



Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Digitale Transformation von Betrieben“

**im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts
„Transformation durch Handwerk“**

**Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der
Bundesagentur für Arbeit (BA)**

Marcel Reiner, Tobias Scheu

Projektleitung

Diplom-Volkswirtin Andrea Kirchmann
Tel: 07071 9896-33
andrea.kirchmann@iaw.edu

Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e.V.
Schaffhausenstraße 73
72072 Tübingen
www.iaw.edu

Stellvertretende Projektleitung

Diplom-Pädagogin Christin Schafstädt
Tel: 07071 9896-31
christin.schafstaedt@iaw.edu

Inhalt

Tabellenverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1 Einleitung	9
2 Das Untersuchungskonzept	10
2.1 <i>Die Dokumentenanalyse</i>	10
2.2 <i>Die qualitativen Analysen</i>	10
2.3 <i>Die quantitativen Analysen</i>	12
2.4 <i>Die theoriebasierte Wirkungsanalyse</i>	12
3 Das Handwerk in der Modellregion	15
3.1 <i>Rahmenbedingungen</i>	15
3.2 <i>Aktuelle Herausforderungen der befragten Betriebe</i>	18
4 Konzeption und Umsetzung	20
4.1 <i>Zielsetzung, Konzeption und Zusammenarbeit</i>	20
4.2 <i>Ressourcenausstattung und Zusammenarbeit</i>	22
4.3 <i>Ansprache und Akquisition</i>	25
5 Die Beratungen	28
5.1 <i>Vorbereitung der Beratung</i>	28
5.2 <i>Teilnahmemotive</i>	28
5.3 <i>Durchführung und Inhalte der Beratungen</i>	29
5.4 <i>Bewertung und Verbesserungsmöglichkeiten</i>	31
6 Wirkungen	32
6.1 <i>Wirkungen auf Betriebe</i>	32
6.1.1 <i>Kognitive Wirkungen („Mindset“)</i>	32
6.1.2 <i>Handlungspraktische Wirkungen (Umsetzung von Maßnahmen)</i>	33
6.1.3 <i>Herausforderung der Umsetzung betrieblicher Maßnahmen</i>	34
6.2 <i>Wirkungen auf die umsetzenden Akteure</i>	34
6.2.1 <i>Lerneffekte</i>	34
6.2.2 <i>Bewertungen</i>	35
6.3 <i>Übertragbarkeit aus der Sicht der umsetzenden Akteure</i>	36
7 Fazit und Handlungsempfehlungen	37
7.1 <i>Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse</i>	37
7.2 <i>Ergebnisse der theoriebasierten Wirkungsanalyse</i>	39
7.3 <i>Handlungsempfehlungen</i>	41
8 Literaturverzeichnis	44

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Themen der Leitfäden.....	10
Tabelle 2.2:	Anzahl der durchgeführten Interviews nach Akteursgruppen.....	11
Tabelle 3.1:	Durchschnittlicher Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Handwerk an der Gesamtbeschäftigung im Zuständigkeitsbereich der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen, 2010 bis 2021	15
Tabelle 3.2:	Entwicklung der Betriebsbestände für bestimmte Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023	16
Tabelle 3.3:	Entwicklung der Auszubildenden in verschiedenen Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023	17
Tabelle 3.4:	Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Handwerk in verschiedenen Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023	17
Tabelle 3.5:	Entwicklung der Auszubildenden nach schulischer Qualifikation in der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023	18

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BBSR	Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung
IAW	Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V.
INKAR	Indikatoren und Karten zur Raum- und Stadtentwicklung
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Zusammenfassung

Hintergrund und Zielsetzungen des Teilprojekts

Das Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“ wurde im Jahr 2021 als Teil des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“ konzipiert und befand sich zwischen Ende 2022 und Ende 2024 in der Umsetzungsphase. Es zielte darauf ab, Handwerksbetriebe bei der Integration digitaler Elemente in betriebliche Prozesse – insbesondere in der Personalgewinnung – zu unterstützen. Die Agentur für Arbeit und die Handwerkskammer führten hierzu Beratungen durch, um den Betrieben Impulse für die Erarbeitung von Strategien und die Umsetzung von Maßnahmen zur Personalgewinnung im digitalen Raum zu geben. Dass in diesem Kontext akuter Handlungsbedarf besteht, lässt sich anhand statistischer Daten eindeutig belegen, die einen Rückgang der Beschäftigtenzahlen im Handwerk sowie – mit Ausnahme des Ausbaugewerbes – einen Rückgang der Zahl der Auszubildenden seit dem Jahr 2020 zeigen. Zugleich ist auch der Anteil der Beschäftigten im Handwerk rückläufig.

Das Untersuchungsdesign

Die Evaluation des Teilprojekts nutzt unterschiedliche Zugänge und (Daten-) Grundlagen. Im Rahmen einer Dokumentenanalyse wurden zunächst vier Dokumente ausgewertet, um Einblicke in die Strukturen und Prozesse des Teilprojekts zu erhalten. Diese Auswertungen wurden genutzt, um darauf aufbauend qualitative Interviews mit den das Teilprojekt umsetzenden Akteuren und mit beratenen Betrieben zu führen. Die Interviews dienten dazu, vertiefte und differenzierte Einblicke in die konkreten Wirkungen und die Umsetzung des Teilprojekts zu erhalten. Insgesamt wurden 29 Interviews erhoben, die sich auf acht Interviews mit den an der Umsetzung des Teilprojekts beteiligten Institutionen und 21 Interviews mit Betrieben verteilen. Diese Interviews bildeten die empirische Grundlage der Evaluation. Die Interviews wurden in zwei Erhebungszeiträumen durchgeführt, um sowohl prozessuale Entwicklungen als auch mögliche Wirkungen der Beratungen in den Betrieben zu identifizieren und gaben insgesamt vielschichtige und detaillierte Einblicke in die Umsetzung, Herausforderungen und Wirkungen des Teilprojekts. Ergänzend wurden statistische Daten zur Beschreibung des Arbeitsmarktes und der Entwicklungen im Handwerk herangezogen.

Ein zweites zentrales Element der Evaluation ist eine theoriebasierte Wirkungsanalyse, die aufbauend auf Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur Hinweise zu möglichen Wirkungskanälen des Teilprojekts liefert. Diese Hypothesen erlauben es, eine Bewertung des Teilprojekts anhand der wissenschaftlichen Literatur vorzunehmen.

Das Handwerk in der Modellregion

Die Analyse der statistischen Daten zeigt, dass die Zahl der Handwerksbetriebe und Beschäftigten im Handwerk seit dem Jahr 2020 sinkt, während nur in einzelnen Gewerbegruppen Zuwächse zu verzeichnen sind. Seit dem Jahr 2010 geht die Zahl der Auszubildenden in den meisten Gewerbegruppen zurück; Ausnahmen bilden das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe sowie das Gesundheitsgewerbe. Obwohl seit 2020 der allgemeine Rückgang der Anzahl der Auszubildenden weiter anhält, ist in einzelnen Gewerbegruppen ein Anstieg der jährlich neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge zu beobachten. Gleichzeitig gewinnen handwerkliche Ausbildungen für (Fach-)Hochschulabsolvent*innen und Personen ohne Schulabschluss an Attraktivität. Diese Entwicklungen zeigen, dass die Personalgewinnung im Handwerk neue betriebliche Strategien sowohl bei der Rekrutierung von Auszubildenden als auch von Fachkräften erfordert. Die Interviews mit Betrieben zeigten in diesem Zusammenhang, dass dem

Thema Personalgewinnung als aktuelle betriebliche Problemstellung eine hohe Bedeutung zukommt, es jedoch oft zugunsten des Tagesgeschäfts nachrangig bearbeitet wird. Zugleich dominieren digitale Instrumente und Kanäle inzwischen die Stellensuche, während klassische Methoden der Personalgewinnung (z. B. Zeitungsinserate) an Bedeutung verlieren. Zudem erschweren spezifische Erwartungen jüngerer Menschen (insbesondere der „Generation Z“) an die Arbeitswelt und die Arbeitsbedingungen die Personalgewinnung. Die Digitalisierung bietet Chancen für effizientere Prozesse und Personalgewinnung, wird jedoch häufig nicht konsequent genutzt – teils aus mangelnder betrieblicher Veränderungsbereitschaft.

Konzeption und Umsetzung

Im Projektverlauf haben die an der Umsetzung des Teilprojekts beteiligten Institutionen einen bedarfsorientierten Ansatz zur Ansprache und Beratung von Betrieben gewählt. Hierdurch wurde es ermöglicht, die Zielgruppe in ihrer Alltagsrealität abzuholen und einen konkreten Mehrwert zu vermitteln. Die Umsetzung war von Herausforderungen begleitet, die mit Zielvorgaben und einer ungleichen Ressourcenverteilung zwischen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer in Zusammenhang standen. Zudem erwies sich die Akquisition der Betriebe sich als herausfordernd, sodass der ursprüngliche Ansatz der Gruppenveranstaltungen verworfen und durch einen persönlichen, proaktiven Ansatz ersetzt wurde, bei dem bestehende Kontakte der Agentur für Arbeit genutzt wurden.

Auch zeigte sich, dass der für das Teilprojekt verwendete Arbeitstitel „Transformation durch Handwerk“ von einigen Betrieben als wenig zugänglich empfunden wurde, weshalb im Projektverlauf eine alltagsnähere Ansprache entwickelt wurde. Diese beinhaltete eine Fokussierung auf die Personalgewinnung, die besser mit der Alltagsrealität der Betriebe verbunden werden konnte.

Die Beratungen

Insgesamt wurden 107 Beratungen durchgeführt. Der Beratungsprozess im Rahmen des Teilprojekts umfasste die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Beratungstermine. In der Vorbereitung wurden relevante Informationen über die Betriebe recherchiert, um die Beratung individuell anzupassen und ihre Effektivität sicherzustellen. Hauptmotiv für die Teilnahme der Betriebe war meist der Wunsch, die Personalgewinnungsstrategien zu verbessern, wobei die Betriebe je nach Digitalisierungsgrad unterschiedliche Bedarfe hatten, die durch die bedarfsorientierte Beratung gezielt adressiert werden sollten. Die Beratungen fanden bei den Betrieben vor Ort statt, um einen praxisnahen Austausch zu ermöglichen und Vertrauen aufzubauen; sie dauerten in der Regel ca. zwei Stunden. Inhalte der Beratungen waren u. a. die Themen Employer Branding, die Optimierung von Stellenanzeigen und die Nutzung sozialer Medien für die Personalgewinnung. Teils fanden für ein und dieselben Betriebe mehrere Beratungstermine statt, um diese in mehreren Stadien des Umsetzungsprozesses zu begleiten.

Die Betriebe bewerteten die Beratungen überwiegend positiv, insbesondere aufgrund der individuellen Anpassung der Inhalte und der ausführlichen sowie verständlichen Vermittlung der praxisnahen Empfehlungen und der Kompetenz des Beratungspersonals. Kritische Bewertungen gab es nur vereinzelt; diese bezogen sich auf zu allgemeine Inhalte oder technische Einschränkungen seitens der Beratenden, die dazu führten, dass Inhalte der Beratungen und Umsetzungsimpulse nicht illustriert werden konnten. Trotz kleinerer Verbesserungsvorschläge wurde der gesamte Beratungsprozess als wertvolle Unterstützung wahrgenommen.

Wirkungen

Das Teilprojekt entfaltete vielfältige Wirkungen: Einerseits ließen sich Effekte auf die an der Umsetzung beteiligten Institutionen feststellen, andererseits traten bei den Betrieben heterogene Wirkungen auf, die auf unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Digitalisierungsgrade zurückzuführen waren. Bei einigen Betrieben fehlte vor der Beratung ein Bewusstsein für die Bedeutung digitaler Maßnahmen zur Personalrekrutierung. Dies war vor allem auf ein fehlendes Bewusstsein für die strategische Bedeutung der Digitalisierung und begrenzte Ressourcen zurückzuführen. Insbesondere bei Betrieben, die bislang nur wenig digitale Maßnahmen umsetzten, gaben die Beratungen wichtige Impulse und halfen, das Bewusstsein für die Digitalisierung zu schärfen. Hinsichtlich der Umsetzung konkreter Maßnahmen infolge der Beratungen zeigte sich ein gemischtes Bild. Ein Teil der Betriebe setzte im Anschluss konkrete Maßnahmen um, bei einem anderen Teil erfolgte dies nicht, was zumeist mit fehlenden Kapazitäten und der Priorisierung des Tagesgeschäfts begründet wurde. Weiterhin ist zu beachten, dass die Umsetzung der Maßnahmen nur in einem Teil der Betriebe ursächlich auf die Beratungen zurückgeführt wurde. Die Wirkung der Beratungen wurde häufig erst im zeitlichen Verlauf sichtbar, da Umsetzungsprozesse naturgemäß längere Zeit benötigen und von vielen Betrieben auch nur unter Inanspruchnahme externer Dienstleister realisiert werden konnten, was wiederum mit teils hohen Kosten verbunden war. Aus diesem Grund waren die direkten Wirkungen nur bedingt messbar. Insgesamt hatten die Beratungen einen positiven Einfluss auf die digitale Transformation in den Handwerksbetrieben, da sie Impulse zur Modernisierung der Personalgewinnung vermittelten. Die konkrete Umsetzung und Vermittlung der strategischen Bedeutung der Digitalisierung werden jedoch weiterhin langfristige Prozesse bleiben, die eine kontinuierliche Begleitung der Betriebe erfordern.

Das Teilprojekt entfaltete verschiedene Wirkungen auf die Agentur für Arbeit und die Handwerkskammer und führte zu unterschiedlichen Lerneffekten. Besonders deutlich wurde, dass Handwerksbetriebe nicht über allgemeine Informationsveranstaltungen für das Thema Digitalisierung gewonnen werden konnten, sondern die direkte und persönliche Ansprache zielführender war. Von Bedeutung für die Ansprache von Betrieben war es, insbesondere den praktischen Mehrwert der Beratungen zu vermitteln. Auf organisatorischer Ebene wurde deutlich, dass sowohl unklare Projektziele als auch fehlende Ressourcen – sowohl materiell als auch personell – die Umsetzung des Projekts erschwerten. Dennoch wurde die Zusammenarbeit zwischen Agentur für Arbeit und Handwerkskammer von den Projektbeteiligten als sinnvoll erachtet. Die Evaluation des Teilprojekts zeigt ferner, dass die Qualifikation des Beratungspersonals wichtig ist, um Wirkungen bei den Betrieben zu entfalten. Für eine praxisnahe Qualifizierung waren u. a. die im Teilprojekt umgesetzten Tandem-Beratungen geeignet. Tandem-Beratungen wurden von zwei Personen der Agentur für Arbeit durchgeführt, um sowohl spezifische Inhalte des Teilprojekts als auch allgemeine Inhalte des Arbeitgeber-Service zu vermitteln. Daher wurden Tandems bestehend aus einer Person, die primär Beratungen im Rahmen des Teilprojekts durchführte, sowie einer Person, die zum Stammpersonal des Arbeitgeber-Service gehörte, gebildet. Es ist festzuhalten, dass das Teilprojekt zu langfristigen Wirkungen innerhalb der Agentur für Arbeit geführt hat, indem neue Formen und Beratungsansätze zur Ansprache von Handwerksbetrieben erprobt wurden und dadurch das Thema Digitalisierung den Betrieben nähergebracht wurde.

Die Befunde der Evaluation zeigen ferner, dass Betriebe insbesondere durch praxisnahe Beispiele für eine Beratung gewonnen werden können und dass auch die Belegschaften in die Umsetzung der Digitalisierung einbezogen werden sollten. Außerdem sollte für die Umsetzung des Projekts eine geeignete Kommunikationsstrategie entwickelt werden, die sich an den Bedarfen der Betriebe orientiert. Insbe-

sondere die proaktive Ansprache von Betrieben stellte dabei ein sinnvolles Vorgehen dar. Hierfür konnten bereits bestehende Kontakte des Arbeitgeber-Service effektiv genutzt werden. Zentrale Erfolgskriterien sind die Qualifizierung des Beratungspersonals und geeignete fachliche Weiterbildungen innerhalb der Agentur für Arbeit.

Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Beratungen führten zwar zu einer intensiveren Auseinandersetzung der Betriebe mit dem Thema Digitalisierung, mangels zeitlicher Kapazitäten jedoch nur selten zur Umsetzung konkreter Maßnahmen. Strategische Themen blieben nach wie vor hinter operativen Aufgaben zurück, sodass die im Konzept vorgesehene Verknüpfung beider Bereiche meist auf eine Sensibilisierung beschränkt blieb.

Herausforderungen zeigten sich in der Akquisition der Betriebe, die nach einem Strategiewechsel hin zur persönlichen Ansprache besser gelang. Datenschutzvorgaben sowie die Ausstattung mit mobilen Endgeräten stellten im Rahmen der Vor-Ort-Beratung weitere Herausforderungen dar, die künftig durch gezielte Lösungen besser bewältigt werden könnten. Trotz dieser Hürden hatte das Teilprojekt positive Wirkungen auf die Betriebe (Sensibilisierung, Impulse zur Umsetzung) sowie auf die umsetzenden Institutionen (intensivere Zusammenarbeit, Lerneffekte, gezieltere Ansprache).

Erfolgsfaktoren der Beratungen waren die Kostenfreiheit der Beratungen, deren niedrigschwelliger Zugang sowie die Seriosität und nicht-kommerzielle Ausrichtung der Projektbeteiligten. Auch die Berücksichtigung zeitlicher Kapazitäten in den Betrieben und die individuelle Vorbereitung trugen wesentlich zum Nutzen bei. Auf Basis der theoriebasierten Wirkungsanalyse lässt sich konstatieren, dass die Vermittlung von Praxisbeispielen half, Umsetzungsbarrieren zu adressieren und Hemmnisse der Digitalisierung abzubauen. Die empfohlene Einbeziehung der Belegschaft ließ sich empirisch nicht bestätigen. Die Bedeutung einer geeigneten Kommunikationsstrategie spiegelt sich im Strategiewechsel zur direkten Ansprache wider, die laut Evaluation maßgeblich zur Teilnahmebereitschaft beitrug. Auch die Bedeutung bereits bestehender Kontakte zu Betrieben, um diese für die Digitalisierung aufzuschließen, konnte bestätigt werden. Die Qualifikation des Beratungspersonals erwies sich als zentral für den Nutzen der Beratung. Für die Ausweitung des Teilprojekts wird empfohlen, die Bereitstellung von Ressourcen für die Umsetzung vorab zu klären und transparent zu kommunizieren. Die Beschaffung geeigneter Sachmittel sollte erleichtert werden. Zudem sollte geprüft werden, wie die Beratungen auch angesichts verbindlicher – und daher seitens des Beratungspersonals ausnahmslos einzuhaltender – Datenschutzbestimmungen der BA möglichst optimal auf die Bedarfe und Präferenzen der Betriebe ausgerichtet werden können. Klare Zieldefinitionen, gezielte Kommunikationsstrategien zur stärkeren Fokussierung auf strategische Themen und Akquisition innerhalb der Zielgruppe („Peer-Logik“) werden ebenfalls angeraten. Zudem sollten Elemente der Beratung in das allgemeine Angebot der Agentur integriert werden. Um das gewonnene Wissen zu verbreiten, sollte erfahrenes Personal dieses in Formaten wie Workshops weitergeben.

