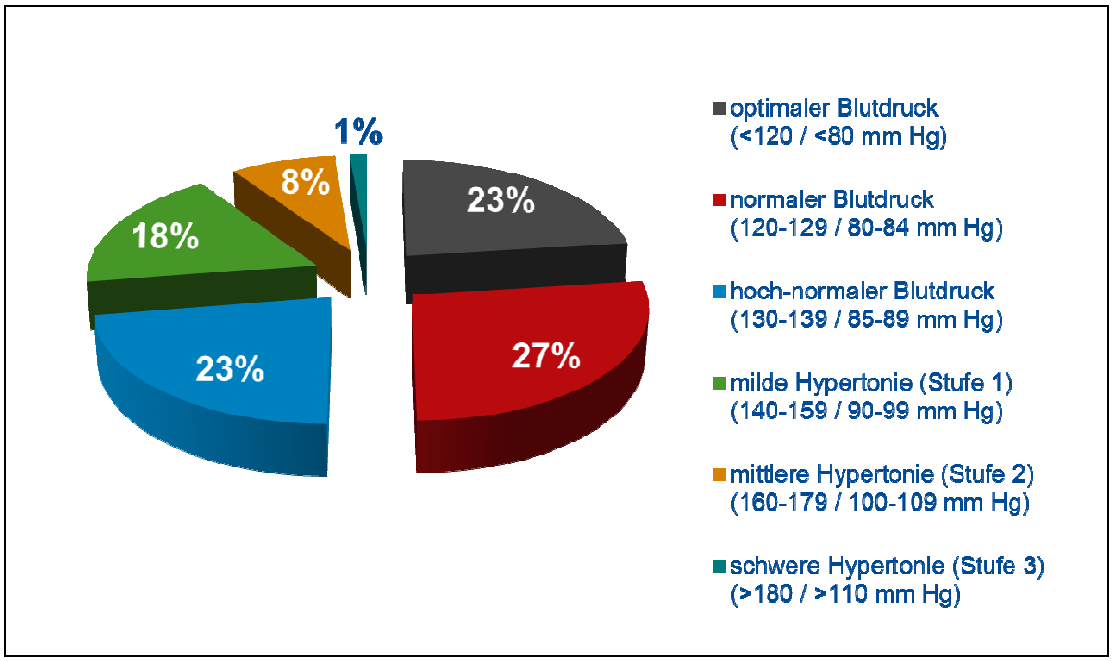

Abbildung 22: Verteilung der Blutdruckwerte

- König, D., Bönner, G. & Berg, A. (2007). The role of adiposity and inactivity in primary prevention of cardiovascular disease. Herz, 32 (7), 553-559.
- Mensink, G., Schienkiewitz, A., Haftenberger, M., Lampert, T., Ziese, T. et al. (2013). Übergewicht und Adipositas in Deutschland – Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1). Bundesgesundheitsblatt 56(5/6):786-794.

Die Einteilung der Blutdruckwerte erfolgte nach den Richtlinien der Deutschen Hochdruckliga e.V., die sich mit den in der DEGS verwendeten Einteilung (nach Joint National Comittee) deckt. Von den Untersuchten wiesen 23% einen optimalen Blutdruck auf (<120/<80 mmHg). Im normalen Blutdruckbereich (120-129/80-84 mmHg) lagen 27%. Weitere 23% sind dem hoch-normalen Bereich (130-139/85-89 mmHg) zuzuordnen. Insgesamt wurde für 27% der Untersuchten eine milde bis mittlere Hypertonie festgestellt, während sich bei 1% der Untersuchten eine schwere Hypertonie (>180/>110 mmHg) zeigte (Abbildung 22).
Die DEGS erfasst bei den optimalen Blutdruckwerten einen Anteil von 28,8%. Der Anteil an Personen mit normalen Blutdruckwerten beträgt 29,8%. Damit konnten im Handwerk weniger Beschäftigte mit bis normalen Blutdruckwerten ermittelt werden. Im Bereich der hoch-normalen Blutdruckwerte kommt die DEGS mit 23,3% auf ähnliche Werte. Im Wertebereich hypertoner Blutdruckwerte kommt die DEGS demgegenüber mit 18,1% (15,8% Grad 1 bzw. 2,4% Grad 2 und 3% Grad 3) auf deutlich niedrigere Hypertonieprävalenzen.

In Abbildung 23 werden alle kontroll- und behandlungsbedürftigen Werte bzgl. der Laboruntersuchung dargestellt. Demnach wiesen ca. 28 % erhöhte Cholesterinwerte (< 200mg/dl) und ca. 15 % erhöhte Triglyceridwerte (<200mg/dl) auf. In der DEGS Studie wurden für 56,6 % der Männer erhöhte Gesamtcholesterinwerte oberhalb der empfohlenen Grenzwerte von 190mg/dl nachgewiesen. Damit liegen die Werte der DEGS Studie deutlich über den in unserem Projekt erhobenen Werten. Auch die Triglyceridwerte liegen über den Vergleichswerten der BG Bau.
Bei 7 % der Beschäftigten wurden erhöhte Blutzuckerwerte festgestellt. In der DEGS zeigt sich, dass 7,2 % der Erwachsenen einen diagnostizierten Diabetes mellitus haben. An dieser Stelle kann bzgl. der Diabetesprävalenz, aufgrund einmalig erhobener Werte, im Vergleich keine Aussage gemacht werden. Sonstige auffällige Laborwerte fanden sich bei circa 28 % der Beschäftigten.

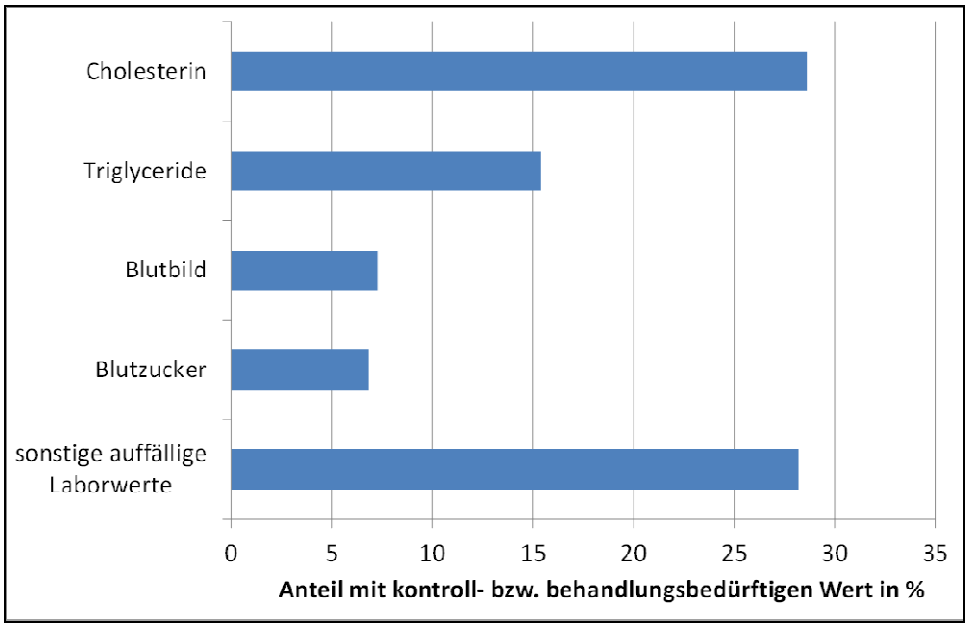

Abbildung 23: Ergebnisse der Laboruntersuchung

In der Abbildung 24 wird deutlich, dass mit 52 % über die Hälfte der Beschäftigten Raucher und weitere 15 % ehemalige Raucher sind. Immerhin 28 % haben noch nie geraucht und 5 % machten keine Angabe. Die Ergebnisse der DEGS liegen deutlich unter den in diesem Projekt erhobenen Werten. So sind 29,7 % der Erwachsenen (Frauen = 26,9 %, Männer = 32,6%) Raucher. Am stärksten verbreitet ist das Rauchen im jungen Erwachsenenalter. Zur Erinnerung sei darauf hingewiesen, dass in dieser Studie das Durchschnittsalter der Männer bei 32 Jahren liegt.

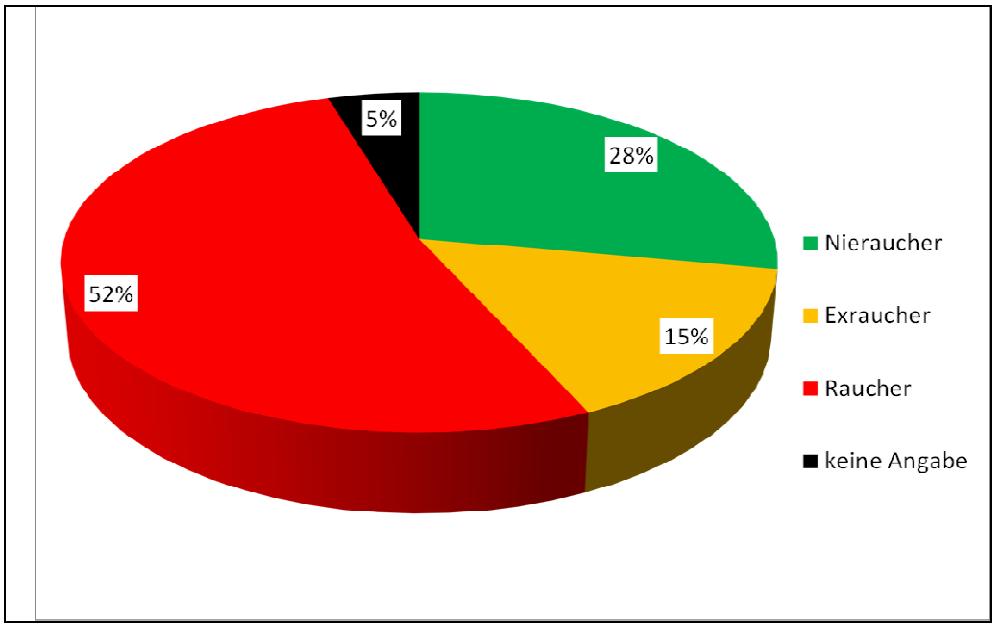

Abbildung 24: Verteilung des Rauchverhaltens

Übergewicht, erhöhte Blutdruckwerte bzw. Blutfettwerte und nicht zuletzt der Nikotinkonsum sind entscheidende Risikofaktoren für das Entstehen chronischer Erkrankungen, insbesondere der koronaren Herzerkrankung (Durchblutungsstörungen der Herzkranzgefäße) und anderer Gefäßerkrankungen (z.B. Schlaganfälle).

Diese Ergebnisse bestätigen die Daten der Gesundheitsberichterstattung des Bundes (Abbildung 25), wonach „bereits im jungen Alter chronische Erkrankungen eine Rolle spielen und bei den 50- bis 59-jährigen Personen sogar jeder Dritte betroffen ist“.

Abbildung 25: Altersverteilung chronischer Erkrankungen

Chronische Erkrankungen in großem Maße zu der Tatsache bei, dass gerade die gewerblichen Baubeschäftigten nur selten die Regelaltersrente erreichen (s. aktuelle Auswertungen der Soka-Bau).

Arbeitsmediziner und Betriebsärzte, die die Beschäftigten am Arbeitsplatz erreichen, können wesentlich dazu beitragen, die lebensstilbedingten Erkrankungen in den nächsten Jahren und Jahrzehnten wirksam einzudämmen. Ihre Beteiligung an der Primärprävention, d.h. an der Verhinderung des Entstehens einer Erkrankung, sollte weiter ausgebaut und genutzt werden.

Bezüglich der erhobenen Muskel-Skelett-Befunde (Abbildung 26) fanden sich Auffälligkeiten bei 111 der 247 Untersuchten, wobei häufig (n=45) die Kniegelenke bzw. Schultergelenke (n=28) betroffen waren. Wirbelsäulenfehlstellungen (n=76) und Beinlängendifferenzen (n=23) waren den Untersuchungsteilnehmern oft nicht bekannt. Sie führen jedoch zu Beschwerden im Lendenwirbelsäulenbereich („Hexenschuss“, LWS-Syndrom n=73) und zu Muskelver-spannungen (Myogelosen n=48). Durch frühzeitige durchgeführte präventive Interventionen, Ausgleichsübungen am Arbeitsplatz, Schulungen zum richtigen Heben und Tragen usw. können diese Beschwerden verhindert und damit die Arbeitsfähigkeit erhalten werden.

In der Schriftreihe der BG Bau sind Rückenbeschwerden im Alter von 35-39 Jahren bei 44,1 % aller Befragten zu finden. Summiert man die spezifischen Diagnosen dieser Erhebung erhält man einen Vergleichswert von etwa 44,9 % (Anzahl der Befunde von LWS-Syndrom, HWS-Syndrom und Bandscheibenvorfall). Damit ist diese Kenngröße nahezu deckungsgleich. Die Gelenkbeschwerden in Abhängigkeit des Alters von 35-39 Jahren, zeigen bei der Schriftreihe der BG Bau einen Prozentanteil von 28,4 %. Die Ergebnisse unseres Projekts liegen mit 44,9 % deutlich darüber.

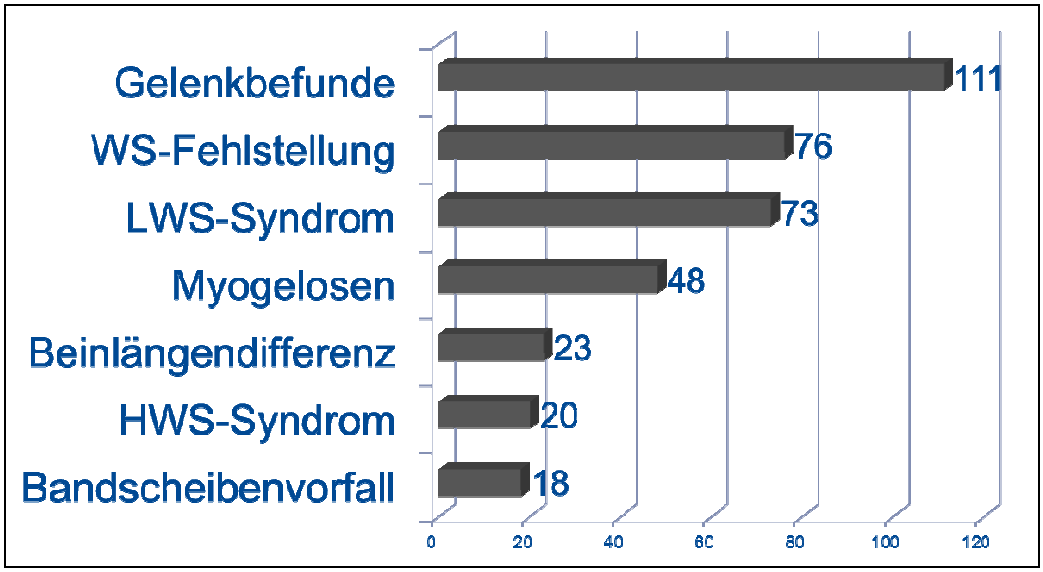

Abbildung 26: Muskel-Skelett-Befunde der untersuchten Personen n=247

Falls erforderlich, wurden im Rahmen des Projektes Mitarbeiter in eine Rehabilitationsmaßnahme vermittelt bzw. erhielten die Empfehlung zur Teilnahme an ambulanten Trainingsmaßnahmen und Muskelaufbauprogrammen. Angesichts der bei einem Drittel der Untersuchten festgestellten UV-Schäden, Ekzeme und Abnutzungserscheinungen der Haut, wurden die Mitarbeiter ausführlich zu Hautschutz-, Hautpflege- und Sonnenschutzmaßnahmen beraten und in fünf Fällen in weitere hautärztliche Abklärung überwiesen. Neben Beschwerden wie Bronchitis und Asthma (n=39) zeigen sich auffällige entzündliche Veränderungen im Blutbild, aber auch pathologische Urinbefunde (Blutbeimengung im Urin n=25).

Angesichts der Vielzahl von erhobenen Untersuchungsbefunden erhielten 21 % der Untersuchten eine Hausarzt- und mindestens eine Facharztempfehlung, 16 % die Empfehlung, ihren Hausarzt aufzusuchen und 26 % die Empfehlung, einen Facharzt aufzusuchen. Lediglich 36 % der Untersuchten benötigten keine Empfehlung zur weiteren Behandlung oder Abklärung eines Befundes (Abbildung 27).

