



Wissenschaftliche Evaluation des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“

Kurzbericht

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

**Andrea Kirchmann, Christin Schafstädt,
Andreas Koch, Marcel Reiner, Tobias Scheu**

Projektleitung

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

Stellvertretende Projektleitung

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

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

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
1 Einleitung	5
2 Das Pilotprojekt „Transformation durch Handwerk“	6
2.1 Entstehungsgeschichte, Zielsetzung und Erwartungen	6
2.2 Ressourcen und Finanzierung	8
2.3 Bewertung des Pilotprojekts aus Sicht der befragten Mitglieder der Lenkungsrunde	8
2.4 Zusammenfassung	11
3 Die Teilprojekte	12
3.1 Teilprojekt „Drehscheibe in Arbeit“	12
3.2 Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“	18
3.3 Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“	22
3.4 Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“	25
4 Schlussfolgerungen	30

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1:	Das Pilotprojekt und die Teilprojekte	7
Abbildung 4.1:	Transfer in andere Regionen – Zentrale Transferhebel im Überblick	32

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BMAS	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
ESF	Europäischer Sozialfonds
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
LHN	Landesvertretung der Handwerkskammern Niedersachsen e. V.
RD NRW	Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen
RD NSB	Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

1 Einleitung

Das Handwerk ist eine der tragenden Säulen der deutschen Wirtschaft. Im Jahr 2024 zählten in Deutschland über eine Million Betriebe zum Handwerk, in denen rund 5,6 Millionen Personen vor allem in kleinen und mittleren Betrieben beschäftigt waren und ca. 342.000 junge Menschen eine Ausbildung absolvierten. Somit waren im Jahr 2024 12,3 Prozent aller erwerbstätigen Personen und 28,2 Prozent aller Auszubildenden im Handwerk tätig. Im selben Jahr wurden im Handwerkssektor ca. 771 Milliarden Euro erwirtschaftet.¹ Das Handwerk ist damit einer der größten Arbeitgeber und nimmt im Bereich der beruflichen Ausbildung eine zentrale Rolle ein. Trotz oder gerade wegen der in den vergangenen Jahren positiven wirtschaftlichen Entwicklung ist das Handwerk mit Blick in die Zukunft mit diversen Herausforderungen konfrontiert. Zu nennen sind hier vor allem der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie die voranschreitende Digitalisierung der Arbeits- und Berufswelt.

Vor diesem Hintergrund wurde im Jahr 2021 von der Bundesagentur für Arbeit (BA) und vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) das Pilotprojekt „Transformation durch Handwerk“ initiiert. Mit dem Pilotprojekt wurde das übergeordnete Ziel verfolgt, neue Wege zur Gewinnung von Fachkräften und zur Attraktivitätssteigerung des Handwerks als Arbeitgeber zu erproben. Das Pilotprojekt wurde von Ende 2022 bis Dezember 2025 kooperativ im Gebiet der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen (RD NSB) und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen (RD NRW) umgesetzt. Die Umsetzung des Pilotprojekts erfolgte in mehreren Teilprojekten, die sich unterschiedlichen Transformationsaspekten widmeten und somit verschiedene Zielgruppen adressierten. Die Teilprojekte waren an unterschiedlichen Standorten angesiedelt und wurden von den dort ansässigen Agenturen für Arbeit und den regionalen Handwerksorganisationen (Handwerkskammer/Kreishandwerkerschaft) durchgeführt.

Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. in Tübingen wurde im Frühjahr 2024 von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts und seiner Teilprojekte beauftragt. Ziel der wissenschaftlichen Evaluation war es, belastbare Erkenntnisse über die Umsetzung und Wirkungen der Teilprojekte zu gewinnen sowie Verbesserungsbedarfe zu identifizieren und Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten.

Der Evaluation lag ein Studiendesign zugrunde, das verschiedene methodische Ansätze kombinierte. Es wurden sowohl qualitative Interviews als auch quantitative Analysen durchgeführt, ergänzt durch eine Dokumentenanalyse. Zur Beurteilung der Zielerreichung und der Frage, inwieweit die Teilprojekte zur Erreichung der jeweiligen Ziele beigetragen haben, wurde eine theoriebasierte Wirkungsanalyse eingesetzt.

Dieser Bericht ist eine komprimierte Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse der Evaluation. In Kapitel 2 steht das Pilotprojekt in einer Gesamtschau im Mittelpunkt. In Kapitel 3 werden die zentralen Erkenntnisse aus der Evaluation der Teilprojekte zusammenfassend dargestellt. In Kapitel 4 werden übergreifende Handlungsempfehlungen formuliert, die Anknüpfungspunkte für die Planung und Umsetzung zukünftiger Vorhaben bieten.

¹ https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft_Energie_Umwelt/Themen/Daten_Fakten/Kennzahlen_des_Handwerks/2024/Tabelle-Flyer-24.pdf [09.02.2026]

2 Das Pilotprojekt „Transformation durch Handwerk“

In diesem Kapitel werden die Entstehungsgeschichte und Initiierung des Pilotprojekts dargestellt. Dabei wird auch auf die mit dem Pilotprojekt verbundenen Erwartungen und die Ressourcenausstattung eingegangen. Zudem wird dargelegt, wie das Pilotprojekt bewertet wurde. Grundlage der Darstellung sind leitfadengestützte Expert*inneninterviews, die mit ausgewählten Mitgliedern der Lenkungsrunde in zwei Wellen (Juni 2024 und Dezember 2025) geführt wurden.² Die Lenkungsrunde begleitete das Pilotprojekt als beratendes Gremium und kam in regelmäßigen Abständen zusammen. Der Lenkungsrunde gehörten der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), die Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (BA), die Landesvertretung der Handwerkskammern Niedersachsen e. V. (LHN), die Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen (RD NSB) sowie Vertretungen der regionalen Arbeitsagenturen und Handwerkskammern und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) an.

2.1 Entstehungsgeschichte, Zielsetzung und Erwartungen

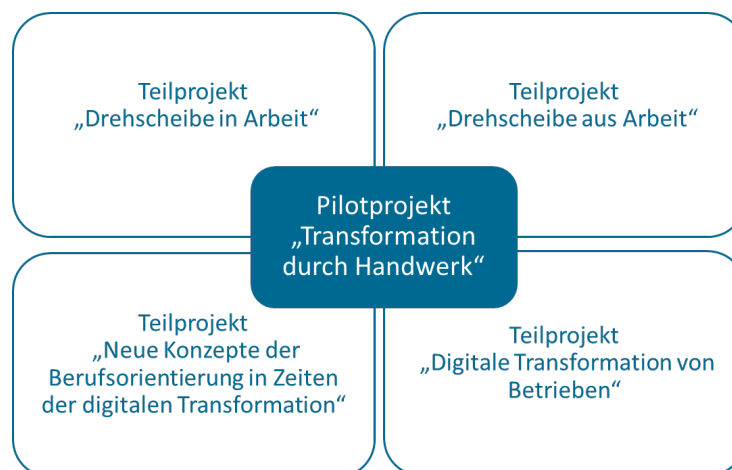
Der zentrale Ausgangspunkt des Pilotprojekts war eine konkret bevorstehende Freisetzung von Arbeitskräften bei einem größeren Industrieunternehmen in Niedersachsen. Vor dem Hintergrund dieses Prozesses kamen im Herbst 2021 Vertreter*innen der Leitungsebenen der BA und des ZDH miteinander ins Gespräch. Dabei thematisierten sie auch die unterschiedlichen Auswirkungen der damaligen Transformationsprozesse, die in Teilbereichen der Industrie zu Arbeitsplatzabbau, in vielen Bereichen des Handwerks jedoch zu einer erhöhten Arbeitskräftenachfrage geführt hatten. In den Expert*inneninterviews wurde in diesem Zusammenhang ausgeführt, dass nicht nur die Digitalisierung, die Dekarbonisierung und der demografische Wandel, sondern auch über Jahrzehnte aufgestaute Infrastrukturdefizite zu einem enormen Bedarf an Arbeitskräften im Handwerk geführt hätten und „*man wirklich sagte, wir brauchen [Fachkräfte]*“ (Handwerksorganisation A.2: 6).

Das zentrale Ziel des Pilotprojekts war es somit, die unterschiedlichen Entwicklungen im Rahmen der Transformationsprozesse zu begleiten und damit das „*Fachkräfteproblem im Handwerk abzumildern*“ (Arbeitsverwaltung A.2: 6). Die konkrete Idee in der Anfangsphase bestand darin, potenziell freigesetzte Personen aus dem Industrieunternehmen für eine Beschäftigung im Handwerk zu gewinnen, um „*Beschäftigungsbrücken [...] von der Industrie in das Handwerk*“ zu bauen (Arbeitsverwaltung A.1: 4). Hierbei sei man sich – so die Ausführungen der Interviewpersonen – von Anfang an bewusst gewesen, dass dies aufgrund von Unterschieden in der Entlohnung, aber auch in den Qualifikationsanforderungen „*kein einfacher Prozess*“ (Handwerksorganisation A.1: 18) sein würde. Mit dieser Idee war die Initialzündung für eine Arbeitsmarktdrehscheibe aus der Industrie in das Handwerk gegeben. Allerdings konnte diese konkrete Arbeitsmarktdrehscheibe mit dem ursprünglich geplanten Industrieunternehmen nicht in die Praxis umgesetzt werden, da das Unternehmen seine Teilnahme zurückzog. Entgegen der ursprünglichen Erwartung fand in dem Unternehmen kein Abbau von Arbeitsplätzen statt. Die Idee einer Arbeitsmarktdrehscheibe wurde jedoch nicht aufgegeben; vielmehr fand eine regionale Ausweitung innerhalb Niedersachsens und auch auf Nordrhein-Westfalen statt.

² Es fanden insgesamt acht Gespräche mit Vertreter*innen der RD NSB, der LHN und des ZDH statt. Die Gespräche wurden virtuell oder telefonisch geführt. Mit Zustimmung der Interviewpersonen wurden die Gespräche aufgezeichnet und anschließend wörtlich transkribiert. Die Auswertung erfolgte inhaltsanalytisch.

Die Themen Transformation und Fachkräftebedarf im Handwerk sollten sich den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge aber nicht nur in aufnehmenden Handwerksbetrieben im Rahmen einer Arbeitsmarktdrehscheibe widerspiegeln, sondern breiter und ganzheitlicher „von der Seite des Handwerks gedacht [werden], wo BA und Handwerksorganisation auch beide Anknüpfungspunkte haben“ (Handwerksorganisation A.1: 18). Basierend auf diesem Grundgedanken entwickelten sich die Ideen für die weiteren Teilprojekte. Zum einen wurde der Fokus auf den Übergang Schule-Beruf gelegt und damit auf die Berufsorientierung an Schulen sowie auf die Frage, wie junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk gewonnen werden können. Zum anderen wurde der Fokus auf die Digitalisierung als einen entscheidenden Faktor gelegt, um durch effizientere Abläufe begrenzte Personalressourcen besser nutzen zu können, was den Fachkräftemangel zwar nicht lösen, aber abfedern und die Zukunftsfähigkeit der Handwerksbetriebe sichern kann. Zudem entstand parallel zu der Idee einer Drehscheibe von Industrie ins Handwerk und damit von Beschäftigung in Beschäftigung auch die Idee einer Drehscheibe aus Arbeitslosigkeit bzw. Arbeitsuche in Beschäftigung, sodass sich das Pilotprojekt schließlich aus den in Abbildung 2.1 dargestellten vier Teilprojekten zusammensetzte.

Abbildung 2.1: Das Pilotprojekt und die Teilprojekte



Quelle: Eigene Darstellung 2026.