1 Einleitung

Das Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“ ist Bestandteil des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“, welches im Jahr 2021 vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) gemeinsam mit der Bundesagentur für Arbeit (BA) ins Leben gerufen wurde. Ziel ist es, den aktuellen Herausforderungen des Handwerks – insbesondere dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel im Zuge des demografischen Wandels sowie den Auswirkungen der digitalen Transformation – aktiv zu begegnen. Seit Ende 2022 wird das Vorhaben in den Gebieten der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen in enger Zusammenarbeit zwischen den dortigen Agenturen für Arbeit sowie den zuständigen Handwerkskammern umgesetzt. Das Pilotprojekt erprobt neue Strategien zur Fachkräftegewinnung und umfasst mehrere eigenständige Teilprojekte, die jeweils auf unterschiedliche Aspekte des Wandels im Handwerk fokussieren und damit verschiedene Zielgruppen adressieren. Die Verantwortung für die Durchführung liegt paritätisch bei den jeweiligen regionalen Handwerkskammern und Agenturen für Arbeit vor Ort.

Im Frühjahr 2024 wurde das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. (IAW) in Tübingen von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts beauftragt. Der Endbericht zu diesem Teilprojekt wurde im März 2025 erstellt und nach Abschluss des Pilotprojekts im August 2026 veröffentlicht.

Das Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“ verfolgte zwischen Ende 2022 und Ende 2024 das Ziel, Handwerksbetriebe für die mit der Digitalisierung einhergehenden Transformationsbedarfe und Potenziale zu sensibilisieren und auf Herausforderungen der Digitalisierung aufmerksam zu machen. Dazu gehörten u. a. die Informationsvermittlung bezüglich der Nutzung digitaler Lösungen, insbesondere für die Personalrekrutierung, sowie zu spezifischen Qualifizierungsmöglichkeiten und (perspektivischen) -erfordernissen für Beschäftigte. Hierdurch sollten die Betriebe auch für die Gewinnung von Fachkräften attraktiver werden. Ein weiteres Ziel des Teilprojekts bestand darin, Betriebe durch individuelle Beratungen und zielgruppenspezifische Informationsveranstaltungen für die Digitalisierung aufzuschließen und zur Entwicklung eigener Digitalisierungsstrategien anzuregen. Zugleich sollten durch die Durchführung gemeinsamer Beratungen von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer Synergien zwischen den beiden Institutionen aufgebaut und für die Beratung genutzt werden. Das Teilprojekt wurde von der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen in Kooperation mit der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade im Agenturbezirk Lüneburg-Uelzen umgesetzt.

Das Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“ wurde evaluiert, um gezielte und differenziert Erkenntnisse hinsichtlich seiner Umsetzung und Wirkungen zu erlangen. Zudem waren die Ermittlung von Herausforderungen und Verbesserungsbedarfen sowie die Ableitung von Handlungsempfehlungen explizite Bestandteile der Evaluation.

Der vorliegende Abschlussbericht fasst in einer Gesamtschau die Ergebnisse der Evaluation zusammen und ist wie folgt aufgebaut: Zunächst wird in Kapitel 2 das Untersuchungskonzept erläutert, bevor in Kapitel 3 ein Überblick über das Handwerk in der Modellregion gegeben wird. Dabei wird auf Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Handwerksbetriebe fokussiert. Gegenstand von Kapitel 4 ist die Konzeption und Umsetzung des Teilprojekts. Der Fokus liegt hier vor allem auf organisatorischen Aspekten der Umsetzung sowie auf den mit der Umsetzung einhergehenden Herausforderungen. Im Zentrum des Teilprojekts steht ein spezifisches, auf die Bedürfnisse der Betriebe angepasstes und in-

dividualisiertes Beratungskonzept, das in Kapitel 5 vorgestellt wird. Mit den Wirkungen des Teilprojekts auf die Betriebe und die umsetzenden Akteure beschäftigt sich Kapitel 6. Im letzten Kapitel 7 werden die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst, vor dem Hintergrund eigens entwickelter Wirkungshypothesen reflektiert und in Form von Handlungsempfehlungen verdichtet.

2 Das Untersuchungskonzept

2.1 Die Dokumentenanalyse

Im Rahmen der Evaluation wurde eine Dokumentenanalyse durchgeführt, in die insgesamt vier von den umsetzenden Akteuren erstellte Dokumente eingeflossen sind. Die Dokumentenanalyse ermöglichte unterschiedliche Einblicke in die Strukturen und Prozesse des Teilprojekts und die Ableitung von Fragen für die Interviews, war jedoch im Hinblick auf das Erkenntnisinteresse der Evaluation nur teilweise aussagekräftig, was insbesondere an umfangreichen inhaltlichen Überschneidungen und Doppelungen zwischen den einzelnen Dokumenten lag. Die Dokumente gaben Auskunft über konzeptionelle und organisatorische Aspekte und nahmen zudem Bezug auf die Umsetzung und – ansatzweise – die Wirkungen des Teilprojekts.

2.2 Die qualitativen Analysen

Die empirische Grundlage der Evaluation des Teilprojekts bildeten leitfadengestützte Interviews mit Projektverantwortlichen auf der strategischen und der operativen Ebene der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer sowie mit Handwerksbetrieben, die im Rahmen des Teilprojekts an Beratungen teilgenommen haben. Für die Durchführung der Interviews wurden zwei auf die zu befragenden Akteursgruppen abgestimmte Leitfäden entwickelt, deren thematische Schwerpunkte in Tabelle 2.1 überblicksartig dargestellt sind.

Tabelle 2.1: Themen der Leitfäden

Leitfaden für umsetzende Akteure	Leitfaden für Betriebe
Einstieg und Vorstellungsrunde	Einstieg und Vorstellungsrunde inklusive Beschreibung von Betrieb und Geschäftsmodell
Entstehung und Konzeption des Teilprojekts	-
Organisation und (interne) Umsetzung des Projekts	-
Betriebliche Hintergründe (Herausforderungen, Reaktionen, Bedeutung Digitalisierung)	Betriebliche Hintergründe (aktuelle Herausforderungen, Umgang mit und Reaktionen auf aktuelle Herausforderungen, Bedeutung Digitalisierung)
Vorgehensweise zur Ansprache von Betrieben	Umstände von Eintritt bzw. Zugang in das Teilprojekt (z.B. Nutzung der Beratung)
Durchführung und Organisation von Informationsveranstaltungen und Beratungen	Nutzung, Ablauf und Inhalte von Informationsveranstaltungen und Beratungen
Wirkungen und Nachhaltigkeit der Beratungen	Wirkungen und Bewertungen der Beratungen
Wirkungen, Transfer und Bewertung des Projekts	-

Quelle: IAW-Darstellung 2025.

Die Interviews wurden in zwei Erhebungswellen durchgeführt: Die erste Welle umfasste den Zeitraum Juli bis August 2024; die zweite Welle November bis Dezember 2024. Insgesamt wurden 29 Interviews durchgeführt, davon 15 in der ersten Welle und 14 in der zweiten Welle (siehe Tabelle 2.2). Mit der Agentur für Arbeit fanden über die zwei Wellen fünf Interviews, mit der Handwerkskammer insgesamt drei statt. Die weiteren 21 Interviews wurden mit Vertreter*innen von Handwerksbetrieben geführt; hierbei handelte es sich teils um Inhaber*innen, Geschäftsführer*innen, Assistent*innen der Geschäftsführung, Personalverantwortliche sowie sonstige Verwaltungsangestellte. An den 29 Interviews haben insgesamt 32 Personen teilgenommen, da bei einzelnen Interviews mehrere Vertreter*innen von Betrieben oder der Agentur für Arbeit zugegen waren.

Tabelle 2.2: Anzahl der durchgeführten Interviews nach Akteursgruppen

Akteursgruppe	Ebene	Anzahl Welle 1	Anzahl Welle 2	Summe
Agentur für Arbeit	Leitungsebene	1	1	2
	Operative Ebene	2	1	3
Summe		3	2	5
Handwerkskammer	Leitungsebene	1	1	2
	Operative Ebene	1		1
Summe		2	1	3
Betriebe		10	11	21
Gesamtsumme		15	14	29

Quelle: IAW-Darstellung 2025.

Von den 29 Interviews wurden 20 digital, sechs in Präsenz und drei telefonisch durchgeführt. Im Durchschnitt dauerten die Interviews ca. 60 Minuten, wobei die Interviews mit den umsetzenden Akteuren in der Regel länger dauerten als jene mit den Betrieben.

Über beide Erhebungswellen hinweg wurden 13 verschiedene Betriebe interviewt; drei der Betriebe wurden jeweils nur in der ersten oder der zweiten Erhebungswelle befragt, sieben Betriebe wurden sowohl in der ersten als auch der zweiten Erhebungswelle befragt. In den Fällen, in denen die Betriebe zweifach interviewt wurden, lag der Schwerpunkt der Gespräche in der zweiten Welle auf den im Zeitraum zwischen beiden Erhebungswellen eingetretenen Veränderungen, den infolge der Beratungen ergriffenen betrieblichen Aktivitäten und einer Bewertung der Beratung. Es wurden Betriebe aus unterschiedlichen Gewerken befragt; hierbei handelt es sich um das Kfz-Techniker-Handwerk, das Maurer- und Betonbauerhandwerk, das Ausbaugewerk, das Zimmererhandwerk, das Dachdeckerhandwerk, das Installateur- und Heizungsbauerhandwerk, das Feinwerkmechanikerhandwerk und das Elektrotechnikerhandwerk. Befragt wurden sowohl große (zwischen 140 und 380 Beschäftigte) als auch kleinere und mittlere Betriebe (zwischen 10 und 60 Beschäftigte).

Mit Zustimmung der Gesprächspersonen wurden die Interviews aufgezeichnet und anschließend transkribiert und anonymisiert. Die Auswertung der Interviews orientierte sich an der Verfahrensweise der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

2.3 Die quantitativen Analysen

Zur Beschreibung und Bewertung der Rahmenbedingungen des Handwerks in der Modellregion, unter denen das Teilprojekt umgesetzt wurde, wurden verschiedene statistische Datenquellen herangezogen. Hierzu gehören die INKAR-Datenbank des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), die Statistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) sowie der Betriebsstatistik des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH).¹

Hinsichtlich der räumlichen Ebene der Analyse ist zu beachten, dass das Teilprojekt im Zuständigkeitsbereich der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen in Kooperation mit der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade durchgeführt wurde. Da die regionalen Zuständigkeitsbereiche beider Institutionen nicht deckungsgleich sind und die Daten der Handwerkskammer nur für den gesamten territorialen Zuständigkeitsbereich vorliegen, erfolgt die Analyse der quantitativen Daten vorrangig auf Landkreisebene, um eine räumliche Schnittmenge zu gewährleisten.² Die dargestellten Landkreise entsprechen dem Zuständigkeitsgebiet der Agentur für Arbeit. Die vorhandenen Daten wurden deskriptiv ausgewertet und tabellarisch aufbereitet.

2.4 Die theoriebasierte Wirkungsanalyse

Zur Bewertung, ob und in welchem Rahmen die im Teilprojekt umgesetzten Aktivitäten zielführend sind, erfolgt zudem eine theoriebasierte Wirkungsanalyse. Im Rahmen dieser theoriebasierten Wirkungsanalyse wurden zur Bildung von Hypothesen über plausible Wirkungsmechanismen wissenschaftliche Literatur und Studien mit einer ähnlichen Interventionslogik wie das Teilprojekt analysiert. Die in diesem Abschnitt dargestellten Wirkungshypothesen bilden die Grundlage zur Bewertung des Teilprojekts.

Digitalisierung bedeutet unter anderem, dass bestehende analoge Arbeitsprozesse und Arbeitsinstrumente mithilfe von Technologie in digitale Abläufe überführt werden (Bertram/Schaarschmidt 2019: 200). Eine solche Übertragung kann insbesondere für Handwerksbetriebe eine Herausforderung sein, da dadurch nicht nur Arbeitsabläufe und Geschäftsprozesse transformiert werden müssen, sondern auch damit zusammenhängende Geschäftsbereiche an digitale Herausforderungen anzupassen sind. Neben Vorgehensweisen zur (digitalen) Personalrekrutierung betrifft dies beispielsweise die Unternehmenskultur oder die Unternehmenssichtbarkeit im Internet. Unternehmensbereiche, in denen Potenziale durch die Digitalisierung bestehen, sind zum Beispiel die interne und externe Kommunikation, die Arbeitsorganisation und die Administration (Angerer et al. 2022: 93).

¹ Daten und Informationen zu den beratenen Betrieben liegen im Sinne eines quantitativen Monitorings nicht vor. Daher konnten keine quantitativen Auswertungen über die im Rahmen des Teilprojekts beratenen Betriebe vorgenommen werden. Es liegen jedoch vereinzelt Beratungsprotokolle zu den durchgeführten Beratungen vor, welche der Evaluation zur Verfügung gestellt und selektiv in die Evaluation einbezogen worden sind.

² Die Zuständigkeit der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade umfasst die Kreise Braunschweig, Goslars, Salzgitter, Wolfenbüttel, Osterholz, Celle, Heidekreis, Gifhorn, Helmstedt, Wolfsburg, Peine, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Uelzen, Verden, Cuxhaven, Rotenburg (Wümme) und Stade. Die Zuständigkeit der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen ist auf die Kreise Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg und Uelzen beschränkt.

Hemmnisse der Umsetzung von digitalen Instrumenten in Handwerksbetrieben sind Investitionskosten, fehlende Digitalkompetenzen, Berührungängste und Vorbehalte gegenüber digitalen Technologien (Veltenkamp/Schulte 2020: 12). Die Umsetzung digitaler Instrumente und digitaler Arbeitsweisen bedingt zugleich einen Qualifizierungsbedarf bei Beschäftigten (Schulte et al. 2018: 99f.), führt aber auch zu Unsicherheiten aufgrund des sich ändernden Arbeitsumfeldes (Bosbach et al. 2024: 131). Der Einbezug von Beschäftigten in die Umsetzung digitaler Instrumente ist daher essentiell (Ritter 2016: 3).

Aus den vorhandenen Befunden lassen sich die folgenden Wirkungshypothesen ableiten:

- ❖ *Um Betriebe für die Digitalisierung zu sensibilisieren, ist es notwendig, diese zu Herausforderungen der Umsetzung digitaler Hilfsmittel zu beraten.*
- ❖ *Um die Potenziale der Digitalisierung auszuschöpfen, ist es erforderlich, dass Betriebe stets auch die Belegschaften in den Wandel einbeziehen.*

Handwerksbetriebe sind dann erfolgreich, wenn diese externe Expertise nutzen, um sich damit proaktiv auf künftige Entwicklungen vorzubereiten (Baumann et al. 2015: 11)³, sodass zunächst festgestellt werden kann, dass ein Beratungsangebot grundsätzlich von Interesse für Handwerksbetriebe ist. Die Literatur diskutiert im Hinblick auf die Nutzung von Beratungsangeboten durch Handwerksbetriebe insbesondere das Argument, dass von den Handwerksbetrieben genutzte Beratungen vor allem dazu dienen, akute betriebliche Problemstellungen „feuerwehrartig“ zu lösen (Baumann et al. 2015: 16). Beratungen werden somit dann nachgefragt, wenn eine schnelle Lösung der betrieblichen Problemstellung erzielt werden soll (Baumann et al. 2015: 16). Zugleich setzt die Inanspruchnahme eines Beratungsangebots jedoch voraus, dass in den Betrieben zunächst ein Bewusstsein bezüglich der Existenz eines Problems besteht, das es zu adressieren gilt. In diesem Zusammenhang wird festgestellt, dass insbesondere eine proaktive Ansprache von Betrieben eine geeignete Möglichkeit darstellt, um mit diesen ins Gespräch über strategische Fragestellungen im Kontext der Digitalisierung zu kommen (Baumann et al. 2015: 12).

Strategische Fragestellungen werden im Handwerk – zum Beispiel im Vergleich zur Industrie – meist mit einer geringeren Priorität verfolgt, da hierfür keine Ressourcen zur Verfügung stehen oder das Tagesgeschäft alle Kapazitäten bindet (Baumann et al. 2015: 12). Der Fokus auf das Tagesgeschäft in Handwerksbetrieben führt häufig zu einem strukturellen „operativen Dilemma“ (Baumann et al. 2015: 12). Dies gilt insbesondere für kleinere Handwerksbetriebe, in denen die Geschäftsführung meist stark in das operative Tagesgeschäft eingebunden ist und sich ergänzend zur Abarbeitung von Aufträgen mit Fragestellungen der strategischen Betriebsführung auseinandersetzen muss, was letztlich häufig nicht hinreichend erfolgt (Baumann et al. 2015: 12). Hinsichtlich der Ausgestaltung von Formaten zur Beratung der Betriebe zeigt sich, dass sowohl einzelbetriebliche Beratungen, Informationsveranstaltungen als auch schlichte Informationsmaterialien von den Betrieben aktiv genutzt werden

³ In ihrer Studie stützen sich Baumann et al. (2015) maßgeblich auf die Ergebnisse ihrer Evaluation des Projekts „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“. Zentrales Ziel dieses Projekts war es, ein regionales Netzwerk von Handwerksbetrieben zu schaffen, innerhalb dessen sich Betriebe zu Transformationsprozessen austauschen und Innovationen erproben können. Im Folgenden wird dabei insbesondere auf die Ergebnisse der Evaluation in Bezug auf Beratungsbedarfe von Handwerksbetrieben rekurriert.

(Baumann et al. 2015: 13). Wichtig für Beratungen ist dabei, dass sich diese an den Bedarfen, Strukturen und Arbeitsweisen der Betriebe mit Beratungsbedarf orientieren und auf diese angepasst sind (Baumann et al. 2015: 49).

Ein wichtiger Bestandteil der Ansprache und Gewinnung von Betrieben im Projekt „Regionale Innovationsallianzen im Handwerk“ war die Entwicklung einer passenden Informations- und Kommunikationsstrategie (Baumann et al. 2015: 38). Diese beinhaltete einerseits eine Kommunikation der Vorteile der Teilnahme am Projekt, berücksichtigte andererseits aber auch mögliche Einwände von Betrieben, die gegen die Teilnahme am Projekt sprechen können. Neben schriftlichen Informationen über das Beratungsangebot durch einen Flyer wurden Betriebe im Rahmen eines persönlichen Gespräches über das Beratungsangebot informiert (Baumann et al. 2015: 38). Besonders zielführend war die Ansprache von Betrieben, zu denen bereits Kontakte bestanden und deren Bedarfe durch die Beratungen des Projekts adressiert wurden (Baumann et al. 2015: 38).

Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz geförderte Projekt „Passgenaue Besetzung und Willkommenslotsen“⁴ verfolgt eine ähnliche Interventionslogik wie das hier zu evaluierende Teilprojekt; in diesem Programm werden kleine und mittlere Unternehmen in Form von individualisierten Betriebsberatungen bei der Suche nach Auszubildenden und Fachkräften unterstützt. Hierfür führen die Berater*innen des Programms Betriebsbesuche und -beratungen durch, identifizieren passende Fachkräfte und vermitteln diese an die Betriebe – unter Nutzung lokaler Netzwerke. Dieses breite Aufgabenspektrum stellt hohe Anforderungen an ihre Tätigkeit. Um diesen gerecht zu werden, verfügten die Berater*innen nicht nur über eine angemessene formale Qualifikation, sondern auch über umfassende Erfahrung in der Unternehmensberatung (Neureiter et al. 2019: 21-22). Die Evaluation der „passgenauen Besetzung“ spricht in diesem Zusammenhang der Fortbildung des Beratungspersonals eine hohe Bedeutung zu, da die Bereitstellung geeigneter Fortbildungsangebote dazu beitragen kann, die Qualität der Beratung zu verbessern (Neureiter et al. 2019: 18-20).