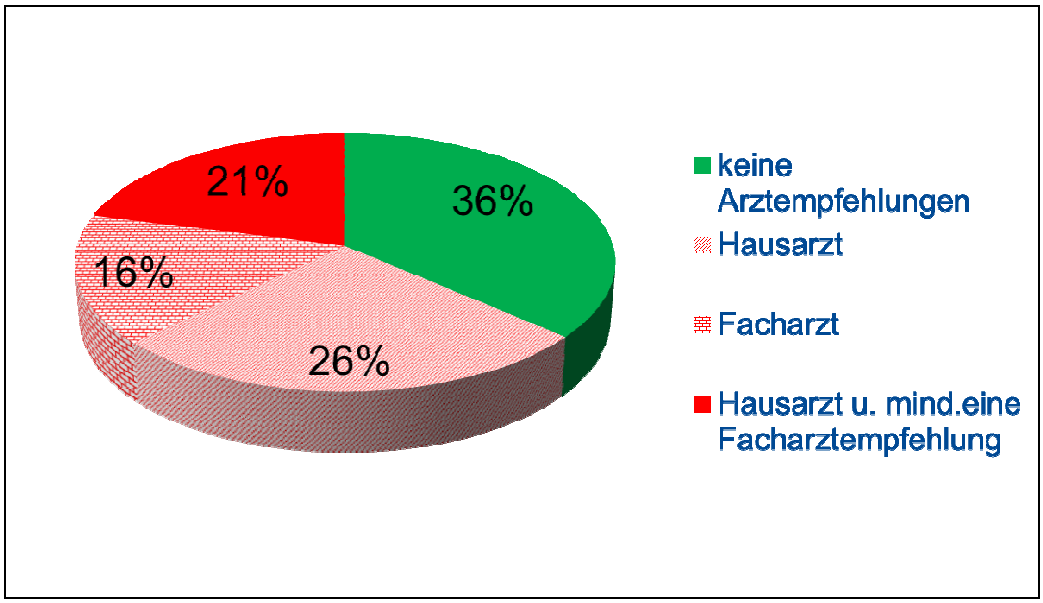

Abbildung 27: Ausgesprochene Arztempfehlung

Auffällig war auch, dass lediglich 52 % der Untersuchten, eine regelrechte Sehschärfe in der Ferne und Nähe aufwiesen. Immerhin 22 % benötigten dringend eine Fernbrille, 18 % eine Lesebrille und 9 % benötigten beides (Abbildung 28). Insgesamt 49 % der Befragten leiden damit an einer Sehminderung. In der BG Bau Schriftenreihe zeigt sich nur bei mit 27,1 % eine Sehminderung.

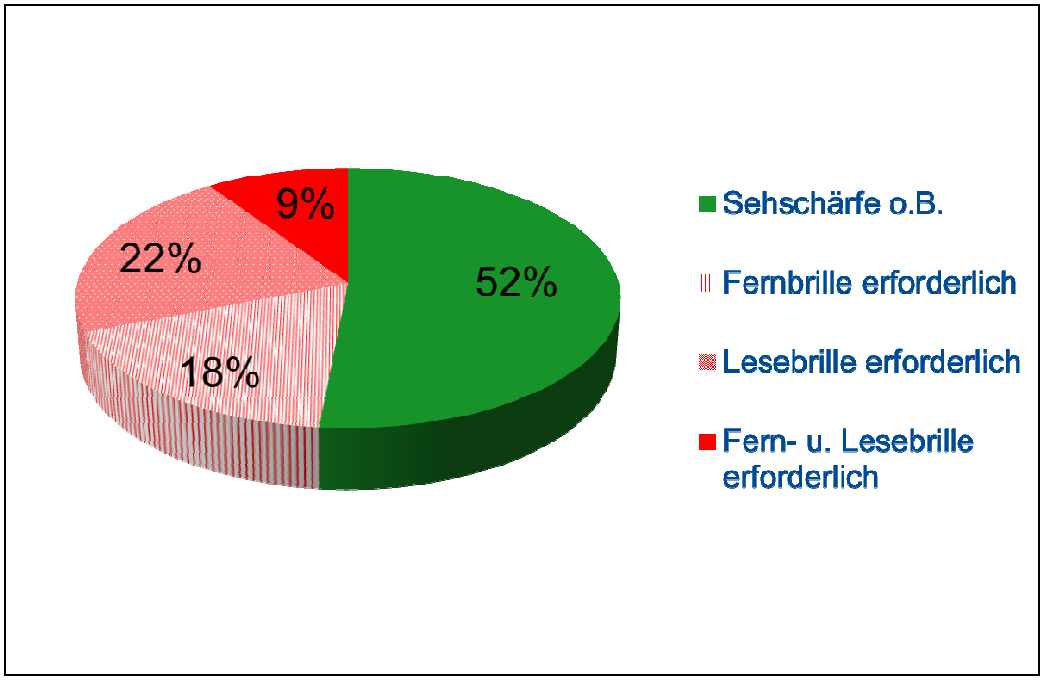

Abbildung 28: Darstellung des Sehvermögens

Dass der technische Arbeitsschutz in den vergangenen Jahren sehr gute Fortschritte gemacht hat zeigte sich u. a. daran, dass bei der handwerklich tätigen Klientel 71 % über ein gutes Hörvermögen verfügten.

Damit sind 29 % der Befragten in ihrer Hörfähigkeit eingeschränkt. Im Vergleich zur Schriftreihe der BG Bau (31,9%) sind das 2,9 % weniger (Abbildung 29).

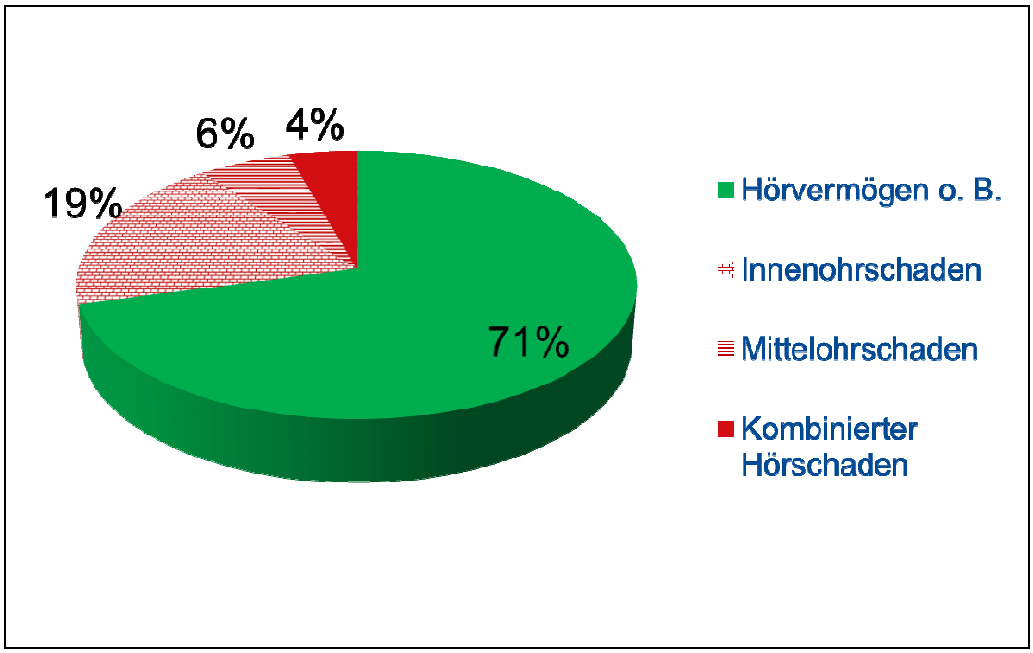

Abbildung 29: Darstellung des Hörvermögens

6.5.2 Befragungsergebnisse

An der Befragung nahmen 220 Personen teil, davon 203 Männer und 17 Frauen im Alter von 16 bis 62 Jahren.

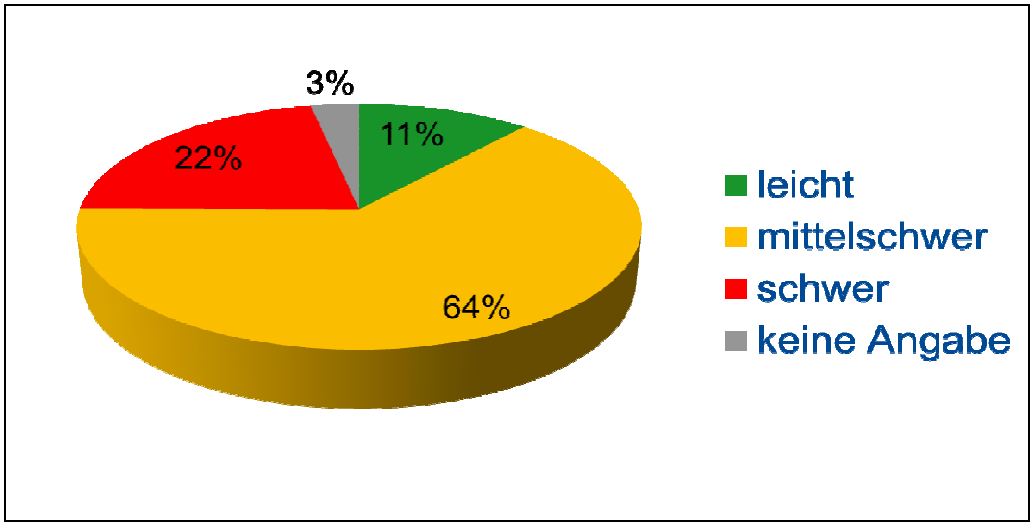

Abbildung 30: Subjektive körperliche Belastung bei der Arbeit

In Abbildung 30 findet sich das subjektive körperliche Belastungsempfinden. Die Befragung ergab, dass nur 11% ihre Arbeit als leicht einstufen, während 64% diese als mittelschwer bzw. schwer empfinden (22%).

Eine erste Übersicht der Belastungsaspekte findet sich in Abbildung 31. Über Zeitdruck (immer bzw. manchmal) klagten immerhin ca. 80 % der Befragten. Arbeiten in gebückter Haltung, wechselnde Arbeitsorte, schweres Heben und Tragen, Witterungseinflüsse, Staub und Lärmbelastungen werden von über 75% als immer oder manchmal belastend empfunden.

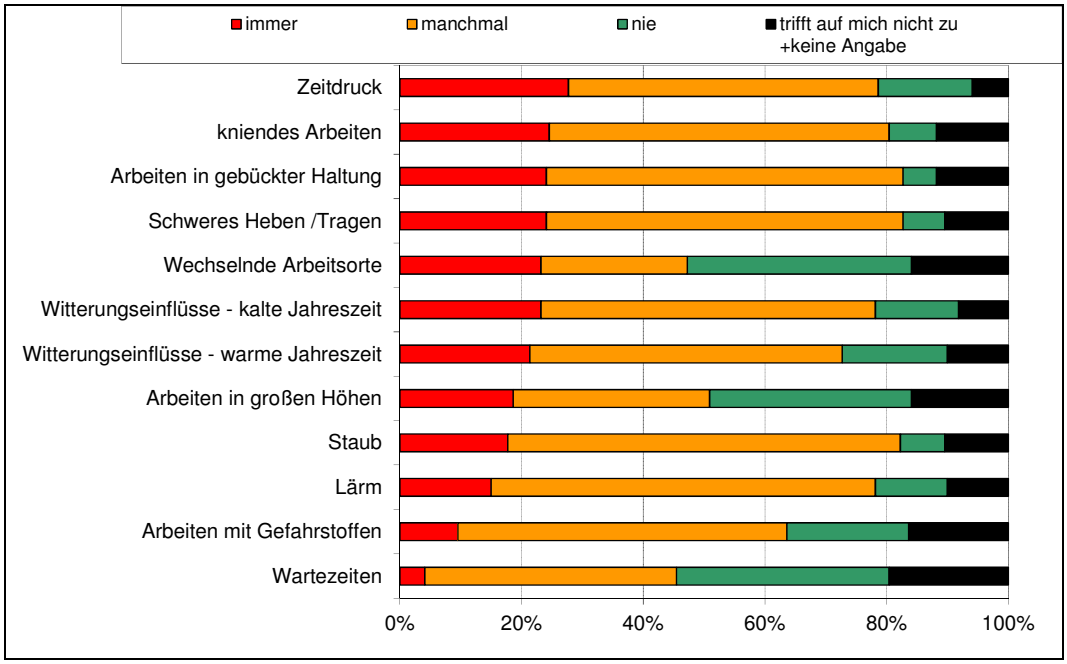

Abbildung 31: Aspekte des Belastungsempfindens während der Arbeit, Teil 1

Mit den ihnen zur Verfügung stehenden Arbeitsmitteln (Werkzeuge, Gerüste, Maschinen) sind 52% zufrieden bzw. meistens zufrieden (39 %). Lediglich 4 % waren selten zufrieden, 5 % machten keine Angabe und keiner der Beschäftigten antwortete mit „nie zufrieden“.

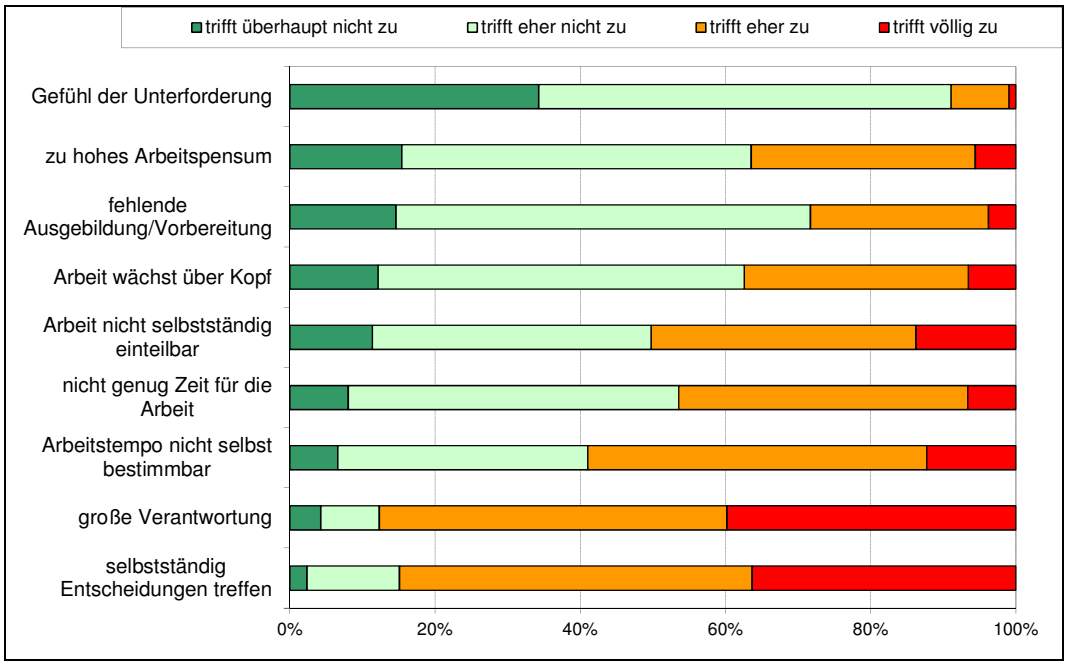

Abbildung 32: Aspekte des Belastungsempfindens während der Arbeit, Teil 2

Positiv war das Ergebnis der Befragung zur persönlichen Schutzausrüstung. Besonders Sicherheitsschuhe und Schutzhandschuhe wurden häufig getragen, Gehörschutz und Schutzhelm nur „ bei Bedarf “.

Für eine eher gute Arbeitsorganisation in den am Projekt teilnehmenden Betrieben spricht auch das Ergebnis der Befragung zur Arbeitssituation (Abbildung 32). Ein Gefühl der Unterforderung beklagten nur wenige der Untersuchten. Auch über ein zu hohes Arbeitspensum oder eine fehlende Arbeitsvorbereitung wurde eher selten geklagt. Das Gefühl, große Verantwortung zu tragen und selbstständig Entscheidungen treffen zu müssen, bejahten 80 % der Teilnehmer („trifft völlig zu/trifft eher zu“). Die Tatsache, die Arbeit nicht selbstständig einzuteilen zu können oder dass zu wenig Zeit für die Arbeit zur Verfügung steht, trifft für ca. 50% eher bis völlig zu.

Des Weiteren wird deutlich, dass trotz des eher nicht selbst bestimmbaren Arbeitstempos (etwa 60%) bei über der Hälfte der Beschäftigten kein Gefühl von Kontrollverlust („Arbeit wächst über den Kopf“) entsteht.

Bezüglich der Arbeitssituation und der Unterstützung im Betrieb durch Kollegen gaben immerhin ca. 60% an, großes gegenseitiges Vertrauen zu haben und kaum Spannungen am Arbeitsplatz zu verspüren. Dass ihnen die Kollegen bei der Erledigung der Aufgaben helfen, bestätigten über 80% der Befragten (Abbildung 33).