In der Phase der Ideenentwicklung entstand auch der spätere Name des Pilotprojekts: Aus dem anfänglich eher passiven „*Transformation im Handwerk*“ sei das aktive, die gestalterische Rolle betonende „*Transformation durch Handwerk*“ geworden (Arbeitsverwaltung A.1: 4).

Der offene und teils experimentelle Modellcharakter kam den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge auch darin zum Ausdruck, dass weder für die Auswahl der teilnehmenden Regionen noch für die konkrete Ausgestaltung der Umsetzung explizite Vorgaben gemacht wurden. Entscheidend für eine Teilnahme waren vor allem Motivation und Interesse, weil vor dem Hintergrund fehlender Mittelausstattung „*dieses ganze Pilotvorhaben am Ende vom Engagement der Akteure vor Ort [lebt] und das war die wichtigste Voraussetzung an dieser Stelle*“ (Arbeitsverwaltung A.1: 10). Somit standen die verschiedenen Teilprojekte auch nicht miteinander in Konkurrenz. Insgesamt wurde der gesamte Prozess ergebnisoffen gehalten; es wurde kein Erwartungsdruck aufgebaut. Den Erfolg nicht nur an quantitativen, sondern vor allem an qualitativen Indikatoren festzumachen, sei den Ausführungen zufolge ein Weg gewesen, für den man sich „*bewusst entschieden*“ (Arbeitsverwaltung A.1: 30) habe. Vielmehr

ging es den Beteiligten darum, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, was aus welchen Gründen funktioniert und was nicht, um daraus die erforderlichen Schlussfolgerungen ziehen zu können.

2.2 Ressourcen und Finanzierung

Der Erfolg von Projekten in neuen Handlungsfeldern und an organisationsübergreifenden Schnittstellen hängt nicht nur von Innovativität, Engagement und den Kompetenzen der Beteiligten ab, sondern ebenso von den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen. Die Finanzierung des Pilotprojekts wurde von den Interviewpersonen akteursübergreifend als herausfordernd beschrieben. Übereinstimmend wurde berichtet, dass es *„eine zentrale Finanzierung [weder] aus Mitteln des Zentralverbands des Deutschen Handwerks [noch] der Bundesagentur für Arbeit“* (Arbeitsverwaltung A.1: 8) gegeben habe.

Den Schilderungen der Interviewpersonen zufolge gab es verschiedene Überlegungen und auch konkrete Versuche zur Finanzierung des Pilotprojekts. So wurde im Februar 2022 ein Schreiben an das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gerichtet, in dem um Fördermittel für das Pilotprojekt gebeten wurde. Diese Bitte wurde jedoch mit Verweis auf bereits laufende Projekte in ähnlichen Themenfeldern abgelehnt. Dass keine finanziellen Mittel eingeworben oder zur Verfügung gestellt werden konnten, wurde in den Interviews akteursübergreifend bedauert. Nach eigener Aussage hatten die Befragten dennoch keine Bedenken, das Pilotprojekt unter diesen Bedingungen durchzuführen. Sie erachteten es als notwendig, das Thema Fachkräftegewinnung verstärkt im Rahmen einer Kooperation zwischen Arbeitsverwaltung und Handwerksorganisationen aufzugreifen.

Obwohl eingeschätzt wurde, *„dass man sich natürlich leichter getan hätte, wenn die Ressourcenfrage noch etwas besser beantwortet worden wäre“* (Arbeitsverwaltung A.1: 22), kamen die Interviewpersonen übereinstimmend zu dem Schluss, dass die Durchführung des Pilotprojekts der richtige Weg gewesen sei. Die Alternative hätte darin bestanden, gar nicht erst zu beginnen, was *„das schlechtere Ergebnis gewesen“* wäre (Arbeitsverwaltung A.1: 22). Als zentrale Lehre für künftige Projekte wurde jedoch formuliert, die Ressourcenfrage bereits vor Projektbeginn zu klären. Dies gelte insbesondere für Projekte, die wie das Pilotprojekt einen experimentellen Charakter aufweisen.

2.3 Bewertung des Pilotprojekts aus Sicht der befragten Mitglieder der Lenkungs- runde

Im Rahmen der Evaluation sollten auch Erkenntnisse darüber gewonnen werden, wie die einzelnen Akteursgruppen der Lenkungsrunde das Pilotprojekt bewerteten. Hierzu wurden die eingangs erwähnten ausgewählten Mitglieder der Lenkungsrunde sowohl in der ersten als auch in der zweiten Erhebungswelle jeweils am Ende des Gesprächs gefragt, wie sie das Pilotprojekt bewerteten, was aus ihrer Sicht Erfolgsfaktoren waren, welche Hürden sie wahrnahmen und ob die anvisierten Ziele erreicht werden konnten. Die Einschätzungen der Interviewpersonen zur finanziellen Ausstattung des Pilotprojekts wurden bereits im vorherigen Abschnitt dargestellt, sodass dieses Thema an dieser Stelle nicht erneut aufgegriffen wird.

Die Umsetzung des Pilotprojekts an mehreren Standorten in Form einzelner Teilprojekte, die unterschiedliche Transformationsaspekte adressierten, wurde von den Interviewpersonen übereinstimmend positiv bewertet. Diese Struktur spiegele alle relevanten Facetten wider, *„die für die Transformation des Handwerks eine große Bedeutung haben“* (Handwerksorganisation A.1: 18). Dies sei gemäß

den Schilderungen der Interviewpersonen auch die Motivation gewesen, das Pilotprojekt zu initiieren. Rückblickend habe sich dieser Ansatz aus Sicht der Befragten als geeignete Vorgehensweise erwiesen.

Als förderlicher Faktor und als *„entscheidend wichtig für den Projekterfolg“* (Arbeitsverwaltung A.1: 20) wurde den konsistenten Angaben der Interviewpersonen zufolge die Lenkungsrunde beschrieben. Begründet wurde dies vor allem damit, dass dieses Gremium maßgeblich dazu beigetragen habe, Akzeptanz für das Pilotprojekt zu schaffen und aufrechtzuerhalten, indem ein kontinuierlicher Informationsfluss über den aktuellen Status gewährleistet und eine Reflexion der vorliegenden Erkenntnisse ermöglicht worden sei. Auf diese Weise sei sichergestellt worden, dass der Fokus nicht verloren gehe. Zudem wurde die Lenkungsrunde als Ort beschrieben, an dem sich die Beteiligten kennenlernen *„und wenn sie Akteure im Netzwerk kennenlernen, dann gehen sie auch anders miteinander um“* (Handwerksorganisation A.1: 24). Die Aussagen der Interviewpersonen verdeutlichen damit, dass die Lenkungsrunde nicht nur der Information der Beteiligten diene, sondern auch zu einem konstruktiveren Miteinander beitrug. Ein weiterer Erfolgsfaktor bestand nach Ansicht der Arbeitsverwaltung auch in der von Anfang an bestehenden politischen Unterstützung des Pilotprojekts, und zwar nicht nur auf Landes-, sondern auch auf Bundesebene. Die politisch Verantwortlichen auf beiden Ebenen hätten das Pilotprojekt *„mit großem Engagement entsprechend begleitet“* (Arbeitsverwaltung A.1: 4). Zudem bezeichnete die Arbeitsverwaltung den mit dem Pilotprojekt verbundenen Perspektivwechsel, der sich darin gezeigt habe, dass nunmehr aus der Perspektive des Handwerks gedacht werde, als weiteren Gelingensfaktor. Seitens der Handwerksorganisationen wurden vor allem die Motivation und der Ideenreichtum der Projektbeteiligten vor Ort als wesentliche Erfolgsfaktoren benannt. Dass dieser Ideenreichtum auch praktisch umgesetzt werden konnte, wurde auf die Freiheitsgrade zurückgeführt, über die die Projektbeteiligten verfügt hätten.

Ergänzend zu der von allen Interviewpersonen beschriebenen Herausforderung, das Pilotprojekt weitgehend ohne zusätzliche finanzielle Ressourcen durchzuführen, erwies sich auch die begrenzte Bereitschaft der Handwerksbetriebe, bislang wenig berücksichtigte Zielgruppen als potenzielle Arbeitskräfte in den Blick zu nehmen, als hemmender Faktor. Als weitere Herausforderung wurde der mit dem Pilotprojekt angestrebte Perspektivwechsel benannt, durch den berufliche Möglichkeiten im Handwerk stärker in den Blick gerückt und insbesondere junge Menschen für entsprechende Berufswege gewonnen werden sollten. Dieser Perspektivwechsel habe jedoch nur eingeschränkt stattgefunden. Zwar seien den Ausführungen zufolge Lernerfahrungen im Hinblick auf Formate der Durchführung oder der Ansprache der Zielgruppen gemacht und Lösungen erarbeitet worden, doch habe sich dies nicht in einem entsprechenden Output niedergeschlagen.

Die resümierenden Einschätzungen der Interviewpersonen zur Erreichung der anvisierten Ziele fielen weitgehend einheitlich aus. Die Frage, ob mit dem Pilotprojekt und seinen Teilprojekten das Ziel einer Attraktivitätssteigerung des Handwerks erreicht worden sei, lasse sich nach Ansicht der Interviewpersonen nicht eindeutig beantworten, da das Pilotprojekt nicht isoliert von anderen Kampagnen mit einer ähnlichen Zielsetzung durchgeführt worden sei. Gleichwohl hätten die Aktivitäten der Teilprojekte den Ausführungen zufolge dazu beigetragen, dass das Handwerk bewusster wahrgenommen werde, sodass eine *„positivere Entwicklung auch aufgrund des Projekts spürbar“* (Arbeitsverwaltung A.2: 4) sei. Mit Blick auf das Ziel der Fachkräftegewinnung verdeutlichen die Aussagen der Interviewpersonen, dass dieses im engeren Sinne nicht erreicht wurde, da eine spürbare Zunahme an Einstellungen im Handwerk nicht erkennbar war. Die Interviewpersonen führten dies jedoch nicht auf das Pilotprojekt,

sondern auf die seit Projektbeginn insgesamt deutlich verschlechterten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen zurück.

In einer abschließenden Bewertung zogen die Interviewpersonen übereinstimmend das Fazit, dass die Umsetzung des Pilotprojekts einen großen Mehrwert für alle Beteiligten dargestellt habe. Dies wurde damit begründet, dass durch das Pilotprojekt nicht nur Arbeitsprozesse der jeweils anderen Institution transparenter geworden seien, sondern auch vielfältige Erfahrungen im Hinblick auf regionale Besonderheiten gesammelt worden seien, sodass den Ausführungen zufolge ein deutlicher Wissensgewinn stattgefunden habe. Insgesamt habe man *„viel gelernt, manchmal sich ein bisschen die Nase angestoßen, weil da irgendwelche Belange aufgekommen sind, die grad nicht so bekannt waren“* (Arbeitsverwaltung A.2: 32). Wie aus den Aussagen hervorgeht, seien solche Situationen jedoch als hilfreich bewertet worden, da sie zu konstruktiver Kritik geführt hätten. Der gemeinsame Austausch und die teils kontrovers geführten Diskussionen hätten zu einem Bewusstsein gemeinsamen Gestaltens beigetragen.

Auf Grundlage der Aussagen der Interviewpersonen lässt sich zudem festhalten, dass durch das Pilotprojekt auch ein Bewusstsein dafür geschaffen wurde, was Transformation im und für das Handwerk bedeutet. Während in der Industrie Transformation hauptsächlich mit der Freisetzung von Mitarbeitenden in Verbindung gebracht werde, bedeute Transformation im Handwerk vor allem die Optimierung von Prozessen, *„weil wir gar nicht so viel Man- und Frauenpower haben, dass wir mit dem bestehenden Arbeitskräfteangebot sonst die Herausforderungen der Transformation bewältigen können“* (Handwerksorganisation A.1: 10). Nach Darstellung der Interviewpersonen habe das Pilotprojekt somit auch wesentlich zur Klärung der unterschiedlichen Transformationsverständnisse im Handwerk und in der Industrie beigetragen.

