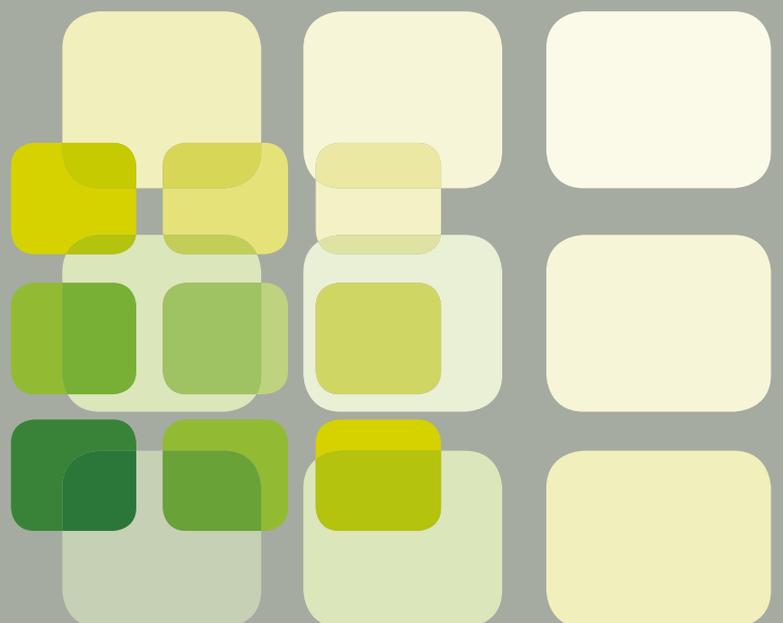


Immobilienbetreuung mit System

Ein Praxishandbuch
zur Entwicklung und Umsetzung

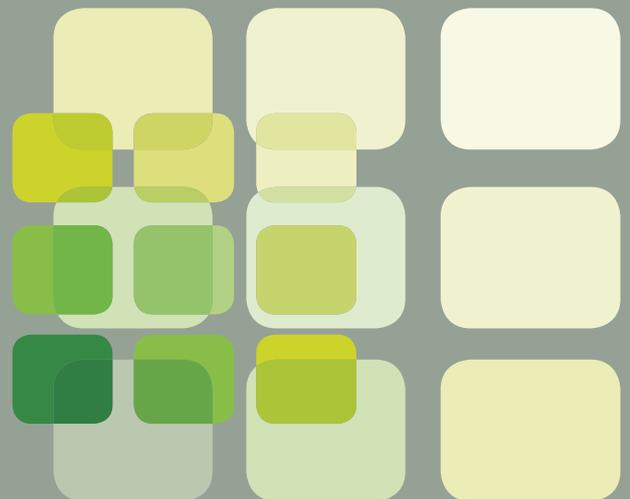
BIWAQ-Projekt „WorkIn 45plus Potsdam – Qualifizierung zum/zur
systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/-in“



Herausgegeben von ProPotsdam Facility Management GmbH

WorkIn 45plus Potsdam Qualifizierung zum/zur systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/-in

Ein Projekt der ProPotsdam Facility Management GmbH, gefördert aus dem ESF-Bundesprogramm „Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ)“. BIWAQ ist eine Ergänzung des Städtebauprogramms „Soziale Stadt“ und hat das Ziel, die Wohn- und Lebensbedingungen in Stadtquartieren zu verbessern und der sozialen Spaltung entgegenzuwirken.



Projekt-Team

Ursula Blankenburg • Mareike Feldpausch • Thomas Hartmann • Wolfgang H. Serbser • Falko Tesch • Sigrid Wölfing • Gudrun Wünsche

Dieses Vorhaben wird aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und aus Mitteln des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Instrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

Druck: DRK Behindertenwerkstätten Potsdam gGmbH



EUROPÄISCHE UNION



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz,
Bau und Reaktorsicherheit



PROPOTSDAM
Facility Management

WorkIn Potsdam

www.workin-potsdam.de

Projektträger

ProPotsdam Facility Management GmbH

Pappelallee 4

14469 Potsdam

www.propotsdam.de

In Zusammenarbeit mit

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

www.tamen.de

Dr. Wolfgang H. Serbser

Unternehmensberatung - Projektentwicklung

Wissenschaftliche Begleitung PROWB

serbser@prowb.de

Internationaler Bund (IB)

Verbund Brandenburg FIZ Potsdam

www.internationaler-bund.de

ABW-Kreuzberg e.V.

www.abw-kreuzberg.de

Potsdam, September 2014

2. unveränderte Auflage 2018

Inhalt

Seite: 3 | 0 Einführung

Seite: 7 | 1 Immobilienbetreuung – Herausforderungen und Entwicklungen

Seite: 7 | 1.1 Zur demografischen Transformation und technischen Entwicklung

Seite: 9 | 1.2 Zur Struktur der Immobilienunternehmen in Berlin und Brandenburg Ergebnisse aus der Bedarfsanalyse

Seite: 14 | 1.3 Zum Personalbedarf – Ergebnisse aus der Bedarfsanalyse

Seite: 24 | 2 Das Curriculum

Seite: 24 | 2.1 Immobilienbetreuung mit System

Seite: 26 | 2.2. Das Curriculum WorkIn Potsdam

Seite: 29 | 2.3 Die handwerklichen Fachbausteine

Seite: 38 | 2.4 Die theoretischen Fachbausteine und überfachlichen Inhalte

Seite: 42 | 2.5 Fachbaustein Dienstleistungsteams

Seite: 44 | 2.6 Die Praxisbausteine

Seite: 45 | 2.7 Didaktik und Methodik

Seite: 50 | 3 Die Qualifizierung von Arbeitslosen - das Umsetzungsbeispiel WorkIn Potsdam

Seite: 51 | 3.1 Teilnehmer/-innen der Qualifizierung

Seite: 52 | 3.2 Frauen in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung

Seite: 55 | 3.3 Akquisition der Teilnehmer/-innen

Seite: 57 | 3.4 Gute Ansätze für eine erfolgreiche Entwicklung und Vermittlung im Projekt

Seite: 61 | 3.5 Das Team und die Kooperationspartner

Seite: 64 | 3.6 Ziele und Ergebnisse der Vermittlung in Arbeitsverhältnisse

Seite: 69 | 3.7 Die Zertifizierung des Curriculums – ein Ansatz der Verstetigung des Projekts

Seite: 73 | 3.8 Die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen

Seite: 74 | 4 Betriebsunterhalt - Ausbildung nach Schweizer Vorbild - Betriebsunterhalt Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis Fachfrau / Fachmann Betriebsunterhalt EFZ

Seite: 81 | 5 Unternehmensnetzwerke im Quartier

Seite: 81 | 5.1 Lokale Ökonomie im Kontext des BIWAQ-Projektes WorkIn Potsdam: worüber reden wir?

Seite: 83 | 5.2 Bestandserhebung im Quartier und im Umfeld

Seite: 84 | 5.3 Die Analyse der lokalen Unternehmenslandschaft

Seite: 89 | 5.4 Unternehmenskooperationen zur Schaffung und Sicherung von Beschäftigung im Quartier

Seite: 92 | 5.5 Der Aufbau des Unternehmensnetzwerks

Seite: 94 | 5.6 Organisation von Kooperationen und Netzwerken im Quartier

Seite: 99 | 5.7 Nachhaltigkeit des Netzwerks

Anhänge

Anhang 1 - Das Projekt WorkIn Potsdam

Anhang 2 – Das Curriculum

Anhang 3 – Bildungsplan Betriebsunterhalt

0 Einführung

Inhalte und Kontext dieses Handbuchs

Ziele und Intentionen des Programms BIWAQ

Das vorliegende Handbuch ist ein Ergebnis des Projektes *WorkIn 45plus Potsdam – Qualifizierung zum/zur systemorientierten Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuer/-in*, das im Rahmen des Bundesprogramms *BIWAQ – Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier* für die Laufzeit vom 15.11.2011 bis zum 31.10.2014 aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und aus Mitteln des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung / Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit gefördert wurde. Träger des Projektes war die ProPotsdam Facility Management GmbH, ein Tochterunternehmen des kommunalen Unternehmensverbundes ProPotsdam GmbH.

Das Programm BIWAQ ergänzt als stadt- bzw. quartiersbezogenes Arbeitsmarktprogramm die Investitionen des Städtebauförderungsprogramms *Soziale Stadt – Investitionen im Quartier* des Bundes. Mit den BIWAQ-Projekten soll durch die Umsetzung von Konzepten, in denen Arbeitsförderung, Bildung und Stärkung der lokalen Ökonomie verbunden werden, die soziale Situation der Bewohnerinnen und Bewohner der städtebaulich, wirtschaftlich und sozial benachteiligten Stadtquartiere verbessert werden. Insbesondere sollen Menschen, die auf Transferleistungen angewiesen sind, neue berufliche Perspektiven eröffnet werden.

Intentionen und Ziele des Projektes WorkIn Potsdam

Das Projekt WorkIn Potsdam hatte seinen Sitz im Potsdamer Stadtteil Drewitz, Projektgebiet waren die drei Gebiete in Potsdam, die zum deutschen Städtebauförderungsprogramm *Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Soziale Stadt* gehören bzw. gehörten. Alle drei Gebiete Am Stern, Drewitz und Schlaatz sind Wohngebiete mit überwiegend industrieller Bauweise, sogenannte „Plattenbausiedlungen“, Am Stern stammt aus den 70er Jahren, Schlaatz und Drewitz wurden in den 80er Jahren gebaut.

Die soziale Situation in diesen Stadtteilen ist durch einen hohen Anteil von Arbeitslosen und Haushalten mit Transfereinkommen gekennzeichnet. 2012/2013 lag die Arbeitslosenquote mit 12,1 Prozent in Drewitz, 8 Prozent am Stern und 14, 5 Prozent im Schlaatz praktisch doppelt so hoch wie im Potsdamer Durchschnitt mit 6 Prozent. Zudem weisen die Stadtteile Drewitz und Schlaatz eine für Potsdam sehr hohe Ausländerquote auf. In Potsdam gesamt lag der Ausländeranteil 2012/2013 bei 4,8 Prozent, in Drewitz bei 10 Prozent und im Schlaatz bei 13 Prozent. Hinzu kommt noch ein deutlicher Anteil an Einwohner/-innen mit Migrationshintergrund, vor allem aus Osteuropa, die einen deutschen Pass besitzen und deren Anzahl nicht beziffert werden kann.

Die monofunktionale Ausrichtung der Stadtteile auf Wohnen bietet nur geringe Möglichkeiten für gewerbliche Entwicklung, entsprechend gering ist das Arbeitsplatzangebot in den Quartieren. Die prekären Lebenslagen befördern die Desintegration, missbräuchliche Nutzungen und Zerstörungen beeinträchtigen die Lebensqualität aller Bewohner/-innen. In Drewitz soll das Image des problembehafteten Stadtteils mit einer energetischen Sanierung des Wohnungsbestands und einer nachhaltigen Aufwertung des gesamten Quartiers durch den Umbau zur *Gartenstadt Drewitz* überwunden werden.

Ziel und Aufgabe des Projektes war es, einen Beitrag zu den integrierten Entwicklungskonzept festgelegten Leitzielen und Maßnahmen zu leisten. Als Beitrag im Bereich lokale Wirtschaft, Arbeit und Beschäftigung wird dort, vor dem Hintergrund der überdurchschnittlich hohen Arbeitslosigkeit, Maßnahmen zur Qualifizierung und Heranführung Arbeitsloser an den Arbeitsmarkt eine hohe Bedeutung zugemessen. Handlungsbedarf besteht auch bei der Schaffung lokaler Erwerbsmöglichkeiten.

Ziele des Projekts

- Qualifizierung im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung von mindestens 30 langzeitarbeitslosen Frauen und Männern im Alter 45plus – überwiegend aus den Quartieren der Sozialen Stadt Am Stern/Drewitz und Schlaatz. Erhöhung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und ihrer Vermittlungschancen auf den 1. Arbeitsmarkt.
- Vermittlung von mindestens 20 Teilnehmenden in den 1. Arbeitsmarkt.
- Steigerung der Attraktivität des männerdominierten Bereichs der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung auch für Frauen.
- Weiterentwicklung bestehender Qualifizierungsinhalte zu einem den Erfordernissen der Wohnungswirtschaft im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung entsprechenden Curriculum für eine Anpassungsqualifizierung Arbeitsloser, Weiterbildungsmodule und Ausbildungsinhalte.
- Entwicklung eines Verstetigungskonzepts und einer Umsetzungsstrategie für die nachhaltige Weiterführung des Projektansatzes über die Förderlaufzeit hinaus.
- Aufbau einer kooperativen Struktur mit der Wohnungswirtschaft sowie mit Dienstleistungs- und Handwerksunternehmen zur Fachkräfterekrutierung, -entwicklung und -sicherung. Stärkung der Rolle der Wohnungswirtschaft als Akteur der lokalen Ökonomie.

Die wesentlichen Aktions- und Entwicklungsfelder des Projektes WorkIn Potsdam

Die Ziele des Projektes WorkIn Potsdam wurden durch Aktivitäten in zwei Handlungsfeldern verfolgt:

1. Integration von langzeitarbeitslosen Frauen und Männer in Arbeit
2. Stärkung der lokalen Ökonomie

Zur Entwicklung und Umsetzung von *Immobilienbetreuung mit System* werden die Aktivitäten, Inhalte, Instrumente und Methoden im vorliegenden Handbuch ausführlich beschrieben.

Das erste Kapitel beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die jetzt und in naher Zukunft auf die Städte und Gemeinden beim Erhalt und der Entwicklung gebauter Infrastrukturen zukommen und insbesondere mit der Rolle der Immobilienwirtschaft, die zentral in der Umsetzung von Lösungen für die Herausforderungen gefragt ist. Beschrieben werden die Entwicklungen, die dabei eine besondere Rolle spielen, der demografische Wandel, der sowohl neue Herausforderungen im Hinblick auf die alternde Bewohnerschaft für die Immobilienwirtschaft mit sich bringt, als auch Auswirkungen auf die Sicherung und Entwicklung entsprechenden Personals in der Immobilienwirtschaft hat.

Die Ergebnisse einer durchgeführten Befragung zur Struktur der Immobilienunternehmen und einer Auswertung von Stellenangeboten sowie die Bedarfsabschätzung zukünftigen Personals in der Immobilienbetreuung werden beschrieben, um sowohl im Bereich der Arbeitsorganisation als auch insbesondere im Bereich der Fachkräfterekrutierung sowie der Aus- und Weiterbildung von Fachpersonal der Immobilienwirtschaft und ihrer Dienstleister eine innovative und zukunftsfähige Unterstützung zu bieten. Dies geschieht mit dem Ziel, Langzeitarbeitslose in zukunftssträchtige Beschäftigung zu bringen und gerade auch benachteiligter Stadtteile bei der Bewältigung dieser Herausforderungen zu stärken.

Im zweiten Kapitel wird die erforderliche Systemorientierung in der Qualifizierung der Immobilienbetreuung erläutert. Die einzelnen Module des Curriculums zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung werden detailliert beschrieben, ebenso die Struktur des Curriculums. Dabei war die Erarbeitung des Curriculums im Projekt WorkIn Potsdam selbst eine Entwicklungsaufgabe. Mit den Erfahrungen des Projektes und den Erkenntnissen aus der Arbeit mit den Unternehmen der Immobilienwirtschaft und auf Grundlage der Rückmeldungen der Teilnehmenden und ihrer Ausbilder in den Fach- und Praxismodulen wurde es angepasst und erweitert.

Darüber hinaus werden in Kapitel zwei die im Projekt angewandte Didaktik und Methodik und der Einsatz der unterschiedlichen Unterstützungsformen für das Lernen dargestellt, denn es ging im Projekt nicht nur um die Vermittlung von Wissen und um eine ausreichende Anpassungsqualifizierung, sondern um die Herausbildung von Handlungskompetenz.

Im Kapitel drei wird die Umsetzung des Curriculums zur Qualifizierung von Arbeitslosen thematisiert. Vor dem Hintergrund der im Projektverlauf von WorkIn Potsdam gemachten Erfahrungen werden Aussagen dazu gemacht, welche Teilnehmer/-innen für eine Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung geeignet sind bzw. welche geringe Chancen auf Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt haben. Den Frauen in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ist ein gesonderter Teil in dem Kapitel gewidmet. Auch zu Vermittlungschancen werden Aussagen getroffen, so z.B. in welchen Aufgabenfeldern die Absolvent/-innen der Qualifizierung Arbeitsstellen gefunden haben. Die zur erfolgreichen Umsetzung erforderliche sozialpädagogische Begleitung und Betreuung der Teilnehmer/-innen wird beschrieben, ebenso das Team und die Kooperationspartner, die eine auf die Teilnehmer/-innen zugeschnittene Qualifizierung durchführen können, damit das Ziel der Qualifizierung, die Vermittlung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, erreicht wird.

Zudem werden zwei Ansätze zur Verstetigung der Qualifizierung vorgestellt, zum einen die Zertifizierung des Curriculums, um es als Anpassungsqualifizierung für Langzeitarbeitslose weiterhin im Rahmen von Arbeitsmarktförderung weiter nutzen zu können. Als eine Möglichkeit der Weiterführung und erfolgreichen Umsetzung des im vorherigen Kapitel beschriebenen Curriculums kann, bei nur geringer Anpassung der Inhalte, die Qualifizierung von Arbeitslosen als AZAV zertifizierte Maßnahme durchgeführt werden. Zum anderen wird auf die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen eingegangen, die Immobilienunternehmen zur Qualifizierung ihrer Mitarbeiter/-innen im Bereich der Immobilienbetreuung anbieten können.

Der Anhang 2 beinhaltet das gesamte Curriculum mit Lernfeldern und Zielformulierungen für sämtliche Module der Qualifizierung der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung.

Das Kapitel vier beschreibt die dreijährige Berufsausbildung *Betriebsunterhalt*, die in der Schweiz als Antwort auf die demografische Entwicklung und angesichts des Lehrstellenmangels in der Schweiz bereits seit 1994 entwickelt wurde und von Anfang an nicht nur als Qualifizierung sondern als Ausbildungsberuf konzipiert war. WorkIn Potsdam hatte einen Vertreter des *Schweizer Fachverbandes Betriebsunterhalt* nach Drewitz eingeladen, um die Entwicklung des Ausbildungsberufes und die Relevanz für den Berufs- und Arbeitsmarkt, die Immobilien- sowie die Infrastrukturbetreuung vorzustellen. Ein Vergleich des Curriculums der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung und des Bildungsplans Betriebsunterhalt sowie eine Einschätzung zur möglichen Übertragbarkeit nach Deutschland schließen das Kapitel ab. Der Anhang 3 enthält den Bildungsplan zur Verordnung über die berufliche Grundausbildung Fachfrau/Fachmann Betriebsunterhalt EFZ (Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis).

Im Kapitel fünf geht es um den Aufbau von Strukturen zur Stärkung der lokalen Ökonomie. Dazu wird zunächst unser Verständnis von lokaler Ökonomie beschrieben. Es folgt eine Bestandserhebung im Quartier und im Umfeld, dabei geht es um die Recherche zur und die Analyse der Unternehmenslandschaft in den beteiligten Soziale-Stadt-Quartieren. Zur Schaffung und Sicherung von Beschäftigung im Quartier wurde dem Handeln im Projekt WorkIn Potsdam ein Modell der kooperativen Leistungserbringung, aber insbesondere auch der kooperativen Sicherungen und Entwicklung von Personal zugrunde gelegt. Dieses Modell der Arbeitgeberzusammenschlüsse wird in seinen Grundprinzipien vorgestellt. Zum Aufbau eines Unternehmensnetzwerkes und zur Organisation von Kooperationen und Netzwerken in einem Quartier werden die im Projekt erreichten Ziele, aber auch die Hemmnisse und Zeithorizonte beim Aufbau solcher Strukturen aufgezeigt.

Anhang 1 gibt einen kurzen Rückblick auf das Projekt WorkIn Potsdam: mit Fotos der Teilnehmer/-innen während der Qualifizierung, eine Auswahl der im Quartier durchgeführten Arbeiten der *Dienstleistungs-Teams*, Kooperationspartner vor Ort sowie kurze Informationen zur Öffentlichkeitsarbeit mit einem Presseartikel aus jedem Projektjahr.

An wen richtet sich das Handbuch?

Das Handbuch beschreibt die im Projekt WorkIn Potsdam eingesetzten und entwickelten Methoden, Inhalte und Vorgehensweisen. Dazu werden auch die Aufgaben und Zielsetzungen des Projektes differenziert dargestellt. Adressaten des Handbuchs sind all diejenigen, die für die Konzeptionierung und Durchführung von sozialraumorientierten Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Stadtentwicklungsprojekten auf die Erfahrungen anderer zurückgreifen wollen. Dabei führte das Schreiben des Handbuchs auch für die Projektakteure selbst zu einem Erkenntnisprozess insofern, dass mit der Frage: „Was können andere aus unseren Erfahrungen lernen und nutzen?“ und mit dem Handbuch als Antwort auf diese Frage ein Reflexionsinstrument geschaffen wurde, das für das Bewusstmachen und die Darstellung der gemachten Erfahrungen eine zentrale Rolle spielte und für die gemeinsame weitere Arbeit der Projektakteure eine zentrale Bedeutung hat.

Neben den Projektakteuren selbst und den mit dem Projekt kooperierenden Unternehmen hilft das Handbuch auch

- a) Lerndienstleistern und Bildungseinrichtungen, die vergleichbare, in die Quartiersentwicklung integrierte Qualifizierungskonzepte umsetzen wollen.
- b) Der Immobilienwirtschaft und ihren Dienstleistern, die in ihrer Rolle als Akteure der lokalen Ökonomie sensibilisiert werden sollen und die in dem Handbuch Anregungen, Instrumente und Methoden an die Hand bekommen sollen, um zukünftige Herausforderungen der Fachkräftesicherung auf innovative Art und Weise zu bewältigen.
- c) Kammern, die sich mit uns auf den Weg machen wollen, für die Bewältigung eines kommenden Fachkräftemangels neue Konzepte auszuloten, um Langzeitarbeitslosen eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu eröffnen und um langfristig eine neue, niederschwellige Ausbildung auf den Weg zu bringen, die sich insbesondere an die jungen Menschen richtet, die schon an der ersten Schwelle zu scheitern drohen bzw. schon gescheitert sind und damit oft für lange Zeit dem Arbeitsmarkt verloren gehen und in Perspektivlosigkeit versinken.
- d) Kommunale Einrichtungen und quartiersbezogene soziale Einrichtungen sollen über das Handbuch neue Anregungen für ihr Engagement erhalten, insbesondere über die Möglichkeiten der Kooperation mit arbeitsmarktpolitisch intendierten Projekten.
- e) Akteure der Arbeitsmarktpolitik, politische Akteure, Sozialpartner sowie Administration und Verwaltung in Regionen, Ländern, im Bund und der EU erhalten über das Handbuch einen Einblick in die Potenziale eines geförderten arbeitsmarkt- und stadtentwicklungspolitisch intendierten Projekts, aber auch Erkenntnisse über die Grenzen solcher Projekte.

1 Immobilienbetreuung – Herausforderungen und Entwicklungen

Unsere Städte und Gemeinden stehen in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen, die gebauten Infra- und Suprastrukturen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Dabei sind Gebäude im Schnittpunkt dieser Strukturen. Sie sind die baulich-technischen und zugleich sozialen Systeme, in denen und um die herum unsere Siedlungsstrukturen organisiert sind. Neben den politischen, planerischen und administrativen Ebenen ist es vor allem die Immobilienwirtschaft, welche die operative Umsetzung dieser Herausforderungen einzulösen hat. Neben der kaufmännischen Entwicklung und Verwaltung der Bestände muss sie, sei es als Auftraggeber oder selbst ausführendes Unternehmen, die Pflege, Instandhaltung, Reparatur und Erneuerung des baulich-technischen Systems gewährleisten und im Einklang mit der damit verbundenen sozialen Organisation halten. So vielfältig die damit verbundenen Aufgaben in Abhängigkeit von der Art der Immobilien auch sind, so lassen sich doch zwei zentrale Faktoren ausmachen, die den künftigen Personalbedarf für die Erbringung dieser Leistungen beeinflussen: die demografische Transformation und die technische Entwicklung der Infra- und Suprastrukturen.

1.1 Zur demografischen Transformation und technischen Entwicklung

Die demografische Transformation führt uns in den nächsten Jahrzehnten zu einer Gesellschaft mit immer mehr älteren Bürgern, von denen zunehmend viele hochbetagt sein werden. Auf der anderen Seite wird es viel weniger Bürger im arbeitsfähigen Alter geben. Auch die Zahl der Schulabgänger wird weiter sinken. Erst im letzten Drittel dieses Jahrhunderts wird sich vermutlich die Verteilung in den verschiedenen Alterskohorten wieder einander annähern und bei einer insgesamt wesentlich niedrigeren Gesamtbevölkerungszahl stabilisieren. Selbst wenn die Zuwanderung in Deutschland auf dem Niveau der letzten Jahrzehnte verbleibt, wird sich der Mangel an qualifizierten Arbeits- und Fachkräften in allen Bereichen deutlich zeigen.

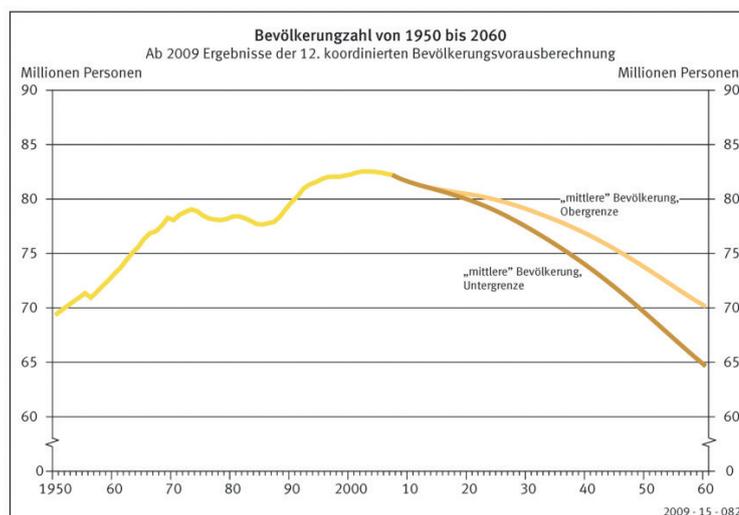


Abb. 1.1 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060¹

Die zwölfte koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung von 2009 zeigt selbst unter der Annahme einer „mittleren“ Bevölkerungsentwicklung, d.h. unter Einbeziehung einer Zuwanderungsanzahl auf dem Niveau der letzten Jahrzehnte, den deutlichen Rückgang der Gesamtbevölkerungsanzahl in Deutschland. Ein Blick in die einzelnen Alterskohorten zeigt, dass sowohl die Gruppe der Auszubildenden und jungen Erwachsenen, als auch die Gruppe der Erwachsenen im arbeitsfähigen Alter deutlich kleiner werden wird.

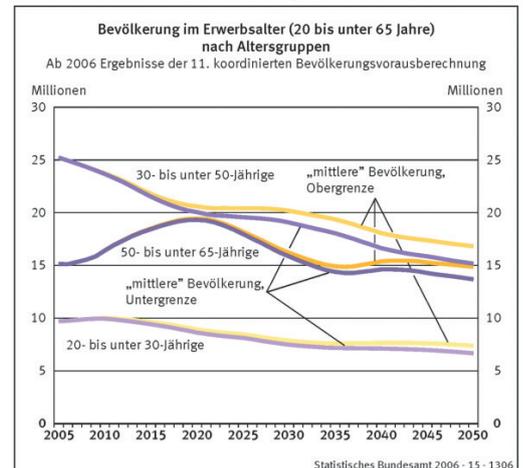
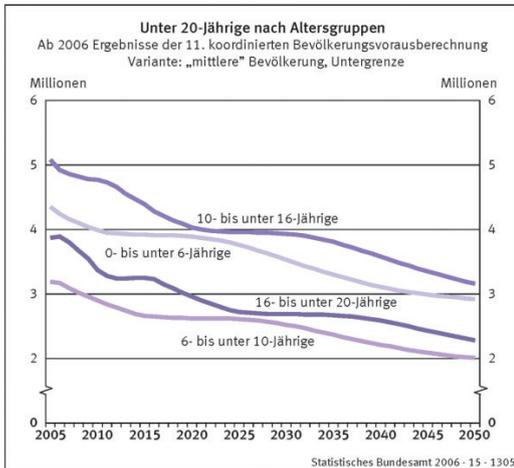


Abb. 1.2 Entwicklung der Altersgruppen unter 20 Jahre² und Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter³

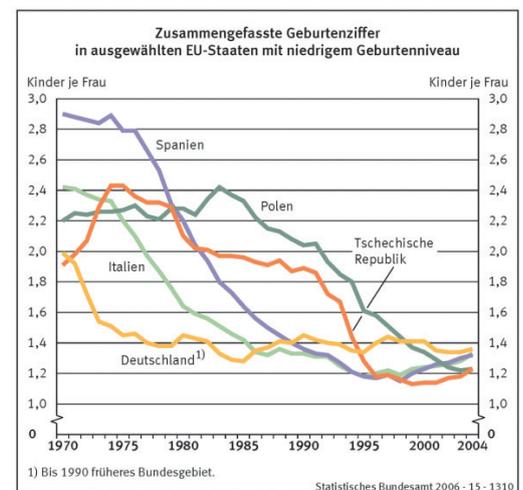
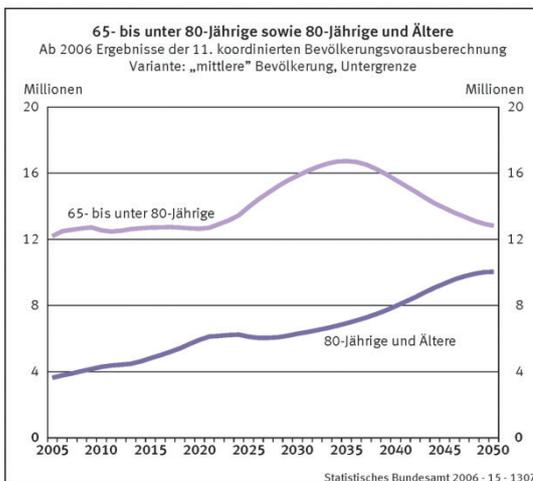


Abb. 1.3 Entwicklung der Altersgruppen über 65 Jahre⁴ und Entwicklung der Geburtenziffern in der EU

In der öffentlichen Debatte setzen viele auf die Zuwanderung aus ost- und südeuropäischen Staaten, um die aus dem demografischen Wandel resultierenden Lücken an qualifizierten Arbeitskräften zu schließen. Aktuelle Entwicklungen nach den Krisen der volkswirtschaftlichen Entwicklungen in diesen Staaten scheinen diese Sichtweise auch zu stützen. Langfristig jedoch können diese Phänomene nicht bestehen bleiben, denn die Bevölkerungsentwicklung

¹ Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden 2006: S. 20.

² ebenda: S. 21

³ ebenda: S. 22

⁴ ebenda: S. 32

in diesen Staaten folgt dem deutschen Muster, wenn teilweise auch mit zeitlicher Verzögerung. Letztendlich betrifft der demografische Wandel alle europäischen Staaten, wie ein Blick auf die zusammengefassten Geburtenziffern belegt. Schließlich ist an dieser Stelle noch anzumerken, dass es vor allem die gut ausgebildeten jungen Erwachsenen aus den benannten europäischen Regionen sind, die nach Deutschland zuwandern, mithin eine Bevölkerungsgruppe, die in den Herkunftsländern für eine Restabilisierung der jeweiligen Volkswirtschaften nicht nur gebraucht wird, sondern im Falle eines einsetzenden Wirtschaftsaufschwungs vermutlich (zumindest teilweise) auch zurückkehren wird.

Die sich hieraus ergebenden Herausforderungen für die Immobilienwirtschaft sind vielfältig. Für die eigene Personalentwicklung bedeutet es vor allem, sich nicht nur auf eine zunehmende Konkurrenz um Führungskräfte einzustellen, sondern auch die um qualifizierte Fachkräfte zu bestehen, um die eigenen Immobilienbestände gepflegt und nutzungsbereit zu halten. Schon jetzt nimmt die Zahl qualifizierter Ingenieure (für die technischen Leitungsabteilungen) und Handwerker (für Pflege, Wartung, Instandhaltung und Reparaturen) kontinuierlich ab. Damit verringert sich auch das Reservoir, aus dem die Immobilienwirtschaft ihr weiteres Personal an Haustechnikern, -meistern und -warten bislang rekrutierte, sei es in eigener Regie oder als Drittunternehmen, welches diese Dienstleistung zur Verfügung stellte.

Mit der technischen Weiterentwicklung der Gebäude, der Infra- und Suprastrukturen hat der Pflege- und Wartungsbedarf insgesamt eher zu- als abgenommen. Mit der angestrebten höheren Energieeffizienz in Gebäuden wird dieser Trend weiter fortgeschrieben, da auch an das Nutzerverhalten neue und technisch anspruchsvollere Anforderungen gestellt werden. Insgesamt haben sich Immobilien, im gewerblich genutzten Bereich bereits mehr als bei Wohngebäuden, zu komplexen baulichen hochtechnologischen Anlagen entwickelt. Damit erhöhen sich die Ansprüche an die Qualifikation des für Pflege, Wartung, Instandhaltung und Reparaturen eingesetzten Personals.

Zugleich greifen die einzelnen Systeme der Ver- und Entsorgung, der Energieversorgung, der Gebäudekonstruktion zunehmend ineinander, so dass ein angemessener Umgang damit Kenntnisse dieser systemischen Zusammenhänge erfordert, mehr als es traditionelle Bauneben- und Haustechnikgewerke in ihrer fachlichen Fokussierung zu leisten vermögen. Die fortschreitende Technologisierung der Gebäudebestände und Siedlungsstrukturen stellt die Nutzer, Mieter und Besucher ebenfalls vor die Herausforderung, diese systemischen Zusammenhänge zumindest teilweise nachzuvollziehen, um sie angemessen nutzen zu können. Schon angesichts der vielfältigen Ausgestaltung der jeweiligen Gebäudesysteme helfen hier allgemeine Beratungen der Nutzer oder generelle Aufbereitung einzelner Themenbereiche in den Medien nur wenig. Es kann letztlich nur das jeweilige Immobilienunternehmen selbst durch entsprechend am System qualifiziertes Personal, sei es in Eigenregie oder an Dritte vergeben, eine effiziente Nutzerberatung durchführen. Bei all dem ist zu berücksichtigen, dass Nutzer, Mieter und Besucher gleichfalls die demografische Transformation abbilden.

1.2 Zur Struktur der Immobilienunternehmen in Berlin und Brandenburg – Ergebnisse aus der Bedarfsanalyse

Welche tatsächlichen Personalbedarfe sich aus diesem Entwicklungsbild ergeben, ist nicht einfach zu beantworten, da neben der quantitativen auch die qualitative Seite dieser Frage betrachtet werden muss. Beides hängt zudem vom Typus des jeweiligen Immobilienunternehmens ab. In den bisherigen Analysen hat sich die eine Typisierung als handhabbar erwiesen, die auf Gesprächen mit 66 Immobilienunternehmen in Berlin und Brandenburg der letzten fünf Jahre basiert (im Rahmen einer Studie sowie ergänzend im Rahmen des Projektes WorkIn Potsdam). Neben der Einbeziehung wirtschaftlicher Rahmendaten bezogen sich diese Gespräche auf Themenbereiche der nicht-kaufmännischen Immobilienbetreuung.

Auch wenn in dieser Typenbildung Gewerbe- und Industrieimmobilienunternehmen und in diesen Bereichen tätige Serviceunternehmen unterrepräsentiert sind sowie die Einzeleigentümer ausgeklammert werden, mithin ein Anspruch auf Vollständigkeit nicht erhoben werden kann, lassen sich bislang sieben Grundtypen unterscheiden:

Typ A Hauseigentümergeinschaften mit nur einem oder wenigen Gebäuden, Kleinstgenossenschaften, häufig auch so genannte Selbsthilfegenossenschaften, mit entsprechend geringer Anzahl von bis zu 150 Wohneinheiten.

Typ B Kleine Genossenschaften und so genannte Siedlungsgenossenschaften mit bis zu 1.500 Wohneinheiten, meist gegründet vor dem Zweiten Weltkrieg und mit einer entsprechend langen Tradition.

Typ C Wohnungsbaugenossenschaften mit über 1.500 Wohneinheiten, ebenso meist vor dem Zweiten Weltkrieg gegründet und mit einer entsprechend langen Tradition.

Typ D Wohnungsbaugenossenschaften mit überwiegendem Nachkriegsbestand in der Tradition der Wohnungsbauprogramme der DDR.

Typ E Großunternehmen mit kommunaler und/oder gemeinnütziger Tradition der bundesdeutschen Wohnungsbau- und Sanierungsprogramme, einschließlich der nach 1990 übernommenen Bestände der kommunalen Wohnungsverwaltung der DDR.

Typ F Andere Unternehmen, einschließlich der großen Aktien- und Fondsgesellschaften, der Gewerbeparks und reiner Liegenschaftsverwaltungen.

Typ G Serviceunternehmen der Immobilienwirtschaft im Bereich des Facilitymanagements, der Haustechnik, traditioneller Hausmeister- und Hauswartstätigkeiten und ähnlicher Aufgaben als Tochterunternehmen, vollständig ausgegliederte oder andere Drittunternehmen.

Die bislang vorliegenden Ergebnisse aus den Bedarfsanalysen können keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Gleichwohl verweisen sie auf sich abzeichnende Entwicklungen, die neben den wirtschaftlichen Serviceleistungen den sozialen Schnittstellen und Kunden- oder Mitgliederorientierungen eine zunehmend größere Bedeutung beimessen. Dabei sind die demografischen Veränderungen der Altersstruktur der Mitglieder und Mieter längst im Blickfeld der Unternehmen und Genossenschaften und lebenslanges Wohnen oder altersgerechte Wohnungen längst ein gut entwickeltes Thema.

Überraschend wirkte sich bereits 2009 der demografische Wandel in Deutschland auf die Personalstruktur und -rekrutierung einzelner Unternehmen aus. Vor allem Dienstleister des Typs G spürten bereits zu diesem Zeitpunkt die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt bei der Suche nach geeigneten Arbeitnehmer/-innen. Beklagt wurde, dass unter den vielen Bewerbungen, die man nach wie vor bekomme, immer weniger tatsächlich geeignete Kräfte seien, die über eine entsprechende handwerkliche oder technische Berufserfahrung verfügten. Dieser Befund hat sich im Projektverlauf bis 2013 weiter verstärkt und betrifft nunmehr auch Unternehmen und Genossenschaften, die sich gerade in einem Generationswechsel ihres Mitarbeiterstammes befinden.

Die Genossenschaften der Typen B, C und D

Die kleinen Genossenschaften des Typs B sind zumeist Siedlungsgenossenschaften, die sich auf einen Standort in ihren Beständen konzentrieren und allenfalls kleinere Bestände an weiteren Standorten haben. Typisch sind Wohnungsgenossenschaften, wie die *Freie Scholle* mit ihren Beständen in Berlin-Tegel (Schollenhof von Bruno Taut), die Arbeiter-Baugenossenschaft *Paradies* in Berlin-Bohnsdorf (ebenfalls mit Taut-Beständen) oder

die Wohnungsbaugenossenschaft „Daheim eG“ in Potsdam. Man sieht sich in langer genossenschaftlicher Tradition als familiäre Gemeinschaft und die damit verbundene recht homogene Bewohnerstruktur beeinflusst auch das Aufgabenspektrum der Hausbetreuung. Genossenschaften vom Typ C sind hier vielfältiger, sowohl in Bezug auf die Standorte der Bestände als auch ihre Mitgliederstruktur. Auch die Baujahre der Gebäude erstrecken sich über alle Perioden der Stadtentwicklung. Entsprechend vielfältig sind die Art und Weise der Organisation der Hausbetreuung und die Aufgabenbereiche, die hierbei abzudecken sind. Eigene Regiebetriebe, wie beim Beispiel des Beamten Wohnungsvereins zu Berlin oder eigens hierfür gegründete Tochtergesellschaften, wie die Gilde der Genossenschaft 1892, sind hier durchaus typisch. Viele messen dem eigenen Hausmeister bzw. -betreuungsteam einen hohen Stellenwert bei, wie auch die traditionellen Babelsberger Genossenschaften, die Gemeinnützige Wohnungsgenossenschaft Bauverein Babelsberg eG, die Gewoba eG Babelsberg, die Wohnungsbaugenossenschaft 1903 Potsdam eG, die Wohnungsbaugenossenschaft Potsdam-West eG oder die Gesellschaften in der Umgebung von Potsdam, wie z.B. die Gemeindliche Wohnungsgesellschaft Kleinmachnow mbH. Die Genossenschaften des Typs D sind zwar auch in ihren Beständen nicht auf wenige Standorte konzentriert, zeigen aber häufig eine relativ homogene Mitgliederstruktur, die mit der Entstehungsgeschichte dieser Genossenschaften direkt zusammenhängt. Eine typisch besondere Geschichte hat beispielsweise die Wohnungsgenossenschaft *Wendenschloss*, die mit ihrer Lage im Süden Berlins viele ehemalige Mitarbeiter/-innen der früheren Interflug zu ihren Mitgliedern zählt. Ähnlich verhält es sich bei der Wohnungsgenossenschaft *Havelblick* in Werder, deren Mitglieder fast ausschließlich aus dem Obst- und Gemüseanbau der Kombinate in Werder stammen, überwiegend also Gärtner sind. Deutlich heterogener ist die Mitgliederstruktur bei den Genossenschaften, die ihre Bestände in den Großwohnsiedlungen von Marzahn und Hellersdorf haben oder wie die Wohnungsgenossenschaft *Karl-Marx* Potsdam, die Potsdamer Wohnungsgenossenschaft 1956 eG oder die Potsdamer Wohnungsbaugenossenschaft eG. Häufig aber sind auch diese Mitglieder noch Erstbezieher und so findet sich ein hoher Altersdurchschnitt mit den entsprechenden Bedarfen an altersfreundlichen Wohnungen und Dienstleistungen. Schaut man sich die Organisation der Hausbetreuung in den Unternehmen etwas genauer an, so sind es vor allem Genossenschaften der Typen B, C und D, die schon traditionell großen Wert auf eine enge Kommunikation mit ihren Mitgliedern legen und deswegen betonen, dass ihre Hausmeister und -warte diese Funktion in unverzichtbarer Weise wahrnehmen. Nur wenige Genossenschaften verzichten ganz auf den traditionellen Hausmeister, der nicht nur in einer Genossenschaftswohnung wohnt, sondern zumeist auch Genossenschaftsmitglied ist. Dabei unterscheiden sich die zu erbringenden Leistungen auch je nach Größe der Genossenschaften. In kleinen Genossenschaften findet sich meist ein sehr breites Aufgabenspektrum, das gleichermaßen den Unterhalt, die Sicherheit, die Technik und die Verwaltung der Gebäude und Wohnungsanlagen umfasst. Waren in 2009 fast immer die Winterdienste an Drittfirmen vergeben, so suchten einige Genossenschaften nach den Erfahrungen aus den Wintern 2009/10 und 2010/11 diese Aufgaben wieder in die eigene Verantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig war zu beobachten, dass die Gebäudereinigung zunehmend an Drittfirmen vergeben wird. Neben den Kontroll- und Verkehrssicherungspflichten gehören zu den Aufgaben des Hausmeisters in der Genossenschaft viele handwerkliche Arbeiten, wie Malern, Tischlern, Maurern, Schlossern, Garten- und Grünpflege, die nicht nur Kleinstreparaturen umfassen. In den Bereichen Elektro, Sanitär, Heizung und Dach werden diesen Tätigkeiten durch gesetzliche Vorschriften engere Grenzen gesetzt. Auch aus diesen Gründen finden sich in einer Reihe von Genossenschaften noch Regiebetriebe oder entsprechende Tochterunternehmen, die diese konzessionierten Leistungen erbringen dürfen. Gleichwohl gilt auch hier, wie in fast allen Unternehmen, dass größere Reparaturen oder Instandsetzungen, die mit Gewährleitungsverpflichtungen verbunden sind, prinzipiell an Drittfirmen vergeben werden. Auf das Curriculum Haus- bzw. Immobilienbetreuung bezogen, findet sich in diesen

Genossenschaften B, C und D ein am ehesten vergleichbares breites Leistungsspektrum in der Hausbetreuung. Gerade aus diesen Genossenschaften wird zusätzlicher Bedarf im Bereich Handwerk gemeldet: z.B. im Trockenbau, beim Verlegen von Fliesen oder Fußböden, was nahe legt, entsprechende Weiterbildungsmodule zu entwickeln. Zu diesem Leistungsspektrum gehören im besonderen Maße auch die Schulungen in Kommunikation, die Förderung sozialer Kompetenzen und ein Grundverständnis der kaufmännischen und verwaltungsmäßigen Abläufe in den Genossenschaften. Daraus ergeben sich auch die Aufgaben und das Leistungsspektrum einer zukünftigen Fachkraft für Immobilienbetreuung, die mehr umfasst als es der traditionelle Hausmeister mit einer guten handwerklichen Vorerfahrung einbringen könnte. Bislang war man, was die Fähigkeit zum angemessenen Umgang mit den Mitgliedern und die sozialen Kompetenzen angeht, in der Regel auf die glückliche Hand bei der Personalauswahl angewiesen, was nicht viel mit einer systematischen Personalentwicklung zu tun hat. Deswegen haben sich eine ganze Reihe von Wohnungsgenossenschaften nach den Erfahrungen mit den WorkIn Projekten auch weiterhin für den Aufbau einer Ausbildungsstruktur engagiert und ein Berufsbild befördert, welches den in der Hausbetreuung ausgebildeten jungen Menschen Aufstiegsmöglichkeiten in den Unternehmen eröffnet.

Die Ausbildungskapazitäten der kleineren Genossenschaften sind allerdings begrenzt und die Fluktuationen im Personalbestand meist auf den natürlichen Austausch beschränkt. Deswegen hat die Verbundausbildung, die unterschiedliche Unternehmen in die Ausbildung einbezieht, neben dem inhaltlichen Argument der erlernten Unternehmensvielfalt auch organisatorisch die meisten Befürworter.

Die großen Unternehmen des Typs E und F

Die großen Unternehmen des Typs E und F haben den gesamten Bereich der technisch-baulichen und sozial-kommunikativen Hausbetreuung im Verlauf der 1990er Jahre vollständig an Drittfirmen oder eigens hierfür gegründete Tochterfirmen ausgegliedert. Einige dieser Unternehmen haben auf diese Weise versucht, das gesamte Bestandsmanagement auszugliedern und lediglich durch ein ausgewähltes Schnittstellenmanagement die Kontrolle hierüber zu behalten. Ansonsten konzentrierte man sich auf ein Immobiliengeschäft bzw. auf eine Immobilienbestandsentwicklung mit dem hauptsächlichen Ziel der Wertsteigerung des Bestandes und suchte damit zugleich die niedrigwertigen oder gar verlustbringenden Objekte und Lagen konsequent auszusondern. Neben den großen kommunalen Unternehmen in Berlin (Typ E) gehören hierzu auch die privaten Unternehmen und Aktiengesellschaften (Typ F), wie die Deutsche Wohnen, die GSW, die jüngst von der Deutschen Wohnen übernommen wurde, die Deutsche Annington sowie die TAG, die alle sowohl in Berlin als auch in Potsdam bzw. im Land Brandenburg aktiv sind. In Potsdam selbst ist mit der ProPotsdam bzw. der GEWOBA nur ein kommunales Unternehmen vom Typ E am Markt.

Im Vergleich zu den ersten Gesprächen im Jahr 2009 zeigte sich 2013 gerade bei den Unternehmen des Typs E und teilweise auch des Typs F ein deutlicher Wandel. Bestandserhalt und Bestandsmanagement sind in diesen Fällen die Konsequenz eines Strategiewechsels, mit dem Ziel, die Bindung insbesondere bei einkommensstärkeren Mietern zu erhöhen, bei -schwächeren zu stabilisieren und insgesamt die Kundenzufriedenheit deutlich zu erhöhen. Die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Mietern wird dabei zur strategischen Aufgabe, die nur durch entsprechend ausgebildetes und geschultes Personal auch außerhalb der kaufmännischen und verwaltungsmäßigen Immobilienbetreuung erfolgen kann und damit exakt den Bedarf formuliert, auf den das Curriculum Immobilienbetreuung zielt.

Infolge dieser Entwicklung verändert sich das Leistungsspektrum, das von den Service leistenden Tochterunternehmen und den Drittfirmen erwartet wird und bei diesen Unternehmen des Typs G ebenfalls einen Bedarf nach Hausbetreuungsfachkräften erzeugt, die am baulich-technischen und sozialen *System Haus* ausgebildet werden.

Auch auf der mittleren Unternehmensebene zeichnet sich hier im nicht-kaufmännischen Bereich ein neuer Bedarf ab. Noch in den 1990er Jahren war während der großen

Bestandssanierungen eine hohe Personalkapazität im Ingenieurbereich vorhanden. Mit dem Abschluss der Sanierungen wurde dieser Personalbestand Schritt für Schritt verringert. Hauptaufgabe dieser technischen Abteilungen ist derzeit die Kontrolle der Auftragsfirmen, die Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten ausführen und der Dienstleister des Typs G. Dabei wird von den Unternehmensleitungen auf ein Mismatch zwischen vorhandenen Qualifikationen und tatsächlichen Aufgaben verwiesen, wenn diplomierte Ingenieure im Unternehmensalltag überwiegend Kleinstreparaturen, „den tropfenden Wasserhahn zu beheben“, auslösen.