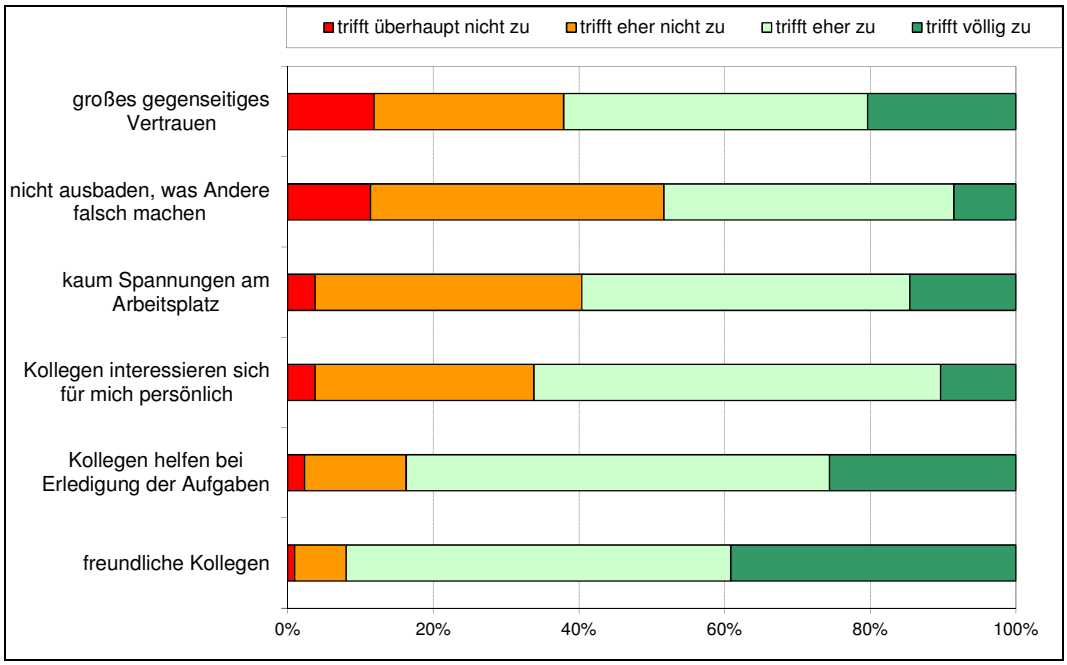

Abbildung 33: Darstellung des interkollegialen Verhältnisses

Bzgl. des Verhältnisses zu den Vorgesetzten berichteten 80% über einen leichten Zugang zu ihren jeweiligen Vorgesetzten. Über die Hälfte der Befragten gaben an, dass der Vorgesetzten bei der Erledigung der Aufgaben unterstützt. Fast 70% können eigene Ideen einbringen und verwirklichen und der Vorgesetzte schenkt dem Gesagten Beachtung (Abbildung 34).

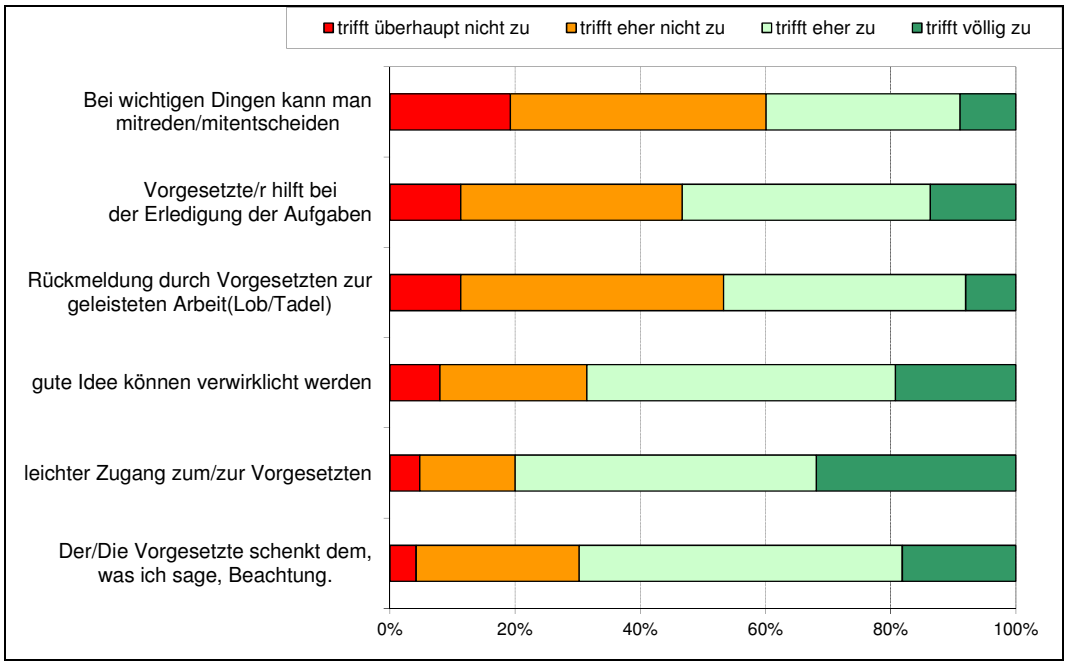

Abbildung 34: Darstellung des Verhältnisses zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten

In der Abbildung 35 werden die subjektiv empfundenen physischen und psychischen Gesundheitszustände dargestellt.

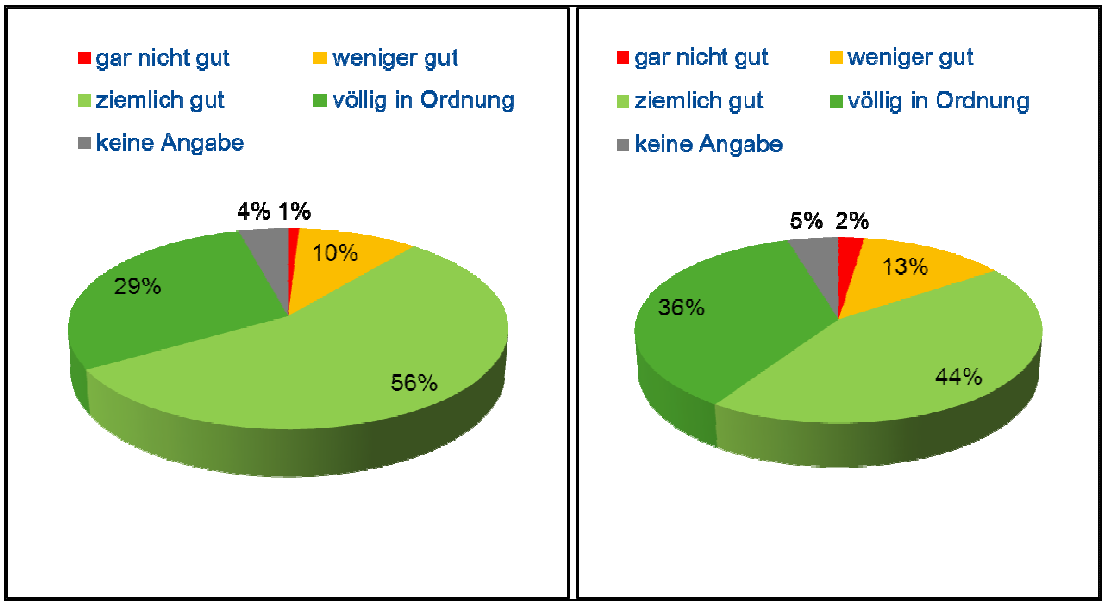

Abbildung 35: Physischer (links) und psychischer (rechts) Gesundheitszustand

Ihren persönlichen physischen Gesundheitszustand schätzen 56 % der Befragten als „völlig in Ordnung“ und 29 % als immerhin „ziemlich gut“ ein. Als „weniger gut“ beschreiben 10 % der Beschäftigten ihren Gesundheitszustand. Nur 1% beurteilt diesen als „gar nicht gut“. Zur psychischen Verfassung befragt, gaben 13 % an, sich weniger gut, 2 % sich gar nicht gut zu fühlen. Dennoch bilden auch hier den größten Teil die Beschäftigten mit „völlig in Ordnung“ (36%) und „ziemlich gut“ (44%).

Angesichts der erhobenen Befunde war auffällig, dass sich 81 % der Befragten derzeit nicht in ärztlicher Behandlung befinden. Nur 19 % beantworteten diese Frage mit „Ja“.

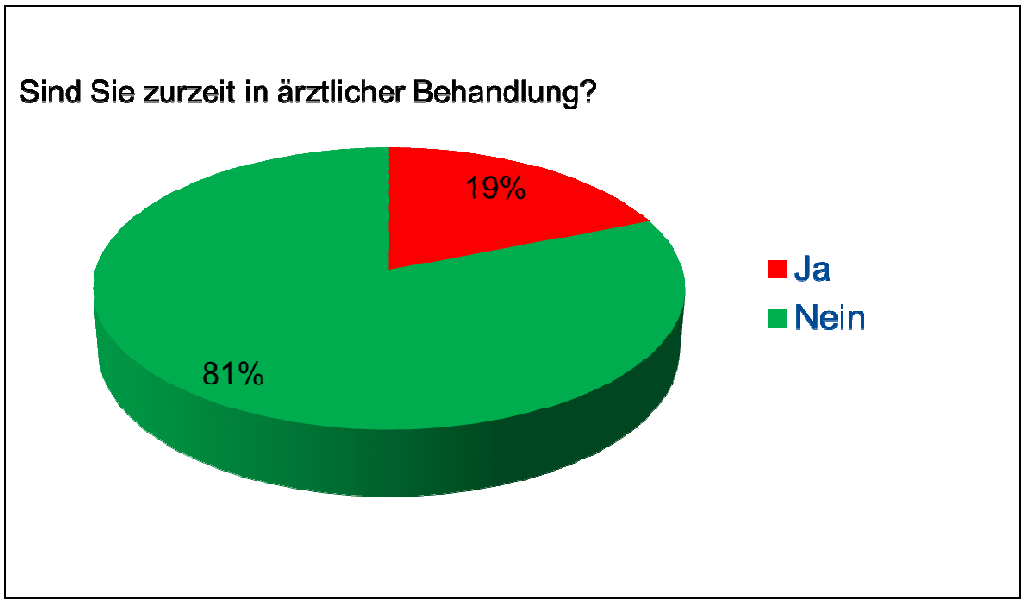

Abbildung 36: Frage nach aktueller ärztlicher Behandlung

Dabei fanden 15% der Befragten, dass sich ihr Gesundheitszustand in den letzten zwölf Monaten verschlechtert habe. Keine Angabe hierzu machten 10%. Beinahe 70% gaben jedoch an, dass sich ihr Gesundheitszustand in den letzten 12 Monaten nicht verschlechtern hat, sondern gleich geblieben ist (Abbildung 37).

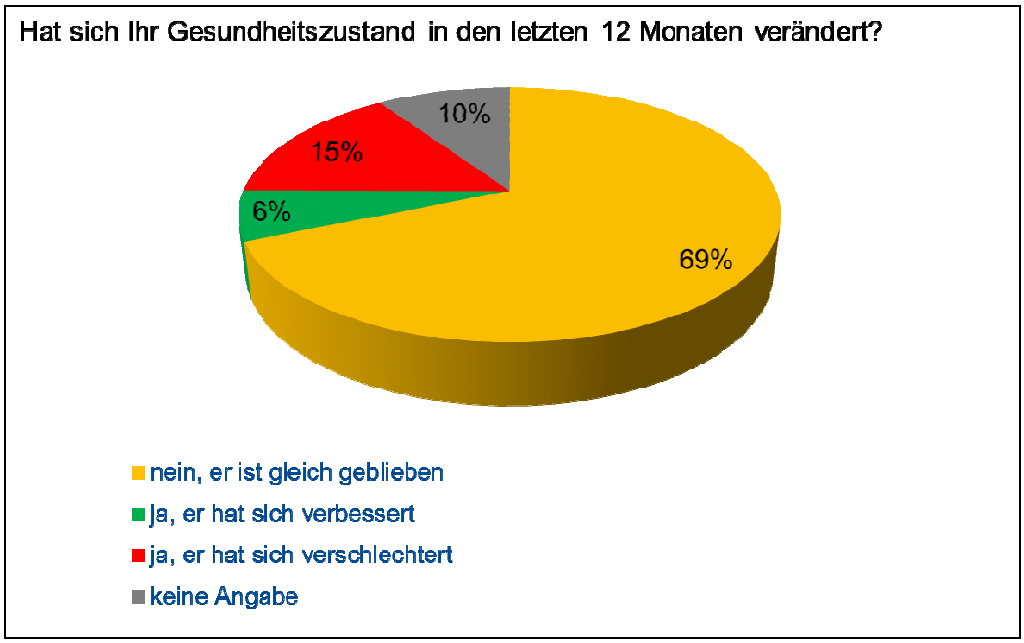

Abbildung 37: Frage Veränderung Gesundheitszustandes, letzte 12 Monate

Befragt wurden die Beschäftigten auch nach ihrer Einschätzung bezogen auf ihre Arbeitsfähigkeit in den nächsten zwei und zehn Jahren (Abbildung 38).

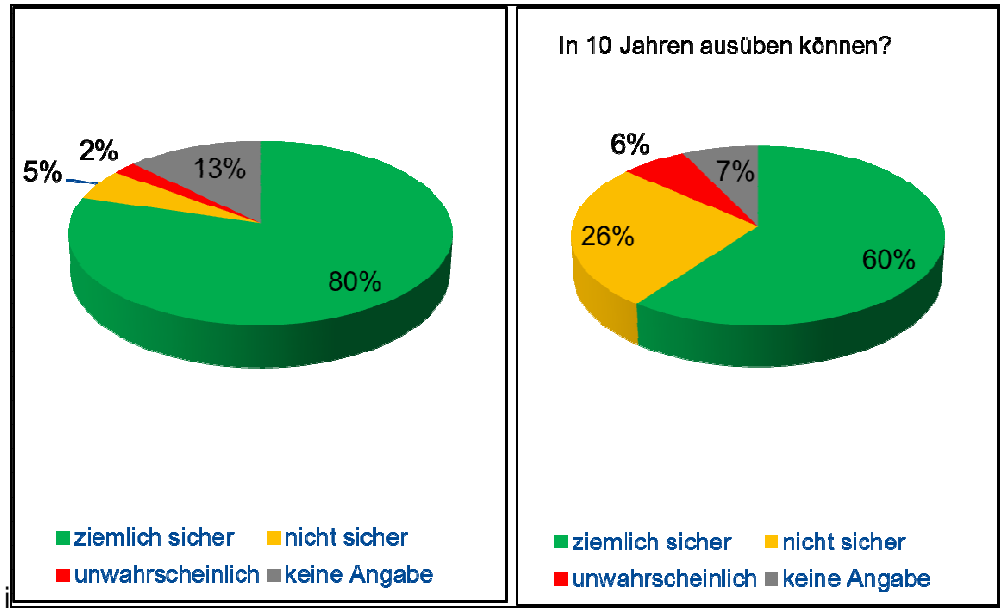

Abbildung 38: Frage nach der Arbeitsfähigkeit in 2 und 10 Jahren

Dass ihre Arbeitsfähigkeit in den nächsten zwei Jahren erhalten bleibt, darüber sind sich 80% der Beschäftigten ziemlich sicher. Nur 5% sind unsicher in dieser Hinsicht und gerade einmal 2% halten es für unwahrscheinlich, in den nächsten zwei Jahren weiter ihren Beruf ausüben zu können.

Die Einschätzung, ihre derzeitige Arbeit mit hoher Wahrscheinlichkeit auch in den nächsten zehn Jahren ausüben wurde von 60% der Beschäftigten vorgenommen. Mehr als ein Viertel war sich nicht sicher und 6 % fanden es sogar unwahrscheinlich, in zehn Jahren ihren derzeitigen Beruf noch ausüben zu können (Abbildung 38).

In Abbildung 39 sind die Ergebnisse über den Einfluss auf die Gesundheit abgebildet. Auf ihre Gesundheit achten dabei im Allgemeinen 41% („stark“) und 38% („etwas“). Keine oder nur wenig Beachtung gaben insgesamt 5% an. Auf der anderen Seite meinen 49%, man könne noch viel bzw. 27% sehr viel tun, um den eigenen Gesundheitszustand zu erhalten oder zu verbessern. Lediglich 2% sind der Meinung, dass man für den Erhalt der Gesundheit nur wenig tun kann.