Folgende Wirkungshypothesen lassen sich damit ableiten:

- ❖ *Wenn eine Kommunikations- und Informationsstrategie über das Beratungsangebot und seine Vorteile entwickelt wird, können die Bedarfe der Betriebe bereits beim Erstkontakt kursorisch adressiert werden, wodurch das Beratungsangebot gezielter bei Betrieben bekannt gemacht werden kann.*
- ❖ *Wenn Betriebe proaktiv angesprochen werden, erhöhen sich die Chancen deutlich, diese für ein Gespräch über strategische Fragestellungen in Bezug auf Digitalisierung zu gewinnen.*
- ❖ *Wenn Betriebe angesprochen werden, zu denen schon Kontakte bestehen und inhaltliche Anknüpfungspunkte zur Beratung vorhanden sind, gelingt die Gewinnung für eine Beratung leichter und häufiger.*
- ❖ *Für eine professionelle und nutzenmaximierende Beratung von Betrieben ist qualifiziertes Beratungspersonal erforderlich, das über die nötige Expertise verfügt und regelmäßig fort- und weitergebildet wird.*

⁴ Siehe: <https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Ausbildung-und-Beruf/passgenaue-besetzung-und-willkommenslotsen.html> [19.03.2025]

3 Das Handwerk in der Modellregion

3.1 Rahmenbedingungen

Das Teilprojekt hat das Ziel, Betriebe für die Bedeutung der Digitalisierung aufzuschließen, vor diesem Hintergrund u. a. zu Fragen der Personalrekrutierung zu beraten und zur Umsetzung digitaler Maßnahmen in diesem Bereich zu motivieren. Um einschätzen zu können, ob es bei den Betrieben in der Modellregion überhaupt einen Beratungsbedarf im Bereich der Personalgewinnung gibt, geben die folgenden Informationen einen Überblick über den Arbeitsmarkt und die aktuelle Situation des Handwerks in der Modellregion.

Im Agenturbezirk Lüneburg-Uelzen gab es im Jahr 2024 im Durchschnitt rund 179.420 sozialversicherungspflichtig beschäftigte Personen und 16.931 gemeldete arbeitslose Personen (Rechtskreis SGB II und SGB III). Im Durchschnitt standen den arbeitslosen Personen 3.957 gemeldete sozialversicherungspflichtige Arbeitsstellen (ohne Zeitarbeit) gegenüber.⁵ Im Jahr 2024 waren im Agenturbezirk rund 19.400 Personen in Handwerksberufen sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Gleichzeitig waren 933 Personen aus diesen Berufen arbeitslos gemeldet. Diesen standen im Jahr 2024 etwa 1.300 offene Stellen gegenüber.⁶

Eine allgemeine Übersicht über die Bedeutung des Handwerks an der Gesamtbeschäftigung in der Modellregion (siehe Tabelle 3.1) zeigt, dass der Anteil der Beschäftigten im Handwerk zwischen 2010 und 2021 insgesamt um 1,3 Prozentpunkte auf einen Anteil von 12,6 Prozent (2021) gesunken ist. Lediglich im Landkreis Uelzen ist im gleichen Zeitraum ein Anstieg des Anteils der Beschäftigten im Handwerk um 1,3 Prozentpunkte (auf einen Anteil von 14,3 Prozent) feststellbar.

Tabelle 3.1: Durchschnittlicher Anteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Handwerk an der Gesamtbeschäftigung im Zuständigkeitsbereich der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen, 2010 bis 2021

Teilregionen	2010	2015	2020	2021	Entwicklung 2010-2021
Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen*	13,9%	12,8%	12,7%	12,6%	-1,3
Landkreis Harburg	15,7%	13,7%	14,0%	14,1%	-1,6
Landkreis Lüchow-Dannenberg	15,8%	14,1%	11,3%	11,4%	-4,4
Landkreis Lüneburg	10,8%	11,0%	11,3%	10,5%	-0,3
Landkreis Uelzen	13,2%	12,3%	14,2%	14,3%	+1,1

* Die dargestellten Werte entsprechen dem Mittelwert, welcher über die teilregionsspezifischen Anteile gebildet wurde.

Quelle: INKAR. Eigene Berechnungen.

⁵ Siehe: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Interaktive-Statistiken/Berufe-auf-einen-Blick/Berufe-auf-einen-Blick-Anwendung-Nav.html> [19.03.2025].

⁶ Die dargestellten Angaben beruhen auf einer eigenen für die Evaluation durchgeführten statistischen Sonderauswertung der Beschäftigungsstatistik der Agentur für Arbeit.

Neben der Betrachtung der allgemeinen Entwicklung am Arbeitsmarkt ist jedoch auch ein Blick auf die Entwicklung der Handwerksbetriebe notwendig. Im Jahr 2023 gab es im Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade insgesamt 29.486 Handwerksbetriebe, in denen rund 158.000 Beschäftigte tätig waren (Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade 2024: 1). Von den eingetragenen 29.486 Betrieben waren 18.782 zulassungspflichtig, 7.491 zulassungsfrei und 3.213 handwerksähnlich (ebd.: 2). Insgesamt gab es im Kammerbezirk im Jahr 2023 4.946 Ausbildungsbetriebe und 13.740 Auszubildende (ebd.: 2).

Insgesamt ist die Anzahl der Handwerksbetriebe seit 2010 um 6 Prozent auf 18.782 zulassungspflichtige Betriebe angestiegen, nimmt jedoch seit 2020 wieder ab (siehe Tabelle 3.2). Die größten Rückgänge zwischen 2010 und 2023 verzeichnen das Lebensmittelgewerbe (-28 Prozent), das Gesundheitsgewerbe (-20 Prozent), die Handwerke für den gewerblichen Bedarf (-11 Prozent) und das Bauhauptgewerbe (-10 Prozent). Den größten Zuwachs verzeichnet das Ausbaugewerbe mit einem Plus von 43 Prozent auf 8.086 Betriebe im Jahr 2023.

Tabelle 3.2: Entwicklung der Betriebsbestände für bestimmte Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023

Gewerbegruppen (Anlage A)	2010	2015	2020	2023	2010-2023	2020-2023
I Bauhauptgewerbe	3.234	3.064	2.907	2.900	-10,3%	-0,2%
II Ausbaugewerbe	5.648	5.391	8.563	8.086	+43,2%	-5,6%
III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	1.766	1.620	1.579	1.572	-11,0%	-0,4%
IV Kraftfahrzeuggewerbe	2.232	2.165	2.058	2.049	-8,2%	-0,4%
V Lebensmittelgewerbe	970	800	649	695	-28,4%	+7,1%
VI Gesundheitsgewerbe	870	862	696	694	-20,2%	-0,3%
VII Handwerke für den privaten Bedarf	2.980	2.930	2.804	2.786	-6,5%	-0,6%
Summe	17.700	16.832	19.256	18.782	+6,1%	-2,5%

Quelle: Betriebsstatistik des ZDH. Eigene Berechnungen.

Es lässt sich auf Basis der bisher dargestellten Daten feststellen, dass sowohl der Anteil der Beschäftigten im Handwerk als auch die Anzahl der Betriebe im Handwerk seit 2020 in vielen Gewerbegruppen rückläufig sind. Daher ist für eine Betrachtung der Rahmenbedingungen, innerhalb derer das Teilprojekt umgesetzt wird, noch zu berücksichtigen, welche Entwicklungen sich bei der Gewinnung von Auszubildenden (siehe Tabelle 3.3), die das künftige Fachkräftepotenziale darstellen, zu beobachten sind. Zwischen 2010 und 2023 ist die Anzahl der Auszubildenden insgesamt um 11 Prozent auf 12.373 Auszubildende gesunken. Der Rückgang der Auszubildenden zeigt sich bis auf Ausnahme des Bauhauptgewerbes (+33,4 Prozent), des Ausbaugewerbes (+2,3 Prozent) und des Gesundheitsgewerbes (+2,2 Prozent) in allen Gewerbegruppen. Auch für den Betrachtungszeitraum 2020 bis 2023 ist dieser Trend zu beobachten (-3,1 Prozent).

Tabelle 3.3: Entwicklung der Auszubildenden in verschiedenen Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023

Gewerbegruppen	2010	2015	2020	2023	2010-2023	2020-2023
I Bauhauptgewerbe	1.011	1.110	1.235	1.349	+33,4%	+9,2%
II Ausbaugewerbe	4.917	4.794	4.983	5.029	+2,3%	+0,9%
III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	2.386	1.896	1.687	1.506	-36,9%	-10,7%
IV Kraftfahrzeuggewerbe	3.104	3.023	3.011	2.944	-5,2%	-2,2%
V Lebensmittelgewerbe	691	452	405	310	-55,1%	-23,5%
VI Gesundheitsgewerbe	628	679	740	642	+2,2%	-13,2%
VII Handwerke für den privaten Bedarf	1.174	841	702	593	-49,5%	-15,5%
Summe	13.911	12.795	12.763	12.373	-11,1%	-3,1%

Quelle: Betriebsstatistik des ZDH. Eigene Berechnungen.

Neben der Betrachtung der Entwicklung der Auszubildenden ist es ebenso bedeutsam, die Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Zeitverlauf zu betrachten (siehe Tabelle 3.4). Analog zur oben dargestellten Entwicklung der Anzahl der Betriebe ist im Handwerkskammerbezirk ein Rückgang der Neuverträge insbesondere im Lebensmittelgewerbe (-54,4 Prozent), den Handwerken für den privaten Bedarf (-42,8 Prozent) und den Handwerken für den gewerblichen Bedarf (-29,5 Prozent) zwischen 2010 und 2023 feststellbar. Einen Anstieg der jährlichen Neuverträge gibt es im Bauhauptgewerbe (+22,3 Prozent), im Kraftfahrzeuggewerbe (+11,4 Prozent), im Ausbaugewerbe (+3,9 Prozent) sowie im Gesundheitsgewerbe (+2,2 Prozent). Während im Zeitraum von 2010 bis 2023 ein insgesamt rückläufiger Trend bei den jährlich neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen zu verzeichnen war (-5,4 Prozent), lässt sich für die Jahre 2020 bis 2023 hingegen ein Anstieg (+3,2 Prozent) der jährlich neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge feststellen.

Tabelle 3.4: Entwicklung der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Handwerk in verschiedenen Gewerbegruppen im Bereich der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023

Gewerbegruppen	2010	2015	2020	2023	2010-2023	2020-2023
I Bauhauptgewerbe	489	524	623	598	+22,3%	-4,0%
II Ausbaugewerbe	1.766	1.847	1.772	1.834	+3,9%	+3,5%
III Handwerke für den gewerblichen Bedarf	674	563	460	475	-29,5%	+3,3%
IV Kraftfahrzeuggewerbe	898	954	861	1.000	+11,4%	+16,1%
V Lebensmittelgewerbe	274	200	149	125	-54,4%	-16,1%
VI Gesundheitsgewerbe	231	251	252	236	+2,2%	-6,3%
VII Handwerke für den privaten Bedarf	449	345	267	257	-42,8%	-3,7%
Summe	4.781	4.684	4.384	4.525	-5,4%	+3,2%

Quelle: Betriebsstatistik des ZDH. Eigene Berechnungen.

Ein Blick auf die schulischen und qualifikatorischen Hintergründe der Auszubildenden zeigt (siehe Tabelle 3.5), dass zunehmend Personen ohne schulischen Abschluss für die Handwerksbetriebe in der Modellregion bedeutender werden (+235,7 Prozent), wobei deren Anzahl immer noch relativ gering ist. Auch Personen mit (Fach-) Hochschulreife (+257,6 Prozent) bzw. einem sonstigen ausländischen

Abschluss (+1.660 Prozent) werden für die Handwerksbetriebe als künftiges Fachpersonal bedeutender. Einen geringen Anstieg gibt es bei Auszubildenden mit Realschulabschluss (+8,1 Prozent) und einen deutlichen Rückgang bei Personen mit Hauptschulabschluss (-43,2 Prozent).

Tabelle 3.5: Entwicklung der Auszubildenden nach schulischer Qualifikation in der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade zwischen 2010 und 2023

Schulische Qualifikation	2010	2015	2020	2023	2010-2023	2020-2023
Ohne Abschluss	42	87	96	141	+235,7%	+46,9%
Hauptschulabschluss	2.457	1.675	1.243	1.395	-43,2%	+12,2%
Realschulabschluss	2.113	2.549	2.504	2.285	+8,1%	-8,7%
(Fach-)Hochschulreife	164	348	383	616	+275,6%	+60,8%
Sonstige ausländische Abschlüsse	5	25	158	88	+1660,0%	-44,3%
Summe	4.781	4.684	4.384	4.525	-5,4%	+3,2%

Quelle: Betriebsstatistik des ZDH. Eigene Berechnungen.

Insgesamt lassen sich auf Basis der statistischen Daten folgende Beobachtungen ableiten: Sowohl die Anzahl der Handwerksbetriebe als auch der durchschnittliche Anteil der Beschäftigten im Handwerk sind seit 2020 rückläufig. Nur in einzelnen Gewerbegruppen ist ein Anstieg der Betriebszahlen und der Beschäftigten zu beobachten. Mit Ausnahme des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes und des Gesundheitshandwerks gibt es seit 2010 insgesamt immer weniger Auszubildende in den Gewerbegruppen des Handwerks. Die statistischen Daten verdeutlichen, dass seit 2020 die Anzahl der jährlich neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Kraftfahrzeuggewerbe, den Handwerken für den gewerblichen Bedarf und im Ausbaugewerbe ansteigen. Zugleich zeigt sich im Zeitverlauf, dass sich die qualifikatorischen Hintergründe der Auszubildenden verschoben haben, sodass sich hierdurch auch geänderte Anforderungen hinsichtlich der Rekrutierung als auch der Gestaltung der Ausbildung ergeben dürften. Insgesamt stellen diese Entwicklungen Handwerksbetriebe vor neue Herausforderungen, die durch geeignete Beratungen im Rahmen des Teilprojekts adressiert werden können.

3.2 Aktuelle Herausforderungen der befragten Betriebe

Die statistischen Daten zeigen, dass der Anteil der Beschäftigten im Handwerk in der Tendenz rückläufig ist, sodass betriebliche Maßnahmen zur Personalgewinnung an Bedeutung zunehmen. Auch in den durchgeführten Interviews mit den Handwerksbetrieben wurde die Gewinnung von Fachkräften und Auszubildenden mitunter als wichtigstes Handlungsfeld⁷ beschrieben:

„Früher brauchte man den Fokus nicht [...] auf das Personal legen. Man wusste, man kriegt immer wieder gute Fachkräfte. [...] Da kann man jetzt nicht mehr so lapidar rangehen. Der Fokus muss halt wirklich sehr schwerpunktmäßig auf dem Personal liegen, dass das sich wohlfühlt und dass sie zufrieden sind, dass sie halt auch bleiben, engagiert sind. Da gab es in den letzten Jahren in allen Branchen eigentlich eine Kehrtwende.“ (Betrieb: 34)

⁷ Weitere zentrale Handlungsfelder sind die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung, die fortwährenden wirtschaftlichen Nachwirkungen der Corona-Pandemie sowie die inflationsbedingten Preissteigerungen. Zudem berichteten einige Betriebe von einer zunehmenden Arbeitsbelastung ihrer Beschäftigten, die durch ein steigendes Auftragsvolumen bei gleichzeitigem Mangel an neuem Personal verstärkt wird.

Die zentrale Herausforderung bestand für viele Betriebe darin, dass diese von vollen Auftragsbüchern berichteten („also auftragsmäßig kann ich es nicht mehr weiter toppen“, Betrieb: 39), ihnen aber zugleich Personal zur Bearbeitung der Aufträge fehle. Ein Problem das weiterhin anhält, da immer weniger Beschäftigte für eine Tätigkeit im Handwerk gewonnen werden können.

Dies wurde seitens der Arbeitsverwaltung u. a. damit begründet, dass die Personalgewinnung wichtig sei, diese aber (zu) häufig aufgrund des operativen Tagesgeschäfts nachrangig bearbeitet werde und die entsprechende Zeit hierfür fehle. Dies stellt insbesondere für kleine Betriebe eine Herausforderung dar, wenn es keine Personalabteilungen oder verantwortlichen Personen in den Betrieben gibt, die ausschließlich für das Thema Personal zuständig sind. In der Regel führt das Fehlen einer solchen verantwortlichen Person dazu, dass das Themenfeld Personal der Geschäftsführung zufällt, die dieses Thema neben anderen Tätigkeiten parallel zu bearbeiten hat. Es zeigt sich jedoch, dass strukturelle Gegebenheiten nicht singulär dafür ursächlich sind, dass mitunter ein angesichts der Bedeutung geringer priorisierter Umgang mit Personalthemen in den Betrieben vorliegt. Auch wenn Personalverantwortliche vorhanden sind, wurde teilweise berichtet, dass es in den Betrieben nicht notwendigerweise eine geeignete Personalstrategie gebe.

Eine weitere Herausforderung der Personalgewinnung besteht den vorliegenden Befunden zufolge in einer zunehmenden Pluralisierung des Mediennutzungsverhaltens unterschiedlicher Zielgruppen von Beschäftigten und Auszubildenden. Einige Befragte teilten die Beobachtung, dass jüngere Menschen (insbesondere die sogenannte „Generation Z“) primär über bestimmte soziale Medien (z. B. Tik-Tok) angesprochen werden müssten. Personen mittleren Alters etwa von 30 bis 45 Jahren seien zwar auch über soziale Medien, jedoch über andere Dienste (z. B. Facebook) erreichbar. Aus diesem Grund sei es inzwischen erforderlich, Personal über diverse digitale Wege zu suchen, wohingegen klassische und von den Betrieben bisher genutzte Medien (z. B. Zeitungen oder digitale Stellenportale) kaum noch eine Bedeutung hätten, wie die folgenden Zitate belegen:

„Die Jüngeren zwischen 20 und 35 Jahre, die kommen rein über Social Media, da gibt es mittlerweile keine mehr über Stepstone oder Indeed oder Ähnliches. Das sind dann mehr so die älteren Semester, wenn man das mal so sagen möchte.“ (Betrieb: 100)

„Printmedien oder dergleichen, um das auf die Region zu beschränken? Da sehe ich praktisch überhaupt keinen Nutzen mehr drin. Also Zeitung liest von denen keiner, jedenfalls nicht, dass ich es wüsste.“ (Betrieb: 93)

Neben einem spezifischen Mediennutzungsverhalten wurde in den Interviews häufig von Herausforderungen aufgrund spezifischer Erwartungen jüngerer Menschen an Erwerbsarbeit bzw. an Betriebe berichtet: Diese Gruppe priorisiere besonders häufig spezifische Interessen, wie beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vergleich zur Erwerbsarbeit und strebe daher oftmals nach innovativen Arbeitsmodellen, zum Beispiel einer Vier-Tage-Woche, flexiblen Arbeitszeiten oder Teilzeit. Nach Einschätzung vieler befragter Betriebe seien solche Vorstellungen vom Arbeitsalltag jedoch nicht mit der betrieblichen Realität und den tatsächlichen Arbeitsbedingungen im Handwerk vereinbar. Insofern bestehe für das Handwerk auch die allgemeine Herausforderung, die Arbeitsbedingungen im Handwerk so anzupassen, dass diese den geänderten Erwartungen bzw. Anforderungen potenzieller künftiger Beschäftigter gerecht werden.