Gerade in diesem Bereich genügte es aus Sicht der Unternehmen, einen gut ausgebildeten Immobilitätsingenieur mit einer Qualifikation unterhalb der Hochschulausbildung verfügbar zu haben. Allerdings fehlt hierzu eine entsprechend angemessene und darauf ausgerichtete Berufsausbildung. Die in den Verbänden der Wohnungsunternehmen geführten Diskussionen beschäftigen sich deswegen mit der Frage, wie entsprechende Fachkräfte zu finden und in die Unternehmen, z.B. durch geeignete Weiterbildungen, zu integrieren wären.

Die Service-Unternehmen des Typs G

In den 1990er und 2000er Jahren haben fast alle großen Wohnungsunternehmen des Typs E ihre nicht-kaufmännischen Bereiche der Bestandsverwaltung ausgegliedert. Die in etwa zeitgleich entstandenen großen privaten Wohnungsunternehmen haben sich dabei von vornherein externe Firmen für diesen Aufgabenbereich gesucht und dabei auch die Bildung neuer Unternehmensabteilungen bei Dienstleistungsfirmen, wie z.B. der ALBA, befördert. In Potsdam sind neben der GSW-Tochter Facilita Service GmbH für die dortigen GSW-Bestände und die PEAR (100 Prozent Tochter der Optima-GmbH Berlin) in den ProPotsdam-Beständen in Drewitz aktiv.

Es sind gerade diese Serviceunternehmen, wie z.B. fletwerk GmbH (ehemals 100 Prozent Tochter der GEWO BAG), die MGS-Marzahn-Gegenbauer-Service GmbH (Tochter der degewo AG) oder die Facilita Service GmbH, die schon 2009 von einer sich abzeichnenden Verknappung der Fachkräfte berichteten. Diese Verknappung hat sich seitdem, gerade auch bei zeitgleich anwachsendem Wettbewerbsdruck durch die Ausschreibungspflicht der Leistungen bei den großen kommunalen Unternehmen, weiter verstärkt. Im Zusammenhang mit dem Wettbewerb wird es auch als nachteilig empfunden, dass der gesamte Bereich dieser Serviceleistungen bislang nicht tariffähig ist. So sieht man sich zunehmend mit Dumpingangeboten von Konkurrenten konfrontiert und engagiert sich deswegen für ein Berufsbild der Immobilienbetreuung.

Für die Unternehmen des Typs G wird die Personalrekrutierung immer aufwändiger und teilweise gar nicht mehr leistbar, wenn man im Zuge einer Ausschreibung bei Zuschlag in kürzester Zeit den eigenen Personalbestand aufstocken muss. Der Arbeitsmarkt ist hier längst nicht so flexibel wie in den 1990er Jahren. Hier durch eine Aus- und Weiterbildungsstruktur, wie im Berufsbild Haus- und Immobilienbetreuung durch die WorkIn Projekte skizziert, einen gesicherten Nachwuchs an Fachkräften gewährleisten zu bekommen, hat deswegen zunehmend an Attraktivität gewonnen.

Der oben beschriebene Strategiewechsel der großen Unternehmen befördert, dass auch die Herausforderung für die Dienstleister, die Schnittstelle zwischen Wohnungsunternehmen und Mieter sicherzustellen, zugenommen hat. Deswegen äußerten sich alle Geschäftsführungen und Bereichsleitungen dieser Unternehmen positiv zu den fachübergreifenden Ausbildungselementen eines Curriculums zur Immobilienbetreuung. Ebenfalls von dieser Seite wird die Erwartung formuliert, dass das entwickelte Curriculum einer niederschweligen Grundausbildung gezielt durch Weiterbildungsmodule ergänzt wird und dass das Curriculum um bestimmte fachgebundene Tätigkeiten erweitert (z.B. im Bereich Elektro und Sanitär die „festgelegten Tätigkeiten“) und für zukünftige Entwicklungen und neue Tätigkeitsfelder (z.B. im Bereich des energetischen Umbaus der Bestände) flexibel gehalten wird. Der modulare Aufbau des Curriculums wird dabei besonders begrüßt und als Entwicklungschance gesehen. In diesen Unternehmen könnte schon von der Größe her

eine Ausbildung ohne Verbundstruktur, die zusätzlichen Organisationsaufwand verursacht, angeboten werden, jedoch wird auch hier der Vorteil einer im Verbund unterschiedlicher Strukturen ausgebildeten Fachkraft zunehmend gesehen.

Solange ein entsprechendes Berufsbild noch nicht vorhanden ist, versucht man sich mit einer eigenen, wenn auch unvollständigen Adaption des Curriculums zur Immobilienbetreuung Abhilfe zu schaffen. So berichtet ein Unternehmen, dass man neu eingestellte Kräfte zunächst gezielt anderen älteren Mitarbeitern mit absolvierter handwerklicher Ausbildung zur Seite stelle und auf diese Weise die Fachbausteine der WorkIn-Projekte im eigenen Unternehmen gewissermaßen nachbilde. Das könne zwar nicht das gleich Niveau erreichen wie in den WorkIn-Projekten, sei aber gleichwohl hilfreich. Zusätzlich schicke man die neu eingestellten Kräfte auf die gängigen Hausmeisterlehrgänge, um diesen Mitarbeitern einen zertifizierten Abschluss zu ermöglichen und die persönliche Motivation damit zu steigern.

Die Kleinstgenossenschaften des Typs A

Einen besonderen Typus bilden die Kleinst- und Selbsthilfegenossenschaften und Eigentümergemeinschaften, die zumeist in den 1980er und 1990er Jahren in Berlin entstanden sind und heute z.B. mit den *Baugruppen* fortgesetzt werden. Kleinstgenossenschaften des Typs A sehen sich oft vor der Schwierigkeit, für die zu leistenden Arbeiten in der Hausbetreuung keine eigenen Mitarbeiter/-innen einstellen zu können, sei es, dass sie zu teuer sind, sei es, dass der Umfang dieser Aufgaben keine Personalstelle begründen würde. Derzeit werden viele notwendige Arbeiten im Bereich der Betreuung der Gebäude und Außenanlagen als Selbsthilfemaßnahmen und oft auch in Form prekärer Beschäftigungsverhältnisse (z.B. als 450€-Jobs) organisiert.

Allerdings ist den Selbsthilfemaßnahmen mit den Jahren zunehmend eine demografische Grenze gesetzt. Meist ist die Fluktuation der Mitglieder gering und so sind die meisten Bewohner mit der Genossenschaft älter geworden und können diese Selbsthilfe nicht mehr im ursprünglichen Maße leisten. Auch wird die Organisation mit Mini-Jobs häufig als Notlösung gesehen, widerspricht sie doch den eigenen sozialen Ansprüchen. Viele Betreuungsarbeiten werden deswegen an externe Dienstleister vergeben, jedoch gibt es häufig Unzufriedenheit, was die Qualität und Zuverlässigkeit der Arbeiten anbelangt. Bei externen Dienstleistern, so wird beklagt, wechsele häufig das Personal bzw. aufgrund niedriger Löhne sei die Arbeitsleistung gering. Deswegen sind das Interesse und die Bereitschaft, andere Formen der Arbeitsorganisation aufzubauen, groß. In diesem Bereich mit anderen Gesellschaften und Betrieben zu kooperieren, ist schon aufgrund der eigenen Geschichte und der sozialen Verortung des Genossenschafts- oder Gemeinschaftsgedankens den meisten nicht fremd. Allerdings sind die in den einzelnen Kleinstgenossenschaften und Eigentümergemeinschaften formulierten Zielsetzungen und Philosophien so vielfältig und unterschiedlich, dass eine gemeinsame Organisationsform im Bereich der Hausbetreuung einer gesonderten Herangehensweise bedürfte, die diesen Rahmen sprengen würde.

1.3 Zum Personalbedarf – Ergebnisse aus der Bedarfsanalyse

Deutlich hängt der Stellenwert, den man dem nicht-kaufmännischen Bereich im Unternehmen zuweist, von der jeweiligen Unternehmensphilosophie der Vorstände und Geschäftsführungen ab, ob man sich beispielsweise eher als Bestandhalter oder als auf Wertsteigerung gerichteter Immobilienentwickler sieht. Letztere findet man interessanterweise selbst in kleinen Genossenschaften oder Kommunalbetrieben. Insgesamt überwiegen gerade in den Genossenschaften die Mitgliederorientierung und damit auch die Bedeutung des nicht-kaufmännischen Bereichs. Es gilt verallgemeinert, dass je höher die Mieter-, Kunden- und Nutzerorientierung ist, desto höher ist der Stellenwert einer nicht-kaufmännischen Immobilienbetreuung, die zugleich den sozialen und kommunikativen Aspekt

als Schnittstelle zu diesen Zielgruppen umfasst. Es sind diese Immobilienunternehmen, die einen Rückschluss auf den quantitativen und qualitativen Personalbedarf im nicht-kaufmännischen Bereich erlauben.

Schaut man sich an, wie dieser Bereich gegenwärtig organisiert wird, so fällt zunächst auf, dass viele Unternehmen der Wohnungswirtschaft in den 1990er Jahren vor allem die Aufgaben im Bereich der technischen Wartung, der Reparaturen und Kontrollen an externe Firmen vergeben haben. Eigene Regiebetriebe oder Handwerkerabteilungen wurden aufgelöst, Reinigungs- und andere Tätigkeitsbereiche von Hausmeistern und Hauswarten ausgegliedert. Man erhoffte sich dabei Kostensenkungen und den als zu eng empfundenen Tarifverpflichtungen entgehen zu können.

Es ist an dieser Stelle drauf hinzuweisen, dass die den Gesprächen aufgeschlossenen Unternehmen und Genossenschaften insofern eine eigene Gruppe bilden, dass sie gemeinsam eine höhere Sensibilität dem Thema Immobilienbetreuung zukommen lassen. Die Vorstände, Geschäftsführer und Bereichsleiter zeigen sich informiert durch entsprechende Artikel, z.B. im Nachrichtenblatt des BBU, und zeigen sich nicht nur in den Gesprächen zur Bedarfsanalyse aktiv, sondern auch insgesamt kooperationsbereiter und engagiert in der inhaltlichen Ausgestaltung von Fach- und Praxisbausteinen.

Hier findet sich zudem eine hohe Bereitschaft, sich sozial zu engagieren, indem man Menschen ohne Arbeit eine Chance geben möchte. Dabei wird durchaus gesehen, dass ein Gelingen der beruflichen und sozialen Integration dieser Zielgruppen für das eigene Unternehmen auch von wirtschaftlichem Interesse ist. Damit einher geht die Bereitschaft, Praktikanten aufzunehmen, in einem weiteren Schritt aktiv an der Gestaltung der Praxisbausteine mitzuwirken und das Curriculum insgesamt inhaltlich zu begleiten. Neben Anmerkungen zu den fachlichen und handwerklichen Inhalten einer Qualifizierung oder Ausbildung wird dabei mehrheitlich ein besonderer Schwerpunkt einer systematischen Hausbetreuung benannt: die kommunikativen Fähigkeiten, also personale und soziale Kompetenzen kombiniert mit Zuverlässigkeit und der Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme. Auf der baulich-technischen Seite der Hausbetreuung werden insbesondere die Sinnhaftigkeit einer systematischen Schulung von Denken in Zusammenhängen und der ganzheitliche Blick als besonders nützlich und zukunftssträchtig betont. Es sind diese Hinweise und Vorschläge, aus denen sich schließlich in Abgrenzung zur kaufmännischen Immobilienwirtschaft und Immobilienverwaltung die Hausbetreuung definiert: die Immobilie als baulich-technisches und soziales System.

Gerade in den letzten Jahren ist also bei einer Reihe von Unternehmen eine Art Strategiewechsel zu beobachten: Hin zu mehr Kundenorientierung und zu einer Immobilienbetreuung, die in den Immobilienanlagen für die Mieter und Nutzer sichtbar und ansprechbar ist und zudem auch Verwahrlosungstendenzen sofort entgegenwirkt. Im Profil dieser nicht-kaufmännischen Immobilienbetreuung kommt den kommunikativen Fähigkeiten, gepaart mit personaler und sozialer Kompetenz, ein hoher Stellenwert zu. Kontrollaufgaben vor Ort, um die Immobilie herum, im Gebäude und an den technischen Anlagen verlangen die Fähigkeiten, die baulich-technischen wie sozialen Zusammenhänge zu erkennen, zu beschreiben und gegebenenfalls eigene geeignete Maßnahmen umsetzen zu können.

Kontrollaufgaben betreffen die Bereiche der Immobilien- und Verkehrssicherheit, der Haustechnik, einschließlich der durchgeführten Arbeiten von Drittfirmen sowie kleinere Verwaltungsaufgaben. Zur Wahrung der Gewährleistungsansprüche der Immobilienunternehmen gegenüber Drittunternehmen beschränken sich die geeigneten Maßnahmen in der Regel neben diesen Kontrollaufgaben auf Pflege- und Reinigungstätigkeiten und im begrenzten Umfang auch auf Wartungsarbeiten und Kleinstreparaturen. Ganz überwiegend handelt es sich dabei um Handarbeit und einfachere Tätigkeiten in Abgrenzung zu handwerklichen oder gewerblichen Leistungen, die mit Gewährleistungen verbunden sind oder einer Konzession bedürfen.

Bei den einfacheren Tätigkeiten aus den handwerklichen oder gewerblichen Bereichen variieren die fachlichen Anforderungsprofile je nach Art und Altersspezifik der vorhandenen

Gebäudetypen und Gesamtanlagen. Neben den Arbeiten am Gebäude, wie Dach, Mauerwerk und Putz, Fenster, Türen, Wand-, Holz- und Metallbeschichtungen oder entsprechenden Verbindungen, den wichtigsten technischen Bereichen wie Elektro- und Sanitäranlagen, gehört die Pflege der Außenanlagen zu den nachgefragten Tätigkeiten.

Auswertung der Stellenangebote

Dieser Befund wird durch eine Auswertung der Stellenausschreibungen für Hausmeister und Hauswarte bestätigt. Hierzu wurden 100 Stellenausschreibungen in Berlin, Potsdam und Umgebung in den Jahren 2013 und 2014 untersucht, die zugleich für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des WorkIn Potsdam-Projektes geeignet erschienen. Da die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach eigener Aussage mit Personalvermittlungsfirmen sehr schlechte Erfahrungen gemacht haben, wurden diese nur zu Beginn der Auswertung einbezogen, später jedoch ausgeklammert. Deswegen sind Personalvermittlungsfirmen trotz ihrer relativ hohen Anzahl in dieser Auswahl unterrepräsentiert. Es handelt sich also um eine gezielte Auswahl, die Befunde können schon deswegen keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Gleichwohl geben sie ein interessantes Bild und einen Überblick über die erwarteten Kompetenzen und Aufgabenfelder im Bereich der Immobilienbetreuung.

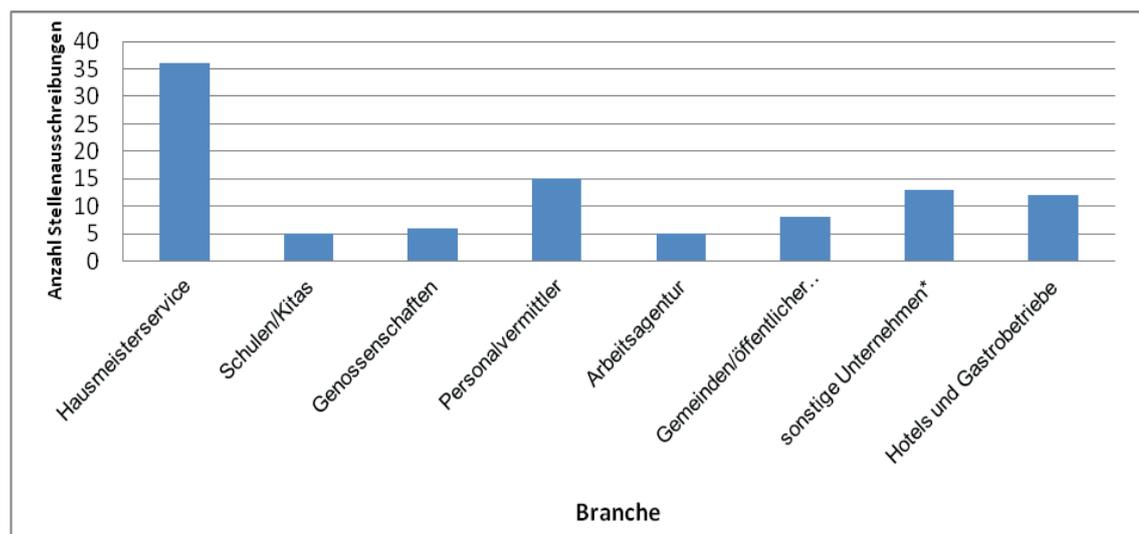


Abb. 1.4 Die Stellenausschreibungen für Hausmeister und -warte nach Branchen. Eigene Auswertung (*sonstige Unternehmen: Möbelhäuser, IT-Firmen, Einkaufszentren, Bürohäuser usw.)

Am häufigsten waren Hausmeisterserviceunternehmen bzw. die Unternehmen vertreten, die diesen Service anbieten (Typ G). Genossenschaften (Typ A bis D), die eine eher geringe Personalfuktuation haben, waren mit sechs Anzeigen vertreten. Interessant sind jedoch die anderen Unternehmen, die nicht zur Wohnungswirtschaft im engeren Sinne gezählt werden können. Neben der öffentlichen Hand und den Schulen und Kindergärten (zwölf Einrichtungen) sind dies insbesondere die Hotels und Gastronomiebetriebe und die Gewerbeimmobilien, die hier in der Kategorie *Sonstige Unternehmen* zusammengefasst wurden und rund ein Viertel der Ausschreibungen ausmachen. Ein Fünftel der Ausschreibungen stammt von der Arbeitsagentur und Personalvermittlungsfirmen. Da letztere unterrepräsentiert sind, können sie hier nicht weiter nach Zielunternehmen differenziert werden. Dies wäre eine gesonderte Analyse wert, um den hier formulierten Bedarf genauer zu fassen.

Analysiert man dieses Material, so lässt sich das folgende Bild der Aufgabenbereiche in der

Immobilienbetreuung skizzieren. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sich, wie gesagt, um Stellenausschreibungen für Hausmeister und -warte im traditionellen Sinne handelt. Hausmeister und -warte sollen dafür sorgen, dass mit Gebäuden und Anlagen sorgsam umgegangen wird. Meistens werden sie vom Immobilieneigentümer beauftragt und kümmern sich um Ordnung und Sauberkeit in der und um die Immobilie. Zu den typischen Aufgaben eines Hausmeisters oder -warts gehört das Reinigen von Hausaufgängen und Gemeinschaftsräumen sowie die Durchführung von Klein- und Kleinstreparaturen wie die kleinerer Metall- oder Holzreparaturen, die Montage sanitärer Einrichtungen und die Reinigung verstopfter Abflüsse. Wartungsarbeiten und Mietersprechstunden gehören häufig zu den Aufgaben, ebenso wie die Abstimmung mit Handwerksbetrieben und die anschließende Kontrolle der Fremdfirmen. Hausmeister und -warte haben Sicherungen zu überprüfen, Zähler abzulesen und Glühbirnen auszutauschen. Bei Anlieferung von Waren, wie z.B. Möbeln oder Reinigungsmitteln, gehören eine Überprüfung und das Einlagern der Waren zu den Aufgaben. Manchmal werden sie auch mit Verlege-, Maler- und Anstreichaufgaben betraut, für die sie das notwendige Material beschaffen müssen. Ferner leisten sie Boten-, Post- und Transportdienste. Im Außenbereich sind sie vielfach für das Rasenmähen, das Schneiden von Hecken, Reparaturen an Gartenanlagen wie Bänken oder Gartenhäusern und die Reinigung der Außenanlagen zuständig, Winterdienst gehört vereinzelt zum Stellenprofil. Nicht zuletzt sollen von Hausmeistern und -warten Müll und Wertstoffe umweltgerecht entsorgt und ggf. dem Recycling zugeführt werden. In Mietgebäuden müssen sie auf die Einhaltung der Mieterpflichten und der Hausordnung achten. Eine weitere Aufgabe kann das Erstellen von Übergabeprotokollen bei Wohnungsabnahmen sein.

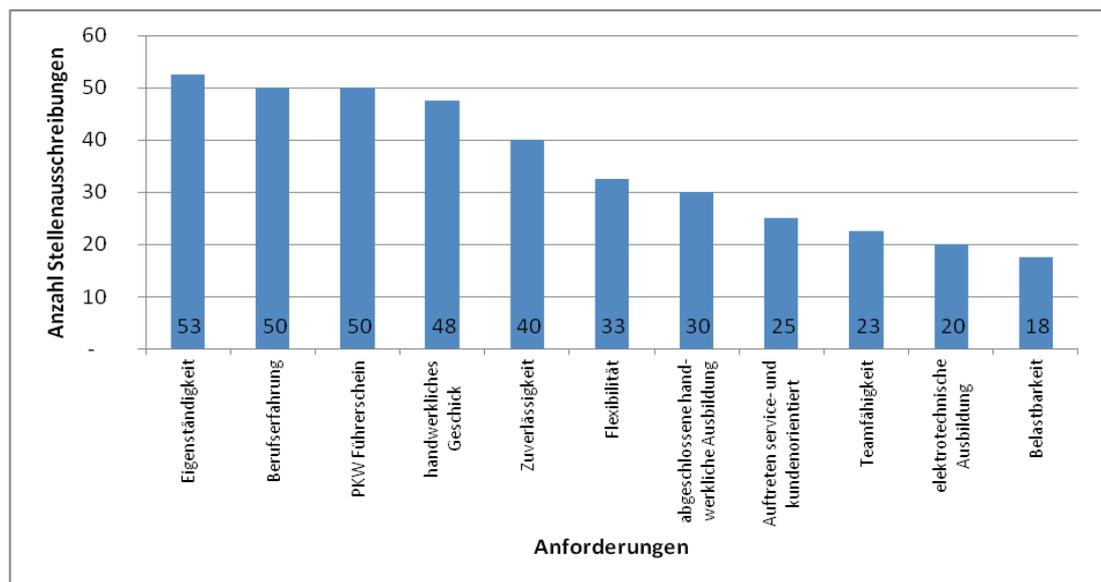


Abb. 1.5 Die wichtigsten Anforderungen in Stellenausschreibungen für Hausmeister und -warte. Eigene Auswertung

Da der Beruf des Hausmeisters oder -warts in Deutschland kein anerkannter Ausbildungsberuf ist und kleinere Reparatur- und Instandhaltungsmaßnahmen wesentlich zum Berufsbild gehören, haben Hausmeister und -warte üblicherweise eine handwerkliche Ausbildung absolviert. Neben den fachlichen Anforderungen gehören zu den übergreifenden Anforderungen, in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit: Eigenständigkeit (53 Prozent), Berufserfahrung (50 Prozent), PKW-Führerschein (50 Prozent), handwerkliches Geschick (48 Prozent), Zuverlässigkeit (40 Prozent). Ein Drittel benennt Flexibilität als wichtig. Nur 30 Prozent verlangen explizit eine abgeschlossene handwerkliche Ausbildung aber immerhin 20 Prozent wünschen ausdrücklich eine elektrotechnische Ausbildung. Service-

und Kundenorientierung oder Teamfähigkeit wird in einem Viertel der Ausschreibungen ausdrücklich genannt und rangiert damit immer noch vor der Belastbarkeit (18 Prozent). Dass die Eigenständigkeit als häufigste Anforderung genannt wird, verwundert nicht, da ein Hausmeister und -wart meist ohne Vorgesetzten vor Ort eigenständig Entscheidungen treffen und sich die Arbeiten selbst einteilen und ausführen muss. Berufserfahrung ist ebenfalls eine wichtige Anforderung. Hier ist jedoch nicht immer die Berufserfahrung im Hausmeisterbereich gemeint, sondern allgemeine Berufserfahrungen. Die häufige Anforderung, dass Bewerber einen PKW-Führerschein haben sollen, gibt einen Hinweis darauf, dass die betreuten Bestände oft nicht in einem zusammenhängenden Gebiet liegen und auch Fahrdienste übernommen werden müssen. Handwerkliches Geschick ist natürlich gerade für Klein- und Kleinstreparaturen wichtig. Da aber viele Ausschreibungen von Dienstleistungsunternehmen der Immobilien-wirtschaft stammten und dort solche Reparaturen eine eher geringere Rolle spielen, erklärt sich vielleicht, warum handwerkliches Geschick nicht die wichtigste Anforderung an einen Hausmeister oder -wart ist. Dass immerhin 20 Prozent der Unternehmen ausdrücklich eine elektrotechnische Ausbildung wünschen, erklärt sich daraus, dass Hausmeister und -warte mit einem anderen Berufsabschluss keine Reparaturen im elektrischen Bereich durchführen dürfen. So darf ohne entsprechende Ausbildung zwar eine Glühbirne gewechselt werden, die Lampenfassung aber nicht. Mit einem Elektriker als Hausmeister oder -wart muss keine Fachfirma beauftragt werden und man spart gerade bei dieser Art von Kleinreparaturen zusätzliche Ausgaben. In anderen Handwerksbereichen gibt es solche Einschränkungen nicht und es mag ein zusätzlicher Vorteil sein, dass ein Elektriker durchaus Malerarbeiten ausführen darf.

Weitere Anforderungen an den Hausmeister und -wart sind Verantwortungsbewusstsein, gepflegtes Erscheinungsbild, eine Ausbildung im Sanitärbereich und in Klima-Kältetechnik, Grundkenntnisse im Garten- und Landschaftsbau. EDV Kenntnisse werden ebenso gefordert, wie auch soziale Kompetenz und die Motivation für diese umfangreiche Tätigkeit. In ganz seltenen Fällen werden auch Englisch- sowie SAP-Kenntnisse oder die Bereitschaft, den eigenen PKW für die Arbeit zu nutzen, erwartet. Dies sind jedoch Ausnahmen. Bei Ausschreibungen für Schul- und Kindergarten-hausmeister werden zusätzlich die Erfahrung im Umgang mit Kindern und ein polizeiliches Führungszeugnis gefordert.

Ergebnisse der Bedarfsanalyse – Personalrekrutierung

Die Ergebnisse der Auswertung der Stellenangebote korrespondieren mit den Ergebnissen zur Personalrekrutierung der Unternehmen. Dabei ist zunächst zu berücksichtigen, dass Wohnungsunternehmen und -genossenschaften, die nach Tarif bezahlen, in der Regel auf Stellenausschreibungen einen hohen Rücklauf an Bewerbern haben. Es sind vor allem die Genossenschaften vom Typ B, C und D, die noch eigene Hausmeister haben oder einen entsprechenden Personalbestand wieder aufgebaut haben, die eine abgeschlossene handwerkliche Ausbildung kombiniert mit einem kundenorientierten Auftreten wünschen und die bislang ausreichend Personal gefunden haben. Mittelfristig dürfte auch hier trotz guter tariflicher Entlohnung die Zahl der Bewerbungen zurückgehen, wenn allgemein die Anzahl der Fachkräfte in den einschlägigen Baunebengewerken, wie derzeit zu erwarten, zurückgehen sollte.

Ganz anders stellt sich die Situation in den Unternehmen vom Typ G dar, die als Facilitydienstleister in der Regel nicht an die Tarife der Wohnungswirtschaft gebunden sind. Wie bereits gesagt, war die tarifliche Bindung der Hausmeister und -warte in den Wohnungsunternehmen, insbesondere den kommunalen Unternehmen, ein Grund, diese Bereiche in Tochterunternehmen und Drittfirmen auszulagern. Wie man auch den Stellenausschreibungen entnehmen kann, liegen die Löhne in diesen Unternehmen erheblich tiefer. Das wirkt sich auch auf die Personalrekrutierung aus. Zwar haben viele in den 1990er

Jahren gegründete Tochterunternehmen zunächst das Personal an Hausmeistern und -warten der Ursprungsunternehmen, zumeist mit Sozial- und Bestandsklauseln abgesichert, übernommen. Mit der Integration in die veränderten Tätigkeits- und Aufgabenbereiche wurde dieses Personal ausgelastet, doch zeichnet sich mit dem natürlichen Ausscheiden dieser Gruppe neuer Bedarf ab. Zugleich verändern sich die den Verträgen zwischen Wohnungsunternehmen und Dienstleistern zugrunde liegenden Leistungsverzeichnisse, die zunehmend ebenfalls eine höhere Service- und Kundenorientierung der Mitarbeiter verlangen. Gerade expandierende Facilitydienstleister beklagen, dass zwar viele Bewerbungen auf ihre Stellenangebote eingehen aber kaum noch ausreichend qualifizierte neue Mitarbeiter darunter zu finden seien.

Bei den großen Unternehmen vom Typ E und F stellt sich nach der Reduzierung des nicht-kaufmännischen Personals neuerdings in den verblieben technischen Abteilungen auf mittlerer Ebene ein Rekrutierungsproblem. Nachdem die großen Sanierungen der Bestände Ende der 1990er Jahre abgeschlossen waren, wurden diese zumeist mit Ingenieuren besetzten Abteilungen im Rahmen des natürlichen Personalwechsels weiter verkleinert. Die Aufgaben reduzierten sich im Wesentlichen auf die Kontrolle der Auftragsvergaben für Reparaturen und kleine Instandhaltungen, die nur bedingt eine Ingenieurausbildung erfordern. Offensichtlich lässt sich derzeit unterhalb der Ingenieurebene kein geeignetes Personal rekrutieren. In den zuständigen Unternehmensverbänden wird deswegen diskutiert, ob es neben der Ausbildung zum Immobilienkaufmann bzw. zur Immobilienkauffrau einen Immobilienkaufmann technischer Orientierung geben sollte, ohne bislang zu einem Ergebnis gekommen zu sein. Da sich auch dieser Ausbildungsberuf vor allem an Abiturienten richten soll, bleibt unklar, worin der Vorteil gegenüber einem Bachelorstudium in Facility Management liegen sollte, mithin wäre die tatsächliche Nachfrage unsicher. Ein Kooperationspartner im Beirat des Potsdamer Projektes machte zudem deutlich, dass man nicht so sehr den Bedarf an einem weiteren Kaufmann sondern eher an einem Immobilientechniker im engeren Sinne habe, unterhalb einer Hochschulausbildung.

Quantitative Bedarfsabschätzung

Es gibt bislang leider keine belastbaren Untersuchungen zum quantitativen Personalbedarf im Bereich der nicht-kaufmännischen Immobilienbetreuung. Aufgrund der nicht abgeschlossenen Diskussion innerhalb der mit Immobilien befassten Unternehmen, welche Aufgaben und Leistungsfelder im nicht-kaufmännischen Bereich abzudecken wären (hierbei spielen die unterschiedlichen Unternehmenstypen, -ziele und -philosophien ebenso eine Rolle wie die tatsächlichen Bauten- und Anlagenbestände) ist dieses Fehlen auch verständlich. Im Potsdamer Projekt war es nicht vorgesehen, hierzu eigenständige Erhebungen durchzuführen.

Eine Diskussion dieser Fragen in den zuständigen Fachausschüssen des BBU (Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V.) brachte ein entsprechendes Ergebnis. So sei prinzipiell in einigen Unternehmen, insbesondere Genossenschaften, ein Bedarf vorhanden, jedoch bislang durch Handwerker mit abgeschlossener Berufsausbildung und *Weitergebildete Gebäudereiniger* abdeckbar. Allerdings bestehe ein Bedarf gezielter Weiterbildung dieses Personals, der in Zukunft verstärkt durch die Akademie des Verbandes abzudecken wäre, die sich aber bislang auf den kaufmännischen Bereich konzentriert habe. Interne Umfragen des Bundesverbandes deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) ergaben für die einfacheren Tätigkeiten einer Immobilienbetreuung einen begrenzten Bedarf. Dies war angesichts der bereits benannten Unterschiede und der Tatsache, dass die gewerblichen Dienstleister in diesen Verband in der Regel nicht vertreten sind, nicht anders zu erwarten. Die meisten Unternehmen hoffen hier durch geeignete Weiterbildung von Handwerkern mit abgeschlossener Berufsausbildung oder von Fachkräften aus der Gebäudereinigung den Bedarf auch in Zukunft decken zu können. Für eine Ausbildung zum Immobilientechniker liegt eine vorsichtige Schätzung vor, die sich an der Ausbildung zum Immobilienkaufmann orientiert. Die hier angenommenen jährlich bundesweit 600

Ausbildungsplätze wären nur zu einem Drittel in den Wohnungs-unternehmen selbst angesiedelt, zwei Drittel des Bedarfs läge nach Einschätzung des zuständigen Referenten des GdW eher bei den gewerblichen Facility-Unternehmen.

Bislang konnte diese Einschätzung weder widerlegt noch weiter erhärtet werden. Die Industrie- und Handelskammer Potsdam bereitet eine erste Umfrage zu diesem Thema im Rahmen ihrer vierteljährlichen Konjunkturabfrage vor, die 2015 durchgeführt werden soll. Dabei würden erstmalig auch die Facility-Unternehmen, die nicht in den Verbänden der Wohnungsunternehmen organisiert sind, einbezogen werden. Die Ergebnisse könnten Ende nächsten Jahres vorliegen. Generell bleibt festzustellen, dass ein entsprechender Bedarf nach am baulich-technischen und sozialen System Immobilie ausgebildeten Personal sowohl auf einfacher wie mittlerer Unternehmensebene vorhanden ist, der sich mit der anstehenden energetischen Sanierung des vorhandenen Immobilienbestandes und den zu erwartenden Neubauten deutlich vergrößern wird. Auch ohne quantitativ belastbare Zahlen ist dabei abzusehen, dass allein mit Weiterbildung dieser Bedarf angesichts der Konkurrenz auf einem demografisch gewandelten Arbeitsmarkt nicht zu decken sein wird. Es stellt sich also die Frage, welche Arbeitskräftereserven derzeit und in den nächsten Jahren aktiviert werden können.

Fachkräftepotentiale in Weiterbildung und Umschulung

Viele Unternehmen, die Immobilien im Bestand haben, verwalten oder im nicht-kaufmännischen Bereich betreuen, setzen einerseits auf die Weiterbildung des eigenen Personals, z.B. durch die Weiterbildungsakademien und -institutionen ihrer Verbände, und andererseits weiterhin auf die Anwerbung ausgebildeter Fachkräfte aus dem Handwerk oder Gewerbe (wie z.B. Gebäudereiniger). Auch hierfür bieten die Verbandsinstitutionen und die Bildungsträger, wie z.B. die der IHK, der DEKRA oder des TÜV, Lehrgänge an. Die Zufriedenheit der Unternehmen mit diesen vorwiegend theoretisch orientierten Lehrgängen und Seminaren fällt sehr unterschiedlich aus. In den Gesprächen der Bedarfsanalyse der Unternehmen äußerten insbesondere die expandierenden oder ihr Personal umstrukturierenden Unternehmen vom Typ G sich kritisch und bemängelten die Praxisferne der Inhalte und eine ungenügende Übungstiefe in den Angeboten.

Fachkräftepotenziale für unternehmensinterne Weiterbildungsstrategien

Eines dieser Unternehmen ist, wie bereits oben beschrieben, deswegen dazu übergegangen, Fachmodule nach dem Vorbild von WorkIn Potsdam durch eigenes, bereits vorhandenes Personal mit entsprechend handwerklichen Abschlüssen für neu eingestellte Mitarbeiter durchzuführen. Nach Auskunft der Geschäftsführung hat sich dieses Modell bei der Schulung und Einarbeitung neuen Personals auch mit geringer Vorausbildung bewährt, weil diese Fachmodule einen ausgeprägten Praxisbezug haben.

Allerdings sind diese Möglichkeiten für die meisten Unternehmen begrenzt, denn nur wenige verfügen über die notwendige fachliche Diversität in ihrem Personalbestand. Genossenschaften vom Typ B, C und D, die im nicht-kaufmännischen Bereich Hausmeister, -warte und -betreuer mit handwerklichem Berufsabschluss als eigenes Personal einsetzen, zeigen hier häufig eine Konzentration auf wenige oder nur ein einziges Gewerk. Es bedürfte also derzeit zumindest gut koordinierter Verbundstrukturen der Unternehmen, um nach dem Vorbild des benannten Unternehmens selbst die Umschulung und Weiterbildung neuen Personals vornehmen zu können. Offensichtlich besteht hier aber noch wenig Handlungsdruck, weil die bessere tarifliche Bezahlung in den Genossenschaften bislang für eine gute Bewerbersituation sorgt.

Betrachtet man die Zielgruppen, an die sich solche internen Weiterbildungsangebote oder Einarbeitungen richten, so sind es überwiegend ältere Arbeitskräfte, die über eine entsprechende Berufserfahrung verfügen. Viele Unternehmen betonen auch, dass das bei diesem Personal erwartete hohe Maß an Eigenständigkeit, Zuverlässigkeit und Flexibilität erst ab einem mittleren Lebensalter gegeben sei. Ob dies tatsächlich so ist oder dies eher

aus der bisherigen Einstellungspraxis und einem Arbeitskräftemarkt resultiert, in dem sich Handwerker erst mit zunehmenden Berufsalter für einen Wechsel in die Immobilienwirtschaft entscheiden, kann hier nicht beantwortet werden, wäre aber eine gesonderte Untersuchung wert.

Kurzfristig scheint die Strategie der Unternehmen, ältere Arbeitnehmer anzusprechen, durchaus erfolgreich. Auch mittelfristig könnte diese Strategie unter den Bedingungen kontinuierlicher Zuwanderungen aus Süd- und Osteuropa zunächst weiter wirken, wenn es gelingt, insbesondere die sprachliche Integration zu leisten. Angesichts der zunehmenden Aufgaben im Bereich Kommunikation, Service- und Kundenorientierung liegt in dieser Strategie sogar ein weiterer Vorteil, soweit Mieter oder Nutzer aus denselben Heimatländern stammen. Langfristig wird es aber trotzdem notwendig sein, junge Menschen für diese Aufgabenbereiche in den Unternehmen zu interessieren, denn die bisherige Strategie stößt an die Grenzen der demografischen Transformation. Es ist anzunehmen, dass der Mangel an Fachkräften in Handwerk und Gewerbe zu einer verstärkten Konkurrenz um diese Arbeitskräfte führen wird und es für die Unternehmen eine große Herausforderung sein wird, in der Konkurrenz um Fachkräfte zu bestehen.

Fachkräftepotenziale durch Ausbildung

Gerade in den größeren Unternehmen der Typen E, F und G finden solche Überlegungen zunehmend Resonanz. Hier würde man durchaus und gerne jüngere Arbeitskräfte in den nicht-kaufmännischen Bereichen einstellen, stößt aber auf geringes Interesse. Von den Unternehmen wird darauf verwiesen, dass die zuständigen Agenturen und Jobcenter nur ältere Arbeitnehmer/-innen empfehlen bzw. schicken und die häufig notwendigen längeren Umschulungen, Qualifizierungen oder Einarbeitungen in zu geringem Umfang fördern. Die Agenturen und Jobcenter begründeten dies damit, dass der gesamte Tätigkeitsbereich kein klares Berufsbild habe und sich deswegen weder für junge Arbeitnehmer eigne, insbesondere im Alter unter 25 Jahren, noch die Förderung von längeren Maßnahmen rechtfertige.

Einige jüngere Teilnehmer der Projekte in Berlin und Potsdam begründeten ihr geringes Interesse mit der geringen Attraktivität der angebotenen Stellen. Insbesondere in den Facility-Unternehmen sei der Arbeitslohn viel zu gering und es sei keine Aufstiegsmöglichkeit oder berufliche Perspektive gegeben. Beide Begründungen weisen darauf hin, dass lang- aber wahrscheinlich auch mittelfristig die nötigen Arbeitskräfte-reserven für die Immobilienbetreuung nur zu mobilisieren und zu sichern sind, wenn ein eigenständiges Berufsbild als Ausbildungsberuf geschaffen werden kann, das auch einen eigenen Karriereweg eröffnet.

Aus den Gesprächen mit den beteiligten Unternehmen und Verbandsvertretern in der Bedarfsanalyse und der Beiratsarbeit ist hierzu ein erstes Modell zu einem Berufsbild entstanden, bei dem ein vergleichbares, seit 1990 in der Schweiz entwickeltes Berufsbild Pate steht.

Nach dem aktuellen Stand der Diskussionen ließe sich dieses Modell im gesamten Bereich der nicht-kaufmännischen Immobilienbetreuung nutzen, um langfristig den Fachkräftebedarf auf den verschiedenen Unternehmensebenen abzusichern. Vertreter der Verbände und Unternehmen begrüßen, dass damit gerade die technischen Abteilungen auf mittlerer Leitungsebene Nachwuchs erhalten könnten, ohne um die Ingenieure konkurrieren zu müssen und ohne sich, wie im Modell des Immobilienkaufmanns technischer Orientierung, selbst Konkurrenz im kaufmännischen Ausbildungsbereich zu schaffen.



Abb.1.6 Die Ausbildungsstruktur für das Berufsbild der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung, Seitser 2013

Besonders hervorgehoben wird an diesem Modell, dass es ermöglichen, auch Schulabgänger mit unterdurchschnittlichen Bildungsabschlüssen einzubeziehen, mithin Arbeitskräfte zu erreichen, die es auch in Zukunft geben wird. Gerade in den großen Städten wie Berlin gibt es eine große Anzahl junger Menschen, die niedrige Berufsabschlüsse haben und für dieses Berufsbild gewonnen werden könnten, welches mit der Vielfalt seiner sich abwechselnden Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche gerade die anspricht, die mit den herkömmlichen traditionellen Ausbildungsbereichen weniger anfangen können.

Eine niederschwellige zweijährige Grundausbildung, wie sie bereits mit dem Curriculum entwickelt und in der Qualifizierung erprobt wurde, würde diese Gruppe Auszubildender gezielt ansprechen können und einen ersten Abschluss als Fachkraft (Immobilienbetreuungshelfer) anbieten. Parallel entstünde eine reguläre dreijährige Ausbildung zur Immobilienbetreuung mit einem dem Gesellenbrief vergleichbaren Abschluss für Auszubildende mit mittleren und guten Bildungsabschlüssen. Die Absolventen der zweijährigen Grundausbildung könnten durch eine entsprechende Aufbauausbildung zu diesem Abschluss aufschließen. In einer nächsten Stufe wäre mit berufsbegleitenden Schulungen ein der Abschluss des Immobilienbetreuungsmeisters oder beispielsweise des Immobilienfachtechnikers denkbar, der zugleich die Basis für ein sich anschließendes Bachelorstudium sein könnte.

Für die Unternehmen liegt der Charme dieses Modells darin, dass mit dem beruflichen Karriere- und Weiterqualifizierungspfad eine Art Fahrstuhl geschaffen würde, der einem Problem aktueller Weiterbildungsmodelle in den technischen Abteilungen der mittleren Ebene entgegenwirken könnte. Bislang führt Weiterbildung dieser Mitarbeiter häufig durch den Aufstieg im ursprünglichen Tätigkeitsbereich zu einer Lücke, die nicht von einer darunter liegenden Ebene unternehmensintern gefüllt werden kann. Die eigene Inhouse-Personalentwicklung würde also durch das Modell flexibler und voraussichtlich auch effektiver werden.

Insgesamt würde dieses Modell den nicht-kaufmännischen Immobilienbereich auf allen Unternehmensebenen attraktiv für eine zukünftige Fachkräfterekrutierung machen. Die Umsetzung eines eigenen Berufsbildes zur Immobilienbetreuung würde zudem die Unterstützung von Umschulungen, Qualifizierungen und Weiterbildungen in diese Tätigkeitsfelder hinein mit Mitteln der Arbeitsmarktförderungen erlauben und damit die Wettbewerbsfähigkeit um Fachkräfte zusätzlich erhöhen.

Dieses neue Berufsbild in Deutschland zu etablieren, ist ein Unterfangen, das den Projektrahmen bei weitem übersteigt. Es konnten hierzu einige wesentliche Eckpunkte beigesteuert werden. Hierzu gehört die Abschätzung des tatsächlichen Bedarfs in quantitativer und qualitativer Hinsicht. Trotz der Schwierigkeit, belastbare Untersuchungen zum quantitativen Bedarf bislang verfügbar zu haben, können die Einschätzungen durch den Vertreter des GdW als ausreichende Grundlage dienen. Allerdings müssen hier noch die Verbände einbezogen werden, die die gewerblichen Dienstleister und Facility-Unternehmen vertreten. In qualitativer Hinsicht liegt mit dem Curriculum, das im Rahmen des Projekts entwickelt und erprobt wurde, ein Modell vor, welches im nächsten Kapitel detailliert dargestellt wird.

2 Das Curriculum

Die Tätigkeit des Hausmeisters oder Hauswarts hat eine lange Tradition seitdem mit zunehmender Industrialisierung unsere Städte immer mehr gewachsen sind. Für traditionell errichtete Gebäude, die mit der Infrastruktur des 19. und 20. Jahrhunderts ausgerüstet sind, reichte hierzu zumeist handwerkliches Geschick und als Vorbildung bestenfalls eine abgeschlossene handwerkliche Ausbildung. Unser Bild eines Hauswarts oder Hausmeisters ist dabei durch Literatur, Filme und später Fernsehserien seit vielen Jahren geprägt. Das Vorbild dieser Figur findet sich im Schulhausmeister, der jedoch spätestens in der letzten Hälfte des 20. Jahrhunderts nur noch wenig mit dem ursprünglichen Pedell gemeinsam hatte, wie er seit dem Hochmittelalter an Universitäten und Gerichten tätig war.

Mit der zunehmenden Ausdifferenzierung der technischen Infrastrukturen und baulichen Weiterentwicklung moderner Bauten haben sich diese Anforderungen deutlich verändert. Gebäude sind heute die Schnittstelle unterschiedlichster technischer Anlagen, die mit dem Gebäude selbst zu einem immer komplexeren und interdependenten System verschmolzen sind. Die Gewährleistung für das Funktionieren, die Wartung und Reparatur dieser Systeme liegen deswegen überwiegend in der Hand der Hersteller und Errichter oder bei eigens hierfür konzessionierten Unternehmen. Gleichwohl ist die Pflege und angemessene Nutzung eine wichtige Voraussetzung um die Betriebs- und Folgekosten im Rahmen zu halten. Die damit zusammenhängenden Aufgaben stellen an Hausmeister hohe Anforderungen einer umfassenden Betreuung, die mit den ursprünglichen Aufgabenbereichen und Tätigkeitsfeldern nur noch wenig zu tun haben und mit dem beruflichen Hintergrund einer traditionell ausgerichteten Handwerkstätigkeit allein kaum zu erfüllen sind. Es bedarf deswegen der Anpassung des Berufs selbst vom traditionellen Hausmeister über die Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung hin zum Berufsbild der Immobilienbetreuung.

2.1 Immobilienbetreuung mit System

Wer in der modernen Immobilienbetreuung heute arbeitet, arbeitet an der Schnittstelle zwischen der Gebäudepflege und gegebenenfalls technischen Wartung, der Immobilienverwaltung und den handwerklichen Fachfirmen. Er muss sowohl die technischen und baulichen Aspekte der Gebäude im Blick haben, als auch die Menschen, die die Immobilien nutzen oder bewohnen. Immobilienbetreuung erfordert deswegen ein Verständnis für das Gebäude bzw. die Immobilie als bauliches, technisches und soziales System.

Immobilienbetreuer/-innen arbeiten vor Ort und sind Ansprechpartner/-innen für Nutzer und Bewohner. Sie pflegen und unterhalten die Gebäude und sollten kleine Schäden erkennen können bevor sie zu großen werden. Sie sollten in der Lage sein, solche kleinen Schäden zu beseitigen oder im Bedarfsfall den Einsatz von Handwerkern und anderen Fachfirmen zu organisieren. Die Immobilienwirtschaft benötigt für die Betreuung ihrer Objekte Beschäftigte, die bereits im Vorfeld von notwendig werdenden und dann von Fachfirmen auszuführenden Instandsetzungen aktiv werden, dadurch dass sie einerseits bestimmte Wartungs-, Reinigungs- und Reparaturarbeiten selbst durchführen und andererseits als eine Art Frühwarnsystem fungieren. Um diese Funktion wahrnehmen und die damit verbundenen Leistungen erbringen zu können, müssen Immobilienbetreuer/-innen Kenntnisse über die Zusammenhänge in Gebäuden, Anlagen und Einrichtungen haben. Sie müssen sowohl auf die Funktionszusammenhänge als auch auf die möglichen Dysfunktionalitäten eines baulich-technischen wie sozialen Systems hin ausgebildet werden. Sie müssen sowohl eine Reihe handwerklicher Fähigkeiten und Fertigkeiten erlernen als auch als kommunikative Schnittstelle zwischen Mietern und Nutzern der Gebäude sowie den Fachfirmen und der Immobilienverwaltung fungieren können. Mit der Weiterentwicklung der baulich-technischen Seite der Immobilien kommt dabei dem Thema *Betreuung der Mieter und Nutzer im Umgang mit den Baulichkeiten und vorhandenen technischen Anlagen* eine immer größere Bedeutung zu. Hier setzt die Grundidee des entwickelten Curriculums an.