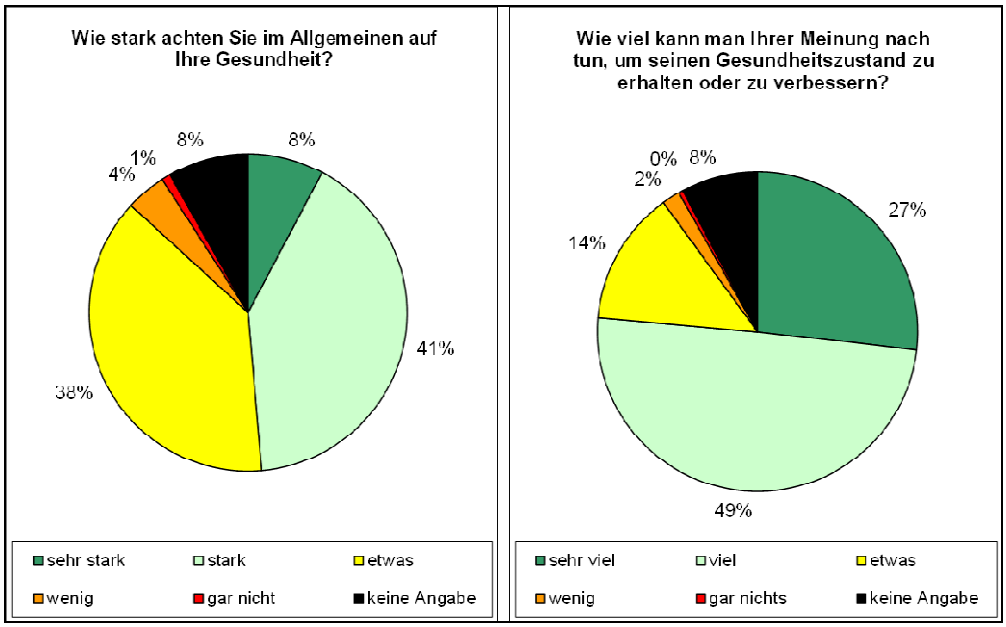

Abbildung 39: Befragungsergebnisse: Einfluss auf meine Gesundheit

Bei der Befragung, in welchem Bereich sich die Teilnehmer gerne gesundheitsbewusster verhalten möchten (Abbildung 40), wünschten sich 64 der Beschäftigten eine Unterstützung beim Verzicht auf Sucht- und Genussmittel, 95 das Erlernen von Entspannungsverfahren und 138 Hilfe bei einer gesünderen Ernährung.

Ein gesundheitsbewussteres Verhalten über mehr Bewegung möchten 107 der Befragten umsetzen. 21 Beschäftigte sehen keine Notwendigkeit für ein gesundheitsbewussteres Verhalten, da sie zufrieden sind.

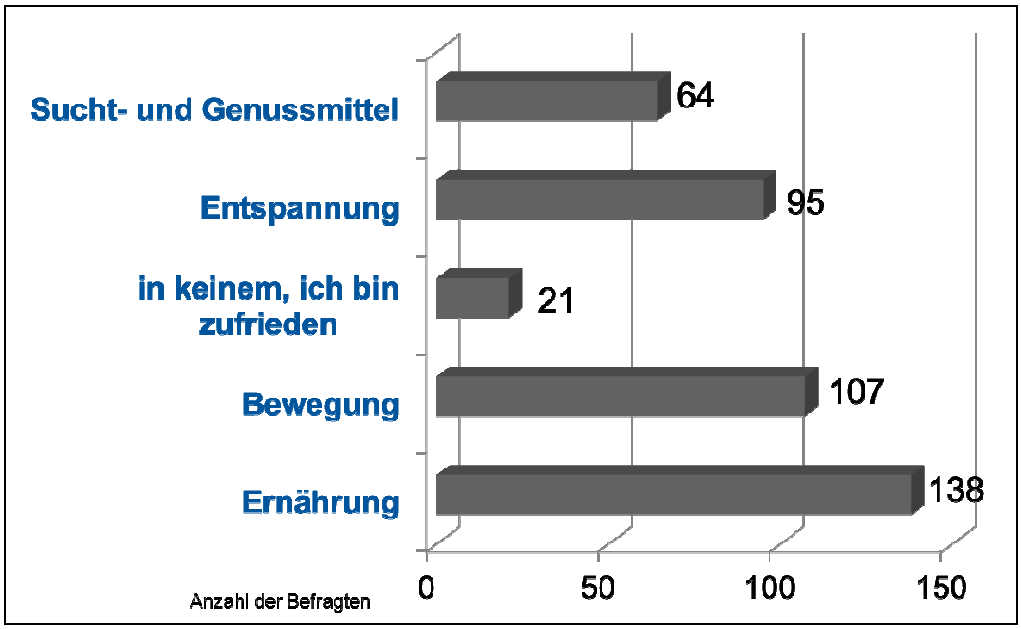

Abbildung 40: Genannte Ansätze für ein gesundheitsbewussteres Verhalten

Den Untersuchungs- und Befragungsergebnissen folgend, erhielten die Mitarbeiter und Unternehmer eine Beratung zum Abbau individueller Risikofaktoren, eine Nichtraucherberatung (falls gewünscht) sowie eine Beratung zum Suchtverhalten. Sie erhielten Hinweise zur gesunden Ernährung, besonders auch am Arbeitsplatz. Diese und ergänzende Maßnahmen der Gesundheitsförderung durch den ASD der BG Bau und Krankenkassen müssen zukünftig umgesetzt werden, um lebens- und arbeitsstilbedingte Erkrankungen zu vermeiden.

Neben den oben bereits genannten Möglichkeiten wie Sucht- (Drogen- und Alkohol), Nikotin- und Ernährungsberatung unterstützen arbeitsmedizinische Untersuchungsangebote sowie Präventionsmaßnahmen für Auszubildende für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Dabei müssen verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen umgesetzt und die Beschäftigten bei Optimierungsprozessen eingebunden werden.

Zu den verhaltenspräventiven Maßnahmen gehört die Sensibilisierung der Beschäftigten für einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil durch Informationen und Schulungen am Arbeitsplatz. Im Rahmen der Verhältnisprävention werden z.B. bei Arbeitssituationsanalysen die Arbeitsbedingungen ergonomisch, organisatorisch und bzgl. des sozialen Miteinanders analysiert und Optimierungsmaßnahmen mit den Beschäftigten erarbeitet.

Unterstützung durch den ASD finden die Betriebe auch in der Beratung bei Problemfällen, der Begleitung im betrieblichen Wiedereingliederungsmanagement (BEM) und bei der Umsetzung gesetzlicher Vorschriften.

Regelmäßige Gesundheitszirkel beteiligen die Mitarbeiter und führen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der betrieblichen Abläufe. (“Plan - Do - Check - Act“)

Fazit:

Die Untersuchungsergebnisse zeigen die Notwendigkeit für betriebliche Gesundheitsförderung im Baugewerbe. Die Tatsache, dass 66% der Beschäftigten bereits leichtes bis hin zu deutlichem Übergewicht aufweisen, 56% erhöhte Blutdruckwerte und ca. 30% behandlungsbedürftige Cholesterinwerte haben, verdeutlicht die Notwendigkeit lebensstilverändernder Interventionen. Unter Berücksichtigung des beschriebenen Belastungsspektrums im Handwerk kann Beschäftigungsfähigkeit über einen gesunden Lebens- und Arbeitsstil erhalten werden. Hierfür müssen Beschäftigte durch gezielte Angebote dauerhaft sensibilisiert und in Verhaltensänderungen begleitet werden. Die Betriebsärzte und Krankenkassen erreichen die Menschen am Arbeitsplatz und haben Zugang zu denen, die „Gesundheit und Vorsorge“ eher ablehnend gegenüberstehen. Dabei erhalten sie auch Kontakt zu Menschen mit wenig finanziellen Möglichkeiten für die eigene Gesunderhaltung. Voraussetzung einer erfolgreichen Gesundheitsförderung in Kleinbetrieben ist ein betriebs- und gewerksübergreifendes Vorgehen.

Für ein zielführendes Betriebliches Gesundheitsmanagement in Kleinstbetrieben müssen Multiplikatoren und Organisationen des Handwerks eingebunden und die Zusammenarbeit mit Innungen und Kreishandwerkerschaften, aber auch mit Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern ausgebaut werden.

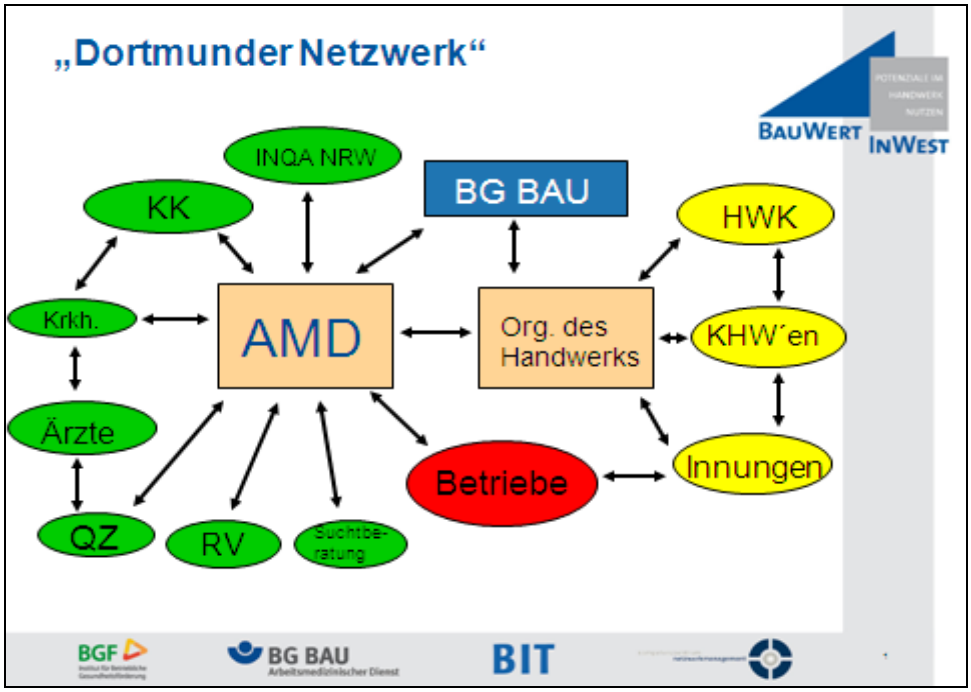

Abbildung 41: Das Netzwerk des AMD (ASD) der BG Bau

6.6 Überbetriebliche Seminare

Die überbetrieblichen Seminare und Workshops (siehe 5.3) stehen als Seminarbroschüre zur Verfügung und können durch die Referenten des Projektteams durchgeführt werden. Die Seminare werden im Rahmen der Arbeit der einzelnen Projektpartner angeboten und umgesetzt. Gespräche mit den Innungen und Kreishandwerkerschaften in den Projektregionen deuten die Möglichkeit einer Kooperation an und ggf. einer Ausweitung auf weitere Innungen und Handwerksverbände. Insgesamt handelt es sich um qualitativ hochwertige Produkte, die mit größeren Teilnehmerzahlen rechnen können, wenn ausreichend Betriebe über seriöse Partner wie die Handwerksverbände eingeladen werden. Damit stellen die Seminare einen wesentlichen Transferbaustein für die Erreichung der Unternehmen dar.

Betriebliche Vernetzungen im Rahmen des Projekts konnten nur in sehr geringen Umfang gefördert werden. Der ein oder andere Kontakt wurde geknüpft oder vertieft, doch waren die einzelnen Teilnehmerzahlen nicht ausreichend, um von regionalen Effekten sprechen zu können.

Ein weiteres interessantes Produkt, könnte das Coaching sein, das aus der Situation heraus erprobt werden musste. Durch ein 1:1 bzw. 1:2 (zwei Mitarbeiter aus einem Betrieb) Verhältnis, eröffnet sich eine andere Qualität der Beratung, der Fortbildung oder des Trainings, die die Teilnehmer zu schätzen wussten. Allerdings muss das Coaching auch unter dem Kosten-Aspekt betrachtet werden. Unter normalen Marktbedingungen wäre die Zahlungsbereitschaft der meisten KKU nicht gegeben. (Seminarprogramm unter: www.bauwert-inwest.de)

6.7 Vernetzungen von Unternehmen in der Region

Die Vernetzung der Unternehmen in der Region wurde über verschiedene Wege unterstützt. Die in Kap. 7.2 dargestellten Zugangswege der Akquise über Kreishandwerkerschaften bzw. Innungen und über Unternehmensverbünde stellt eine unterstützende Plattform dar. Der intensive Erfahrungsaustausch der Unternehmen im Projektverlauf hat möglicherweise auch bisher weniger aktive Unternehmen stärker eingebunden.

Die Vernetzung sollte auch gezielte durch die überbetrieblichen Projektangebote gestärkt werden. Neben den CASA-bauen-Seminaren im Rahmen der Analysephase waren über das umfassende Seminarprogramm und die Fachtagungen netzwerkunterstützende Maßnahmen geplant. Die Seminarentwicklung baute auf der Analysephase auf, um bedarfsorientierte Unterstützung überbetrieblich und damit netzwerkunterstützend anzubieten. Mit dem Ziel viele Unternehmen zu erreichen, wurden inhaltlich auch die Wünsche und Bedürfnissen der Unternehmer für eine handwerkerfreundliche Planung berücksichtigt.

Leider zeigte sich im Projektverlauf, dass bei aller bedarfs- und zielgruppenspezifischen Planung die Teilnehmerquoten hinter den Erwartungen zurückbleiben. Die Anmeldezahlen zu den meisten Seminaren waren eher gering und somit mussten wir kurzfristige Absagen der Unternehmen aufgrund von Terminschwierigkeiten hinnehmen. Möglicherweise erschwert das Tagesgeschäft in kleinen Handwerkunternehmen die langfristig geplante Teilnahme an überbetrieblichen Seminaren. Damit zeigt sich, dass die für eine Vernetzung wenig zielführende firmenaufsuchenden Angebote (CASA-bauen, Arbeitssituationsanalysen ASA PLuS) umfassend genutzt und überbetriebliche Angebote eher wenig in Anspruch genommen wurden.

6.8 Einflüsse auf Angebote der Projektpartner

Der Transfer und die Verbreitung der Angebote sind von großer Bedeutung, jedoch haben die Projektergebnisse auch Einfluss auf die Angebote der Projektpartner selbst. Sowohl die Erkenntnisse als auch die Tools fließen in die alltägliche Arbeit der Partner des Projektverbundes ein. Ein wesentlicher Mehrwert, der aus dem Projekt hervorgegangen ist, ist die interdisziplinäre Vernetzung der Projektpartner selbst. Hier sind starke Vertrauensverhältnisse entstanden, die die kooperierende Unternehmensberatung fördern und so dem ganzheitlichen Ansatz folgen können. In verschiedenen Konstellationen kam es bereits zu Kooperationen unter den Projektpartnern, die unabhängig von BauWert InWest durchgeführt wurden.

6.8.1 IBGF

Die AOK Rheinland/Hamburg hat sich zum Ziel gesetzt, in Zukunft verstärkt den kleinen und kleinsten Unternehmen betriebsspezifische BGF-Angebote zu präsentieren. Damit kommt die AOK Rheinland/Hamburg der volkswirtschaftlichen Notwendigkeit und dem politischen Willen nach. Das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung als Praxispartner für die Umsetzung der Betrieblichen Gesundheitsförderung der AOK Rheinland/Hamburg hat mit den Projektresultaten und Produkten ideale Voraussetzungen, sich auf diesem, für die AOK neuen Markt, zu etablieren und konnte in den Pilotbetrieben tiefgreifende Erfahrungen sammeln. Bereits jetzt haben mehrere Unternehmer der Pilotbetriebe Leistungen außerhalb der Projektförderung nachgefragt. Hier könnte es gelingen, dauerhafte und nachhaltige Kontakte aufzubauen und die Themen Betriebliche Gesundheitsförderung und Demografie in die Betriebsstrukturen zu integrieren.
Die Instrumente und Erfahrungen werden sowohl bei Neukunden, als auch bei Bestandskunden Anwendung finden, um in Zukunft in Kooperation mit den Projektpartnern die Beratung und die Unterstützung für die Unternehmen bedarfsspezifisch und qualitativ zu optimieren.

Insbesondere mit dem ASD der BG Bau und dem BIT e.V. stehen kompetente Partner für die Bereiche Gesundheit, Arbeitsschutz und Sicherheit zur Verfügung. Bei Bedarf bilden das betriebswirtschaftliche Know-how und die Netzwerkkompetenz der conpara GmbH und des KNM e.V. hervorragende Ergänzungen.
Das IBGF engagiert sich zunehmend in den INQA-Netzwerken und ist Kerninstitution der Offensive Mittelstand, aktiver Partner im Bundesplenum Offensive Gutes Bauen und im Regionalnetzwerk „Gutes Bauen in NRW“. Weitere Anknüpfungspunkte existieren über das „INQA-Netzwerk Pflege“.

6.8.2 BIT e.V.

Das Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung sieht sich als sicherheitstechnischer Dienstleister mit ganzheitlichem Ansatz. Aus diesem Grund werden die interdisziplinären Aspekte des Projektes, insbesondere die positiven Aspekte der Kooperation unterschiedlicher Fachdisziplinen, noch einmal weitergehend analysiert. Das BIT sieht insbesondere in den Ergebnissen des Projektes und der BauWert Methodik einen idealen Einstiegspunkt in die klein- und kleinstbetriebliche Betreuung von Unternehmen der Bauwirtschaft.
Die facettenreichen Aspekte einer breiten Kooperation unterschiedlicher Fachdisziplinen soll weiter ausgebaut werden und Instrumente und Erfahrungen bei Neu- und Bestandskunden Anwendung finden, um die Kommunikation und Kooperation mit Partnern in Forschung und Beratung zu optimieren und zielgruppenspezifisch zuzuschneiden. Insbesondere mit dem ASD der BG Bau und dem BGF Institut stehen kompetente Partner für die Bereiche Gesundheit, Prävention und Sicherheit zur Verfügung. Bei Bedarf bilden das betriebswirtschaftliche Know-how und die Netzwerkkompetenz der conpara GmbH und des KNM e.V. hervorragende Ergänzungen.
Insgesamt sieht das BIT in den Ergebnissen des Projektes BauWert InWest eine Vielzahl von Anknüpfungs- und Entwicklungsperspektiven für die eigene Arbeit.