Die Lösungen zur Gewinnung neuer Fachkräfte umfassen daher nicht nur innovative Strategien zur Personalgewinnung (z. B. durch die Gestaltung von Webseiten oder Nutzung von Social Media), sondern implizieren auch einen Kulturwandel (Veränderung des Mindsets) in Handwerksbetrieben. In einigen der befragten Betriebe resultierte aus diesen wahrgenommenen geänderten Anforderungen der jüngeren Generationen bereits jetzt ein spezifischer Handlungsdruck, um die Attraktivität des Betriebs zu sichern und die Betriebe entsprechend zu transformieren:

„Ich glaube, wenn nicht schnell gehandelt wird, dann wird das Unternehmen in ein paar Jahren sehr große Probleme haben. Also ich kann mir nicht vorstellen, dass in der Zukunft wirklich Gen-Z-Menschen hier arbeiten wollen.“ (Betrieb: 88)

Eine weitere Herausforderung der Personalgewinnung wurde von den befragten Betrieben auch darin gesehen, dass das allgemeine gesellschaftlich vermittelte Image des Handwerks eher negativ behaftet sei. Dies liege u. a. daran, dass der Wert des Handwerks nicht ausreichend in der Gesellschaft vermittelt und dass die Modernität und Attraktivität des Handwerks und der Handwerksberufe nicht hinreichend kommuniziert werde.

4 Konzeption und Umsetzung

4.1 Zielsetzung, Konzeption und Zusammenarbeit

Die Zielsetzung des Teilprojekts „Digitale Transformation von Betrieben“ bestand darin, Handwerksbetriebe für die mit der Digitalisierung einhergehenden Transformationsbedarfe und Potenziale zu sensibilisieren und auf Herausforderungen der Digitalisierung aufmerksam zu machen. Des Weiteren wurde mit dem Teilprojekt das Ziel verfolgt, Betriebe durch individuelle Beratungen und zielgruppenspezifische Informationsveranstaltungen für die Digitalisierung aufzuschließen und zur Entwicklung eigener Digitalisierungsstrategien anzuregen.

Anhand der Befunde aus den Interviews und der Dokumentenanalyse lassen sich zwei seitens der umsetzenden Akteure definierte qualitative Ziele ableiten: Zum einen ging es um die Aufschlüsselung und Sensibilisierung von Handwerksbetrieben für die Relevanz der Digitalisierung durch Beratung, insbesondere in Bezug auf die Nutzung innovativer digitaler Elemente für die Personalgewinnung. Zum anderen wurde darauf abgezielt, Betriebe zur Nutzung digitaler Elemente zu motivieren, zu befähigen und ihnen Impulse für die Erarbeitung von Strategien und konkreten Maßnahmen zu geben. Quantitative Ziele, beispielsweise eine angestrebte Anzahl an beratenen Betrieben, lassen sich auf Basis der Evaluation nicht bzw. nur in abstrakter Form belegen. Mehrere Vertreter*innen der Agentur für Arbeit äußerten sinngemäß, man wolle so viele Betriebe wie möglich beraten, sensibilisieren und zur Einleitung von Maßnahmen bewegen; eine konkrete angestrebte Anzahl sei jedoch seitens der umsetzenden Akteure nicht definiert worden. Einige Beteiligte, etwa von Seiten der Handwerkskammer, sehen Potenzial zur Optimierung in der Zieldefinition des Projektes. Sie regten an, durch klar definierte quantitative Ziele die Wirkungsmessung zu erleichtern. Neben der Ressourcenversorgung, die in Abschnitt 4.2 näher ausgeführt wird, sei die zu unkonkrete Zieldefinition der zweite wichtige Grund dafür, dass sich die Handwerkskammer nur bedingt an der Umsetzung des Teilprojekts beteiligt habe.

Auf Basis der Interviews und der Dokumentenanalyse zeigte sich eindeutig, dass bei der Konzeption ausschließlich auf die (Nachwuchs-) Personalgewinnung fokussiert wurde und dabei der Schwerpunkt auf innovative Ansätze gesetzt wurde, die auf das Internet im Allgemeinen und soziale Medien im Besonderen als Rekrutierungsraum ausgerichtet sind. Der inhaltliche Schwerpunkt Personalgewinnung wurde durch die umsetzenden Akteure festgelegt, da in den meisten Handwerksbetrieben Personal-mangel herrscht und daraus abgeleitet wurde, dass großes Interesse an innovativen Ansätzen der Personalgewinnung besteht. Zudem ist bekannt, dass der in der Konzeption vorgesehene inhaltliche Gestaltungsspielraum von den umsetzenden Akteuren als hilfreich für die Umsetzung erachtet wurde, da hierdurch die Inhalte bedarfsorientiert gestaltet werden konnten. Dies hatte gemäß der Einschätzung einer befragten Person zur Folge, „*dass wir mit den Unternehmen zusammen feststellen konnten, welche Bedürfnislage [vorliegt]*“ (Arbeitsverwaltung: 24). In Bezug auf die Konzeption haben sich aber auch Lerneffekte eingestellt, die in einem frühen Umsetzungsstadium gemacht wurden und zu einer Konzeptanpassung geführt haben (siehe Abschnitt 4.3).

Um dem bedarfsorientierten Ansatz gerecht zu werden und entsprechende Inhalte durch Beratungen adressieren zu können, wurden seitens der umsetzenden Akteure nach grundlegenden Überlegungen Arbeitsgruppen aus Vertreter*innen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer gebildet, die sich insbesondere damit beschäftigten, die Bedarfe der Betriebe möglichst systematisch zu erheben, Inhalte zu definieren, relevante Stellhebel zu erkennen und dazu passende Aktivitäten zu erarbeiten. Zusätzlich wurde seitens der Agentur für Arbeit ein sogenannter „Transformationscheck“ erstellt; hierbei handelte es sich um eine kurze Fragenliste, die dazu diente, die Themen, die die Betriebe besonders bewegen, fallübergreifend und systematisch zu ermitteln.

Durch den Einsatz des Transformationschecks zeigte sich u. a., dass der Personalmangel die Betriebe im Vergleich zu anderen potenziell relevanten Themen besonders bewegt hat. Aufgrund der dadurch erlangten Erkenntnisse wurde im Sinne eines „Bottom-Up“-Ansatzes beschlossen, die inhaltliche Konzeption fortan auf ein Beratungsangebot zur Personalgewinnung zu fokussieren und dabei insbesondere auf die Vermittlung des Nutzens digitaler (sozialer) Medien und Kanäle abzielen. Durch diese inhaltliche Schwerpunktverlagerung wurde versucht, die übergeordneten Ziele des Teilprojekts (digitale Transformation von Betrieben; „Top-Down“) mit den alltäglichen Bedarfen der Betriebe („Bottom-Up“) kommunikativ und operativ zu verknüpfen. Da nahezu jeder Betrieb inzwischen Fachkräfte- und allgemeinen Arbeitskräftemangel hat (siehe Kapitel 3), war es aus Sicht der umsetzenden Akteure naheliegend, dieses Thema zu adressieren, um die Zielgruppe in ihrer Alltagsrealität abzuholen und dadurch auch für Fragen der Digitalisierung aufzuschließen. In diesem Zusammenhang vertraten die umsetzenden Akteure den Standpunkt, dass es eines seitens der Betriebe akuten und priorisierten Themas bedürfe, um ein „Einfallstor“ für deren Teilnahme an einer Beratung zu öffnen (siehe Abschnitt 5.3).

4.2 Ressourcenausstattung und Zusammenarbeit

Über die Zusammenarbeit und Arbeitsteilung zwischen den umsetzenden Akteuren ist auf Basis der Interviews bekannt, dass die Agentur für Arbeit einen deutlich höheren Beitrag zur Steuerung und Umsetzung des Teilprojekts erbracht hat als ursprünglich geplant und die Handwerkskammer ihr Engagement im Fortgang deutlich reduziert und inzwischen größtenteils eingestellt hat.⁸ Diese Abweichung von einer ex ante vorgesehenen paritätischen Verantwortlichkeit beider Akteure kann auf Basis zahlreicher Befunde mit dem jeweils unterschiedlichen Zugang zu Personalressourcen erklärt werden. Die Interviews verdeutlichen, dass die Ressourcenausstattung zwischen den beteiligten Institutionen unterschiedlich ausfiel, was sich auch auf die jeweilige Intensität der Projektbeteiligung auswirkte. Die Handwerkskammer verwies dabei auf strukturelle Unterschiede im Finanzierungsmodell beider Institutionen, die eine gleichwertige Ressourcenausstattung erschweren. Nach Ansicht der Vertreter*innen der Agentur für Arbeit war jede Organisation für ihre Finanzierung intern selbst verantwortlich. Von der Handwerkskammer wurde dies zum Teil anders gesehen, indem darauf hingewiesen wurde, dass sowohl die Agentur für Arbeit als auch die Handwerkskammer von der Regionaldirektion mit entsprechenden Ressourcen auszustatten seien. Die Bereitstellung von Personalressourcen in der Handwerkskammer sei aufgrund der Organisationsstruktur der Handwerkskammer („Bottom-Up“) im Vergleich zur Bundesagentur für Arbeit („Top-Down“) erschwert, wie die folgende Aussage verdeutlicht:

„Der ZDH [Anm.: Zentralverband des deutschen Handwerks] hat keine Personal-Mittel, sondern wir bezahlen den ZDH. Das ist eine andere Struktur [als bei der Bundesagentur für Arbeit]. Das muss man von Grund auf verstehen. Das ist auch das, was wir immer wieder der Agentur sagen müssen, weil die glauben, es funktioniert so wie bei der Agentur. Es gibt eine Bundesagentur, die delegiert das an die Regionaldirektion. Die Regionaldirektion delegiert es an die Agenturen vor Ort. Die Struktur im Handwerk ist aber so, dass die Handwerkskammern den ZDH und auch die Landesvertretung der Handwerkskammern finanzieren – also die eine Struktur geht von oben nach unten, Top-Down, und diese Bottom-Up.“ (Handwerksorganisation: 38)

Die Bereitstellung von Personalressourcen auf Seiten der Handwerkskammer, um sich – wie vorab geplant – in einem ähnlichen Umfang wie die Agentur für Arbeit in die Umsetzung des Teilprojekts einzubringen, sei einerseits zwar nicht gänzlich unmöglich, andererseits jedoch auch nicht realistisch, da dies Einsparungen oder Streichungen in den sonstigen Bereichen des Portfolios der Handwerkskammer und/oder die Erhöhung von Mitgliedsbeiträgen als Gegenfinanzierung erfordert hätten. Dies wurde damit begründet, dass diese drei Maßnahmen angesichts der Strategie der Handwerkskammer und der Erwartungen der Mitgliedsbetriebe nicht durchsetzbar seien, weshalb die Handwerkskammer keinen Handlungsspielraum gehabt habe, intern Ressourcen zu beschaffen. Die uneinheitliche Versorgung beider Akteure mit Personalressourcen wurde von beiden Seiten kritisch wahrgenommen und führte letztlich dazu, dass sich die Handwerkskammer lediglich in einem geringen Umfang in die Projektumsetzung einbringen konnte. Der Mangel an Ressourcen seitens der Handwerkskammer wurde durch die Größe des Kammerbezirks verstärkt, wie sich anhand der folgenden Aussagen beider umsetzender Akteure verdeutlichen lässt:

⁸ Dies deutete sich bereits durch die Dokumentenanalyse an und konnte mittels der Interviews gezielt untersucht werden.

„[Name einer Beratungsfachkraft der Handwerkskammer] ist für das gesamte Kammergebiet zuständig – vom Harz bis an das Meer [Anm.: Nordsee]. Das ist schon eine riesige Fläche, die er da einfach abdecken muss und deswegen hat er nicht die Kapazitäten.“ (Handwerksorganisation: 36)

„Die größte Schwierigkeit bemerkten wir [Anm.: Agentur für Arbeit] ganz schnell am Anfang und da trägt auch keiner die Schuld oder das ist auch kein Konflikt: [Name einer Beratungsfachkraft der Handwerkskammer] ist für diesen kompletten Handwerksbereich [Kammerbezirk] zuständig – Stade, Braunschweig, Lüneburg.“ (Arbeitsverwaltung: 109)

Das zweite Zitat zeigt, dass die Vertreter*innen der Agentur für Arbeit Verständnis für den vergleichsweise geringen Beitrag der Handwerkskammer im Teilprojekt hatten, auch wenn sich dies in mehreren Bezügen auf die Umsetzung ausgewirkt hat: Erstens fiel der Agentur für Arbeit insgesamt eine größere Verantwortung für die Umsetzung zu als ex ante vorgesehen; zweitens konnten die vorab geplanten und seitens beider umsetzender Akteure gleichermaßen als sinnvoll erachteten gemeinsamen Beratungen⁹ nicht annähernd in der gewünschten Anzahl realisiert werden. Zudem zeigte sich, dass aus der unterschiedlichen Ressourcenausstattung auch eine differenzierte Einstufung der Bedeutung des Teilprojekts durch beide Akteure hervorgeht: Beide Akteure waren – unabhängig voneinander – der Ansicht, es sei angesichts dieser Voraussetzungen schwierig, die Ziele des Teilprojekts zu realisieren:

„Ich will nicht sagen, dass das Projekt schlecht ist, nur, es fehlen Grundpfeiler eines Projekts: also Ressourcen, Projektziele. Für uns [Anm.: Handwerkskammer] ist das kein richtiges Projekt. Wir begleiten das im Moment, aber das, was eigentlich als Idee dahinterstand, konnte nicht realisiert werden – es ist eher eine Mitarbeit.“ (Handwerksorganisation: 94)

„Es geht um deren Mitgliedsbetriebe [Anm.: der Handwerkskammer] letzten Endes und deshalb sollte die Eigenmotivation eigentlich schon sein, bei so einem Projekt überhaupt mitzumachen und da selbst auch zu investieren. Ich kann ein großes Netzwerk an und viele Kontakte zu Arbeitgebern bieten. Und die [Anm.: Handwerkskammer] kann mir auch ganz viel bieten, denn die hat ja auch ihr Netzwerk unter den Handwerksbetrieben. Wir würden da sehr gut harmonieren, wenn wir beide am gleichen Strang ziehen.“ (Arbeitsverwaltung: 167)

In beiden Aussagen wird implizit ein Bezug zu einem zentralen Ziel des Teilprojekts hergestellt: Die Entfaltung der mit dem Teilprojekt intendierten Synergiepotenziale gelang aufgrund des Ressourcengangs nur bedingt. Hervorzuheben ist dabei, dass insbesondere die (möglichst ausgeprägten bzw. persönlichen) Netzwerke bzw. Kontakte zu Betrieben, auf die das zweite Zitat hinweist, für die Akquisition von Betrieben als besonders zentral betrachtet wurden (siehe Abschnitt 4.3).

⁹ Im Teilprojekt wurden unter gemeinsame Beratungen Beratungstermine vor Ort bei Betrieben verstanden, an denen jeweils eine beratende Person der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer teilnimmt. Durch die Bündelung der Beratungsexpertise in einem Gespräch sollte ein inhaltlicher Mehrwert für die zu beratenden Betriebe entstehen und zugleich der organisatorische Aufwand für diese minimiert werden, da nur ein Termin freigehalten und wahrgenommen werden muss. Aufgrund der Ressourcenknappheit bei der Handwerkskammer, der damit einhergehenden Terminfindungsproblematik und dem generellen Streben nach Ressourcenschonung wurde auf gemeinsame Beratungen weitgehend verzichtet. In diesem Kontext wurde mehrfach auf die sogenannte Verweisberatung (siehe im Fortgang dieses Abschnitts) verwiesen, die dazu dienen sollte, den mit der gemeinsamen Beratung einhergehenden Mehrwert diachronisch zu erzeugen.

Darüber hinaus war die Verfügbarkeit von Ressourcen auch innerhalb der Agentur für Arbeit ein wichtiges Thema, das ebenfalls deutliche Auswirkungen auf die Umsetzung des Teilprojekts hatte. Dabei stand jedoch nicht die quantitative, sondern die qualitative Dimension von Personalressourcen im Mittelpunkt. Mehreren Einschätzungen von Vertreter*innen der Agentur für Arbeit zufolge war ein Erfolgsfaktor einer effektiven Beratung im Teilprojekt, dass das Beratungspersonal fundierte Kenntnisse in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT), digitale Personalgewinnung und Marketing hatte. Daher wurde mehreren Befunden zufolge vermehrt auf Beratungspersonal gesetzt, welches nicht sein gesamtes Berufsleben innerhalb der Bundesagentur für Arbeit verbracht hat, sondern auch Erfahrungen in der freien Wirtschaft vorweisen konnte. Welche Überlegungen dahinterstanden und welchen Mehrwert dies ermöglichte, wird anhand der folgenden Aussage illustriert:

„Mit der Einstellung von [Name einer Beratungskraft] haben wir den Vorteil, dass wir das Thema Digitalisierung und Karriereseiten noch stärker bearbeiten können mit sehr hoch qualifizierten und auch vorbereiteten Leistungen. Das ist der Glückgriff, dass wir [Name einer Beratungskraft] haben, weil [die Beratungskraft] eben mit so einer beruflichen Vor-Vita kommt. Wir haben [Name einer Beratungskraft] auch nochmal geschult in Sachen KI, um das Thema KI-Recruiting mit reinzubringen in die ganze Beratung. Also da haben wir auch nochmal investiert, uns weiterentwickelt, strategisch nochmal anders aufgestellt.“
(Arbeitsverwaltung: 78)

Über die Bedeutung der spezifischen Kompetenzen des Beratungspersonals hinaus ist weiterhin bekannt, dass innerhalb der Agentur für Arbeit die Streuung des Fachwissens der betreffenden Person(en) forciert worden ist. Zur internen Qualifizierung des Personals haben regelmäßig interner Fort- und Weiterbildungen stattgefunden. Dadurch sollten die gemachten Erfahrungen gezielt in die breite Belegschaft diffundieren. Ziel dieses Vorgehens war es zum einen im Bedarfsfall perspektivisch weiteres geschultes Personal für Beratungen im Rahmen des Teilprojekts einsetzen zu können. Zum anderen sollte das spezifische, im Rahmen des Teilprojekts erforderliche Wissen in die allgemeinen Tätigkeiten des Arbeitgeber-Service einfließen, um eine Erweiterung des Beratungsportfolios zu erreichen. Das Themenfeld Schulung und Qualifizierung des Personals der Agentur für Arbeit ist auch für die Aspekte Verstetigung und Nachhaltigkeit, die in Abschnitt 6.2 aufgegriffen werden, relevant.

Zudem wird anhand der Interviews mit Vertreter*innen der Agentur für Arbeit deutlich, dass für die Umsetzung nicht nur Personal-, sondern auch Sachressourcen zentral waren – deren Verfügbarkeit und Brauchbarkeit erwies sich teils als Herausforderung für die Umsetzung des Teilprojekts. Dies wurde von den Befragten auf ein mangelndes Budget für entsprechende Anschaffungen und/oder auf rechtliche Restriktionen (z. B. datenschutzrechtliche Bestimmungen) innerhalb der Bundesagentur für Arbeit zurückgeführt. So sei es zur Ausübung der Aufgaben mitunter erforderlich gewesen, eigene Endgeräte (wie z. B. PC/Laptop, Tablet, Smartphone) zu nutzen, um Beratungen so vorzubereiten und/oder durchzuführen, dass für die Betriebe ein Mehrwert sichergestellt werden konnte. Eine pragmatische Umgehungslösung dieses Problems habe darin bestanden, die betreffenden Anwendungen mittels der Endgeräte bei den zu beratenden Betrieben vorzuführen, was hinsichtlich Professionalität und Außendarstellung der Agentur für Arbeit differenziert eingeschätzt wurde. Während dies in einem Fall nicht weiter hinterfragt wurde, erachteten weitere Befragte, die ebenfalls für die Agentur für Arbeit tätig sind, dies als unprofessionell und Element einer negativen Außendarstellung, sodass dies möglichst zu vermeiden sei. Die Durchführung von Vor-Ort-Terminen war durch infrastrukturelle Rahmenbedingungen herausfordernd, insbesondere hinsichtlich der Verfügbarkeit von Dienstfahrzeugen und der Fahrtkostenerstattung im Fall der Nutzung privater PKWs für Dienstfahrten.