Die Grundstruktur des folgenden Curriculums eignet sich sowohl für die Qualifizierung Arbeitsloser – in diesem Rahmen wurde das Curriculum entwickelt - als auch für die Weiterbildungsmodule - für in der Immobilienbetreuung tätige Fachkräfte. Sie legt zugleich die Basis für eine noch zu entwickelnde Berufsausbildung.

Als *Immobilienbetreuung mit System* basiert es auf sechs handwerklichen Fachbausteinen, die aus den Berufsausbildungen (1) *Maler/in und Lackierer/in*, (2) *Tischler/in*, (3) *Dachdecker/in*, (4) *Elektroniker/-in*, (5) *Anlagenmechaniker/-in für Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik* sowie (6) *Gärtner/in Fachrichtung Garten- und Landschaftsbau* entwickelt wurden. Natürlich ist eine umfassende Fachausbildung in diesen Gewerken nicht möglich und auch nicht das Ziel. Vielmehr geht es um eine dem Aufgabenbereich *Immobilie* entsprechend breit ausgelegte Querschnittsausbildung, welche die relevanten Inhalte für die Immobilienbetreuung aus den ursprünglichen Gewerken herausgearbeitet und modular in Fachbausteinen in das Curriculum integriert hat. Für die einzelnen Fachbausteine in den Gewerken bedeutet das beispielsweise, dass in der Elektrotechnik der praktische Umgang mit Grundschaltungen im Bereich Starkstrom nicht deswegen vermittelt wird, damit diese Schaltungen später tatsächlich ausgeführt werden, sondern damit aus den gemachten Erfahrungen mit diesen Schaltungen einschließlich der Kenntnis, wie fachgerechte Leitungen auszusehen haben und beschaffen sein sollten, Funktionsstörungen und versteckte Gefahren aufgedeckt werden können. Berücksichtigt wurde hierbei die Abgrenzung zu Tätigkeitsfeldern, die nur von konzessionierten Fachfirmen ausgeführt werden dürfen, etwa in der Elektrotechnik und Anlagenmechanik, die mit entsprechenden Haftungs- und Gewährleistungspflichten belegt sind.

Zur überfachlichen Qualifizierung im Arbeitsfeld der Immobilienbetreuung gehören zudem Schlüsselqualifikationen im Bereich der Soft-Skills wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie eigenverantwortliches Arbeiten im Team. Schließlich gehört der Umgang mit elektronischer Kommunikationstechnik oft schon zum Alltag in der Immobilienbetreuung und damit ebenfalls zu den zu vermittelnden Inhalten des Curriculums.

Im Unterschied zu theoretischen Seminaren und Schulungen, wie sie häufig in Hausmeisterlehrgängen angeboten werden, ist die Schwerpunktsetzung des Curriculums auf ein Lernen in der Fachpraxis für die Praxis ein zentrales Prinzip. Das Einüben der verschiedenen Tätigkeiten in den jeweiligen Aufgabenbereichen ist die adäquate Methodik, um Erfahrung und Sicherheit in den vielfältigen Ausführungen zu gewinnen, die das Arbeitsgebiet Immobilienbetreuung mit sich bringt. Gerade damit werden Zielgruppen erreicht, die an der Vielfalt praktischer Tätigkeiten und dieser Abwechslung ihre berufliche Erfüllung finden, die sich gleichermaßen als geeignet für die Qualifizierung jüngerer wie älterer Arbeitsloser gezeigt haben. Die Erfolge mit dieser Zielgruppe, aber auch die Rückmeldungen aus den kooperierenden Unternehmen legen den Schluss nahe, dass dieses Prinzip auch für die Weiterbildung des bestehenden Personals in diesem Bereich wie für eine künftige Berufsausbildung besonders geeignet ist.

Das Lernen in Seminarräumen mit Vorträgen und Präsentationen ist deswegen im vorliegenden Curriculum auf ein Minimum beschränkt. Selbstverständlich ist die Vermittlung einzelner theoretischer Zusammenhänge oder gegebener Rahmenbedingungen unerlässlich, doch trägt auch hier der unmittelbare praktische Bezug zur Alltagsarbeit ganz wesentlich zum Verständnis der komplexen Systemzusammenhänge in der Immobilienbetreuung bei.

Im vorliegenden Curriculum bieten die sechswöchigen Praxisphasen in Unternehmen die Gelegenheit, unterschiedliche Arbeitsplätze des breit gefächerten Aufgabenspektrums in der Immobilienbetreuung und gleichzeitig potenzielle Arbeitgeber kennenzulernen. In der Weiterbildung können solche Praxisphasen der praktischen Erprobung der Weiterbildungsinhalte dienen und in einer zukünftigen Berufsausbildung könnten sie als Teil einer Verbundausbildung das Aufgabenspektrum neben einer überbetrieblichen Fachausbildung abdecken. Idealerweise stehen in einer niederschweligen zweijährigen Grundausbildung im Kern jeweils sechs Fachbausteine und Praxisphasen, die durch Berufsschulstage und einige zusätzliche überbetriebliche Module ergänzt werden.

Das folgende Curriculum stellt die Systematik der 18-monatigen Qualifizierung zur systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung dar, wie sie in dem BIWAQ-Projekt WorkIn Potsdam auf Grundlage des Kreuzberger Curriculums für die Qualifizierung zum Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer (siehe dazu: Ausbildungswerk Kreuzberg: Handbuch WorkIn Kreuzberg) entwickelt wurde.

2.2 Das Curriculum WorkIn Potsdam

Das Curriculum zielt auf die Entwicklung der fachspezifischen beruflichen sowie der sozialen und personalen Kompetenzen für das Anforderungs- und Tätigkeitsprofil in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung. Hierzu wurde bereits von WorkIn Kreuzberg ein pädagogisches Konzept entwickelt, welches die fachlichen und überfachlichen Qualifikationen mit dem didaktischen Leitprinzip der Handlungsorientierung unter Einbeziehung von sozialen Lernprozessen sowie der Förderung verantwortungsbewusster Eigeninitiative verknüpfte.

Allerdings war das Projekt WorkIn Kreuzberg für Jugendliche und junge Erwachsene ohne berufliche Vorbildung konzipiert und zumindest zu Beginn sehr stark an den bestehenden Ausbildungsplänen der einbezogenen Gewerke orientiert. Neben den sechswöchigen Fachbausteinen in diesen Gewerken wurden zudem zwölfwöchige Leistungsbausteine entsprechend der Berufsvorbereitungsordnung (BAV BVO) angeboten. Die enge Orientierung der Fachbausteine an den Ausbildungsplänen der jeweiligen Handwerksberufe veränderte sich erst zum Ende des Projektes. Dies geschah aufgrund der veränderten Rolle der beteiligten Wohnungs- und Dienstleistungsunternehmen, die das traditionelle Praktikum zu Praxisbausteinen mit eigenen Ausbildungsanteilen fortentwickelten, und aufgrund des schrittweise begonnenen Dialogs mit den Unternehmen über die Inhalte des Curriculums im Sinne einer am System orientierten Ausbildung. Allerdings war diese Entwicklung zum Projektende von WorkIn Kreuzberg keineswegs abgeschlossen.

Für das im Projekt WorkIn-45plus Potsdam entwickelte Curriculum konnte also auf die Entwicklungen im Projekt WorkIn Kreuzberg zurückgegriffen werden, doch musste das Curriculum an die Zielgruppe der über 45-jährigen mit beruflicher Vorbildung angepasst werden und die gewonnen Erkenntnisse aus den Bedarfsanalysen sowie die Erfahrungen aus den Praxisbausteinen für eine Ausbildung am baulich-technischen und sozialen System der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung weiterentwickelt werden.

Hierzu war es besonders wichtig, die Rückkoppelung zu den Ausbildern in den Fachbausteinen und den Anleitern der Immobilienbewirtschaftung in den Praxisbausteinen zu gewährleisten. Neben den hierzu durchgeführten Workshops zeigte sich die mit standardisierten Fragebögen durchgeführte Befragung der Anleiter der Praxisbausteine als besonders hilfreich, auch wenn sie als „traditionelle“ Hausmeister noch nicht in solchen Zusammenhängen arbeiten und ihnen deswegen die Möglichkeiten eines neuen systemorientierten Berufsbildes in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung nicht in der Praxis geläufig waren.

Struktur des Curriculums

Aus dem weiterentwickelten und teilweise erheblich veränderten Curriculum ergibt sich eine neue Ablaufstruktur, die sich aus den jeweils sechswöchigen Fach- und Praxisbausteinen ergibt. Die sechs Gewerke in den Fachbausteinen werden dabei durch vier Praxisbausteine in jeweils unterschiedlichen Unternehmen und Einrichtungen flankiert. Der Qualifizierungsplan sieht je Durchlauf eine Dauer von 18 Monaten für jeweils zwölf Teilnehmer/-innen vor. Am Anfang jedes Durchlaufs steht eine Einführungsphase, die den Teilnehmer/-innen einen Überblick über die Inhalte und den Ablauf gibt und so die Entscheidung für eine Teilnahme ermöglicht. Außerdem dient sie einer ersten Motivations- und Kompetenzfeststellung.

WorkIn 45plus - Potsdam | Qualifizierungsplan

KW		03.10.2011	16.01.2012	23.01.2012	30.01.2012	06.02.2012	13.02.2012	20.02.2012	27.02.2012	05.03.2012	12.03.2012	19.03.2012	26.03.2012	02.04.2012	09.04.2012	16.04.2012	23.04.2012	30.04.2012	07.05.2012	14.05.2012	21.05.2012	28.05.2012	04.06.2012	11.06.2012	18.06.2012	25.06.2012	02.07.2012	09.07.2012	16.07.2012	23.07.2012	30.07.2012	06.08.2012	13.08.2012	20.08.2012	27.08.2012	03.09.2012	10.09.2012	17.09.2012	24.09.2012	01.10.2012	08.10.2012	15.10.2012								
Teilnehmer		Einführung		VWL		Fach 1		Fach 2		Praxis 1		Ferien		DL		Fach 3		Praxis 2																																
1	Projektstart			Tischler		Gala		Unternehmen A						Dach/Metall		Unternehmen B																																		
2				Maler		Tischler		Unternehmen B						Gala		Unternehmen C																																		
3				Elektro		Maler		Unternehmen C						Tischler		Unternehmen D																																		
4				Sanitär		Elektro		Unternehmen D						Maler		Unternehmen E																																		
5				Dach/Metall		Sanitär		Unternehmen E						Elektro		Unternehmen F																																		
6				Gala		Dach/Metall		Unternehmen F						Sanitär		Unternehmen A																																		
7		Projektfortsetzung	Sanitär		DL		Ferien		VWL		Fach 5		Praxis 3		Fe		Fach 6		Praxis 4		A																													
8			Dach/Metall		Dienstleistungsteam Projektwochen				Elektro		Unternehmen C		Unternehmen D		Maler		Unternehmen D		Unternehmen E																															
9			Gala		Ferien		VWL		Sanitär		Unternehmen D		Unternehmen E		Sanitär		Unternehmen F		Unternehmen A																															
10			Tischler				VWL		Gala		Unternehmen F		Unternehmen A		Dach/Metall		Unternehmen A		Unternehmen B																															
11			Maler				VWL		Tischler		Unternehmen A		Unternehmen B		Gala		Unternehmen B		Unternehmen C																															
12			Elektro				VWL		Maler		Unternehmen B		Unternehmen C		Tischler		Unternehmen C		Unternehmen D																															

Abb. 2.1 Modellstruktur des Curriculums in der ursprünglichen Planung.

In den Fachbausteinen werden jeweils zwei Teilnehmer/-innen die grundlegenden Fachkenntnisse und handwerklichen Fertigkeiten der Gewerke in Bezug auf die Anwendungsfelder und Aufgabenbereiche der Haus-, Anlagen- und Einrichtungs-betreuung durch anerkannte Ausbilder in Ausbildungswerkstätten vermittelt. Da nur eine geringe Zahl der Wohnungsunternehmen und -genossenschaften noch eigene Regiebetriebe mit vollumfänglichen Handwerksabteilungen vorhalten, kann das nötige Fachwissen durch ein Verbundsystem außerbetrieblicher Ausbildungswerkstätten, z.B. der Jugendberufshilfe oder von Ausbildungswerken der Sozial- und -bildungsarbeit, gesichert werden. Das hat zudem den Vorteil, dass die Träger dieser Einrichtungen über das im Projekt besonders wichtige Know-how im Umgang mit schwierigen Berufs- und Lebenskarrieren haben. Die jeweils zwei Teilnehmer/-innen des Projekts WorkIn Potsdam, welche die Fachbausteine in einer solchen Einrichtung absolviert haben, trafen dabei auf bereits vorhandene Ausbildungsgruppen in unterschiedlichen Lehrjahren und unterschiedlichen Lebensalters. Die dadurch notwendige soziale Integration der älteren Teilnehmer/-innen aus dem Projekt WorkIn Potsdam hat sich, wie die Erfahrung beim Ausbildungswerk Kreuzberg zeigt, positiv auf beide Gruppen ausgewirkt, sowohl für die Jüngeren wie für die Älteren.

Bei den Praxisbausteinen in den Unternehmen sind die Teilnehmer/-innen meist allein bei einem Anleiter, hier sollten nicht mehr als zwei Teilnehmer/-innen eingesetzt werden. Nur so sind auch kleinere Einrichtungen, Genossenschaften oder andere Organisationen in der Lage, Praxisbausteine anzubieten. Die Praxisbausteine dienen zunächst dazu, den Arbeitsalltag in den unterschiedlichen Unternehmen, Genossenschaften, Einrichtungen und Organisationen kennenzulernen und die in den Werkstätten erlernten Fähigkeiten unter Anleitung von Fachleuten anzuwenden und weiterzuentwickeln. Eine weitere wichtige

Funktion der Praxisbausteine liegt in der Kontaktaufnahme und dem sich kennenlernen zwischen künftigen potenziellen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Es zeigt sich, dass die beteiligten Unternehmen gerne diese Möglichkeit nutzen. Auch für die Teilnehmer/-innen ist es eine ausgezeichnete Chance, mögliche fehlende Passungen, wie sie in den Beurteilungen der Praxisphasen durchaus zum Ausdruck kamen, in potenziellen Arbeitsverhältnissen frühzeitig zu erkennen und zu vermeiden. Im Ergebnis führt dieses Verfahren nicht nur zu der in Projekt WorkIn Potsdam erreichten hohen Vermittlungsquote, sondern auch zu dauerhaften Arbeitsverhältnissen.

Zwei zweiwöchige Fachbausteine werden durchgeführt. Baustein *Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft* dient der Vermittlung der grundlegenden Kenntnisse über Organisation, Funktionen und Abläufe in den Unternehmen. Im zweiten Baustein werden Themen wie *Energie & Umwelt, Gesundheit, Hygiene und Reinigung* vermittelt. Zwei weitere zweiwöchige Bausteine, sogenannte Dienstleistungsteams, dienen der eigenverantwortlichen Teamarbeit an ausgewählten Projekten, die im Quartier angesiedelt sind und zugleich auch der Darstellung der eigenen Arbeit in der Öffentlichkeit dienen.

Lernen und Arbeiten in allen diesen Bausteinen findet von Montag bis Donnerstag statt. Die Freitage dienen der Vermittlung der überfachlichen und überbetrieblichen Inhalte, wie sie in gängigen Berufsausbildungen durch die Berufsschulen und die überbetrieblichen Ausbildungen abgedeckt werden. Außerdem ermöglichen sie die nötige Selbst- und Fremdrelexion der Teilnehmer/-innen und bieten Entwicklungsraum für die personalen und sozialen Kompetenzen.

Bevor die einzelnen Fachbausteine näher beschrieben und dabei zugleich mit den Ergebnissen der Befragung der Anleiter in den Praxisbausteinen kombiniert werden, sind einige generelle Bemerkungen und Ergebnisse hilfreich.

Ergebnisse der Anleiterbefragung im Überblick

Um eine bessere Einschätzung der Praxisrelevanz des Curriculums für das Aufgabenfeld der Hausbetreuung und um Anregungen für entsprechende Verbesserungen, inhaltliche Ergänzungen und didaktische Weiterentwicklungen zu erhalten, wurden 14 Anleiter, in der Regel Hausmeister, die für die Begleitung der Teilnehmer/innen in den Praxisbausteinen verantwortlich waren, befragt. Damit beteiligte sich knapp die Hälfte der mit Praxisbausteinen kooperierenden Unternehmen an dieser freiwilligen und unbezahlten Leistung. Grundlage der Befragung war ein standardisierter Fragebogen, der zu den einzelnen Fragen jeweils vier Antwortmöglichkeiten (sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig) enthielt.

Betrachtet man die Ergebnisse, ist zunächst zu berücksichtigen, dass die beruflichen Hintergründe und auch die Aufgabenbereiche der Anleiter sehr unterschiedlich sind. Dabei spiegelt sich in diesen Unterschieden die Bandbreite der Unternehmenstypen, wie sie in Kapitel 1 ausgeführt wurde. Natürlich sind die Ergebnisse nicht repräsentativ. Eine solche umfangreichere Untersuchung konnte nicht Gegenstand des Projektes sein. Gleichwohl geben die Ergebnisse Hinweise für das bereits entwickelte Curriculum und für die weitere Entwicklung in den Bereichen Qualifizierung, Weiterbildung und Ausbildung.

Anleiter, die beispielsweise für einen Hausmeisterservice arbeiten, übernehmen in der Regel mehr Aufgaben im Bereich der Kontrolle von Fremdfirmen und der Sauberkeit in und um die Gebäude. Außerdem sind sie zuständig für die Einhaltung der Verkehrssicherungspflichten und erledigen hierzu regelmäßige Kontrollgänge durch die gesamte Immobilie. Hausmeister, die in öffentlichen Einrichtungen, wie Kitas, Schulen oder in Genossenschaften arbeiten, haben oft einen breiter gefächerten Zuständigkeitsbereich, so gehört z.B. auch die Pflege der Grünanlagen, der Winterdienst und nicht selten auch die Immobilienreinigung zu ihren Aufgaben. Entsprechend ist auch die Systemorientierung unterschiedlich ausgeprägt. Doch ist es so, dass die kooperierenden Unternehmen prinzipiell dem Systemgedanken etwas offener gegenüberstehen und bereits jetzt ihr Personal entsprechend zu besetzen suchen. So erachten mehr als die Hälfte der Befragten die Inhalte der Qualifizierung insgesamt als sehr wichtig bis wichtig. Nur zwei empfinden die Inhalte als weniger wichtig und zwei als unwichtig.

In allen Fachbausteinen kommt den Themen Arbeitssicherheit, Unfallverhütungsvorschriften und das Verhalten bei Arbeitsunfällen eine sehr hohe Bedeutung zu.

Die hier befragten Anleiter sind nicht nur Hausmeister mit Aufsichts- und Reinigungsaufgaben, sondern Fachkräfte, die im sozialen Gefüge zwischen Mieter und Unternehmen eine wichtige Rolle einnehmen. So kommt ihrer Meinung nach auch den sogenannten Soft Skills und der gezielten (Weiter-)Entwicklung sozialer und personaler Kompetenzen ein besonderer Stellenwert zu.

Die Anleiter arbeiten schon jetzt häufig nicht nur an der Schnittstelle zwischen Immobilienbesitzer und Fachfirmen, sondern auch mit den Nutzern, sei es in einer Einrichtung oder in der Wohnimmobilie. So gehören zu diesen Aufgabenbereichen beispielsweise Mietersprechstunden und Mängelmeldungen, Wohnungsabnahmen und -übergaben und in Schulen und Kindergärten auch der Kontakt zu Kindern und Lehrern. Sie sind es, die mit aufgebrauchten Nutzern oft als erste in Berührung kommen und schlichten müssen. Dies erfordert Einfühlungsvermögen und Verhandlungsgeschick, daher sehen sie auch das Kennenlernen und Einüben verschiedener Kommunikationsstile und Konfliktdeeskalationsmethoden als sehr wichtige Inhalte an. Die Selbst- und Fremdreflexion in der Teamarbeit werden für einen reibungslosen Arbeitsablauf und ein angenehmes Betriebsklima als ebenso sehr wichtig empfunden, denn man muss sich schließlich aufeinander verlassen können.

Ungeachtet der spezifischen Aufgabenbereiche sind für einen Großteil der Anleiter auch die Fachbausteine zur *Verwaltungs- & Wohnungswirtschaft* und zu *Energie & Umwelt, Gesundheit, Hygiene & Reinigung* sehr wichtig. Großer Wert wird dabei auf die Inhalte Abfall, Wasser, Reinigung und die damit verbundenen beratenden Funktionen gelegt. Die Abfallbewirtschaftung sei einer der großen Zuständigkeitsbereiche der befragten Anleiter, und selbst wenn die Haus- und Treppenreinigung durch Drittfirmen vorgenommen werde, müsse man die Kontrollfunktionen angemessen wahrnehmen können. Deswegen sei es angebracht, wenigstens einen groben Überblick über Reinigungsmittel und -techniken zu haben. Im Bereich der Gesundheit fanden die Befragten das Erkennen insbesondere von altersbedingten Krankheiten wie Demenz wichtig. Aber auch der Umgang mit ansteckenden Krankheiten und das Erkennen von Kindeswohlgefährdung seien wichtige Kompetenzen.

Auch wenn einige der Befragten nicht direkt in Wohnungsunternehmen beschäftigt sind, so erachten sie den Baustein Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft trotzdem als wichtig, da die breite Fächerung der Qualifizierung zu begrüßen sei. Von den Inhalten her sollten die Schwerpunkte in diesem Baustein bei der Bewirtschaftung von Immobilien, soweit sie einem Hausmeister obliegt, und den vertraglichen Grundlagen liegen. Aber auch arbeitsrechtliche Grundlagen und eine Einführung in das Sozialrecht sollten enthalten sein.

Bei den handwerklichen Fachbausteinen wird *Elektrotechnik* als besonders wichtig empfunden. Auf Platz zwei folgen gleichauf der *Garten- und Landschaftsbau* sowie *Maler*. Es folgen die Bausteine *Sanitär* und *Tischler (Holztechnik)* sowie *Dach, Abdichtung, Metall*.

2.3 Die handwerklichen Fachbausteine

Die an den sechs Gewerken ausgerichteten Fachbausteine bilden nicht nur den handwerklichen Kern der Qualifikation, sondern auch eine wesentliche Grundlage für den kompetenten Umgang mit Mietern und Nutzern.

Elektrotechnik

Im Fachbaustein Elektrotechnik erhalten die Teilnehmer/-innen einen Einblick in die umfangreiche elektrotechnische Ausstattung von Gebäudekomplexen und Anlagen. Die verschiedenen Wohn-, Gebäude- oder Industrieanlagen als ganzheitliches System wahrzunehmen und die Gewährleistung der Sicherheit in den Komplexen stehen im Fokus des Fachbausteins. In sechs speziell ausgearbeiteten Lernfeldern werden die künftigen Fachkräfte auf die Anforderungen der Systeme vorbereitet. Die Arbeitssicherheit wie die Bestimmungen

der Unfallverhütungsvorschriften und die Gefahren im Umgang mit elektrischem Strom bilden den Einstieg in die Materie, gefolgt von dem sachgemäßen Umgang mit Werkzeugen und Maschinen. Ferner lernen die Teilnehmer/-innen Grundlagen von Stark-, Schwach- und Drehstromanlagen kennen, installieren Schaltungen als Brettmontagen und erhalten praktische Erkenntnisse und Fertigkeiten in der Montage, Demontage und der Installation von Leitungen. Ebenso erlernen sie die fach- und umweltgerechte Entsorgung von Materialien. In der Erprobung der absolvierten Lernfelder in Praxisphasen können sie das Gelernte unter Anleitung anwenden. Die Installation und Inbetriebnahme von Beleuchtungskörpern, wie etwa der Bau einer Lampe, bilden den Abschluss des Moduls. Die Teilnehmer/-innen sollen u.a. über den Umgang mit Grundsicherungen Kenntnisse erlangen, wie fachgerechte Schaltungen auszusehen haben, um Funktionsstörungen oder versteckte Gefahren erkennen zu können und die entsprechenden Schritte einzuleiten. Dabei können sie in begrenztem Umfang selbst tätig werden oder durch ihre Kenntnisse konzessionierte Betriebe einschalten und in der Ausführung kontrollieren. In den Lerneinheiten erlernen die Teilnehmer/-innen eigenständiges und selbstverantwortliches Handeln und erproben ihre Teamfähigkeit. Sie stärken so ihre Sozial- und Selbstkompetenzen. Sie lernen, Unterrichtsinhalte nach Anleitung selbstständig zu erarbeiten und beherrschen berufsspezifische Grundkompetenzen. Sie erfahren in Gesprächen, in Einzel- oder Gruppenarbeit und Exkursionen (Baumärkte, Baustellen) Methoden anzuwenden und didaktisch umzusetzen.

Von den Anleitern in den Praxisbausteinen wird der Fachbaustein Elektrotechnik als am wichtigsten eingeschätzt. Obwohl man selbst ohne entsprechende Aus- oder Weiterbildung keine weitergehenden elektrischen Tätigkeiten ausführen dürfte, sei es doch wichtig, Fehler erkennen und ausgeführte Arbeiten prüfen zu können. Dabei war für die Befragten teilweise nicht klar, welche Tätigkeiten ein Hausmeister ohne entsprechende Konzession als Elektroniker ausführen darf. So dürfen z.B. ohne Konzession oder spezielle elektrotechnische Weiterbildung in sogenannten *festgelegten Tätigkeiten* zwar die Leuchtmittel, nicht aber die dazugehörigen Fassungen ausgewechselt werden.

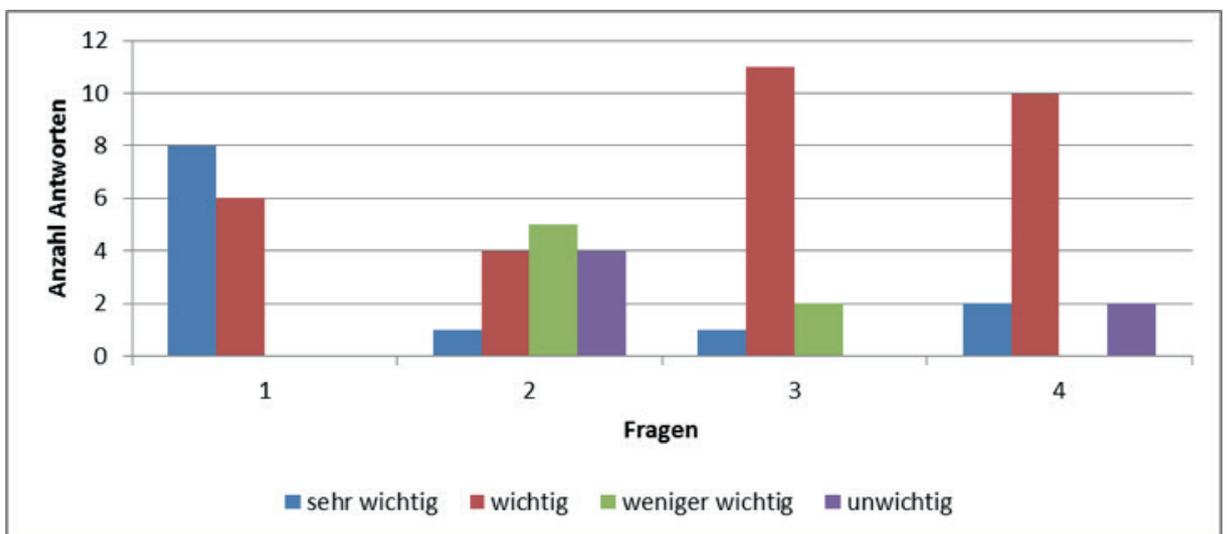


Abb. 2.1 Fachbaustein Elektro - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit; 2: Starkstromanlagen; 3: Schwachstromanlagen; 4: Praxisfelder (Mängelbeseitigung, Bau einer Lampe)

Über die Wichtigkeit der Arbeitssicherheit sind sich alle Anleiter einig. Die meisten Befragten empfinden es als wichtig, dass die Grundlagen verschiedener elektrischer Anlagen erkannt werden sollten, um Störungen richtig deuten zu können. Dabei empfinden die Anleiter das Kennenlernen von Starkstromanlagen als weniger wichtig als das von Schwachstromanlagen. Da ein Hausmeister ohne Ausbildung als Elektroniker Arbeiten an Starkstromanlagen nicht

ausführen darf, wird dieses Arbeitsfeld für die eigene tagtägliche Arbeit als weniger wichtig erachtet. Insgesamt habe man es häufiger mit Schwachstromanlagen zu tun und würde es deswegen begrüßen, wenn z.B. Sensortechnik (Bewegungsmelder und Infrarotmelder) ergänzt würde.

Maler

Der Fachbaustein Maler orientiert sich am Ausbildungsberuf Maler und Lackierer. Die Lernfelder beachten die Unfallverhütungsvorschriften unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheits- und Umweltschutzes. Die Qualifizierung im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung soll die Teilnehmer/-innen befähigen, Untergründe zu prüfen, den Zustand zu bewerten, zu dokumentieren und gegebenenfalls entsprechende Arbeiten vorzubereiten. Die Reparatur kleinerer Schäden an Fassaden oder in Räumen nehmen sie entsprechend der Möglichkeiten eigenständig vor oder aber sie beauftragen nach Absprache eine Fachfirma und kontrollieren die Ausführung der Arbeiten. Im Praxisfeld erlernen sie das Auftragen von Reparaturanstrichen, die Abdichtung von Fugen und komplexere Arbeiten unter Berücksichtigung einfacher Gestaltungsprinzipien.

Die künftigen Fachkräfte erlernen den fachgerechten Umgang mit Werkzeugen und Maschinen sowie den umweltschonenden Einsatz von Anstrichmitteln und deren umweltgerechte Entsorgung. Sie erhalten Kenntnisse über die sachgemäße Behandlung von Untergründen und Oberflächen sowie den Einsatz von verschiedenen Hilfsmitteln und Materialien. Die Ansprüche an die Reinigung von Fassaden erfordern physikalisches und chemisches Grundlagenwissen und finden, wie auch die Übungen von Tapezierarbeiten und das Anmischen von Farben, in den Lernfeldern Berücksichtigung. Das Beheben von Schäden an Putz und Rigipswänden und die Ausführung von Ausbesserungsarbeiten an Fliesen in Bädern und Küchen vervollständigen die Qualifizierung, indem Kenntnisse über die Grundlagen des Trockenbaus und die Techniken des Verfugens vermittelt werden.

Wie in allen Lerneinheiten wird auf die Stärkung der Sozial- und Selbstkompetenzen Wert gelegt. Die Teilnehmer/-innen arbeiten nach erfolgter Anweisung selbstständig und eigenverantwortlich und bringen ihre berufsspezifischen Grundkenntnisse methodisch wirksam ein. Über die Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen stärken sie ihre Teamfähigkeit, im Umgang mit Praxisanleitern oder potentiellen Arbeitgebern erweitern sie ihre kommunikativen Fähigkeiten.

Von den Anleitern in den Praxisbausteinen wird der Fachbaustein *Maler*, zusammen mit dem *Garten- und Landschaftsbau*, am zweitwichtigsten eingeschätzt.

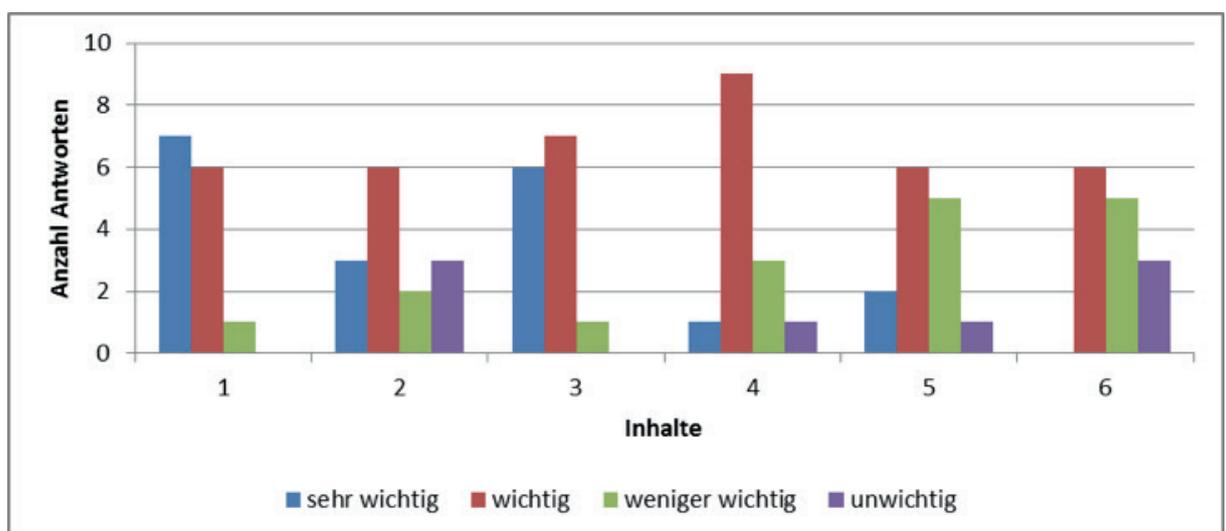


Abb. 2.2 Fachbaustein Maler - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit, 2: Behandlung von Untergründen und Oberflächen, 3: Verunreinigungen an Fassaden, 4: Putzschäden beheben, 5: Schäden an Rigipswänden beheben, 6: Ausbesserungsarbeiten an Kacheln und Fliesen

Aus Sicht der Anleiter sind neben dem Arbeitsschutz und den Unfallverhütungsvorschriften das Entfernen von Verunreinigungen an Fassaden sowie das Beheben kleinerer Putzschäden die wichtigsten Inhalte dieses Bausteins. Die Bedeutung von Ausbesserungsarbeiten an Kacheln und Fliesen wird von den Anleitern eher geringer eingeschätzt, da in einem solchen Fall in der Regel eine Fachfirma beauftragt werde. Ergänzungsbedarf sehe man allenfalls beim sachgerechten Entfernen von Dübeln.

Garten- und Landschaftsbau

Der Beruf Gärtner/-in im Garten- und Landschaftsbau bildet die Grundlage für den Fachbaustein *Gala Bau*. Die künftigen Fachkräfte sind für die Verkehrssicherung in und um die Gebäude zuständig. Sie erkennen und beseitigen die Schäden oder schätzen ein, ob Handwerksfirmen eingeschaltet werden müssen. Im Fokus stehen zudem das Verständnis der Ansprüche, die Pflege und die Verwendung von Pflanzen. Neben der Vermittlung der berufsspezifischen Bestimmungen zu Sicherheit und Gesundheitsschutz, der *persönlichen Schutzausrüstung (PSA)* für verschiedene Arbeiten und der Bestimmungen der Unfallverhütungsvorschriften wird besonderer Wert auf die Baustellensicherung sowie auf die Beseitigung möglicher Unfallquellen und Gefahren gelegt.

Auf den Betriebsgeländen lernen die Teilnehmer/-innen unterschiedliche Bepflanzungen und Pflanzen kennen. Sie legen ein Herbarium an und üben sich in der Bestimmung der Pflanzen und Gehölzbestände. Sie dokumentieren fortlaufend ihr erworbenes Pflanzenwissen und kennen die Pflege und Ansprüche der Pflanzen an deren jeweiligem Standort. Sie sind vertraut mit dem fachgerechten Einsatz von Geräten und Maschinen bei der Reinigung befestigter Flächen und der umweltverträglichen Entsorgung des Fegegutes. Sie erlangen Grundkenntnisse über die Bodenbearbeitung und Bodenverbesserung, wenden geeignete Maßnahmen selbstständig an oder beauftragen Firmen, kontrollieren die Ausführung bzw. nehmen die Arbeiten ab. Sie erkennen Gefahrenstellen im Belag, sichern, melden oder beseitigen diese. Hierzu erlernen sie Grundkenntnisse von Steinsetzarbeiten und den Gebrauch geeigneter Werkzeuge und Materialien. Sie pflanzen Bodendecker, setzen Bäume oder legen Rasenflächen an, um deren Bewässerung, Düngung und Pflege sie sich kümmern oder gegebenenfalls eine Firma damit beauftragen.

Sie kümmern sich um die Wildkrautentfernung in Pflanzflächen. Die Bedürfnisse von Pflanzen, Büschen, Bäumen und Rasenflächen hinsichtlich Standorten, Licht, Wasser, Boden- und Witterungsbedingungen werden erkannt und die geeigneten Pflegemaßnahmen nach Natur- und Umweltschutzgesetzen geplant und durchgeführt. Dazu gehört auch die Pflege von Sträuchern und Kleingehölzen, deren Schnitt, die Düngung und die Einwinterung, soweit nötig. Den Fachkräften obliegt die vereinfachte Kontrolle (Sichtkontrolle) von Bäumen auf Totholz oder Schimmelbefall. Gerade in Bezug auf außergewöhnliche Witterungsbedingungen sind Auffälligkeiten zu melden und Abhilfe zu schaffen (Gefährdungsabwehr). Sie erkennen einfache Pflanzenkrankheiten, dokumentieren Baumdefekte und ergreifen nötige Maßnahmen. Die Fachkräfte für Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung kümmern sich um Hygienemaßnahmen, entfernen Unrat und Müll und entsorgen diesen fachgerecht. Schäden an Spielgeräten werden erkannt und dokumentiert, repariert oder im Gefahrenfall gesperrt und demontiert. In der Schnee- und Glättebekämpfung stellen sie Gefahren fest und ergreifen Maßnahmen. Teamfähigkeit, Sozial- und Selbstkompetenzen werden gezielt gefördert.

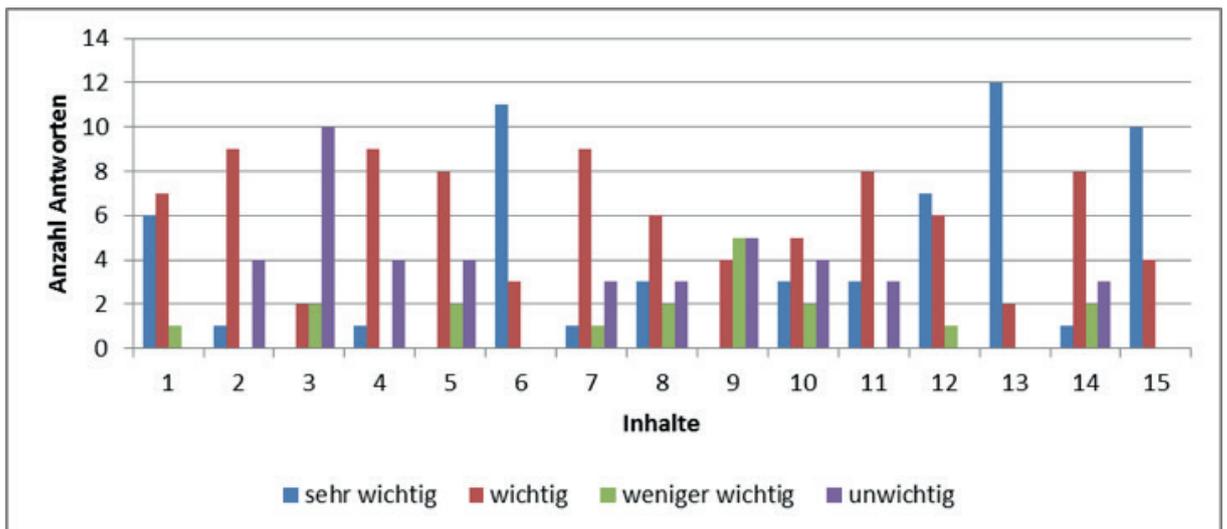


Abb. 2.3 Fachbaustein GaLa - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit, 2: Heckenpflege, 3: Herbarium, 4: Geräte und Maschinen, 5: Bodenbearbeitung, 6: Gefahrenquellen, 7: Bäume und Rasenflächen, 8: Wildkrautentfernung, 9: Bewässerungsarten, Bewässerungssysteme, 10: Pflegemaßnahmen, 11: Hygienemaßnahmen, 12: vereinfachte Kontrolle von Bäumen und Baumpflegemaßnahmen, 13. Schäden an Spielgeräten und Reparatur, 14: Baum- und Strauchschnitt, 15: Schnee- und Glättebekämpfung

Die befragten Anleiter in den Praxisbausteinen sehen das Erkennen und die Beseitigung von Gefahrenquellen, wie Stolperstellen und defekter Spielgeräten, als besonders wichtig an. Ebenso werden die Schnee- und Glättebekämpfung und die vereinfachte Kontrolle von Bäumen und Baumpflegemaßnahmen (Totholzkontrolle) als wichtiges Thema angesehen. Alle vier Bereiche gehören zu den wichtigen Aufgaben der Verkehrssicherungspflichten. Selbstverständlich kommt dem Thema Arbeitssicherheit eine hohe Bedeutung zu, aber auch das Auskennen mit Maschinen und Geräten zählen zu den wichtigen Inhalten des Curriculums. Im Mittelfeld liegen die Pflege von Bäumen und Rasenflächen, die Wildkräuterentfernung, die allgemeinen Pflegemaßnahmen und sonstigen Hygienemaßnahmen. Einzig das Sammeln und Bestimmen von Pflanzen (Herbarium) und die verschiedenen Bewässerungsarten werden als weniger wichtig bis unwichtig eingestuft. Um Pflanzen und deren Bewässerung kümmerten sich bei den befragten Anleitern zumeist beauftragte Fremdfirmen und man übernehme hierbei ausschließlich die Kontrollfunktion. Als sinnvolle Ergänzung wurde von einem der Befragten das Setzen von Pollern und Pfosten genannt.

Sanitärtechnik

Der Fachbaustein *Sanitärtechnik* vermittelt einen Einblick in die Anlagenmechanik im Bereich der Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik. Zu den Aufgaben der künftigen Fachkräfte gehören die Überwachung und Wartung sowie kleinere Instandhaltungen der technischen Systeme und versorgungstechnischer Anlagen. In speziell ausgearbeiteten Lernfeldern werden u.a. spezielle Verarbeitungsarten von Metallen und die Herstellung von lösbaren und nichtlösbaren Rohrverbindungen vermittelt. Die Teilnehmer/-innen erlernen den fachgerechten Umgang mit berufsspezifischen Werkzeugen unter Einhaltung der relevanten Unfallverhütungsvorschriften und unter besonderer Beachtung der Umweltschutzmaßnahmen und der Energieeffizienz. Der Fachbaustein umfasst die Wartungsarbeiten an Wärmeerzeugungsanlagen und die Montage und Demontage spezieller Sanitärgegenstände, die in der Betriebspraxis unter Anleitung erprobt werden (z.B. Wechseln

von Perlatoren), ebenso wie die Wartung und Reinigung von Rohrleitungen (z.B. auch Geruchsverschlüsse & Trappe) sowie deren Installation und Demontage. Die Bearbeitung von Kundenaufträgen und die Annahme von Stör- und Schadensmeldungen sowie die Einleitung von Maßnahmen zur Schadensbegrenzung sind ebenso Bestandteil. Dabei lernen die Teilnehmer/-innen im Bereich der Schadensbehebung einzuschätzen, in welchen Fällen sie selbst tätig werden können und wann eine Beauftragung von Fachbetrieben notwendig ist.

Auch in diesem Fachbaustein bilden die Erweiterung der Sozial- und Selbstkompetenzen sowie die Umsetzung der erlernten Methoden eine wichtige Querschnittsaufgabe. In den Lerneinheiten lernen die Teilnehmer/-innen, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln und ihre Teamfähigkeit zu stärken. Sie folgen den Anweisungen der Unterrichtsinhalte und bearbeiten sie eigenständig. Sie beherrschen berufsspezifische Grundkompetenzen und können diese in der Praxis bedarfsgerecht umsetzen.

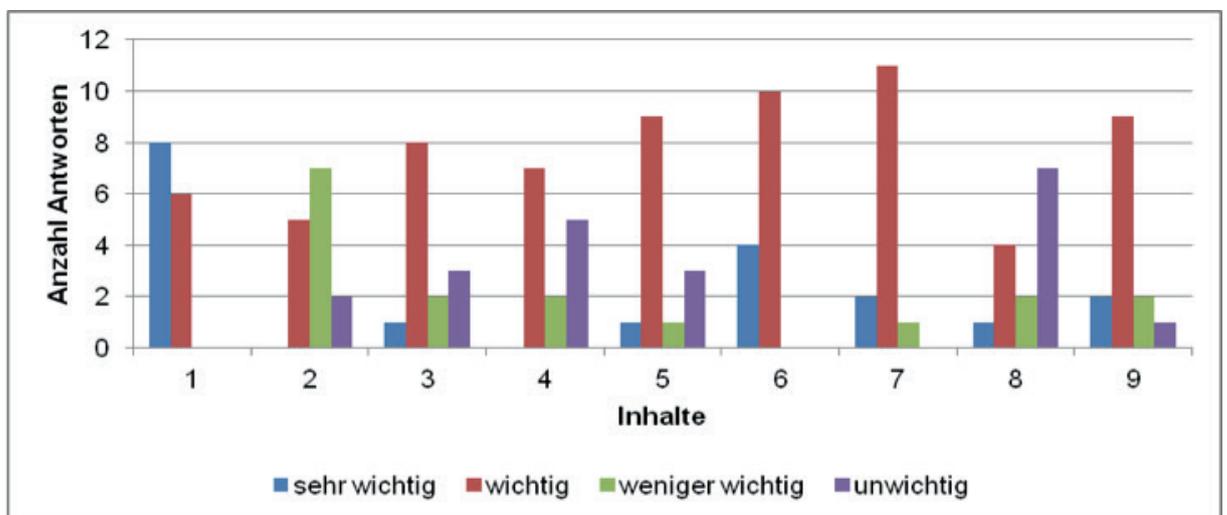


Abb. 2.4 Fachbaustein Sanitär - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit, 2: Fertigen von Bauteilen mit handgeführten Werkzeugen, 3: Warten von Wärmeerzeugungsanlagen, 4: Bearbeiten von Kundenaufträgen im SHK Bereich, 5: Anschließen von Sanitärgegenständen, 6: Warten technischer Systeme, 7: Warten von Anlagenteilen und Rohrleitungen, 8: Installation und Demontage von Trinkwasseranlagen und Rohren, 9: Instandhaltung von versorgungstechnischen Anlagen und Systemen.

In diesem Fachbaustein ist den befragten Anleitern das Warten technischer Systeme am wichtigsten. Das Warten und Reinigen von Anlagenteilen und die Instandhaltung von versorgungstechnischen Anlagen und Systemen folgen in der Bedeutung dicht auf. Hingegen wurden das Fertigen von Bauteilen und die Installation von Trinkwasseranlagen und Rohren als von geringerer Bedeutung in der alltäglichen Arbeit eingestuft. Auch das Bearbeiten von Kundenaufträgen spielt nur teilweise eine wichtige Rolle. Als Ergänzung werden beispielsweise das Kennenlernen unterschiedlicher Wasseruhren und deren Ablesung sowie die Einschätzungen zu Wasserverbrauch und -kosten empfohlen. Auch die Kenntnis unterschiedlicher Pumpensysteme einschließlich der unterschiedlichen Ventile, Ventilgrößen und Sperrventile wären sinnvolle Ergänzungen. Schließlich sei auch die Thematik der Legionellenbekämpfung einer eingehenderen Behandlung wert. Diese wird im Fachbaustein *Gesundheit, Hygiene und Reinigung* abgehandelt.

Holztechnik

Der Fachbaustein *Holztechnik* bereitet die Teilnehmer/-innen auf die handwerklichen Tätigkeiten in Wohnungen, Gebäudeanlagen oder öffentlich genutzten Einrichtungen vor. Er orientiert sich am Ausbildungsberuf des Tischlers. Kern der Qualifizierung bildet die Bearbeitung von Vollholz und die Herstellung handwerklicher Rahmen- und Korpusverbindungen. Die Fachkraft soll in die Lage versetzt werden, Klein- und Kleinstreparaturen durchzuführen, wie etwa die Reparatur von Kleinmöbeln oder das Einstellen von Fenstern und Türen. Den Einstieg bietet das Lernfeld zur Arbeitssicherheit mit den berufsbezogenen Unfallverhütungsvorschriften, die den Umgang mit gefährlichen und leicht entzündlichen Stoffen und die Gefahren im Umgang mit elektrischem Strom einschließen. Die Teilnehmer/-innen lernen die Bedienung ausgesuchter Werkzeuge und Maschinen sowie die unterschiedlichen Bearbeitungsmöglichkeiten von Holz kennen. Die Unterrichtseinheiten zur Werkstoffkunde in den Bereichen Holz- und Plattenwerkstoffe vermitteln die theoretischen Grundlagen, die in praktischen Übungen umgesetzt werden. Die Teilnehmer/-innen können einfache Holzverbindungen herstellen und erlernen über Kleinprojekte den einfachen Möbelbau, um auch in diesem Bereich kleinere Reparaturen vornehmen zu können. Die Materialkunde zu Fenstern vermittelt einen Einblick in unterschiedliche Fenstertypen, die Funktionen von Bändern und Beschlägen. Dieses Wissen befähigt, Mängel in der Praxis zu erkennen und entsprechend zu beheben. Die Materialkunde Türen wird mit der Herstellung einer Modelltür, inklusive der Oberflächenbearbeitung, des Anbringens von Beschlägen mit anschließender Montage und Einstellung praktisch umgesetzt. Sie befähigt, in der Praxis Schäden zu erkennen, schadhafte Teile auszubauen, zu ersetzen und die Türen auch optisch wiederherzustellen.