Ein weiterer entscheidender Effekt des Pilotprojekts wurde darin gesehen, dass sich die Qualität der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsverwaltung und Handwerksorganisationen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene deutlich verbessert habe. Aus den übereinstimmenden Aussagen der Interviewpersonen geht hervor, dass mit dem Start des Pilotprojekts der inhaltliche Austausch wesentlich intensiver geworden sei, wodurch *„das Verständnis füreinander deutlich gewachsen“* und *„ein stärkeres Vertrauen entstanden“* sei (Arbeitsverwaltung A.1: 26). Auch das Wissen über die Angebots- und Leistungspalette der jeweils anderen Seite habe sich durch die Zusammenarbeit erweitert. Zudem wurde als weiterer positiver Effekt der Zusammenarbeit hervorgehoben, dass es auf Landesebene zu gemeinsamen Positionierungen gekommen sei, beispielsweise in Bezug darauf, welche Anforderungen und Inhalte für eine berufliche Ausbildung im Handwerk als wichtig erachtet würden. Dies wurde von einer Interviewperson aus einer Handwerksorganisation als Beispiel dafür beschrieben, wie die Zusammenarbeit auch über die Projektlaufzeit hinaus fortgeführt werde. Weitere Formen seien gemeinsame Austauschformate und Abstimmungen im Vorfeld von Gremiensitzungen, aber auch das Prüfen eigener Ideen, *„wie die von der BA gesehen werden“* (Handwerksorganisation A.1: 22). Ein Vorgehen *„in dieser Form“* (Handwerksorganisation A.1: 22) habe die Interviewperson vor Beginn des Pilotprojekts mit der BA nicht praktiziert.

Aus dem Pilotprojekt ergaben sich auch zentrale Erkenntnisse, die nach Ansicht der Interviewpersonen bei künftigen Vorhaben berücksichtigt werden sollten. Aus Sicht der Handwerksorganisationen habe das Pilotprojekt verdeutlicht, dass die für die Umsetzung der Teilprojekte erforderliche Expertise in der Region verankert sei. Vor diesem Hintergrund habe sich ein Bottom-up-Ansatz als zielführend erwie-

sen, da er Mitgestaltung ermögliche, Motivation fördere und die spezifischen Probleme sowie Herausforderungen vor Ort angemessen einbeziehe. Seitens der Arbeitsverwaltung wurde als wesentliche Erkenntnis benannt, dass der Bekanntheitsgrad der Qualifizierungsunterstützung der BA stärker gesteigert werden müsse, unter anderem durch eine intensivere Bewerbung der entsprechenden Angebote. Ergänzend wurde angeregt, künftige Pilotprojekte von Beginn an durch eine öffentlich zugängliche Landingpage transparent zu machen. Diese solle zentrale Projektinformationen zu den beteiligten Institutionen, den Zielen, der Vision, dem Zeitplan und den Kontaktdaten bündeln, die Erreichbarkeit sicherstellen und frühzeitig die Aufmerksamkeit von Medien und relevanten Organisationen auf das Projekt lenken, um zugleich die Außenwirkung und das Image des Projekts zu stärken.

2.4 Zusammenfassung

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Umsetzung des Pilotprojekts in hohem Maße von den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen abhängig war. Die Finanzierung wurde als herausfordernd beschrieben, da keine zentrale Projektfinanzierung zur Verfügung stand. Trotz dieser begrenzten Ressourcenausstattung wurde die Durchführung des Pilotprojekts aber nicht in Frage gestellt. Zugleich wurde als wichtige Lehre hervorgehoben, dass die Klärung der Ressourcenfrage bei künftigen, insbesondere experimentell angelegten Projekten frühzeitig erfolgen sollte.

Die Bewertung des Pilotprojekts fällt insgesamt positiv aus. Hervorgehoben wurden insbesondere die mehrdimensionale Struktur des Pilotprojekts mit mehreren Teilprojekten, die Arbeit der Lenkungs- und Steuerungsgruppe als kontinuierliches Austausch- und Steuerungsgremium sowie die politische Unterstützung, die Motivation der beteiligten Institutionen und die bestehenden Gestaltungsspielräume vor Ort. Als Herausforderungen erwiesen sich die geringe Offenheit der Handwerksbetriebe gegenüber bislang wenig berücksichtigten Zielgruppen sowie der nur eingeschränkt erreichte Perspektivwechsel zugunsten beruflicher Möglichkeiten im Handwerk.

Mit Blick auf die Zielerreichung wurde die Attraktivitätssteigerung des Handwerks nur eingeschränkt, die Fachkräftegewinnung im engeren Sinne nicht erreicht. Gleichwohl wurde dem Pilotprojekt ein hoher qualitativer Mehrwert zugeschrieben: Es hat zu einem erheblichen Wissensgewinn, zu einem besseren Verständnis der unterschiedlichen Transformationslogiken in Industrie und Handwerk sowie zu einer deutlichen Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arbeitsverwaltung und Handwerksorganisationen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene beigetragen. Als zentrale Schlussfolgerungen für künftige Vorhaben wurden die Bedeutung regional verankerter Expertise, ein Bottom-up-orientiertes Vorgehen, eine stärkere Sichtbarkeit der Unterstützungsangebote der BA sowie eine frühzeitige, transparente Kommunikation des Projekts nach außen hervorgehoben.

3 Die Teilprojekte

Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse aus der Evaluation der Teilprojekte dargestellt.

3.1 Teilprojekt „Drehscheibe in Arbeit“³

Die Konzeption des Teilprojekts „Drehscheibe in Arbeit“ sah vor, den Fachkräftebedarf im Handwerk besser zu decken, indem Arbeitslose und Arbeitsuchende, die größtenteils keinen direkten Bezug zum Handwerk hatten, gewonnen und das handwerksbezogene Fachwissen der Mitarbeiter*innen der Agentur für Arbeit aktualisiert werden sollten. Zudem sollte durch das Teilprojekt die Zusammenarbeit zwischen Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen vertieft werden. Regional fokussierte sich das Teilprojekt auf die Region Hannover und wurde gemeinsam von der Agentur für Arbeit und den Handwerksorganisationen (Handwerkskammer und Kreishandwerkerschaft) durchgeführt.

Methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe in Arbeit“ lag ein Untersuchungsdesign zugrunde, das mehrere methodische Ansätze umfasste. Es wurden qualitative Interviews und quantitative Analysen durchgeführt, die um eine Dokumentenanalyse ergänzt wurden. Um Aussagen über die Zielerreichung und darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, anvisierte Ziele zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz.

Das Handwerk in der Region Hannover

Es zeigt sich, dass die Arbeitslosigkeit im Zuständigkeitsbereich der Handwerkskammer Hannover seit 2010 gesunken ist (wobei sich am aktuellen Rand seit dem Jahr 2020 wieder ein Anstieg abzeichnet), während die Anzahl der offenen Stellen und die Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten gestiegen sind. Die qualifikationsspezifische Arbeitslosenquote für Personen ohne Berufsausbildung bewegt sich weiterhin auf einem hohen Niveau. Eine nähere Analyse der Arbeitsmarktsituation des Handwerks im Handwerkskammerbezirk Hannover zeigt, dass sich die Anzahl der gemeldeten arbeitslosen Personen in Handwerksberufen seit 2013 fast halbiert hat und gleichzeitig die Zahl der offenen Stellen deutlich zugenommen hat. Beide Entwicklungen deuten darauf hin, dass die Handwerksbetriebe zunehmend Arbeitskräfte nachfragen, dass zugleich aber das Angebot an Personen mit den gefragten Berufen sinkt. Dies zeigt sich auch darin, dass der Anteil des Handwerks an der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung seit 2010 sinkt. Während die Zahl der Handwerksbetriebe seit 2010 insgesamt moderat wuchs, verzeichneten einzelne Gewerke teils starke Rückgänge. Am aktuellen Rand ist seit dem Jahr 2020 in fast allen Gewerken ein Rückgang sowohl der Betriebs- als auch der Beschäftigtenzahlen zu verzeichnen.

³ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse und Befunde siehe: Kirchmann, Andrea/Schafstädt, Christin (2026). Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe in Arbeit“ im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“. Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. IAW-Policy Reports Nr. 23. August 2026. Tübingen.

Zielsetzung und Zusammenarbeit im Teilprojekt „Drehscheibe in Arbeit“

Mit dem Teilprojekt verfolgten Agentur für Arbeit sowie Handwerksorganisationen und Handwerksbetriebe gemeinsame Zielsetzungen: Der Fachkräftebedarf im Handwerk sollte besser gedeckt werden, indem Arbeitslose und Arbeitsuchende für Handwerksberufe gewonnen werden und das handwerksbezogene Fachwissen der Mitarbeiter*innen der Agentur für Arbeit aktualisiert wird. Zudem sollte durch das Teilprojekt die Zusammenarbeit zwischen Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen vertieft werden. Außerdem galt es, die mit dem Pilotprojekt verfolgte Zielsetzung der Attraktivitätssteigerung des Handwerks als Arbeitgeber umzusetzen. Zur Zielerreichung wurden gemeinsam von Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen Veranstaltungsformate entwickelt, die zum einen Arbeitslose und Arbeitsuchende (Informationsveranstaltung), zum anderen die Fachkräfte der Agentur für Arbeit (Berufskundeveranstaltung) adressierten. Beiden Formaten lag der Grundgedanke zugrunde, dass Informationen über das Handwerk und die Vorteile einer Beschäftigung im Handwerk am besten durch das Handwerk selbst vermittelt werden können.

Die Zusammenarbeit im Teilprojekt beruhte auf einer eindeutig definierten Aufgabenverteilung: Im Rahmen der Informationsveranstaltung „Ihre Chance im Handwerk“ war die Agentur für Arbeit für die Auswahl und Ansprache potenziell Teilnehmender verantwortlich. Die Auswahl der Gewerke und die Ansprache der Handwerksbetriebe erfolgte durch die Handwerksorganisationen. Organisation und Durchführung der Berufskundeveranstaltung lagen im Verantwortungsbereich der Handwerkskammer bzw. der Bildungseinrichtung der Handwerkskammer, an deren Standort die Veranstaltung durchgeführt wurde. Die Agentur für Arbeit hatte die Aufgabe, die Fachkräfte zu informieren und einzuladen.

Die Zusammenarbeit im Teilprojekt wurde von der Agentur für Arbeit und der Handwerkskammer als sehr positiv bewertet. Zwar hatte es bereits vor dem Teilprojekt eine Zusammenarbeit zwischen den beiden Institutionen gegeben, diese bezog sich jedoch auf die spezifischen Aufgaben oder Rollen, die die jeweiligen Institutionen verkörpern, und nicht auf ein gemeinsames Ziel und Vorgehen wie im Rahmen des Teilprojekts. Mit dem Teilprojekt gewann die Zusammenarbeit an Dynamik und Intensität, sodass diese auch nach Projektende fortgesetzt wird.