Ungeachtet der uneinheitlichen Ressourcenversorgung beider Akteure und deren abweichende Bewertung der Bedeutung des Projekts, die sich wie beschrieben auf die Umsetzung bzw. die Zusammenarbeit auswirkten, betonten beide Seiten inhaltlich vergleichbar den Mehrwert der Kooperation über das Teilprojekt hinaus. In diesem Kontext wird insbesondere auf eine nunmehr stärkere Vernetzung zwischen beiden umsetzenden Akteuren selbst (Binnenperspektive) und zwischen beiden Akteuren und deren arbeitsmarktorientierten (institutionellen) Umfeld (Außenperspektive) hingewiesen. In diesem Kontext verwiesen mehrere Befragte auf ein im Rahmen des Teilprojekts initiiertes bzw. ausgeweitetes Beratungsnetzwerk, in dem sich den Befunden zufolge neben den beiden umsetzenden Akteuren u. a. auch die Wirtschaftsförderungen der drei Landkreise des Agenturbezirkes, ein Arbeitgeberverband, die Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg und der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) engagieren. Der zentrale Mehrwert dieses Beratungsnetzwerkes bestand gemäß mehreren, akteursübergreifenden Einschätzungen in der Anbahnung und Durchführung der sogenannten Verweisberatung. Der der Verweisberatung zugrundeliegende Ansatz bestand darin, dass – wenn bei der Beratung von Betrieben durch eine bestimmte Institution Fragen oder Themen aufkommen, die durch (eine) andere Institution(en) kompetenter adressiert werden können – die betreffenden Betriebe auf die entsprechende Institution verwiesen werden bzw. eine Empfehlung ausgesprochen wird, die jeweiligen Fragen und Themen mit der entsprechenden Institution zu klären. Weiterhin betrieben die umsetzenden Akteure über das Beratungsnetzwerk hinausgehend Netzwerkbildung bzw. -arbeit, u. a. indem sie bei Ausbildungs- und Jobmessen bzw. -börsen in der Region präsent waren, wie aus den Interviews und der Dokumentenanalyse hervorgeht. Diese Aktivitäten dienten der allgemeinen Kontaktintensivierung über die unmittelbaren Ziele des Teilprojekts hinaus und waren zugleich ein wichtiger Ansatz zur Akquisition von Betrieben für Beratungen im Rahmen des Teilprojekts.

4.3 Ansprache und Akquisition

Die Akquisition von Handwerksbetrieben, um diese zu möglichen Maßnahmen der digitalen Personalgewinnung zu beraten, war ein wesentlicher Bestandteil des Teilprojekts und für dessen Realisierung zentral. Im Zeitverlauf gab es – basierend auf den gemachten Erfahrungen – hierbei Veränderungen, die sich mittels der Interviews und der Dokumentenanalyse belegen lassen. Zunächst wurde gemäß der ursprünglichen Projektkonzeption versucht, Betriebe zu Gruppeninformationsveranstaltungen einzuladen und über dieses Format für die Teilnahme an Einzelberatungen zu gewinnen (Phase 1 des Teilprojekts).¹⁰ Dieses Vorhaben wurde jedoch im Projektverlauf verworfen, da mehrere derartige Veranstaltungen, die auf Landkreisebene bzw. für spezifische Gewerke mit großem Aufwand organisiert wurden, kaum Resonanz fanden. Als Gründe hierfür wurden seitens der umsetzenden Akteure insbesondere Zeitmangel und mangelndes Strategiebewusstsein der Betriebe genannt. Zudem wurde teils angenommen, der seinerzeit auch in der Kommunikation mit der Zielgruppe genutzte Transformati-

¹⁰ Aus der Sicht der Evaluation ist es sinnvoll, den Projektverlauf in zwei Phasen zu unterteilen, da sich zwischenzeitlich eine Umsteuerung ergab, die sich auf die Umsetzung und letztlich auch auf die Erfolge des Teilprojekts positiv ausgewirkt hat. Diese Kategorisierung erleichtert mit Blick auf das Fazit und die Handlungsempfehlungen (siehe Kapitel 5) eindeutige sowie präzise und zugleich differenzierte Formulierungen und Einordnungen.

onsbegriff („Transformation durch Handwerk“) sei für diese zu abstrakt gewesen und könne abschreckend gewirkt bzw. den Nutzen einer Teilnahme verschleiert haben. Die diesbezüglich erlangten Erfahrungen lassen sich sinngemäß wie folgt zusammenfassen:

„Es war kommunikativ nicht klar, was wir wollen und was mit dieser Veranstaltung möglich ist. Wir merken es auch weiterhin in den Beratungsgesprächen, dass Betriebe den eigenen Mehrwert aus einer solchen Veranstaltung nicht erkennen: »Also warum sollte ich dahin gehen? Ich habe ja eigentlich gar kein Thema, ich kriege ja nur meine Stelle nicht besetzt«. Also ist es wichtig, das zu übersetzen, anders zu erklären, denn der Mehrwert ist damals nicht angekommen, weil Transformation drüberstand. Mit dem Schlagwort können wir etwas anfangen, wir können das ganz schnell runterbrechen auf einen operativen Stellhebel. Im Anschluss daran haben wir Beratungsbedürfnisse anders transportiert, sind also eher über eine offene Stelle gegangen und haben im Hinterkopf gesagt » vielleicht ist es auch ein Transformationsthema, aber wir übersetzen es mal anders«. (Arbeitsverwaltung: 52)

Der sich daraus ableitende Lernprozess bildete sich in einem Strategiewechsel und einer Modifikation der Projektkonzeption ab. Dieses nunmehr angepasste Konzept der Ansprache bestand darin, dass die Akquisition primär über persönliche Kontakte und proaktives Handeln der Agentur für Arbeit erfolgte (Phase 2 des Teilprojekts). In der Regel erfolgten die Kontaktabbahnung bzw. das Marketing über die Aktivitäten des Beratungspersonals des Arbeitgeber-Service, welcher aufgrund der ohnehin bestehenden Kontakte zu Betrieben im Rahmen der Vermittlungstätigkeit über einen Kommunikationspunkt mit der Zielgruppe verfügte. In diesem Rahmen wurde sowohl anlassunabhängig als auch anlassbezogen, beispielsweise wenn sich die Besetzung einer Stelle als besonders herausfordernd erwies, auf das zusätzliche neue Beratungsangebot im Rahmen des Teilprojekts hingewiesen (siehe auch Kapitel 5). Der weitere Verlauf war zumeist so gestaltet, dass die Arbeitsvermittlungsfachkräfte des Arbeitgeber-Service die Kontaktdaten der interessierten Betriebe an die Personen, die im Rahmen des Teilprojekts spezifisch beraten, weitergeleitet haben. Anschließend wurden die Betriebe vom Personal des Teilprojekts zeitnah kontaktiert, um das Teilprojekt vorzustellen und das Interesse an einem persönlichen Beratungsgespräch zu klären.

Der Befundlage zufolge ist dies die mit Abstand zentralste Vorgehensweise bei der Akquisition von Handwerksbetrieben. Dies liegt insbesondere daran, dass dieses Verfahren mehrere Präferenzen der Zielgruppe abbildet: Es ist einigen Einschätzungen zufolge erforderlich, dass die Initiative von den umsetzenden Akteuren ausgeht und der Akquisitionsprozess möglichst persönlich abläuft. Dass sich Handwerksbetriebe auf Basis von ihnen per Mail und/oder postalisch oder über sonstige Medien bzw. Wege zugeleitetem Informationsmaterial bei den umsetzenden Akteuren meldeten, um weitere Informationen zu erhalten bzw. das Angebot zu nutzen, ist hingegen nur in einem Fall belegbar. Daher wurde ein Akquisitionskonzept, das auf proaktivem Handeln der Betriebe basierte, seitens der umsetzenden Akteure als nicht zielführend beschrieben. Mediale Akquisitionswege scheiden daher im Grundsatz aus, wofür mehrere Gründe angeführt werden: Neben Zeitmangel, der bewirkt, dass Informationen nicht gesichtet werden (können), und mangelndem Strategiebewusstsein bzw. fehlenden Bewusstseins hinsichtlich eines Veränderungsbedarfes wurde dies auf eine nicht näher begründbare „Eigenart“ von Handwerksbetrieben zurückgeführt, wie die folgenden Aussagen exemplarisch zeigen:

„Wenn man sowas [Anm.: die Umsetzung des Teilprojekts] macht, braucht man einen sehr direkten Kontakt zu den Betrieben. Die sind so aufgestellt, dass sie eigentlich ein Gesicht erwarten. Also die Betriebe erwarten nicht einen Internet-Auftritt, sondern die möchten

gerne jemanden sehen, der ihnen möglichst eine passgenaue Lösung für ihr Problem und ihr Unternehmen letztendlich präsentiert.“ (Arbeitsverwaltung: 26)

Ein wichtiges Element der Akquisition, das in den Gesprächen immer wieder betont wurde, ist die unmittelbare und klare Vermittlung des Nutzens der Beratung im Hinblick auf konkret fassbare Herausforderungen bzw. Problemstellungen der Betriebe, die von zwei Befragten als „Schmerzpunkte“ (Arbeitsverwaltung: 51) bzw. als „Leidensdruck“ (Arbeitsverwaltung: 10) bezeichnet wurden.

Als eine weitere Akquisitionsstrategie, die ebenfalls beide Schlüsselfaktoren (persönliche Ansprache und klare Vermittlung des Nutzens) enthält, wird die Präsenz der umsetzenden Akteure auf diversen Veranstaltungen (z. B. Ausbildungsbörsen und -messen, unterschiedliche regionale (Netzwerk-) Veranstaltungen von Kammern, Verbänden, Institutionen) genannt. Dieser Rahmen ist einigen Einschätzungen zufolge nützlich, um Kontakte zu Betrieben herzustellen bzw. zu vertiefen und/oder über das Teilprojekt zu informieren bzw. die Betriebe unmittelbar für eine Beratung zu gewinnen.

Zusätzlich zu den wichtigen Akquisitionsstrategien lässt sich ein Fall belegen, in dem ein Betrieb aktiv auf die umsetzenden Akteure zugegangen ist:

„Ich habe mit meiner Freundin über Ablauf und Nutzen der Beratung gesprochen, die bei einem anderen Unternehmen tätig ist. Der habe ich von diesem ersten Termin berichtet, wo unsere Stellenanzeigen optimiert worden sind und die hatte – glaube ich – jetzt letzte Woche auch ein Gespräch mit der Agentur für Arbeit. Das kam zustande, weil ich gesagt habe, sie soll da mal antraben und sie war auch super interessiert – das habe ich schon mal weiterempfohlen.“ (Betrieb: 113)

Aus der Sicht der Evaluation enthält dieser Fall sämtliche im Zuge der Akquisition wichtigen Faktoren: neben der Empfehlung, die aufgrund der persönlichen Verbindung der beiden Personen den Nutzen noch klarer und seriöser vermitteln kann, ist bei dieser Konstellation augenscheinlich keinerlei Aufwand für die umsetzenden Akteure bei der Akquisition entstanden, sodass diese als idealtypisch bezeichnet werden kann.

Weitere mit der Akquisition in Zusammenhang stehende Vorgehensweisen bezogen sich auf die Informationslage der Betriebe hinsichtlich des Beratungsangebotes und darüber hinaus. So berichteten mehrere Betriebe, vom Beratungsangebot nur durch Zufall erfahren zu haben. Ebenfalls mehrere Betriebe schätzten sich als insgesamt eher schlecht über die Angebote der Agentur für Arbeit informiert ein und sprachen die Empfehlung einer regelmäßigen und zielgerichteten Streuung von Informationen über Mails bzw. Newsletter aus. Die Befunde zeigen aber auch, dass die Informationslage der Betriebe über die Angebote der Agentur für Arbeit als gut bezeichnet wurde. Daher ist insgesamt nicht davon auszugehen, dass Zusammenhänge zwischen dem Umfang und der Häufigkeit der medialen Bespielung der Betriebe mit Angeboten der Agentur für Arbeit und der Nachfrage der Beratungen bestehen.

5 Die Beratungen

5.1 Vorbereitung der Beratung

Zwischen der Akquisition der Betriebe und den eigentlichen Beratungsterminen erfolgte in der Regel eine Vorbereitung der Termine durch das Beratungspersonal. Hierbei wurden unterschiedliche Informationsquellen herangezogen. Neben der Nutzung interner Aktennotizen über den bisherigen Kommunikations- und Beratungsverlauf zwischen der Agentur für Arbeit und den betreffenden Betrieben kam der Betrachtung und Analyse der Internetpräsenz der Betriebe und – sofern vorhanden – sonstiger digitaler Kanäle eine wichtige Bedeutung zu. Hierdurch wurden vom Beratungspersonal Informationen über mögliche relevante Beratungsthemen und Verbesserungsvorschläge zur Personalakquisition und zum Außenauftritt der Betriebe gesammelt (Fremdwahrnehmung). In der Regel fanden auch kurze (telefonische) Vorgespräche statt, die dazu dienten, mögliche Herausforderungen und Handlungsbedarfe aus der Sicht der Betriebe zu erfassen (Selbstwahrnehmung). Es ist zudem bekannt, dass diese Informationen inzwischen üblicherweise zu Präsentationen zusammengeführt wurden, die das Beratungspersonal zu den persönlichen Beratungsterminen mitbrachte und die in diesem Rahmen dann gezeigt und teils als inhaltlicher Einstieg genutzt wurden. Insgesamt ist festzuhalten, dass die Vorbereitung sowohl von den beratenen Betrieben als auch den umsetzenden Akteuren als wichtiges Element angesehen wird, um den eigentlichen Beratungstermin möglichst effektiv und bedarfsorientiert gestalten zu können.

5.2 Teilnahmemotive

Für eine Teilnahme der Handwerksbetriebe lassen sich mehrere Motive ermitteln. Das zentrale Motiv war die Erlangung von Informationen und Wissen bzw. dessen Erweiterung, um sich im Wettbewerb um Personal gut bzw. besser als bisher zu positionieren. Konkret auf den Gegenstand des Teilprojekts bezogen, bedeutete dies, dass die Betriebe erfahren bzw. eine Bestätigung erhalten, dass sie ihre Strategie(n) und Maßnahmen bei der Personalgewinnung verändern sollten (Typ 1), welche Strategie(n) sie entwickeln und welche Maßnahmen sie umsetzen können bzw. sollten (Typ 2) und wie sie bereits identifizierte Maßnahmen umsetzen können bzw. sollten (Typ 3). Die unterschiedlichen Motivationen resultierten auch daraus, dass die Betriebe zum Zeitpunkt der Beratung unterschiedliche Digitalisierungsstände aufwiesen. Daher ist es wichtig, dass vor der Beratung mittels der Vorbereitung Informationen erhoben (siehe Abschnitt 5.1) und die Inhalte fallbezogen ausgewählt werden, um eine bedarfsbezogene und effektive Beratung durchzuführen, welche an das Digitalisierungsniveau der Betriebe angepasst ist.

Weitere relevante Teilnahmemotive waren die Intensivierung der Vernetzung mit der Agentur für Arbeit, die Vertriebstaktik der Agentur für Arbeit und die Kostenneutralität der Beratungen. Letztgenanntes Motiv ist dann relevant, wenn die Personen, die sich in den Betrieben um die Personalrekrutierung kümmern, nicht der Geschäftsführung angehören, wie die folgenden Aussagen nahelegen: *„Ich hätte dafür auch etwas bezahlt – ob der Chef das auch so sieht, weiß ich nicht“* (Betrieb: 58). *„Die Geschäftsführung interessiert natürlich, dass es kostenlos ist; das ist ein springender Punkt“* (Betrieb: 84).

5.3 Durchführung und Inhalte der Beratungen

Insgesamt wurden 107 Beratungen im Teilprojekt durchgeführt. Die Beratungstermine fanden den vorliegenden Befunden zufolge ausnahmslos in den Räumlichkeiten der Handwerksbetriebe statt. Dies liegt erstens darin begründet, dass der zeitliche Aufwand für die Betriebe minimiert wurde, was wiederum ein wichtiger Faktor für einen niedrighschwelligen Zugang in die Beratung war. Zweitens waren die zu beratenden Personen in der Betriebsstätte mitunter nicht abkömmlich, wie der folgenden Aussage eines Betriebes zu entnehmen ist:

„Ich kann hier nicht so richtig weg, das ist für mich immer ein großer Aufwand – dann ist ja hier keiner. Ich glaube, das ist in anderen Betrieben auch hinderlich. Es ist immer gut, wenn jemand in den Betrieb kommt. Das ist der geringste Zeitaufwand für denjenigen, der beraten wird.“ (Betrieb: 125)

Zudem wurde es seitens der Betriebe als Zeichen der Wertschätzung betrachtet, wenn sie von den umsetzenden Akteuren in ihren Räumlichkeiten besucht wurden. Die Beratung vor Ort bot den umsetzenden Akteuren die Möglichkeit, sich vor Ort ein umfassendes und authentisches Bild über die zu beratenden Betriebe zu verschaffen. Dies war wiederum wichtig, um einschätzen zu können, ob die Außenkommunikation des Betriebs (Darstellung auf der Internetseite und in sozialen Medien) und die realen Verhältnisse vor Ort hinreichend konsistent sind. Als weiterer zentraler Anlass für die persönliche Beratung vor Ort wurde mehrfach auf das Erfordernis der Vertrauensbildung hingewiesen, die auch – wie in Abschnitt 4.3 dargelegt – im Kontext der Akquisition relevant ist. Einige Befragte gaben an, Handwerksbetriebe legten – im Vergleich zu Betrieben in anderen Wirtschaftsbereichen – generell einen höheren Wert auf persönlichen Kontakt bzw. persönliches Erscheinen, was es im Teilprojekt abzubilden gelte. Vertrauen sei für den Zugang zu den Betrieben – und daher letztlich für den Projekterfolg – elementar und könne sich bei dieser Zielgruppe zumeist nur durch persönlichen Kontakt herausbilden.