Mit dem Erlernen von Fertigkeiten aus der Möbel- und Bautischlerei verfügen die Teilnehmer/-innen über fundierte berufsspezifische Grundkenntnisse und können diese eigenverantwortlich und methodisch zielgerichtet umsetzen. In der Bewältigung gemeinsamer Aufgaben werden Teamfähigkeit und die Sozial- und Selbstkompetenzen gestärkt.

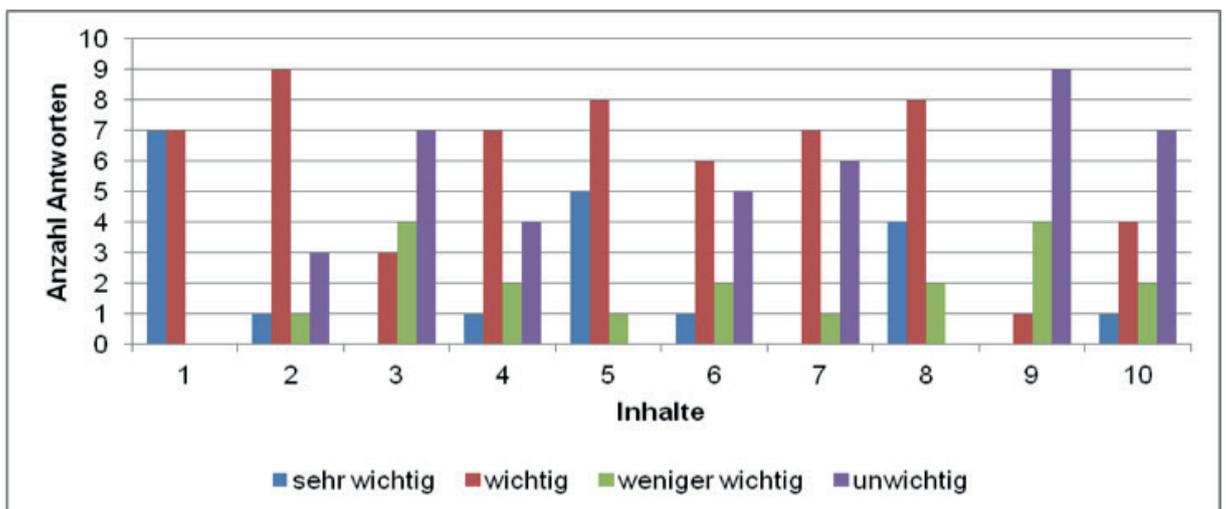


Abb. 2.5 Fachbaustein Holz - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit, 2: einfache Verbindungen 3: Holzfeuchte, 4: Holzarten, 5: Materialkunde Fenster, 6: Praktische Werkstattarbeiten, 7: Materialkunde Holz (Plattenwerkstoffe II), 8: Materialkunde Türen, 9: Bearbeitung und Berechnung von Holz- und Plattenwerkstoffen (Türbau), 10: Modelltür herstellen

Obwohl die befragten Anleiter dem Fachbaustein *Holz* insgesamt keine sehr hohe Bedeutung für die alltägliche Arbeit beimessen, hielten sie doch die Materialkunde zu Türen und Fenstern sowie einfache Holzverbindungen überwiegend für wichtig oder gar sehr wichtig: das Einstellen von Fenstern und Türen und kleinere Reparaturen gehöre doch häufig zu den eigenen Aufgaben. Natürlich käme auch der Arbeitssicherheit hier ein hoher Stellenwert zu. Hingegen werden die Bedeutung der Bearbeitung von Holz- und Plattenwerkstoffen und die hierzu gehörende Materialkunde recht unterschiedlich, mal wichtiger, mal weniger wichtig, gesehen. Als Ergänzung empfohlen die Befragten die Wartung von Brandschutztüren.

Dach-, Abdichtungs- und Metalltechnik

Der Fachbaustein bezieht sich im Wesentlichen auf Ausbildungsinhalte des Berufes des Dachdeckers und vermittelt Wissen zum Feuchtigkeitsschutz und der Isolierung (Wärme und Schall) von Gebäudeeinheiten. Vermittelt werden weiter die Herstellung von lösbaren und unlösbaren Verbindungen metallischer und nichtmetallischer Werkstoffe sowie die Herstellung verschiedener Holzverbindungen und die fachgerechte Verwendung von Bitumen- und Kunststoffbahnen.

Nebendem Erkennen und Beseitigen von Schäden wird auch die Fähigkeit erwartet, einschätzen zu können, ob Handwerksfirmen eingesetzt werden müssen. Die Sicherheitsunterweisung und die Vermittlung der berufsspezifischen Unfallverhütungsvorschriften bilden den Einstieg in die Materie. Dazu gehören neben der Unterweisung im Umgang mit Leitern, Rüstungen und dem Anseilschutz auch der fachgerechte Umgang mit Werkzeugen und Maschinen. In Übungen von Löt- und Falzverbindungen erfahren die künftigen Fachkräfte die Metalleigenschaften und erlernen in Kleinprojekten die Bearbeitung von Blechen. Der Fachbaustein beinhaltet auch die Müllvermeidung, die Trennung der Materialien und Aufarbeitung von recyclingfähigen Wertstoffen. Im Lernfeld Metall – Dachentwässerung liegt der Schwerpunkt auf den Grundkenntnissen zum Wasserkreislauf, der Regenableitung an Gebäuden, dem Korrosionsschutz von Befestigungsmitteln, der Ausdehnung von Werkstoffen und dem Einsatz von Bitumenbahnen. Dachrinnen, Abdeckungen, Fensterblechen und deren Befestigung bilden die weiteren Inhalte dieses Lernfelds. Exkursionen zu Baustoffhändlern und der Vergleich der Angebote und Preise ergänzen diese Bereiche. Im Rahmen der Feuchtigkeitsvermeidung werden in Praxisübungen die Verarbeitung von Bitumen- und Kunststoffbahnen erprobt. Dabei lernen die künftigen Fachkräfte ausgesuchte Klebeverbindungen unter Verwendung lösungsmittelhaltiger Stoffe bezogen auf Bitumen- und Kunststoffgruppen und deren Verwendung als Dachabdichtung kennen. Der (physikalische) Einfluss von Wasser und Wasserdampf auf die Gebäudehülle und die Bauteile werden erlernt. Das Lernfeld Dachabdichtungen berücksichtigt die besonderen Merkmale von Flachdächern, die betreffenden Fachregeln und die damit verbundenen Sicherheitsvorschriften. Der Schichtenaufbau und die Merkmale verschiedener Arten der Flachdachentwässerung sowie das Arbeiten mit offener Flamme an Gebäuden gehören ebenso zu den Inhalten. Das Lernfeld *Dachstühle* gibt Kenntnis über die verschiedenen Dachtragwerke und ihre Merkmale.

Im Bereich *Statische Grundlagen* lernen die künftigen Fachkräfte Schäden durch den Einfluss statischer Belastungen (z.B. im Dachstuhl ausbau) zu erkennen. In einem weiteren Lernfeld werden die Grundlagen von Mauern und Mauerwerksverbänden behandelt. Hierzu gehört das Mauern von Schornsteinköpfen und in dem Zusammenhang die Wissensvermittlung von Schornsteinarten und der Notwendigkeit regelmäßiger Kontrolle und Wartung.

Der Lerninhalt des Bausteines des Feuchtigkeitsschutzes von Gebäuden beschreibt die Schadenserkenkung bei aufsteigendem Schichtenwasser, den Aufbau einer Grundmauerisolierung und den technischen Ablauf einer Grundmauersanierung. Feuchtigkeitsschäden entstehen u.a. durch Kondenswasser. Die dazu ausgearbeitete Lerneinheit vermittelt das Erkennen von Feuchteschäden und deren Verlauf und vermittelt, eine Schadenanalyse vorzunehmen und technische Möglichkeiten zu erwägen. Im Lernfeld Kalk erfahren die Teilnehmer/-innen Grundsätzliches über die Herstellung und

Zusammensetzung von Mörtel und Beton, die unterschiedlichen Betonarten und deren weitere Verwendung und Mischung mit Mörtelarten.

Wärmeschutz und Schalldämmung sowie das Erkennen von Schall- und Kältebrücken sind u.a. Bestandteil des Lernfeldes Wärme- und Schallschutz, welches auch die Wärmeschutzverordnung einschließlich der Informationen zum Energiepass berücksichtigt. Schließlich vermittelt das Lernfeld Fotovoltaik einen Einblick in alternative Energien und in den Aufbau und die Wirkungsweise von Energiespeichern. Die künftigen Fachkräfte der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung verfügen über die berufsspezifischen Grundkenntnisse und deren methodische Anwendung in den Praxisfeldern. Über die Lern- und Handlungsfelder wird die Sozial- und Selbstkompetenz gestärkt und in der Zusammenarbeit der Teilnehmer/-innen die Teamfähigkeit ausgebaut.

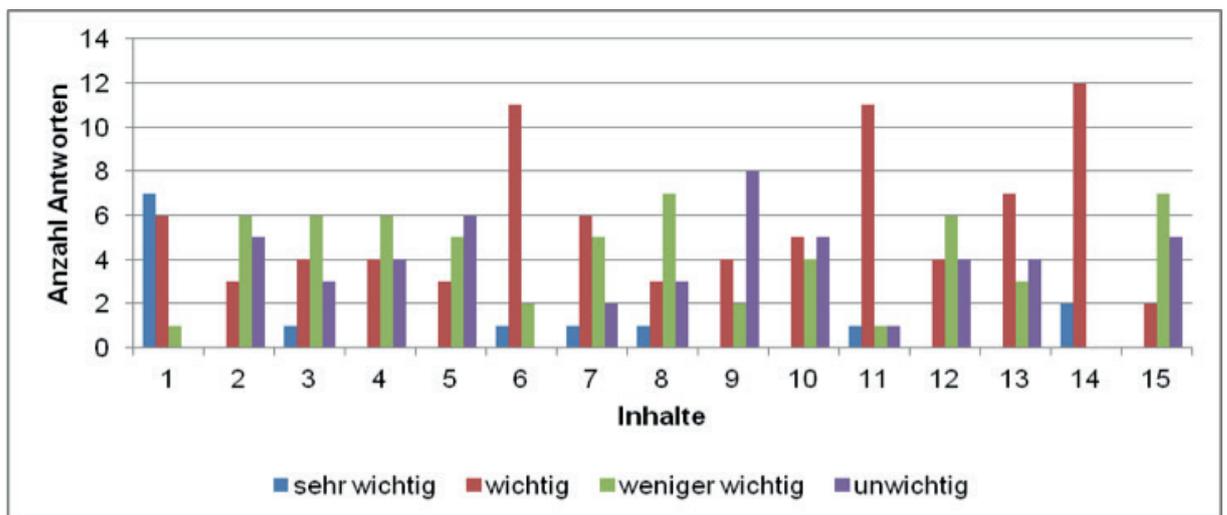


Abb. 2.6 Fachbaustein Dach-, Abdichtungs- und Metalltechnik - Inhalte: 1: Arbeitssicherheit, 2: Löt- und Falz-verbindingen, 3: Metall Dachentwässerung, 4: Klebeverbindungen, 5: Steildachentwässerung, 6: Feuchtigkeitsvermeidung, 7: Flachdachabdichtung, 8: Dachstühle, 9: Statische Grundlagen, 10: Mauern/ Mauerwerksverbände, 11: Feuchtigkeitschutz für Gebäude, 12: Kalk (Betonarten, Mörtel), 13: Feuchtigkeitschäden an Gebäuden, 15: Fotovoltaik (Aufbau)

Aus der Sicht der befragten Anleiter kommt Dach- und Abdichtungstechniken in den alltäglichen Aufgabenbereichen nur eine untergeordnete Rolle zu. Mit Blick auf eine reine Mängelerkennung sehen einige der Befragten die Inhalte als durchaus bedeutsam an. Insbesondere sei der Bereich Feuchtigkeit, Feuchtigkeitserkennung und -vermeidung ein sehr wichtiges Thema, welches in den eigenen Zuständigkeitsbereich gehöre. Doch scheinen dabei die direkt mit dem Dach eines Gebäudes verbundenen Inhalte, einschließlich der statischen Grundlagen und der Beschaffenheit von Mauerwerk und Dachstühlen, bislang sowohl in den Pflege- wie in den Kontrollaufgaben der Anleiter nur in geringerem Anteil vorzukommen. Tatsächlich bedarf die Begehung von Dächern und auch Außenarbeiten an der Fassade besonderer Vorkehrungen bei Arbeitsschutz und Unfallverhütungsmaßnahmen, die in der Regeltätigkeit der heutigen Hausmeister nicht vorgesehen ist. Selbstverständlich wird den Arbeitsschutz- und Unfallverhütungsmaßnahmen im Baustein ein hoher Stellenwert zugemessen. Kaum Bedeutung messen die befragten Anleiter dem Thema Fotovoltaik bei. Man komme damit kaum in Berührung, da diese Technik noch nicht sehr weit verbreitet sei und, soweit bereits vorhanden, würden ausschließlich Fremdfirmen Wartungen und Reparaturen vornehmen. Als ergänzender Inhalt wird das Thema Blitzschutz und Blitzableiter empfohlen, da es viele verschiedene Vorrichtungen dafür gäbe und ein grober Überblick über die unterschiedlichen Modelle und deren Wartung sicher nützlich sei.

2.4 Die theoretischen Fachbausteine und überfachlichen Inhalte

Zwei zweiwöchige Fachbausteine greifen eher theoretische Themen und Inhalte auf. Darüber hinaus sind eine Reihe von überfachlichen Inhalten, aber auch die Themen wie beispielsweise EDV in der Wohnungswirtschaft in den regelmäßig stattfindenden Freitagstermin integriert.

Fachbaustein Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft

Der Fachbaustein Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft bereitet die künftigen Fachkräfte auf die Organisation und Abläufe in der Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft vor. Sie bekommen einen Überblick über die Geschichte und Strukturen der Wohnungswirtschaft und lernen wichtige Themen der Verwaltung (wie z.B. Mietvertrag und Betriebskosten), die speziellen Aufgaben der Hausbetreuung und die hierzu gehörenden allgemeinen Dienstleistungen kennen.

Die Teilnehmer/-innen lernen die wesentlichen Unternehmens- und Rechtsformen in der Immobilienwirtschaft (Genossenschaften, kommunale Wohnungswirtschaft, private Immobilienunternehmen, Einzelhausbesitzer etc.) kennen und erhalten einen Überblick zur historischen Entwicklung der Strukturen und der jeweiligen Grundanliegen in der Immobilienwirtschaft. Neben den allgemeinen Aufgaben im Rahmen der Immobilienbewirtschaftung (wie z.B. technische, kaufmännische und organisatorische Aufgaben, den Verwaltungsaufgaben und der Bedeutung der Leistungsverzeichnisse für Drittfirmen) gehören hierzu auch ein Überblick über die Verkehrssicherungspflichten und die verschiedenen Versicherungsverhältnisse (Gebäudeversicherung, Sach- und Haftpflichtversicherung, Unfallversicherung etc.). Im Rahmen der Verwaltungswirtschaft erhalten die künftigen Fachkräfte eine Einführung in mietrechtliche Fragen (Grundkenntnisse wie z.B. die Rechte und Pflichten von Mietern und Vermietern), den Mietvertrag sowie die Arten der Betriebskosten und Betriebskostenabrechnung. Sie lernen die vertraglichen Grundlagen für die Hausmeistertätigkeit, die Bedeutung eines ordentlichen Berichtswesens (einschließlich der vorhandenen Formblätter und IT-Möglichkeiten) sowie die Abläufe bei Wohnungsvor- und Endabnahmen kennen. Im Rahmen der allgemeinen Dienstleistungen erhalten sie Grundkenntnisse im Umgang mit Mietern, der Bedeutung sozialer Aufgaben im Rahmen der Wohnungswirtschaft sowie von Teilen des Arbeits- und Sozialrechts.

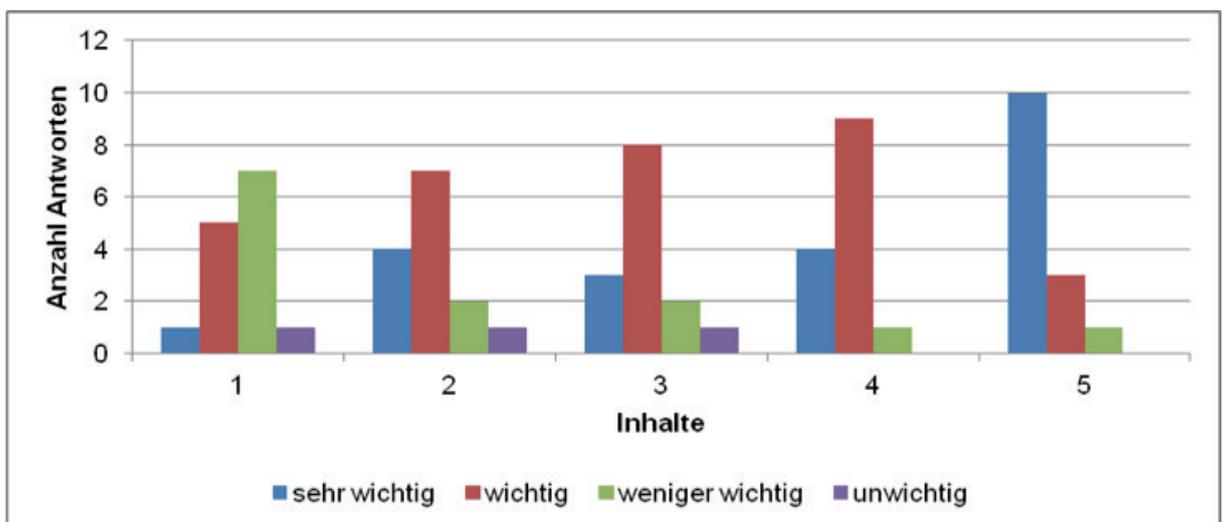


Abb. 2.7 Fachbaustein Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft - Inhalte: 1: Unternehmens- und Rechtsformen, 2: Mietrechtliche Grundkenntnisse, 3: Arbeits- und Sozialrecht, 4: Allgemeine Aufgaben im Rahmen der Bewirtschaftung, 5: Begleitende Aufgaben im Betriebsalltag

Aus der Sicht der befragten Anleiter sind die wichtigsten Themen dieses Bausteins die allgemeinen Aufgaben im Rahmen der Bewirtschaftung und die begleitenden Aufgaben im Betriebsalltag. Auch den Grundkenntnissen im Mietrecht und dem Sozial- und Arbeitsrecht kommt ein wichtiger Stellenwert zu. Soweit die Unternehmens- und Rechtsformen der Wohnungswirtschaft als weniger wichtig betrachtet werden, so wird dies darin begründet sein, dass ein Teil der Anleiter nicht in der Wohnungswirtschaft, sondern in Schulen, Kitas oder anderen Einrichtungen beschäftigt ist und folglich diese Aspekte in ihrem Berufsalltag kaum eine Rolle spielen.

Fachbaustein Energie und Umwelt, Gesundheit und Hygiene, Reinigung

Der Fachbaustein Energie und Umwelt, Gesundheit und Hygiene, Reinigung vermittelt den künftigen Fachkräften neben der praktischen Tätigkeit auch Kenntnisse in den Bereichen Energie und Umwelt, Gesundheit und Hygiene. Ebenso sollen sie sich mit der Reinigung der verschiedensten Flächen auskennen. Zugleich umfasst der Fachbaustein die Sensibilisierung für die aktuellen Standards im Umweltschutz und im sorgsamem Umgang mit Energie und Ressourcen. Er vermittelt die Kenntnisse zur Bewertung von Gebäuden, Technik und Umfeld in Bezug auf Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Abfall und Entsorgung sowie ein Verständnis der Ökologie in der städtischen Umwelt. Geübt wird die Praxis der Umsetzung von Energiespar- und anderen Umweltschutzmaßnahmen. Der Teil Reinigung umfasst das Kennenlernen verschiedener Reinigungsmittel sowie den Umgang damit.

Der Fachbaustein gliedert sich in die folgenden Lernfelder:

- eine Einführung in Ökologie und Umwelt (mit den Unterthemen Ökologie: Biologie, Vielfalt, Ökosystem, Naturschutz; Umweltschutz: Umgang mit endlichen Ressourcen und sensiblen Systemen; Boden, Wasser, Luft: Verschmutzung und Verbrauch; Nachhaltige Entwicklung: ökologischer Fußabdruck),
- Abfall (mit den Unterthemen Abfallvermeidung & -entsorgung; Recycling: Wertstoffe, Mülltrennung),
- Wasser (mit den Unterthemen Gesundheit & Wasser – Umwelt & Wasser; Verschmutzungen vermeiden, Legionellen; Wasser sparen),
- Energie (mit den Unterthemen: Energie und Energiearten; fossile und erneuerbare Energien; Energieerzeugung und Energienetze; rechtliche Rahmenbedingungen),
- Energie in der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft (mit den Unterthemen Gebäude: Gebäudehülle, -form, Mauerwerk, Dämmung, Schäden, Reparaturen; Technische Anlagen: Beheizung, Lüftung, Beleuchtung, elektrische Anlagen; Gebäudebetrieb und Energiemanagement, Verbrauchs- und Kostenberechnung; Reboundeffekte; Energieausweis, Energieeffizienz & -suffizienz; Wohnung: Heizung, Beleuchtung, Haushaltsgeräte, Kommunikation; Unternehmens- und Mieterverhalten),
- Beratung und praktische Unterstützung von Mietern (mit den Unterthemen Sensibilisierung und Information; praktische Unterstützung),
- Gesundheit und Hygiene (mit den Unterthemen gesunde Ernährung & Ernährungsberatung, z.B. Gesundernähren trotz Hartz IV; Salutogenese Modell nach Antonovsky; Kohärenzgefühl (Einheitsgefühl); Demenz; Was darf ein Betreuer?; Diabetes; Durchblutungsstörung im Gehirn; Was hält uns gesund?; Maslowsche Bedürfnispyramide; Ernährungspyramide; Verhalten bei Arbeitsunfällen; Kohortenisolierung; ansteckende Krankheiten (Norovirus, Ruhr, Krätze); Läuse; Kindeswohlgefährdung),
- Reinigung (mit den Unterthemen Grundlagen des Reinigens; Reinigungsmittel einschließlich pH-Wert, Verdünnungsstufen, Abbau; Reinigungsmittel in der praktischen Anwendung).

Der Fachbaustein beinhaltet ein breites Themenspektrum. Viele der damit verbundenen Arbeiten werden je nach Aufgabenbereich nicht von den künftigen Fachkräften selbst vorgenommen, sondern sind an Fremdfirmen vergeben, die lediglich in der Ausführung kontrolliert werden. Um diese Arbeiten kontrollieren zu können, ist es allerdings wichtig, einen Überblick über die Zusammenhänge in diesem Themenspektrum zu haben.

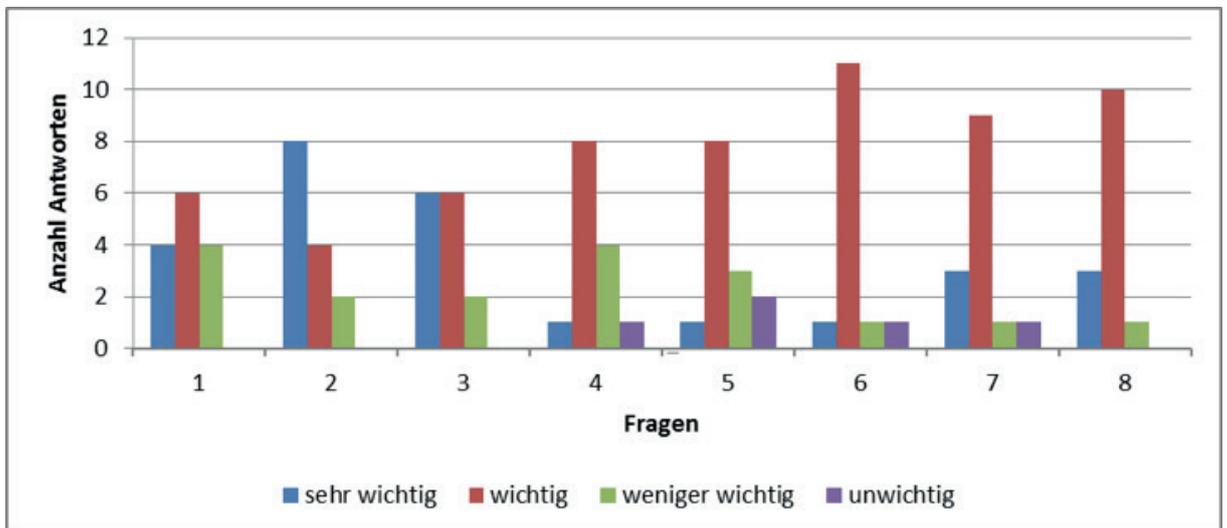


Abb. 2.8 Fachbaustein Energie und Umwelt, Gesundheit und Hygiene, Reinigung - Inhalte: 1: Einführung: Ökologie, Umwelt, 2: Abfall, 3: Wasser, 4: Energie, 5: Energie in der Wohnungs- bzw. Immobilienwirtschaft, 6: Beratung und praktische Unterstützung von Mietern, 7: Gesundheit, Reinigung

Die befragten Anleiter sehen diesen Fachbaustein als insgesamt besonders wichtig an. Dabei seien die Themen Gesundheit, Beratung und praktische Unterstützung von Mietern und Nutzern und die Reinigung am wichtigsten. Sehr wichtig seien zudem die Themen Abfall und Wasser. Hingegen hätten die Themen Energie in der Wohnungswirtschaft in der eigenen Alltagsarbeit nur einen geringen Stellenwert. Jedoch seien diese Themen trotz allem wichtig und würden in Zukunft wohl auch relevanter werden.

Das Freitagsprogramm, EDV und Soft Skills

Die Qualifizierung in den überfachlichen Inhalten dient in erster Linie dazu, die berufliche Handlungskompetenz zu stärken. Hierzu ist ein fester Tag, der Freitag, reserviert. Dieser Tag bietet, neben der Vermittlung der überfachlichen Themen, auch Raum zur Reflexion der Teilnehmer/-innen über ihre Arbeits- bzw. Qualifizierungswoche. Um auch individuellen Themen hierbei genügend Raum zu geben, empfiehlt es sich, das Freitagsprogramm nicht zu straff zu gestalten. Zugleich kann der Freitag als Rahmenprogramm dazu genutzt werden, aktuelle Themen von allgemeiner Relevanz aufzugreifen. Gleichwohl ist eine detaillierte Planung und Organisation der Inhalte in Themenprojekten und abgestimmten Phasen über mehrere Wochen sinnvoll, die auch der angestrebten eigenständigen Arbeit der Teilnehmer/-innen den nötigen zeitlichen Rahmen einräumen kann. Hier sind zudem externe Expert/-innen mit ergänzenden Fachthemen einzubeziehen, die nicht über das eigene Personal abgedeckt werden können.

Der Fachbereich EDV vermittelt den künftigen Fachkräften die Grundlagen der elektronischen Datenverarbeitung. Er umfasst die Einführung in den Aufbau eines EDV-Systems sowie den Umgang mit Schreib-, Tabellenkalkulations- und Präsentationsprogrammen, um Routineaufgaben zu erledigen. Dabei wird der Umgang mit dem Internet ebenso wie das Erstellen einer Kalkulation vermittelt. Die in den Unternehmen und Einrichtungen verwendete Arbeitssoftware und deren Aufgaben in Organisation, Verwaltungsabläufen und Bewirtschaftung wird ergänzend behandelt. Die Lernfelder teilen sich in Hard- und Software, Schreiben und Dokumentieren, Kalkulieren, Darstellen und Präsentieren, Internet, Arbeitssoftware und das Projekt *Erstellen einer Kalkulation* auf.

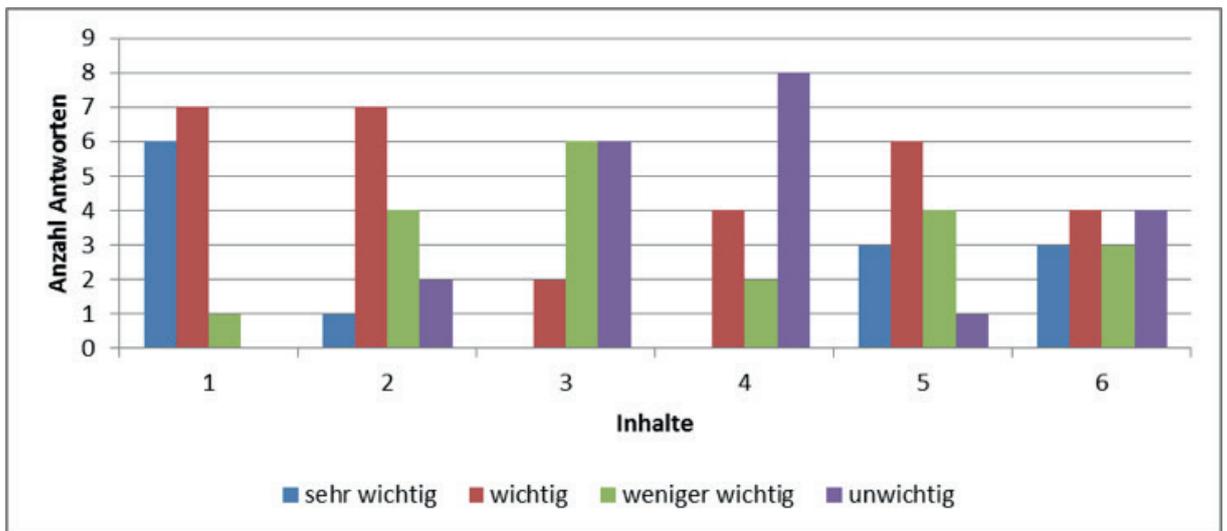


Abb. 2.9 Fachbereich EDV - Inhalte: 1: Textverarbeitungsprogramme, 2: Tabellenkalkulationsprogramme, 3: Präsentationsprogramme, 4: Arbeitssoftware, 5: Internet, 6: Erstellen einer Kalkulation (Abschätzung des Material- und Zeitbedarfs, Preisrecherche, Kalkulation)

Die befragten Anleiter messen diesem Fachbereich eher geringe Bedeutung zu. Allenfalls den Umgang mit einem Textverarbeitungsprogramm erachten sie als wichtig, mit Abstand gefolgt von Tabellenkalkulationsprogrammen. Der Umgang mit Präsentationsprogrammen und Arbeitssoftware wird als eher unwichtig empfunden. Bei der Arbeitssoftware hätten die unterschiedlichen Unternehmen sehr unterschiedliche Systeme im Gebrauch, was auch für die unternehmensinterne Kommunikation gelte. Ein Teil der Anleiter verwende fast keine technischen Hilfsgeräte, andere dagegen seien auf dem neuesten Stand der Technik, dies müsse daher überwiegend unternehmensintern erlernt werden. Zur Ergänzung des Fachbereichs werden neben der Nutzung von Faxgeräten und digitaler Übertragung auch die Sicherheit der Netztechnik und Schutzmaßnahmen wie Antivirenprogramme empfohlen. Da immer mehr Smartphones auch unternehmensintern eingesetzt würden, sollte der Umgang mit ihnen ebenfalls in das Repertoire aufgenommen werden.

Der Fachbereich Soft Skills soll den künftigen Fachkräften den Umgang mit den Mitmenschen im Arbeitsalltag (aber auch darüber hinaus) vermitteln. Daher umfasst der Themenbereich die Stärkung der sozialen, personalen und kommunikativen Kompetenz, um die zwischenmenschliche Arbeit und den Kontakt zu Mietern und Nutzern, aber auch im eigenen Unternehmen so professionell und kompetent wie möglich zu gestalten. Weiterhin werden Vorgehensweisen zur Vermeidung von Konflikten oder der Ausbreitung

eines bestehenden Konflikts einschließlich der Deeskalation vermittelt. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung, die Mediation und ein Konfliktmanagement, welches auf der Basis einer systematischen Auseinandersetzung mit Konflikten zur Reduktion von Konfliktkosten beiträgt. Die Lernfelder umfassen folglich Kommunikation, Konfliktmanagement, Selbst- und Fremdrelexion, Teamfähigkeit, Selbsteinschätzung und -reflexion, Selbstverantwortung und Eigeninitiative, Selbstbestimmung und Autonomie, Selbstorganisation, Arbeitsplatzorganisation sowie Arbeitsablauforganisation.

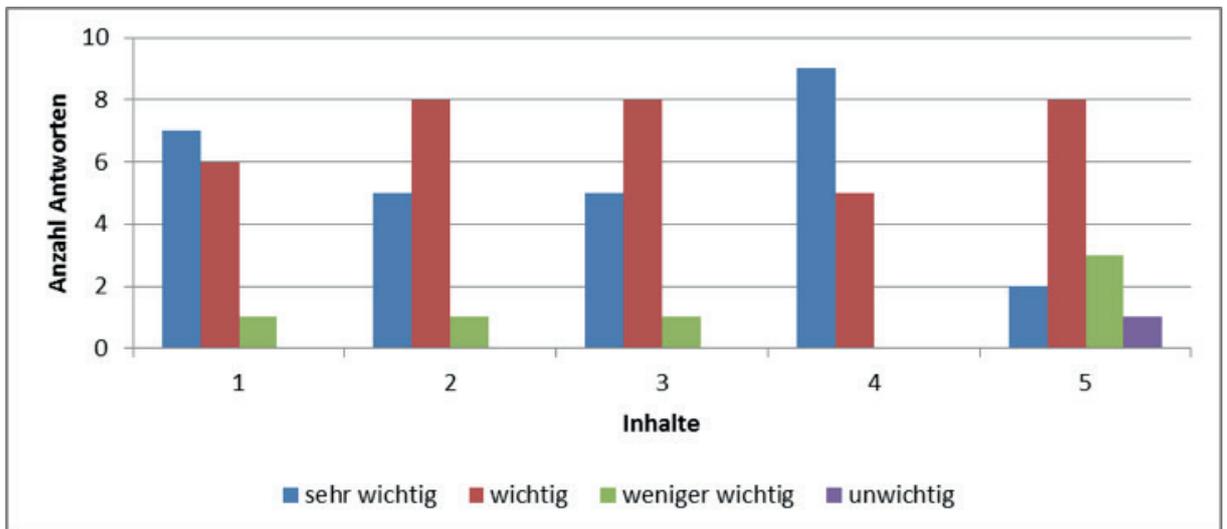


Abb. 2.10 Fachbereich Soft Skills – Inhalte : 1: Kommunikation, 2: Konfliktmanagement, 3: Selbst- und Fremdrelexion, 4: Teamfähigkeit, 5: Arbeiten in Dienstleistungsteams

In diesem Fachbereich werden von den befragten Anleitern alle Themen als wichtig erachtet. Am wichtigsten sind den befragten Anleitern die Förderung der Teamfähigkeit und Kommunikation, denn zumeist würde man zwar in seinem Einsatzgebiet allein, aber im Unternehmen als Team arbeiten. Auch würde man häufig mit den Mietern und Nutzern der zu betreuenden Immobilie in direkten Kontakt treten und dadurch die verschiedensten Situationen im Arbeitsalltag zu bewältigen haben.

2.5 Fachbaustein Dienstleistungsteams

Der Fachbaustein Dienstleistungsteams dient der Förderung des selbständigen und kooperativen Arbeitens. Es sollen eigenständige Dienstleistungsangebote als vollständig abgeschlossene Projekte auf Basis des Gelernten entwickelt und umgesetzt werden. Neben der Anwendung und Überprüfung des fachlichen Wissens wird damit vor allem die Handlungskompetenz (als Einheit von fachlicher, sozialer, personaler und methodisch-praktischer Kompetenz verstanden) gestärkt.

Die künftigen Fachkräfte sollen sich dabei zu Teams zusammenfinden und sich auf die spätere Berufspraxis vorbereiten, eine komplexere Arbeitsaufgabe in einem Team selbständig organisieren und ausführen. Zum Abschluss der Projekte werden diese präsentiert und anschließend gemeinsam bewertet, um die eigene Handlungskompetenz weiter verbessern zu können. Dabei folgt der Ablauf der Projektarbeit im Dienstleistungsteam vereinfacht dem Schema der folgenden Abbildung (eigener Entwurf).



Abb. 2.11 Ablauf der Projektarbeit im Dienstleistungsteam

Idealerweise sollten die einzelnen Projekte einen inhaltlichen Bezug zu den Praxisbausteinen in den Unternehmen bzw. dem lokalen Tätigkeitsumfeld haben. Um nicht in den Verdacht des unlauteren Wettbewerbs mit Handwerksbetrieben zu kommen, bietet sich die Durchführung der Arbeiten der Dienstleistungsteams bei sozialen Einrichtungen und Vereinen an. Nach der Auswahl geeigneter Projekte arbeiten die künftigen Fachkräfte entsprechend ihrer Kompetenzen, bislang erworbener Qualifikationen und Interessen in den Teams. Dabei muss das Team zunächst vereinbaren, wer welche Arbeitsaufgabe übernimmt. Idealerweise sollte die Teamgröße vier Teilnehmer/-innen nicht überschreiten, damit alle eine eigenständige Aufgabe haben und keine „Trittbrettfahrer-Situationen“ entstehen.

Nach einer Begehung des Projektortes, die dazu dient, sich einen ersten Überblick über die künftigen Arbeitsaufgaben zu verschaffen, wird zunächst gemeinsam die Aufgabenstellung beschrieben und ein Lösungskonzept erarbeitet. Dabei bezieht das Team die Auftraggeber bzw. Ansprechpartner direkt mit ein und stimmt das Lösungskonzept und die daraus abgeleitete Arbeitsplanung ab. Anschließend werden die benötigten Materialien beschafft und gegebenenfalls eine Kalkulation der zu erwartenden Kosten aufgestellt. Soweit Materialien gesondert eingekauft werden müssen, holt das Team die Preise bei verschiedenen Lieferanten ein und vergleicht diese unter Aspekten von Qualität und Leistung. In einigen Projekten ist es nötig, im Vorfeld und auch während des laufenden Projektes die einzelnen Maßnahmen mit Bewohner/-innen abzusprechen oder mit den anderen Mitarbeiter/-innen der beauftragenden Unternehmen und Einrichtungen abzustimmen. Schließlich werden alle beteiligten Akteure zum Abschluss des Projektes in den Bewertungsprozess mit einbezogen.

2.6 Die Praxisbausteine

In den Praxisbausteinen lernen die künftigen Fachkräfte der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung den Arbeitsalltag in den unterschiedlichen Unternehmen, Genossenschaften, Einrichtungen und Organisationen kennen. Sie lernen zudem die in den Fachbausteinen erlernten Fähigkeiten unter Anleitung von Fachleuten anzuwenden und weiterzuentwickeln. Dabei wurde schon früh zusammen mit Anleitern aus der Wohnungswirtschaft ein grundlegendes Ablaufkonzept für die Praxisbausteine mit 5 Phasen entwickelt.

Phase 1 dient zunächst dem *Kennenlernen des Unternehmens* und der jeweiligen Aufgaben- und Arbeitsbereiche in der ersten Woche.

Phase 2 steht unter dem Motto *Helfen unter Anleitung* und dient dem unterstützenden Mitarbeiten in allen Aufgaben- und Arbeitsbereichen in der zweiten Woche.

Phase 3 dient der Zusammenarbeit mit der Anleitungsperson an einem Projekt aus den Aufgaben- und Arbeitsbereichen in der dritten und vierten Woche.

Phase 4 dient der Durchführung eines selbständigen Abschlussprojektes aus den Aufgaben- und Arbeitsbereichen in der fünften und sechsten Woche.

Phase 5 dient der gemeinsamen Bewertung des Praxisbausteins unter Einbeziehung der Arbeitsergebnisse des Abschlussprojektes in der sechsten Woche.

Die Arbeitsergebnisse aus dem Praxisbaustein werden im Zertifikat dokumentiert.

Kennenlernen des Unternehmens

Die künftigen Fachkräfte durchlaufen zusammen mit der Anleitungsperson alle Arbeitsaufgaben, die sich in einer normalen Woche für die verschiedenen Einsatzstellen im Unternehmen oder der Einrichtung ergeben. Nach Möglichkeit sollen die Fachkräfte Einblick in die Organisation des Unternehmens bekommen und die anderen Mitarbeiter/-innen und ihre verschiedenen Arbeitsfelder kennenlernen. Zugleich erhalten sie dabei die notwendigen Informationen über die geschriebenen und ungeschriebenen Regeln im Unternehmen und die geplanten Tages- und Wochenpläne. Einen neuen Arbeitsbereich kennenlernen bedeutet, zunächst mitzulaufen, genau beobachten und Fragen stellen zu dürfen. Am Ende jeden Tages erhalten die künftigen Fachkräfte Gelegenheit, einen kurzen Bericht über ihren Tagesablauf zu verfassen, der am Schluss dieser Woche von der Anleitungsperson gegengezeichnet wird.

Helfen unter Anleitung

Die künftigen Fachkräfte werden von den Anleiter/-innen zu allen Tätigkeiten als Helfer unterstützend herangezogen. Für die künftigen Fachkräfte geht es zunächst darum, Anweisungen richtig zu verstehen, nachfragen zu können und arbeitstechnisch mit den Anleiter/-innen erfolgreich zusammenzuarbeiten. Sie lernen dabei sowohl die wiederkehrende Arbeiten als auch neue nicht vorhersehbare Anforderungen kennen und erhalten die Aufgabe, sich während der Arbeit Notizen zu machen, welche Zusammenhänge und Problemlösungen sie nicht verstanden haben. Neben dem regelmäßigen Tagesbericht erhalten sie am Ende des Tages auch Gelegenheit, mit den Anleiter/-innen diese Fragen zu besprechen. Das Zusammenspiel, Beobachtungen und Fragen in einer Weise kommunizieren zu können, um Aufgaben zielgerichtet erledigen zu können, ist ein wichtiges Lernziel dieser Phase.

Zusammenarbeit an einem Projekt

In der dritten Woche etwa beginnt die reguläre Mitarbeit in den Einsatzstellen der Unternehmen und Einrichtungen. Die künftigen Fachkräfte erhalten von der Anleitungsperson ein Projekt, in dem von der Aufgabenstellung und der Analyse der Probleme und ihrer Ursachen (Warum nehmen wir uns dieses Projekt jetzt vor? Was ist das Ziel?), der Zeit- und Ressourcenplanung über die Materialbeschaffung zur Durchführung der Arbeitsaufgabe, der Kontrolle

der Zielerreichung (Zeit, Mitteleinsatz, Ergebnis), gegebenenfalls einer Fehleranalyse und Fehlerkorrektur bis zur Dokumentation (einschl. Stundenzettel, Kosten, etc.) und abschließender Bewertung alle Teilphasen durchlaufen werden. Je nach Aufgabenstellung kann diese Phase ein oder zwei Wochen andauern.

Die künftigen Fachkräfte lernen auf diese Weise an einem praktischen Beispiel, dass komplexere Aufgaben vorher geplant werden müssen und zu den Phasen einer komplexen Aufgabenerfüllung auch eine Fehleranalyse, die Kontrolle der Zielerreichung sowie die Dokumentation und Bewertung gehören. Selbstverständlich gehören die laufenden Notizen und Tagesberichte auch in dieser Phase dazu.

Selbstständiges Abschlussprojekt

In der fünften Woche, je nach Aufgabenstellungen aber auch schon in der vierten Woche, erhalten die künftigen Fachkräfte ein möglichst eigenständig durchzuführendes Projekt bzw. eine komplexe Aufgabenstellung, welche bis zum Ende des Praxisbausteins in der sechsten Woche andauern kann. Die künftigen Fachkräfte lernen durch die Durchführung des Abschlussprojektes ihre Fähigkeit zu selbständigem und eigenverantwortlichem Arbeiten zu stärken. Sie lernen, die schon erworbenen Fachkenntnisse in der Praxis umzusetzen und durch die selbst durchgeführte Fehleranalyse und Fremdbewertung durch die Anleiter/-innen die eigenen Fähigkeiten weiter zu verbessern. Die Aufgabenstellung soll in der Regel schriftlich erfolgen und auch die Kriterien für eine erfolgreiche Projektdurchführung enthalten. Die Tagesberichte sollten die auftretenden Probleme ebenso enthalten wie die eingeschlagenen Lösungswege, sie sind die Basis der regelmäßigen Rücksprachen mit den Anleiter/-innen.

Bewertung des Praxisbausteins

Zum Abschluss des Praxisbausteins in der sechsten Woche erfolgt eine gemeinsame Bewertung zwischen Anleiter/innen und künftiger Fachkraft, die nicht nur die fachpraktischen Leistungen in den verschiedenen Einsatzstellen während des gesamten Praxisbausteins und die Ergebnisse des Abschlussprojektes umfasst, sondern auch eine ausführliche Bewertung der Fähigkeiten im Bereich Kommunikation, Kooperation, Selbständigkeit, Planung, Sorgfalt im Umgang mit Ressourcen, des Grades der Zielerreichung und der Ausführung der Dokumentationsanforderungen enthält. Die Ergebnisse dieser gemeinsamen Bewertung fließen in das Zertifikat zum Praxisbaustein ein.

Das Zertifikat zum Praxisbaustein

Die Aushändigung des Zertifikats am Ende eines jeden Praxisbausteins ist für die künftigen Fachkräfte ein wichtiger Moment. Im Wesentlichen entsprechen die Zertifikate denen der anderen Fachbausteine. Sie enthalten jedoch nicht nur eine Übersicht über die durchlaufenen Einsatzstellen innerhalb der Unternehmen und Einrichtungen, sondern auch eine qualitative Beurteilung der Leistungen in den Praxisbausteinen. Nicht zuletzt dienen sie als wichtige Unterstützung der persönlichen Lernprozesse.

2.7 Didaktik und Methodik

Die gesamte Didaktik und Methodik im Curriculum ist darauf ausgerichtet, basierend auf den vorhandenen Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten die Kompetenzen der künftigen Fachkräfte auf das zukünftige berufliche Aufgabenfeld hin zu entwickeln. Dabei werden insbesondere die Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen der künftigen Fachkräfte berücksichtigt und großer Wert auf die Entwicklung von realistischen beruflichen Perspektiven als Grundlage der eigenen Arbeitsmotivation gelegt. Beide Aspekte bilden die Grundlage für eine Qualifizierung, die eine allseitige Entwicklung von beruflichen Kompetenzen und zugleich eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit zum Ziel hat.

Berücksichtigung der Ausgangssituation

Das Curriculum wurde für eine Zielgruppe erarbeitet, die in ihren Kompetenzen und Fähigkeiten deutlich mehr den praktischen als den theoretischen Aufgabenstellungen zugeneigt ist. Häufig sind deswegen die Erfahrungen aus Schul- und anderen Bildungsinstitutionen negativ belegt. Daraus folgen Schul- und Ausbildungsabbrüche und fehlende Berufsabschlüsse mit der weiteren Folge schwieriger Berufs- und Arbeitskarrieren oder langjähriger Arbeitslosigkeit einschließlich der damit einhergehenden sozialen Desintegration. In den neuen Bundesländern sind in den älteren Jahrgängen oftmals Erwerbsbiografien zu finden, die mit metallverarbeitenden Industriebereufen begannen – in der DDR stark auf die als Arbeitgeber in Frage kommenden Kombinate zugeschnittene Berufsbilder – und die in der Spezialisierung und vor allem auch in dem Umfang nach der Wende nicht mehr nachgefragt wurden. Im weiteren Verlauf der Berufstätigkeit sind vor der Arbeitslosigkeit häufig, auch trotz vieler Weiterbildungen und Umschulungen, die Qualifikationen geringer geworden. Die damit häufig verbundene Erfahrung des Nicht-Gebraucht-Werdens schwächt das Selbstbewusstsein nicht nur in Bezug auf vorhandene berufliche Talente und Kompetenzen, sondern verstärkt einen Mangel an Selbstbewusstsein und erhöht die Perspektivlosigkeit. Für das Curriculum Fachkraft in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ergeben sich aus diesen möglichen Ausgangssituationen der künftigen Fachkräfte einige leitenden Prinzipien:

- Die Berücksichtigung der vorausgegangenen Erfahrungen und die Akzeptanz einer anfänglich skeptischen, manchmal auch negativen Einstellung auch in Bezug auf den Erfolg der Qualifikation.
- Der Respekt vor den Wünschen und Anliegen der Teilnehmer/-innen: Grundlage ist die dreiwöchige Einführungsphase in das Projekt und damit eine angemessen lange Entscheidungsphase für alle Beteiligten. Auch in der Durchführung der Qualifizierung sollen die Rahmenbedingungen und Lebenssituationen der Teilnehmer/-innen soweit möglich Berücksichtigung finden. Dies betrifft z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Qualifikationsablauf, aber auch die Wahl der Unternehmen und Einrichtungen für die Praxisbausteine.
- Der Potenzialansatz, d.h. die vorhandenen Fähigkeiten und das vorhandene Wissen als Grundlage und Ausgangspunkt für die Kompetenzentwicklung der künftigen Fachkräfte im Qualifikationsablauf zu nehmen.
- Das Prinzip, die Vielfalt unterstützender Lernformen und Lernarrangements während des Qualifikationsverlaufs zu nutzen.
- Das Prinzip, die gemachten Erfahrungen während der Qualifikation durch alle Beteiligten gemeinsamen zu reflektieren.
- Das Prinzip, die Effektivität der eingesetzten Unterstützungsformen, die Nutzbarkeit des vermittelten Wissens und die Anwendbarkeit der vermittelten Fähigkeiten in den beruflichen Aufgabenfeldern gemeinsam mit allen Ausbildungs- und Anleitungspersonen in Fach- und Praxisbausteinen zu reflektieren.