Die Informationsveranstaltung „Ihre Chance im Handwerk“

Die Informationsveranstaltung „Ihre Chance im Handwerk“ zielte darauf ab, Arbeitslosen und Arbeitssuchenden die Möglichkeit zu bieten, sich über eine Beschäftigung im Handwerk zu informieren und mit Vertreter*innen von Handwerksbetrieben auszutauschen. Im Zeitraum der Durchführung des Teilprojekts fanden insgesamt vier Informationsveranstaltungen statt. Der Fokus lag auf den Gewerken Bäcker-, Elektro-, Friseur-, Maler-/Lackiererhandwerk sowie Tischlerhandwerk, Sanitär-/Heizung-/Klimatechnik, Kfz-Mechatronik und Gebäudereinigung. An einer Informationsveranstaltung stellten sich immer vier Gewerke vor. Ergänzend zu den Vorstellungen der Gewerke erhielten die Teilnehmenden auch Informationen über die Qualifizierungs- und Umschulungsangebote der Agentur für Arbeit sowie über die Angebote der Handwerksorganisationen. Zudem konnten sich die Teilnehmenden mit den Handwerksbetrieben in einem persönlichen Gespräch austauschen. Das Angebot zum persönlichen Austausch wurde von den Teilnehmenden jedoch nur in eingeschränktem Umfang genutzt; teils wurde dies mit einem mangelnden Interesse an den Gewerken begründet.

Die Ansprache der Arbeitslosen und Arbeitssuchenden erfolgte durch die Agentur für Arbeit; hierbei wurde auf das Prinzip der Freiwilligkeit gesetzt. Zu den Informationsveranstaltungen wurden Kund*innen der Agentur für Arbeit eingeladen. Die Auswahl der Kund*innen erfolgte kriterienbasiert, wobei

ein Kriterium sich auf Vorerfahrungen im Handwerk bezog und somit eine Abweichung von der konzeptionellen Zielgruppendefinition darstellte. Beim Teilnehmendenkreis handelte es sich überwiegend um Männer; bezüglich weiterer Merkmale wie Alter, Schulbildung, Berufsabschlüsse etc. zeigte sich ein heterogenes Bild. Die Teilnahme an der Informationsveranstaltung erfolgte aus unterschiedlichen Motiven: Die Spanne reichte vom Sammeln von Informationen zu einzelnen Berufen über die Möglichkeit, sich den anwesenden Betrieben vorzustellen, bis hin zu einer Bestätigung des eigenen Berufswunsches. Die Ansprache der Handwerksbetriebe erfolgte durch die Handwerksorganisationen. Bei den teilnehmenden Handwerksbetrieben handelte es sich in der Regel um kleine Betriebe mit ca. 25 Mitarbeitenden. Die Motivation der Handwerksbetriebe zur Teilnahme bestand zum einen darin, das Gewerbe vorzustellen, zum anderen darin, potenzielle Mitarbeiter*innen zu finden.

Das Format der Informationsveranstaltung wurde von den Projektbeteiligten insgesamt als positiv bewertet. Als Erfolgsfaktor wurde der Ansatz genannt, dass das Handwerk über sich selbst berichtet hat. Kritisch gesehen wurde vor allem das Verhältnis von Aufwand und Ertrag. Die Durchführung der Veranstaltung war mit einem hohen personellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Diesem Aufwand stand eine geringe Teilnehmendenzahl zwischen 20 und 35 Personen sowie eine überschaubare Anzahl an Vermittlungen in das Handwerk gegenüber. In diesem Zusammenhang wurde die gemeinsame Entscheidung getroffen, das bisherige Format der Informationsveranstaltung nicht mehr fortzuführen.

Die Berufskundeveranstaltung für Fachkräfte der Agentur für Arbeit

Das Ziel der Berufskundeveranstaltung war es, das Wissen der Fachkräfte der Agentur für Arbeit über verschiedene Handwerksberufe zu aktualisieren und aufzuzeigen, wie modern und digital eine Tätigkeit im Handwerk sein kann. Berufsbezogenes Fachwissen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine gute und qualifizierte Berufsberatung. Mit Blick auf die Umsetzung des Teilprojekts bedeutete dies, dass die Fachkräfte fundierte Kenntnisse über die Anforderungen und Zugangsvoraussetzungen von Handwerksberufen sowie über deren Karrieremöglichkeiten benötigten. Da die Berufsorientierung vieler Fachkräfte bereits einige Jahre zurücklag und die Kund*innen in der Agentur für Arbeit nicht mehr nach Berufsgruppen, sondern nach Buchstaben zugewiesen wurden, war davon auszugehen, dass das handwerksbezogene Fachwissen der Fachkräfte nicht mehr den aktuellen Standards entsprach. Daher wurde es als unverzichtbar erachtet, das Fachwissen mittels eines praxisbezogenen Ansatzes zu erneuern.

Während der Projektlaufzeit wurden zwei Veranstaltungen am Standort der Bildungseinrichtung der Handwerkskammer durchgeführt. Die Teilnahme war jeweils freiwillig. Der Ablauf der Veranstaltungen bestand aus einer Podiumsdiskussion, in deren Rahmen einzelne Gewerke vorgestellt wurden, und einer Besichtigung der Lehrwerkstätten mit der Möglichkeit eines persönlichen Austausches mit den dortigen Mitarbeitenden und Auszubildenden.

Das Format der Berufskundeveranstaltung zur Wissensvermittlung wurde von den Projektbeteiligten insgesamt als positiv bewertet. Dass das Handwerk selbst informierte, wurde von den Beteiligten als Erfolgsfaktor bezeichnet. Kritik wurde bezüglich des Verhältnisses Ressourceneinsatz versus Output geäußert. Angesichts der überschaubaren Teilnehmendenzahl bei einem vergleichsweise hohen personellen und zeitlichen Aufwand seitens des Handwerks wurde in diesem Zusammenhang von einem Missverhältnis gesprochen. Vor diesem Hintergrund und angesichts eines sich kaum verändernden Pools an Fachkräften in der Agentur für Arbeit wurde der gemeinsame Entschluss gefasst, die Berufskundeveranstaltung bis auf Weiteres nicht mehr fortzuführen.

Die Bewertung des Teilprojekts „Drehscheibe in Arbeit“ aus Sicht der Projektbeteiligten

Die generelle Bewertung des Teilprojekts durch die Projektbeteiligten fiel überwiegend positiv aus. Bezüglich der Bewertung des konzeptionellen Ziels der Integration von Personen ins Handwerk, die keinen bzw. nur einen marginalen Bezug zum Handwerk haben, waren sich die Beteiligten einig, dass dieses aufgrund der kaum erfolgten Vermittlungen nur in einem sehr begrenzten Umfang erreicht wurde. Unterschiedliche Auffassungen existierten hingegen bezüglich der Frage, ob das Teilprojekt angesichts der Vermittlung von Personen mit Vorerfahrungen im Handwerk als erfolgreich bezeichnet werden kann. Trotz der geringen Größenordnung an Vermittlungen schrieben einige Projektbeteiligte dem Teilprojekt einen Erfolg zu, da aus der Perspektive des Einzelnen betrachtet jede Vermittlung als Erfolg zu bewerten ist. Andere Beteiligte hingegen stuften das Teilprojekt angesichts des verhältnismäßig geringen Outputs – etwa in Form weniger Umschulungsverträge und neu geschaffener Beschäftigungsverhältnisse sowie des damit verbundenen hohen Ressourceneinsatzes – als nicht erfolgreiche Maßnahme ein. Hinsichtlich der weiteren Zielsetzungen – Verbesserung der Kooperation zwischen Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen und Aktualisierung des Fachwissens der Fachkräfte der Agentur für Arbeit – zeigten sich keine Differenzen in der Einschätzung; alle Befragten stuften diese Ziele als erreicht ein. Auch das Ziel der Attraktivitätssteigerung des Handwerks für die teilnehmenden Gewerke wurde nach Ansicht der Befragten erreicht.

Die Erprobung des Teilprojekts führte bei den Projektbeteiligten zu unterschiedlichen Lernerfahrungen. Die zentralen Erkenntnisse der Agentur für Arbeit bestanden darin, dass Handwerksbetriebe dem Kennenlernen der Bewerber*innen mittels eines Praktikums einen hohen Stellenwert zuschreiben, dass der Vorteilsübersetzung bei der Ansprache von Teilnehmenden für eine Veranstaltung eine wesentliche Rolle zukommt und dass Fördermöglichkeiten der Agentur für Arbeit, um u. a. Qualifizierungsdefizite zu beseitigen, gegenüber Teilnehmenden und Handwerksbetrieben deutlich kommuniziert werden müssen. Aus Sicht der Handwerksorganisationen bestand eine wesentliche Lehre darin, dass die Kund*innen der Agentur für Arbeit nur ein bedingtes Interesse an einer Beschäftigung im Handwerk haben. Vor diesem Hintergrund und angesichts der nachlassenden Nachfrage nach Fachkräften sollte bei einer Weiterentwicklung und/oder einem Transfer der Projektidee die Frage nach der Zielgruppe in den Fokus genommen werden. Die Handwerksbetriebe kamen zu der Schlussfolgerung, dass es bei einer Veranstaltung wie der Informationsveranstaltung für Arbeitslose und Arbeitssuchende zielführend ist, die Gewerke nach dem Interesse der Teilnehmenden auszuwählen. Ein solches Matching kann nach Ansicht der Handwerksbetriebe zu höheren Vermittlungsquoten führen.

Fazit

Im Hinblick auf die Klärung der Frage nach den Wirkungen des Teilprojekts zeigt die Evaluation ein differenziertes Bild. Einerseits deuten die vorliegenden Ergebnisse darauf hin, dass die angestrebten Ziele erreicht wurden; andererseits existieren Befunde, die Anlass geben, dies in Bezug auf einzelne Aspekte in Zweifel zu ziehen. Bezüglich des Aspekts der Kooperation von Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen zur gezielten Akquise von Fachkräften durch gemeinsame Aktivitäten und Bereitstellung von Informationen belegen die Ergebnisse der Evaluation eindeutige Wirkungen. Ausschlaggebend dafür war, dass sich die für die Umsetzung des Teilprojekts relevanten Institutionen (Agentur für Arbeit und Handwerksorganisationen) zusammengeschlossen und auf gemeinsame Zielsetzungen verständigt haben. Zudem beruhte die Zusammenarbeit auf verbindlichen Strukturen in Form von regelmäßigen Arbeitstreffen mit einem gleichbleibenden Personenkreis sowie auf klaren Zuständigkei-

ten und einer verbindlich festgelegten Aufgabenverteilung. Mit der Verfolgung gemeinsamer Zielsetzungen wurde für die Umsetzung des Teilprojekts die Basis für eine klare Orientierung (Kohärenz) und hohe Verbindlichkeit gelegt. Die Entscheidungen und das Handeln der Projektbeteiligten wurden an den gemeinsamen Zielen ausgerichtet, was sich in den initiierten Veranstaltungsformaten widerspiegelte. Die klar definierten Ziele haben zu einer objektiven Bewertung des Teilprojekterfolgs durch die Projektbeteiligten geführt, indem Handlungen reflektiert, Handlungsbedarfe identifiziert und entsprechende Modifikationen vorgenommen wurden. Durch die präzise Zuständigkeits- und Aufgabenverteilung in der Umsetzung des Teilprojekts wurde sichergestellt, dass den Beteiligten ihre jeweiligen Betätigungsfelder bekannt waren und hierfür die Verantwortung übernommen wurde. Die Fortführung der Zusammenarbeit zum Thema Fachkräftebedarf im Handwerk nach Beendigung der Projektlaufzeit ist ein Indiz dafür, dass mit dem Teilprojekt eine gute und vertrauensvolle Grundlage für ein partnerschaftliches Handeln außerhalb des Projektkontextes geschaffen wurde. Die Zusammenarbeit ist nicht mehr an das konkrete Teilprojekt gebunden.

