



BAUWERT INWEST – ZUSAMMENFASSUNG

Abschlussbericht

September 2013

Strategien im demografischen Wandel für kleine und kleinste Unternehmen der Bauwirtschaft

Wertsteigerung durch Qualität – Gesundheit – Vernetzung

Schlagwörter:

Baugewerbe, Demografie, Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit, Wertsteigerung, Interventionen, Online-Toolbox,

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



Projekträger



1 Einleitung

Der Anteil älterer Beschäftigter an der Erwerbsbevölkerung wird in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen, der Wettbewerb um die Fachkräfte wird härter. Insbesondere für die kleinen Unternehmen der Baubranche wird es unter diesen veränderten demografischen Bedingungen schwieriger, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Das Projekt BauWert InWest wurde im Förderschwerpunkt III „Demografischer Wandel in der Bauwirtschaft - Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von August 2010 bis September 2013 umgesetzt.

Ziel war es, die Beschäftigungsfähigkeit unter demografischen Gesichtspunkten in zweierlei Hinsicht zu verbessern: einerseits sollte die Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe erhalten bleiben und nachhaltig verbessert werden, indem diese sich in ihren geschäftlichen und operativen Prozessen veränderungsbereit und altersrobust aufstellen, um als Arbeitgeber am Markt bestehen zu können. Andererseits soll die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten bleiben. Das bedeutet, dass Arbeit so gestaltet werden muss, dass Arbeitsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erhalten bleibt.

Neben dem Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der 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 eine wertschätzende Unternehmenskultur, gesunde Arbeitsbedingungen und weitere Sozialfaktoren an Bedeutung.

Neben dem Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung IBGF als Verbundleitung waren der ASD der BG Bau, das BIT e.V., die conpara GmbH und die Dr. Peter Flocken Beratung-Training-Projekte kompetente Umsetzungspartner. Die unterschiedlichen Beratungs- und Kompetenzschwerpunkte der Projektpartner ermöglichten 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, umzusetzen und nach der Pilotierung anzupassen. Diese Methodik und Vorgehensweise wurde über die Online-Toolbox (www.bauwert-inwest.de) interessierten Betrieben und einem breiten Netzwerk verschiedener Beratergruppen zur Verfügung gestellt und nutzbar gemacht.

2 Ziele des Projekts

Ziel war es, eine Methodik und ein Instrumentarium zu entwickeln, das es den Klein- und Kleinstunternehmen ermöglicht, unter den Bedingungen des demografischen Wandels und des damit verknüpften Fachkräftemangels robust und wettbewerbsfähig zu bleiben sowie die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften zu verbessern. Über die vier Handlungsfelder „Personal und Gesundheit“, „Organisation und Produktivität“, „Strategie und Entwicklung“ und „Innovationen und Kooperationen“ zielt das Projekt darauf ab, Unternehmen ganzheitlich in den Fokus zu nehmen und die Strategien in den Unternehmensalltag zu integrieren. Im Laufe des Projekts wurde aufgrund des Bedarfs der Klein- und Kleinstunternehmen als fünftes Thema der „gesetzliche Arbeitsschutz“ hinzugenommen. Um diese Ziele erreichen zu können, wurde eine onlinebasierte Toolbox mit Analyse- und Handlungsinstrumenten entwickelt, die allen Klein- und Kleinstunternehmen der Baubranche eine praxisorientierte Umsetzung der Methodik ermöglicht.

Daneben setzt das Projekt zusätzlich auf eine überbetriebliche Vernetzung der KKV. Parallel zu den betrieblichen Aktivitäten hat das Projekt überbetriebliche Veranstaltungen initiiert, die den Erfahrungsaustausch und die Kooperationen der Unternehmen untereinander förderte.