Die zwei für die Didaktik besonders wichtigen Bereiche, die zugleich die zentralen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Teilnahme an der Qualifikation darstellen, sollen im Folgenden vertieft werden:

Die Entwicklung von Perspektiven und die Förderung einer ausreichenden Motivation, dabeizubleiben und sich zu engagieren.

Der erste Schritt hierzu ist, die künftigen Fachkräfte mit den Zielen, Inhalten und Methoden des Curriculums detailliert vertraut zu machen, um damit die Grundlage für eine Entscheidung für die Teilnahme an der Qualifikation zu schaffen. Hierfür sind zwei Überzeugungen

notwendig, die in dieser Vorphase geschaffen werden müssen und die eine realistische Perspektive ausdrücken:

1. Das Aufgaben-, Arbeits- und Berufsfeld, auf das hin das Curriculum qualifiziert, ist für die Teilnehmer/-innen so attraktiv, dass sie sich vorstellen können, dort auch gerne eine Arbeitsstelle anzunehmen und auszufüllen.
2. Die angebotene Qualifikation erachten die Teilnehmer/-innen als geeignet dafür, ihre Kompetenzen fachlich, methodisch, aber auch in Bezug auf ihre sozialen und personalen Fähigkeiten so zu entwickeln, dass sie alle Voraussetzungen für eine kompetente Bewältigen der Aufgaben in dem angestrebten Berufsfeld besitzen und ihre Chancen, in diesem Berufsfeld tätig zu sein, sich dauerhaft erhöhen.

Damit wird die Grundlage für die Motivation gelegt, die jede künftige Fachkraft braucht, um die Qualifikation zu Ende zu bringen. Diese Motivation muss im Verlauf der Qualifikation „genährt“ werden, was mit einem kompetenzorientierten Qualifizierungsansatz gut gelingt. Das legen zumindest die bisherigen Erfahrungen mit der Qualifizierung in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung nahe.

Der Ansatz der Kompetenzentwicklung

Die Entwicklung der beruflichen Kompetenzen der künftigen Fachkräfte in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ist das zentrale Anliegen der Unterstützung des Lernens im Qualifikationsablauf. Dazu werden unterschiedliche Formen der Unterstützung von Lernen im Projekt eingesetzt, die im Folgenden zusammengefasst werden. Dabei ist es nützlich, kurz zu beschreiben, was hier unter dem Begriff *Berufliche Kompetenzentwicklung* zu verstehen ist:

Mit dem Kompetenzbegriff werden im Gegensatz zum Begriff *Qualifikation* (der eher bestimmte – z.B. berufliche – Anforderungen und die personalen Voraussetzungen in einen engen Zusammenhang stellt) das Wissen, die Fertigkeiten und Werte einer Person betrachtet, die sie in einem bestimmten Kontext zur Ausführung einer bestimmten Aufgabe oder Behandlung eines Problems befähigen. Kompetenzen sind damit Dispositionen einer Person, d.h. Leistungsvoraussetzungen, die so nicht direkt beobachtbar oder messbar sind, sondern immer nur indirekt über die Anwendung erfasst werden können.

Wir unterscheiden vier Kernbereiche von Kompetenzen: die fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Kompetenzen. Das Zusammenwirken von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten sowie Einstellungen und Werten aus diesen vier Kompetenzbereichen führt zur Handlungskompetenz, vorausgesetzt es gibt einen genügenden Aktivierungsantrieb und die Motivation hierzu. Damit nimmt der Kompetenzansatz auch immer den Kontext in den Blick, z.B. die Frage der selbst- oder auch fremdbestimmten Zuständigkeit sowie das förderliche oder hemmende Umfeld. Kompetenz erwirbt man unter anderem durch Bildung, Weiterbildung, Erfahrung, Selbstreflexion, informelles, aber auch autodidaktisches Lernen. Insofern basieren die Förderung der Ausprägung von Kompetenzen und die Kompetenzentwicklung in einer organisierten Qualifikation auf unterschiedlichen Formen der Lernunterstützung in unterschiedlichen Lern- und Arbeitskontexten.

Kompetenzentwicklung setzt an den vorhandenen Potenzialen und nicht an selbst- oder von Dritten zugeschriebenen Defiziten an. Das zentrale Ziel ist selbständiges und eigenverantwortliches Handeln. Dies gilt es, mit der Stärkung von sozialen Kompetenzen, insbesondere der Teamfähigkeit, aber auch der personalen Kompetenzen wie Selbstbewusstsein und Verantwortungsfähigkeit zu verbinden.

Zur Didaktik unterschiedlicher Lernkontexte

Es gibt unterschiedliche Lerntypen, auch unterschiedliche lernförderliche Lernkontexte und unterschiedliche Formen der Unterstützung des Lernens. Im Curriculum wurde sehr großer Wert darauf gelegt, unterschiedliche Lernformen und Lernkontexte einzusetzen und zu nutzen, um so sowohl den verschiedenen Lerntypen gerecht zu werden als auch umfassend Wissen zu vermitteln, die Anwendung von erworbenen Wissen zu trainieren und die vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln.

Lernformen und -kontexte der handwerklichen Fachbausteine

In den sechs handwerklichen Fachbausteinen werden die handwerklich-fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fertigkeiten in gut ausgestatteten Lehrwerkstätten von anerkannten Ausbildern vermittelt. Die praktische Arbeit unter Aufsicht wird an Modellen umgesetzt und erlaubt das damit verbundene Trainieren der Fähigkeiten. Es werden also Wissensvermittlung, Anwendung und Training von Fertigkeiten unter fachlicher Anleitung miteinander verbunden.

Praxisbausteine

In den Praxisbausteinen in unterschiedlichen Unternehmen und Einrichtungen werden das vorhandene Wissen und die erworbenen Fähigkeiten im Arbeitsalltag und in einem definierten Aufgabenfeld angewandt. Die Teilnehmer/-innen haben in jeder Phase des Praxisbausteins eine qualifizierte Anleitungsperson, die den Arbeitseinsatz koordiniert und fachlich begleitet. Hier geht es neben der Weiterentwicklung der fachlich-methodischen Kompetenzen auch um die Verbesserung von personalen und sozialen Kompetenzen. Im Vorfeld der Praxisbausteine müssen sich die künftigen Fachkräfte beim jeweiligen Unternehmen bewerben und Vorgespräche mit den jeweiligen Arbeitgebern bestehen. Zudem spielen Pünktlichkeit und Verlässlichkeit in den Praxisbausteinen eine ebenso große Rolle wie die Einordnung in die vorhandenen Arbeitsstrukturen und die Zusammenarbeit mit den anderen Beschäftigten. Rückmeldungen und konstruktive Kritik seitens der Anleitungsperson und von Kolleg/-innen helfen, vorhandene Schwächen zu erkennen, gezielt anzugehen und in der positiven Entwicklung Selbstbewusstsein und -vertrauen zu stärken.

Fachbaustein Dienstleistungsteam

Selbständiges Arbeiten und Teamarbeit stehen im Mittelpunkt der Fachbausteine *Dienstleistungsteams*. Sie dienen zur Stärkung der fachlichen und methodischen Kompetenzen durch die Anwendung der erlernten Fähigkeiten im Rahmen eines komplexen, aber überschaubaren Auftrags. Die sozialen Kompetenzen werden hier gezielt durch die Erfordernisse der Zusammenarbeit im Team weiterentwickelt. Hierzu gehört auch der Umgang mit dem Auftraggeber und den Nutzer/-innen sowie gegebenenfalls mit einer interessierten Öffentlichkeit, denen die künftigen Fachkräfte Rede und Antwort stehen müssen. Die Präsentation der Arbeiten in der Öffentlichkeit und das Erfahren von breiter Anerkennung der Leistungen tragen auch dazu bei, die personalen Kompetenzen, das Selbstbewusstsein und das Selbstvertrauen in die vorhandenen und erworbenen Fähigkeiten zu stärken.

Die theoretischen Fachbausteine und überfachlichen Inhalte

In den Curriculumsteilen, in denen es um die primäre Vermittlung von Wissen geht, werden auch Vorträge und Seminare durch Dozenten eingesetzt. Die Themenbereiche sind, wie bereits dargestellt, breit gefächert. Hierbei geht es um Sensibilisierung und Information zu bestimmten Themen, um das Kennen von Rahmenbedingungen für die Arbeit sowie um Wissen, welches bei der Ausführung der Arbeitsleistungen eine Rolle spielt.

Jeden Freitag kommen die künftigen Fachkräfte als gesamte Gruppe in den hierzu genutzten Seminarräumen zusammen. Hiermit werden die Inhalte, die in einer Berufsausbildung von den Berufsschulen vermittelt werden, in das Curriculum integriert. Dabei wird großer Wert auf die Gelegenheit der Reflexion des Gelernten, den Erfahrungsaustausch über die

Erlebnisse der Woche oder zur Rückmeldung über positive oder negative Erfahrungen im Qualifizierungsablauf gelegt. Die Freitage werden in der Regel mit einem gemeinsamen Frühstück begonnen, das von den Teilnehmer/-innen selbst organisiert wird und an dem auch die Sozialpädagog/-innen des Projekts teilnehmen. Diese Form der unterstützten Kommunikation ist sehr wichtig, da hier viele Erfahrungen und Erlebnisse ausgetauscht werden, die in anderen formaleren Zusammenhängen so nicht thematisiert werden können. Nach dem Frühstück wird in einem durch die Sozialpädagog/-innen vorbereiteten Setting über das in der Woche Erlebte reflektiert, die Erfahrungen ausgetauscht und diskutiert, vorhandene Kritik geäußert und Verbesserungsvorschläge eingebracht sowie Verbesserungsmaßnahmen besprochen.

Im Rahmen des Freitagsprogramms sind weitere theoretische Inhalte, u.a. Schulungen zum Umgang mit Informations- und Kommunikationstechnologien oder das Trainieren von Bewerbungsschreiben, integriert. Das Freitagsprogramm dient also insgesamt in seiner Vielfalt der Entwicklung sozialer und kommunikativer Kompetenzen und beinhaltet zugleich auch die Förderung beruflicher und fachlicher Kompetenzen. Im Vordergrund stehen vor allem die Stärkung des Reflexionsvermögens, die Fähigkeit, mit etwas Distanz und in Kommunikation mit anderen sich eigene Erfahrungen bewusst zu machen, Stärken und Schwächen zu erkennen und sich gezielt Unterstützung zu holen und anderen Unterstützung zu geben.

Kompetenzbilanz

Um die Ergebnisse der Kompetenzentwicklung abzusichern, werden mit den künftigen Fachkräften durch einen externen Kompetenzbilanz-Coach mittels eines Fragebogens die Fortschritte in den verschiedenen Kompetenzbereichen – Selbständigkeit und Eigenverantwortung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Selbstbewusstsein, Interkulturelle Kompetenz, Motivations- und Führungsfähigkeit – ermittelt. Die Ergebnisse werden vom Coach zusammengefasst und anonymisiert den Sozialpädagog/-innen für weitere Auswertungen zur Verfügung gestellt. Die ausgefüllten Kompetenzfragebögen verbleiben bei den ausfüllenden Personen. Auch hier steht der Coach beratend zur Verfügung, um ihnen eine Methode an die Hand zu geben, sich selbst zu informieren, in welchen Bereichen sie Fortschritte erzielt haben welche Stärken sie haben und an welchen Schwächen noch gearbeitet werden sollte.

Zertifikate

Über jedes einzelne Modul (Fach- und Praxisbausteine) wird ein Zertifikat vergeben, welches die Inhalte des jeweiligen Bausteins und eine qualitative Bewertung durch Projektbetreuer/-innen enthält. Die Gesamtheit dieser Zertifikate ergibt nach abgeschlossener Qualifizierung das Gesamtzertifikat, welches in seiner Detailliertheit dazu beiträgt, dass die künftigen Fachkräfte eine klare Wertschätzung ihrer eigenen Arbeit erfahren.

3 Die Qualifizierung von Arbeitslosen - das Umsetzungsbeispiel WorkIn Potsdam

Das im vorangegangenen Kapitel beschriebene Curriculum wurde im Rahmen des Bundesprogramms Bildung, Wirtschaft, Arbeit im Quartier (BIWAQ) entwickelt. In diesem Rahmen wurde auch die Qualifizierung von Arbeitslosen umgesetzt. BIWAQ ist ein ESF-Bundesprogramm und wird aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und aus Mitteln des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung bzw. des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit gefördert. Es ist eine Ergänzung des Städtebauförderprogramms Soziale Stadt und hat das Ziel, die Wohn- und Lebensbedingungen in Stadtquartieren zu verbessern und der sozialen Spaltung entgegenzuwirken.

Das Projekt *WorkIn Potsdam – Qualifizierung zum/zur systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuer/-in* setzt die Ziele des BIWAQ-Programms unter Verwendung des beschriebenen Curriculums um. Damit sind Rahmenbedingungen und Ziele gegeben, die für die praktische Umsetzung kleinere Differenzierungen des Curriculums nötig machten. Die drei wichtigsten Rahmenbedingungen sind:

- der Bezug zu Quartieren, die im Bundesprogramm Soziale Stadt gefördert werden, hier das Quartier Potsdam Stern/Drewitz, welches zugleich der Standort des Projekts war, und das Quartier Potsdam Schlaatz,
- die Konzentration auf die Zielgruppe der Langzeitarbeitslose (SGB II Empfänger/-innen) im Alter von 45 und mehr Jahren und
- der Einbezug der lokalen Ökonomie, insbesondere der vor Ort tätigen Wohnungsunternehmen und -genossenschaften, die damit verbundenen weiteren vor Ort tätigen Dienstleister in der Wohnungswirtschaft und darüber hinaus der Einrichtungen des Bildungs- und Sozialwesens oder andere im Quartier aktiven Unternehmen und Organisationen.

Im Verlauf des Projektes konnten Erfahrungen gesammelt werden, die direkt in die Überarbeitung der Curriculumsinhalte und -strukturen eingeflossen sind. Gleichzeitig ermöglichen die Erfahrungen mit der Qualifizierung der Teilnehmer/-innen des Projekts WorkIn Potsdam Aussagen zur Eignung von Zielgruppen der Agentur für Arbeit.

Bei der sich abzeichnenden beschriebenen demografischen Entwicklung muss ein Fokus darauf gelegt werden, auch die Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, die heute noch keinen Zugang dazu haben. Hierzu gehören ältere Arbeitslose, junge Erwachsene ohne Berufs- bzw. auch ohne Schulabschluss sowie Personen mit Migrationshintergrund. Qualifizierung im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung eignet sich als niederschwelliger Einstieg in ein Aufgabenfeld, in dem schon heute Arbeitskräfte gesucht werden und in dem es zukünftig, auch aufgrund fehlender Handwerker, die in die Immobilienbetreuung wechseln, eine erhöhte Nachfrage nach geeigneten Arbeitnehmern geben wird. Da die Immobilienwirtschaft und besonders auch die Facility-Dienstleister zunehmend erkennen, dass die Weiterqualifizierung des eigenen Personals Lücken hinterlässt, die „von unten“ geschlossen werden müssen, ist eine mögliche Strategie zur Verringerung des Fachkräftemangels die Einstellung qualifizierter Arbeitsloser.

Die Qualifizierung im Bereich Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung eignet sich daher in besonderer Weise, einen Beitrag zur Verringerung der Diskrepanz zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitsplatzsuche zu leisten. Die folgenden Informationen in diesem Kapitel sind daher, neben dem Curriculum, in besonderer Weise für Institutionen und Träger gedacht, die planen, Immobilienbetreuungs-Qualifizierungen durchzuführen.

Vor dem Hintergrund der im Projektverlauf von WorkIn Potsdam gemachten Erfahrungen

lassen sich Aussagen dazu machen, welche Teilnehmer/-innen für eine Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung geeignet sind bzw. welche geringe Chancen auf die Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt haben. Es lassen sich Aussagen zur erforderlichen sozialpädagogischen Begleitung und Betreuung der Teilnehmer/-innen machen. Zur erfolgreichen Umsetzung braucht es ein geeignetes Team und Kooperationspartner, die eine auf die Teilnehmer zugeschnittene Qualifizierung durchführen können, damit letztlich das Ziel der Qualifizierung, die Vermittlung in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, erreicht wird. Auch zu Vermittlungschancen können Aussagen gemacht werden, in welchen Aufgabenfeldern die Absolvent/-innen der Qualifizierung bei WorkIn Potsdam Arbeitsstellen gefunden haben. Mit dem Projekt WorkIn Potsdam können die wesentlichen Faktoren aufgezeigt werden, die eine Weiterentwicklung und erfolgreiche Umsetzung des im vorherigen Kapitel beschriebenen Curriculums ermöglichen. Für die Umsetzung als AZAV zertifizierte Maßnahme bedarf es dabei nur geringer Anpassungen der Inhalte des Curriculums, die am Ende des Kapitels dargestellt sind.

3.1 Teilnehmer/-innen der Qualifizierung

Die Qualifizierung eignet sich vor allem für folgende Zielgruppen:

1. ältere Arbeitslose mit handwerklicher Berufsausbildung und Berufserfahrung. Bei diesen entscheidet in der Regel die Gesundheit über die Einstellungsmöglichkeiten, die häufig in Einrichtungen wie z.B. Kitas und Senioreneinrichtungen liegen, in denen zwar viele unterschiedliche Pflege- und Reparaturarbeiten anfallen und selbst durchgeführt werden, aber körperlich schwerere Arbeiten seltener sind,
2. jüngere Arbeitslose zwischen 30 und 45 Jahren ohne abgeschlossene handwerkliche Berufsausbildung, aber mit einem gewissen handwerklichen Geschick oder entsprechenden Berufserfahrungen. Gehören zu den Aufgabenbereichen viele Reparaturen, die spezifische handwerkliche Kenntnisse verlangen, so haben Arbeitnehmer/-innen mit entsprechender abgeschlossener handwerklicher Ausbildung auf dem Arbeitsmarkt natürlich einen Vorteil. Hier können die in jeweils sechswöchigen Fachbausteinen vermittelten Fertigkeiten nicht konkurrieren. Die Qualifizierung in den unterschiedlichen Fachbausteinen ermöglicht aber ein Grundverständnis für die baulichen, technischen und sozialen Komponenten der Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuung sowie die Kompetenz zu kleineren Reparaturen. Besonders in den gewerblichen Serviceunternehmen der Immobilienwirtschaft, in denen Kontrollgänge zu einer der Hauptaufgaben gehören, auch wenn kein Fahrstuhl vorhanden ist, oder andere körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten zu verrichten sind, haben diese Personen einen Vorteil gegenüber älteren Bewerbern.
3. Arbeitslose mit Migrationshintergrund und technisch-handwerklichen, oft nicht anerkannten Berufsabschlüssen. In manchen Quartieren kann die nicht-deutsche Sprachkompetenz durchaus von Vorteil sein, allerdings müssen die Deutschkenntnisse mindestens für die Alltagskommunikation ausreichen. Bei Arbeitsstellen, bei denen die Beauftragung von Fachfirmen zur Aufgabenbeschreibung gehört, liegen die Anforderungen an die Deutschkenntnisse deutlich höher. Durch die vielfältigen und breit gefächerten Anforderungen in der Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuung bietet das Curriculum jedoch auch für diese Zielgruppe die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Berufseinstieg.

Im Umsetzungsbeispiel WorkIn Potsdam bildeten die Teilnehmer/-innen über 45 Jahre die größte Gruppe. Dabei hatten die Männer praktisch alle eine handwerkliche Berufsausbildung (siehe auch Tabelle: In Beschäftigungsverhältnisse vermittelte Teilnehmer/-innen) und häufig langjährige Berufserfahrung. Für diese Gruppe war insbesondere beim Einstieg in die

Qualifizierungsmaßnahme wichtig, vermittelt zu bekommen, dass eine Qualifizierung zum systemorientierten Immobilienbetreuer das alte Berufsbild des Hausmeisters im positiven Sinn weiterentwickelt und damit einer möglichen Degradierung zum Gebäudereiniger entgegenwirken kann. Ein großer Teil der älteren Teilnehmenden wollte ganz gezielt Hausmeister werden, wenn möglich in einer Genossenschaft und nach Tarif bezahlt. Deswegen war es im Projekt durchaus problematisch, als darüber berichtet wurde, dass ein Teilnehmer des Projektes WorkIn Kreuzberg nach Abschluss der Qualifizierung eine Stelle als Gebäudereiniger gefunden habe.

Viele Teilnehmer der hier beschriebenen Gruppe, die sich bewusst für eine Qualifizierung bei WorkIn Potsdam entschieden hatten, verfügten über eigene Berufserfahrungen im Hausmeisterbereich, oft allerdings nur im Rahmen einer Maßnahme der Agentur für Arbeit oder des Jobcenters (z.B. als sogenannte Mehraufwandsentschädigung MAE). Andere griffen auf ihre Erfahrungen in den früheren Regiebetrieben und den damit verbundenen Arbeitsbedingungen in der DDR zurück, häufig verbunden mit einer positiven Erinnerung an die eigene Jugend. Gerade die Teilnehmer über 45 Jahre hatten in der Regel noch in der DDR ihren Schulabschluss gemacht, an den sich quasi automatisch eine Berufsausbildung anschlossen hat. Auch vier jüngere Teilnehmer, zwischen 30 und 40 Jahren, die sich für die Qualifizierung bei WorkIn Potsdam entscheiden hatten, verfügten bei der Berufsausbildung und -erfahrung über einen ähnlichen Hintergrund.

Nur zwei jüngere Männer, die an der Qualifizierung teilgenommen haben, verfügten über keinen Berufsabschluss. Dabei hatte einer der beiden durchaus handwerkliches Geschick und von daher gute Vermittlungschance auf dem ersten Arbeitsmarkt, zumindest wenn man die Beurteilung seiner absolvierten Praxisbausteine betrachtet. In beiden Fällen lagen die entscheidenden Vermittlungshemmnisse im persönlichen Bereich, die letztlich auch zu einem vorzeitigen Abbruch der Qualifizierung führten.

Bei den Teilnehmer/-innen von WorkIn Potsdam mit Migrationshintergrund zeigten sich, besonders in den Praxisbausteinen, die Hemmnisse und Chancen bei der Vermittlung auf den ersten Arbeitsmarkt, über die, wie vorab beschrieben, neben Fachkenntnissen, handwerklichem Geschick und gesundheitlichem Zustand auch die Sprachkenntnisse entscheiden. Einen Migrationshintergrund hatten sieben Teilnehmer/-innen, alle aus Osteuropa. Bisher konnte einer dieser Teilnehmer (Stand September 2014) vermittelt werden.

3.2 Frauen in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung

In Bezug auf die Frauen im Projekt WorkIn Potsdam zeigte sich ein differenziertes Bild. Sie bildeten mit insgesamt zehn Frauen eine relativ kleine Gruppe. Keine der über 45-Jährigen verfügte über einen handwerklichen Hintergrund, obwohl in den neuen Bundesländern weit mehr Frauen beruflich tätig waren als in den alten Bundesländern, auch in handwerklichen Berufen.

Die Integration der Frauen in die Gruppen verlief in den Fachbausteinen problemfrei. Die pädagogische Begleitung der Teilnehmerinnen während der Fachbausteine zeigte, dass die Konzeption des Curriculums den Prämissen gerecht wird: Handwerkliches Interesse und etwas Erfahrung in häuslichen Reparaturen reichen als Voraussetzung aus, um die handwerklichen Fachbausteine erfolgreich zu absolvieren.

Alle Teilnehmerinnen über 45 Jahre hatten Freude an handwerklichen Tätigkeiten. Zugleich teilten sie die Skepsis, auf dem ersten Arbeitsmarkt eine Stelle im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung zu finden. Vielfach hatten sie die Sorge, dass sie die körperliche Arbeit überfordert, weil man den eigenen Körper, wenn er 45 Jahre dies nicht gewöhnt war, nicht so leicht darauf ausrichten kann. In den Praxisbausteinen zeigte sich, dass diese Sorge teilweise auch berechtigt war.

Die Integration der Frauen in die Praxisbausteine, vor allem mit der Perspektive auf einen

künftigen Arbeitsplatz, gestaltete sich problematischer. Die Problematik, dass manche Unternehmen der Immobilienbetreuung wegen fehlender Toiletten/Sanitarräume keine Frauen nehmen wollten, relativierte sich angesichts der Tatsache, dass es genügend Stellen gab, besonders in den Einrichtungen (Kitas, Schulen, Senioreneinrichtungen), wo dieses Problem nicht auftrat. Noch immer gibt es bei einigen Unternehmen die Vorstellung, dass ein Hausmeister männlich sein müsse. In zahlreichen Unternehmensgesprächen zeigte sich durch den Mangel an gut qualifizierten Kräften aber eine zunehmende Offenheit, auch Frauen im Hausmeisterbereich einzustellen.

Bei den jüngeren Arbeitslosen haben Frauen und Männer praktisch gleich große Einstellungschancen. Der Vorstellung, dass Männer die versierteren Handwerker sind, steht die Einschätzung gegenüber, dass Frauen mehr soziale und kommunikative Fähigkeiten haben, die inzwischen mit ein entscheidendes Einstellungskriterium sind.

Erhöhung der Frauenquote und Gendersensibilität

In Wohnungsunternehmen und -genossenschaften dominieren Frauen in der Verwaltung, häufig aber auch im kaufmännischen Bereich. Die technischen Bereiche, einschließlich der klassischen Hausmeistertätigkeiten sind hingegen männlich dominiert. Dabei zeigt das Projekt, dass auch in diesem Bereich Frauen nicht nur hervorragende handwerkliche Fähigkeiten einbringen können, sondern insbesondere im Umgang mit Mietern und Nutzern ihren männlichen Kollegen überlegen sein können. Junge Frauen mit Kindern als Hausbetreuerinnen könnten dabei besonders gut die Schnittstelle zu gleichaltrigen Mieterinnen und Nutzerinnen ausfüllen. Das zumindest legen die ersten Erfahrungen im Projekt nahe, auch wenn sie keineswegs als repräsentativ genommen werden können. Solche Potenziale könnten dazu beitragen, die Frauenquote in diesen Tätigkeitsfeldern zu erhöhen.

Mit der Zielstellung der Aufnahme von Frauen in die Qualifizierung und insbesondere durch die Aufnahme jüngerer alleinerziehender Frauen wurde die Gendersensibilität aller Beteiligten – von den kooperierenden Unternehmen bis zu den teilnehmenden Männern – deutlich erhöht.

Alleinerziehende Frauen

Gerade in Quartieren der Stadtentwicklung mit besonderem Entwicklungsbedarf finden sich relativ viele alleinerziehende Frauen, jüngeren wie mittleren Alters. Die vielfältigen Gründe sollen hier nicht weiter erläutert werden. Es ist nach den Erfahrungen im Projekt WorkIn Potsdam sehr wohl davon auszugehen, dass diese Frauen, handwerkliches Geschick vorausgesetzt, die Aufgaben im Rahmen der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung erlernen und erfüllen können. Gerade im Bereich der Soft Skills können sie ihre kommunikativen Fähigkeiten zeigen und einsetzen. Häufig sind sie auch durch ihre Kinder stärker im Quartier vernetzt und haben gegenüber Männern Vorteile, wenn sie ihre Aufgabenfelder in Bildungs- oder Sozialeinrichtungen finden.

Unter den Frauen im Projekt waren drei alleinerziehende Mütter, davon zwei jüngere ohne Ausbildung. Sie gehörten nicht zur geplanten Zielgruppe des Projektes, wurden aber aufgrund einer Anfrage eines kommunalen Verbundprojekts der Stadt Potsdam⁵, in dem die ProPotsdam für zwei Teilprojekte verantwortlich war, in das Projekt integriert. An ihrem erfolgreichen Fall zeigt sich, dass sich das Curriculum, mit einigen kleineren Modifikationen weiterentwickelt, auch für diese jüngere Zielgruppe eignet. Es sprechen aber auch generelle Gründe dafür, dass sich ein Berufsfeld Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung gerade für jüngere Alleinerziehende durchaus weiterzuentwickeln empfiehlt. Sie sollen im Folgenden kurz skizziert werden.

⁵ *Neue Horizonte & Balancen – Modelle kommunaler Beschäftigung im demographischen Wandel*, gefördert durch die Robert-Bosch-Stiftung

Trotz zunehmenden Fachkräftemangels und zurückgehender Ausbildungszahlen scheitern viele junge Menschen schon an der ersten Schwelle, der Aufnahme einer anerkannten Berufsausbildung, dauerhaft am Einstieg in den Beruf. Inzwischen haben mehr als eine Million junger Menschen unter 30 Jahren in Deutschland keine abgeschlossene Berufsausbildung. Neben einem schlechten Schulabschluss, einer beendeten Schullaufbahn ohne Abschluss oder dem Abbruch einer Ausbildung, weil man sich durch immer komplexere und auch in der Theorie anspruchsvollere Ausbildungsinhalte überfordert sieht, sind es bei vielen jungen Frauen familiäre Belastungen durch Schwangerschaft, Kindererziehung und Verlust des Partners, die einen Abschluss verhindern und in eine prekäre berufliche Situation führen. Hier würde eine praktisch orientierte Qualifizierung in einen Tätigkeitsbereich, wie ihn die Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung prinzipiell bietet, diesen jungen Frauen die Integration in die Arbeitswelt eröffnen und gegebenenfalls auch eine Entscheidung unterstützen, doch noch eine Ausbildung anzufangen. WorkIn Potsdam demonstriert hier, dass die Qualifizierung auch in dieser Zielgruppe Alleinerziehender für junge Frauen ein attraktives Aufgabenfeld liefert, das ihre Potenziale und Kompetenzen entwickeln und ihnen damit neue Perspektiven geben kann.

Unternehmen müssen sich heute immer mehr damit auseinandersetzen, dass die Bewerbungen auf Ausbildungsplätze in den letzten Jahren zurückgegangen sind. Dieser Bewerberrückgang wird sich in den kommenden Jahren voraussichtlich weiter verstärken. Auch in Potsdam hat sich in den Jahren 2011/2012 mit 991 Schulabgängern die Anzahl im Vergleich zum Schulabschlussjahr 2006/2007 nahezu halbiert. Der Wettbewerb um geeignete Auszubildende wird also vermutlich weiter ansteigen. Unternehmen müssen sich verstärkt darum bemühen, sich als attraktive Ausbildungsbetriebe zu positionieren. Darüber hinaus wird es darum gehen, nachhaltige Strategien zu entwickeln, auch die jungen Leute für die Unternehmen zu gewinnen, die im Alter zwischen 20 und 30 immer noch keinen Ausbildungsabschluss haben. Gerade auch für junge Frauen, die aufgrund der Geburt eines Kindes, welches sie allein erziehen müssen, keine Ausbildung absolvieren konnten, könnte eine Beschäftigung in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung eine attraktive Möglichkeit für den Einstieg oder die Reintegration in die Arbeitswelt sein. Fachlich und sozialpädagogisch unterstützt könnten Qualifizierungen wie WorkIn eine gute Möglichkeit für die Unternehmen zur Rekrutierung weiblicher Fachkräfte auch in diesem Bereich sein. Für die im Projekt kooperierenden Unternehmen bot sich somit die Möglichkeit, neue Organisationsmodelle zu Erhöhung der Frauenquote im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung zu erproben und gleichzeitig die Strategien einer geeigneten Personalrekrutierung in dieser Richtung weiterzuentwickeln.

Herausforderungen der berufs- und sozialpädagogischen Begleitung

Mit der Aufnahme jüngerer alleinerziehender Frauen in eine Qualifizierungsmaßnahme wie WorkIn Potsdam treten neue Herausforderungen auf, die Auswirkungen auf die berufs- und sozialpädagogische Begleitung haben. Hier geht es z.B. darum, die Frauen bei der Antragstellung zu unterstützen, die Stundenzahl zur Betreuung ihrer Kinder zu erhöhen, durch die Betreuer/-innen in allen Bereichen eine adäquate Unterstützung zu gewährleisten und die Integration in die jeweiligen Teilnehmergruppen fördernd zu begleiten. Für die Projektkoordination ergibt sich ein durchaus breites Aufgabenfeld, die Organisation der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angemessen zu unterstützen und damit den Erfolg der Qualifizierung und einer Vermittlung in reguläre Berufstätigkeiten zu fördern.

Dadurch, dass sich die soziale Situation alleinerziehender jüngere Mütter deutlich von der Situation der anderen Teilnehmer/-innen unterscheidet, gibt es neue Herausforderungen zu bewältigen, vor allem im Bereich der Vereinbarkeit von Projektteilnahme und Familie. Insbesondere der modularisierte Aufbau der Qualifizierung mit den unterschiedlichen fachlichen Inhalten und Formen der Bildung und Kompetenzentwicklung erweist sich hier als hilfreich. Es muss aber auch die Möglichkeit gegeben werden, verpasste Bausteine nachzuholen (etwa aufgrund von Fehlzeiten, die durch Krankheiten der Kinder oder andere

Versorgungsengpässe bedingt sind). Im Projekt war dies durch die insgesamt vier sich überlappenden Qualifizierungsdurchgänge möglich. So war es hier möglich, dass zwei Teilnehmerinnen trotz Schwangerschaft und Geburt ihres Kindes innerhalb der Projektlaufzeit die Qualifikation erfolgreich durchlaufen konnten.

Thematische Impulsgeberinnen

Die Erfahrungen im Projekt WorkIn Potsdam zeigen, dass gerade die jüngeren Frauen in allen Bereichen der Qualifizierung mit ihrer Einsatzfreude und auch ihren Ideen von den Männern, hier ja durchweg berufserfahrenen älteren Teilnehmern, als Bereicherung wahrgenommen werden. Deutlich verändern sich auch Qualifizierungsinhalte, die von den Frauen in den Aufgabenfeldern der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung thematisiert werden. Das Thema Haus als soziales System findet z.B. stärkere Beachtung. Mit den jüngeren Alleinerziehenden werden zusätzliche Themen wie z.B. Fragen der Kindererziehung oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf in die Gruppendiskussionen beim Freitagsprogramm eingebracht, bei denen nicht nur die älteren Frauen aus ihren Erfahrungen heraus eine beratende Funktion übernehmen können, sondern die im Umgang mit den Mietern und Nutzern im Rahmen der künftigen Aufgabenfelder wichtig sind.

Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung als Berufsfeld für alleinerziehende Frauen ohne Berufsabschluss

Erfahrungen im Projekt WorkIn Potsdam belegen, dass das entwickelte Curriculum und das damit verbundene Berufsfeld der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung nicht nur insgesamt für Frauen gut geeignet ist, sondern auch die Zielgruppe der alleinerziehenden Frauen ohne Berufsabschluss, handwerkliches Geschick und Freude an den Tätigkeiten vorausgesetzt, zusätzliche und für die Unternehmen und Einrichtungen nützliche Fähigkeiten und Impulse einbringen kann. Männliche Alleinerziehende waren im Projekt WorkIn Potsdam nicht vertreten, so dass hierzu keine Aussagen getroffen werden.

Die Erfahrungen belegen zudem, dass eine niedrigschwellige Bildungsmaßnahme – oder in Zukunft eine anerkannte Ausbildung – auch für junge Menschen mit niedrigem oder schlechtem Schulabschluss eine berufliche Grundbildung bieten könnte. Gerade Menschen in prekären familiären Situationen, wie sie häufig für Alleinerziehende gegeben sind, können mit entsprechender Begleitung und passendem Aus- bzw. Weiterbildungskonzept ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.

3.3 Akquisition der Teilnehmer/-innen

Entsprechend den Zielen und der kompetenzorientierten Didaktik des Projekts WorkIn ist die kooperative Arbeit mit den Teilnehmer/-innen von entscheidender Bedeutung. Das setzt eine freiwillige Teilnahme voraus. Auf dieser Basis kann die individuelle Förderung und Kompetenzentwicklung erfolgen. Begleitet von sozialpädagogischer Unterstützung und umrahmt von gemeinsamer Reflexion mündet diese Arbeit im Erfolgsfall in eine erfolgreiche Vermittlung.

Grundsätzlich geht es darum, allen am Projekt Teilnehmenden das Projekt mit seinen Zielsetzungen und seinen Vorgehensweisen zu vermitteln sowie die Rollen und Funktionen, auch die der Teilnehmer/-innen, im Projekt zu klären.

Zunächst ging es darum, allen Teilnehmer/-innen das Aufgabenfeld, das die Grundlage der Qualifizierung im Projekt WorkIn bildet, zu erläutern. Dabei musste auch verständlich gemacht werden, dass es das Berufsfeld systemorientierte Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung in diesem Umfang und mit dieser Spezifik der Systemorientierung so in den meisten Unternehmen noch nicht gibt. Wichtig war dabei auch zu verdeutlichen, dass das Projekt WorkIn nicht nur aus der Durchführung der Qualifizierung besteht, sondern auch zur Aufgabe hat, mit den Immobilienunternehmen, ihren Dienstleistern, aber auch den

anderen Einrichtungen, die Gebäude zu betreuen haben, an diesem „neuen Berufsfeld“ zu arbeiten. Insofern war die Qualifizierung als Bestandteil einer Entwicklung zu sehen, sowohl in Bezug auf die Inhalte des Curriculums als auch in Bezug auf die Arbeitsorganisation in den Unternehmen. Diese Zusammenhänge zu verdeutlichen und damit auch die gesamten Projektziele und -aufgaben den Teilnehmer/-innen gegenüber offenzulegen und ihnen damit aufzuzeigen, dass sie als Beteiligte an dieser Entwicklung mit ihren Erfahrungen, ihren Anmerkungen und ihrer Kritik gefragt sind, war ein wichtiger Bestandteil der Arbeit mit den Teilnehmer/-innen. Nur durch Transparenz und durch aktiven Einbezug in die Entwicklungsaufgaben eines Projektes erfahren die Teilnehmenden die notwendige Wertschätzung, die die wichtigste Grundlage für eine erfolgreiche Qualifizierung bildet.

Die Freiwilligkeit der Teilnahme ist als eine Grundbedingung für einen erfolgreichen Verlauf der Qualifikation anzusehen. Die Entscheidung zur Teilnahme an einer immerhin 18 Monate dauernden Qualifizierung ist jedoch keinesfalls einfach. Insofern ist bei den ersten Kontakten mit potenziellen Interessenten eine ausführliche Information und Klärung aller wichtigen Fragen notwendig. Eine Zuweisung von Teilnehmer/-innen durch das Jobcenter erscheint auf den ersten Blick einfacher, muss aber schon angesichts der Dauer der Qualifikation als nicht angemessen angesehen werden und führt vermutlich auch zu einer hohen Abbruchquote. Trotz der aufwändigeren Akquisitionsarbeit ist die Freiwilligkeit mit Blick auf den Erfolg der Gesamtmaßnahme deutlich effektiver zu bewerten. Eine solche Akquisitionsarbeit setzt voraus, eine ganze Reihe guter, unterschiedlicher Partner einzubeziehen.

Der wichtigste Partner für die Gewinnung von Teilnehmer/-innen ist zunächst das Jobcenter. Hier können zielgerichtet unter Einbeziehung der richtigen Informationen zur Berufsbiografie die geeigneten Kandidat/-innen ausgewählt werden. Da keine Zuweisungen erfolgen sollen, ist die Organisation geeigneter Informationsveranstaltungen zum Projekt mit dem jeweiligen Jobcenter besonders wichtig. Dabei muss bereits im Vorfeld darauf hingewirkt werden, dass hierzu die geeigneten Teilnehmer/-innen vom Jobcenter eingeladen werden. Es ist hierbei natürlich hilfreich, wenn die Fallmanager/-innen auch gezielte Empfehlungen für das Projekt an ihre Kunden weitergeben.

Im Vorfeld einer solchen Auswahl müssen folglich die Fallmanager/-innen ausführlich über Ziele, Inhalte und Vorgehensweisen des Projekts informiert werden. Hilfreich ist es, wenn mehrere Qualifizierungsdurchläufe während des Projektes stattfinden. So kann das Fallmanagement in regelmäßigen Abständen über den Verlauf der Qualifizierung und damit auch die Erfolge in Kenntnis gesetzt werden. Allerdings muss dabei darauf geachtet werden, dass auch neue Fallmanager/-innen und Fallmanager zeitnah involviert werden, um die Kontinuität der Teilnehmerbetreuung und die notwendige Zusammenarbeit zu gewährleisten. Informationsveranstaltungen im Quartier (z.B. in Begegnungsstätten) erbringen, so zeigt die Erfahrung, eher eine geringe Resonanz. Das mag zunächst überraschen, aber offensichtlich ist diese Zielgruppe weniger an Veranstaltungen in solchen Einrichtungen interessiert. Auch andere Informationsmedien und -methoden zeigen sich, insbesondere in der Anfangsphase des Projektes, wenig erfolgreich. Das betrifft sowohl das Verteilen von Flyern und Handzetteln als auch das Aushängen von Werbeplakaten (z.B. in Wohnungsaufgängen und Passagen) oder der Versuch über Infostände auf Stadtteilstellen Akquisition zu betreiben. Auch lokale Beratungseinrichtungen, ebenfalls traditionell wichtige Partner bei einer Akquisition, spielen zu Beginn des Projekts eine nur untergeordnete Rolle.

Erst im Verlauf der weiteren Projektarbeit, wenn nach etwa einem Jahr das Projekt durch öffentliche Präsenz in den Medien und geeignete Aktionen präsent ist, wie z.B. auch durch die Dienstleistungsteams in den Quartieren, wird es auch von den Bewohnern wahrgenommen. Jetzt werden Infostände auf Stadtteilstellen frequentiert und Interessenten melden sich selbst, um in die Qualifikation aufgenommen zu werden. Es ist die Mund-zu-Mund-Propaganda, der Teilnehmer-werben-Teilnehmer-Effekt, der zunehmend die Akquisition erleichtert.

Eine besondere Herausforderung ist es, bei Frauen das Interesse an dieser Qualifizierung zu wecken. Viele Frauen fühlen sich aufgrund der geringen handwerklichen Fähigkeiten schon

im Vorhinein nicht geeignet und werden darin auch von ihrem Umfeld, teilweise auch vom Fallmanagement der Jobcenter, bestätigt. Sobald es jedoch gelingt, auch die sozialen Aspekte der Tätigkeit sowie die Kontroll- und Sicherungspflichten in den Vordergrund zu stellen, können auch Frauen für eine Teilnahme an der Qualifikation zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung gewonnen werden. Hier gilt es zweifelsohne noch mehr, die Mund-zu-Mund-Propaganda zu nutzen und die Bedeutung der Erfolge einer Projektteilnahme ganz handfest zu demonstrieren.

3.4 Gute Ansätze für eine erfolgreiche Entwicklung und Vermittlung im Projekt

Hand in Hand mit der Umsetzung des Curriculums müssen für eine erfolgreiche Qualifikation der Teilnehmer/-innen vor allem vier Bereiche Beachtung finden. Hierzu gehören

- die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und individuelle Förderung,
- die sozialpädagogische Unterstützung und Begleitung,
- die Reflexion der Entwicklungsarbeit und
- die Maßnahmen zur Vermittlung einschließlich einer geeigneten Nachbetreuung.

Kompetenzentwicklung und individuelle Förderung

Die Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und individuellen Förderung sind bereits zu Beginn der Qualifikation besonders wichtig. Hierbei hat sich die im Curriculum konzipierte Einführungsphase mit seinen Konzepten einer SWOT⁵- und Biografieanalyse über drei Wochen bewährt. In dieser Phase kristallisieren sich meist schon Hemmnisse heraus und können Potenziale aufgedeckt werden. Zu Beginn der Einführung wird eine individuelle Kompetenzerfassung und Analyse der Möglichkeiten jedes Teilnehmers durchgeführt, um schon frühzeitig mögliche Gründe für einen Qualifikationsabbruch zu identifizieren und die eher Unentschlossenen gezielter über mögliche Perspektiven und Alternativen beraten zu können.

Die unterschiedlichen Biografien und Erfahrungen bedürfen maßgeschneiderter Zielvorgaben. In Anbetracht der körperlich und geistig differenzierten Leistungsfähigkeit sind manchmal auch kleine Schritte erforderlich. Auch deswegen muss großer Wert auf eine kontinuierliche, begleitende Reflexion der Erfahrungen aller Beteiligten gelegt werden. Für die Teilnehmer/-innen hat deswegen der Freitagstermin eine besonders wichtige Funktion. Hier treffen sich alle Teilnehmer/-innen, um mit ausreichend eingeplanter Zeit, zusammen mit den sozial- und berufspädagogischen Fachkräften, den nötigen Erfahrungsaustausch über das in Fach- und Praxisbausteinen Erlebte, mit einer gezielten Reflexion verbunden, durchführen zu können. Es hat sich bewährt, dass zu diesem Termin auch die Leitungsfachkräfte in der Regel anwesend und ansprechbar sind. Selbstverständlich sollte das Projektbüro kontinuierlich auch an den anderen Tagen besetzt sein, so dass für die Teilnehmenden jederzeit die Möglichkeit besteht, persönlich oder per Telefon Probleme oder Fragen besprechen zu können. Auch die regelmäßigen Besuche der sozial- und berufspädagogischen Fachkräfte in den Werkstätten, Praxisbetrieben und Dienstleistungsteams unterstützen diesen für die individuelle Förderung so wichtigen Austausch. Dieser vermag insbesondere individuellen Überforderungen vorzubeugen und trägt als eine Art Vorwarnsystem auch dazu bei, die Abbruchquote niedrig zu halten.

Mit Blick auf die Kompetenzentwicklung hat sich das Prinzip bewährt, im letzten Drittel der Qualifizierung mit jeder Teilnehmerin und jedem Teilnehmer einzeln ein Gespräch zur Bilanzierung der Kompetenzen und zum Beitrag der Qualifizierung für die Weiterentwicklung dieser Kompetenzen durchzuführen. Die Funktion des externen Gesprächspartners besteht vor allem darin, beim Ausfüllen des Fragebogens auftretende Verständnisfragen zu beantworten, Unsicherheiten zu besprechen und als Reflexionspartner zur Vergewisserung

⁵ SWOT-Analyse: die Analyse von Stärken, Schwächen, Möglichkeiten und Gefahren.

bei der Einschätzung der eigenen Kompetenzen zu dienen. Im Rahmen dieses Gesprächs werden zudem die positiven und auch die negativen Eindrücke und Erfahrungen, die im Projektverlauf gemacht wurden, thematisiert. Auf diese Weise werden die Teilnehmenden selbst in die konstruktive Weiterentwicklung des Curriculums durch Kritik und Anregungen integriert. Auch der zur Strukturierung des Gesprächs entwickelte ausführliche Fragebogen, in dem zu den Bereichen der sozialen und personalen Kompetenzen wie Selbstständigkeit, Eigenverantwortung, Selbstbewusstsein, Motivationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz jeweils etwa 10 bis 20 Fragen formuliert sind, hat sich bewährt. Diese Fragen können in fünf Ausprägungen, von *trifft gar nicht zu* bis *trifft voll und ganz zu*, beantwortet werden. Die Ergebnisse sind im Detail nicht für die pädagogischen oder Leitungskräfte des Projektes gedacht, sondern verbleiben allein beim Teilnehmenden, um im Sinne eines Empowerments dem Bewusstmachen von Stärken und Schwächen zu dienen. Für die Auswertung auf Projektebene werden ausschließlich die Einschätzungen der Teilnehmenden, inwieweit das Projekt dazu beigetragen hat, die jeweiligen Kompetenzen weiterzuentwickeln und welche Anregungen und Kritik es zu den Inhalten des Curriculums gibt, von dem externen Gesprächspartner anonymisiert ausgewertet und zur weiteren internen Verfügung gestellt.

Sozialpädagogische Unterstützung und Begleitung

Eine wichtige Aufgabe während der Qualifizierung ist die sozialpädagogische Beratung und Begleitung auf der Grundlage der vorangegangenen Stärken- und Schwächenanalyse sowie der Biografieanalyse. Diese kontinuierliche Begleitung und die Möglichkeit, neben den regelmäßigen Treffen bei Bedarf eine professionelle Ansprechperson zu haben, mit der auftretende Probleme kurzfristig besprochen und auch teils gelöst werden können, die aber auch ihr auffallende Probleme und Herausforderungen anspricht, sind zentrale Grundlagen für die Entwicklung der sozialen und personalen Kompetenzen. Solche Reflexionen sorgen mit dafür, gezielt die eigenen Fähigkeiten ausbauen zu können. Nicht zuletzt kommt dieser kontinuierlichen Begleitung auch aus Sicht der kooperierenden Unternehmen große Bedeutung zu und es wurde immer wieder betont, wie wichtig gerade die sozialen und personalen Kompetenzen im Bereich der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung sind. Etwas pointiert formuliert unterstützt nach den Erfahrungen im Projekt WorkIn Potsdam gute sozialpädagogische Begleitung vor allem:

- die Stärkung des Selbstbewusstseins durch Erarbeitung eines realistischen Selbstbildes und die Stärkung des Selbstwertgefühls und damit
- die Erhöhung der Verantwortungsbereitschaft,
- die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit und des Konfliktmanagements durch die Begleitung in den Fach- und Praxisbausteinen sowie ein gezieltes Training im Rahmen des Freitagsprogramms,
- die Verbesserung der Kooperationsfähigkeit durch moderierte Zusammenarbeit in Teams,
- die Festigung interkultureller Kompetenzen durch politische Bildung und moderierte Unterrichtsgespräche.