In Bezug auf den Aspekt der Fachkräftegewinnung von Arbeitslosen und Arbeitsuchenden, die bislang keinen oder nur einen marginalen Bezug zum Handwerk haben, konnten hingegen keine eindeutigen Wirkungen erzielt werden. Ein möglicher Erklärungsansatz liegt in der abweichenden Zielgruppendefinition durch die Agentur für Arbeit, die sich stärker an etablierten Zuordnungslogiken orientierte und auf Personen mit Vorerfahrungen im Handwerk fokussierte. Dies wich von der ursprünglichen Konzeption ab, die die Erschließung neuer Zielgruppen im Handwerk zum Ziel hatte. Infolge dieser unterschiedlichen Ausrichtungen konnte das innovative Potenzial des Teilprojekts nur eingeschränkt ausgeschöpft werden, was sich auch in der geringen Zahl von Vermittlungen widerspiegelte. Die Anpassung der Zielgruppendefinition durch die Agentur für Arbeit kann als anwendungsorientierte Reaktion auf arbeitsmarktliche Realitäten verstanden werden, die auf eine effizientere Ressourcennutzung zielte. Zudem zeigte sich, dass die Zielgruppendefinition eine breite Streuung aufwies, wodurch der teilnehmende Personenkreis der Informationsveranstaltung sehr heterogen ausfiel. Diese Heterogenität brachte vielfältige Anforderungen mit sich, da unterschiedliche Ausgangslagen auch unterschiedliche Handlungsbedarfe bedingten. Eine passgenaue Ansprache im Rahmen der Veranstaltungen war daher nur bedingt realisierbar. Die Ergebnisse der Evaluation zeigen, dass es insgesamt nur in einem kleinen Umfang gelungen ist, Personen ins Handwerk zu vermitteln. Nicht beziffert werden kann hingegen die Anzahl an Vermittlungen, die indirekt auf das Teilprojekt zurückzuführen sind und sich nicht im System der Agentur für Arbeit abbilden lassen.

Auch für den Aspekt der Fachkräftegewinnung durch spezifische Fachkompetenz der Fachkräfte der Agentur für Arbeit lassen sich keine eindeutigen Wirkungen aufzeigen. Mit der Berufskundeveranstaltung wurde ein Format umgesetzt, um das handwerksbezogene Fachwissen der Fachkräfte der Agentur für Arbeit zu erneuern, was als wesentliche Voraussetzung für eine qualifizierte Beratung im Kontext des Teilprojekts beschrieben wurde. Mittels der Evaluation kann aber nicht belegt werden, in welcher Weise sich die Beratungspraxis durch die Teilnahme an der Berufskundeveranstaltung verändert hat bzw. Vermittlungen in das Handwerk ursächlich auf die vermittelten Veranstaltungsinhalte zurückzuführen sind.

Handlungsempfehlungen

Die Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe in Arbeit“ hat viele Faktoren offengelegt, welche sich positiv oder negativ auf die Umsetzung des Teilprojekts ausgewirkt haben. Aus diesen Erkenntnissen ergeben sich die folgenden Handlungsempfehlungen, die bei der Umsetzung von Projekten zur Erschließung neuer Zielgruppen berücksichtigt werden sollten.

Für die Durchführung eines Projekts bedarf es einer schriftlichen Konzeption, in der Ziele, Zielgruppen und Zuständigkeiten konkret festgelegt sind. Diese dient den Projektverantwortlichen als verbindlicher Rahmen, der nicht nur Transparenz fördert, sondern auch Informationsverlusten vorbeugt, die etwa durch Personalwechsel entstehen könnten.

Die Durchführung eines Projekts erfordert den Zusammenschluss der relevanten Institutionen mit verlässlichen Ansprechpersonen, regelmäßigen Austauschtreffen und transparenter Kommunikation. Dadurch werden eine kontinuierliche Reflexion der Zielsetzungen und eine etwaige Nachsteuerung der Vorgehensweisen ermöglicht.

Für die Ansprache und Rekrutierung von Zielgruppen für Veranstaltungen mit freiwilliger Teilnahme sind insbesondere maßgeschneiderte Instrumente und Vorgehensweisen erforderlich, die auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe abgestimmt sind und die persönlichen Vorteile einer Teilnahme deutlich herausstellen. Dadurch wird nicht nur gewährleistet, dass die Zielgruppe effektiv erreicht wird, sondern auch, dass Missverständnisse durch ein klares Erwartungsmanagement vermieden werden. Auch bei Mitwirkenden (wie zum Beispiel Betrieben) ist die Klärung von Erwartungen im Vorfeld von Relevanz.

Um einen Personenkreis in ein Berufsfeld zu vermitteln, das bisher nicht Teil der beruflichen Orientierung war, ist das praktische Erleben dieses Berufsfeldes entscheidend. Es ermöglicht einen Einblick in die Tätigkeit und weckt das Interesse an diesem Berufsfeld. Hierfür bieten sich Instrumente der beruflichen Orientierung wie beispielsweise Praktika oder Meet & Greet an, wie sie am Übergang von Schule in Ausbildung und Beruf Anwendung finden.

Forschungsbedarf

Mit der Berufskundeveranstaltung wurde ein Format der Wissensvermittlung umgesetzt. Bei der Evaluation ist jedoch offengeblieben, in welcher Weise sich die Beratungspraxis durch die Teilnahme an der Berufskundeveranstaltung verändert hat. Hieraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf. Durch die Einbeziehung der Perspektive der Fachkräfte der Agentur für Arbeit könnten nicht nur Informationen über Mehrwert und Nutzen der Berufskundeveranstaltung gewonnen werden, sondern auch über die Auswirkungen auf Beratung und Vermittlung.

3.2 Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“⁴

Mit dem Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ wurde die Zielsetzung verfolgt, in der Industrie beschäftigte Personen, denen aufgrund von Transformationsprozessen ein Verlust des Arbeitsplatzes droht und die sich daher beruflich neu orientieren müssen, frühzeitig für eine Beschäftigung im Handwerk zu sensibilisieren und ggf. mit vorheriger (Weiter-)Qualifikation als Fachkräfte zu gewinnen. Dazu wurden Arbeitsmarktdrehscheiben umgesetzt, die einen nahtlosen Übergang aus der Industrie in ein neues Beschäftigungsverhältnis im Handwerk ermöglichen sollten – ohne den Umweg über Arbeitslosigkeit. Regional konzentrierte sich die Umsetzung des Teilprojekts schwerpunktmäßig auf die Agenturbezirke Osnabrück (Niedersachsen) und Ahlen-Münster (Nordrhein-Westfalen).

Methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ lag ein Untersuchungsdesign zugrunde, das qualitative Interviews sowie quantitative Analysen umfasste. Um Aussagen über die Zielerreichung sowie darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, das anvisierte Ziel zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz, die den Vorteil hat, treibende Faktoren und Gelingensbedingungen zu identifizieren.

Beschäftigung, Arbeitskräftenachfrage und Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk in den Untersuchungsregionen

Mit Blick auf das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ zeigen die Analysen zur Beschäftigungsstruktur, Beschäftigungsdynamik und Arbeitskräftenachfrage in den relevanten Branchen folgende Kernbefunde: Die beiden Regionen sind insgesamt in durchschnittlichem Maß durch das Produzierende Gewerbe geprägt; dessen Stellenwert ist im Agenturbezirk Osnabrück höher als im Agenturbezirk Ahlen-Münster und in den ländlichen Kreisen Osnabrück und Warendorf deutlich größer als in den dienstleistungsorientierten Städten Osnabrück und Münster. Dieses Muster bestätigt sich sowohl bei der Branchen- als auch bei der Berufsbetrachtung. Im Ergebnis bleibt das Produzierende Gewerbe ein wichtiger Wirtschaftsbereich, der selbst Arbeitskräfte nachfragt. Gleichzeitig ist seine Bedeutung in den vergangenen Jahren rückläufig, sodass auch Freisetzungen möglich sind – insbesondere in den beiden ländlich geprägten Kreisen. Die Nachfrage nach Handwerksberufen macht in beiden Agenturbezirken rund zehn Prozent der gesamten gemeldeten Arbeitskräftenachfrage aus und liegt damit leicht unterhalb des entsprechenden Beschäftigungsanteils. Im Jahr 2024 waren in beiden Bezirken jeweils etwa 1.000 offene Stellen in Handwerksberufen bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet – eine beachtliche Zahl, zumal nicht alle Vakanzen dort erfasst werden. Gleichwohl ist zuletzt, vor allem im Agenturbezirk Osnabrück, ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen. Hinzu kommt, dass mögliche Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk eine weitere Hürde für Übergänge von der Industrie ins Handwerk darstellen können. Die Entgelte im Handwerk liegen im Durchschnitt unter denen der Industrie, wobei

⁴ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse und Befunde siehe den Evaluationsbericht: Kirchmann, Andrea / Schafstädt, Christin (2026). Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“. Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. IAW Policy Reports Nr. 24. August 2026. Tübingen.

die Unterschiede je nach Beruf, Qualifikationsniveau, Tarifbindung und Betriebsgröße deutlich variieren. Lohnunterschiede dürften damit ein relevantes, aber kein pauschal für alle Berufe gleichermaßen wirksames Hemmnis für Arbeitsmarktdrehscheiben aus der Industrie in das Handwerk sein.

Arbeitsmarktdrehscheiben im Teilprojekt: Entstehung, Ziele und Umsetzung

Die Teilnahme an dem Teilprojekt erfolgte im Kontext umfangreicher Personalabbaumaßnahmen in Industrieunternehmen und eines wachsenden Fachkräftebedarfs im Handwerk. Der Handlungsdruck ergab sich damit zum einen aus dem Problem, offene Stellen im Handwerk nicht mehr ausreichend besetzen zu können, und zum anderen aus dem Anliegen, von Entlassung bedrohte Beschäftigte möglichst rasch wieder in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Vor diesem Hintergrund wurde eine Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk als ein naheliegendes Rekrutierungsinstrument betrachtet. Ihre wesentliche Zielsetzung bestand darin, von Freisetzung bedrohte Industriebeschäftigte möglichst früh in neue Beschäftigung zu überführen und zugleich Fachkräfte für das Handwerk zu gewinnen. Die Arbeitsmarktdrehscheibe wurde dabei nicht nur als Vermittlungsformat, sondern auch als Beratungs- und Qualifizierungsangebot verstanden. Im Evaluationszeitraum fanden insgesamt sieben Arbeitsmarktdrehscheiben statt. Ihre Umsetzung erforderte an vielen Standorten einen hohen organisatorischen Aufwand und eine enge Abstimmung innerhalb der Arbeitsagenturen.

Die Veranstaltungen zu den Arbeitsmarktdrehscheiben wurden teils in abgebenden Unternehmen, teils in Agenturen für Arbeit durchgeführt. Beide Orte erwiesen sich unter unterschiedlichen Voraussetzungen als sinnvoll: Das abgebende Unternehmen bot Vorteile durch den geringen Zeit- und Wegeaufwand für die Beschäftigten, während die Agentur für Arbeit vor allem als neutraler Ort Vorteile hatte, da negative Assoziationen mit dem abgebenden Unternehmen vermieden werden konnten. Eine allgemeine Empfehlung für den Veranstaltungsort lässt sich daher nicht ableiten; vielmehr hängt die Wahl vom jeweiligen Kontext ab. Arbeitsmarktdrehscheiben in abgebenden Unternehmen bieten sich insbesondere dann an, wenn diese sehr früh vor Eintritt der Arbeitslosigkeit durchgeführt werden.

Die Ansprache der aufnehmenden Unternehmen zur Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe erfolgte vor allem über den Arbeitgeber-Service. Da sich die Gewinnung von Handwerksbetrieben als schwierig erwies, wurde die Ansprache bewusst auch auf andere Unternehmen ausgeweitet. Die Ansprache der von Freisetzung betroffenen Beschäftigten erfolgte durch die Arbeitsagenturen und je nach Standort schriftlich, telefonisch oder im Rahmen von Informationsveranstaltungen. Als besonders hilfreich wurde eine persönliche und frühzeitige Ansprache bewertet.