Die Beratungstermine dauerten in der Regel circa zwei Stunden, vereinzelt auch deutlich länger. Die Dauer wurde seitens der Betriebe als gut und angemessen erachtet, um diverse Themen abhandeln und/oder individuell bestimmte Sachverhalte detailliert besprechen und auch Rückfragen stellen zu können. Einige Betriebe berichteten von mehreren Beratungsterminen, wobei die Abstände zwischen diesen deutlich variierten. In der Regel lag zwischen beiden Terminen ein längerer Zeitraum, da die Betriebe die Umsetzungsimpulse aus den ersten Treffen zumeist nicht umgehend bzw. zeitnah umgesetzt haben bzw. umsetzen konnten. Es mussten erst Reflexionsprozesse, interne Beratungen und die Einbindung externer Dienstleister erfolgen. Zudem ist bekannt, dass die Umsetzungsprozesse aufgrund von Ressourcenmangel bzw. Priorisierung des Tagesgeschäfts teils erst verzögert einsetzten oder weitgehend ausblieben (siehe Abschnitt 6.1.1). Die Beratungstermine wurden den Befunden zufolge primär seit dem Jahr 2024 vermehrt von zwei Personen durchgeführt. Diese Beratungen werden in diesem Bericht als Tandem-Beratungen bezeichnet, bei denen in der Regel die allgemein für den jeweiligen Betrieb zuständige Kontaktperson des Arbeitgeber-Service und die Person, die speziell im Teilprojekt Beratungen seitens der Agentur für Arbeit durchführt, anwesend sind. Tandem-Beratungen unterscheiden sich von den im ursprünglichen Projektkonzept enthaltenen gemeinsamen Beratungen von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer, die letztlich nicht annähernd in der geplanten Anzahl umgesetzt werden konnten. Die Idee der Tandem-Beratungen ist jedoch mit jener der gemeinsamen Beratungen (Adressierung diverser Themen in einem Beratungstermin) vergleichbar, wobei sich die

Tandems aus zwei Personen der Agentur für Arbeit bilden und nicht – wie im Rahmen der gemeinsamen Beratungen geplant – aus jeweils einer Person beider umsetzender Akteure bilden (nähere Erläuterungen zu den gemeinsamen Beratungen finden sich in Abschnitt 4.2). Es ist daher plausibel, dass die Tandem-Beratungen aufgrund der den gemeinsamen Beratungen ex ante zugeschriebenen Mehrwerte angeboten wurden und letztlich eine konzeptionelle Transformation waren, um auf die Entwicklungen bei der Projektumsetzung hin zu einer weitgehend singulären Verantwortung der Agentur für Arbeit zu reagieren. Die Tandem-Beratungen förderten zudem die praxisnahe Wissensvermittlung zwischen dem speziellen Beratungspersonal des Teilprojekts und dem „klassischen“ Beratungspersonal des Arbeitgeberservice.

Zu den Inhalten der Beratungen liegen umfangreiche Interview-Befunde vor, die nochmals unterstreichen, dass das Vorwissen und die Rahmenbedingungen, unter denen die Betriebe die Beratungen nutzten (siehe Abschnitt 5.2), sehr heterogen sind. Welche Inhalte in der Beratung schwerpunktmäßig adressiert werden, wurde überwiegend individuell anhand der heterogenen Bedarfe, Voraussetzungen und Interessen der Betriebe hergeleitet, die bereits vorab ermittelt wurden (siehe Abschnitt 5.1). Dies können beispielsweise Themen wie Employer Branding und/oder Benefits sein, deren Implementierung empfohlen wurde bzw. die mitunter auch bereits existierten, jedoch nicht kommuniziert wurden – insbesondere in Stellenanzeigen. Ein weiterer, fallübergreifend und unabhängig des betrieblichen Digitalisierungsstandes wichtiger Beratungsinhalt ist die Gestaltung der Internetpräsenz im Allgemeinen und von Stellenanzeigen im Besonderen. Dabei wurden sowohl inhaltliche Aspekte als auch die Bedienbarkeit bzw. Nutzerfreundlichkeit der Auftritte einbezogen. Zudem wurden vermehrt Bezüge zum Mediennutzungsverhalten von unterschiedlichen Altersgruppen von Beschäftigten hergestellt und Optionen aufgezeigt, wie die Personalgewinnung auf das Nutzungsverhalten ausgerichtet werden kann. Je nach fallbezogener Relevanz wurde in den Beratungen in einem unterschiedlichen Detailgrad darauf eingegangen, welche Bedeutung diverse soziale Medien für die Personalgewinnung haben (Sensibilisierung) und wie diese möglichst effizient genutzt und in das bestehende Instrumentarium (z. B. Webseiten) eingebunden werden können. Dabei werden mitunter auch Bezüge zum Themenkomplex Suchmaschinenoptimierung (SEO) hergestellt.

Wenn mehrere Beratungstermine stattfanden, wurden die Beratungsinhalte in der Regel gesplittet. Der prozessuale Ablauf gestaltete sich in diesen Fällen zumeist so, dass im ersten Termin eher allgemein über Ziele und Ansätze der Personalgewinnung sowie die Internetpräsenz gesprochen und im Rahmen des zweiten Termins auf den Einsatz spezifischer digitaler Instrumente für die Personalgewinnung eingegangen wurde (z. B. Social Media, SEO, „Google for jobs“).

Neben den Beratungsthemen, die unmittelbar mit dem Teilprojekt verknüpft sind, wurden in den Beratungen teils auch noch andere Inhalte besprochen wie beispielsweise die Förderung von Auszubildenden, die Integration und Förderung von Migrant*innen oder im Allgemeinen der Umgang mit Diversität. Wenn in den Beratungsterminen teilprojektbezogene und sonstige Inhalte vermittelt wurden, erfolgte dies mitunter im Rahmen der bereits erläuterten Tandem-Beratungen. In mehreren Fällen wurden die sonstigen Themen von den befragten Betrieben als eigentlicher ursprünglicher Anlass für den Beratungstermin eingestuft. Nicht thematisiert wurden – entgegen dem ursprünglichen Konzept – Maßnahmen zum Einsatz digitaler Instrumente zur digitalen Administration und zur betrieblichen Prozessoptimierung, was sich mit der konzeptionellen Fokussierung des Teilprojekts seitens der umsetzenden Akteure auf die Personalgewinnung erklären lässt (siehe auch Abschnitt 4.1).

Außerdem zeigte sich, dass die Option zur Aufrechterhaltung des Kontaktes zwischen den beratenen Betrieben und dem Beratungspersonal nach bzw. zwischen den Beratungsterminen bestand. Dieses unverbindliche Angebot wurde mehreren Angaben zufolge gegen Ende der Beratungstermine explizit kommuniziert bzw. war diversen Betrieben bekannt. Die folgende Aussage verdeutlicht, dass das Beratungspersonal der Agentur für Arbeit die Beratung nicht als vorübergehende, sondern als dauerhafte Aufgabe sah:

„Wir müssen, das ist meine Überzeugung und Erfahrung, die Beratung up-to-date halten. Es ist nicht mit einem Gespräch getan, es ist nicht mit zwei Gesprächen getan. So eine Beratung hört nie auf – ich berate, dann kommt es in die Umsetzung. Dann berate ich weiter und immer weiter. Das ist ein iterativer Prozess im besten Fall so, dass die Erfolge Schritt für Schritt sichtbar werden.“ (Arbeitsverwaltung: 37)

Mehrfach berichteten Betriebe zudem, im Nachgang an die Beratungstermine Informationsmaterial mit Bezug zur Umsetzung von Maßnahmen zur internen Weiterleitung und zur persönlichen Ablage) sowie die Präsentation bekommen zu haben, die im Vorfeld des Beratungstermins erstellt worden war (siehe Abschnitt 5.1). Eine befragte Person bezeichnete dies als *„ein Workpaper, das man dann abarbeiten kann als Starthilfe“* (Betrieb: 28). Insgesamt wurde dieser Service von den befragten Betrieben als sehr wertvoll eingestuft, insbesondere im Hinblick auf die Zusammenfassung der Beratungstermine und die Festhaltung sich daraus ableitender Handlungsoptionen.

5.4 Bewertung und Verbesserungsmöglichkeiten

Der gesamte Beratungsprozess von der Vorbereitung über die Abläufe und Inhalte des eigentlichen Beratungstermins bis hin zum Nutzen und der (optionalen) Nachbereitung wurde seitens der beratenen Betriebe nahezu ausnahmslos sehr positiv bewertet. Besonders hervorgehoben wurde dabei, dass die Befassung mit den Beratungsthemen alleinverantwortlich durch die Betriebe oftmals aufgrund von Ressourcenknappheit und/oder mangelndem Fachwissen nicht in der gebotenen Intensität möglich gewesen sei. Weiterhin wurde in einigen Fällen darauf hingewiesen, dass die Fremdwahrnehmung auf die betrieblichen Strukturen und Prozesse im Sinne einer Durchleuchtung durch das (externe) Beratungspersonal sehr wertvoll sei, da man selbst mitunter betriebsblind sei. Dies wurde beispielsweise auf die mangelnde Kommunikation von Benefits in den Stellenanzeigen, die unzureichende Darstellung der Internetpräsenz auf mobilen Endgeräten und bislang unentdeckte technische Fehlfunktionen bezogen. Der letztgenannte Sachverhalt wird anhand der folgenden Aussage beispielhaft illustriert:

„Die Beratung war wertvoll, denn eine unserer Homepages wurde überhaupt nicht gefunden, weil wir einen gravierenden Fehler gemacht haben. Wir haben unsere Stellenanzeigen als PDF hinterlegt – und PDFs werden von Google eben nicht ausgelesen, so dass man unsere offenen Stellen gar nicht finden konnte. Das muss man erstmal wissen; das wurde durch die Agentur für Arbeit aufgedeckt.“ (Betrieb: 40)

Ebenso wie die Beratung an sich wurde auch das Beratungspersonal in puncto Kompetenz und Freundlichkeit insgesamt sehr positiv bewertet. Dabei wurde betont, dass individuell und gezielt auf die jeweiligen Bedarfe und Interessen eingegangen und der Inhalt verständlich vermittelt werde. Besonders wertgeschätzt wurde von mehreren Betrieben die Berufsbiografie mehrerer beratender Personen, denen aufgrund ihrer langjährigen Tätigkeit in der freien Wirtschaft eine besonders hohe Kompetenz und Glaubwürdigkeit bescheinigt wurde.

Vereinzelte wurde der Wunsch geäußert, Beratungen noch stärker an die individuelle Situation der Betriebe anzupassen und technische Inhalte praxisnäher zu veranschaulichen. *„Eigentlich hätte die [Beratungsperson] mit unserem Dienstleister für die Homepage zusammensitzen müssen“* (Betrieb: 68). Verbesserungsmöglichkeiten wurden lediglich in geringem Umfang geäußert, was angesichts der bis auf wenige Ausnahmen insgesamt sehr positiven Bewertungen der Beratungen auch naheliegt. In einzelnen Fällen wurde angeregt, digitale Lösungen noch anschaulicher darzustellen, was unter den gegebenen technischen Rahmenbedingungen jedoch nur eingeschränkt möglich war. Dieser Befund ist interessant und wichtig, da das Beratungspersonal die (bessere) Veranschaulichung implementierter Lösungen mittels dienstlicher Endgeräte eigenen Angaben zufolge auch als sinnvoll erachtet hat und daher gerne umsetzen würde, was aufgrund des Mangels an geeigneten Endgeräten und/oder (datenschutz-) rechtlichen Restriktionen innerhalb der Agentur für Arbeit (siehe Abschnitt 4.2) jedoch nicht oder nur unzureichend möglich war.

6 Wirkungen

6.1 Wirkungen auf Betriebe

6.1.1 Kognitive Wirkungen („Mindset“)

Aus den geführten Interviews geht hervor, dass ein Bewusstsein für die Relevanz der Digitalisierung bei den Betrieben vor der Beratung nicht immer vorhanden ist bzw. war. Dies ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen, wobei sich mangelndes Strategiebewusstsein, Ressourcenmangel sowie eine gewisse kognitive Distanz zur Digitalisierung im Allgemeinen und zur Nutzung digitaler Anwendungen als zentrale Barrieren erweisen. Dazu kommt, dass in den Betrieben das *„Mindset für eine moderne und zukunftsfähige Personalpolitik [...] oftmals [...] nicht verankert“* (Arbeitsverwaltung: 112-117) sei. Es lagen also teilweise mehrere betriebliche Beratungsbedarfe vor, weshalb es im Rahmen des Teilprojekts mitunter erforderlich war, die Betriebe für etwas *„aufzuschließen, wo sie gar keinen Kopf für haben. Also das ist für mich eine zentrale Herausforderung“* (Arbeitsverwaltung: 204). Dieses fehlende Bewusstsein für die Digitalisierung im Handwerk liege an der mangelnden kritischen Selbstbetrachtung der eigenen Strategien und dem Verharren in gewohnten Abläufen und Strukturen, wie die folgende Aussage eines Handwerksbetriebs zeigt:

„Es ist einfach so ein Stück weit Betriebsblindheit: »das haben wir immer so gemacht, das hat halt immer so funktioniert«. Aber es ist ja einfach momentan viel im Wandel und da muss man halt einfach den Weitblick haben, dass man solche Vorgänge auch ändern und optimieren muss.“ (Betrieb: 134)

Dieses Verharren in gewohnten Strukturen ist auch ursächlich für die aktuellen Herausforderungen bei der Personalgewinnung und einer unterschiedlichen Nutzung digitaler Instrumente in Handwerksbetrieben, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Es gibt auch Handwerksbetriebe, die machen halt noch ihre Zeitungsannoncen im Wochenblättchen. So, da brauche ich natürlich nicht mit KI-Tools kommen. Also da würde ich da mit Kanonen auf Spatzen schießen. Da gehen wir noch mal ganz, ganz viele Stufen runter. Aber wenn ich [...] den Impuls setzen kann, dass da was geht und was gehen muss aufgrund der veränderten Arbeitsmarktlage, merken wir ja selber, ist es ein schöner Erfolg.“ (Arbeitsverwaltung: 127)

Es war daher ein zentrales Ziel der umsetzenden Akteure, für die Relevanz und die Perspektiven digitaler Personalgewinnung zu sensibilisieren – dies wurde als Basis für ein Umdenken und letztlich auch für die Umsetzung von Maßnahmen erachtet. Dabei wurde es mitunter auch als herausfordernd beschrieben, Betriebe für die Teilnahme an der Beratung zu gewinnen. Dies wurde überwiegend mit Ressourcenmangel bzw. der Priorisierung des Tagesgeschäftes in den Betrieben begründet. Dazu kommt, dass das Personalmanagement in kleineren und mittleren Handwerksbetrieben meist der Geschäftsleitung zufällt, die diverse Bereiche zu verantworten hat. Die Folgen wurden wie folgt beschrieben: „In Firmen mit 10 bis 30 Leuten hat] [...] der Chef keinen Kopf für so ein Thema“ (Betrieb: 135).

In vielen Fällen zeigte sich, dass die Umsetzung konkreter betrieblicher Maßnahmen als Wirkung der Beratung als eher nachrangig betrachtet wurde (siehe Kapitel 5). Primär gehe es darum, die Betriebe auf aktuelle Bedarfe und mögliche Schritte bei der zeitgemäßen Personalrekrutierung hinzuweisen. Die Wirkung der Beratungen hinsichtlich einer Anpassung der Denkweise der Betriebe („Mindset“) lässt sich mittels der folgenden Aussagen sinngemäß zusammenfassen:

„Durch das Beratungsgespräch ist man ja einfach so ein bisschen wachgerüttelt worden, was vielleicht alles möglich ist und was man vielleicht noch alles machen könnte. Und dann wäre das ja auch nur der nächste Schritt. Also ich glaube, dafür ist man nach so einem Eins-zu-eins-Gespräch auch einfach offener.“ (Betrieb: 138)

„Also ich habe jetzt mit zwei, drei Leuten gesprochen, hatte [Name einer Beratungsfachkraft der Agentur für Arbeit] auch dann weiterempfohlen und gesagt: »Da gibt es jemanden, unterhalte dich mit dem. Es ist bewusstseinsweiternd«. (Betrieb: 127)

Insgesamt lässt sich mit Bezug auf kognitive Wirkungen festhalten, dass das Ziel, Betriebe für die Digitalisierung zu sensibilisieren, von den Beratungsfachkräften umgesetzt und internalisiert worden ist, auch wenn dieses Ziel ex ante nicht im Fokus stand.

6.1.2 Handlungspraktische Wirkungen (Umsetzung von Maßnahmen)

Die zweite Wirkungsdimension betrifft die Umsetzung konkreter Maßnahmen der digitalen Personalgewinnung, die sich den vorliegenden Befunden zufolge im Wesentlichen auf die in den Beratungen besprochenen Inhalte bezieht (siehe Abschnitt 5.3).

Auffällig war, dass die Betriebe im Nachgang der Beratung diverse Maßnahmen umgesetzt haben, sich jedoch nur in manchen Fällen ein unmittelbarer (ursächlicher) Zusammenhang zur Beratung herstellen lässt. In anderen Fällen zeigte sich, dass die Aktivitäten auch unabhängig von den Beratungen umgesetzt worden wären, dies durch die Beratung jedoch unterstützt bzw. beschleunigt wurde. In diesem Rahmen kann die Beratung eher als Auslöser denn als Ursache für Aktivitäten aufgefasst werden. Da in anderen Fällen überhaupt kein Zusammenhang zur Beratung und der Umsetzung von Maßnahmen hergestellt werden konnte, sind die Wirkungen der Beratungen auf die konkrete Umsetzung von Maßnahmen insgesamt als uneinheitlich zu bewerten. Daraus folgt, dass nicht von Wirkung, sondern von diversen Wirkungen des Teilprojekts zu sprechen ist.

Weitere Befunde legen nahe, dass die Betriebe in unterschiedlichem Maße auf die Herausforderungen der Digitalisierung vorbereitet waren bzw. sind. In einem Teil der Betriebe gab es bereits vor den Beratungen Pläne oder erste Aktivitäten im Bereich der digitalen Personalgewinnung bzw. der Nutzung von Social Media. Hier konnten die Beratungen der Agentur für Arbeit wichtige Impulse für die weitere Auseinandersetzung mit Fragen der Digitalisierung liefern. Insgesamt lässt sich zusammenfassend beobachten, dass die Beratungen insbesondere in Betrieben, die bislang nur wenig Berührungspunkte

mit der Digitalisierung gehabt haben, zu konkreten Wirkungen im Sinne der Planung und Umsetzung von Aktivitäten geführt haben.

6.1.3 Herausforderung der Umsetzung betrieblicher Maßnahmen

Die Erkenntnisse aus den Interviews zeigen, dass die Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen zur digitalen Personalgewinnung häufig herausfordernd war. Dies führte dazu, dass das Thema in Folge der Beratung in vielen Betrieben zwar angegangen wurde, aber dennoch letztlich nur eingeschränkte Wirkungen entfaltete. Die Hauptursache dafür war, dass dem Tagesgeschäft in der Regel eine höhere Bedeutung zugeschrieben wurde und daher die Umsetzung von Maßnahmen zurückgestellt wurde, wie das folgende Zitat exemplarisch zum Ausdruck bringt:

„Also, dass das nichts gebracht hat, liegt wirklich an uns. Wir haben ja genügend Tipps an die Hand gekriegt, bloß die Umsetzung, also manchmal hat man eine Dringlichkeit und man erkennt die Dringlichkeit vielleicht nicht so oder setzt sie vielleicht nicht so um, wie man sie eigentlich machen müsste, obwohl man um die Problematik weiß. Und ich denke, das ist bei uns eben auch so der Fall.“ (Betrieb: 49)

Dies wurde – wiederum im Zusammenhang mit der Priorisierung des Tagesgeschäfts – häufig mit fehlenden zeitlichen und/oder personellen Ressourcen begründet. Mitunter war dies auch mit fehlenden Kompetenzen in den Betrieben verbunden.