6.8.3 ASD der BG Bau

Die am Projekt teilnehmenden Mitarbeiter und Betriebsärzte des ASD der BG BAU haben ganz wesentlich von der Zusammenarbeit mit den Projektpartnern in BauWert InWest profitiert. Der ASD - 1974 gegründet - verfügt über eine langjährige Erfahrung in der Betreuung von Klein- und Kleinstbetrieben. Mit seinen bundesweit 67 Zentren bietet er gute Voraussetzungen und Strukturen zum Ausbau und zur Entwicklung betrieblicher Gesundheitsförderung in diesen Betrieben. Gerade die Zusammenarbeit mit den Partnern im Projekt „BauWert InWest“ erwies sich dafür als ideale Ergänzung.

Abgeleitet von den persönlichen Risiken der Mitarbeiter, den Ergebnissen der Gesundheitsanalyse und den arbeitsbedingten Gesundheitsgefährdungen wurden in Zusammenarbeit mit den Partnern weiterführende Hilfestellungen, Präventionsprogramme und Beratungsangebote entwickelt. Mittel- bis langfristig können „Best-Practice-Beispiele“ gesammelt und den Betrieben bundesweit zur Verfügung gestellt werden. Ein „Informations-Pool“ mit Info-Material, Check-Listen, standardisierten Fragebögen, Broschüren und beispielhaften Präsentationen kann den Betrieben zur Verfügung gestellt werden und hilft bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Gesundheitsförderung und der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in Klein- und Kleinstbetrieben braucht zentrale Ansprechpartner, regionale Präventionszentren und externe Unterstützung. Aus Sicht des ASD zeigt BauWert InWest, dass Kooperation und Vernetzung von Institutionen, inner- und überbetrieblichen Akteuren mit externer (politischer) Unterstützung wesentliche Voraussetzungen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit sind.
Die Anbindung an INQA-Bauen bietet dabei die geeignete Plattform, um die miteinander entwickelten Instrumente und Maßnahmen einem breiten Kreis von Interessenten und allen zukünftig von der Demographie „Betroffenen“ nahezubringen.

6.8.4 conpara GmbH und Dr. Flocken Beratung

KKU der Bauwirtschaft gehören zu den traditionellen Zielgruppen der conpara GmbH und der Dr. Flocken Beratung. Beide Unternehmensberatungen haben daher die BauWert-Produkte bereits in ihr Leistungsangebot integriert. In ihren Einzugsgebieten (NRW, Berlin, Sachsen-Anhalt) kooperieren sie jeweils mit regionalen Partnern (Betriebsärzten, FaSis), um das Spektrum der BauWert-Leistungen möglichst kompetent abdecken zu können. Seit dem Start des Angebots wächst die Nachfrage sachte, aber kontinuierlich.
Das Tool-Inventar von BWIW stellt eine ideale Ergänzung der Beratungswerkzeuge für beide Unternehmensberatungen sowie der kooperierenden Berater dar. Hinsichtlich des Engagements in der Bundesinitiative INQA-Bauen und hinsichtlich der zunehmenden Zusammenarbeit mit institutionellen Partnern des Baugewerbes und der Mittelstandsförderung werden beide Unternehmensberatungen und die ihm angehörenden Partner das BWIW-Verfahren in Zukunft sowohl eigenständig bewerben als auch die für das Projekt entwickelten Tools vermehrt in der Beratungspraxis einsetzen.

7 Nachhaltigkeit und Transfer

Die Projekterfahrungen und Ergebnisse stehen als Materialien und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandel in einer onlinebasierten Toolbox zur Verfügung. Die methodische Vorgehensweise in der Toolbox sorgt dafür, dass die Beratung in den Betrieben individuell und bedarfsorientiert zugeschnitten werden kann. Im Mittelpunkt steht der Nutzen für die Unternehmen unter Berücksichtigung der konkret im Betrieb zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Für einen zielführenden und nachhaltigen Transfer sind die Zugangswege zur Zielgruppe, den KKU der Bauwirtschaft, die entscheidende Größe. Die onlinebasierte Toolbox und das Handbuch „Wertsteigerung im demografischen Wandel“ dienen als Basis, die Projektergebnisse über Beraternetzwerke (DEX, INQA-Bauen, Offensive Mittelstand usw.), über die projektbeteiligten Beratungsunternehmen sowie über Verbände und Einrichtungen der Bauwirtschaft weiter zu verbreiten. Daneben ist das Projekt bereits in den INQA-Netzwerken (national und teilweise regional) verankert, sodass hier zusätzliche Verbreitungskanäle, bspw. über weitere regionale Netzwerke für die Produkte und Methoden, gesucht und genutzt werden können.

7.1 BauWert InWest – als Beratungsprodukt

Die betriebliche Vorgehensweise in der BauWert-InWest Methodik eignet sich für eine langfristige Zusammenarbeit zwischen Betrieb und Berater. Kernpunkt ist die Vernetzung von Experten zu unterschiedlichen betrieblichen Themen und der Möglichkeit für Unternehmer, selbstständig agieren zu können. D.h., dass der Beratungsaufwand sehr variabel ist und den betrieblichen Ressourcen von Beraterseite angepasst werden kann.

Das Kostenmodell in Abbildung 42 gibt einen Überblick, welche Nutzungsmöglichkeiten das BauWert InWest Instrumentarium nach wirtschaftlichen Aspekten bietet. Es wird unterschieden, ob ein Tool vom Unternehmer selbst durchgeführt werden kann, ob es in Seminarform angeboten wird oder ob es nur mit Hilfe von Experten bzw. Beratern umgesetzt werden kann. Für die Eingangsanalyse ist es z. B. möglich, dass der Unternehmer CASA-bauen und BW-Check in „Eigenregie“ online durchführt und anschließend die Ergebnisse in den CASA-Star überträgt. Bis dahin sind für ihn, bis auf den entsprechenden Zeitaufwand, noch keine Kosten entstanden. Er kann aber auch auf den Austausch mit anderen Unternehmern und eine fachliche Begleitung Wert legen und besucht ein CASA-bauen Seminar für ca. 200,- €. Vielleicht reicht dem Unternehmer auch der BW-Check inhaltlich nicht aus und es ist für ihn entscheidend, den Unternehmenswert anhand des AWH bestimmen zu lassen. Dies ist nur mit qualifizierten Beratern möglich und kann nicht

eigenständig durchgeführt werden. Auch bei den vertiefenden Analysen gibt es zahlreiche Kombinationsmöglichkeiten. Je nach Bedarf sind in diesem Projektschritt auch nicht alle Tools zielführen, so dass hier der jeweilige Handlungsbedarf maßgeblich für den Aufwand ist. Die Erstellung eines Handlungsplans anhand der vorherigen Ergebnisse sollte ein Experte durchführen, der die Ergebnisse gut einschätzen kann und einen Überblick und das Verständnis für die weiteren Handlungsmöglichkeiten hat.

Die Erprobung im Projekt hat gezeigt, dass die Vielfalt der zielführenden Maßnahmen und Interventionen sehr groß ist. Nahezu jeder Betrieb benötigt individuelle Varianten und Lösungswege. Oftmals sind hier auch Kreativität und das Abweichen von bekannten Wegen gefragt. Dies zeichnet einen guten Berater aus, macht es aber schwierig für diesen Schritt eine Größenordnung in Tagessätzen bzw. Aufwand darzustellen.

BauWert InWest - betriebliche Beratung als marktfähige Produkt

	Aufwand Unternehmer			Beratertage
	Selbst	*Seminar*	*Beratung*	Tagessatz 1000,-
Eingangsanalyse				
CASA-bauen	- €	200,00 €	500,00 €	0,5
AWH-Standard			1.500,00 €	1,5
BW-Check	- €		200,00 €	0,2
Abstimmung I				
CASA-Star	- €		200,00 €	0,2
Beratung, Ergebnisinterpretation	- €		500,00 €	0,5
Vertiefende Analyse				
ASA PLuS			2.500,00 €	2,5
BEP	- €		1.500,00 €	1,5
AuG-Check	- €		1.000,00 €	1
Gesundheitscheck (Betriebsarzt)		1.000,00 €	2.000,00 €	2
Handlungsplan, Abstimmung II				
Erstellen Handlungplan			1.500,00 €	1,5
Beratung			500,00 €	0,5
Maßnahmen, Interventionen				
	keine standardisierte Darstellung möglich			
Kosten maximal Gesamt			**11.900,00 €**	11,9
Kosten minimal Gesamt			**5.500,00 €**	

Abbildung 42: Kostenmodell BauWert InWest

Für die Schritte bis zum Handlungsplan entstehen dem Unternehmer Kosten zwischen ca. 5.000 € bis zu 12.000 € im Maximalfall. Diese Werte sind ***nur als Richtgröße*** zu verstehen und gehen von einem Tagessatz für die Beratung von 1.000 € aus. In jedem Fall besteht für den Betrieb die Möglichkeit, Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, die seinen Ressourcen entsprechen, der Berater hat dagegen die Möglichkeit, den Prozess zu steuern, auf die Fördermöglichkeiten hinzuweisen und so ein für das Unternehmen passendes Angebot anzubieten.
Für diese Art der Beratung kommt den Handwerksunternehmen das vom ESF finanzierte Programm „UnternehmensWert Mensch“ zugute. Bis zu 80% der Beraterkosten können damit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales übernommen werden.

7.2 Transfermedien

Die im Projekt angewandte Methodik hat sich als zielführende Herangehensweise für KKU im Handwerk bewährt, die sich mit den Themen, „Demografischer Wandel“ und „Erhalt der Wettbewerbs- und Beschäftigungsfähigkeit“ auseinandersetzen möchten. Ergänzend dazu sei auf die Produkte des parallelen Förderprojekts CHRONOS hingewiesen, mit denen die BauWert-Produkte verlinkt sind (s.u.).
Der Transfer richtet sich an **drei Zielgruppen**. Einerseits bietet das Projekt Ergebnisse und Praxishilfen für Unternehmer bzw. KKU der Bauwirtschaft an, andererseits sind Unternehmensberater interessante Multiplikatoren, indem sie die Projektprodukte in den Betrieben anwenden und über ihre jeweiligen Netzwerke für die weitere Verbreitung sorgen. Schließlich bieten Verbände und Handwerksorganisationen hervorragende Strukturen und erlauben die seriöse Ansprache der Betriebe zur Nutzung der Toolbox.
Kern der Transferstrategie ist die Toolbox, die online zugänglich ist und alle wichtigen Instrumente, Erkenntnisse und Ergebnisse beinhaltet (www.bauwert-inwest.de). Sie wird von den Projektpartnern aktiv genutzt. Darüber hinaus soll sie über die Transferwege in den Zielgruppen Unternehmer und KKU-Berater bekannt gemacht werden. Hierzu wird der Transfer insbesondere durch die Arbeit in den bundes- und regionalen INQA-Netzwerken (INQA-Bauen, Offensive Mittelstand, DEX) vorangetrieben. Weitere Netzwerke, wie das DNBGF (Deutsches Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung) werden ebenfalls zum Transfer genutzt. Ziel ist die bundesweite Verbreitung der BauWert-Methodik als Selbsthilfe- und Beratungsstrategie für Unternehmen der Bauwirtschaft.
Forciert wird die Verbreitung und Nutzung durch ein Schulungskonzept zur Befähigung in der Anwendung der Instrumente und der Interpretation ihrer Ergebnisse, welches sich an verschiedene Beratergruppen richtet. Hierzu gibt es bereits Schulungstermine mit den DEX-Beratern.

Des Weiteren sind die CASA-bauen und die Offensive-Mittelstands-Berater als Zielgruppen für Schulungen vorgesehen. Im Rahmen des Seminars werden die BauWert-Methodik als Beratungsprodukt vorgestellt und entsprechende Möglichkeiten der Umsetzung erläutert. Darüber hinaus werden die Veröffentlichungen und Internetpräsenzen der Parallelprojekte, insbesondere CHRONOS, für eine gegenseitige Verknüpfung genutzt und die unterschiedlichen Medien der Projektpartner erschlossen. Hierzu zählen Homepages ebenso wie Newsletter oder Printveröffentlichungen (z. B. Vigo der AOK).
Über diese Transferkanäle werden in erster Linie Unternehmensberater mit unterschiedlichen Schwerpunktthemen erreicht, die Produkte gelangen so nur indirekt in die Unternehmen. Ziel des Projekts (und Zweck der Toolbox) ist es aber auch, die Unternehmer selbst zu unterstützen und ihnen umsetzbare Praxishilfen an die Hand zu geben. Zur Erschließung der Unternehmen müssen andere Wege gegangen werden.
Im Projekt hat sich der Weg über die Kreishandwerkerschaften und die Innungen bewährt. Ziel ist es, auch hier die Chance zur Präsentation zu erhalten und somit die Unternehmen direkt ansprechen zu können. Darüber hinaus erreichen die Newsletter der Projektpartner zahlreiche kleine und mittelständische Unternehmen (AOK und BG), weitere Veröffentlichungen in spezialisierten Fachzeitschriften sorgen für einen zusätzlichen Transfer in die Unternehmen.
Eine weitere Möglichkeit Unternehmen zu erreichen, sind überbetriebliche Seminare. Diese angeboten über Innungen, Kreishandwerkerschaften und/oder deren Bildungseinrichtungen, bieten eine gute Plattform, die Toolbox und damit die Methodik und die Inhalte zu verbreiten. Im Rahmen des Projekts sind unterschiedliche Produkte und Ergebnisse für einen unternehmensspezifischen Analyse- und Beratungsprozess entstanden. Um den Transfer zu realisieren, werden wir verschiedene Wege gehen, um die methodische Vorgehensweise, die Projektergebnisse und Produkte einer breiten Zielgruppe nachhaltig wertschöpfend zur Verfügung zu stellen.

Die Grundlage, für den Transfer der Produkte und Ergebnisse bildet die **online-basierte Toolbox**. Sie bildet die erfahrungsbasierte methodische Vorgehensweise des Projektes und die genutzten Instrumente ab und dient als Beratungsgrundlage. Das BauWert-InWest-Beratungsverfahren gliedert sich in vier Prozessschritte mit leicht anwendbaren und praktikablen Werkzeugen (http://www.bauwert-inwest.eu/toolbox.html). Es beinhaltet die Module der Einstiegsanalyse, die Auswertungsmatrix über den CASA-Star, vertiefende Analyseinstrumente und die Erstellung des Handlungsplans. Die im Projekt CHRONOS entwickelten Handlungshilfen unterstützen Unternehmen bei der Umsetzung von Optimierungen in den Bereichen Organisation, Personalentwicklung, Nachwuchsförderung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsförderung.

Das **Handbuch „Wertsteigerung im demografischen Wandel“** (s.o.: 6.4.2) stellt ein weiteres Transferprodukt dar.

Das BauWert-InWest-Konzept wird in ein **Schulungs- bzw. Multiplikatorkonzept** transferiert, dass über die Beraternetzwerke und INQA-Strukturen bundesweit die Beraterwelt erreicht. Ziel ist es, auf Grundlage der Online-Toolbox und unter Nutzung des Handbuchs „Wertsteigerung im demografischen Wandel“ „BauWert“-Berater zu befähigen und damit eine bundesweite Übertragbarkeit zu gewährleisten. Das Schulungskonzept (siehe Anhang) integriert auch die im Projekt CHRONOS entwickelten Handlungshilfen für die Umsetzung und wird im Rahmen von 2-3-stündigen Veranstaltungen z.B. bei Netzwerk- und Erfahrungsaustausch unter Beratern vermittelt. Als Zugangsvoraussetzung müssen Qualitätsstandards der Berater/in nach INQA oder als Fachberater/in für UnternehmensWert Mensch vorliegen.

Für die praktische Umsetzung im Beratungsprozess müssen dabei folgende Aspekte berücksichtigt werden. Die medizinische Untersuchung des ASD kann nur durch Ärzte gewährleistet werden. Alternativ können Gesundheitschecks, z. B. von regionalen Gesundheitsanbietern durchgeführt werden, die neben anthropometrischen Parametern auch Blutfettwerte, den Blutdruck und sonstige gesundheitsrelevante Parameter erheben. Hier muss sichergestellt werden, dass insbesondere auffällige Beschäftigte mit gesundheitlichen Risiken weiter betreut werden. In der Regel sollten die Berater bei Gesundheitsanalysen mit den regional zuständigen Akteuren des ASD der BG Bau oder anderen Arbeitsmedizinern zusammenarbeiten.