Insgesamt wurden die Veranstaltungen im Rahmen der Arbeitsmarktdrehscheiben überwiegend positiv bewertet. Als besondere Stärke des Formats wurde seine Niedrigschwelligkeit hervorgehoben: Es erleichterte den direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Beschäftigten, reduzierte Zugangshürden und wurde damit als praktikables Instrument für einen frühen und unkomplizierten Austausch angesehen.

Das Handwerk als potenzieller Arbeitgeber

Die Umsetzung einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk hängt wesentlich davon ab, ob das Handwerk von Industriebeschäftigten als potenzieller neuer Arbeitgeber in Betracht gezogen wird und ob sich Handwerksbetriebe ihrerseits für die Beschäftigung branchenfremder Arbeitskräfte öffnen. Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, welche Gründe für und welche gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen. Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild: Für eine Beschäftigung im Handwerk sprechen vor allem ein modernes und teils digitales Tätigkeitsfeld, größere

Eigenständigkeit, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie familiennähere und flexiblere Arbeitsbedingungen. In der standardisierten Beschäftigtenbefragung standen zudem insbesondere Arbeitsplatzsicherheit, gute Jobperspektiven und sichtbare Arbeitsergebnisse im Vordergrund. Gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen insbesondere das im Vergleich zur Industrie niedrigere Lohnniveau, körperlich anstrengende Tätigkeiten, belastende Arbeitsbedingungen wie lange Arbeitszeiten oder wechselnde Arbeitsorte sowie Vorbehalte gegenüber einer notwendigen Qualifizierung. Mit Blick auf Handwerksbetriebe kommen zusätzlich Bedenken hinsichtlich fehlender fachlicher Qualifikationen, einer möglichen Unzufriedenheit ehemaliger Industriebeschäftigter und möglicher Auswirkungen auf den Betriebsfrieden hinzu. Insgesamt wird das Handwerk somit einerseits als sicheres und durchaus attraktives Beschäftigungsfeld wahrgenommen, andererseits aber mit niedrigeren Verdienstmöglichkeiten und höheren Belastungen verbunden. Die Attraktivität des Handwerks kann den Ergebnissen zufolge vor allem über materielle und arbeitsorganisatorische Verbesserungen gesteigert werden. An erster Stelle steht dabei die Entlohnung, gefolgt von flexibleren Arbeitszeiten, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie verbesserten Arbeitsbedingungen.

Die Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Befragten

Das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ wurde von den Befragten insgesamt positiv bewertet. Hervorgehoben wurde vor allem, dass damit die Grundlage für Arbeitsmarktdrehscheiben von der Industrie ins Handwerk geschaffen, Vorbehalte auf Seiten des Handwerks teilweise abgebaut und das Handwerk für Industriebeschäftigte als berufliche Perspektive sichtbarer gemacht werden konnten. Zudem stärkte das Teilprojekt aufgrund der überregionalen Drehscheiben die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Arbeitsagenturen. Mit dem Teilprojekt wurde ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung gegangen; dies zeigte sich auch darin, dass die Arbeitsmarktdrehscheibe als Rekrutierungsinstrument in das Portfolio der beteiligten Arbeitsagenturen aufgenommen wurde.

Gleichzeitig fiel die Einschätzung der Zielerreichung ambivalent aus. Quantitativ wurde das Ziel, in größerem Umfang Industriebeschäftigte in das Handwerk zu überführen, nach Aussage der Interviewpersonen nicht erreicht. Als Gründe wurden insbesondere strukturelle Unterschiede zwischen Industrie und Handwerk genannt, etwa bei Verdienst, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen und fachlichen Anforderungen. Hinzu kamen verschlechterte wirtschaftliche Rahmenbedingungen und eine geringe Bereitschaft von Handwerksbetrieben, Personen mit weitergehendem Qualifizierungsbedarf einzustellen.

Als weitere Herausforderungen wurden der Faktor Zeit, der Qualifizierungsbedarf und die begrenzte Teilnahmereitschaft der betroffenen Beschäftigten benannt. Einerseits erschwerten betriebliche Eigeninteressen der abgebenden Unternehmen sowie kurzfristige Personalbedarfe im Handwerk eine frühzeitige Organisation von Arbeitsmarktdrehscheiben. Andererseits wurde deutlich, dass sowohl auf Seiten der Betriebe als auch der Beschäftigten Offenheit für Qualifizierung und berufliche Neuorientierung notwendig ist. Gerade bei den Beschäftigten kann die Hoffnung auf einen Verbleib oder eine Rückkehr in die Industrie dazu führen, dass alternative Perspektiven im Handwerk zunächst kaum in Betracht gezogen werden.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren wurden die konkrete Durchführung der Arbeitsmarktdrehscheibe, ihre Niedrigschwelligkeit sowie eine persönliche und wiederholte Ansprache der Beschäftigten hervorgehoben. Förderlich sind zudem frühzeitige Informationen über geplante Freisetzungen, persönliche Beziehungen und Vertrauen bei der Gewinnung von Handwerksbetrieben sowie sichtbare erfolgreiche Praxisbeispiele, die als Vorbilder für eine weitere Beteiligung dienen könnten. Insgesamt zeigte sich,

dass Arbeitsmarktdrehscheiben zwar ein grundsätzlich sinnvolles Instrument sein können, ihr Erfolg jedoch stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen und der Bereitschaft aller Beteiligten abhängt.

Fazit

Die Evaluation kommt insgesamt zu einem differenzierten Ergebnis. Arbeitsmarktdrehscheiben von der Industrie ins Handwerk werden nicht als vollständige Lösung des Fachkräftemangels verstanden, wohl aber als sinnvolles Instrument, um von Arbeitsplatzverlust betroffenen Beschäftigten neue Perspektiven zu eröffnen und Handwerksbetrieben zusätzliches Arbeitskräftepotenzial zugänglich zu machen. Voraussetzung dafür ist, dass beide Seiten frühzeitig zusammengebracht werden. Zugleich zeigt die Evaluation, dass auf beiden Seiten Veränderungsprozesse erforderlich sind. Auf Seiten der Handwerksbetriebe steht kurzfristiger Personalbedarf häufig einer größeren Offenheit gegenüber noch nicht voll qualifizierten Arbeitskräften entgegen. Auf Seiten der Industriebeschäftigten erschweren insbesondere Lohnunterschiede sowie fortbestehende Vorbehalte gegenüber dem Handwerk einen Wechsel. Die Agentur für Arbeit kann hier eine wichtige Rolle übernehmen, indem sie frühzeitig informiert, berät und die Vorteile eines Wechsels sowie bestehende Fördermöglichkeiten aufzeigt.

Die Frage, ob ein nahtloser Übergang von der Industrie in eine Beschäftigung im Handwerk gelingen kann, ist nach den vorliegenden Ergebnissen quantitativ eher zu verneinen, da nur wenige oder keine Übergänge ins Handwerk stattgefunden haben. Qualitativ zeigen sich jedoch positive Effekte: Die Interessen von Betrieben und Beschäftigten wurden berücksichtigt und die Arbeitsmarktdrehscheiben waren regional verankert. Neben der Frage nach einem nahtlosen Übergang zeigt sich auch, dass Industriebeschäftigte für das Handwerk zwar nur in geringem Umfang gewonnen, aber durchaus sensibilisiert werden konnten. Das Handwerk wurde als berufliche Perspektive sichtbarer, nicht zuletzt durch frühe Information und Beratung durch die Agentur für Arbeit. Auch die Gewinnung von Handwerksbetrieben als aufnehmende Arbeitgeber gelang nur eingeschränkt. Allerdings konnten bei teilnehmenden Betrieben Vorbehalte gegenüber Industriebeschäftigten teilweise abgebaut werden, insbesondere durch Beratung und Informationen zu Fördermöglichkeiten. Eindeutig positiv fällt die Bewertung der Rolle der Agentur für Arbeit aus: Sie erwies sich als zentrale Akteurin, indem sie die Arbeitsmarktdrehscheiben organisierte, einen neutralen Rahmen sicherstellte und ihre Expertise zu Förder- und Unterstützungsinstrumenten systematisch einbrachte.

Insgesamt macht die Evaluation deutlich, dass Arbeitsmarktdrehscheiben zwar nur eingeschränkt zu unmittelbaren Übergängen ins Handwerk geführt haben, wohl aber wichtige qualitative Effekte erzielt werden konnten, etwa die Sichtbarmachung des Handwerks als Alternative, der Abbau von Vorbehalten und die Stärkung der Agentur für Arbeit als zentrale Koordinations- und Beratungsinstanz.

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Evaluation lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen ableiten. Erstens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben nicht auf die unmittelbare Besetzung offener Stellen reduziert werden. Sie sollten vielmehr als früh ansetzender, systematischer und beratungsorientierter Vermittlungsprozess verstanden werden, der Vermittlung, Beratung und Qualifizierungsorientierung miteinander verbindet. Dazu gehört, sowohl aufnehmenden Unternehmen als auch Beschäftigten Informationen zu Förder- und Unterstützungsinstrumenten der Agentur für Arbeit sowie Austauschmöglichkeiten mit deren Mitarbeitenden anzubieten. Zweitens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben so ausgestaltet werden, dass sie den Teilnehmenden einen freiwilligen, selbstbestimmten und niedrigschwelligen Zugang

zu potenziellen Arbeitgebern ermöglichen. Beschäftigte sollten selbst entscheiden können, mit welchen Unternehmen sie in Kontakt treten möchten. Zugleich sollte die Veranstaltung einen geschützten und unverbindlichen Rahmen für erste Gespräche bieten, um Hemmschwellen abzubauen und berufliche (Neu-)Orientierung zu erleichtern. Drittens empfiehlt es sich, aufnehmende Unternehmen frühzeitig über mögliche Qualifizierungsbedarfe potenzieller Bewerber*innen zu informieren und zugleich geeignete Unterstützungs- und Förderangebote der Agentur für Arbeit transparent zu machen. Auf diese Weise können realistische Erwartungen geschaffen, die Teilnahmebereitschaft erhöht und die Offenheit gegenüber einer Einstellung gefördert werden. Viertens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben zielgruppenspezifisch und branchenoffen ausgestaltet werden. Eine ausschließliche Fokussierung auf das Handwerk erscheint nur dann sinnvoll, wenn das abgebende Unternehmen selbst dem Handwerk zuzuordnen ist oder eine hinreichende Passung der betroffenen Beschäftigten zu handwerklichen Tätigkeiten besteht. Andernfalls sollten auch andere aufnehmende Branchen einbezogen werden, um die Vermittlungschancen zu erhöhen. Fünftens sollten abgebende Unternehmen Freisetzungen möglichst frühzeitig und transparent gegenüber der Agentur für Arbeit kommunizieren. Nur wenn die Agentur für Arbeit rechtzeitig eingebunden wird, können passende aufnehmende Unternehmen identifiziert werden, Arbeitsmarktdrehscheiben vorbereitet und betroffene Beschäftigte in einer frühen Phase des Veränderungsprozesses erreicht werden.

3.3 Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“⁵

Das Teilprojekt „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ wurde in der Region Oldenburg unter dem Projektnamen „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ von der Handwerkskammer Oldenburg in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit Oldenburg-Wilhelmshaven durchgeführt. Es widmete sich dem Handlungsfeld der beruflichen Orientierung von Schüler*innen und der Vorbereitung des Übergangs in eine berufliche Ausbildung im Handwerk. Ziel des Teilprojekts war es, Schüler*innen Einblicke in ausgewählte Berufsfelder des Handwerks zu ermöglichen und dadurch mehr Sicherheit bei der Berufswahl zu fördern, um das Risiko eines späteren Ausbildungsabbruchs zu verringern.

Methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ lag ein Untersuchungsdesign zugrunde, das qualitative Interviews sowie quantitative Analysen umfasste. Um Aussagen über die Zielerreichung und darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, das anvisierte Ziel zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz, die den Vorteil hat, treibende Faktoren und Gelingensbedingungen zu identifizieren.

⁵ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse und Befunde siehe den Evaluationsbericht: Schafstädt, Christin/Kirchmann, Andrea (2026). Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Neue Konzepte der Berufsorientierung in Zeiten der digitalen Transformation“ im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“. Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. IAW Policy Report. August 2026. Tübingen.

Auszubildende und Ausbildungsplätze in der Untersuchungsregion

Die quantitativen Analysen zeigen, dass die Zahl der potenziellen Auszubildenden in den vergangenen Jahren zurückgegangen ist. Besonders im Sekundarbereich I – dem für das Handwerk wichtigsten Rekrutierungspool – ist die Zahl der Schulabsolvent*innen deutlich gesunken. Parallel dazu hat sich auch die Zahl der bei der Bundesagentur für Arbeit registrierten Bewerber*innen um Ausbildungsplätze verringert, während der Anteil der unversorgten Bewerber*innen im Handwerk insgesamt deutlich zugenommen hat. Dies deutet auf zunehmende Passungsprobleme zwischen den Qualifikationen und Erwartungen der Bewerber*innen und den Anforderungen der Betriebe hin.⁶ Auf der Nachfrageseite zeigt sich, dass die betriebliche Nachfrage nach Auszubildenden im Handwerk und insbesondere in den drei Zielberufen des Teilprojekts – Kfz-Mechatroniker*in, Elektroniker*in für Energie- und Gebäudetechnik sowie Anlagenmechaniker*in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik – in den vergangenen Jahren stark gestiegen ist. Besonders im Agenturbezirk Oldenburg-Wilhelmshaven ist der Zuwachs an gemeldeten Ausbildungsstellen überdurchschnittlich hoch. Gleichzeitig bleiben jedoch immer mehr dieser Ausbildungsstellen unbesetzt. Insgesamt ergibt sich damit ein zwiespältiges Bild: Einerseits bestehen stabile bis wachsende Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk und ein anhaltend hohes Interesse der Betriebe an der Ausbildung eigener Fachkräfte. Andererseits nimmt das Angebot potenzieller Auszubildender ab und die Passung zwischen Angebot und Nachfrage verschlechtert sich. Dies unterstreicht die hohe Relevanz des Teilprojekts, das einen Beitrag dazu leisten soll, Schüler*innen gezielter für eine Ausbildung im Handwerk zu gewinnen und so die bestehenden Fachkräfteengpässe perspektivisch zu mindern.

„VIP – Vorbereitet ins Praktikum“ – Entstehungsgeschichte und Konzept

Das Teilprojekt war als modellhaftes Vorhaben konzipiert, das an der Schnittstelle von Schule, Berufsberatung und Handwerksbetrieben ansetzte. Aus Sicht der Projektbeteiligten sollte das Projekt eine Lücke in der beruflichen Orientierung schließen, da die reguläre Berufsberatung aufgrund ihres breiten Auftrags und ihrer Neutralitätsverpflichtung nur begrenzt spezifisch auf handwerkliche Berufsfelder eingehen konnte. Das Teilprojekt verfolgte daher das Ziel, Schüler*innen durch Informationsvermittlung, praktische Erfahrungen und eine gezielte Begleitung einen vertieften Einblick in ausgewählte handwerkliche Berufe zu ermöglichen. Dabei sollte nicht nur das Interesse am Handwerk gestärkt, sondern auch die Berufswahl transparenter gestaltet und die Bedeutung des Handwerks im Kontext der energetischen Transformation sichtbar gemacht werden. Zentral für die Konzeption war die Annahme, dass Praktika eine Schlüsselfunktion im beruflichen Orientierungsprozess einnehmen. Entsprechend sollten Schüler*innen nicht nur Praktika absolvieren, sondern auch auf diese vorbereitet und währenddessen begleitet werden; zugleich sollten Handwerksbetriebe für eine qualitativ angemessene Durchführung sensibilisiert werden. Das Projekt war bewusst auf ausgewählte Zielgruppen und drei handwerkliche Berufe mit Bezug zur energetischen Wende fokussiert. Zudem war es als modular und flexibel angelegtes Vorhaben konzipiert, das an unterschiedliche schulische Bedarfe angepasst und im Verlauf der Projektjahre wellenförmig auf weitere Schulen ausgeweitet werden sollte. Die Konzeption wurde von Agentur für Arbeit und Handwerkskammer gemeinsam entwickelt und umfasste neben der Kontaktaufnahme mit Schulen, Betrieben und weiteren Institutionen auch Workshops,

⁶ Eine ausführliche Diskussion dieser Passungsprobleme findet sich in Boockmann, Bernhard/Bührle, Elisa/Koch, Andreas/Kugler, Philipp (2025). Nachwuchspotenzial im Übergangsbereich Schule/Beruf. IMPULS Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik. Frankfurt am Main.

Meet-and-Greet-Formate, Betriebsbesichtigungen sowie Praktika. Da die Umsetzung nicht allein mit den regulären Ressourcen der beteiligten Institutionen möglich erschien, wurde ergänzend eine Projektförderung eingeworben, mit der eine eigene Projektstelle bei der Handwerkskammer geschaffen wurde.

Die Umsetzung von „VIP – Vorbereitet ins Praktikum“

Die Verankerung des Projekts an den Schulen wurde maßgeblich durch einen verzögerten und nur unzureichend vorbereiteten Projektstart erschwert. Die verspätete Bewilligung der Fördermittel, die späte Besetzung der Projektstelle sowie ein früher Personalwechsel führten dazu, dass konzeptionelle Ausarbeitung, betriebliche Akquise und schulische Abstimmung parallel und unter Zeitdruck erfolgen mussten. Dadurch wurde das Projekt an den Schulen zunächst als wenig konkret und nur begrenzt anschlussfähig wahrgenommen. Zugleich wurde deutlich, dass die Integration eines zusätzlichen Angebots in den eng getakteten Schulalltag nur mit erheblichem Vorlauf, klarer Planung und frühzeitiger Abstimmung gelingen kann. Die Projektumsetzung wurde durch mehrere strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen erheblich erschwert. Dazu zählten insbesondere personelle Engpässe, fehlende Vertretungsstrukturen, ein breites Aufgabenspektrum der Projektstelle sowie lange Fahrzeiten im Kammerbezirk. Zugleich zeigte sich, dass die Gewinnung von teilnehmenden Schüler*innen nur begrenzt gelang, was auf die wenig konkrete Ausgestaltung der Informationsveranstaltungen, das eingeschränkte Berufsspektrum, fehlende elterliche Einwilligungen und die geringe Praxisnähe der Ansprache zurückgeführt wurde. Auch die Einbindung von Eltern und Handwerksbetrieben erwies sich als schwierig: Eltern konnten nur schwer erreicht werden, während die Mitwirkung von Betrieben durch geringe Verbindlichkeit, knappe Ressourcen und begrenzte Teilnahmebereitschaft eingeschränkt blieb. Hinzu kam, dass Praktika nur in begrenztem Umfang begleitet werden konnten und außerschulische Formate wie Betriebsbesichtigungen organisatorisch kaum realisierbar waren. Die Zusammenarbeit der Projektbeteiligten war durch eine nur begrenzte operative Einbindung der Berufsberater*innen sowie unzureichend geregelte Kommunikations- und Abstimmungsstrukturen geprägt. Obwohl die Berufsberater*innen aufgrund ihrer etablierten Kontakte zu den Schulen als Türöffner und zentrale Schnittstelle fungierten, war die Kommunikation zum weiteren Projektverlauf nicht durchgängig sichergestellt. Dies führte dazu, dass sie gegenüber den Schulen als Ansprechpersonen auftraten, ohne in allen Phasen ausreichend auskunftsfähig zu sein, was teilweise als belastend und konfliktträchtig erlebt wurde. Rückblickend wurde daher die Notwendigkeit klarer Kommunikationswege, regelmäßiger Abstimmungen und eines verbindlichen Ablaufplans betont, um Informationsverluste zu vermeiden und die Zusammenarbeit zwischen Schulen, Berufsberatung und Handwerkskammer verlässlicher zu gestalten.

Bewertung der Projektumsetzung und zentrale Lehren

Die grundlegende Projektidee wurde von den Projektbeteiligten überwiegend positiv bewertet, insbesondere mit Blick auf die Fachkräftegewinnung, die Bedeutung von Praktika für den Zugang zum Handwerk und die Unterstützung der energetischen Transformation. Zugleich blieb die Reichweite des Teilprojekts mit 21 realisierten Praktika und einer Umsetzung an nur sechs Schulen deutlich hinter den ursprünglichen Erwartungen zurück. Als zentrale Ursachen hierfür wurden vor allem unzureichende finanzielle und personelle Ressourcen, die Überlagerung von Konzeptentwicklung und operativer Umsetzung sowie eine zu geringe institutionelle und strukturelle Verankerung an den Schulen benannt. Als wesentliche Lehren wurden daher die Notwendigkeit einer besseren Ressourcenausstattung, einer

stärkeren Kooperation der beteiligten Institutionen, einer frühzeitigen Einbindung der Schulen sowie einer realistischeren zeitlichen Planung und Laufzeit hervorgehoben.

Fazit

Die zentralen Befunde der Evaluation zeigen, dass dem Projektansatz in Bezug auf seine Kernziele keine eindeutige Wirkung zugeschrieben werden konnte. Weder beim Ziel, Interesse an einer Ausbildung im Handwerk zu wecken, noch bei der Vermittlung von Einblicken in ausgewählte Berufsfelder oder bei der Förderung von Handlungssicherheit in der Berufswahl konnten klare Wirkungen nachgewiesen werden. Als begrenzende Faktoren erwiesen sich insbesondere die nur eingeschränkt praxisnahe Ausgestaltung der Informationsveranstaltungen, die fehlende nachhaltige Kooperation zwischen Schulen und Betrieben, die geringe Einbindung der Eltern sowie die nur begrenzte Passung des Projekts zu individuellen Orientierungsprozessen. Zugleich wurde deutlich, dass praktische Erfahrungen für berufliche Orientierung zentral sind und dass das Projekt zumindest punktuell sensibilisierende Effekte entfalten konnte, etwa durch die stärkere Sichtbarkeit des Handwerks im schulischen Kontext.

Handlungsempfehlungen

Aus den Evaluationsergebnissen leiten sich zentrale Handlungsempfehlungen für zukünftige schulbezogene Projekte ab: Im Mittelpunkt stehen dabei die frühzeitige und verbindliche Einbindung von Schulen als Kooperationspartner, die verbindliche Organisation der Zusammenarbeit auf operativer Ebene, die Nutzung vorhandener schulischer Strukturen, eine realistische Ressourcen- und Personalplanung sowie eine langfristige konzeptionelle Vorbereitung. Darüber hinaus wird die Notwendigkeit gesehen, Module und Formate frühzeitig auf ihre schulische Praxistauglichkeit zu prüfen, praxisnahe Elemente stärker in den Mittelpunkt zu rücken, die Mitwirkung von Betrieben verbindlicher abzusichern sowie Kontinuität, Verlässlichkeit und ein systematisches Risikomanagement in der Umsetzung sicherzustellen. Insgesamt zielen die Empfehlungen darauf, die Passung zukünftiger Projekte zu schulischen Rahmenbedingungen zu verbessern und ihre Umsetzung verlässlicher und wirksamer zu gestalten.