Hinzu kommen weitere wichtige Leistungen der sozialpädagogischen Begleitung. Sie bestehen in:

- der Unterstützung bei der Entwicklung beruflicher Perspektiven und bei der Arbeitsplatzsuche,
- der Hilfe bei der Zusammenstellung der Bewerbungsunterlagen, der Durchführung von Bewerbungstrainings und Einführung in die Internetrecherche (z.B. in Jobbörsen),
- der Beratung bei persönlichen Problemen (z.B. Familie, Finanzen, Wohnung, Sucht) und der Hilfe bei Problemen mit Ämtern (Jobcenter, Finanzamt etc.),
- der Vermittlung an externe Beratungsstellen (in den Bereichen Sucht, Schulden, psychologische Beratung etc.).

Insbesondere in Fällen multipler Problemzusammenhänge im sozialen, psychischen und mit

zunehmendem Alter verstärkt auch physischen Bereich ist gute sozialpädagogische Arbeit besonders wichtig. So müssen zum Gelingen von Qualifikation und einer Vermittlung in ein Arbeitsverhältnis beispielsweise

- teilweise jahrelange negative Lebenserfahrungen aufgearbeitet werden (gerade deswegen hat sich auch die 18-monatige Verweildauer in der Qualifikation bewährt, weil nur über die Zeit hinweg hier die notwendigen Veränderungen aus der Sicht der Betroffenen möglich sind),
- einige Teilnehmer eine längere Zeit zur Verfügung haben, die sie benötigen, um sich öffnen zu können (so treten erst nach einiger Zeit manchmal unerwartete Reaktionen auf, ohne vorherige Anzeichen, z.B. bei Überforderung oder bei schwelender Unzufriedenheit, die erst dann bearbeitet werden können).

Die Nichtbeachtung solcher Problemlagen oder eine nur oberflächliche Analyse hat sowohl längerfristige Ausfälle (durch Krankheit etc.) als zum Teil auch den Abbruch der Qualifikation zur Folge.

Fragt man nach den Grundlagen für den Erfolg guter sozialpädagogischer Begleitung auf Basis der Projekterfahrung in WorkIn Potsdam, so ist zunächst der intensive Erfahrungsaustausch zwischen den Ausbildern und Pädagogen in Werkstätten und Unternehmen zu nennen, sei es durch die regelmäßigen Besuche oder auch den schnellen telefonischen Austausch bei entsprechenden Anlässen. Der kurze Draht ist offensichtlich das A und O.

Sind Tendenzen zum Abbruch der Qualifikation bei Teilnehmenden zu erkennen (Anzeichen hierfür sind häufiges Fehlen durch Krankheit, „wichtige private Termine“ oder unentschuldigtes Fehlen ohne weitere Angaben von Gründen), so sollten die sozialpädagogischen Fachkräfte Präsenz zeigen und ihre Hilfe anbieten. Sie sollten dabei, wenn notwendig, selbst Hausbesuche nicht vermeiden. Die Einbeziehung von Elternhaus, Partnern oder auch der Kinder erweist sich bei der Ansprache, Analyse und der Suche nach Lösungsmöglichkeiten von Problemen durchaus als hilfreich.

Aus sozialpädagogischer Sicht entscheidend ist letztendlich, ob insgesamt eine ausreichende Vertrauensbasis aufgebaut werden kann, die den Teilnehmer/-innen das Gefühl und die Sicherheit vermittelt, dass ihnen im Projekt geholfen werden kann und wird.

Reflexion der Entwicklungsarbeit

Die regelmäßige Reflexion der geleisteten Arbeit ist eine wichtige Grundlage für die Entwicklung des Einzelnen, des Teams und schließlich auch der angemessenen Weiterentwicklung der gesamten Qualifikation und des Curriculums.

Als sehr positiv und ausgesprochen hilfreich erweisen sich hier die Gespräche der sozialpädagogischen Begleitung mit den Auszubildenden und Teilnehmenden nach Abschluss der jeweiligen Fachbausteine. Diese Gespräche sind nicht nur ein wichtiger Baustein bei der Curriculumsentwicklung, sie dienen zugleich der persönlichen und fachlichen Kompetenzentwicklung der Teilnehmenden, da in diesen Gruppengesprächen auch über den Einsatz und die Arbeit jedes Einzelnen diskutiert werden kann.

Die Praxisbausteine werden im kleinen Rahmen vor Ort von der sozialpädagogischen Begleitung mit der jeweiligen Anleitungsperson des Unternehmens und dem Teilnehmenden ausgewertet.

Das wöchentliche Freitagsprogramm gibt jedem Teilnehmenden im Rahmen des Erfahrungsaustausches eine Rückmeldung über sein momentanes Betätigungsfeld aus der Sicht der anderen Teilnehmenden. Eventuelle Probleme können hier schon frühzeitig erkannt und gelöst werden. Erfolge werden dokumentiert und unter Einbeziehung der gesamten Gruppe können die Teilnehmer/-innen über ihren derzeitigen Entwicklungsstand reflektieren.

Nach Möglichkeit sollte jede/r Teilnehmende von den sozial- bzw. berufspädagogischen Fachkräften mehrfach im Verlauf der Qualifikation in den jeweiligen Fach- und Praxisbausteinen besucht werden. Hier kann zusammen mit den Ausbildungs- und Leitungskräften Bilanz

gezogen werden und, als Bestandteil der Selbst- und Fremdrelexion, wenn nötig ein individueller Förderplan entwickelt werden.

Diese benannten Reflexionsangebote für die Teilnehmenden mögen zeitintensiv sein, sind aber, das belegen die Erfahrung der Umsetzung des Curriculums in WorkIn Potsdam, äußerst wichtig, um jedem Teilnehmenden die notwendigen Möglichkeiten der individuellen Entwicklung zu eröffnen und zugleich den Erfolg von Qualifikation und Vermittlung sicher zu stellen.

Die Prinzipien einer regelmäßigen Selbst- und Fremdrelexion gelten auch für das Projektteam und die kooperierenden Partner, sollen die notwendige Koordination der zeitlichen Abläufe und Inhalte und die Weiterentwicklung des Curriculums gelingen. Hier trägt die Qualifikation alle Züge einer Verbundausbildung mit ausgeprägter Modulstruktur. Bewährt haben sich im Falle von WorkIn Potsdam die Meisterworkshops, Fragebögen zum Inhalt und der Gestaltung der Praxisbausteine für die Anleitungspersonen in den Unternehmen und Einrichtungen und die 14-tägig stattfindenden Teamsitzungen aller Mitarbeiter/-innen.

Erfolgreiche Vermittlung und Nachbetreuung

Im Umsetzungsprojekt WorkIn Potsdam ist (unabhängig vom Bestreben um einen erfolgreichen Abschluss der Qualifizierung) die erfolgreiche Vermittlung in eine Berufstätigkeit auf dem ersten Arbeitsmarkt das Ziel. Es hat sich gezeigt, dass die Vermittlungschancen der Langzeitbezieher von Transferleistungen nach Absolvierung eines Praxisbausteins deutlich größer sind als bei einer standardmäßig schriftlichen Bewerbung mit einem Bewerbungsgespräch, in dem sich Arbeitgeber und potentieller Arbeitnehmer kennenlernen können. Viele Arbeitgeber haben die Sorge, dass insbesondere Langzeitarbeitslose häufiger krank sind oder sich krank melden als andere Arbeitnehmer/-innen und ihre zu erwartende Arbeitsleistung entsprechend geringer ausfällt; der Langzeitbezug von Leistungen nach SGB II wird als Indikator für geringere Arbeitsleistung genommen. Deswegen kommt der Akquisition von Unternehmen schon für die Praxisbausteine eine entscheidende Bedeutung zu.

Um Unternehmen und Einrichtungen für die Kooperation in Praxisbausteinen der Qualifizierung zu gewinnen, haben sich Gespräche mit der Geschäftsführung zur Situation des eigenen Personalbedarfs und den möglichen Entwicklungen und Strategien zur Fachkräfterekrutierung als wichtige Grundlage erwiesen. Schon in diesen ersten Anbahnungsgesprächen ist es offensichtlich wichtig, auf den Unterschied hinzuweisen, dass die Praxisbausteine inhaltlicher Bestandteil des Curriculums sind, also Bestandteil einer Ausbildung bzw. Qualifizierung die einer entsprechend kompetenten Anleitungsperson bedarf. Damit hebt sich das gesamte Konzept der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung von anderen Maßnahmen ab, in denen Praktikanten nur zum Kennenlernen der Praxis in den Unternehmen untergebracht werden oder allenfalls als ungelernte Hilfskräfte dienen. Praktikanten, das zeigten schon die Bedarfsanalysen in den Unternehmen der Wohnungswirtschaft, werden von Unternehmen häufiger mehr als Be- denn Entlastung erfahren, die weit weniger eigene Leistung einbringen wie zum Beispiel Auszubildende.

Für die Unternehmen und Einrichtungen sind die Teilnehmenden der Qualifizierung durchaus geschätzte zusätzliche Leistungserbringer und damit ein Ausgleich für die erbrachte Leistung der Anleitungspersonen. Darüber hinaus liefern die sechswöchigen Praxisbausteine eine ausreichende Erfahrung für die Unternehmen, um die Eignung des Teilnehmenden für das eigene Unternehmen abzuschätzen zu können. Es ist eine der Strategien der Unternehmen und Einrichtungen, sich im Fall eines bevorstehenden Renteneintritts einer Anleitungsperson an der Kooperation und den Praxisbausteinen zu beteiligen. Weit häufiger sind die Unternehmen interessiert, die einen tatsächlichen Personalbedarf haben. Es zeigt sich, dass eine erfolgreiche Vermittlung davon abhängt, ob die Stimmung zwischen Arbeitgeber und -nehmer stimmt.

Soll die Vermittlungschance der Teilnehmenden erhöht werden, so ist auch das sozial- und berufspädagogische Team besonders gefragt. Neben der Unterstützung beim Erarbeiten der

Bewerbungsunterlagen, einem geeigneten Bewerbungstraining und der Hilfe beim Sichten von Stellenangeboten, gehört hierzu auch die Unterstützung bei der Selbsteinschätzung der eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf die angestrebte Beschäftigungsstelle. Die Tätigkeiten in der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung sind je nach Einsatzort und Arbeitgeber sehr vielfältig, so dass es besonders wichtig ist, die Interessen und Fähigkeiten der Teilnehmenden mit den Interessen und Anforderungen des zukünftigen Arbeitgebers abzugleichen und entsprechende Stellenangebote auszuwählen.

Obwohl im Umsetzungsbeispiel WorkIn Potsdam die meisten Vermittlungen in reguläre Beschäftigungsverhältnisse bereits während der Qualifikation erfolgten, zumeist nach dem zweiten oder dritten Praxisbaustein, gibt es eine Reihe von Teilnehmer/-innen die bei Abschluss der Qualifizierung noch nicht übernommen worden sind. Hier besteht ein erhöhter Nachsorgebedarf, denn nun müssen die für die ehemaligen Teilnehmenden entstehenden Leerlaufzeiten mit intensiver Arbeitsplatzsuche und pädagogischer Betreuung überbrückt werden. Leicht kann es in diesen Zeiten zur Frustration oder zum Rückfall in alte Gewohnheiten kommen, die den Qualifikationserfolg zunichtemachen oder weitere Vermittlungsbemühungen behindern können. Bei zeitlich begrenzten Projekten ist dies insbesondere zum Ende der Projektlaufzeit kaum zu bewerkstelligen.⁶

Generell sollte der Kontakt auch zu erfolgreich vermittelten ehemaligen Teilnehmer/-innen bis zu mindestens sechs Monaten aufrechterhalten werden. Es kann in der ersten Phase der Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt zu Problemen kommen, die der Einzelne unter Umständen nicht allein lösen kann. Solche Probleme können eine plötzliche und unerwartete Überforderung sein, Probleme beim Einordnen in die neuen Arbeitsstrukturen und -teams, aber auch familiäre Konflikte und Vereinbarkeitsprobleme in Bezug auf Familie und Beruf. Teilnehmern mit physischen Einschränkungen, die nicht sofort eine Vollzeitstelle bekommen oder nicht besetzen können, gebührt besondere Beachtung und Betreuung. Sie sind gegebenenfalls darin zu ermutigen, zunächst auch Teilzeitstellen anzunehmen, um dann, beispielsweise nach einer längeren Phase der Eingewöhnung, das Stundenaufkommen zu erhöhen oder auch einen Arbeitsplatzwechsel anzustreben.

Die erfolgreiche Umsetzung des Curriculums, das damit verbundene Konzept der Fach- und Praxisbausteine und die sorgsame pädagogische Begleitung zeigen sich zuletzt vor allem in den Vermittlungszahlen. Im Projekt WorkIn Potsdam erfolgten ca. 3/4 der Einstellungen im Immobilienbetreuungsbereich nach Absolvierung der Praxisbausteine. Dass diese Einstellungen häufig erst nach dem zweiten, dritten oder gar vierten Praxisbaustein erfolgten, belegt, welche Bedeutung der richtigen Passung bei der Vermittlung in Beschäftigungsverhältnisse zukommt. Das ist mit nur kurze Zeit laufenden Qualifizierungsmaßnahmen in der Arbeitsförderung nicht zu erreichen.

3.5 Das Team und die Kooperationspartner

Für die Durchführung des Projekts ist es notwendig, eine geeignete Struktur aufzubauen, um mit der nötigen Effizienz die gesteckten Ziele zu erreichen in der Lage ist. WorkIn Potsdam liefert eine gute Vorlage, die im Folgenden mit ihren Beteiligten, Funktionen und Leistungen einschließlich ihrer formalen Projektfunktionen dargestellt wird.

Das Kernteam

Das Projekt WorkIn Potsdam bestand aus einem Träger, vier Teilprojekten, den Teilnehmer/-innen, den vertraglich gebundenen Kooperationspartnern für die Praxisbausteine

⁶ Eine entsprechende Nachsorge konnte programmbedingt in WorkIn Potsdam nur beschränkt erfolgen. Gleichwohl konnten auch die Teilnehmenden, die die Qualifizierung abgeschlossen hatten, die pädagogische Betreuung und Beratung während der Projektlaufzeit in Anspruch nehmen. Darüber hinaus hatten sie die Möglichkeit sich an Integrationsbeauftragte der Landeshauptstadt Potsdam zu wenden.

sowie weiteren unterstützenden Kooperationspartnern unterschiedlicher Institutionen, Organisationen und Einrichtungen. Sie alle waren mit dem Projekt über eine kontinuierliche Zusammenarbeit verbunden und mit unterschiedlichen Rollen im Projekt und für das Projekt versehen.

Träger des Projektes war die ProPotsdam Facility-Management GmbH (ProPotsdam FM), eine Tochter des kommunalen ProPotsdam Unternehmensverbundes. Die ProPotsdam FM war Vertragspartner des Zuwendungsgebers. Sie entschied und regelte die Finanzflüsse im Projekt. Die Leitungsfunktion wurde von der ProPotsdam FM gemeinsam mit der tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH wahrgenommen, wobei die ProPotsdam FM vorwiegend die finanzielle Leistung, das Controlling sowie die Dokumentation im EDV-System Zuwendungsmanagement des Europäischen Sozialfonds übernahm. Darüber hinaus war die ProPotsdam FM verantwortlich für die professionelle sozial- und berufspädagogische Begleitung der Teilnehmenden durch hierfür angestellte Fachkräfte.

Die tamen. GmbH war als Teilprojektpartner insbesondere für die Projekt- und Teamleitung sowie die Koordination der anderen Teilprojekte und Partner zuständig. Sie verantwortete die Sicherstellung der Projektarbeit, die Projektentwicklung und das inhaltliche Controlling in Bezug auf Veränderungen und Abstimmungen mit dem Zuwendungsgeber und den Projektpartnern. Sie übernahm zudem die Projektdokumentation, die Berichterstattung an den Zuwendungsgeber und die Öffentlichkeitsarbeit. Der Aufbau von Netzwerken zur Stärkung der lokalen Ökonomie sowie zur Fachkräftesicherung und -entwicklung im Bereich der lokalen Wirtschaft fiel ebenfalls in den Aufgabenbereich der tamen. GmbH. Als Projektleitung und -koordination war sie inhaltlich für die sozialpädagogische Begleitung der Teilnehmenden und für die gesamte Organisation der Qualifizierung zuständig.

Das Teilprojekt Dr. Serbser ProWB war als Einzelunternehmen für die Entwicklungsarbeit mit den Unternehmen der Wohnungswirtschaft zuständig. Dr. Serbser organisierte den Aufbau kooperativer Strukturen für die Aus- und Weiterbildung in der Wohnungswirtschaft, recherchierte die Bedarfe im Bereich der Leistungs- und Personalentwicklung in der Wohnungswirtschaft und begleitete die dort agierenden Kooperationspartner der Praxisbausteine. Dr. Serbser war zudem verantwortlich für den Aufbau und die Organisation des Beirates, der unter Beteiligung der zuständigen Verbände und Landesinstitutionen (Industrie- und Handelskammer Potsdam, BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH), der Landeshauptstadt Potsdam und der beiden größten Potsdamer Wohnungsunternehmen (ProPotsdam GmbH, Wohnungsgenossenschaft „Karl Marx“ Potsdam eG) an Strategien einer nachhaltigen Etablierung der Haus-, Anlagen und Einrichtungsbetreuung als eigenständiges Berufsfeld mitwirkte. Mit Blick auf eine Verstetigung des Curriculums in Aus-, Weiterbildung und Umschulung arbeitete Dr. Serbser zudem an Strategien und Konzepten, die sowohl im Rahmen von WorkIn Potsdam als auch in Folgekonzepten tragfähig werden könnten.

Die Projektmitarbeiter/-innen der ProPotsdam FM, der tamen. GmbH und Dr. Serbser ProWB bildeten das Kernteam des Projektes, das sich regelmäßig alle 14 Tage zum Informationsaustausch, zur Weiterentwicklung des Projektes sowie zur Koordination der Arbeiten traf.

Die weiteren Teilprojekte

Das Ausbildungswerk Kreuzberg e.V. in Berlin und der Internationale Bund, Verbund Brandenburg e.V. in Potsdam waren die Träger von zwei weiteren Teilprojekten. Sie waren verantwortlich für die Durchführung der Qualifizierung in den sechs handwerklichen Fachbausteinen. Diese Träger waren zudem mit eingebunden in die Weiterentwicklung des Curriculums und in den Aufbau nachhaltiger Strukturen zur Sicherung der Qualifizierung.

Die Kooperationspartner

Das Projekt WorkIn Potsdam wurde durch eine große Zahl von Kooperationspartnern in unterschiedlicher Art und Weise unterstützt. Alle diese Kooperationspartner hatten wichtige Funktionen im Projekt, diese lassen sich am besten im Bezug zu ihren Funktion etwas näher beschreiben.

Zunächst gab es die Kooperationspartner, die schon in der Phase der Antragstellung ihre Unterstützung und Mitwirkung im Projekt WorkIn bekundet hatten. Hierzu gehörte die Wohnungsgenossenschaft *Karl-Marx* Potsdam eG, deren Vorstand Mitglied des Projektbeirats war. Zusammen mit der ProPotsdam, die ebenfalls durch ein Vorstandsmitglied im Projektbeirat mitwirkte, war sie schon weit vor der Beantragung des Projektes an der Entwicklung der Idee von WorkIn Potsdam zusammen mit Dr. Serbser und der tamen. GmbH beteiligt.

Im Zuge der Konzeptentwicklung wurden weitere Kooperationspartner gewonnen, die bereits im Antrag im Rahmen des BIWAQ-Programms benannt wurden und deren Erfahrungen in das Projektkonzept eingeflossen sind. Hierzu gehörten insbesondere der BBU Verband Berlin-Brandenburgischer Wohnungsunternehmen e.V., vertreten durch das Vorstandsmitglied und zugleich Leiter der Landesgeschäftsstelle Potsdam, der sich ebenfalls aktiv im Projektbeirat engagierte. Weiterhin wurden im Vorfeld Vertreter fast aller Potsdamer Wohnungsunternehmen durch den in Potsdam wirkenden Arbeitskreis AK Stadtspuren beteiligt. Von ebenso großer Bedeutung war auch die frühzeitige Zusammenarbeit mit dem Jobcenter Potsdam, das während der Projektlaufzeit für die Information der Zielgruppen über die Qualifizierungsmaßnahmen im Projekt und die Akquirierung der Teilnehmer/-innen maßgeblich war.

Für die Einbettung des Projektes in die Stadtentwicklung und vor allem auch in die Quartiere der sozialen Stadt gab es schon im Vorfeld des Projektes intensive Abstimmungen mit dem Träger des Quartiersmanagements in den beiden Quartieren Stern/Drewitz und Schlaatz, der Stadtkontor GmbH in Potsdam und dem Bereich Stadterneuerung der Landeshauptstadt Potsdam. Ebenso wurde bereits zu diesem Zeitpunkt der Bereich Wirtschaftsförderung der Landeshauptstadt einbezogen, der für den Bereich *Stärkung der lokalen Ökonomie* im BIWAQ-Programm einzubeziehen war. Die Vertreter der Landeshauptstadt waren regelmäßige Gäste des Beirats. Im Verlauf des Projektes kamen die Fachstelle für Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigungsförderung der Landeshauptstadt und der von der Stadt und den Wohnungsunternehmen getragene Verein Soziale Stadt e.V. hinzu, der u.a. in den Quartieren der Sozialen Stadt die Begegnungszentren Oskar in Drewitz und das Friedrich Reinsch Haus im Schlaatz betreibt, und die Schlaatzer Allianz, in der die sozialen Einrichtungen und Initiativen im Schlaatz zusammengeschlossen sind. Schließlich gehören zu den bereits im Vorfeld eingebunden Kooperationspartnern die DEKRA Potsdam, die damaligen DKB Immobilien in Potsdam sowie als Partner für die Praxisbausteine die PEAR Potsdam, die als Facility-Dienstleister durch die ProPotsdam GmbH beauftragt ist.

Auf Basis dieser Kooperationen und mit drei festen Partnerunternehmen für die Gestaltung der Praxisbausteine konnte im Verlauf des Projektes eine Zusammenarbeit mit insgesamt 33 Unternehmen und Einrichtungen für die Praxisbausteine vertraglich vereinbart werden.

Die folgende Liste benennt diese Partner in alphabetischer Reihenfolge:

- Bertholdt Schüler – Alternative Energiesysteme
- Diakonisches Werk Potsdam e.V. - Wohnheim am Nuthetal
- DRK Behindertenwerkstätten Potsdam gGmbH
- Facilita Berlin GmbH
- fletwerk GmbH
- Gemeindliche Wohnungsgesellschaft Kleinmachnow
- Gemeinnützige Wohnungsbau- und Verwaltungs GmbH Ketzin
- GEWOBA Wohnungsverwaltungsgesellschaft Potsdam mbH
- Jugendclub 18 (Trägerverbund Independent Living e.V.)
- Hoffbauer gGmbH
- Holz- und Bautenschutz Axel Weindorf
- Katharinenhof – Wohnpark am Stern
- Kita Neunmalklug (Erziehungs-und Bildungswege gGmbH)
- Kita Märchenland (Internationaler Bund e.V.)
- Kita Montessori (Internationaler Bund e.V.)
- Kita Sternchen (Fröbel Potsdam gGmbH)
- Kita Sausewind (Fröbel Potsdam gGmbH)
- Kita Storchennest (Trägerverbund Independent Living e.V.)
- Kursana- Domizil- Potsdam
- Lothar Brandt Sohn Malerbetrieb
- Michael Schob, Garten- und Landschaftsbau GmbH & Co.KG
- M.I.R. Haus- und Gebäudeservice GmbH
- PEAR Potsdam GmbH
- Potsdamer Wohnungsgenossenschaft 1956 eG
- Pro Potsdam Facility Management GmbH
- ProPotsdam Volkspark Potsdam
- Servicegesellschaft am Klinikum Ernst von Bergmann mbH
- Schiller Gymnasium Potsdam SGP
- Soziale Stadt Potsdam e.V.
- Steigenberger Hotel Sanssouci
- Studentenwerk Potsdam
- WISAG Gebäudetechnik Berlin-Brandenburg GmbH & Co.KG
- Wohnungsgenossenschaft *Karl Marx* Potsdam eG

Die auf diese Weise beteiligten Unternehmen und Einrichtungen bildeten neben den Teilnehmer/-innen die zweite wichtige Zielgruppe der Arbeit im Projekt WorkIn. Hier waren die für die erfolgreiche Vermittlung so wichtigen Veränderungsprozesse in der Einstellung zu den Teilnehmer/-innen zu verzeichnen.

Die Teilnehmer/-innen

Die Teilnehmer/-innen als Zielgruppe von WorkIn Potsdam waren ebenso wichtige Projektakteure. Ihr Engagement war eine zentrale Grundlage für das Gelingen des Projektes. Sie sind weiter oben bereits dargestellt und sollen im Folgenden nur mit einigen Zahlen auch quantitativ beschrieben werden.

3.6 Ziele und Ergebnisse der Vermittlung in Arbeitsverhältnisse

Fasst man die Erfahrungen aus dem Projekt WorkIn Potsdam zusammen, so ist zunächst zu konstatieren, dass eine erfolgreiche Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zu einem großen Teil dem Willen der Teilnehmer/-innen zuzuschreiben ist, eine Arbeit aufzunehmen. Gerade bei älteren Menschen, die eine lange Zeit der Arbeitslosigkeit erlebt haben, ist das nicht

immer selbstverständlich. Bei vielen ist zudem entscheidend, inwieweit wieder ein so großes Selbstvertrauen durch die Qualifizierung und die Betreuung im Projekt aufgebaut werden kann, dass mögliche Versagensängste überwunden werden können. Deswegen muss die sozial- und berufspädagogische Begleitung kontinuierlich und jederzeit für die Anliegen der Teilnehmer/-innen offen sein.

Hinzukommen muss die Bereitschaft, die sich bietenden Gelegenheiten zu nutzen und gegebenenfalls auch eine Arbeitsstelle anzunehmen, die vielleicht nicht ganz den eigenen Vorstellungen entspricht. Auch die Offenheit für neue Erfahrungen und die Bereitschaft, sich in neue Aufgabenstellungen einzuarbeiten, sich neues Wissen und neue Fertigkeiten anzueignen, spielt eine wichtige Rolle, soll der Start in ein neues Arbeitsverhältnis gelingen. Gerade bei den Quereinsteigern mit geringen handwerklichen Fähigkeiten oder geringer Kommunikationsfähigkeit ist dieser Punkt Voraussetzung für eine erfolgreiche Absolvierung der Qualifikation und der späteren Vermittlung. Da das Berufsfeld der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit erfordert, sind gute Kenntnisse der deutschen Sprache ebenfalls eine wichtige Voraussetzung. Je nach Migrationshintergrund der Bewohner und Nutzer im Quartier, in einer Einrichtung oder einem Unternehmen können fremde Muttersprachen von Vorteil sein.

Ein nicht zu vernachlässigender Faktor ist die körperliche Belastbarkeit. Trotz des oft anzutreffenden Bildes des Hausmeisters, der als gebrechlich gewordener Handwerker hier noch seine Dienste leistet, ist eine fehlende körperliche Fitness oft ein entscheidender Hinderungsgrund, sowohl für einen erfolgreichen Abschluss der Qualifizierung als auch eine entsprechende Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt. Gerade Teilnehmer/-innen über 50 Jahre haben hier häufig keine guten Voraussetzungen mehr.

Auch auf Seiten des Anbieters der Qualifizierung und der damit verbundenen Projektorganisation können wichtige Aspekte festgemacht werden, die für eine erfolgreiche Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt zu beachten sind. So muss die Qualifizierung auch in der Umsetzung am Prinzip der Bedarfsorientierung festhalten. Je nach einbezogenen Unternehmen und Einrichtungen ist das Curriculum in seinen Inhalten anpassungsfähig zu halten und an den tatsächlichen Arbeitsbedarfen zu orientieren. Sowohl aus Sicht der potenziellen Arbeitgeber als auch der Teilnehmer/-innen zeigt sich dabei das überwiegend auf praktische und fachpraktische Qualifizierung in Werkstätten ausgerichtete Curriculum als passgenau.

Das setzt voraus, dass zu Unternehmen und Einrichtungen, die einen Fachkräftebedarf haben, nicht nur gute Kontakte zu entwickeln sind, sondern auch ein kontinuierlich guter Austausch mit den Betrieben erfolgen muss, die mit Praxisbausteinen eingebunden sind. Es sind die Praxisbausteine, in denen die Unternehmen ihre potenziellen Fachkräfte und die Teilnehmer/-innen ihre potentiellen neuen Arbeitgeber kennen- und einschätzen lernen.

Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis – drei Typen erfolgreicher Vermittlung

Die Erfahrungen aus dem Projekt WorkIn Potsdam liefern zur Matching-Problematik im Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis einen interessanten Befund. Die Teilnehmenden wurden in jedem Praxisbaustein durch die Anleitungspersonen bzw. den Arbeitgeber beurteilt. Einige Teilnehmer wurden sehr unterschiedlich von den verschiedenen Arbeitgebern beurteilt. So kam es häufiger vor, dass die in einem Praxisbaustein sehr schlecht beurteilten im nächsten Praxisbaustein sehr gut beurteilt wurden und schließlich bei diesem Unternehmen ein Beschäftigungsverhältnis eingehen konnten. Es kommt neben den Fachkenntnissen auf die richtige Stimmung in dem Arbeitnehmer-Arbeitgeber-Verhältnis an, soll die Vermittlung gelingen. Schaut man sich die entstandenen Beschäftigungsverhältnisse an, so lassen sich zunächst drei typische Gruppen skizzieren.

Die Generalisten

Unter Arbeitsplätzen für *Generalisten* werden hier die Beschäftigungsverhältnisse bezeichnet, die die gesamte Bandbreite der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung umfassen, die in der Qualifizierung vermittelt werden.

Dies sind zum einen Arbeitsplätze in Wohnungsgenossenschaften aber auch -unternehmen, die der Betreuung ihrer Immobilienbestände durch eigenes Personal noch oder wieder einen hohen Stellenwert beimessen. Die Aufgabenbereiche der Betreuung reichen dabei von Verkehrssicherungs- und anderen Kontrolltätigkeiten, über das Durchführen von kleineren und auch umfangreicheren Reparaturen, die nicht aus Gewährleistungs- oder Konzessionsgründen an Drittfirmen vergeben werden, über unterschiedliche Bereiche von Verwaltungs- und Organisationsaufgaben einschließlich der Beauftragung und Kontrolle von Drittfirmen und deren Kontrolle, der Grünflächen- und Anlagenpflege, die auch mit dem Winterdienst gepaart sein kann, bis zu umfangreichen Aufgaben als Schnittstelle zu Mietern bzw. Genossenschaftsmitgliedern.

Bei den Wohnungsgenossenschaften ist allerdings aufgrund der tariflichen Bindung die Entlohnung in der Regel höher als bei den anderen Arbeitgebern der Immobilienbetreuung und auch das Arbeitsklima hat zumeist einen sehr guten Ruf. Die Personalfuktuation ist niedrig und soweit Stellen ausgeschrieben werden, ist die Anzahl der Bewerbungen trotz sich verändernder Fachkräftesituation noch hoch. Häufig erfolgen diese Bewerbungen direkt aus bestehenden Beschäftigungsverhältnissen heraus und verfügen die Bewerber über langjährige Berufserfahrungen, die von den Genossenschaften bevorzugt werden. Hier gehen die Arbeitgeber davon aus, dass ihre hohen Erwartungen erfüllt werden. Aus der Arbeitslosigkeit heraus ist es folglich schwierig, dagegen erfolgreich zu konkurrieren, selbst wenn man eine fundierte Qualifizierung nachweisen kann. Obwohl im Verlauf des Projekts mehrere Hausmeisterstellen in diesem Bereich in Potsdam ausgeschrieben worden waren und sich mehrere Teilnehmer auf diese Stellen beworben hatten, wurde keiner dieser Bewerber genommen. Von Seiten der Genossenschaften wurde erklärt, dass die Bewerber aus der Qualifizierung zwar gut seien, es aber bessere gebe.

Arbeitsstellen für Generalisten finden sich zum anderen in Bildungs- und Sozialeinrichtungen, wie z.B. Schulen, Kindertagesstätten, Senioreneinrichtungen, Vereinen oder vergleichbaren sonstigen Einrichtungen. Auch hier umfassen die Aufgabenfelder in der Regel eine große Bandbreite und es werden entsprechend hohe Anforderungen an die handwerklichen Fähigkeiten der beschäftigten Betreuungsfachkräfte gestellt. Die Beschäftigungsverhältnisse kennzeichnet ein hohes Maß an eigenverantwortlicher Tätigkeit und Entscheidungsfähigkeit, beispielsweise müssen die Mitarbeiter/-innen in der Lage zu sein, auch ohne spezifischen Auftrag die notwendigen Arbeiten zu erkennen, kleinere Schäden direkt zu beheben oder schon im Vorfeld durch die richtige Pflege und Reinigung bzw. Wartung und Instandhaltung zu vermeiden.

Zu den regelmäßigen Aufgaben gehört auch hier eine breite Palette, die von den verschiedenen handwerklichen Fähigkeiten aus unterschiedlichen Gewerken über die Grünanlagenpflege und umweltgerechte Reinigungs- und Entsorgungsleistungen bis zum Winterdienst reicht. Eine hohe körperliche Belastbarkeit steht hier meist nicht im Vordergrund der Anforderungen im Beschäftigungsverhältnis, wohl aber die kompetenten Erfahrungen und die Fähigkeit selbständiger Planung der Arbeitsaufgaben. Von daher eignen sich diese Beschäftigungsverhältnisse auch für ältere Arbeitnehmer/-innen sehr gut, wenn nicht wegen gesundheitlicher Probleme häufige Fehlzeiten zu erwarten sind, denn in der Regel sind die Beschäftigten in diesen Einrichtungen stets nur allein für den Aufgabenbereich zuständig. Neben einem selbständigen, verantwortungsvollen und auch kreativen Arbeiten sind gute Kompetenzen in Kommunikation und personenzentriertem Umgang unabdingbare Grundlagen für eine erfolgreiche Tätigkeit, die ja, je nach Einrichtung, sich an Bildungsteilnehmer/-innen, Kinder und Jugendliche, pflegebedürftige Personen oder Personen mit speziellen Unterstützungsbedarfen richtet. Die Entlohnung reicht i.d.R. nicht an die der Wohnungsgenossenschaften und -gesellschaften heran, die Fächerung ist durch die Vielzahl der unterschiedlichen Einrichtungen sehr groß. Häufig werden hier auch Teilzeitkräfte gesucht.

Von den Teilnehmer/-innen des Projekts WorkIn Potsdam ist ein Drittel (8) in Beschäftigungsverhältnisse in Einrichtungen und Vereinen vermittelt worden.

Die Spezialisten

Zu den *Spezialisten* zählen wir die Teilnehmer/-innen, die bei Dienstleistungs-unternehmen im Facility-Sektor ein Beschäftigungsverhältnis aufnehmen. Oftmals erstreckt sich die Tätigkeit hauptsächlich auf Kontroll-, Wartungs-, vereinzelt auch auf Reinigungsarbeiten. Körperliche Belastbarkeit ist hier oft von größerer Bedeutung als bei den *Generalisten*. Diese Beschäftigungsverhältnisse sind daher gut für jüngere Teilnehmer/-innen geeignet und bieten auch bei fehlender langjähriger handwerklicher Berufserfahrung oder fehlendem Berufsabschluss einen guten Einstieg in Beschäftigungsverhältnisse des ersten Arbeitsmarkts.

Besonders in den größeren Unternehmen mit zumeist hierarchischer Organisationsstruktur gibt es eine Teamstruktur, auch wenn die Aufgaben im Einsatzgebiet meist allein ausgeführt werden. Gute Teamfähigkeit und Einfügen in die Unternehmenskultur werden hier ebenso erwartet wie das verantwortungsvolle Ausführen der einzelnen Aufträge und Aufgaben trotz enger Zeitvorgaben, die oft die Regel sind. Gute Kommunikationsfähigkeit und kompetenter Umgang mit Mietern sind auch hier Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeit.

Da die Gehälter in diesen Dienstleistungsunternehmen in der Regel erheblich geringer ausfallen als bei den *Wohnungsgenossenschaften und -gesellschaften* und häufig auch nur Teilzeitstellen angeboten werden, ist hier sowohl eine höhere Personalfuktuation und insgesamt eine für die Unternehmen angespanntere Arbeitsmarktsituation gegeben. So ist zwar auch hier die Anzahl der eingereichten Bewerbungen auf ausgeschriebene Stellen hoch, aber nur wenige können die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen nachweisen. Die im Projekt WorkIn Potsdam qualifizierten Teilnehmer/-innen haben hier deutlich größere Einstellungschancen als beispielsweise in sogenannten Haushandwerker- und Hausmeisterkurzlehrgängen der Agentur trainierte Bewerber. Auch ältere Teilnehmer haben hier, körperliche Fitness vorausgesetzt, gute Chancen. Ein Drittel (8) der Teilnehmer/-innen aus dem Projekt WorkIn Potsdam konnten in diesen Typ der Spezialisten in neue Beschäftigungsverhältnisse vermittelt werden.

Die Rückkehrer

Zum Typ der *Rückkehrer* zählen die Teilnehmer/-innen, die im Verlauf der Qualifikation einmal erlangte Fähigkeiten wieder aktiviert und gegebenenfalls auch erweitert haben und die Qualifizierung nutzen, um in ihren alten, erlernten Beruf wieder ein Beschäftigungsverhältnis eingehen zu können. Wir unterscheiden hier diejenigen *Rückkehrer*, die in ihrem ehemaligen Beruf im handwerklichen Bereich wieder Fuß fassen wollen von solchen, die in ganz andere Berufsbereiche außerhalb der Immobilienwirtschaft und des immobiliennahen Handwerks zurückkehren.

Im Projekt WorkIn Potsdam zeigte sich meist erst im Bewerbungsgespräch für einen Praxisbaustein, ob eine solche Rückkehrabsicht gegeben ist. Für diesen Typus sind der Wille zum Neuanfang, einschließlich einer gründlichen Analyse, warum es zum Ausstieg kam und die Aufarbeitung der Gründe hierfür, eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Rückkehr.

Zu den Handwerkern dieses Typs zählte im Projekt WorkIn Potsdam nur ein ehemaliger Elektroanlageninstallateur, der als Elektriker in das Handwerkerteam eines Dienstleisters im Facility-Bereich vermittelt wurde. Alle anderen *Rückkehrer* entschieden sich für ein Beschäftigungsverhältnis außerhalb der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung, entweder in dem ursprünglich erlernten Beruf oder in einer zuvor schon ausgeübten Berufstätigkeit. Der Entschluss zur Rückkehr wurde von den Teilnehmer/-innen bei WorkIn Potsdam meist während einer Praxisphase gefasst, wenn sich herausstellte, dass die Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung doch zu hohe körperliche Anforderungen stellt. Die sozialpädagogischen Betreuungsaufgaben lagen dann vor allem in der Unterstützung bei der Stellensuche und der Erstellung der Bewerbungsunterlagen.

Im Projekt WorkIn Potsdam war dies ebenfalls ein Drittel (8) der Teilnehmer/-innen: zwei Frauen, die erfolgreich in die Bürotätigkeit bzw. die Seniorenbetreuung zurückkehrten und sechs Männer, die sich entschieden, wieder als Fahrer, im Wachschatz, in der Reinigung oder im organisatorischen Bereich Beschäftigungsverhältnisse einzugehen.

Typ	Alter bei Projekteintritt	Schulabschluss	Berufsabschluss	Arbeitslos in Jahren	Monate im Projekt
Generalist (Einrichtung)	61	Fachoberschulreife	Schlosser, Schweißer, Betonfacharbeiter	3	8
Generalist (Einrichtung)	49	Fachoberschulreife	Maschinen- und Anlagenmonteur	6	18
Generalist (Einrichtung)	48	Hauptschulabschluss	Klempner	3	2
Generalist (Einrichtung)	47	Fachoberschulreife	Installateur Spezialrichtung Heizung	1	11
Generalist (Einrichtung)	47	Hauptschulabschluss	Maurer	4	16
Generalist (Einrichtung)	36	Fachoberschulreife	Kommunikations-elektroniker	3	13
Generalist (Verein)	27	Fachoberschulreife	Ohne Berufsabschluss	7	24
Generalist (Verein)*	22	Erweiterter Hauptschulabschluss	Ohne Berufsabschluss	4	24
Spezialist (FM)	56	Fachoberschulreife	Maurer	2	18
Spezialist (FM)	55	Abitur	Schiffbauschlosser, Hochschulingenieur Chemie	3	3
Spezialist (FM)	52	Fachoberschulreife	Zimmerer, Elektroinstallateur	5	8
Spezialist (FM)	51	Fachoberschulreife	Schlosser, Bauklempner	1	3
Spezialist (FM)	49	Hauptschulabschluss	KFZ-Mechaniker	10	15
Spezialist (FM)	46	Abitur	Facharbeiter für Zerspanungstechnik	12	19
Spezialist (FM)	40	Hauptschulabschluss	Kopfschlächter	1,5	4
Spezialist (FM)	34	Hauptschulabschluss	Gartenbaufachwerker	1	15
Rückkehrer (Anderer Beruf)	59	Abitur	Finanzkaufmann, Studium BWL	3	4
Rückkehrer (Anderer Beruf)	58	Fachoberschulreife	Mediengestalterin	4	7
Rückkehrer	54	Fachoberschulreife	Elektroanlageninstallateur, Nachrichtenmechaniker	2	14
Rückkehrer (Anderer Beruf)	54	Fachoberschulreife	Werbekaufmann/-frau, Layout	7	2
Rückkehrer (Anderer Beruf)	53	Fachoberschulreife	Klempner	1	8
Rückkehrer (Anderer Beruf)	47	Fachoberschulreife	Koch, Kaufmann der Grundstücks- und Wohnungswirtschaft	2	5
Rückkehrer (anderer Beruf)	45	Hauptschulabschluss	Koch, Schlosser	4	18
Rückkehrer (Anderer Beruf)	44	Fachoberschulreife	Facharbeiter für Isoliertechnik	1	8

Tab. 3.1 In Beschäftigungsverhältnisse vermittelte Teilnehmer/-innen nach Typus (Stand September 2014)
**Es handelt sich hier um die zweite junge Alleinerziehende mit einer Einstellungszusage der ProPotsdam GmbH, die ihre Arbeit nach der Elternzeit aufnehmen wird. Ob sie an der gleichen Stelle wie die erste Alleinerziehende beginnen wird, ist noch offen.*

Beschäftigungsverhältnisse im Quartiersbezug

Dass Beschäftigungsverhältnisse mit einem direkten Bezug zum umliegenden Quartier aufgenommen werden können, wird sich bei der Durchführung einer Qualifizierung oft nicht realisieren lassen. Gleichwohl hat im Fall des Projektes WorkIn Potsdam dieser Quartiersbezug eine nicht zu unterschätzende Dynamik in den Vermittlungsprozess eingebracht. Die Durchführung von Dienstleistungs-Teams im Quartier hat Öffentlichkeit und Anerkennung für das Projekt geschaffen, aber auch für die dadurch sichtbaren Leistungen und Qualitäten der Teilnehmenden. Die Einbindung der Dienstleistungs-Teams, insbesondere in Einrichtungen, die in der Regel unter chronischer Unterausstattung von Personal leiden und in denen der Immobilienunterhalt entsprechend kurz kommt, kann hier Prozesse eines Umdenkens anstoßen. Es wurden auf diese Weise sieben Teilnehmer/-innen in Beschäftigungsverhältnisse vermittelt:

- ein Teilnehmer beim Projektträger für einen neu geschaffenen Arbeitsplatz in der Parkraumbewirtschaftung, die im Rahmen der Quartiersentwicklung eingeführt wurde,
- eine Teilnehmerin und zwei Teilnehmer in Einrichtungen im Quartier,
- drei Teilnehmer bei Immobilien-Dienstleistungsunternehmen, die auch im Quartier tätig sind.

Die anderen 17 Teilnehmer/-innen sind in Beschäftigungsverhältnisse außerhalb des Quartiers vermittelt worden, davon 14 in Potsdam und drei in Berlin.

3.7 Die Zertifizierung des Curriculums – ein Ansatz der Verstetigung des Projekts

Im Verlauf des Projektes WorkIn Potsdam sind verschiedene Strategien verfolgt worden, das entwickelte Curriculum über den Förderzeitraum hinaus in geeigneter Weise zur verstetigen. Zusammen mit dem Kooperationspartner Internationaler Bund wurde das Curriculum so modifiziert, dass es als Anpassungsqualifizierung für Arbeitslose oder auch als ergänzende Qualifizierung in einzelnen Modulpaketen genutzt werden kann. Diese Unterlagen sind zur Zertifizierung eingereicht.

Das für den Zertifizierungsprozess weiterentwickelte bzw. modifizierte Curriculum enthält die gleiche Anzahl an Fach- und Praxisbausteinen mit gleichlautenden inhaltlichen Zielen, wie sie im Projekt WorkIn Potsdam erfolgreich erprobt wurden. Es gibt folgende Modifikationen:

- eine strikte, kontinuierliche Abfolge der sechswöchigen Bausteine, um einen Einstieg in die Qualifikation alle sechs Wochen zu ermöglichen. Daher wurden die Fachbausteine Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft, Energie, Umwelt und Gesundheit sowie die Arbeiten in den Dienstleistungs-Teams in die Bausteine bzw. das Freitagsprogramm integriert, wodurch sich die Stundenanteile etwas verschoben haben.
- Das im Projekt WorkIn Potsdam durchlaufend strukturierte Freitagsprogramm wurde modularisiert und in die 6-Wochen-Stuktur integriert.

Im Folgenden wird auszugsweise die zur Zertifizierung eingereichte Maßnahmeplanung dokumentiert.

Auszug aus der Kurzbeschreibung zur Neuzulassung

Wir (der Internationale Bund) bieten mit dieser Maßnahme die Möglichkeit, eine umfassende bzw. Teil-Qualifizierung in dem vielfältigen Aufgabengebiet der Immobilienbetreuung zu absolvieren, in dem es keine Ausbildung gibt.

Die Teilnehmer/-innen lernen, sowohl die baulichen und technischen Aspekte der Gebäude im Blick zu haben als auch die Menschen, die die Gebäude bewohnen bzw. nutzen. Sie lernen Schäden zu erkennen, kleine Schäden zu beseitigen und im Bedarfsfall den Einsatz von Handwerkern/Fachfirmen zu organisieren. Sie werden dahingehend qualifiziert, Ansprechpartner für Nutzer und Bewohner zu sein und an der Schnittstelle von Gebäudebetreuung, Hausverwaltung und Fachfirmen zu arbeiten.

Auszug aus den Zertifizierungsunterlagen

Bestätigung der anerkannten Lernerfolge in detaillierten Zertifikaten für jedes einzelne der Module (Fach- und Praxisbausteine) sowie ein Gesamtzertifikat bei Absolvierung aller Module.
In Abstimmung mit der IHK und der HWK ist ebenso der Erwerb von Zertifikaten der IHK bzw. der HWK im Bereich Hausmeister angestrebt.

Dieses Angebot hat bundesweite Arbeitsmarktrelevanz. Jedes Gebäude und jede Anlage müssen gewartet und betreut werden, der Fachkräftebedarf ist immens, trotzdem gibt es für dieses Aufgabengebiet keinen Ausbildungsberuf. Diejenigen, die heute in diesem Bereich als Hausmeister oder Hauswart arbeiten, sind daher Quereinsteiger, meist aus handwerklichen Berufen. Wegen der steigenden Komplexität der Aufgaben suchen Unternehmen zunehmend Fachkräfte, die die Immobilien mit allen ihren baulichen, technischen und sozialen Aspekten verstehen.

Hausbetreuung/Hausmeistertätigkeit ist eine körperliche, aber keine schwere körperliche Arbeit. Sie eignet sich daher auch für Menschen aus Berufen mit schwerer körperlicher Arbeit, die aufgrund von Krankheit oder Alter diese nicht mehr bewältigen können. Hausbetreuung/Hausmeistertätigkeit eröffnet auch jüngeren Menschen mit abgebrochener handwerklicher Ausbildung oder bei handwerklichem Geschick auch ohne Ausbildung die Chance auf den Einstieg in ein vielfältiges Aufgabengebiet.

Der modulare Aufbau der Qualifizierung und die integrierten Praxisbausteine in Wohnungsunternehmen, bei Immobiliendienstleistern und in Einrichtungen (Schulen, Kitas, Senioreneinrichtungen, Hotels, Gewerbeimmobilien) bieten frühzeitig die Möglichkeit, potenzielle Arbeitgeber kennenzulernen und dort das Können zu zeigen. Da die Aufgaben und Anforderungen sehr unterschiedlich sind, haben Teilnehmende auch vor Abschluss der Gesamtqualifikation die Chance, im Anschluss an einen Praxisbaustein übernommen zu werden.

Die handwerklichen und fachspezifischen Inhalte orientieren sich in der Grundlagenvermittlung an den anerkannten Ausbildungsberufen (z.B. Tischler/-in, Maler/-in und Lackierer/-in, Immobilienkaufmann/-frau). In ihrer Gesamtheit sind die Inhalte auf den Bedarf der Immobilienbetreuung abgestimmt und gezielt auf diesen zugeschnitten.