Auch die vertiefenden Analysen ASA PLuS, die Betriebsentwicklungsplanung (BEP) und der Aufbau einer Arbeits- und Gesundheitsschutzorganisation bedarf in den Unternehmen externer Unterstützung.

Die folgende Tabelle stellt die produktspezifischen Transferwege und –ziele übersichtlich dar:

Produkt / Ergebnis	Transferweg	Transferziel
Toolbox: Vorgehensweise im Projekt / Methodik, Tools, Handlungshilfen (auch CHRONOS), Kontaktadressen, Ergebnisdarstellungen, Broschüren, Präsentationen, Verlinkungen	**Online**: www.bauwert-inwest.de **Verlinkungen**: – CHRONOS.de – Gutes Bauen in NRW – INQA- Bauen – INQA – CASA-bauen-Berater – Gute Bauunternehmen – Homepages des Projektverbundes: IBGF, BIT e.V., ASD der BG Bau, conpara GmbH, KNM e.V. **Verlinkungen in Veröffentlichungen:** – BauWert InWest: Broschüre: Rating und Kreditvergabe, Handbuch Wertsteigerung Demografischer Wandel, – Newsletter der Institutionen **Präsentationen/Vorträge:** – INQA- Bauen, Bundesplenum – Offensive Gutes Bauen in NRW, Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt, Hamburg, Hessen, Thüringen, Berlin-Brandenburg – Plenum der CASA-bauen-Berater – DEX-Demografie-Berater – Offensive Mittelstand, Bundesplenum; Regionalnetzwerke; Plena der OM-Berater – DNBGF; Forum KMU – Innungen, Kreishandwerkerschaften, Kammern, Verbände der Bauwirtschaft	– Öffentlicher Zugang zu Tools und Ergebnissen – Selbstumsetzung durch Unternehmen – Praxishilfe für Unternehmen und Berater – Steigerung der Bekanntheit

Produkt / Ergebnis	Transferweg	Transferziel
Schulungskonzept zu den Tools und der Methodik Beschreibung und Erläuterung der Tools, der zusammen-gehörenden Methodik, den Zielen, der Anwendung und den Handlungs- und Interpretationsoptionen; Erläuterung weiterführender Instrumente (über die Toolbox hinaus, Hinweis auf CHRONOS) BauWert als Beratungsprodukt (Aufwand und Finanzierung)	**Seminare:** – für verschiedene Beratergruppen: CASA-bauen; Offensive Mittelstand, DEX – Gesundheitsberater der Krankenkassen (AOK, IKK, BKK) – Unternehmensverbünde – Weitere Berater aus Innungen, Verbänden… – Das Schulungskonzept finden Sie ***hier***.	– Befähigung im Umgang mit den Tools – Zielsetzungen der Beratungen – Finanzierungsmöglichkeiten (Unternehmenswert Mensch; Potentialberatung) – Bundesweite Verbreitung in Beraterstrukturen
CASA-Star Visualisierung von CASA-bauen-Ergebnissen für Berater und Unternehmer	**INQA-Bauen**, Bundesplenum – Es ist vorgesehen CASA-Star als Ergänzung zu CASA-bauen im September auf dem Bundesplenum vorzustellen	– Offizielle Abstimmung über die Nutzung als Ergänzung zu CASA-bauen, Integration als Ergänzungsinstrument
Überbetriebliche Seminare Die in BauWert entwickelten Seminare u. a. zu den Themen: Führung, Qualität, Stressmanagement	**Online-Programm** auf der Homepage www.bauwert-inwest – Verbreitung über Innungen, Kreishandwerkerschaften → Zugang zu Unternehmen	– Durchführung des entwickelten Seminarprogramms als überbetriebliche Maßnahme
Eigene Veranstaltungen	Öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen – Abschlussveranstaltung in der Kölner Wolkenburg (Unternehmer, Fachpublikum) – Erfahrungsaustausch in Dortmund (Unternehmer) – Abschluss Förderschwerpunkt, Berlin (Fachpublikum/Politik)	– Vorstellung Toolbox, Ergebnisse – Feedback, Erfahrungsaustausch, Lernen für die Zukunft
Fachartikel / Veröffentlichungen	Bundesweite Printmedien / Institutionsveröffentlichungen – der BG Bau – der AOK – sonstige Fachzeitschriften (Dach, Bau, Glas, Maler) – INQA-Medien	– Verbreitung der Ergebnisse, Aufmerksamkeit in der Fachöffentlichkeit

7.3 Zielgruppen und Zugangswege für den Transfer

Neben den eigentlichen Transferformaten und den Inhalten ist der Zugang zu den Zielgruppen der entscheidende Erfolgsfaktor für die Verwertung und Verbreitung der Projektergebnisse. Wegen der differenzierten Verbundpartner gibt es zahlreiche erfolgversprechende Möglichkeiten, Verbreitungswege unterschiedlicher Zielgruppen zu nutzen.

7.3.1 INQA Gutes Bauen Bundesplenum

Die Nutzung der nationalen Strukturen von INQA-Bauen für den Transfer über die „Offensive Gutes Bauen“ ist ein zentrales Element. Über die umfassenden Transferpotentiale des nationalen Netzwerkes „Offensive Gutes Bauen“ können mehr als 100 Partnern rund um die Bauwirtschaft und die bislang 15 regionalen und fachlichen Netzwerke erreicht werden. Im Rahmen von BauWert InWest wurden Inhalte entwickelt, die bundesweit und für viele Partner von INQA-Bauen von hohem Interesse sind und von diesen für einen nachhaltigen Transfer der Projektergebnisse aufgegriffen werden sollten. Die Weichenstellung für die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen gelingt durch ein breites Commitment für die entwickelten Produkte des BauWert InWest-Projektes durch die nationalen und regionalen Partner. Auf dem INQA-Bauen-Bundesplenum im September 2013 wird der CASA-Star vorgestellt und seine Aufnahme in die Liste der INQA-Tools als methodische Ergänzung zu CASA-Bauen vorgeschlagen (TOP 12).

7.3.2 Nutzung der regionalen Strukturen von INQA-Bauen für den Transfer

Das Projekt wurde im regionalen Netzwerk „Gutes Bauen in NRW“ geboren und ist dort beheimatet. Alle Projektpartner gehören zu den aktiven Treibern des Netzwerkes „Gutes Bauen in NRW“, das seit mehr als vier Jahren besteht. Initiatoren dieses Netzwerkes waren compara und das Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement (Dr. Dammer, Dr. Losse, Dr. Flocken). Weitere Kernpartner dieses Netzwerkes sind von Beginn an der Arbeitsmedizinische Dienst Zentrum Dortmund der BG BAU (Dr. med. Nölle), das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung BGF GmbH (Pelster/Hasselmann) sowie das Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung BIT e.V., Bochum (Berens). Darüber hinaus haben sich rund 25 weitere Partner im Netzwerk zusammengefunden wie beispielsweise der Bauindustrieverband NRW, die Baugewerbeverbände in NRW, Ausbildungseinrichtungen der Bauwirtschaft, Handwerkskooperationen, Hochschulen und Institute, Verbraucherschutzverbände der Bauherren. „Gutes Bauen in NRW“ ist eines der aktiven INQA-Bauen-Netzwerke mit reifen Netzwerkstrukturen und Aktivitäten. Dies bietet eine hervorragende Basis an Partnern, die INQA-Bauen und die Instrumente von INQA-Bauen kennen.

Durch das Projekt BauWert InWest konnten bestehende Netzwerkstrukturen gestärkt und weiter ausgebaut werden und das Thema Demographischer Wandel in das Handeln der Partner integriert werden. Darüber hinaus wurden die intakten Transferstrukturen für eine nachhaltige Umsetzung der Projektergebnisse genutzt.

Mit diesen vorhandenen aktiven und sensibilisierten Strukturen bestehen gute Potentiale, das regionale Netzwerk zu gewinnen und nachhaltig zu einer Drehscheibe des Transfers der Projektergebnisse von BauWert InWest zu nutzen. Gleichzeitig sollen neue Partner für das Netzwerk gewonnen und in die Unterstützungs- und Transferstruktur für die Projektergebnisse eingebunden werden. Dazu gehören beispielweise Handwerkskammern und Banken sowie weitere Innungen und Verbände der Bauwirtschaft. Das Projekt bietet auch die Chance, vorhandene Partner des Netzwerkes zu aktivieren und neue Anreize für diese zu schaffen. Das Projekt kann also das bestehende Netzwerk für Kommunikation und Verbreitung der Ergebnisse nutzen.

Zur Aktivierung des regionalen Netzwerkes mit allen Synergien möglicher Partner für den Projekttransfer wurden Projektressourcen und die Ressourcen des Netzwerkes konzentriert und gebündelt. Der projektspezifische Beirat des Projektes wurde mit dem regionalen Netzwerk „Gutes Bauen in NRW“ verbunden. Im Projektbeirat waren damit relevante weitere Partner (Handwerkskammern, Banken), die die Qualität des Netzwerkes und damit die Nachhaltigkeit der Arbeit des Netzwerkes auch zukünftig stärken werden. Diese Vorgehensweise hat das Commitment und die Identifikation mit den neuen Konzepten und Instrumenten die im Rahmen des Projektes entwickelt wurden deutlich gestärkt und wird auch den Transfer unterstützen. Die Internetpräsenz des regionalen Netzwerkes „Gutes Bauen in NRW“ hat die Inhalte des Projektes aufgegriffen und bewirbt das Projekt.

Ziel dieser modifizierten Transfermaßnahmen ist es, Ressourcen und Potentiale aller Partner des regionalen Netzwerkes „Gutes Bauen in NRW“ zu bündeln und einen nachhaltigen Transfer der Projektprodukte über das bestehende aktive Netzwerk zu ermöglichen.

Daneben wird auch in den anderen regionalen Netzwerken der Offensive Gutes Bauen aktiv für den Transfer der Projektinhalte gesorgt, denn durch die Nutzung der regionalen Netzwerkstrukturen kann eine schnelle und effektive Verbreitung erreicht werden. Diese Regionalisierungen entsprechen dabei auch dem Bundesinteresse, da eine bundesweite Verbreitung Anpassungen an regionale Strukturen der Branche und ihrer Unterstützungsstrukturen für KMU erfordern. Als Transferwege werden zunächst die Transferpotentiale des regionalen INQA-Bauen-Netzwerke Berlin Brandenburg durch den Partner CHRONOS genutzt. Die weitere Verbreitung über die regionale Ebene erfolgt schrittweise durch die Ansprache anderer regionalen INQA-Bauen-Netzwerke. Die Kontakte zu allen anderen Netzwerken sind bereits vorhanden.

Das Projekt wurde bereits in Magdeburg und Hamburg vorgestellt. In den kommenden Herbstplenen der einzelnen Netzwerke sind weitere Transferaktivitäten geplant oder in Absprache.

7.3.3 Nutzung weiterer INQA-Netzwerkstrukturen

Darüber hinaus werden über weitere benachbarte INQA-Netzwerkstrukturen bzw. Erfahrungsaustauschrunden, in denen die Projektpartner vertreten sind, Berater/innen für den Transfer erreicht. Hierzu gehören die Casa-bauen Beraternetzwerke, die Offensive Mittelstand (mit den Regionalnetzwerken Rheinruhr und OWL) und die Demographie-Experten (DEX). Über das entwickelte Schulungskonzept und die Vorstellung der Toolbox als zielführenden beratungsleitendes Medium werden die Berater in der Thematik angewiesen. In der Beratungspraxis werden diese neben der Toolbox auch durch das anleitende Handbuch „Wertsteigerung im demographischen Wandel“ unterstützt, eine zielführende Demografieberatung für Kleine- und Kleinstunternehmen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit durchzuführen. Das Projekt wird voraussichtlich beim Erfahrungsaustausch der CASA-bauen-Berater im Herbst vorgestellt und für die DEX-Berater ist bereits ein Termin in Abstimmung.

7.3.4 Verbände der Bauwirtschaft

Zu den Verbänden und Organisationen der Bauwirtschaft zählen verschiedenste Akteure. Von besonderem Interesse für den Zugang zu den Unternehmen sind dabei die Kreishandwerkerschaften und Innungen, da sie von den Unternehmen als seriöse und vertrauenswürdige Partner respektiert werden. Hierbei setzt das Projekt auf seine vorhandenen Kontakte und wird versuchen, diese über Empfehlungen regional und branchenübergreifend auszuweiten.

Von verschiedenen Innungen wurde bereits Interesse an der Durchführung von Seminaren aus dem BauWert-Programm angekündigt. Auch Chronos verfügt über hervorragende Kontakte zu verschiedenen Innungen, die genutzt werden können.

Darüber hinaus sind auch Zugänge über Landes- oder Bundesverbände angedacht.

7.3.5 Schulungsinstitutionen der Bauwirtschaft

Über das Netzwerk Gutes Bauen in NRW und den Projektbeirat bestehen gute Kontakte zu verschiedenen Schulungszentren der Bauwirtschaft, wie das BZB in Krefeld und Bielefeld. Auch von Seiten dieser Institutionen besteht Interesse, bestimmte Bausteine des Projektes für die eigene Praxis zu nutzen.

7.3.6 Arbeitsmedizinische Verbände

Die Zusammenarbeit der Partner in BauWert InWest zeigt beispielhaft das Potential und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen, um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Klein- und Kleinstbetrieben auch zukünftig zu sichern.

Durch ihre Aufgaben in der Primär-, Sekundär- und Tertiärprävention können Arbeitsmediziner und Krankenkassen wichtige Weichen stellen. Sie erreichen die Beschäftigten am Arbeitsplatz und erhalten Zugang zu Teilen der Bevölkerung, die dem Thema „Gesundheit und Vorsorge“ eher ablehnend gegenüberstehen oder deren finanzielle Möglichkeiten besondere Anstrengungen für die eigene Gesunderhaltung möglicherweise nicht zulassen.

Der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in KMU setzt besondere Voraussetzungen und Strukturen voraus:

- Betriebs- und Gewerkeübergreifendes Vorgehen
- Zentrale Ansprechpartner bzw. regionale Präventionszentren (angesiedelt bei regionalen oder überregionalen arbeitsmedizinischen Dienstleistern, Unfallversicherungsträgern, Krankenkassen etc.)
- Zusammenarbeit mit Innungen, Kreishandwerkerschaften und Handwerkskammern sowie betrieblichen und überbetrieblichen Ausbildungszentren, niedergelassenen Haus- und Fachärzten
- Expertenpool - Betriebsärzte, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Präventionsexperten der UV und KV, Betriebsberater der Handwerksorganisationen etc.)
- Informationspool - Alle Mitarbeiter eines Präventionszentrums greifen auf einen gemeinsamen Pool mit Instrumenten (Toolbox!) zu.
- Dazu gehören Informationsmaterial und Checklisten, standardisierte Mitarbeiterbefragungsbögen, Broschüren und beispielhafte Präsentationen.

Der o. g. Maßnahmenpool greift die speziellen Bedürfnisse in Klein- und Kleinstbetrieben auf.

- Schulungsangebote zum Moderator von Gesundheitszirkeln, Demographieberater, Ergonomie- und Rückenschulberater, Ernährungsberater, Hautschutzberater u.a. werden entwickelt bzw. stehen in der Toolbox zur Verfügung.

Standardisierte Erhebungsbögen für Mitarbeiterbefragungen zur Evaluation und Untersuchungsauswertung können genutzt werden.