3 Projektdesign und Umsetzung

An dem Projekt haben sich gewerkeübergreifend 51 KKV der Bauwirtschaft aus den Regionen Dortmund, Wuppertal, Köln und Bielefeld beteiligt. Durchschnittlich verfügten die beteiligten Pilotunternehmen über 10,8 Beschäftigte. Über das Projekt konnten knapp 550 Beschäftigte erreicht werden.

Grundsätzlich ist das Projekt in betriebliche und überbetriebliche Aktivitäten gegliedert. Der innerbetriebliche Schwerpunkt lag in der Entwicklung und Erprobung einer zielführenden und ressourcenschonenden betrieblichen Beratungsmethodik. Daneben sind die überbetriebliche Vernetzung, der Zukunftsdialog mit Finanzdienstleistern, die repräsentative Beschäftigten- und Unternehmensbefragung im Rahmen der Gesundheitschecks und die Evaluation flankierenden Projektbausteine, die Erkenntnisse und Handlungsmöglichkeiten erweitern und vertiefen.

Die Betriebliche Umsetzung gliedert sich in die vier Schritte: Eingangsanalyse, Abstimmung & Vertiefung, Handlungsplan und Umsetzung. Diese haben sich in der betrieblichen Erprobung als zielführend, praktikabel und ressourcenverträglich erwiesen.

Die **Eingangsanalyse** erfolgte über die obligatorische Durchführung der INQA- Selbstbewertung CASA-bauen. Neben der Selbstbewertung als „Eigenbild“ wurde über den AWH-Standard (www.zdh.de) der Verkehrswert der Unternehmen anhand der Bilanzen der vergangenen vier Jahre als „Fremdbild“ berechnet. Alternativ zum aufwändigen AWH-Standard,

der qualifizierte Experten zur Durchführung erfordert, hat das Projektteam den BauWert-Check als Alternative entwickelt, die jeder Unternehmer selber durchführen kann.

CASA-bauen hat sich als Einstiegsinstrument bewährt. Zusammen mit dem AWH werden die Ergebnisse in den CASA-star übertragen. Damit kann der Handlungsbedarf in den einzelnen Handlungsfeldern (Personal- und Gesundheit, Gesetzlicher Arbeitsschutz, Organisation und Produktivität, Strategie und betriebliche Entwicklung, neue Geschäftsfelder und Kooperation) übersichtlich dargestellt werden. Der CASA-Star diente dabei als Interpretationsmedium und Visualisierung zur Visualisierung der Eingangsanalyse. In Abstimmung mit dem Unternehmer wurden die weiterführenden vertiefenden Analysen vereinbart.

Bei den vertiefenden Analysetools zeigte sich, dass durch vier Tools die wesentlichen Bedarfe der KKV erfasst und bearbeitet werden konnten. Zu diesen Kerninstrumenten gehören:

- **Arbeitsplatzsituationsanalyse – Probleme, Lösungen und Strategien (ASA PLuS)** – Die Beschäftigten werden in einem moderierten Workshop ohne Führungskräfte nach Arbeitsbelastungen und Konflikten sowie Verbesserungsvorschlägen gefragt. Als Experten für ihren Arbeitsplatz wurde hier die Sicht der Beschäftigten systematisch erfasst.
- **Arbeits- und Gesundheitscheck (AuG)** - Bewertet die betriebliche Situation und die Gestaltung der Arbeitsplätze nach Gesichtspunkten des Arbeitsschutzes und der Gesundheit mit Erarbeitung von Verbesserungsmöglichkeiten
- **Gesundheitscheck** – Wird durch Betriebsärzte durchgeführt und ist ein Gesundheitscheck für Beschäftigten, der durch umfassende körperliche- und medizinische Untersuchungen sowie Befragungen umgesetzt wird.
- **Betriebsentwicklungsplanung** – Erörtert mit dem Unternehmer, die betriebliche Strategie, Produkte und Kunden- und Auftragsstruktur, betriebliche Rahmenbedingungen, Marktpotentiale, Kooperations- und Innovationsmöglichkeiten.