Als weitere Herausforderungen bei der Umsetzung wurde der – mitunter als zu fern wahrgenommene – zeitliche Horizont sich einstellender Wirkungen und im Allgemeinen die für die Umsetzung notwendigen Anstrengungen benannt, wie diese Aussage aufzeigt:

„Die Digitalisierung unseres gesamten Arbeitsablaufes hat jetzt zwei Jahre fast gedauert – das war ein Krampf und keiner hatte mehr Lust drauf.“ (Betrieb: 121)

Im Hinblick auf die Organisation der Umsetzung digitaler Maßnahmen ist insbesondere zu beachten, dass deren Umsetzung in der Regel mit einer Auslagerung bzw. der Nutzung externer Expertise verbunden ist. Dies bedeutet zumeist nicht nur einmalig Kosten von beträchtlicher Höhe, sondern sukzessive Folgekosten, da die professionell gestalteten Anwendungen im Fortgang regelmäßig gepflegt und mit neuen Inhalten bespielt werden sollten, um die intendierten positiven Effekte auf die Personalgewinnung zu entfalten.

6.2 Wirkungen auf die umsetzenden Akteure

6.2.1 Lerneffekte

Da das Teilprojekt in mehrerlei Hinsicht einen modellhaften Charakter hat, ergeben sich verschiedene Lerneffekte: Einerseits ist die inhaltliche Konzeption sehr innovativ, andererseits ist die konzeptionelle Organisationsstruktur in Form der Zusammenarbeit von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer ein Novum. Das heißt, es kann zwischen Lerneffekten in der Interaktion zwischen den umsetzenden Akteuren und der Zielgruppe (Fall 1) und Lerneffekten im Binnenverhältnis der umsetzenden Akteure (Fall 2) unterschieden werden.

Bezüglich Fall 1 bestehen die zentralen Lerneffekte darin, dass sich die ursprünglich geplanten Informationsveranstaltungen in Phase 1 als nicht zielführend erwiesen haben, da sich jeweils nur eine geringe Anzahl der vielen eingeladenen Betriebe angemeldet hat (siehe Abschnitt 4.1). Zudem hat sich

schnell verdeutlicht, dass der Slogan „Transformation durch Handwerk“ zwar als interner Arbeitstitel geeignet ist, in der Kommunikation mit den Betrieben mit diesem Slogan jedoch nicht operiert werden sollte. Dies wird sowohl von den Betrieben als auch den umsetzenden Akteuren damit erklärt, dass dieser Begriff alltagsfern und (zu) abstrakt sei und dieser deshalb nicht mit konkreten Bedarfen und Herausforderungen verknüpfbar sei. Demzufolge sei es dadurch nicht möglich gewesen, den Nutzen einer Teilnahme an den Informationsveranstaltungen zu erkennen. Zudem hat sich herausgestellt, dass die mediale Akquisition (über Mailings, Post, Anzeigen in Print-Medien) kaum Resonanz hervorgerufen hat. Dies erkennend, haben die umsetzenden Akteure das Konzept angepasst und setzten seitdem ausschließlich auf eine proaktive, individuelle und persönliche Ansprache der Betriebe (siehe Abschnitt 4.3), die sich als Erfolgsfaktor bei der Akquisition erwiesen hat.

Darüber hinaus ergeben sich auch bezüglich Fall 2 diverse Lerneffekte. Zunächst ist dabei auf die in Abschnitt 4.2 ausführlich dargestellte Ressourcenthematik zu verweisen, die dazu führte, dass sowohl die geplante Organisationsstruktur als auch die konkrete Umsetzung des Teilprojekts nicht wie geplant realisiert werden konnten, sondern pragmatische Lösungen im Umgang mit den vorhandenen Ressourcen gefunden werden mussten. Daher schlussfolgern beide umsetzenden Akteure, dass die Umsetzung eines derartigen Teilprojekts angesichts der hier vorliegenden Ressourcenausstattung herausfordernd war. Ein weiterer Lerneffekt bezieht sich auf die durch das Teilprojekt angestoßene Ausweitung der Zusammenarbeit zwischen der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer (siehe Abschnitt 4.2), die beide umsetzenden Akteure auch angesichts der Herausforderungen als positiv bewerten und mit Verstetigungspotenzial verknüpfen. Die hierdurch entstehenden Synergien werden beiderseits als wertvoll eingeschätzt, setzen jedoch Kapazitäten und Ressourcen seitens beider Akteure voraus. Als verstetigungsrelevant sind auch die während der Projektlaufzeit geknüpften bzw. intensivierten Netzwerkkontakte zu weiteren Akteuren zu sehen, die u. a. im Rahmen der Verweisberatung eingebunden wurden (siehe Abschnitt 4.2), sodass den Betrieben ein möglichst vielfältiges Beratungsportfolio zur Verfügung stand.

Darüber hinaus ergibt sich insbesondere innerhalb der Agentur für Arbeit der Lerneffekt, dass effektive Beratungen im Teilprojekt maßgeblich von den (speziellen) Kompetenzen des Beratungspersonals abhängen (siehe Abschnitt 4.2 und 5.4). Um die für Beratungen im Teilprojekt notwendigen fachlichen Qualifikationen und Kompetenzen innerhalb der Agentur für Arbeit möglichst effizient zu disseminieren, gibt es mehrere Ansätze: Dies sind die Tandem-Beratungen (siehe Abschnitt 5.3), interne thematische Qualifizierungen und inhaltliche Auseinandersetzungen mit dem Themenfeld Digitalisierung (z. B. Workshops, Schulungen etc.).

6.2.2 Bewertungen

Anhand des internen Nutzens des Teilprojekts für die Agentur für Arbeit lässt sich der Übergang zwischen den Lerneffekten und der Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der umsetzenden Akteure aufzeigen. Dabei steht der zirkuläre und persistente Mehrwert sowohl für die Agentur für Arbeit als auch für Handwerksbetriebe im Mittelpunkt, der mittels des internen Wissenstransfers angesteuert wird. Dass nachhaltige und langfristige Wirkungen des Teilprojekts auf die internen Strukturen der Agentur für Arbeit gezielt angestrebt werden, lässt sich anhand der folgenden Aussage aufzeigen:

„Auch wenn dann kein Projekt „Transformation durch Handwerk“ mehr da ist, haben wir [Anm.: weiterhin] einen Schwerpunkt in der operativen Ausrichtung Handwerksunterneh-

men bei Transformationsthemen zu begleiten, Qualifizierung und Weiterbildung im Betrieb mit zu begleiten und immer wieder als Schwerpunktthema in den Beratungen zu haben. Und das ist für mich ein absoluter Mehrwert im Sinne der Nachhaltigkeit [...] der große Erfolg. Na klar, kann ich sagen: »Wir haben hier 120 Beratungen gemacht und haben in den Beratungen Themen wie Unternehmenskultur, Digitalisierung, wie stellen wir uns auf der Internetseite attraktiv auf und machen wir vielleicht mal Rekrutierung über WhatsApp besprochen«. Das kann man alles benennen, aber wir haben hier über dieses Projekt eine echte Langfristigkeit entstehen lassen, um Betriebe im Handwerk mit dem Bewusstsein zu konfrontieren, sich Transformationsthemen zu widmen.“ (Arbeitsverwaltung: 83)

In dieser Hinsicht kann das Teilprojekt als interner Erfolg angesehen werden, da es die Agentur für Arbeit dazu befähigt hat, neue Formen der Ansprache und Beratung von Handwerksbetrieben zu erproben. Zudem war es in diesem Rahmen möglich, die Handwerksbetriebe zu Inhalten der Digitalisierung zu beraten und damit auch ein wichtiges inhaltliches Themenfeld für die Tätigkeit der Agentur für Arbeit zu erschließen.

Dass das Teilprojekt seitens der umsetzenden Akteure insgesamt differenziert bewertet wurde, lässt sich anhand der folgenden, eher neutralen Perspektive belegen:

„Ich würde es im Moment nicht als Misserfolg bewerten, ich würde es aber nicht als erfolgreich bewerten, ich würde es auf neutral letztendlich setzen. Auf der einen Seite fehlt eigentlich die Ressource. Würde die Ressource da sein, könnte man es noch anders aufstellen, das Projekt. Dazu müsste aber das Projektziel dann auch klar definiert sein, was dahintersteckt. Also sonst kann ich den Erfolg ja auch gar nicht messen.“ (Handwerksorganisation: 147)

In dieser Aussage zeigt sich eine Herausforderung, die auch im Rahmen der Evaluation besteht und insbesondere die Bewertung des Projekterfolges erschwert: Da das Teilprojekt primär qualitative Zielsetzungen verfolgt und keine quantitativen Ziele definiert sind, ist eine Erfolgsmessung im quantitativen Sinn nicht möglich. Mehreren vorliegenden Befunden zufolge hat sich dies auf die Zusammenarbeit der umsetzenden Akteure ausgewirkt, da die Zielsetzungen nicht immer klar und verständlich waren bzw. uneinheitlich wahrgenommen wurden.

6.3 Übertragbarkeit aus der Sicht der umsetzenden Akteure

Eine wichtige Aufgabe der Evaluation besteht darin, eine Aussage dazu treffen zu können, ob das Teilprojekt auf andere Standorte übertragen werden kann. Die umsetzenden Akteure sehen dies als grundsätzlich möglich an, erachten dabei aber insbesondere die individuelle Anpassung des Projekts an regionale Gegebenheiten sowie die Verfügbarkeit geeigneter personeller und materieller Ressourcen als zentral an. Allgemein weisen die umsetzenden Akteure darauf hin, dass Betriebe grundsätzlich zu den Zusammenhängen zwischen der Digitalisierung und den Veränderungen des Arbeitsmarktes beraten werden müssten. Solche Beratungen sollten nicht nur in Modellprojekten, sondern in die Regelstrukturen der Agentur für Arbeit eingebunden werden. Dafür sei es wichtig, die Inhalte und Vorgehensweisen des Teilprojekts in die regional bestehenden Strukturen und Abläufe einzubinden und regional zu modifizieren.

Hierfür sei es von besonderer Bedeutung, dass das Wissen über die Digitalisierung und dessen Vermittlung an Betriebe nicht nur bei einzelnen Expert*innen innerhalb der Agentur für Arbeit oder in einzelnen Agenturbezirken verbleibe, sondern das Thema Digitalisierung müsse allgemein in der Insti-

tution Bundesagentur für Arbeit und bei allen Beschäftigten einen höheren Stellenwert im Tagesgeschäft erhalten. Hierfür sei es notwendig, die Beschäftigten in der Agentur für Arbeit mitzunehmen und Akzeptanz für das Thema Digitalisierung und geeignete Qualifizierungsmöglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen. Insbesondere sollte dabei die jeweilige regionalspezifische Situation am Arbeitsmarkt berücksichtigt und auf die lokal vorhandenen Bedarfe hin qualifiziert werden. Hierfür sei es notwendig, die fachspezifischen Beratungen zum Thema Digitalisierung zu professionalisieren und zielgruppengerecht auszugestalten. Als eine zentrale Herausforderung wurden dabei die Qualifizierungsmöglichkeiten innerhalb der Agentur für Arbeit beschrieben:

„Ich kann nicht erwarten von jemandem, der vielleicht in der Bundesagentur gelernt hat und in der Eingangszone saß und jetzt zwei Jahre im Arbeitgeber-Service ist und Stellenbesetzung betreut hat, dass der Unternehmen hinsichtlich zukunftsfähiger Personalpolitik und Struktur beraten kann. Ich glaube, da müsste auch noch mal dann ein anderer Anspruch an die eigene Qualität flächendeckend natürlich betrachtet werden.“ (Arbeitsverwaltung: 93)

Ein weiteres wichtiges Thema, das im Rahmen einer Ausweitung Berücksichtigung finden sollte, ist die Frage nach der Erfolgsmessung des Teilprojekts. Wie die Evaluation zeigt, traten die Wirkungen in den Betrieben meist erst nachgelagert ein, sodass konkrete Ergebnisse der Beratungen erst mit größerer Zeitverzögerung messbar waren bzw. sind. Wichtiger für die Beurteilung der Qualität und der Wirkungen der Beratungen sei daher ein regelmäßiger Kontakt zu den Betrieben vor Ort.

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

7.1 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Die Evaluation des Teilprojekts „Digitale Transformation von Betrieben“ zeigt ein gemischtes Bild. Zwar führte die Beratung in den Betrieben zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung, doch scheiterte die Umsetzung konkreter Maßnahmen oft an fehlenden zeitlichen Ressourcen der beratenen Betriebe. Dies lässt sich auf eine starke Dominanz des Tagesgeschäfts in Handwerksbetrieben zurückführen, die auch angesichts der strategischen Bedeutung der Digitalisierung und der im Zuge der Beratungen vermittelten Empfehlungen zur Umsetzung digitaler Maßnahmen persistent bleibt. Es lässt sich daher festhalten, dass strategische Themen in vielen Betrieben auch angesichts der Beratungen, die nahezu ausnahmslos sehr positiv bewertet wurden, weiterhin nur nachrangig verfolgt wurden. Deshalb steht zur Disposition, ob die Wirkungen des Teilprojekts in der Mehrheit der Fälle ausreichen, das Korsett des Tagesgeschäfts abzulegen.

Die Umsetzung des Teilprojekts war von verschiedenen Herausforderungen geprägt. Zunächst ist hier die Akquisition von Handwerksbetrieben zu benennen: Die ursprünglich mit dem Slogan „Transformation durch Handwerk“ beworbenen Informationsveranstaltungen stießen nicht auf die erwartete Resonanz. Deshalb erfolgte im Projektverlauf eine Umsteuerung hin zu einer gezielten und persönlichen Ansprache von Handwerksbetrieben, die konkrete betriebliche Problemstellungen adressierte und die besser auf die Alltagsrealität der Betriebe zugeschnitten war. Dieser auf Lerneffekte rekurrierende Strategiewechsel verbesserte die Umsetzung des Teilprojekts deutlich. In diesem Kontext erwies es sich zudem als erfolgsfördernd, die Betriebe nicht über mediale Kanäle, sondern direkt und persönlich über den Arbeitgeber-Service sowie die Teilnahme des Beratungspersonals an regionalen Berufs- und Ausbildungsmessen und/oder (Netzwerk-) Veranstaltungen zu akquirieren. Grundsätzlich standen die

befragten Betriebe dem Thema Digitalisierung und entsprechenden Informationsveranstaltungen jedoch aufgeschlossen gegenüber. Besonders kurze und kompakte Online-Formate, die keinen übermäßigen Zeitaufwand verursachen, wurden seitens der Betriebe als interessant bezeichnet.

Eine andere Herausforderung der Umsetzung des Teilprojekts war der Mangel an Ressourcen. Begrenzte finanzielle und personelle Kapazitäten auf Seiten der Handwerkskammer erschwerten nicht nur die geplanten gemeinsamen Betriebsberatungen von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer, sondern führten auch dazu, dass die vorab weitgehend paritätisch geplante Verantwortlichkeit beider umsetzender Akteure nicht realisiert werden konnte. Dies hatte zur Folge, dass das Gros der Aufgaben der Agentur für Arbeit zufiel. Auf Seiten der Agentur für Arbeit stellten die Verfügbarkeit von Sachmitteln, insbesondere von dienstlichen digitalen Endgeräten, sowie datenschutzrechtliche Restriktionen Herausforderungen dar, die eine effektive Beratung erschwerten. Aus Sicht der Evaluation liegt es nahe, dass die Wirkungen des Teilprojekts ohne eine institutionell verankerte Ressourcenausstattung der umsetzenden Akteure auch perspektivisch begrenzt bleiben.

Aufgrund der starken Priorisierung des Tagesgeschäfts verfügt das Leitungspersonal in Handwerksbetrieben oftmals nur über ein begrenztes Zeitbudget für strategische Fragestellungen – dies hat sich durch die Evaluation für die beratenen Betriebe bestätigt. Vor diesem Hintergrund bewerteten die befragten Verantwortlichen es besonders positiv, dass die Beratungen unmittelbar vor Ort stattfanden und somit – über die eigentliche Beratungszeit hinaus – kein zusätzlicher Aufwand wie etwa Reisezeiten entstanden. Für den Erfolg der Beratungen war es somit entscheidend, bereits im Planungs- und Vorbereitungsprozess die spezifischen Bedürfnisse und zeitlichen Restriktionen der beratenen Personen zu berücksichtigen. Dieses Vorgehen trug maßgeblich zur positiven Bewertung der Beratungen bei. Eine weitere Erklärung für die positive Bewertung der Beratungen liegt in der klaren inhaltlichen Fokussierung auf spezifische betriebliche Bedarfe sowie der intensiven Vorbereitung durch die Beratungsfachkräfte. Um einen größtmöglichen Nutzen für die Betriebe sicherzustellen, erfolgte in Vorbereitung der Beratung eine detaillierte Auseinandersetzung mit deren aktuellen Problemstellungen und eine Analyse bereits vorhandener digitaler Maßnahmen (z. B. der Gestaltung des Online-Auftritts). Diese vorbereitenden Maßnahmen und die darauf aufbauende Schilderung konkreter Praxisbeispiele oder Vorschläge zur Verbesserung der digitalen Maßnahmen wurden von den Betrieben als wesentliches Qualitätsmerkmal der Beratungen wahrgenommen, da hierdurch gezielt auf konkrete betriebliche Problemlagen eingegangen wurde. Zwar beansprucht diese intensive Vorbereitung erhebliche zeitliche Ressourcen seitens des Beratungspersonals, sie trägt jedoch maßgeblich zur qualitativen Wirksamkeit der Beratungen bei.

Ein Großteil der vorab individuell geplanten Beratungen widmete sich allgemeinen und speziellen Beratungsbedarfen in den Bereichen Employer Branding und strategisches Personalmanagement (z. B. Fachkräftegewinnung), welche durch das Beratungspersonal gezielt mit dem Thema Digitalisierung verknüpft wurden. Das Ziel dieses Vorgehens war es, durch die Beratungen sowohl den akuten Beratungsbedarf von Betrieben abzudecken als auch auf die strategische Relevanz der Digitalisierung hinzuweisen. Dies führte insbesondere in Betrieben, die zuvor noch wenig Berührungspunkte mit dem Themenfeld Digitalisierung hatten, zu einer deutlichen Sensibilisierung für das Thema.

Die Bereitschaft der Betriebe, an Beratungen teilzunehmen, wurde dadurch gefördert, dass das Beratungsangebot kostenfrei und durch eine neutrale Institution angeboten wurde. Entscheidend war dabei, dass die Seriosität und Qualität des Angebots klar kommuniziert wurde. Insbesondere die Expertise und Qualifikation des Beratungspersonals stellten zentrale Faktoren für die Akzeptanz und

Nutzung des Angebots dar. Einige der befragten Betriebe benannten ausdrücklich die Kostenfreiheit des Beratungsangebots als ausschlaggebend für ihre Teilnahme. Darüber hinaus wurde vereinzelt darauf hingewiesen, dass Beratungen durch externe Dienstleister häufig mit Produktverkäufen verknüpft seien und dadurch keine Neutralität der Beratung bestehe.

Trotz aller Herausforderungen setzte das Teilprojekt wichtige Impulse, da es – erstens – auf die Betriebe zwei Arten von Wirkungen (Sensibilisierung für die Bedeutung der Digitalisierung bzw. Anregungen zur Umsetzung konkreter Maßnahmen zur digitalen Personalgewinnung) entfaltete. Zweitens ermöglichte das Teilprojekt den umsetzenden Akteuren, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und gezielte Formen der Ansprache von Handwerksbetrieben zu erproben. Dies war insbesondere dadurch möglich, dass dem Beratungspersonal im Rahmen des Teilprojekts geeignete Freiräume zur Erprobung gegeben wurden.