Aus Sicht des ASD der Bau BG erfordert Gesundheitsförderung und Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in KMU überbetriebliches Vorgehen und verbindet betriebliche mit gesellschaftlicher Vorsorge. Die Vorgehensweise kann dabei sowohl betriebs-, gewerke-, oder branchenübergreifend als auch modulartig oder themenbezogen sein. Arbeitsmediziner müssen sich aktiv als Akteur im Gesundheitsmanagement einbringen und sich im Betriebsalltag als „Präventivmediziner“ etablieren. Sie müssen Handwerksinstitutionen und Multiplikatoren sachverständig beraten. Dabei sind Arbeitsschutzmaßnahmen mit Aktivitä-

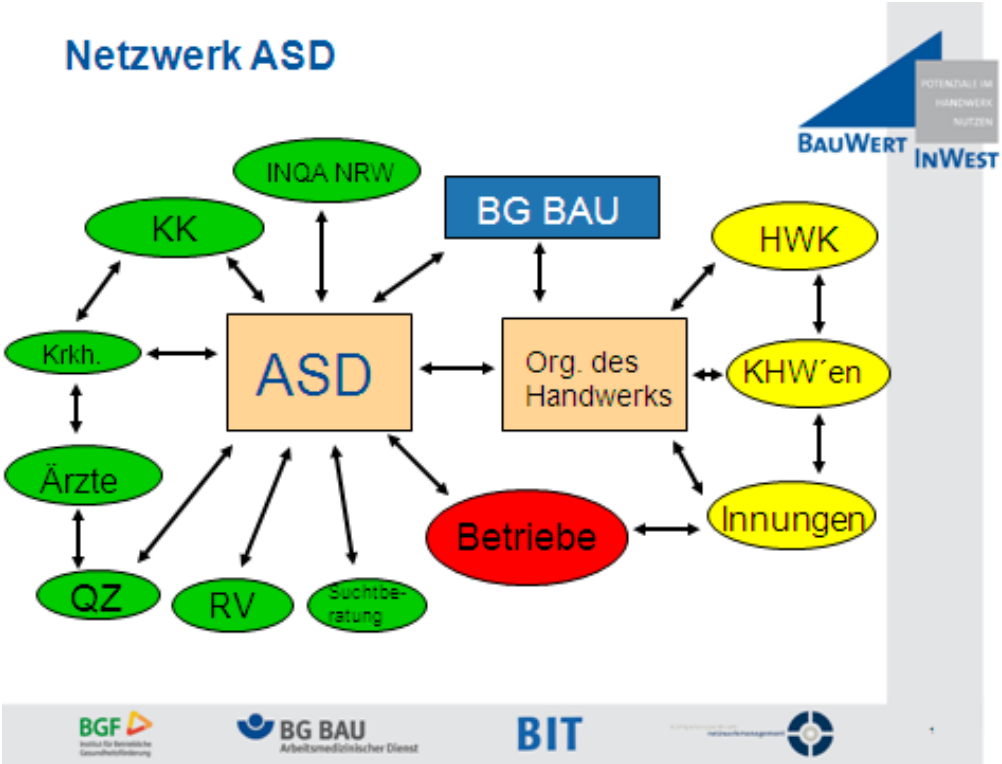

Abbildung 43: Netzwerk des ASD der BG Bau

ten der der betrieblichen Gesundheitsförderung zu verknüpfen. Entsprechende Forderungen und Vorgaben listet die DGUV Vorschrift 2 auf. Die Zusammenarbeit von Betriebsärzten untereinander ist ebenso sinnvoll wie der Austausch mit Fachkräften für Arbeitssicherheit, ärztlichen Kollegen in Praxen und Krankenhäusern, Gesundheitswissenschaftlern, Arbeitspsychologen und Beratern der Krankenkassen bzw. Rentenversicherungen. Am Beispiel der Zusammenarbeit verschiedener Partner im Projekt BauWert InWest lassen sich neue Formen der Betreuung, Kooperation und Vernetzung erkennen.

7.3.7 Krankenkassenverbände

Das Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (IBGF) wird als Tochter der AOK Rheinland/ Hamburg dem AOK Bundesverband die Projektergebnisse und insbesondere die Toolbox vorstellen. Im Rahmen der Vorstellung wird diskutiert, inwieweit die Anwen-

dung der Toolbox als Beratungsgrundlage für die Gesundheitsberater bei der Beratung von Kleinstunternehmen des Handwerks vom AOK-Bundesverband als zielführend eingestuft wird. Als Mitglied im Forum KMU des Deutschen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung (DNBGF) wird das IBGF am 16.10.2013 die Projektergebnisse und die Toolbox in diesem Gremium, in dem unter anderem das LIA und die IKK Classic, der AOK und der BKK-Bundesverband vertreten sind, vorstellen, und damit auch anderen Kassenlandschaften zur Verfügung stellen. Mit der IKK Classic wird eine Krankenkasse erreicht, deren Versichertenklientel größtenteils aus Handwerkern und anderen Beschäftigten in Kleinstunternehmen besteht.
Das Projekt und die BauWert-Toolbox wurden am 05.06.2013 im Rahmen des DNBGF-Kongresses in Bonn vorgestellt.

7.3.8 Zugangswege in die Betriebe

Als Einstieg für die Ansprache werden von Beratern/innen Kernthemen thematisiert, welche die Betriebe am ehesten beschäftigten. Hierbei gilt es die Bedarfslage des Kunden zu erkennen, zu bewerten und argumentativ das Thema Wertsteigerung im demographischen Wandel zu platzieren. In der Ansprache der Betriebe sollten neben den Problemen auch Lösungsansätze und vor allem der betriebliche Nutzen angesprochen und verdeutlicht werden. („Was habe ich davon?“ oder „Bringt das was?“). Dafür stehen die Erhebungsergebnisse aus den Projekten CHRONOS und BauWert InWest zur Verfügung. Zur weiteren Unterstützung der Überzeugungsarbeit dienen Referenzen, Testimonials und vor allem Beispiele aus der Praxis. (vgl. Interventionsbetriebe).
Um Kleinstunternehmen für dieses Thema zu überzeugen und aufzuschließen, sind „Kümmerer“, die regional - oder besser lokal - vor Ort Netzwerkarbeit leisten, hilfreich. Zielführend für die Akquise von Unternehmen sind diese Kümmerer, die sich insbesondere durch persönliche Kontakte zu Innungen und zu Betrieben engagieren. Hierbei denken wir an die CASA-bauen sowie Offensive Mittelstand Berater/innen. Die Berater nutzen wiederum ihre Referenzbetriebe als Türöffner, um die Produkte/Dienstleistungen bei weiteren Betrieben zu bewerben.
Zur aktiven Unterstützung bedienen wir uns Multiplikatoren, z.B. über Innungen, Kreishandwerkerschaften, Fachgemeinschaften, Fachhandel, INQA-Netzwerke, (Fach) Verbände, Berufsgenossenschaften, Arbeitsmedizinische Dienste, HWK sowie IHK. Die Erkenntnis aus dem FSP 2009 ist, dass Innungen und Kreishandwerkerschaften sehr gute Multiplikatoren zu den Betrieben sind, wenn es um Überzeugungsarbeit geht. Diese Erkenntnis kann durch unsere Erfahrungen im BauWert InWest-Projekt ausdrücklich bestätigt werden. Darüber hinaus sind als Multiplikatoren die Landesinnungsverbände (LIV), Zentralverbände und Bundesverbände des Baugewerbes zu nennen. Zunächst streben

wir den Ausbau der Akquise Aktivitäten in der SHK Innung an, da durch CHRONOS eine sehr enge Zusammenarbeit besteht. Des Weiteren hat die uve GmbH in Berlin zu ca. 7 Handwerksinnungen ebenfalls Kontakt. Diese Innungen werden durch die uve GmbH direkt angesprochen. Dabei werden die Produkte/Dienstleistungen für die Mitgliedsbetriebe vorgestellt (vgl. Kap. 2.1). Wir verfolgen das Ziel, auf Innungsversammlungen in verschiedenen Branchen vorstellig zu werden, um die „Handlungshilfen zur Bewältigung der Demografie“ zu bewerben. Auch BauWert InWest hat durch das Projekt gute Kontakte zu mehreren Innungen (Dachdecker, Maler, Glaser) sowie Kreishandwerkerschaften. Die repräsentativen Gesundheitschecks sowie der Ergebnisse aus den Mitarbeiterbefragungen werden anonymisiert auf den Innungsversammlungen im Herbst 2013 vorgestellt. Diese Anlässe werden auch für die Transferansprache der in den Projekten entwickelten Produkte genutzt. Darüber hinaus verfügt das IBGF als Tochter der AOK-Rheinland/Hamburg über sehr viele direkte Betriebskontakte im Rheinland und in Hamburg, die ebenfalls für einen Transfer in Handwerkunternehmen genutzt werden können. Überdies besteht Kontakt zur Fachgemeinschaft Bau, den wir als zusätzlichen Vertriebsweg nutzen, um bspw. auf Unternehmerschulungen die Produkte/Dienstleistungen aus dem FSP 2009 den Betrieben näher bringen.

7.3.9 Den Transfer unterstützende Zuschüsse

Mit dem Ziel eines breiten Transfers über die Berater/innen der verschiedenen Beratungsgruppen (CASA-bauen, Offensive Mittelstand, DEX usw.), sollten auch die Beratungsleistungen unterstützenden Fördermöglichkeiten UnternehmensWert Mensch und Potentialberatung in NRW berücksichtigt werden.

<u>UnternehmensWert Mensch</u>

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) finanziert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundes Beratungsleistungen für KMU, um passgenaue Lösungen zum Erhalt der Beschäftigungs- und Wettbewerbsfähigkeit zu entwickeln und umzusetzen. Das Programm steht im Gesamtkontext der Fachkräfte-Offensive, die das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und der Bundesagentur für Arbeit auf den Weg gebracht hat.

<u>Potenzialberatung NRW</u>

Die Landesregierung NRW unterstützt durch das Förderinstrument der Potenzialberatung kleine und mittlere Unternehmen (KMU), damit diese im Wettbewerb langfristig bestehen können. Gefördert werden Potentialberatungen für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Nordrhein-Westfalen. Dem demographischen Wandel kann so mit einem umfassenden Präventionsansatz begegnet werden.

8 Ausblick und Fazit

Die Projekterfahrungen haben gezeigt, dass mit dem richtigen Instrumentarium viel erreicht werden kann und KKU der Bauwirtschaft zielgenau und effizient unterstützt werden können. Die entscheidenden Faktoren für die Umsetzung erfolgreicher Prozesse zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zum Erhalt und zur Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit sind, neben dem Instrumentarium und dem notwendigen Know-how, der Wille, die Motivation und die Disziplin des Unternehmens, eine zukunftsweisende Betriebskultur in den Arbeitsalltag zu integrieren. Die Handelnden, sowohl betriebliche Akteure, als auch Berater, sind für das Gelingen verantwortlich. Die Zusammenarbeit mit Beratern oder in Kooperationen muss von Vertrauen geprägt sein und mit einem erkennbaren Mehrwert einhergehen. Dies ist im Rahmen des Projektes in zahlreichen Pilotunternehmen gelungen. Viele Betriebe haben bereits angefragt, sich nach Ablauf der Förderperiode erneut zu treffen und den Fortschritt zu besprechen, die Handlungspläne fortzuschreiben und das Expertenwissen für spezielle Frage- und Hilfestellungen zu nutzen.

Ein weiterer Aspekt, der für den Erfolg eine große Rolle spielt ist der ganzheitlich-integrale Ansatz, der den Betrieb als Gesamteinheit betrachtet. Dies Vorgehensweise bedarf der Zusammenarbeit interdisziplinärer Berater und Experten. Diese zielführende Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

Das Projekt ist auch auf Probleme und Hindernisse gestoßen. Eine Herausforderung lag in der Unternehmensakquise, die sich teilweise als schwierig erwies und stark von bestehenden Kontakten abhängig war. Die überbetrieblichen Aktivitäten und Vernetzungsbemühungen in den Regionen erwiesen sich ebenfalls als schwierig. Aus diesen Erfahrungen lassen sich wichtige Fragen für die Zukunft ableiten:

- Wie können Unternehmen erreicht werden, die in keiner Organisation engagiert sind und Unterstützung benötigen. Welche Möglichkeiten gibt es solche Unternehmen zu erreichen und zu überzeugen.
- Wie können kleine und Kleinstunternehmen zu ressourcenschonenden überbetrieblichen Kooperationen und gemeinsamen Aktivitäten aktiviert werden und Synergien genutzt werden? Wie kann es gelingen, die Vorteile gemeinsamer Aktivitäten zielführend zu verdeutlichen?

Die entstandenen Erkenntnisse und Produkte stehen sowohl Unternehmern, als auch Beratern gleichermaßen zur Verfügung. Die intensive Verankerung einerseits in den INQA-Netzwerken und die Verknüpfung mit zahlreichen Beratergruppen bieten hervorragende Voraussetzungen für einen breiten bundesweiten Transfer. Flankierend dazu bieten die zusätzlichen fachlichen Netzwerke und Arbeitsgruppen der unterschiedlichen Projektpartner weitere Anknüpfungs- und Vernetzungsmöglichkeiten.

9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektziele ... 6
Abbildung 2: Ganzheitlicher Ansatz, schematische Darstellung ... 7
Abbildung 3: Schematischer Projektaufbau, Projektskizze 2008 ... 10
Abbildung 4: Vorgehen im Projekt, angepasste Systematik, 2013 ... 11
Abbildung 5: Die BauWert-Methode - Vorgehensweise in den Betrieben ... 12
Abbildung 6: Projektregionen, Anzahl Pilotbetriebe und Beschäftigte ... 13
Abbildung 7: Gewerkeverteilung der Pilotbetriebe ... 14
Abbildung 8: Analysen und Maßnahmen im Projekt ... 15
Abbildung 9: Gewerkeverteilung und Akquisezugang ... 18
Abbildung 10: CASA-Star Auswertung ... 22
Abbildung 11: Prozessschritte und Beratungsintensität der Tools ... 23
Abbildung 12: Seminare, Workshops, Erfahrungsaustausch - Übersicht Durchführung ... 26
Abbildung 13: Innovationen in den Pilotbetrieben der Regionalverbünde ... 31
Abbildung 14: Definierte Kernziele zur Erreichung der Hauptziele ... 35
Abbildung 15: Teilziele der Kernziele ... 36
Abbildung 16: Einstiegsanalysen und Zielzuordnung ... 36
Abbildung 17: Zuordnung der vertiefenden Analysen ... 37
Abbildung 18: Beispiel CASA-Star, Eingabemaske und Spinnendiagramm ... 40
Abbildung 19: Untersuchungsumfang der arbeitsmedizinischen Vorsorgeuntersuchung ... 42
Abbildung 20: Verteilung des Body-Mass-Index (BMI) der untersuchten Handwerker ... 44
Abbildung 21: BMI nach Altersstufen ... 45
Abbildung 22: Verteilung der Blutdruckwerte ... 45
Abbildung 23: Ergebnisse der Laboruntersuchung ... 47
Abbildung 24: Verteilung des Rauchverhaltens ... 47
Abbildung 25: Altersverteilung chronischer Erkrankungen ... 48
Abbildung 26: Muskel-Skelett-Befunde der untersuchten Personen n=247 ... 49
Abbildung 27: Ausgesprochene Arztempfehlung ... 50
Abbildung 28: Darstellung des Sehvermögens ... 50
Abbildung 29: Darstellung des Hörvermögens ... 51
Abbildung 30: Subjektive körperliche Belastung bei der Arbeit ... 51
Abbildung 31: Aspekte des Belastungsempfindens während der Arbeit, Teil 1 ... 52
Abbildung 32: Aspekte des Belastungsempfindens während der Arbeit, Teil 2 ... 53
Abbildung 33: Darstellung des interkollegialen Verhältnisses ... 54
Abbildung 34: Darstellung des Verhältnisses zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ... 54
Abbildung 35: Physischer (links) und psychischer (rechts) Gesundheitszustand ... 55

Abbildung 36: Frage nach aktueller ärztlicher Behandlung 55
Abbildung 37: Frage Veränderung Gesundheitszustandes, letzte 12 Monate 56
Abbildung 38: Frage nach der Arbeitsfähigkeit in 2 und 10 Jahren 56
Abbildung 39: Befragungsergebnisse: Einfluss auf meine Gesundheit 57
Abbildung 40: Genannte Ansätze für ein gesundheitsbewussteres Verhalten 58
Abbildung 41: Das Netzwerk des AMD (ASD) der BG Bau 59
Abbildung 42: Kostenmodell BauWert InWest 65
Abbildung 43: Netzwerk des ASD der BG Bau 75

10 Anhänge

10.1 Arbeits- und Zeitplan

Zeit- und Arbeitsplan
Balkendiagramm

Arbeitspakete
MT: 363

	2010											
	Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug/PM1	Sep/PM2	Okt/PM3	Nov/PM4	Dez/PM5
Projektsteuerung, Beiratstreffen, Veranstaltungen, Organisation (64 MT)								Konstitution Projektsteuerkreis, Bildung eines Beirats (INQA Bauen) / 1. Sitzung **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**				
Entwicklung und Erprobung (100 MT)								Anpassung Analyseinstrumente, Auswertungstools CASA-Bauen, Selbstcheck AWH **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**				
Netzwerk und Akquise (100 MT)									Aufbau der lokalen Verbünde **AMD, conpara, Flocken, IBGF**			
Workshops, Seminare, Schulungen												
Umsetzung und Intervention in Betrieben												
Öffentlichkeitsarbeit, Transfer, Nachhaltigkeit (35 MT)									Projektflyer, Infomaterial, Präsentationen, Poster **IBGF, conpara, Flocken**			
Evaluation (32 MT)										**conpara** Absprache mit Dienstleister		
Administration, Verwaltung (32 MT)								**Kontinuierlich - IBGF(Hasselmann), AMD (Lutz)**				