3.4 Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“⁷

Das Teilprojekt „Digitale Transformation von Betrieben“ 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. Regional fokussierte sich das Teilprojekt auf den Agenturbezirk Lüneburg-Uelzen und wurde

⁷ Für eine ausführliche Darstellung der Ergebnisse und Befunde siehe den Evaluationsbericht: Reiner, Marcel/Scheu, Tobias (2026). 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. IAW Policy Report Nr. 22. August 2026. Tübingen.

von der Agentur für Arbeit Lüneburg-Uelzen in Kooperation mit der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade umgesetzt.

Methodisches Vorgehen

Die Evaluation des Teilprojekts nutzte 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 an der Umsetzung des Teilprojekts beteiligten Institutionen 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 geführt, die sich auf acht Interviews mit den 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. Insgesamt gaben sie vielschichtige und detaillierte Einblicke in die Umsetzung, Herausforderungen und Wirkungen des Teilprojekts. Ergänzend wurden statistische Daten zur Beschreibung des Arbeitsmarkts und der Entwicklungen im Handwerk herangezogen. Ein zweites zentrales Element der Evaluation war 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. Zeitungsinserte) 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 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. Insbesondere 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 zur 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.

4 Schlussfolgerungen

Aus den Befunden der Evaluation lassen sich teilprojektübergreifend zentrale Handlungsempfehlungen ableiten. Diese berücksichtigen sowohl wiederkehrende Herausforderungen als auch förderliche Faktoren und erfolgreiche Ansätze in der Konzeption, Steuerung und Umsetzung der Teilprojekte und richten den Blick auf strukturelle Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Durchführung vergleichbarer Vorhaben von Bedeutung sind. Deutlich wird dabei, dass der Projekterfolg nicht allein von der inhaltlichen Ausgestaltung einzelner Maßnahmen abhängt, sondern maßgeblich auch von einer frühzeitigen konzeptionellen Klärung, verlässlichen Kooperationsstrukturen, einer realistischen Ressourcenplanung sowie einer zielgruppen- und kontextsensiblen Umsetzung bestimmt wird. Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden übergreifende Handlungsempfehlungen formuliert, die Anknüpfungspunkte für die Planung und Umsetzung zukünftiger Vorhaben bieten.

Projekte frühzeitig konzeptionell rahmen und realistisch vorbereiten

Teilprojektübergreifend zeigt sich, dass Projekte bereits vor Beginn einen klaren konzeptionellen Orientierungsrahmen benötigen, in dem Ziele, Zielgruppen, Zuständigkeiten, Rollen und Erwartungen der beteiligten Institutionen verbindlich geklärt werden. Bei Vorhaben mit offenem und experimentellem Modellcharakter sollte dieser Rahmen jedoch keine starre Festlegung der konkreten Umsetzung vorgeben, sondern bewusst Spielräume für eine bedarfsorientierte Weiterentwicklung, Erprobung und Anpassung vorsehen. Dabei sollte zugleich transparent bestimmt werden, welche Elemente verbindlich sind und in welchen Bereichen eine flexible Ausgestaltung explizit erwünscht ist. Eine solche Klärung ist nicht nur für die inhaltliche Ausrichtung bedeutsam, sondern auch für die Steuerbarkeit des Projekts, die Vermeidung von Informationsverlusten und den Umgang mit personellen Wechseln. Zugleich macht die Gesamtschau der Teilprojekte deutlich, dass die Umsetzbarkeit eines Vorhabens frühzeitig geprüft werden muss. Hierzu gehört, mögliche Hürden, Schnittstellenprobleme und Risiken bereits in der Vorbereitungsphase zu identifizieren, realistische Entwicklungs- und Umsetzungsziele zu formulieren und zu prüfen, ob Projektumfang, Projektarchitektur und vorgesehene Handlungsspielräume mit den institutionellen Bedingungen vor Ort vereinbar sind. Eine tragfähige Projektvorbereitung umfasst daher nicht nur die Entwicklung eines hinreichend flexiblen Konzepts, sondern auch eine realistische Einschätzung der Machbarkeit.

Ressourcen und Umsetzungskapazitäten verbindlich absichern

Ein zentrales teilprojektübergreifendes Ergebnis besteht darin, dass der Erfolg eines Vorhabens wesentlich davon abhängt, ob personelle und finanzielle Ressourcen in einem angemessenen Verhältnis zu den Anforderungen des Projekts stehen. Dort, wo personelle Kapazitäten zu knapp bemessen waren, Zuständigkeiten unklar blieben oder zusätzliche Aufgaben parallel zur eigentlichen Projektarbeit bewältigt werden mussten, entstanden Belastungen, Verzögerungen und Brüche in der Umsetzung. Dies verweist darauf, dass Ressourcen nicht als nachgelagerte Frage behandelt werden dürfen, sondern als konstitutive Voraussetzung der Projektumsetzung. Erforderlich sind daher eine realistische Personalplanung, die den tatsächlichen Kommunikations-, Koordinations- und Umsetzungsaufwand berücksichtigt, eine angemessene Sachmittelausstattung sowie klare Regelungen zur Verantwortlichkeit für die Bereitstellung von Ressourcen. Darüber hinaus sollte auch Kontinuität von Beginn an mitgedacht werden, etwa durch Vertretungsregelungen und Verfahren, die den Projektverlauf auch bei personellen Ausfällen absichern.

Kooperationen verbindlich organisieren und vorhandene Strukturen konsequent nutzen

Die verschiedenen Teilprojekte machen deutlich, dass erfolgreiche Umsetzung wesentlich auf funktionierende Kooperationsbeziehungen angewiesen ist. Diese entstehen jedoch nicht von selbst, sondern müssen aktiv organisiert werden. Notwendig sind verlässliche Ansprechpersonen, transparente Kommunikationswege, regelmäßige Austauschformate und eine kontinuierliche Abstimmung zwischen den Projektbeteiligten. Gleichzeitig zeigt sich, dass Projekte dort auf besondere Schwierigkeiten stoßen, wo sie als zusätzliche, von bestehenden Routinen entkoppelte Formate umgesetzt werden sollen. Für eine nachhaltige Verankerung ist es daher sinnvoll, vorhandene institutionelle Strukturen, bereits etablierte Formate und bestehende Kooperationsbeziehungen systematisch zu nutzen, anstatt neue Parallelstrukturen aufzubauen. Dies reduziert nicht nur den Abstimmungsaufwand, sondern erhöht auch die Anschlussfähigkeit der Maßnahmen an den Arbeitsalltag der beteiligten Institutionen. Besonders relevant ist dies in Kontexten, in denen Projekte mit Schulen, Betrieben oder anderen stark eingebundenen Institutionen zusammenarbeiten, deren Abläufe nur begrenzt flexibel sind.

Projekte zielgruppengerecht, niedrigschwellig und praxisnah ausgestalten

Übergreifend zeigt sich, dass Projekte nur dann wirksam werden können, wenn sie an den konkreten Lebenslagen, Bedarfen und Handlungslogiken ihrer Zielgruppen ansetzen. Dies betrifft sowohl die unmittelbaren Zielgruppen als auch mitwirkende Organisationen wie Betriebe, Schulen oder Unternehmen. Eine adressatengerechte Ansprache, verständliche Kommunikation, klare Erwartungskklärung und ein erkennbarer Nutzen der Teilnahme sind zentrale Voraussetzungen dafür, dass Angebote überhaupt angenommen werden. Hinzu kommt, dass praktische und erfahrungsbezogene Formate vielfach wirksamer erscheinen als rein informative oder abstrakte Zugänge. Praktisches Erleben, konkrete Einblicke und unmittelbare Kontaktmöglichkeiten ermöglichen nicht nur einen besseren Zugang zu Themen und Tätigkeitsfeldern, sondern können auch dazu beitragen, Unsicherheiten, stereotype Vorstellungen oder Vorbehalte abzubauen. Die Teilprojekte zeigen, dass Praxisnähe, Anschaulichkeit und niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten für den Erfolg künftiger Maßnahmen von besonderer Bedeutung sind.

Kontextsensibilität, Verlässlichkeit und lernorientierte Begleitung stärken

Ein weiteres zentrales Ergebnis ist, dass Projekte nur dann tragfähig umgesetzt werden können, wenn sie die institutionellen und organisatorischen Bedingungen ihres jeweiligen Kontexts systematisch berücksichtigen. Maßnahmen müssen an Zeitlogiken, Routinen, Zuständigkeiten und Entscheidungsspielräume der beteiligten Institutionen angepasst sein, damit sie im Alltag tatsächlich umsetzbar bleiben. Ebenso wichtig ist Verlässlichkeit in der Durchführung: Gerade in eng getakteten Kontexten können ausgefallene oder verschobene Schritte häufig nicht ohne Weiteres nachgeholt werden. Daraus folgt, dass Projekte nicht nur langfristig geplant, sondern auch kontinuierlich und lernorientiert begleitet werden sollten. Bei Projekten mit einem offenen Modellcharakter dient eine solche Begleitung nicht der zentralen Steuerung einzelnen Umsetzungsschritte, sondern der gemeinsamen Reflexion, der Wissenssicherung und der frühzeitigen Bearbeitung auftretender Herausforderungen. Hierzu können Monitoring, regelmäßige Zielreflexionen und die systematische Nutzung von Erfahrungen aus der laufenden Umsetzung beitragen. Dabei sollte ausreichend Raum für eine eigenständige und bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Projekte erhalten bleiben.

Für den Transfer in andere Regionen lassen sich die übergreifenden Handlungsempfehlungen zu fünf zentralen Hebeln verdichten. Diese sind nicht als ein starres Übertragungsmodell zu verstehen. Vielmehr sollten die bewährten Grundprinzipien beibehalten und ihre konkrete Ausgestaltung an regionale Strukturen, Bedarfe und Handlungsspielräume angepasst werden. Die folgende Abbildung 4.1 zeigt, an welchen Punkten bei der Planung und Umsetzung angesetzt werden kann.

Abbildung 4.1: Transfer in andere Regionen – Zentrale Transferhebel im Überblick

Transferhebel	Zentrale Ansatzpunkte
Projektrahmen schaffen Gemeinsame Orientierung herstellen und zugleich Entwicklungsspielräume sichern	• Ziele, Zielgruppen, Rollen und Zuständigkeiten frühzeitig klären • Verbindliche Vorgaben und flexible Gestaltungsspielräume unterscheiden • Machbarkeit, Risiken und Schnittstellen vorab prüfen
Ressourcen absichern Die tatsächliche Umsetzbarkeit personell, zeitlich und finanziell gewährleisten	• Personal-, Zeit- und Finanzbedarf realistisch kalkulieren • Kommunikations- und Koordinationsaufwand ausdrücklich berücksichtigen • Vertretungsregelungen und Verfahren zur Sicherung von Kontinuität vorsehen
Kooperationen organisieren Verbindliche Zusammenarbeit schaffen und vorhandene Strukturen nutzen	• Feste Ansprechpersonen und klare Kommunikationswege benennen • Regelmäßige Austausch- und Abstimmungsformate etablieren • Bestehende Netzwerke, Routinen und Kooperationsbeziehungen einbinden
Angebot passgenau gestalten Zugänge erleichtern und einen erkennbaren Nutzen für die Beteiligten schaffen	• Bedarfe, Lebenslagen und Handlungslogiken der Zielgruppen berücksichtigen • Nutzen, Erwartungen und Beteiligungsmöglichkeiten transparent kommunizieren • Niedrigschwellige und praxisnahe Formate ermöglichen
Umsetzung lernorientiert begleiten Verlässlichkeit sichern und Erfahrungen für die Weiterentwicklung nutzen	• Maßnahmen an Routinen, Zeitlogiken und Entscheidungswege anpassen • Fortschritte und Herausforderungen regelmäßig gemeinsam reflektieren • Erfahrungen dokumentieren und bei Bedarf bedarfsorientiert nachjustieren

Quelle: Eigene Darstellung 2026.

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