7.2 Ergebnisse der theoriebasierten Wirkungsanalyse

Die in Abschnitt 2.4 erstellten theoriebasierten Wirkungshypothesen bilden die Grundlage, um zu bewerten, ob die im Teilprojekt umgesetzten Aktivitäten zur Zielerreichung geeignet sind. Die Hypothesen bieten einen Ansatzpunkt für plausible Wirkungskanäle und -mechanismen des Teilprojekts. Im Folgenden werden die auf Basis der Literatur entwickelten Hypothesen dargestellt und vor dem Hintergrund der empirischen Ergebnisse der Evaluation eingeordnet.

- ❖ *Um Betriebe für die Digitalisierung zu sensibilisieren, ist es notwendig, diese zu Herausforderungen der Umsetzung digitaler Hilfsmittel zu beraten.*

In vielen Handwerksbetrieben überwiegt das Tagesgeschäft, sodass zeitliche Ressourcen zur Befassung mit dem Thema Digitalisierung meist fehlen; häufig bestehen auch Vorbehalte bezüglich des Nutzens der Digitalisierung oder ein fehlendes Verständnis für deren künftige Bedeutung. Die Evaluation zeigt, dass die Beratungen einen Teil der Betriebe erst in Berührung mit der Bedeutung der Digitalisierung gebracht haben, indem beispielsweise deren Nutzen bei der Personalgewinnung aufgezeigt wurde. Dies erfolgte insbesondere dadurch, dass konkrete Beispiele für die Umsetzung der Digitalisierung in den Beratungen dargestellt wurden und hierdurch Vorteile bezüglich des Nutzens aufgezeigt wurden. In vielen Fällen hat dies zum Umdenken und zur Umsetzung konkreter Maßnahmen angeregt. Das Teilprojekt entfaltet damit eine Wirkung, weil es in manchen Betrieben noch keine Sensibilisierung für die Digitalisierung gab – wenn Wirkungen ausbleiben, ist dies meist auf betriebliche Umstände zurückzuführen.

- ❖ *Um die Potenziale der Digitalisierung auszuschöpfen, ist es erforderlich, dass Betriebe stets auch die Belegschaften in den Wandel einbeziehen.*

Auf Basis der Befunde ist der Einbezug der Beschäftigten in betriebliche Digitalisierungsprozesse nur sehr selten erfolgt. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass an der Umsetzung von strategischen Entscheidungen in der Regel nur eine geringe Anzahl an Personen in den Betrieben involviert ist. Ein fehlendes Verständnis für die Bedeutung der Digitalisierung auf Ebene der Geschäftsleitung hemmt eine entsprechende Umsetzung. Insgesamt ist zu konstatieren, dass das Teilprojekt in dieser Hinsicht keine Wirkungen in den beratenen Betrieben entfaltet.

- ❖ *Wenn eine Kommunikations- und Informationsstrategie über das Beratungsangebot und seine Vorteile entwickelt wird, können die Bedarfe der Betriebe bereits beim Erstkontakt cursorisch adressiert werden, wodurch das Beratungsangebot gezielter bei Betrieben bekannt gemacht werden kann.*

Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass das zunächst geplante Vorgehen des Teilprojekts, Betriebe durch Informationsveranstaltungen über die Bedeutung der Digitalisierung zu informieren und im Anschluss für Einzelberatungen zu gewinnen, nicht den Erwartungen entsprach und daher eingestellt wurde. Dies lag u. a. daran, dass der gewählte Arbeitstitel „Transformation durch Handwerk“ nicht geeignet war, um die inhaltlichen Dimensionen des Teilprojekts zielgruppenkonform an die Betriebe zu kommunizieren. Daher wurde eine gezielte Kommunikations- und Informationsstrategie entwickelt, um die Inhalte des Teilprojekts zielgruppengerecht und problemorientiert an die Betriebe zu vermitteln. Hierdurch konnten viele Betriebe erreicht werden, sodass die Bedeutung dieses Wirkungskanals eindeutig belegt werden kann.

- ❖ *Wenn Betriebe proaktiv angesprochen werden, erhöhen sich die Chancen deutlich, diese für ein Gespräch über strategische Fragestellungen in Bezug auf Digitalisierung zu gewinnen.*

Im Kontext der geänderten Kommunikations- und Informationsstrategie sind die umsetzenden Akteure dazu übergegangen, Betriebe direkt und ohne konkreten Problembezug auf Messen oder anderen Veranstaltungen anzusprechen, um einerseits grundsätzliche Kontakte herzustellen und andererseits das Beratungsangebot der Agentur für Arbeit bekannt zu machen. Im Rahmen dieser proaktiven Ansprache konnten erste Bedarfe eruiert werden, die dann als Anlass für die Vereinbarung von Beratungsterminen genutzt wurden. Dieser Wirkungsmechanismus kann damit anhand der Umsetzung des Teilprojekts belegt werden.

- ❖ *Wenn Betriebe angesprochen werden, zu denen schon Kontakte bestehen und inhaltliche Anknüpfungspunkte zur Beratung vorhanden sind, gelingt die Gewinnung für eine Beratung leichter und häufiger.*

Die Ansprache von Betrieben, zu denen bereits Kontakte und inhaltliche Anknüpfungspunkte bestehen, erweist sich auf Basis der Evaluationsergebnisse als eine wichtige Vorgehensweise. Viele befragte Betriebe wurden erst im Rahmen des Kontakts zum Arbeitgeber-Service auf das Beratungsangebot aufmerksam. Meist erfolgte dieser Kontakt im Rahmen der Suche nach Arbeitskräften. Die Anknüpfung der Beratungen an den Arbeitgeber-Service ist damit ein weiterer Wirkungsmechanismus, der im Teilprojekt umgesetzt wurde.

- ❖ *Für eine professionelle und nutzenmaximierende Beratung von Betrieben ist qualifiziertes Beratungspersonal erforderlich, das über die nötige Expertise verfügt und regelmäßig fort- und weitergebildet wird.*

Die fachliche Qualifikation des Beratungspersonals und die in den Beratungen vermittelten Inhalte werden von den Betrieben als zentrales Kriterium für eine erfolgreiche Bewertung der Beratung benannt, da die Betriebe durch die Beratungen konkretes Handlungswissen erhalten. Grundlage dieser Bewertung ist, dass das Beratungspersonal aufgrund seiner fachlichen Kompetenz und Qualifikation bei allen Fragen der Nutzung digitaler Hilfsmittel auskunftsfähig war und auch Beispiele für konkrete Einführungen digitaler Anwendungen in anderen Betrieben liefern konnte. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass das Beratungspersonal entsprechende Erfahrungen aus der freien Wirtschaft im Zusammenhang mit der Umsetzung digitaler Hilfsmittel hatte und auskunftsfähig war. Die

Evaluation zeigt ferner, dass das Beratungspersonal mit unterschiedlichen Ansätzen sowohl innerhalb der Agentur für Arbeit als auch externen Seminaren fort- und weitergebildet wurde. Hierdurch wurde ein Wissenstransfer ermöglicht, der die im Teilprojekt erlangte Expertise innerhalb der Agentur für Arbeit bündelt und nachhaltig verstetigt. Das Teilprojekt erzielt damit über die Qualifikation und Expertise des Beratungspersonals zentrale Wirkungen.

7.3 Handlungsempfehlungen

Anhand der Ergebnisse der Evaluation lässt sich ableiten, dass das Teilprojekt in der Praxis diverse Wirkungen entfaltet hat, die sich – je nach Beratungskontext der Betriebe – von der Sensibilisierung für digitale Transformationsthemen bis hin zur umfassenden und systematischen Umsetzung von Personalrekrutierungsmaßnahmen mittels digitaler Kanäle bewegten. Zudem sind auch Wirkungen auf die umsetzenden Akteure im Sinne von Lerneffekten belegbar. Aufgrund des modellhaften Charakters des Teilprojekts ergeben sich verschiedene Verbesserungsmöglichkeiten, die bei einer möglichen Ausweitung oder Verstetigung des Modellprojekts und der zunehmenden Bedeutung der Digitalisierung abschließend formuliert werden. In diesem finalen Abschnitt des Evaluationsberichtes werden daher einige Handlungsempfehlungen benannt und kontextualisiert, die sich aus den Lerneffekten der Projektumsetzung herleiten lassen.

Der erste als wichtig ermittelte Handlungsbereich betrifft die Projektkonzeption auf der übergeordneten und institutionell-strategischen Steuerungsebene der in der Modellregion umsetzenden Akteure: Die Ausstattung der umsetzenden Akteure mit Ressourcen erwies sich im Rahmen der Evaluation als wichtige Herausforderung. Insbesondere auf Seiten der Handwerkskammer gab es einen Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen. Dieser Mangel führte hinsichtlich der Umsetzung von Beratungen und der allgemeinen Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit zu einer Zurückhaltung der Handwerkskammer, sodass die Agentur für Arbeit das Teilprojekt überwiegend in alleiniger Verantwortung umsetzte – hierdurch konnte sich die eigentliche Idee einer Zusammenarbeit von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer im Rahmen der Beratung nur bedingt entfalten.

Gemäß der derzeitigen Konzeption des Teilprojekts oblag den umsetzenden Akteuren bei der Generierung von Ressourcen für die Umsetzung des Teilprojekts aus der Sicht der Evaluation eine (zu) große Eigenverantwortung, die im Fall der Handwerkskammer nicht erfolgreich bewältigt wurde. Diese kann u. a. auf Unklarheiten bei der Projektgenese zurückgeführt werden. Aus dieser Konstellation ist abzuleiten, dass die Bereitstellung von Ressourcen zur Umsetzung des Teilprojekts zu sehr auf die regionalen Akteure ausgelagert wurde, weil keine ausreichenden Ressourcen durch übergeordnete Instanzen zur Verfügung gestellt wurden. Daher ist zu empfehlen, die Ressourcenausstattung aller beteiligten Akteure künftig vorab zu klären, zu verstetigen und Planungssicherheit für eine Weiterführung oder Übertragung des Teilprojekts auf andere Regionen sicherzustellen. Sollte dies auf struktureller bzw. institutioneller Ebene nicht möglich oder gewünscht sein, sollte die Eigenverantwortlichkeit der umsetzenden Akteure für die Ressourcenbeschaffung vorab klar und transparent kommuniziert werden, sodass die umsetzenden Akteure auf fundierter Informationsbasis entscheiden können, ob sie sich beteiligen.

Zudem wird durch die Evaluation offenkundig, dass die bisherige Versorgung der umsetzenden Akteure – insbesondere der Agentur für Arbeit – mit Sachmitteln eine effektive Beratung der Handwerksbetriebe vor Ort mitunter erschwert hat. Dies lässt sich insbesondere daran festmachen, dass dem Beratungspersonal keine dienstlichen mobilen Endgeräte zur Verfügung standen, die geeignet waren,

die betreffenden Inhalte bzw. Anwendungen uneingeschränkt veranschaulichen zu können. Zudem ist bekannt, dass entsprechende dienstliche Endgeräte teils zwar vorhanden waren, aufgrund der Datenschutzkonventionen der Agentur für Arbeit der Zugriff auf diverse relevante Seiten und Medien jedoch nicht möglich war. Daher ist es zur Erhöhung der Effektivität der Beratungen geboten, die Sachmittelananschaffung zu vereinfachen bzw. zu prüfen, wie die Beratungstätigkeit im Rahmen der internen Regelungen besser gewährleistet werden kann. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Nutzung digitaler Anwendungen auf den Dienstgeräten der Agentur für Arbeit.

Im Zusammenhang mit der Ressourcenplanung kann es auch zielführend sein, auf der institutionellen bzw. strukturellen Ebene klare (quantitative) Ziele der Umsetzung zu definieren, was insbesondere auch die sukzessive Kontrolle des Fortschritts und – retrospektiv – die Erfolgsmessung erleichtert. In diesem Kontext kann ein quantitatives Monitoring hilfreich sein, um einen umfassenden, systematischen Überblick über das Geschehen zu erlangen. Gegebenenfalls kann die Vorgabe von Zielen auch an die umsetzenden Akteure ausgelagert werden, da diese die regionalen Gegebenheiten und „ihre Klientel“ weit besser einschätzen können, was der Definition realistischer Ziele zuträglich ist. Unabhängig von der Referenzebene der Zieldefinition ist diese jedoch zu empfehlen, um die Projektumsetzung steuern und bewerten zu können.

Ein zweiter Handlungsbereich betrifft die Ansprache der Handwerksbetriebe. Die Evaluation zeigt, dass der Erfolg des Teilprojekts elementar von einer zielgruppenorientierten Kommunikation abhängt, die die Betriebe in ihrer Alltagsrealität abholt. Angesichts des weit verbreiteten Ressourcenmangels in den Handwerksbetrieben und der zumeist sehr guten Auftragslage ist es zentral, diesen kurz und verständlich mitzuteilen, worin der Nutzen der Teilnahme an einer Beratung im Hinblick auf die Adressierung ihrer aktuellen Herausforderungen liegt. In diesem Zusammenhang ist es anzuraten, eine gezielte Kommunikationsstrategie zur Verdeutlichung des Nutzens zu entwickeln. Dies lässt sich mit dem Evaluationsbefund begründen, dass digitale Transformation bzw. Personalgewinnung mit digitalen Kanälen für viele Handwerksbetriebe inzwischen zwar wichtige Themen sind, jedoch nach wie vor nicht in dem gebotenen Maße priorisiert und im Vergleich zum Tagesgeschäft unverändert als nachgelagert eingestuft werden. Es sollte auch eine Strategie zur Akquisition von Betrieben erarbeitet werden, die hohe Veränderungsbedarfe aufweisen; hierdurch kann die Reichweite des Projekts erhöht werden. Im Gesamtkontext der Akquisition sollte zudem geprüft werden, wie Akquisitionen innerhalb der Zielgruppe selbst gemäß der „Peer-Logik“ bzw. „Mund-zu-Mund-Propaganda“ gezielt gefördert werden können. Die Vorteile dieses Ansatzes liegen auf der Hand: Erstens kann durch Hinweise und Empfehlungen von bereits beratenen Betrieben in deren beruflichen und/oder privaten Netzwerken der Nutzen der Teilnahme an der Beratung authentisch wiedergegeben werden, wobei persönliches Vertrauen zwischen Vertreter*innen der Zielgruppe eine wichtige Bedeutung zukommt. Zweitens sind in diesem Fall keinerlei Ressourcen seitens der umsetzenden Akteure für die Akquisition erforderlich.

Ein dritter Bereich von Anregungen betrifft die Zusammenarbeit und deren Verstetigung. Die (ausgeweitete) Kooperation zwischen Agentur für Arbeit und Handwerkskammer stellte im Rahmen des Teilprojekts – auch angesichts der vorliegenden Ressourcenproblematik – einen deutlichen Mehrwert dar. Es sollten daher Optionen zur Verstetigung der Kooperation zwischen beiden Akteuren geprüft werden, um bestehende Synergien weiter zu verstetigen.

Eine weitere Anregung ist die Integration der Beratungen zum Thema Digitalisierung in das allgemeine Beratungsangebot der Agentur für Arbeit; dies dient einer nachhaltigen Unterstützung von Betrieben – der bestehende Bedarf wird durch diese Evaluation eindeutig herausgearbeitet. Voraussetzung dafür

ist jedoch, wie die Evaluation gezeigt hat, speziell geschultes und qualifiziertes Personal, das eine effektive Beratung gewährleisten kann. Dass eine zielführende Vermittlung der Beratungsinhalte auf Basis der bisherigen Qualifizierung der Beschäftigten des Arbeitgeber-Service geleistet werden kann, scheint eher unwahrscheinlich. Daher sollte ein Konzept erarbeitet werden, das den Wissenstransfer in und zwischen einzelnen Agenturstandorten bzw. -bezirken institutionalisiert, sodass Lerneffekte zwischen speziell geschultem und allgemein ausgebildetem Personal systematisiert werden können. Hierfür kämen beispielsweise auch Workshops in Betracht, in denen das im Teilprojekt tätige Personal sein Wissen vermitteln könnte. Im Rahmen der Evaluation wird zudem die Eignung der sogenannten Tandem-Beratungen deutlich. Diese erbringen einen Nutzen für die Betriebe und ermöglichen Lerneffekte zwischen speziell qualifiziertem Personal und allgemein geschultem Personal des Arbeitgeber-Service, sodass dieser Ansatz auch verstetigungsrelevant ist.

8 Literaturverzeichnis

- Angerer, P./Bax, G./Brandt, J./Buchner, A./Distelrath, M./Ditgen, A./Dragano, N./Gerdes, B./Hoewner, J./Jaffke, M./Jansenberger, A./Kaiser, S./Mainka, D./Pestotnik, A./Scheepers, L./Schöllgen, D./Schöllgen, S./Schulz, M./Schwens, C./Stamos, A./Steeg, R./Süß, S. (2022). Die digitale Zukunft im Handwerk gestalten: Entwicklung, Erprobung und Implementierung eines betrieblichen Handlungskonzepts. In Nitsch, V./Brandl, C./Häußling, R./Roth, P./Gries, T./Schmenk, B. (Hg.). Digitalisierung der Arbeitswelt im Mittelstand 2. Berlin. 71–107.
- Baumann, A./Ritter, A./Osranek, R./Schuler, J./Gerhard, S./Wienforth, T./Ihm, A./Weber, H./Jaschinski, E. (2015). Regionale Innovationsallianzen im Handwerk initiieren und betreiben. Leitfaden für Handwerksorganisationen und weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben. Karlsruhe.
- Bertram, M./Schaarschmidt, M. (2019). Digitalisierung und soziale Medien im Handwerk: Ergebnisse einer Studie im Bereich Heizungs-, Sanitär- und Klimatechnik. In Schaarschmidt, M./Walsh, G./Korflesch, H. F. O. von (Hg.), Online-Reputationskompetenz von Mitarbeitern. Mit Social-Media-Reputationsmanagement das Unternehmensimage stärken. Wiesbaden.
- Bosbach, J./Helms, M./Umel, A./Lattemann, C. (2024). Digitale Transformation im Handwerk – Motivatoren, Wünsche und Ängste von Mitarbeiter*innen im Change Prozess. HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik. 61. Jg. Heft 1. 128–140.
- Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade (2024). Kurzdarstellung. <https://www.hwk-bls.de/downloads/daten-und-fakten-zur-handwerkskammer-auf-einen-blick-22,91.pdf> [31.03.2025].
- Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage, Weinheim/Basel.
- Neureiter, M./Böhmer, S./Riviere, M./Lübbers, T./Reichwald, H. (2019). Evaluation des Förderprogramms „Passgenaue Besetzung“. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie. Endbericht. Hamburg.
- Ritter, A. (2016). Handwerk 4.0: Herausforderungen der zunehmenden Digitalisierung in Handwerksbetrieben aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. In GFA. Arbeit in komplexen Systemen – Digital, vernetzt, human?! 62. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. A.3.5. Aachen.
- Schulte, K.-S./Barthel, A./Dohle, A. (2018). Anforderungen des Handwerks an Prävention 4.0. In Cernavin, O./Schröter, W./Stowasser, S. (Hg.). Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0. Wiesbaden.
- Veltenkamp, N./Schulte, K.-S. (2020). Digitalisierung des Handwerks. https://www.bit-kom.org/sites/default/files/2020-03/200304_prasentation_digitaleshandwerk_final.pdf [21.03.2025].

Wir gehen Ihren Fragestellungen zu Wirtschaft,
Politik und Sozialem auf den Grund.

WISSENSCHAFT.
TRIFFT.
PRAXIS.



INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.

an der Universität Tübingen

Schaffhausenstr. 73 • 72072 Tübingen

+49 7071 9896-0

iaw@iaw.edu



www.iaw.edu