Arbeitspakete (MT/Jahr)
MT: 1.454

	2011											
	Jan/PM6	Feb/PM7	Mrz/PM8	Apr/PM9	Mai/PM10	Jun/PM11	Jul/PM12	Aug/PM13	Sep/PM14	Okt/PM15	Nov/PM16	Dez/PM17
Projektsteuerung, Beiratstreffen, Veranstaltungen, Organisation (128 MT)		Auftaktveranstaltung / Meilenstein		Bericht INQA-Bauen Plenum		2. Beirats-sitzung			Meilenstein + INQA-Bauen			3. Beirats-sitzung
Entwicklung und Erprobung (100 MT)	Anpassung Analyseinstrumente, Auswertungstools CASA-Bauen, Selbstcheck AWH **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**											
Netzwerk und Akquise (100 MT)	Aufbau und Konstitution der lokalen Verbünde **AMD, conpara, IBGF**											
Workshops, Seminare, Schulungen (383 MT)			Schulung Selbstcheck AWH **conpara, Flocken, IBGF, AMD**		Begleitung der Analysen durch Workshops und Fachseminare zu den einzelnen Modulen und Tools **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT** **CASA Bauen Seminare in den Verbünden Dortmund und Wuppertal**							
Umsetzung und Intervention in Betrieben (575 MT)			betriebsindividuelle Einzelanalysen, Erarbeitung von Handlungsplänen; Gesundheitsanalysen mit betriebs- und gewerkeübergreifenden Auswertungen in Dortmund und Wuppertal; Beratung und Moderation bei Umsetzung der Handlungspläne, Durchführung von Interventionsmaßnahmen **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**									
Öffentlichkeitsarbeit, Transfer, Nachhaltigkeit (40 MT)				Kontakt und Fachaustausch mit VegAB Wuppertal + Uni Kiel **IBGF, conpara, AMD**								
Evaluation (64 MT)	**conpara (Ingo Dammer, Student)** Begleitung der Untersuchung - Transfer der Ergebnisse											
Administration, Verwaltung (64 MT)	**Kontinuierlich - IBGF(Hasselmann), AMD (Lutz)**											

Arbeitspakete (MT/Jahr)
MT: 1.555

	2012											
	Jan/PM18	Feb/PM19	Mrz/PM20	Apr/PM21	Mai/PM22	Jun/PM23	Jul/PM24	Aug/PM25	Sep/PM26	Okt/PM27	Nov/PM28	Dez/PM29
Projektsteuerung, Beiratstreffen, Veranstaltungen (128 MT)				/Meilenstein + INQA Bauen		4. Beirat/ Projekttagung "Gutes Bauen NRW"			Meilensten + INQA Bauen			5. Beirats-sitzung
Entwicklung und Erprobung (240 MT)	Bewertung der Konzepte und Instrumente, Zusammenfassung zu Praxishilfen - Erarbeitung Toolbox; Stellschraubenmodelle, Werkzeuge und Lehrmaterialien; **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**									Erprobung der Anwendung in Eigenregie in weiterem Projektverbund - OWL **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**		
Netzwerk und Akquise (40 MT)	Konstitution des Regionalverbundes Köln; **AMD, conpara, IBGF**				Bildung Roll-Out Projektverbundes in OWL **conpara**							
Workshops, Seminare, Schulungen (192 MT)	Begleitung durch Workshops und Fachseminare zu den Umsetzungsmodulen **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT** **CASA Bauen Seminar im Verbund Köln**								Begleitung Workshops, Fachseminare, **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT** **CASA bauen Seminare in OWL**			
Umsetzung und Intervention in Betrieben (575 MT)	betriebsindividuelle Einzelanalysen, Erarbietung von Handlungsplänen; Gesundheitsanalysen mit betriebs- und gewerkeübergreifenden Auswertungen in Köln und OWL; Beratung und Moderation bei Umsetzung der Handlungspläne, Durchführung von Internevtionsmaßnahemn **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**											
Öffentlichkeitsarbeit, Transfer, Nachhaltigkeit (250 MT)	Fachaustausch mit Chronos, VegAB, Rasant **IBGF, conpara, Flocken, AMD**			Transfer mit Projekt der Tools und Instrumente, **gemeinsamer** Entwurf einer Toolbox Sukzessive Einstellung der Instrumente, Handlungshilfen und Stellschrauben auf www.gutes-beuen-in-nrw.de →							Aktiver Transfer in KHWs, Bildungseinrichtungen Bauindustrieverband, Baugewerbliche Verbände, Verstetigung	
Evaluation (64 MT)	**conpara (Ingo Dammer, Student)** Begleitung der Untersuchung - Transfer der Ergebnisse											
Administration, Verwaltung (64 MT)	**Kontinuierlich - IBGF(Hasselmann), AMD (Lutz)**											

Arbeitspakete (MT/Jahr)
MT: 500

	2013											
	Jan/PM30	Feb/PM31	Mrz/PM32	Apr/PM33	Mai/PM34	Jun/PM35	Jul/PM36	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez
Projektsteuerung, Beiratstreffen, Veranstaltungen (64 MT)				Meilensten + INQA Bauen		Projektabschlußt agung "Gutes Bauen NRW"						
Entwicklung und Erprobung (60 MT)	Erprobung der Anwendung in Eigenregie in weiterem Projektverbund - OWL **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**											
Netzwerk und Akquise (30 MT)												
Workshops, Seminare, Schulungen	Begleitung Workshops, Fachseminare, **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**											
Umsetzung und Intervention in Betrieben	Umsetzung Handlungspläne OWL, **IBGF, conpara, Flocken, AMD, BIT**											
Öffentlichkeitsarbeit, Transfer, Nachhaltigkeit (250 MT)	Aktiver Transfer in KHWs, Bildungseinrichtungen Bauindustrieverband, Baugewerbliche Verbände, Verstetigung →			Übergabe aller Ergebnisse, Tools und Handlungshilfen an INQA Bauen Partner / bundesweiter Transfer →								
Evaluation (32 MT)	**conpara (Ingo Dammer, Student)** Begleitung der Untersuchung - Transfer der Ergebnisse											
Administration, Verwaltung (64 MT)	**Kontinuierlich - IBGF(Hasselmann), AMD (Lutz)**											

10.2 CASA-Star Impulsmatrix

A - Organisation des Unternehmens

	IMPULSE	A1 Strategie und Führung		
A1	Basis		Handlungsfeld	Tools
	1	Unternehmensziele	*a) Strategie & Entwicklung* *b) Neue Geschäftsfelder & Kooperation*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	2	Beschreibung der Aufgaben	*a) Personal & Gesundheit* *b) Organisation & Produktivität*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) ASA PluS*
	3	Wertschätzung	*a) Strategie & Entwicklung* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) ASA PluS*
	4	Liquidität	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) BW-Check / AWH*

	IMPULSE	A2 Marketing und Vertrieb		
A2	Basis		Handlungsfeld	Tools
	1	Bild in der Öffentlichkeit	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	2	Marketing	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	3	Gute Bauunternehmen	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	4	Kundenkontakt	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	5	Engagement in der Region	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*

	IMPULSE	A3 Arbeitsorganisation		
A3	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Verantwortlichkeit	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	2	Eigenverantwortung	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) ASA PluS*
	3	Verbesserungsprozess	*a) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) ASA PluS*
	4	Arbeitsschutz	a) gesetzlicher Arbeitsschutz	a) Arbeits- und Gesundheitscheck
	a)	Die sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	b)	Die notwendigen Erste-Hilfe-Maßnahmen sind festgelegt	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	c)	Die notwendigen Brandschutzmaßnahmen sind festgelegt	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	d)	Betriebliche Gesundheitsförderung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Personal & Gesundheit*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck* *b) Gesundheitsanalyse*

	IMPULSE	A4 Personal		
A4	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Arbeitsverhalten	*a) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS* *b) Gesundheitsanalyse* *c) Betriebsentwicklungsplanung*
	2	Eignung	*a) Personal & Gesundheit*	*a) Qualifikationsanalyse* *b) Gesundheitsanalyse*
	3	Beschäftigung	*a) Personal & Gesundheit*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*
	4	Aus- und Weiterbildung	*a) Personal & Gesundheit*	*a) Qualifikationsanalyse*
	5	Fachkräftebedarf	*a) Personal & Gesundheit* *b) Strategie & Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung*

	IMPULSE	A5 Interner Informationsaustausch		
A5	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Information der Führungskräfte	*a) Organisation & Produktivität* *b) Strategie & Entwicklung*	*a) ASA PLuS*
	2	Information der Beschäftigten	*a) Personal & Gesundheit* *b) Organisation & Produktivität*	*a) ASA PLuS*
	3	Rückmeldung der Beschäftigten	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	4	Verbesserungsvorschläge	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	5	Informations- und Kommunikationstechnologien	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*

	IMPULSE	A6 Beschaffung und Technikeinsatz		
A6	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Material und Arbeitsstoffe	*a) Organisation & Produktivität* *b) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck* *b) Betriebliche Entwicklungsplanung*
	2	Arbeitsmittel	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	3	Erfahrungen der Beschäftigten	*a) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	4	Prüfungen	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	5	Nachunternehmer	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*

	IMPULSE	A7 Innovations und Wettbewerbsfähigkeit		
A7	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Neue Marktfelder	*a) Neue Geschäftsfelder & Kooperationen* *b) Strategie und Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) Innovationscheck*
	2	Neue Arbeitsverfahren	*a) Neue Geschäftsfelder & Kooperationen* *b) Strategie und Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) Innovationscheck*
	3	Neue Dienstleistungen	*a) Neue Geschäftsfelder & Kooperationen* *b) Strategie und Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) Innovationscheck*
	4	Neue Informationstechnologien	*a) Neue Geschäftsfelder & Kooperationen* *b) Strategie und Entwicklung*	*a) Betriebsentwicklungsplanung* *b) Innovationscheck*

B - Organisation auf der Baustelle

	IMPULSE	B1 Angebot und Vertrag		
B1	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Leistungsbeschreibung	a) Organisation & Produktivität	
	2	Kalkulation	a) Organisation & Produktivität	a) BW-Check
	3	Angebotserstellung	a) Organisation & Produktivität	
	4	Verhandlung / Vergabegespräche	a) Organisation & Produktivität	
	5	Bauvertrag	a) Organisation & Produktivität	a) BW-Check

	IMPULSE	B2 Kooperation der am Bau Beteiligten		
B2	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Aufgabenverteilung und Weisungsbefugnisse	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	
	2	Informationsaustausch	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	
	3	Verbesserung von externer Kommunikation und	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	
	4	Planlauf	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	
	5	Bauverzögerungen	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	
	6	Am Bau Beteiligte	*a) Organisation & Produktivität* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	

	IMPULSE	B3 Planung und Arbeitsvorbereitung		
B3	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Leitung und Aufsicht	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Organisation & Produktivität*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	2	Ergebnisse der Vorerkundung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	3	Baustellenspezifische Gefährdungen	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	4	Ablaufplanung	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	
	5	Baustelleneinrichtung und Transport	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz* *b) Organisation & Produktivität*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*

	IMPULSE	B4 Personaleinsatz		
B4	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Einsatzzeiten und -orte	*a) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	2	Vorgaben für die einzelne Baustelle	*a) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	3	Eignung und Qualifizierung der Beschäftigten	*a) Personal & Gesundheit*	*a) Gesundheitsanalyse*
	4	Persönliche Schutzausrüstung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck* *b) ASA PLuS*

	IMPULSE	B5 Bauausführung		
B5	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Besprechungen mit den eigenen Führungskräften	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	2	Besprechungen mit den eigenen Beschäftigten	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	3	Anpassung der Baustelleneinrichtung	*a) Organisation & Produktivität* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	4	Sauberkeit und Ordnung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*
	5	Erste Hilfe und Brandschutz	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*

	IMPULSE	B6 Steuerung		
B6	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Verfahren für die Steuerung	*a) Organisation & Produktivität*	
	2	Kriterien für die Kontrolle	*a) Organisation & Produktivität*	
		a) Qualität der Bauausführung	*a) Organisation & Produktivität*	
		b) Wirtschaftlichkeit	*a) Organisation & Produktivität*	
		c) Abrechnung	*a) Organisation & Produktivität*	
	3	Fehler und Mängel	*a) Organisation & Produktivität*	
	4	Wirksamkeit der Gefährdungsbeurteilung	*a) gesetzlicher Arbeitsschutz*	*a) Arbeits- und Gesundheitscheck*

	IMPULSE	B7 Verbesserung und Innovation		
B7	Basis		Handlungsfeld	Tool
	1	Erfahrungsaustausch	*a) Strategie und Entwicklung* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) ASA PLuS*
	2	Verbesserungsvorschläge	*a) Strategie und Entwicklung* *b) Personal & Gesundheit*	*a) ASA PLuS*
	3	Verbesserungen	*a) Strategie und Entwicklung* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) Betriebliche Entwicklungsplanung* *b) Innovationscheck*
	4	Kundenkritik	*a) Strategie und Entwicklung* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) Betriebliche Entwicklungsplanung*
	5	Kundenzufriedenheit	*a) Strategie und Entwicklung* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) Betriebliche Entwicklungsplanung*
	6	Neue Dienstleistungen	*a) Strategie und Entwicklung* *b) neue Geschäftsfelder & Kooperationen*	*a) Innovationscheck*

10.3 Abstract Deutsch

Ziel des Projekts „Strategien im demografischen Wandel für kleine und kleinste Unternehmen der Bauwirtschaft - Wertsteigerung durch Qualität – Gesundheit – Vernetzung“ (Kurztitel: BauWert InWest) war die Entwicklung und Erprobung von Instrumenten, die Klein- und Kleinstunternehmen (KKU; bis zu 25 Mitarbeiter) des Bauhandwerks dabei unterstützen, sich unter den Bedingungen des demographischen Wandels zukunftsfest aufzustellen.

Die besonderen Herausforderungen lagen dabei in den Bereichen Arbeitsorganisation (u.a. Arbeits- und Gesundheitsschutz) und betriebliche Gesundheit, da beide Bereiche angesichts knapper werdender Humanressourcen (Nachwuchs und Fachkräfte) zentrale Faktoren für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe sind. Dies betrifft sowohl den Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der vorhandenen Belegschaften als auch das Image der Betriebe als ‚guter Arbeitgeber‘ in Hinblick auf die Rekrutierung von Nachwuchs- oder Fachkräften.

In 51 Projektunternehmen wurden insgesamt zwölf, z.T. eigens für die Größenordnung der Betriebe entwickelte oder modifizierte Instrumente je nach individuellem Bedarf der

Unternehmen erprobt. Dabei hat sich CASA-bauen als generelles Einstiegsinstrument bewährt; die sechs Instrumente, nach denen sich die größte Nachfrage ergab, wurden in einer Online-Toolbox (www.bauwert.inwest.de) zusammengefasst und der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Weitere, ebenfalls online abrufbare zielgruppenspezifische Projektprodukte sind das „Handbuch Wertsteigerung im demographischen Wandel“ und der „Leitfaden zum Umgang mit Finanzdienstleistern“. Eine Reihe von überbetrieblichen Seminaren zu besonders häufig nachgefragten Themen (z.B. Führung) ergänzt die Produktpalette.

Zusammenfassend können als die in der Regel dringend zu bearbeitenden Themen in den KKU des Bauhandwerks festgehalten werden: nachhaltige Arbeitsschutzorganisation, Gesundheitsmanagement, Führung und Verantwortung sowie ein (größenangepasster) kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Die in BauWert InWest entwickelte Methodik und die dazu gehörenden Tools, liefern für diese Themen Lösungsansätze und -wege, die KKU des Handwerks selbständig oder mit einem externen Berater nutzen können.

10.4 Abstract Englisch

The objective of the project "Strategies for small and micro enterprises in the construction industry in the period of demographic transition - increasing value through quality – health – networking" (concise title: BauWert InWest) was the development and testing of instruments for assisting small and micro enterprises (up to 25 employees) in the construction trade to address the conditions of demographic transition in a manner that is viable for the future.

The particular challenges here lay in the fields of labour organisation (including industrial health and safety) and corporate health, as both fields are central factors in the ongoing competitiveness of such companies in view of the increasing scarcity of human resources (young professionals and skilled employees). This concerns both the retention of the working and employment capability of the existing workforce and the image of the company as a 'good employer' with regard to the recruitment of young professionals and skilled employees.

In 51 project companies a total of 12 instruments were tested, some of which were developed or modified specifically for the requirements of the companies. In this CASA-bauen proved its value as a general entry-level instrument; the six instruments subject to the greatest demand were compiled in an online toolbox (www.bauwert.inwest.de) and made available to the public.

Further target group-specific project products that are also available online include the "Handbook for increasing value in the period of demographic transition" and the "Guide to handling financial service providers". A series of cross-company seminars on frequently-recurring themes (such as leadership) rounds off the product range.

In summary, the themes that need to be addressed most urgently in small and micro enterprises in the building trade can be detailed as follows: sustainable industrial health and safety organisation, health management, leadership and responsibility as well as a process of continuous improvement (adjusted for size). The methods developed in BauWert InWest and the associated tools deliver solutions and approaches for these subjects which can be utilised by small and micro enterprises in the building trade, independently or with an external consultant.

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative

Fachlich begleitet durch

Projektträger