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. Zwei zusätzliche Instrumente behandeln spezielle Fragestellungen, wie z. B. die Unternehmensnachfolge.

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse in einem betriebsindividuellen **Handlungsplan** zusammengefasst und konkretisiert. Er beinhaltet die Festlegung von Zielen, Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen mit dem Ziel, diesen als strukturellen Bestandteil in der unternehmerischen Planung und Strategie kontinuierlich fortzuführen.

Neben den betrieblichen Aktivitäten, wurde die überbetriebliche Vernetzung mit einem Seminarprogramm und Fachtagungen gefördert. Hierzu wurden 13 Seminare entwickelt, die inhaltlich und organisatorisch den Wünschen und Bedürfnissen der Unternehmer entsprachen. Ein weiterer Baustein sind die repräsentativen Befragungen der Beschäftigten und der Unternehmen, wobei die zusammenfassende anonymisierte Analyse Rückschlüsse auf zukünftige Handlungsmöglichkeiten zulässt. 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 aufbereitet hat.

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 .

4 Ergebnisse

Mit der Entwicklung und Bereitstellung der **BauWert-InWest-Online-Toolbox** ist es gelungen, ein innovatives Instrumentenset zusammenzustellen, das leicht anwendbar ist und das Betriebe in Kombination aus Selbsthilfe und beratergestützt anwenden können, um sich den Demografierisiken zu stellen. 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 **onlinebasiertenToolbox**, dem **dazugehörigen Handbuch** und dem **Schulungskonzept für Berater** ist es gelungen, praxisorientierte Hilfen für Unternehmen und Berater zu entwickeln. Der **Leitfaden „Kreditvergabe und Rating für Handwerksunternehmen“** verdeutlicht, dass Unternehmen, die sich mit CASA-bauen befasst haben, für Verhandlungen mit dem Kreditgeber besser vorbereitet sind.

Die Untersuchungsergebnisse der **Gesundheitsanalyse** zeigen die Notwendigkeit für betriebliche Gesundheitsförderung im Baugewerbe. Bereits 66% der Beschäftigten weisen Übergewicht auf, 56% haben erhöhte Blutdruckwerte und ca. 30% behandlungsbedürftige Cholesterinwerte. Diese Ausgangslage unterstreicht die Notwendigkeit lebensstilverändernder Interventionen.

5 Nachhaltigkeit und Transfer

Die Projekterfahrungen und Ergebnisse stehen als Materialien und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandel in einer onlinebasierten Toolbox zur Verfügung. Die modulare Methodik der Toolbox sorgt dafür, dass die Umsetzung in den Betrieben individuell und bedarfsorientiert gestaltet wird. 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 KKV der Bauwirtschaft, die entscheidende Größe. Die onlinebasierte Toolbox und das Handbuch „Wertsteigerung im demografischen Wandel“ dienen als Basis, die Projektergebnisse über Beraternetzwerke (CASA-bauen Berater, Demografieberater, Offensive-Mittelstand-Berater), 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.

6 Fazit

Insgesamt konnte gezeigt werden, dass in der Baubranche eine spezielle Belastungs- und Arbeitssituation vorherrscht, die mit einer negativen gesundheitlichen Verfassung vieler Beschäftigter einhergeht. Der zusätzliche Handlungsdruck durch den demografischen Wandel verstärkt den Handlungsdruck. Um erfolgreich zu agieren, ist es notwendig, sowohl verhaltens-, als auch verhältnispräventive Maßnahmen umzusetzen. Sowohl Unternehmer, als auch Beschäftigte sind gefordert Beiträge zur Verbesserung der betriebsindividuellen Situation zu leisten. Schließlich dürfen Maßnahmen nicht nur punktuell eingesetzt werden sondern müssen Eingang in das Alltagsgeschäft und die Betriebsstruktur finden.

Die Projekterfahrungen haben gezeigt, dass mit dem richtigen Instrumentarium viel erreicht werden kann und KKV 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 aufzubauen und fortzuführen.