Auszug aus der Kurzbeschreibung für Module

Wir bieten mit dieser Maßnahme die Möglichkeit, einen Modulabschluss/eine Teil-Qualifizierung in dem vielfältigen Aufgabengebiet der Immobilienbetreuung zu absolvieren, in dem es keine Ausbildung gibt.

Die Teilnehmer/-innen lernen, sowohl die baulichen und technischen Aspekte der Gebäude im Blick zu haben als auch die Menschen, die die Gebäude bewohnen bzw. nutzen. Sie lernen Schäden zu erkennen, kleine Schäden zu beseitigen und im Bedarfsfall den Einsatz von Handwerkern/Fachfirmen zu organisieren. Sie werden dahingehend qualifiziert, Ansprechpartner für Nutzer und Bewohner zu sein und an der Schnittstelle von Gebäudebetreuung, Hausverwaltung und Fachfirmen zu arbeiten.

Die handwerklichen und fachspezifischen Inhalte orientieren sich in der Grundlagenvermittlung an den anerkannten Ausbildungsberufen (z.B. Tischler, Maler/-in und Lackierer/-in, Immobilienkaufmann/-frau). Die Inhalte sind auf den Bedarf der Immobilienbetreuung abgestimmt und gezielt auf diesen zugeschnitten. Das Angebot eines Modulabschlusses richtet sich an interessierte Berufsumsteiger aus Handwerksberufen und Interessenten mit beruflicher Vorbildung im Hausmeisterbereich, die ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern wollen

Lehrgangsziel ist es, den Teilnehmenden den gezielten Erwerb von Fachkompetenz in einem fehlenden Segment der breitgefächerten Aufgabenstellung der Immobilienbetreuung sowie die Erweiterung sozialer, personaler und kommunikativer Kompetenz zu ermöglichen. Das Modulzertifikat dokumentiert detailliert die erworbenen Kompetenzen gegenüber Arbeitgebern.

Dieses Angebot hat bundesweite Arbeitsmarktrelevanz. Jedes Gebäude und jede Anlage müssen gewartet und betreut werden, der Fachkräftebedarf ist immens, trotzdem gibt es für dieses Aufgabengebiet keinen Ausbildungsberuf. Diejenigen, die heute in diesem Bereich als Hausmeister oder Hauswart arbeiten, sind daher Quereinsteiger, meist aus handwerklichen Berufen. Wegen der steigenden Komplexität der Aufgaben suchen Unternehmen zunehmend Fachkräfte, die die Immobilien mit allen ihren baulichen, technischen und sozialen Aspekten verstehen. Das Belegen ausgewählter Module kann daher die berufliche Attraktivität für künftige Arbeitgeber erheblich verbessern.

Immobilienbetreuung/Hausmeistertätigkeit ist eine körperliche, aber keine schwere körperliche Arbeit. Sie eignet sich daher auch für Menschen aus Berufen mit schwerer körperlicher Arbeit, die aufgrund von Krankheit oder Alter diese nicht mehr bewältigen können. Das Belegen ausgewählter Module, die die vorhandenen Kompetenzen ergänzen, bietet die Chance auf den Einstieg in das vielfältige Aufgabengebiet der Immobilienbetreuung.

Praxisbausteine in Wohnungsunternehmen, bei Immobiliendienstleistern und in Einrichtungen (Schulen, Kitas, Senioreneinrichtungen, Hotels, Gewerbeimmobilien) bieten die Möglichkeit, potenzielle Arbeitgeber kennenzulernen und die Chance, im Anschluss an einen Praxisbaustein übernommen zu werden. Das in alle Module integrierte Spektrum der Soft Skills wird von Arbeitgebern zunehmend nachgefragt.

	Fachbausteine Theorie	Fachbausteine Handwerk(Fachpraxis in Lehrwerkstätten)	Praxisbausteine (betriebliche Praxis)
Fachbaustein Handwerk <i>Maler und Lackierer</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Kommunikation</i>	48		
Fachbaustein Handwerk <i>Holztechnik</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Elektronische Datenverarbeitung -Grundlagen der EDV</i>	48		
Praxisbaustein			192
Fachbaustein <i>Organisation und Team</i>	48		
Fachbaustein Handwerk <i>Sanitär und Heizung</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Energie und Umwelt</i>	48		
Praxisbaustein			192
Fachbaustein <i>Konfliktmanagement</i>	48		
Fachbaustein Handwerk <i>Elektrotechnik</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft</i>	48		
Fachbaustein <i>Abdichtungs- und Metalltechnik</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Empowerment</i>	48		
Praxisbaustein			192
Fachbaustein „Elektronische Datenverarbeitung - EDV in der Immobilienwirtschaft“	48		
Fachbaustein <i>Garten- und Landschaftsbau</i> incl. 1 Woche Teamarbeit		192	
Fachbaustein <i>Quartier, Nachbarschaft und Gemeinwesen</i>	48		
Praxisbaustein			192
Fachbaustein <i>Gesundheit und Hygiene, Reinigung</i>	48		
Summe Unterrichtsstunden Theorie	480		
Summe Unterrichtsstunden Handwerk (Theorie und Praxis in Lehrwerkstätten)		1.152	
Praxisbausteine (Betriebliches Praktikum)			768
Summe Gesamtstunden			2.400

Tab. 3.2 Die Stundentafel zur Qualifizierung Immobilienbetreuung

Qualifizierungsplan Immobilienbetreuung

<p>M01 – Maler</p> <p>Planen und Einrichten von Kleinbaustellen, Kundenorientierung, Untergründe und deren Vorbereitung, Farbauftrag und Tapezieren als Schönheitsreparaturen, Schäden an Putz und Rigips, Beschichten von Holz und Metall, Reinigen und Entsorgen.</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M02 – Abdichtung/Metall</p> <p>Arbeitssicherheit, Unfallverhütungsvorschriften, Werkzeuge und Maschinen, Verarbeiten von Metallen & praktische Übungen, Reinigen und Entsorgen, Theorie und Praxis lösbarer und nicht lösbarer Verbindungen, Bitumen, Holzverbindungen, Gebäudeschutz</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M03 – Praxismodul</p> <p>Unternehmenspraxis z.B. Immobilienunternehmen</p>	<p>M04 – Sanitär & Heizung</p> <p>Arbeitssicherheit und Unfallverhütungsvorschriften, Umgang mit Arbeitsunterlagen, Arbeitswerkzeuge der Sanitärtechnik, Montage und Demontage von Sanitärtechnik, Aufbau und Funktionsweise von Sanitärarmaturen, Abwassersysteme, Grundlagen der Metallbearbeitung, Arbeitsplanung, Reinigen & entsorgen.</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M05 – Praxismodul</p> <p>Unternehmenspraxis z.B. Soziale Einrichtung</p>
<p>Organisation & Team</p>		<p>Energie & Ressourcen</p>		<p>Kommunikation</p>
<p>M06 – Elektrotechnik</p> <p>Arbeitssicherheit und Unfallverhütungsvorschriften, Werkzeuge und Maschinen, Reinigen & Entsorgen, Starkstromanlagen, Schwachstromanlagen, Klemmarbeiten,</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M07 – Holz</p> <p>Arbeitssicherheit und Unfallverhütungsvorschriften, Werkzeuge und Maschinen, Verarbeiten von Holz und Plattenwerkstoffen, Reinigen & Entsorgen, Oberflächenbehandlung, Praktische Übungen, Theorie und Praxis: Werkstoff Holz, einfache Verbindungen, Bänder und Schlösser</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M08 – Praxismodul</p> <p>Unternehmenspraxis z.B. Wohnungsgenossenschaft</p>	<p>M09 – Garten- & Arbeitssicherheit und Unfallverhütungs-vorschriften, Werkzeuge und Maschinen, Reinigen und Entsorgen, Böden, Erden und Substrate, Pflanzenkenntnisse, Pflanzenverwendung und -pflege, Steinarbeiten, Praktische Übungen</p> <p>Teamprojekt</p>	<p>M10 – Praxismodul</p> <p>Unternehmenspraxis z.B. Gebäudedienstleister</p>
<p>Gemeinwesen & Teilhabe</p>		<p>Konfliktmanagement</p>		<p>Umwelt & Gesundheit</p>
				<p>Empowerment</p>

3.8 Die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen

Das Aufgabenfeld der Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ist insgesamt sehr umfangreich und verändert sich auch aufgrund der technologischen-baulichen und gesellschaftlichen Entwicklungen sehr rasch. Die Beschäftigten in diesem Aufgabenfeld sind damit gefordert, ständig dazulernen. Auch der Bedarf an Weiterbildung dieser Beschäftigten nimmt damit zu. Im Rahmen der Qualifizierung von WorkIn Potsdam konnte eine umfangreiche und fachlich weit gefächerte Grundlage in diesem Aufgabenfeld vermittelt werden, die für die Qualifizierung Arbeitsloser konzipiert wurde, aber in Form von Einzelmodulen auch für die praktische Weiterbildung von Beschäftigten im Hauswart- und Hausmeisterbereich genutzt werden kann. Darüber hinaus sind im Bereich der Immobilienbetreuung Weiterbildungen erforderlich, die sowohl Vertiefungen und Erweiterungen in einzelnen Handlungsfeldern umfassen, als auch neu entstehende Bedarfe aufgreifen. Im Projekt WorkIn konnte die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen nur in ersten Ansätzen bearbeitet werden.

Um einen Überblick über existierende Weiterbildungsbedarfe zu bekommen, wurden Gespräche mit Vertreter/-innen von Unternehmen der Wohnungswirtschaft sowie von wohnungswirtschaftlichen Dienstleistern geführt und es gab dazu Gespräche mit ehemaligen Teilnehmer/-innen, die in Arbeit gekommen sind. Zudem wurden Erfahrungen aus den Praxisphasen ausgewertet. Daraus ergaben sich zum einen Weiterbildungsfelder, die bereits durch die Akademien der Wohnungswirtschaft abgedeckt werden, wie z.B. Kommunikation, Information, Beratung oder auch Wohnungs- und Gebäudeverwaltung oder Mietrecht. Zum anderen gibt es Weiterbildungsanforderungen, in denen es bei der Vermittlung von Inhalten und Fertigkeiten um die unmittelbare Praxisauglichkeit geht. Auf diesen zweiten Bereich konzentrierten sich die Überlegungen im Projekt WorkIn Potsdam, nicht zuletzt auch aufgrund der Erfahrungen, dass die Teilnehmenden das praktische Arbeiten in hohem Maße bevorzugen und auch der Erwerb theoretischer Kenntnisse eher im Rahmen praktischer Ausführungen vermittelt werden kann. Voraussetzung für die Durchführung dieser Weiterbildungen ist deshalb das Vorhandensein von Werkstätten sowie die Möglichkeit der praktischen Unterweisung und Anleitung in Unternehmen der Wohnungswirtschaft selbst oder in kooperierenden Fachbetrieben.

Die Entwicklung von Weiterbildungsmodulen wurde begonnen in den Bereichen:

- Werkstoffe: Fachgerechter Einsatz und Verarbeitung unterschiedlicher Werkstoffe
- Elektrotechnik: Erkennung von elektrischen Gefahren und Vermeidung in Gebäuden und Wohnungen
- Festgelegte Tätigkeiten Elektro: z.B. bei Heizungen nach festgelegten Parametern (Fachfirma) bestimmte Einstellungen vornehmen; bei Lüftungs- / Klimaanlage nach festgelegten Parametern (Fachfirma) bestimmte Einstellungen (Wartung / Störung) vornehmen; Reparaturen an Klingelanlagen; Anschließen und Überwachen von Fotovoltaikanlagen ; Anschluss von Elektroherden und elektrischen Betriebsmitteln in Möbeln; Anschluss und Wartung von Rollläden-, Fenster-, Tor- und anderen Feststellanlagen; Fachmodul für Feststellanlagen

4 Betriebsunterhalt - Ausbildung nach Schweizer Vorbild - Betriebsunterhalt Eidgenössisches Fähigkeitszeugnis Fachfrau / Fachmann Betriebsunterhalt EFZ

Schon im Verlauf des Projektes WorkIn in Berlin befasste sich das Projektteam mit Beispielen aus der Schweiz, die, so die Vermutung, ein ähnliches Konzept für die Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung oder allgemeiner, die Immobilienbetreuung, verfolgen. So gibt es in der Schweiz schon seit 1990 die Eidgenössenschaftliche Berufsprüfung zum Hauswart und zur Hauswartin⁷, die vor allem eine zwei- bis fünfjährige einschlägige Berufserfahrung voraussetzt. Zudem gibt es seit 2005 die Höhere Fachprüfung zum Hausmeister und zur Hausmeisterin⁸, die nach einer zweijährigen berufsbegleitenden Ausbildung mit dem eidgenössisch anerkannten Diplom Hausmeister/-in abschließt. Voraussetzung hierfür ist eine bestandene Berufsprüfung (eidgenössischer Fachausweis) im Facility-Bereich, z.B. Hauswart/-in BP (eidgenössische Berufsprüfung) oder Gebäudereinigungs-Fachmann/-frau BP sowie eine mindestens zweijährige Praxis im Facility-Bereich nach Erwerb des eidgenössischen Fachausweises.

Beide Berufsbilder sind keine Ausbildungsberufe im engeren Sinne, sondern als Weiterbildungen konzipiert, die auf eine bereits abgeschlossene Ausbildung oder zumindest angemessen lange Berufserfahrung in diesen Bereichen aufsetzt. Insofern ähneln auf den ersten Blick beide Berufsbilder den in Deutschland angebotenen Weiterbildungsmöglichkeiten zum zertifizierten Hausmeister, sind jedoch von Inhalt, Umfang und auch von der in Deutschland uneinheitlichen landesweiten Anerkennung her vom Schweizer Konzept deutlich unterschieden.

Auch in der Schweiz ist man in den zuständigen Fachverbänden bei der Entwicklung beider Berufsbilder davon ausgegangen, dass sich das Angebot vor allem an Zielgruppen mit einer bereits abgeschlossenen Ausbildung richtet, häufig aus dem handwerklich-technischen Bereich oder vergleichbaren gewerblichen Bereichen. In gewisser Weise verfolgte die Immobilienwirtschaft in der Schweiz damit ein ähnliches Konzept wie die deutsche Immobilienwirtschaft, nämlich die Rekrutierung der Hausmeister und -warte aus dem Überhang an Fachkräften aus jenen Berufsbereichen. Mittlerweile lässt sich jedoch in Deutschland feststellen, dass dieser Fachkräfteüberhang rückläufig und teilweise bereits verschwunden ist, eine Entwicklung, die auch in der Schweiz und dort sogar zeitlich etwas früher zu beobachten war.

In etwa zeitgleich entwickelte sich ab 1994 ein neues Berufsbild zum sogenannten Betriebsunterhalt⁹, welches von Anfang an als Ausbildungsberuf konzipiert wurde. Hintergrund für diese Initiative war die Lehrstellenmisere für schwächere Schulabgänger in der ganzen Schweiz. Ausgehend vom Kanton Zürich bildete sich dieser Ausbildungsberuf zunächst unter der Bezeichnung Betriebspraktiker/-in heraus und wurde dort ab 1999 als reguläre Ausbildung angeboten. Nachdem weitere deutschsprachige Kantone das Ausbildungsregelwerk Schritt für Schritt übernommen hatten, wurde ab 2004 auf Schweizer Bundesebene damit begonnen, eine gesamtschweizerisch gültige Verordnung samt Bildungsplan für eine dreijährige Lehre mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis zu entwickeln, welches seit 2007 die Bezeichnung Fachfrau/Fachmann Betriebsunterhalt EFZ trägt.

Schaut man sich das Berufsbild Betriebsunterhalt etwas detaillierter an, wird schnell deutlich, warum es im Rahmen dieses Handbuches und generell für die Entwicklung eines eigenständigen Berufsbildes in Deutschland als Modell dienen kann.

⁷ vgl. <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1199.aspx?id=4695&searchsubmit=true&search=hauswart>

⁸ vgl. <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1199.aspx?id=6502&searchsubmit=true&search=hausmeister>

⁹ www.betriebsunterhalt.ch

„Fachmänner und Fachfrauen Betriebsunterhalt pflegen und reinigen Gebäude und deren Umgebung. Sie überwachen die Haustechnik, führen Reparaturen aus, kümmern sich um Grünanlagen, warten Maschinen und entsorgen Abfälle.“¹⁰ Damit umfasst dieses Berufsbild Aufgabenbereiche, die im Konzept der systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung ebenso angedacht sind. Es geht aber deutlich über das in Kapitel 2 beschriebene Curriculum hinaus, da es in Deutschland nicht als eigenständiges Berufsbild existiert. Dies liegt auch daran, dass z.B. in Deutschland bestimmte Tätigkeiten nicht ohne eine abgeschlossene handwerkliche Berufsausbildung ausgeführt werden dürfen und somit in die Qualifizierung nicht eingeschlossen werden können.

In der Schweiz sind die Fachleute Betriebsunterhalt dafür verantwortlich, „dass alle Einrichtungen in und um Gebäude herum funktionieren. Meistens arbeiten sie bei öffentlichen Verwaltungen, in Werkhöfen, Grossbetrieben und Institutionen wie Heimen, Schulen oder Sportzentren. In diesen Bereichen sind sie für den Unterhalt und die Reinigung von Gebäuden, Betriebsarealen, Grünanlagen und Strassen zuständig.“¹¹

Mittlerweile sind die Aufgaben von Fachleuten Betriebsunterhalt weit über die Immobilienbetreuung im engeren Sinne hinaus erweitert worden und schließen auch die Aufgaben im kommunalen Bereich mit ein. Deswegen sind zwei Schwerpunkte innerhalb der Ausbildung entwickelt worden: der Hausdienst und der Werkdienst. Grob skizziert ist ersterer eher drinnen und letzterer vor allem draussen tätig. In beiden Schwerpunkten gehören die Reinigung von Gebäuden und Aussenanlagen, die Gartenpflege und die Abfallbewirtschaftung immer zu den Aufgaben im Betriebsunterhalt. Sie werden dabei für die Arbeit mit unterschiedlichen Geräten, Maschinen und Fahrzeugen (z.B. Hochdruckreiniger, Rasenmäher, Hubstapler) ausgebildet und können diese warten und reinigen bzw. kleinere Reparaturen selbst ausführen. Die Unterschiede zum Curriculum *Systemorientierte Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung* werden in der folgenden Beschreibung zum Betriebsunterhalt deutlich:

„Fachleute Betriebsunterhalt im Hausdienst überwachen und warten die haustechnischen Anlagen. Sie wechseln Fensterdichtungen aus, ersetzen Stecker, Lampen, Türschlösser und Sicherungen, kontrollieren Heizung und Elektroinstallationen oder flicken tropfende Wasserhähne. Kleinere Reparaturen erledigen sie selber, in komplizierteren Fällen ziehen sie andere Fachleute bei. Bei Bedarf übernehmen sie auch einfachere Maurer-, Maler- und Schreinerarbeiten, reparieren z.B. Möbel oder streichen Zäune.

Fachleute Betriebsunterhalt im Werkdienst arbeiten meistens im Aussenbereich. Zu ihren Aufgaben gehört unter anderem der bauliche Unterhalt. Das heisst, sie beheben Schäden an Gebäude und Aussenanlagen. Damit tragen sie zur Werterhaltung von Gebäuden bei und sorgen für Betriebssicherheit. Neben Grünanlagen pflegen sie auch Wege und Strassen. Dazu gehören die Unkrautbekämpfung, der Winterdienst und die Reparatur von Belagsschäden.“¹²

Während des Projektes WorkIn Potsdam wurde zunehmend deutlich, dass die künftigen Tätigkeitsfelder der Absolventen nicht nur in der Wohnungswirtschaft liegen, sondern zunehmend auch verschiedene Bildungs- und Sozialeinrichtungen einen deutlichen Bedarf haben. Im Schweizer Modell ist mit den beiden Spezialisierungsmöglichkeiten in den Haus- und Werkdienst diese ganze Bandbreite der Tätigkeitsfelder integriert. Sie reichen von der Immobilienwirtschaft im engeren Sinne bis zu öffentlichen Verwaltungen, Gemeinden, Großbetrieben oder Institutionen wie Spitälern, Schulen, Schwimmbädern und anderen Sportanlagen. Sie umfassen mittlerweile die Bereiche des Straßenbaus und -unterhalts, der Schweizer Bahnen, der Schweizer Post und der Swisscom (Telefongesellschaft).

Die Voraussetzungen für eine Ausbildung zum Betriebsunterhalt sind bewusst niedrig gehalten. Neben dem Schweizer Volksschulabschluss sind dies Anforderungen allgemeiner Art, wie handwerkliches Geschick, praktisch-technisches Verständnis, Zuverlässigkeit

¹⁰ <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1199.aspx?id=3047&searchsubmit=true&search=betriebsunterhalt>

¹¹ ebenda

¹² ebenda

und körperliche Belastbarkeit. Damit kann das Modell gerade die Zielgruppe einbeziehen, die im deutschen Ausbildungssystem trotz des zunehmend feststellbaren Mangels an Auszubildenden zur großen Gruppe der jungen Erwachsenen gehören, die keine abgeschlossene Berufsausbildung erreichen. Mittlerweile bietet das Schweizer Modell mit der zweijährigen Grundausbildung Unterhaltspraktiker/innen EBA (Eidgenössisches Berufsattest) auch einen Ausbildungsgang für junge Menschen, die den Schweizer Volksschulabschluss nicht erreichen konnten, der nach erfolgreichem Abschluss den Wechsel in das zweite Lehrjahr Betriebsunterhalt ermöglicht.

Dabei arbeiten Unterhaltspraktiker/innen EBA „unter Anleitung der Fachleute Betriebsunterhalt EFZ. Sie pflegen und reinigen Gebäude und deren Umgebung. Sie helfen mit, die Haustechnik zu überwachen, helfen bei Reparaturen, kümmern sich um Grünanlagen, helfen bei der Wartung von Maschinen mit und entsorgen Abfälle.“¹³

Anders als im deutschen Ausbildungssystem üblich, schließt das schweizerische Modell Betriebsunterhalt mit diesem nochmals niedrigschwelligeren Angebot die jungen Menschen mit schlechteren Zugangsvoraussetzungen von vorneherein in seine regulären Ausbildungsgänge auf dem ersten Arbeitsmarkt mit ein. In Deutschland sind hingegen entsprechende Angebote zumeist auf eine Helfertätigkeit beschränkt, die nicht direkter Bestandteil des dazugehörigen Berufsbildes bzw. Ausbildungsberufs sind. Mithin vermeidet das Schweizer Modell auch die in Deutschland häufig zu beobachtenden Umwege über die verstörenden Erfahrungen eines Ausbildungsabbruches, langwierige Stationen einer Arbeit als Ungelernte/r oder die Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit bzw. der außerbetrieblichen Ausbildung oder Förderung durch die Jugendberufshilfe.

Der Bildungsplan der künftigen Fachleute Betriebsunterhalt ist äußerst detailliert und für alle Auszubildenden gut nachvollziehbar ausgestaltet. Er legt für alle Lernorte, der betrieblichen, überbetrieblichen und schulischen Ausbildung, die Leit-, Richt- und Leistungsziele fest. Er benennt die den Leistungszielen zugeordneten Kompetenzstufen und listet die zu vermittelnden Methodenkompetenzen, Sozial- und Selbstkompetenzen sowie die Fachkompetenzen auf.

Die Leitziele beschreiben allgemein, welche Inhalte zu der Berufsausbildung gehören und weshalb die einzelnen Themengebiete für die Ausbildung von Bedeutung sind. Die Richtziele übersetzen ein Leitziel in das jeweilige Verhalten, das die Auszubildenden in den jeweiligen Situationen zeigen sollen. Sie konkretisieren die Leitziele auf das, was gelernt werden soll. Leit- und Richtziele gelten für alle Lernorte. Die Leistungsziele beschreiben die zu erwerbenden Fachkompetenzen für die einzelnen Lernorte.

Das Anspruchsniveau, das in den jeweiligen Leistungszielen erwartet wird, ist in sechs Kategorien unterteilt und verlangt in Stufe:

K1 (Wissen) das gelernte Wissen einfach wiedergeben zu können,

K2 (Verständnis) in eigenen Worten einen Arbeitsablauf im Schadensfall erklären zu können,

K3 (Anwendung) die richtigen Materialien und Vorgehensweisen bestimmen zu können,

K4 (Analyse) die Zusammenhänge eines unbekanntes und komplexen Systems nachvollziehen zu können,

K5 (Synthese) zwei bereits erlernte Sachverhalte, Begriffe, Themen und Methoden zur gezielten Problemlösung konstruktiv zusammenführen zu können,

K6 (Beurteilung) komplexe mehrschichtige Sachverhalte beurteilen und anhand vorgegebener oder eigener Kriterien begründen zu können.

¹³ <http://www.berufsberatung.ch/dyn/1199.aspx?id=8375&searchsubmit=true&search=betriebsunterhalt>

Die einzelnen Kompetenzstufen sind im Lehrplan über die drei Ausbildungsjahre so angeordnet, dass eine schrittweise Erhöhung der Kompetenzen erfolgen kann und für die Auszubildenden stets transparent ist, welche Ansprüche jede Ausbildungsstufe und jeder Lernort verlangt.

Die Methodenkompetenzen sind in fünf Bereiche aufgegliedert und umfassen

1. Arbeits- und Problemlösungstechniken,
2. prozessorientiertes und vernetztes Denken und Handeln,
3. Lernstrategien,
4. Kreativitätstechniken sowie
5. ökologisches Handeln.

Zu den Sozial- und Selbstkompetenzen zählen sieben Bereiche, die in

1. eigenverantwortliches Handeln,
2. lebenslanges Lernen,
3. Kommunikationsfähigkeit,
4. Konfliktfähigkeit,
5. Teamfähigkeit,
6. Umgangsformen sowie
7. Belastbarkeit

aufgegliedert sind.

Die Fachkompetenzen umfassen Kenntnisse und Fähigkeiten in den Aufgabenbereichen

1. Reinigung,
2. Wartungs- und Kontrollarbeiten,
3. baulicher Unterhalt und Reparaturen,
4. Grünpflege,
5. Abfallbewirtschaftung sowie
6. Arbeitssicherheit und Betriebsorganisation.

Am Beispiel der Fachkompetenz im Aufgabenbereich Reinigung können beispielhaft das Leitziel und die damit verbundenen zu entwickelnden Methodenkompetenzen sowie die Sozial- und Selbstkompetenzen erläutert werden. Betrachten wir zunächst das Leitziel in der Fachkompetenz Reinigung, so wird im Bildungsplan 2006 ausgeführt:

„Bei der Reinigung steht die Werterhaltung der zu pflegenden Gebäudeteile und Aussenanlagen im Vordergrund. Um dies zu gewährleisten, ist es wichtig, dass die Fachleute Betriebsunterhalt die verfügbaren Arbeitsmittel fachgerecht, effizient, sicher und ökologisch einsetzen. Dabei sind allfällige Hygienevorschriften zu beachten. Im Schwerpunkt *Werkdienst* ist die praktische Ausbildung auf die Reinigung von Aussenanlagen bezogen. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Reinigung im Hausdienst wird diesem Themenbereich im Schwerpunkt *Hausdienst* spezielles Augenmerk geschenkt.“¹⁴

Bei den Methodenkompetenzen werden die Bereiche *Arbeitstechniken und Problemlösen; prozessorientiertes, vernetztes Denken und Handeln; Lernstrategien* und *ökologisches Handeln* hervorgehoben, bei den Sozial- und Selbstkompetenzen *eigenverantwortliches Handeln; lebenslanges Lernen; Kommunikationsfähigkeit; Konfliktfähigkeit; Teamfähigkeit; Umgangsformen* und schließlich die *Belastbarkeit*.¹⁵

¹⁴ Schweizer Fachverband Betriebsunterhalt (2006) Bildungsplan zur Verordnung über die berufliche Grundbildung Fachfrau/Fachmann Betriebsunterhalt EFZ, S. 6.

¹⁵ ebenda.

Die detaillierten Richt- und Leistungsziele sowie die Beschreibung der anderen Fachkompetenzen bzw. Aufgabenbereiche finden sich in dem im Anhang dokumentierten Bildungsplan Betriebsunterhalt von 2006.¹⁶ Im Vergleich zum Curriculum der systemorientierten Haus- Anlagen- und Einrichtungsbetreuung hat sich der Bildungsplan Betriebsunterhalt vollständig von den mit den jeweiligen Inhalten verbundenen handwerklichen oder gewerblichen Berufsbildern gelöst. In der Schweiz wurde von Anfang an ein eigenständiges Berufsbild entwickelt, welches sich deutlich von den bestehenden Berufsbildern abgrenzt. Das hat unter anderem auch den Vorteil gehabt, dass die Verbände der bestehenden Berufsgruppen nicht den Vorwurf unangemessener Konkurrenz erheben konnten. In Deutschland ist dies bereits ein Problem bei der Abgrenzung der durch die Industrie- und Handelskammer zertifizierten Weiterbildungsmöglichkeiten zum Hausmeister und auch das Curriculum zur systemorientierten Haus- Anlagen- und Einrichtungsbetreuung muss sich deutlich von den Ausbildungsplänen in den ursprünglichen Gewerken abgrenzen, die mit den Fachbausteinen benannt sind. Mit der Ausrichtung der Inhalte in den einzelnen Fach- und Praxisbausteinen am baulich-technischen und sozialen System Haus bzw. Immobilie ist diese Abgrenzung im deutschen Modell durchaus gelungen.

Die Vorteile des Schweizer Modells liegen bei der eigenständigen fachlichen Ausbildung darin, dass auch Reparaturen im Elektro- oder Sanitärbereich eingeschlossen sind, die in Deutschland den Handwerksausbildungen vorbehalten oder allenfalls durch die so genannten *festgelegten Tätigkeiten* einbezogen werden können.

Den an den Gewerken orientierten Fachbausteinen im deutschen Modell liegt ein Konzept der Verbundausbildung zugrunde, das insbesondere während der Entwicklungszeit des Curriculums bis zum späteren Bildungsplan einer zu realisierenden Berufsausbildung eine fundierte fachlich-handwerkliche Qualifizierung absichert. Nur so können in Umsetzungsprojekten, wie WorkIn Potsdam oder auch in einer zertifizierten Maßnahme zur Umschulung, die nötigen Inhalte verfügbar gehalten und weiterentwickelt werden.

Auch wenn Inhalte der Fach- und Praxisbausteine und zu entwickelnder Kompetenzfelder viele Ähnlichkeiten aufweisen, sind die beiden Modelle nur schwer vergleichbar. Eine erste Annäherung erlaubt der folgende Vergleich, der beim Betriebsunterhalt den Werkdienst nicht berücksichtigt, da dieser weit über die Zielstellungen des deutschen Modells hinausgeht.

¹⁶ Bildungsplan und Prüfungsordnung werden in einer überarbeiteten Version demnächst auf www.betriebsunterhalt.ch verfügbar sein.

Curriculum Haus-, Anlagen- & Einrichtungsbetreuung		Bildungsplan Betriebsunterhalt - Hausdienst	
Inhalt	Umfang in Stunden	Inhalt	Umfang in Stunden
Einführung	105	Einführung	40
Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft	63	Gebäudeverwaltung	1120
		Schlüsselverwaltung	40
Sanitärtechnik	168	Gebäude- und Energietechnik	880
Elektrotechnik	168	Heizung (280 Stunden)	
Malertechnik	168	Sanitär (240 Stunden)	
Holztechnik	168	Gaszentrale (80 Stunden)	
Garten- und Landschaftsbau	168	Elektro- und Kommunikationstechnik	240
Abdichtungs- und Metalltechnik	168	Bauwerke	1680
		Malerei (200 Stunden)	
		Schreinerei (280 Stunden)	
		Maurerei (400 Stunden)	
		Garten (800 Stunden)	
		Betriebstechnik	320
		Transporttechnik	80
Energie und Umwelt	42	Zentrallager/ Abfallbewirtschaftung	360
Reinigung	14	Gebäudereinigung	480
Gesundheit und Hygiene	28		
Soft Skills	399		
EDV	63		
Praxisbausteine in Unternehmen	672		
DL-Teams (2x2 Wochen)	126	Repetition (im 3. Lehrjahr)	440
Summe	2520		5680

Tab. 4.1 Vergleich der curricularen Inhalte des deutschen und des Schweizer Modells

Bei diesem Vergleich ist zu berücksichtigen, dass die im Curriculum zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung gesondert ausgewiesenen Bereiche wie Soft Skills, EDV, Energie und Umwelt, Gesundheit und Hygiene oder auch die Wohnungs- und Verwaltungswirtschaft im Schweizer Betriebsunterhalt in die Fachbausteine selbst integriert sind. Auch handelt es sich beim Schweizer Modell um eine in den Betrieben stattfindende Verbundausbildung, insofern kommen keine Praxisbausteine vor. Das deutsche Modell ist hingegen von der ursprünglichen Konzeption an den Bedarfen der Wohnungsunternehmen und -genossenschaften ausgerichtet, erst in jüngerer Zeit sind andere Unternehmen, Organisationen und Einrichtungen hinzugekommen. Mit seinen Umsetzungskonzepten ist es bewusst in den Stadtquartieren verankert, in denen z.B. den Dienstleistungsteams eine besondere Rolle zukommt.

Auch im deutschen Modell hat sich im Verlauf der Weiterentwicklung des Curriculum eine schrittweise Ablösung von den ursprünglichen Ausbildungsinhalten in den herkömmlichen Gewerken und Ausbildungen eingestellt, da die jeweiligen fachlichen und handwerklichen Anforderungen und Problemstellungen in der systemorientierten Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung sich von den Inhalten der Gewerke deutlicher unterscheiden als ursprünglich angenommen. Im Sinne der auf europäischer Ebene angestrebten stärkeren Modularisierung und damit auch stärkeren Flexibilisierung der beruflichen Bildung könnte gerade das deutsche Modell für die eingebundenen Gewerke und die traditionellen handwerklichen Berufe interessant sein.

Schließlich ist zu berücksichtigen, dass das bislang vorliegende deutsche Modell ein Curriculum für allenfalls die ersten beiden Ausbildungsjahre umfasst. Die Ausgestaltung des dritten Ausbildungsjahres ist bislang allenfalls skizziert, wenn beispielsweise über die Herausforderungen nachgedacht wird, die die anstehende energetische Sanierung unserer Stadtquartiere und Gemeinden für eine systemorientierte Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung mit sich bringen.

Von den Mitgliedern des Beirates des Projektes WorkIn Potsdam, insbesondere den Vertretern der Fachverbände, wie dem GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V., wurde die Vorstellung des Schweizer Modells durch den Vizepräsidenten des Schweizer Fachverbandes Betriebsunterhalt äußerst positiv aufgenommen. Es wurde die Meinung vertreten, dass damit ein vollständig ausgereifter Bildungsplan mit allen nötigen weiteren Ordnungen vorliegen würde, der unmittelbar in deutsches Bildungsrecht umgesetzt werden könne. Aus den vorgenannten Gründen wäre vielleicht eher über eine Hybridisierung der beiden Modelle nachzudenken. Dass sich die Mitglieder des Beirats des Projektes WorkIn Potsdam einhellig entschlossen haben, die Realisierung eines entsprechenden Berufsbildes auch nach Ende der Projektlaufzeit in Potsdam weiterzutreiben, ist nicht nur eine echte Verstetigung des mit dem Projekt anvisierten Ziels, sondern auch Ermutigung, das begonnene Vorhaben mit neuen Inhalten und Ansätzen kombiniert weiter auszugestalten und umzusetzen.

Schließlich belegen die Schweizer Erfahrungen, dass es mit diesen Modellen möglich wird, jüngere wie ältere Menschen, die eher praktisch veranlagt sind und die schlechtere Bildungsabschlüsse haben, sinnvoll in berufliche Tätigkeiten zu integrieren. Diese entsprechen den Bedarfen von Unternehmen (nicht nur in der Immobilienwirtschaft), von Organisationen und Einrichtungen und stellen angesichts des demografischen Wandels eine gute Pflege unserer baulichen und technischen Infra- und Suprastrukturen sicher und sorgen für einen angemessenen Betriebsunterhalt.

5 Unternehmensnetzwerke im Quartier

5.1 „Lokale Ökonomie“ im Kontext des BIWAQ-Projektes WorkIn Potsdam: worüber reden wir?

Die Diskussion um *lokale Ökonomie* hat eine lange Tradition. *Lokale Ökonomie* wird je nach Kontext sehr unterschiedlich beschrieben und die Diskussion, was unter lokaler Ökonomie zu verstehen sei, ist auch auf europäischer Ebene sehr vielfältig.

In der wissenschaftlichen Diskussion um lokale Ökonomie war die *Forschungsgruppe lokale Ökonomie* an der TU Berlin seit den 80er Jahren federführend, insbesondere Karl Birkhölzer und seine Kollegen. Birkhölzer schreibt: „Der Begriff *Lokale Ökonomie* ist aus Großbritannien übernommen. Er wurde dort Anfang der 80er Jahre im Zusammenhang kommunal- und regionalpolitischer Initiativen gegen Arbeitslosigkeit und wirtschaftlichen Niedergang geprägt, vor allem im Rahmen der „local economic strategies“ des Greater London Council (GLC) und anderer Metropolitan Councils, die jenen ersten Versuch einer eigenständigen kommunalen Wirtschaftspolitik als Alternative zum „hands off approach“ des Thatcherismus bekanntlich mit ihrer politischen Auflösung, der sog. „abolition“, bezahlen mussten. Trotz dieses scheinbaren Misserfolgs haben sich die lokalökonomischen Strategien in Großbritannien kontinuierlich weiter-entwickelt, sowohl auf kommunalpolitischer Ebene, [...] als auch im wissenschaftlichen Bereich. [...] [Am Beginn lokalökonomischer Forschung] stand kein theoretisches Konstrukt, sondern die empirische Untersuchung und vergleichende Evaluierung der Praxis sozialökonomisch orientierter Bewegungen in Krisenregionen, ausgehend von der Hypothese, dass die Krise auch als Chance für einen Neubeginn, für eine eigenständige lokale (oder regionale) wirtschaftliche Entwicklung begriffen werden kann. Dabei wurden zur Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes die folgenden Elemente als für eine lokalökonomische Struktur konstitutiv angenommen:

- die Schaffung neuer Arbeits- und Einkommensmöglichkeiten am Ort (in der Region),
- die Mobilisierung der endogenen Potentiale, insbesondere der brachliegenden Kenntnisse und Fertigkeiten der Bevölkerung,
- die Orientierung auf den Binnenmarkt, insbesondere die un- oder unterversorgten Bedürfnisse und damit an der (Wieder-)Herstellung lokaler (oder regionaler) Wirtschaftskreisläufe.

James Robertson hat dies aus Anlass des Alternativen Wirtschaftsgipfels in London auf die gültige Formel gebracht: „local work for local people using local resources“.¹⁷

Rolf-Peter Löhr, bis 2006 stellvertretender Leiter des Deutschen Instituts für Urbanistik (DIfU) und somit einer der Vordenker des Programms *Soziale Stadt*, definiert für dieses Programm den Begriff der Lokalen Ökonomie folgendermaßen: „Das Programm Soziale Stadt ist nicht durch einen theoretischen oder ideologischen Ansatz geprägt, sondern durch einen sehr pragmatischen. Danach ist lokale Ökonomie alles, was den Menschen im Gebiet Arbeit und den Unternehmen im Gebiet Gewinn bringt. Gewinn muss dabei nicht ausbeuterischen Profit bedeuten, sondern umfasst auch die Einnahmen, die notwendig sind, um ein Überleben des Betriebs oder der Einrichtung und die Arbeitsplätze der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sichern. [...] Damit ist lokale Ökonomie nicht notwendig auf das Quartier beschränkt. Eine Reduzierung der lokalen Ökonomie auf lokale Kreisläufe würde möglicherweise die Stigmatisierung dieser Gebiete nur weiter verstärken. Im Gegenteil kann es darauf ankommen, Netze über das Quartier hinaus zu schaffen, die Mobilität der Bewohnerinnen und Bewohner zu erhöhen, ihre und der Betriebe Verbindungen in die gesamte Stadt zu

¹⁷ Birkhölzer, Karl, Formen und Reichweite lokaler Ökonomien, Aus: Harald Ihmig (Hrsg.): Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld: Kleine Verlag 2000

fördern. Die Möglichkeiten werden hier in Nutzungsgemischten Altbauquartieren anders sein und sein müssen als in monostrukturierten Gebieten [...]. Gerade in solchen Gebieten wird die Notwendigkeit bestehen, Brücken in die übrige Stadt für die Menschen im Gebiet zu schaffen, um ihnen die Möglichkeit der Aufnahme einer bezahlten Arbeit zu ermöglichen oder zu erleichtern. Unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit bedeutet die Förderung der lokalen Ökonomie, dass es hier letztlich nicht allein darum gehen kann, ausschließlich auf Maßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes oder staatlicher Beschäftigungsgesellschaften oder ähnlicher subventionierter Einrichtungen zu setzen. Entscheidend ist vielmehr darüber hinaus die Förderung der örtlichen Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Menschen vor Ort.“¹⁸

Betrachtet man die Konzepte, die im Rahmen von Stadtentwicklungs- oder Soziale Stadt-Projekten unter der Überschrift *lokale Ökonomie* zum Thema Netzwerkbildung von Unternehmen entwickelt wurden, beziehen sich fast alle auf Kooperationen zum gemeinsamen Standortmarketing von Einzelhändlern. Ein solcher Ansatz der *lokalen Ökonomie* umfasst einen relativ schmalen Ausschnitt aus dem lokalen Wirtschaftsgeschehen, der sich auf die Steigerung des Absatzes der Läden im Quartier, auch der global agierenden Ketten, bezieht. Lokale Ressourcen und Stärken, andere lokal ansässige Unternehmen, wie Handwerksbetriebe oder – in unserem Falle besonders wichtig – die Immobilienwirtschaft und alle Bewohner, sofern sie nicht in ihrer Rolle als Kunden wahrgenommen werden, spielen in dieser Betrachtungsweise keine Rolle.

In diesem Handbuch wurde ein differenzierter Begriff von *lokal orientierter Ökonomie* verwendet, in dem sich das Ziel, lokale Unternehmensnetzwerke zu etablieren, bereits abbildet: Unternehmen, deren Bezug zum Ort, an dem sie tätig sind, nur darin besteht, die dort vorhandene Kaufkraft abzuschöpfen und nicht die dort lebenden Arbeitskräfte zu rekrutieren, wurden in unsere Betrachtung nicht weiter einbezogen. Wichtig ist vielmehr, dass die Unternehmen ein Interesse an der lokalen bzw. regionalen Entwicklung haben und dass die Entscheidungsträger im Unternehmen vor Ort die Prokura haben, Entscheidungen auf dieser lokalen Ebene zu treffen. Sie sollten also nicht nur ihre Weisungen aus weit entfernten Konzernzentralen erhalten, die nach völlig anderen Gesichtspunkten als nach der lokalen Wirtschaftsentwicklung entscheiden. So wurden z.B. die Geschäfte des an das Projektgebiet angrenzende ECE-Einkaufszentrums zwar erfasst, weil es die Handels- und Unternehmensstrukturen der umliegenden Quartiere bestimmt, jedoch bislang nicht weiter in die Überlegungen zur Schaffung eines Unternehmensnetzwerks zur Unterstützung der lokalen Wirtschaft einbezogen.

Die hier vorgenommene Herangehensweise bezieht sich vielmehr im übertragenen Sinne auf das Konzept der Städtebildner, wie es Werner Sombart bereits 1906 herausgearbeitet hat. So gleichen viele Quartiere im Programmgebiet Soziale Stadt, insbesondere die großen Quartiere und Siedlungen an den Agglomerationsrändern unserer Städte, den rein konsumtiven Städten des späten Mittelalters, wie Sombart diese sieht.¹⁹ In diesen Residenzstädten floss durch die kirchlichen und weltlichen Fürsten die zugleich das Eigentum an Grund und Boden innehatten, allein konsumtive Mittel in diese lokalen Ökonomien. Diese Mittel wurden von den Städtebildnern zum Ausbau der Städte genutzt und zur Beauftragung der zumeist vor den Städten angesiedelten Handwerker verwendet. Damit wurde eine Akkumulation der Mittel in der Stadt und der angrenzenden Vorstadt erreicht, die schließlich den Grundstein für die spätere produktive Phase der Städte lieferte.

¹⁸ Dr. Rolf-Peter Löhr, Deutsches Institut für Urbanistik, Lokale Ökonomie in der Sozialen Stadt – Chancen und Ansätze. Vortrag, gehalten im Rahmen der Werkstatt Stadtteilarbeit, 16.02.2004 in Hannover

¹⁹ Vgl. die sehr plastische Darstellung mit detaillierten Verweisen in: von Winterfeld, Uta. Konsum und Natur - historische Wurzeln einer Trennung. Schriftenreihe des IÖW 46/91, Wuppertal 1991: S. 8ff

In den benannten Quartieren, zu denen auch das Quartier Drewitz zählt, findet sich eine durchaus vergleichbare rein konsumtive Situation, mit dem Unterschied, dass das Grundeigentum sich im Wesentlichen in der Hand der Immobilieneigentümer und mithin auch der Wohnungsunternehmen und -genossenschaften befindet. Zusätzlich fließen Mittel der öffentlichen Hand in Form von Transfereinkommen in erheblichem Maße in diese Quartiere. Ein gutes Drittel dieser Einkommen fließt über die Mieten an die Immobilienunternehmen, die es überwiegend für Verwaltung, Pflege und Instandhaltung ihres Bestandes verwenden. Leider fließen diese Mittel dann derzeit zumeist an Gewerbeunternehmen und Handwerksbetriebe außerhalb der Quartiere und ihrer direkten Umgebung. Gelänge es hingegen, einen Teil dieser Mittel im Quartier zu halten, so könnte daraus ein direkter Beitrag zur Stärkung der lokalen Ökonomien erzielt werden.

Die Qualifizierung zur Haus-, Anlagen- und Einrichtungsbetreuung setzt hier an, indem sie den Unternehmen ein praktisch umsetzbares Konzept an die Hand gibt, die notwendigen Pflege-, Kontroll- und Verwaltungsleistungen vor Ort durch eigens qualifiziertes Personal selbst zu erbringen und damit zugleich für eine Verbesserung der Einkommenssituation im Quartier zu sorgen. Gelingt es zudem, Netzwerke so zu entwickeln, dass Handwerksbetriebe aus dem unmittelbaren Umfeld des Quartiers die Reparaturen und Instandhaltungen übernehmen, so würden weitere Mittel in diesen lokalen Ökonomien verbleiben. Qualifizierung und Unternehmensnetzwerke würden so Schritt für Schritt eine nachhaltige Basis für die Stärkung der lokalen Ökonomie liefern, die auch allen anderen Einrichtungen sowie handel- und gewerbetreibenden Unternehmen zu Gute käme.

5.2 Bestandserhebung im Quartier und im Umfeld

Um einen Überblick über die *lokale Ökonomie*, d.h. über die Unternehmen zu erhalten, die das wirtschaftliche Leben im Quartier – insbesondere auch im Hinblick auf die Bewirtschaftung der Gebäude des Quartiers – ausmachen, sollte eine gründliche Erhebung der Unternehmenslandschaft durchgeführt werden.

Das Projektgebiet in Potsdam mit den beiden Quartieren des Programmgebietes Drewitz/Stern und Schlaatz umfasst drei (vergleichsweise kleine) typische Plattenbausiedlungen der späten DDR, wie sie auch in den 70er Jahren in der Bundesrepublik gebaut wurden. Sie wurden entsprechend der damaligen Ideale der Stadtplanung ausschließlich zu Wohnzwecken entworfen. Geschäfte der Nahversorgung wurden an zentralen Orten in diesen Siedlungen konzentriert, für Handwerksunternehmen und andere Gewerbe war kein Platz vorgesehen. Auch nach mittlerweile 20 oder 30 Jahren hat eine gewachsene Gewerbe- und Händlerstruktur, wie sie in vielen älteren Stadtquartieren zu finden ist, keinen Platz. Feststellbar ist eine hohe Zahl von Unternehmen ohne eigene Geschäftsräume, sogenannte „Küchentisch-Unternehmen“. Unternehmen, die eigene Räume und Flächen benötigen, siedeln sich in anderen Stadtteilen und Quartieren oder benachbarten Gewerbegebieten an, in denen diese Räume einfach und günstig zu haben sind.

Die Arbeitsplätze für die Absolventen der Qualifizierungsmaßnahme sind in der Immobilienwirtschaft, bei den von ihr beauftragten Dienstleistern und in sozialen Einrichtungen angesiedelt. Das bedeutet, dass die Immobilienbesitzer und -nutzer im Quartier als starke und im wahrsten Sinne des Wortes lokal gebundene Akteure in den Fokus einer Bestandserhebung kommen. Da viele Immobilienbesitzer die Bewirtschaftung ihrer Gebäude und Freiflächen externen Dienstleistern übertragen haben, kommen auf diese Weise auch überregionale und bundesweit agierende Unternehmen des Facility Managements als lokale Akteure in diesen Fokus.

Abgrenzung des Erfassungsgebiets

Die Quartiere im Programm *Soziale Stadt* im Projekt WorkIn Potsdam umfassen nur Plattenbausiedlungen der späten DDR. Alle umliegenden Quartiere zählen nicht mehr zum Projektgebiet im engeren Sinne. Da in diesen umliegenden Quartieren jedoch mehr Unternehmen als im eigentlichen Projektgebiet zu finden sind, wurden sie in die Betrachtung mit einbezogen. Dies betrifft sowohl die vom überregionalen Einkaufszentrum *Am Stern* dominierte Nachbarschaft als auch die eher dörflich geprägten Stadtrandgebiete um Alt-Drewitz, in denen viele Unternehmen angesiedelt sind, die größere Lagerflächen benötigen. Das sind u.a. die Winterquartiere von Schaustellerbetrieben, Auslieferungslager, Baustoff-, Schrott-, Chemikalien-, Autohändler und weniger der klassische Einzelhandel und das Handwerk, von denen angenommen werden kann, dass ihnen an der positiven Entwicklung eines Quartiers besonders gelegen ist. Der Hauptgrund für die Ansiedlungen ist hier wohl eher in den günstigen Grundstücks- und Gebäudemieten zu finden. Es ist also nötig, bei der Bestandserhebung über das definierte Programmgebiet *Soziale Stadt* hinauszugehen, um mögliche positive wie negative Effekte aus der Nachbarschaft zu erfassen und ggf. die positiven nutzen zu können.

Methoden der Erhebung

Die Erhebung wurde auf verschiedene Weise durchgeführt. So wurden:

- 1 die Unternehmensstatistiken der IHK und der HWK für die jeweiligen Postleitzahlgebiete ausgewertet,
- 2 mit Hilfe von Google-Maps die Frage „Wem gehört die Stadt?“ untersucht. Welche Gebäude gibt es, wem gehören sie und wer ist für ihren Unterhalt zuständig? Diese Untersuchung wurde über das Projektgebiet hinaus durchgeführt, hier wurden auch Standorte von Bundes- Landes- und Kommunalverwaltungen, Wissenschaftsstandorte, Technologie- und Gründerzentren, Gewerbegebiete, Park- und Baudenkmale (Schlösser und Gärten), Schulen, Kindergärten, soziale Einrichtungen, Kirchengebäude, Theater, Krankenhäuser, Hotels und Gaststätten u.v.m. betrachtet.
- 3 aus dem Vereinsregister alle Vereine herausgesucht, die im Postleitzahlengebiet aktiv sind,
- 4 mit Hilfe des „Projekteladens“ und des Quartiersmanagements eine Übersicht der Akteure erstellt, die informell im Quartier aktiv sind. Hierzu eigneten sich auch Treffen dieser beiden Partner im Rahmen lokaler Bündnisse und der Begleitung von Planungsvorhaben,
- 5 die Stadtteil-Statistiken der Stadt Potsdam in Bezug auf die Bevölkerungsstruktur, den Anteil an Migrant/-innen, den Anteil an Leistungsempfängern, die Wohnungsgrößen etc. ausgewertet, um einen Eindruck von der Kaufkraft und wirtschaftlichen Situation der Einwohner/-innen zu erhalten.

5.3 Die Analyse der lokalen Unternehmenslandschaft

Die Unternehmen

Alle Daten wurden den vom städtischen Informationsdienst der Stadt Potsdam definierten, insgesamt sechs Stadtteilen²⁰ zugeordnet, in denen das Projektgebiet liegt. Unternehmen, die im ECE-Center bzw. in dessen unmittelbarem Umfeld liegen (Möbelhaus, Mercedes-Vertretung, Tankstelle), wurden in einer eigenen Gebietskategorie (Sterncenter) gesondert erfasst, weil bis auf wenige Ausnahmen diese Unternehmen nicht der *lokalen Ökonomie* zuzurechnen sind (H&M, Starbucks, Mercedes, Shell...) und weil die zusammenfassende Darstellung mit dem benachbarten Soziale Stadt-Gebiet Drewitz die Wirklichkeit dort verzerrt dargestellt hätte.

Innerhalb der nun sieben Gebiete wurden die Unternehmen nach Branchen kategorisiert,

²⁰ Schlaatz, Drewitz, Stern, Babelsberg, Kirchsteigfeld, Gewerbegebiet Trebbiner Straße/Alt-Drewitz

wobei Branchen, die für die Immobilienbewirtschaftung und für Kooperationen im Personalbereich von Bedeutung sind, kleinteiliger erfasst wurden als solche, die keinen oder nur einen geringen Bezug zu den Qualifikationen der Absolventen und zum Projektthema haben. Letztere wurden zusammenfassend dargestellt.

Unter *Handelsvertreter, An- und Verkauf ohne Laden, Büro- und Hausmeisterservice* sind die folgenden Kategorien zusammengefasst:

- Handelsvertreter, Onlinehandel, An- und Verkauf ohne Laden
- Entrümpeln, Wohnungs-Auflösungen, Hausmeisterservice etc.
- Büroservice, Veranstaltungsservice

Unter *Einzelhandel* sind zusammengefasst:

- Gesundheit/Schönheit
- Autohandel, Im- und Export
- Einzelhandel
- Schankwirtschaften, Imbiss

Unter *Handwerk* sind zusammengefasst

- Bauhandwerk
- Sonstiges Handwerk

Unter *Sonstige* sind überwiegend flächenintensive Unternehmen zusammengefasst:

- Lager, Großhändler, Schausteller etc.
- Grundstücksvermittlung, Verwaltung
- Arbeitsvermittlung

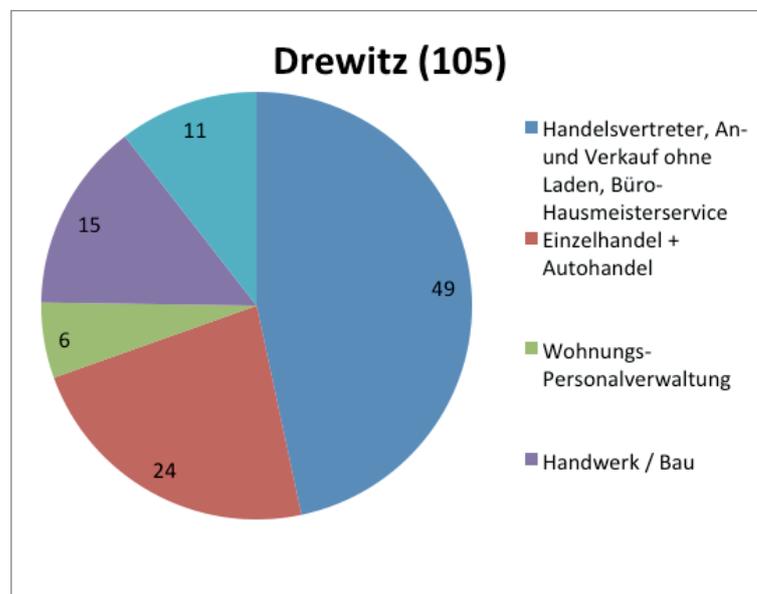


Abb. 5.1 Branchenverteilung Drewitz

Dieses Schaubild und die folgenden zeigen für alle sieben Gebiete gesondert eine Auswertung der Anteile der einzelnen Branchen. Insbesondere zeigen sie in den Gebieten *Drewitz* und *Stern*, *Schlaatz* sowie im *Kirchsteigfeld* den hohen Anteil der Unternehmen, die ohne eigene Räumlichkeiten in der Wohnung der Inhaber in den Wohnquartieren angesiedelt sind oder die offensichtlich dem Kleinstgewerbe (z.B. Entrümpeln) zugeordnet werden können. Entsprechend niedrig ist der Anteil an Handwerksunternehmen.

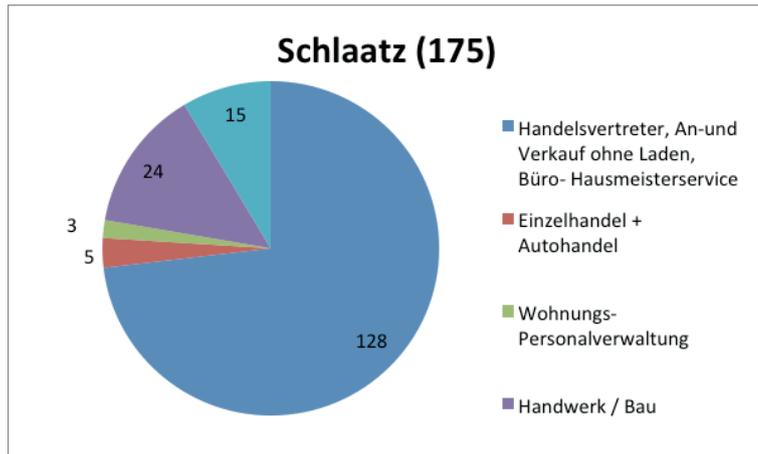


Abb. 5.2 Branchenverteilung Schlaatz

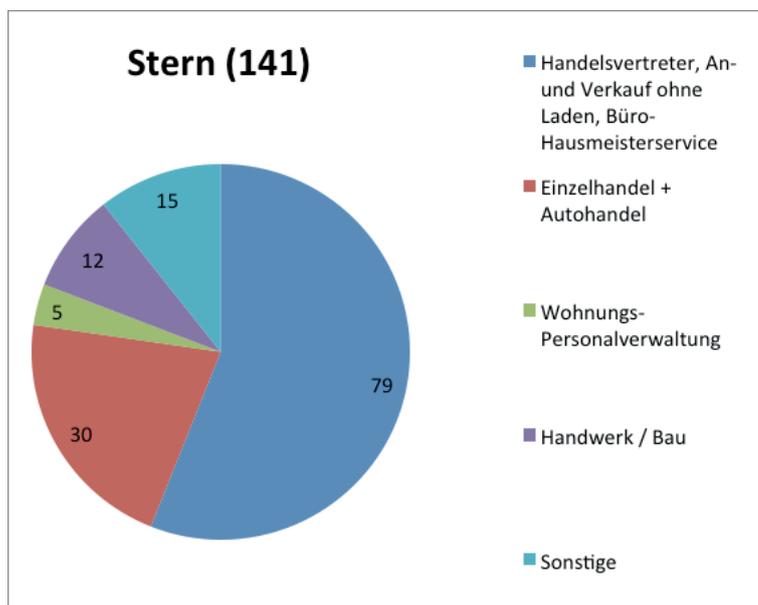


Abb. 5.3 Branchenverteilung Stern

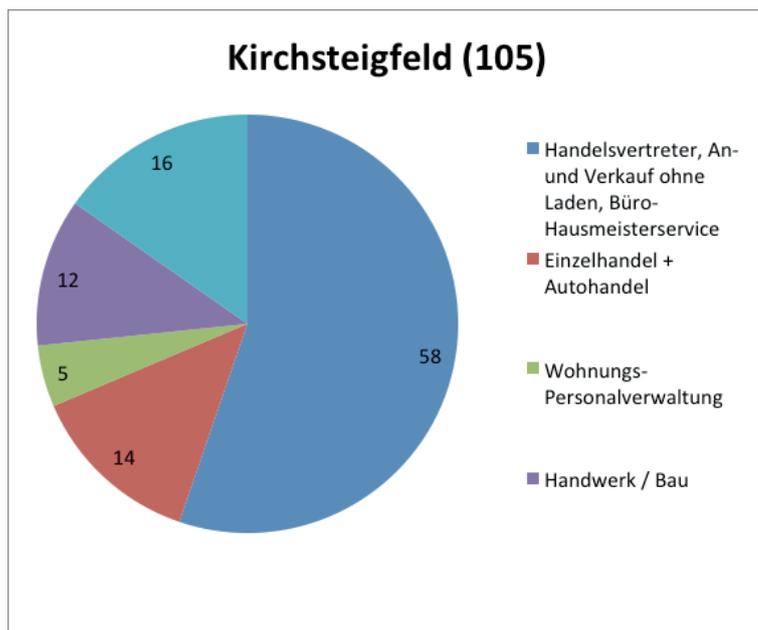


Abb. 5.4 Branchenverteilung Kirchsteigfeld

Aus den Adressangaben der Kategorie *Handelsvertreter* wird ersichtlich, dass diese Unternehmen ganz überwiegend in den reinen Wohngebieten ihren Sitz haben. Es lässt sich also vermuten, dass es sich überwiegend um Kleinunternehmen handelt, die von der heimischen Wohnung aus geführt werden. Das integrierte Entwicklungskonzept führt hierzu aus: „Bei der IHK Potsdam waren 2012 in Drewitz 193 Gewerbebetriebe sowie 43 Handwerksbetriebe gemeldet. Die überwiegende Zahl dieser Betriebe ist im Stadtbild nicht präsent. Es ist zu vermuten, dass es sich zum großen Teil um Selbständige handelt, die mit ihrem Betrieb am Wohnort gemeldet sind.“²¹ Auch die große Zahl von Onlinehändlern lässt eher auf (semi-)professionelle „Ebayer“ schließen als auf regional und lokal aktive Unternehmer.

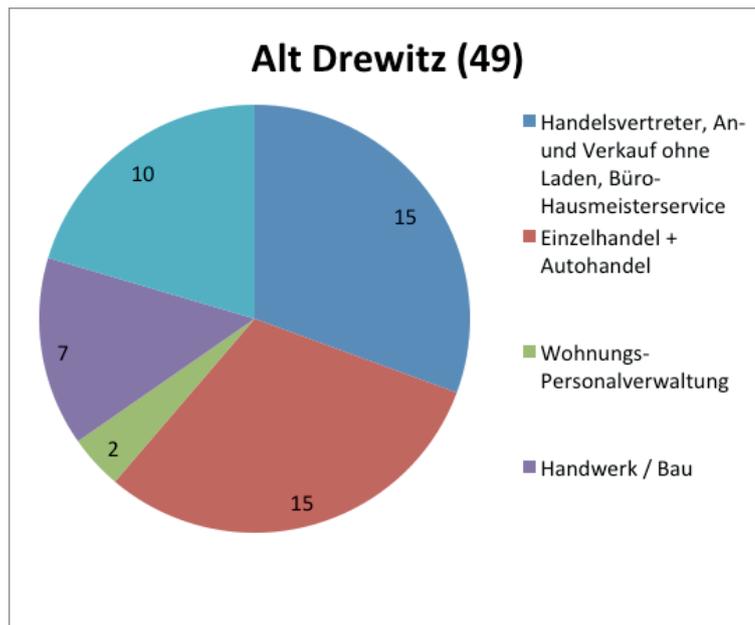


Abb. 5.5 Branchenverteilung Alt-Drewitz

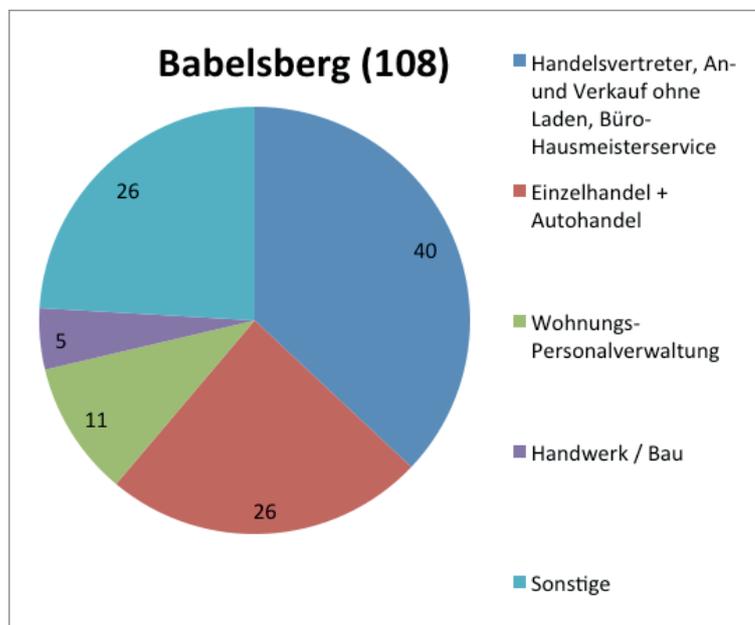


Abb. 5.6 Branchenverteilung Babelsberg

²¹ Integriertes Entwicklungskonzept Soziale Stadt Am Stern / Drewitz, Fortschreibung 2014 – 2018

Das Gebiet *Alt-Drewitz* ähnelt in seiner Zusammensetzung eher dem traditionellen Gebiet *Babelsberg*, wenn auch der Anteil an Handwerksbetrieben im Verhältnis deutlich größer erscheint.

Das Gebiet *Sterncenter* schließlich stellt aufgrund seiner überwiegenden Nutzung durch den Handel (73 von 101 Unternehmen) die bereits oben beschriebene besondere Struktur dar.

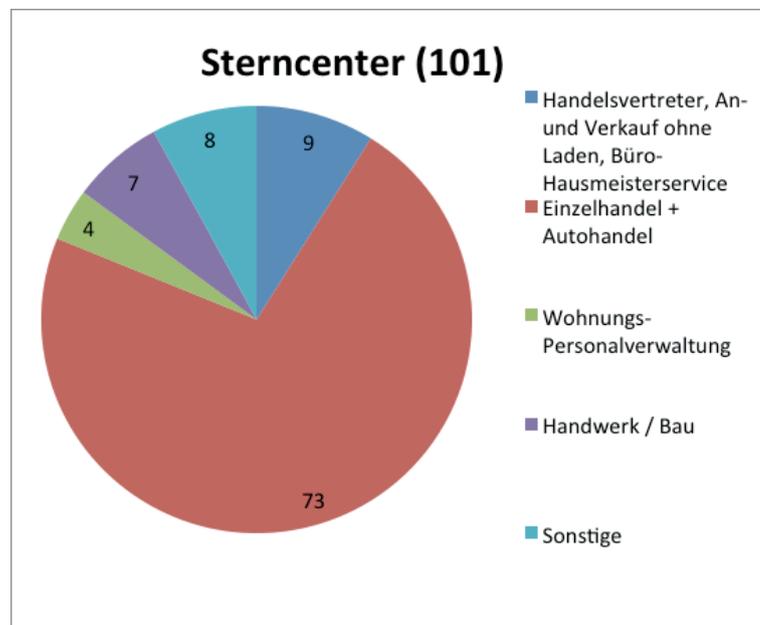


Abb. 5.7 Branchenverteilung Sterncenter

Vereine, Initiativen und öffentliche Einrichtungen

Die Vereine wurden ebenfalls den sieben Stadtgebieten zugeordnet und je nach Relevanz für die Projektziele kategorisiert. Die Kategorien sind:

- Kleingarten-, Garagen- und Sportvereine
- Bildung, Soziales – Arbeitslose
- Politik, Kultur – Jugend
- Schulfördervereine
- 3. Welt
- Religion - Esoterik
- Wissenschaft
- Wirtschaft, Dachverbände
- Gesundheit – Selbsthilfe
- Sonstiges
- Stadteilladen

Von den 117 im Gebiet registrierten Vereinen sind 60 solche, die für das Anliegen der Förderung lokaler Kooperationen eher nicht in Frage kommen, wie die Kleingartenvereine (27), Garagenvereine (10) und Sportvereine (23). Interessant für die Zusammenarbeit könnten die 27 Vereine im Bereich Bildung, Soziales, Politik, Kultur, Wirtschaft sowie der Stadteilladen Kirchsteigfeld sein.

Neben den registrierten Vereinen gibt es eine Reihe von Initiativen und ehrenamtlich Tätigen im Quartier, die perspektivisch ebenfalls in das Netzwerk einbezogen werden können: Sie können unterstützen, Kontakte vermitteln, Ideen weiterverbreiten und sich nicht zuletzt selbst an der Zusammenarbeit beteiligen. Im Projekt WorkIn Potsdam ist diese Zusammenarbeit nicht zustande gekommen. Im Quartier Drewitz befinden sich darüber hinaus folgende Einrichtungen: eine Grundschule, ein Gymnasium, acht Kinder- und Jugendeinrichtungen, zwei Sportplätze, vier Einrichtungen zur Begegnung. Außerdem gibt es eine Seniorenwohnanlage mit Wohneinheiten und Pflegeplätzen und den ehemaligen Projekteladen, der 2013 als *oskar. Das Begegnungszentrum in der Gartenstadt Drewitz* in der Stadtteilschule als offener Treffpunkt für alle Generationen aus dem Stadtteil Drewitz eröffnet wurde.

5.4 Unternehmenskooperationen zur Schaffung und Sicherung von Beschäftigung im Quartier

Ein wesentlicher Bestandteil des Projekts ist der begleitende Aufbau eines Unternehmensnetzwerks. Es dient dazu, perspektivreiche Einsatzunternehmen für die sechswöchigen Praxisphasen der Teilnehmer/innen während der Qualifizierung zu finden und im Anschluss Arbeitsplätze für die Teilnehmer/innen zu schaffen.

Als Vorbild für eine Unternehmenskooperation im Quartier und im regionalen Umfeld zur Sicherung von Arbeitsplätzen dienten im Projekt die sogenannten Arbeitgeberzusammenschlüsse, die eine Kooperation der Unternehmen für die gemeinsame Rekrutierung von Personal und die gemeinsame Qualifizierung und Weiterentwicklung ihres Personals bilden. Dieses Modell begründet dabei nicht nur verbindliche Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen, sondern versetzt sie auch in die Lage, gemeinsam als Akteur auf dem regionalen bzw. lokalen Arbeitsmarkt aktiv zu werden und durch ihre kooperative Personalentwicklung und Rekrutierungsstrategie für die (arbeitssuchenden) Menschen im Quartier Arbeit und Qualifizierung zu organisieren.

Was ist ein Arbeitgeberzusammenschluss?

Erstmals wurden Arbeitgeberzusammenschlüsse in Frankreich als *Groupements d'Employeurs* Mitte der 1980er Jahre als gesetzlich normierte Unternehmenskooperationen eingeführt. In Deutschland gibt es erste Arbeitgeberzusammenschlüsse und Modellprojekte seit 2005.

Ein Arbeitgeberzusammenschluss (AGZ) ist eine Organisation, die von mehreren Unternehmen, aber auch privaten und öffentlichen Arbeitgebern oder Vereinen gegründet und getragen wird, in der Arbeitskräfte angestellt sind, die flexibel in den Mitgliedsunternehmen arbeiten. So können die Betriebe Arbeitskräfte binden, die sie alleine nicht auslasten und finanzieren können. Bei einem AGZ handelt es sich aber nicht um einen Personalpool, auf den die Betriebe bei Bedarf zurückgreifen können, sondern er kombiniert den Bedarf der einzelnen Betriebe an Saison- und Teilzeitstellen in der Regel zu langfristigen Vollzeitarbeitsplätzen. Eine Arbeitskraft wird folglich im AGZ immer erst dann eingestellt, wenn der kombinierte Bedarf einen Arbeitsplatz begründet, denn die Betriebe übernehmen gemeinsam das Beschäftigungsrisiko und müssen die Auslastung der Beschäftigten garantieren. Damit gewinnen die im AGZ organisierten Betriebe die Möglichkeit, Arbeitskräfte zu binden, die sie als Einzelunternehmen nicht dauerhaft sichern könnten. Arbeitskräfte im AGZ sind somit geteilte – wobei wir hier unter geteilt das Arbeitsvermögen und die Kompetenzen der einzelnen Personen verstehen – Arbeitskräfte der Mitgliedsbetriebe. Die Mehrzahl der Mitglieder in AGZ sind in der Regel Klein- und Kleinstunternehmen. Ein AGZ ist ein Unternehmen der Unternehmen, er arbeitet kostendeckend und nicht gewinnorientiert.

Die Aufgabenfelder und das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in AGZ können sehr unterschiedlich sein. Sie reichen von einfachen, angelernten Arbeiten (z.B. Erntehilfe) über spezialisierte Tätigkeiten (z.B. spezielle Schweißtechniken) bis zu hochqualifizierten

Tätigkeiten (z.B. Qualitätsmanagement). Die Einsatzbereiche umfassen saisonale Arbeit, z.B. in der Land- und Forstwirtschaft, der Lebensmittelverarbeitung und dem Tourismus, über wochenweise und Halbtags-Tätigkeiten im Büro oder in der Verwaltung, in der Produktion, Verarbeitung und Logistik oder im Verkauf, bis zu spezifischen und hochflexibel zu organisierenden Einsatzfeldern, z.B. für die Wartung von EDV-Anlagen oder für die Qualitätssicherung. Entscheidend ist die Bereitschaft der Unternehmen, Arbeitskräfte gemeinschaftlich zu beschäftigen, um sowohl für die Beschäftigten, die Unternehmen und die Region einen Mehrwert entstehen zu lassen.

Für die gesamte Organisation ist in der Regel ein AGZ-Management zuständig. Neben seinem Kerngeschäft, der Koordination der Fachkräfteteilung, kann das AGZ-Management für die Mitgliedsunternehmen weitere Dienstleistungen im Bereich des kooperativen Personalmanagements erbringen. Das sind zum Beispiel die Personalverwaltung und Weiterbildung (auch für die Stammebelegschaften) sowie die Rekrutierung von Arbeitnehmer/-innen für die einzelnen Unternehmen.²²

Ein AGZ beruht auf drei Eckpunkten, wie das folgende Schema zeigt:

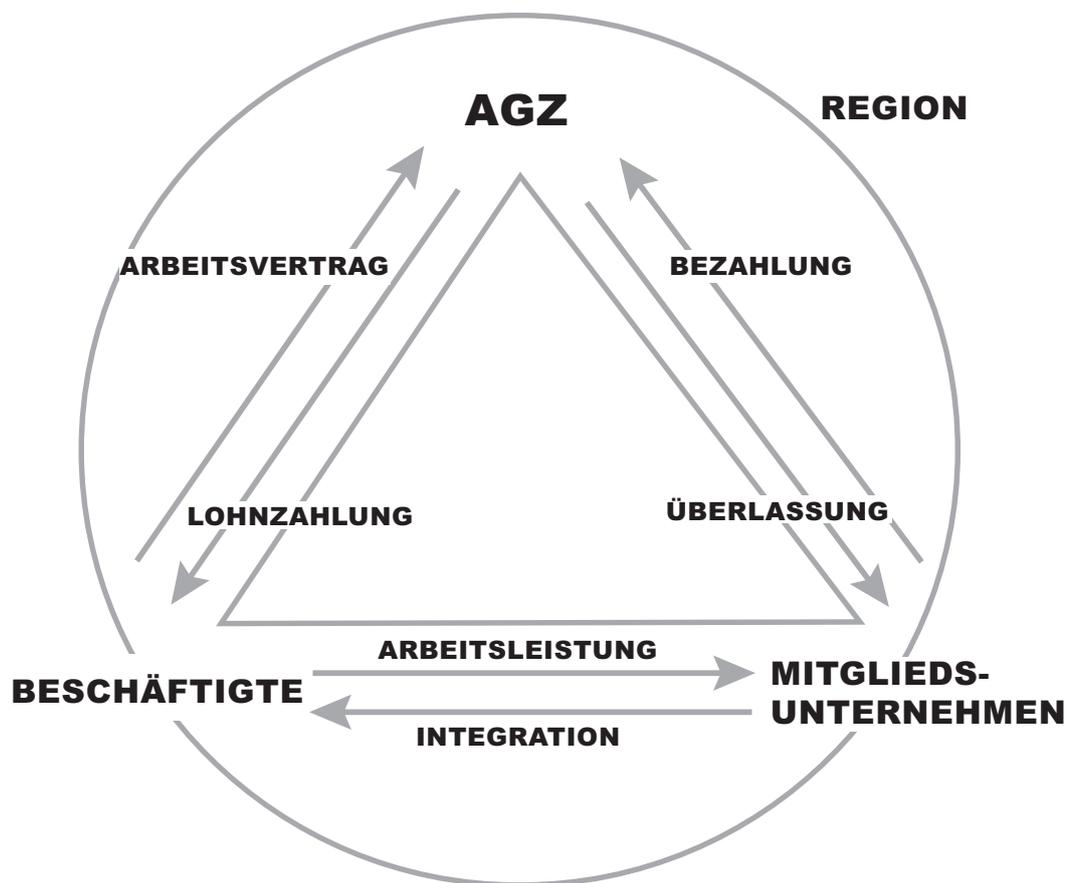


Abb. 5.8 AGZ-Modell

²² vgl. hierzu, Hartmann, T., Wünsche, G. in Uhlmann, Heym (Hrsg.): Fachkräftebindung und Flexibilisierung durch Kooperation, Schriftenreihe ATB 2010

Konstituierende Merkmale von AGZ im Unterschied zu anderen Formen flexibler Arbeit²⁴ sind:

- Die Solidarität und das Prinzip der Gegenseitigkeit unter den Betrieben: Transparenz und Verlässlichkeit sowie eine von den Unternehmen getragene gemeinsame Ethik im Personalmanagement sind zentral für das gute Funktionieren des AGZ.
- Strikte Orientierung an den Bedarfen der Betriebe, d.h. sowohl die Rekrutierung von Beschäftigten als auch die Personalentwicklung im AGZ orientieren sich an den Bedarfen der Unternehmen.
- Die Verantwortung der Betriebe für die Beschäftigten: Die Unternehmen haften gemeinsam für die Löhne und Sozialbeiträge der Beschäftigten sowie für die Steuerschulden des AGZ.
- Keine Profite: eventuelle Überschüsse werden in die Weiterentwicklung des AGZ investiert, meist in Weiterbildung der Beschäftigten.
- Klar definierte Mitgliedschaft: Die Beschäftigten werden ausschließlich in den Mitgliedsbetrieben des AGZ eingesetzt.

Die Leistungen und Verbindlichkeiten in diesem dreiseitigen Verhältnis sind die folgenden:

Zwischen AGZ und Mitgliedsunternehmen sind es

- die Festlegung der Arbeitsstellen,
- die Festlegung von Arbeitsumfang und -zeitraum,
- die Stundenzettel, Rechnungslegung und Auswertung.

Zwischen AGZ und Beschäftigten sind es

- die Einstellung,
- der Arbeitsvertrag,
- die Sanktionierungsmöglichkeit,
- die Planung des Arbeitseinsatzes,
- die Lohnzahlung und
- die Weiterbildung.

Zwischen Beschäftigten und Unternehmen sind es

- die tägliche Organisation des Arbeitseinsatzes,
- die Einarbeitung sowie
- die betriebliche Regelungen und die Arbeitssicherheit.

Der AGZ bildet in diesem Verhältnis also einen dritten Akteur, der die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und ihren Angestellten zum gegenseitigen Vorteil regelt. Die Arbeitgeber eines Arbeitgeberzusammenschlusses haften gegenüber ihren Angestellten. Die finanzielle Solidarität bildet folglich das Kernstück des Modells und bindet alle beteiligten Stakeholder.

Auf dieser Grundlage können AGZ mehrere Funktionen erfüllen:

- die Netzwerkbildung zwischen den Unternehmen,
- die Sicherheit für die Unternehmen (Fachkräftesicherung),
- die Sicherheit für die Beschäftigten (durch unbefristete Arbeitsverträge sowie Aus- und Weiterbildung) und
- das Management eines Teils des lokalen Arbeitsmarktpotentials.

²⁴ vgl. hierzu Wölfling, S., Wünsche, G., Hartmann, T., Arbeitgeberzusammenschlüsse in Brandenburg – ein Beitrag zur Umsetzung des Flexicurity-Ansatzes, Forschungsberichte des MASGF, Potsdam 2007

Die AGZ bedienen also dauerhaften Arbeitskräftebedarf, der zwischen mehreren Unternehmen aufgeteilt wird. Sie sind folglich besonders geeignet, um eine längerfristige Nachfrage der kleinen Unternehmen nach Arbeitskräften auf Teilzeitbasis zu bedienen und erlauben gleichzeitig den großen Unternehmen, ihre Verantwortung in einer sozialen Marktwirtschaft wahrzunehmen.

5.5 Der Aufbau des Unternehmensnetzwerks

Zum Aufbau des Netzwerks sollten sowohl alle ermittelten Daten über die Unternehmen als auch die Prozesse im Quartier auf folgende Fragen hin untersucht werden:

- Welche Prozesse in der Quartiersentwicklung erfordern Kooperationen oder würden mit Kooperationen leichter zu bewerkstelligen sein?
- Welche Arbeitskräftebedarfe ergeben sich daraus bei welchen Unternehmen?
- Welche Unternehmen haben eine regionale Orientierung und könnten von Kooperationen im Quartier einen Nutzen haben?
- Welche Unternehmen haben die notwendige Größe und Stabilität, um Kooperationen sinnvoll ausgestalten zu können?
- Welche Arbeitskräftebedarfe gibt es bei den Unternehmen, die sich durch *geteilte Arbeit* im Sinne eines Arbeitgeberzusammenschlusses sinnvoll regeln lassen?

Schon aus der ersten Analyse der Daten können sich interessante Hinweise ergeben, aufgrund derer Arbeitshypothesen über mögliche und sinnvolle Kooperationsbedarfe entwickelt werden können. Diese müssen sodann in vertiefenden Gesprächen mit einzelnen Unternehmen überprüft und angepasst werden. Natürlich können diese Analysen durch schriftliche Fragebogenaktionen für ausgewählte Unternehmen und Vereine ergänzt werden. Hierbei zeichnet sich bereits ab, welchen Zweck die Unternehmenskooperationen verfolgen, wie z.B. gemeinsame Angebotsentwicklung, gemeinsamer Einkauf bzw. Vermarktung, Personalteilung oder anderes. Einige Beispiele für unterschiedliche Kooperationen sollen mögliche Kooperationsvorteile erläutern.

Für das Quartier sind mit dem Modellprojekt *Gartenstadt Drewitz* weitreichende Sanierungsvorhaben geplant. Neben der energetischen Sanierung der Gebäude steht die Neugestaltung der Grünzüge und der Außenflächen an erster Stelle der durchzuführenden Maßnahmen. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit, auch die Freiflächen zwischen den Gebäuden, die den unterschiedlichen Immobilienunternehmen gehören, nach einheitlichen Qualitätsstandards in Bezug auf die Gestaltung und die Pflege zu bewirtschaften. Es bietet sich an, hierfür Personal zu beschäftigen, das alle Flächen einheitlich sauber hält, pflegt und gestaltet. Die Aufteilung in einzelne Arbeitseinheiten ergäbe sich dann nicht mehr aus den unterschiedlichen Besitz-verhältnissen, sondern ließe sich nach Gesichtspunkten rationeller und fachgerechter Arbeit einheitlich über alle Flächen organisieren. Dies könnte entweder in der Weise geschehen, dass alle Grundstückseigentümer denselben Dienstleister beauftragen oder dadurch, dass ein Zusammenschluss der Eigentümer eigenes Personal beschäftigen würde, dessen Lohnkosten anteilig nach bearbeiteter Fläche oder nach in Anspruch genommener Zeit berechnet würden.

Viele Kindergärten, Schulen und Träger sozialer Einrichtungen brauchen einen Hausmeister, der auch mit den Nutzern der Gebäude sensibel umgehen kann. Für kleine Gebäude oder Einrichtungen ist aber eine Vollzeitkraft häufig allein nicht auslastbar. Durch die Kooperation mehrerer Einrichtungen ließen sich hier Vollzeit-Arbeitsplätze schaffen, möglicherweise sogar mehrere, die mit unterschiedlich qualifizierten Menschen besetzt werden könnten.

Gleiches gilt für Hotels und Gaststätten. Auch sie brauchen Fachkräfte, die ihre Gebäude, insbesondere die Haustechnik, pflegen und unterhalten können. Allerdings können hier die kleineren Hotels in der Regel auch keine Vollzeit-Arbeitskräfte auslasten. Durch die Kooperation mehrerer Gewerbeunternehmen ließen sich auch hier qualifizierte Arbeitsplätze schaffen.

Die Ladenbesitzer einer Einkaufsstraße brauchen für ein paar Stunden in der Woche oder am Tag Unterstützung: eine Buchhalterin, einen Lieferwagenfahrer, eine Reinigungskraft, einen Lageristen etc. Auch diese Arbeitskräfte können gemeinsam für die Einkaufsstraße eingestellt werden und verteilt in mehreren Geschäften arbeiten.

Viele Kleinstunternehmer im Bereich der Hausmeisterdienste (17 Prozent aller Unternehmen im Quartier Drewitz bieten Hausmeisterdienste, Entrümpelungen etc. an!) könnten sowohl bei der Akquisition als auch bei der Gründung eines Material- und Gerätepools und der Erledigung von größeren Aufträgen durch Kooperationen zusätzliche Ressourcen gewinnen.

Aufgrund solcher oder ähnlicher Arbeitshypothesen könnten mit den möglichen Beteiligten und ggf. ihren Verbänden oder anderen Multiplikatoren Gespräche geführt werden: Stimmen die Hypothesen? Wie müsste man sie modifizieren? Gibt es andere Bedarfe, die noch nicht bedacht wurden? Wenn ja, in welchem Umfang könnten Arbeitskräfte geteilt werden? Welche Qualifikationen und Fähigkeiten werden benötigt? Wie verteilt sich die Arbeit auf den Tag oder die Woche? In welchen Entfernungen liegen die beteiligten Unternehmen zueinander? Welche anderen Unternehmen könnten noch angesprochen werden? Welche Form der Kooperation wäre vorstellbar? Mit wem möchte man auf keinen Fall zusammenarbeiten?

Diese Gespräche sind zeitaufwändig und mit viel Informationsarbeit verbunden, bringen jedoch – neben den oft überraschenden Ergebnisse und Anregungen für die erfolgreiche Vorbereitung und den Aufbau eines Unternehmensnetzwerkes – die unerlässlichen Informationen und Kontakte. Sie lassen sich zudem in verschiedener Hinsicht auswerten:

- Eine Übersicht zu den Funktionen und Erwartungen der potentiellen Netzwerkpartner: Pro Unternehmen bzw. Organisation wird definiert, was der praktische Grund für die Bereitschaft zur Kooperation ist, was der Beitrag der Organisation zum Gelingen der Kooperation sein kann, was die spezifischen, für alle nutzbaren Qualitäten im Netzwerk sind (z.B. die Bereitschaft, Bürgschaften zu geben, bestimmte staatliche Anerkennungen oder Erlaubnisse, der Besitz von für alle nutzbaren Maschinen), welchen materiellen und immateriellen Nutzen das jeweilige Unternehmen aus der Kooperation ziehen will.
- Eine Übersicht zu den möglichen gemeinsam zu besetzenden Arbeitsplätzen: Definition der Arbeitsaufgaben und der erforderlichen Qualifikationen, zeitlicher und örtlicher Einsatz.
- Eine Übersicht zu den möglichen Einnahmequellen der Kooperation: Vergütungen für in Anspruch genommene Arbeitskräfte, Vergütungen für erbrachte Dienstleistungen für die Kooperationspartner (z.B. Transporte, Abrechnungen), Vergütungen für Dienstleistungen im Auftrag Dritter (z.B. Pflege von Grünflächen, die nicht zu den Kooperationspartner gehören), Mitgliedsbeiträge und Gesellschaftereinlagen, Spenden, Subventionen z.B. vom JobCenter für die Beschäftigung auf dem Arbeitsmarkt Benachteiligter.

Solche Übersichten sind eine gute und wichtige Grundlage, verbindliche weiterführende Gespräche mit den potentiellen Kooperationspartnern zu führen.

In den hier untersuchten Quartieren finden sich die folgenden Gruppen, die entsprechend der vorherigen Ausführungen nicht nur eine ganze Reihe von Vorteilen für die eigene Organisation sondern auch für das Quartier erzielen könnten. Entsprechend der oben ausgeführten Bestandsaufnahme handelt es sich vor allem um

- die Wohnungswirtschaft einschließlich des Facility-Managements und der Hausbetreuung,
- Träger und Nutzer sozialer Einrichtungen einschließlich der Vereine und Initiativen,
- Einzelhändler und Handwerksbetriebe.

Die Wohnungswirtschaft könnte eine zentrale Rolle in einer Unternehmenskooperation im Quartier übernehmen. Durch den Gebäudebestand lokal gebunden, liegt Immobilieneigentümern an einem gepflegten, sicheren und ansprechenden Umfeld, um in den Immobilien solvente und langjährige Mieter zu halten. Die Immobilienunternehmen sind oft die größten und finanzstärksten Unternehmen im Quartier, die auch aus Gründen der Bestandserhaltung und -entwicklung eine hohe Motivation für eine gute Lebensqualität im Quartier haben sollten. Sie könnten in einer solchen Unternehmenskooperation zur Personalteilung eine stützende Funktion auch für kleine Unternehmen anderer Branchen übernehmen und sie könnten unmittelbar in ihrem Unternehmen dazu beitragen, Beschäftigung zu schaffen. In dem Fall, dass sie den Unterhalt und die Reinigung an externe Dienstleister vergeben haben, könnten sie diese in der Ausschreibung verpflichten, sich an Kooperationen zu beteiligen oder bestimmte Gruppen des Arbeitsmarkts vorrangig zu beschäftigen. Im Projektgebiet Drewitz wurde eine Kooperation zwischen den wichtigsten Immobilienbesitzern für die einheitliche Bewirtschaftung der Freiflächen diskutiert, um gleichmäßig hohe Standards und Pflegeintervalle sicherzustellen. Die Immobilienwirtschaft könnte so ihrer Verantwortung für die Entwicklung stabiler Strukturen gerecht werden. Sie würde durch das im Quartier für die Bewohner/-innen präsente Personal, das auch Ansprechpartner wäre, die Wohnqualität im Quartier erhöhen und damit selbst von der Kooperation profitieren. Wünschenswert ist es, wenn die Immobilienunternehmen des Quartiers die Initiative zur Gründung von Kooperationen ergreifen und andere, kleinere Unternehmen unterstützen. Allerdings sind solche Vorhaben langwierig und im Fall des Projektgebietes immer noch in einem andauernden Entwicklungsprozess.

Träger und Nutzer sozialer Einrichtungen sowie Vereine im Quartier benötigen für den Unterhalt ihrer Gebäude bzw. ihrer Anlagen oft keine Vollzeit-Betreuung und können sich dies auch nicht leisten. Gleichzeitig haben die Gebäude und Anlagen oft kompliziertere technische Anlagen als traditionelle Wohnhäuser, die spezielle Qualifikationen für den sachgerechten Unterhalt verlangen. Durch Kooperationen zwischen mehreren Einrichtungen könnten speziell eingearbeiteten bzw. qualifizierten Menschen ein attraktiver Arbeitsplatz geboten und so langfristig gebunden werden.

In den Gebäuden der Einrichtungen und Vereine gehen viele Bewohner des Quartiers ein und aus. Hier ergibt sich ein wichtiger Multiplikator-Effekt, der für die Anliegen des Projektes genutzt wurde und ebenso wie für ein Unternehmensnetzwerk, die Kooperation und die Kooperationspartner genutzt werden kann.

Einzelhändler und Handwerksbetriebe im Quartier könnten sich an der Kooperation ebenfalls durch die Inanspruchnahme von Arbeitskräften, z.B. Fahrern, Lageristen, Bürokräften oder Haushandwerkern, beteiligen.

5.6 Organisation von Kooperationen und Netzwerken im Quartier

Im Projekt WorkIn Potsdam konnte eine Kerngruppe von Unternehmen und Einrichtungen aufgebaut werden, die sich durch ihr Angebot an Praxisbausteinen direkt an der Qualifizierungsmaßnahme beteiligten, die Arbeitskräfte aus dem Projekt eingestellt haben und die auch nach Projektende weiter im Bereich der Immobilienbetreuung zusammenarbeiten wollen. Dies könnte sowohl in einer verbindlichen Form der Kooperation als AGZ oder auch als informelleres Netzwerk mit jedoch klaren Spielregeln geschehen. Schließlich sollte schon zu Beginn ein Arbeitsplan aufgestellt werden, auch wenn es sich zunächst um eine eher weniger enge Kooperation bzw. um ein informelleres Netzwerk handelt.

Im Folgenden werden deshalb die Grundlagen der Organisation sowohl von Kooperationen als auch von Netzwerken beschrieben. Das Kennzeichen für beide Formen sind strukturierte, relativ stabile Beziehungen zwischen den Partnern, die jedoch für sich weiterhin ein hohes Maß an Autonomie bewahren. Die Grundlage für die Bildung von Netzwerken und

Kooperationen sind gemeinsame Interessen und Ziele, für die die Partner kontinuierlich zusammenarbeiten. Ein weiteres zentrales Element ist Vertrauen, das zunächst als Vorschuss in die Zusammenarbeit gegeben wird und sich später aufgrund gemeinsamer Erfahrungen verstärkt und im Netzwerk in Form gegenseitiger Achtung und Anerkennung bewahrt wird. Ein Netzwerk bildet einen fruchtbaren Nährboden für das Entstehen von Kooperationen, die zum Erreichen ihrer gemeinsamen Ziele stärker formalisiert sind.²⁵ Netzwerke werden vor allem von kleinen und mittleren Unternehmen gebildet, um Synergien in Bereichen zu generieren, für die das einzelne Unternehmen meist nur wenig Kompetenzen und Ressourcen hat. So entstehen Netzwerke in den Bereichen Einkauf und Vermarktung oder Entwicklung und Innovation. Kooperationen werden meist gebildet, um für die Erledigung komplexer Aufgaben die Kompetenzen und Ressourcen mehrerer Unternehmen zu verbinden, auch um im Wettbewerb mit größeren Unternehmen mithalten zu können.

Allerdings haben Unternehmen und andere Arbeitgeber nur wenig Erfahrung, in Netzwerken oder Kooperationen zur gemeinsamen Fachkräftesicherung zusammenzuarbeiten. Erst in den letzten Jahren und oft im Rahmen von Förderprogrammen sind dazu erste Ansätze entstanden bzw. haben sich bestehende Netzwerke zu „Fachkräftenetzwerken“ weiterentwickelt. Im Vordergrund stehen dabei das gemeinsame Fachkräftemarketing, Personalrekrutierung und insbesondere die Aus- und Weiterbildung in Verbänden.²⁶

Das Modell der AGZ eröffnet damit ein Feld der Zusammenarbeit, das für die meisten deutschen Unternehmen Neuland ist. Kleinere Unternehmen suchen in solchen AGZ Stärkung und Unterstützung im Wettbewerb um gute Fachkräfte und sie profitieren von der Stärkung der Region als Lebens- und Arbeitsort. Wenn größere Unternehmen Mitglied in einem AGZ werden, dann um die Region wirtschaftlich zu stärken, kleinere Unternehmen zu stützen und um Fachkräfte zu halten und zu entwickeln, um so insgesamt das Arbeitsvermögen einer Region zu stärken. Mit seiner Arbeit trägt der AGZ mit dazu bei, die Region als attraktiven Arbeitsort zu gestalten, er erhöht damit auch die Bindung vieler Menschen an die Region. Insofern versteht sich ein AGZ durchaus als Akteur und Instrument der regionalen Entwicklung und insbesondere eines regionalen Fachkräftemanagements.

Wenn es gelingt, eine Reihe von tragenden Unternehmen für die Kooperation zu gewinnen, sollten zunächst kurz- und langfristige Entwicklungsziele und die gewünschte Verbindlichkeit der Kooperation festgelegt werden. Davon hängt ab, welche Form die Kooperation braucht. Reicht ein informeller Zusammenschluss? Sollen verbindliche Verhältnisse zwischen den Partnern festgeschrieben werden? Ist es sinnvoll, sich hierzu einer gesellschaftsrechtlich definierten Form zu bedienen oder reichen einfache Absprachen, Verträge, Geschäftsordnungen und Satzungen?

Für den Fall, dass die Kooperation Arbeitskräfte beschäftigt oder gewährleistungspflichtige Dienstleistungen erbringt, sollte eine verbindliche Form gefunden werden. Deswegen werden anschließend die möglichen Rechtsformen tabellarisch gegenübergestellt. In anderen Fällen ist eine solche Gründung dem gemeinsamen Ziel unangemessen und zu kompliziert. Hier kann es jedoch nützlich sein, Absprachen über die wichtigsten Punkte des Umgangs miteinander zu treffen, wie sie unter dem Stichwort *Spielregeln* beschrieben werden.

Mögliche Rechtsformen von Kooperationen

Jede Kooperation, die auf Dauer angelegt ist und eigene wirtschaftliche Zwecke verfolgt, sollte sich eine Rechtsform geben, die sowohl nach innen den Zweck der Kooperation widerspiegelt und der Größe und Struktur der Mitglieder gerecht wird, als auch nach außen verbindliche und verlässliche Beziehungen gewährleistet. Hierfür können unterschiedliche Gesellschaftsformen in Frage kommen, die jeweils ihre Vor- und Nachteile haben. So

²⁵ Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung mbH (GIB NRW) (Hrsg.) Hartmann, T. und Wölfling, S. Arbeitgeberzusammenschlüsse in Deutschland – Umsetzung und Diskussionsstand, GIB Arbeitspapiere Nr. 45

²⁶ siehe dazu BMVBS: Regionale Qualifizierungsinitiative in Ostdeutschland, 2009

beinhaltet z.B. eine GmbH in sich die Haftungsbeschränkung, der Ein- und Austritt von Mitgliedern ist jedoch relativ schwerfällig zu bewerkstelligen. Ein Verein hat wenig Spielräume für wirtschaftliche Tätigkeiten, ist jedoch sehr flexibel. Die folgende Tabelle, die vom Deutschen Genossenschaftsverband²⁷ erstellt wurde, gibt einen ersten Überblick:

Kriterium	Eingetragene Genossenschaft (eG)	Eingetragener Verein (eV)	GmbH
Zweck	Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft der Mitglieder oder deren sozialen oder kulturellen Belange mittels gemeinschaftlichen Geschäftsbetriebs	jeder, aber grundsätzlich kein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	Kapitalgesellschaft zur Erreichung jedes gesetzlich zulässigen Zweckes
Mindestmitgliederzahl	mind. 3 Mitglieder	mind. 7 Mitglieder	mind. 1 Gesellschafter
Gesellschaftsvertrag / Satzung	Satzung	Satzung	Gesellschaftsvertrag
Gründungs-/Notarkosten	keine Beurkundung notwendig, Gründungsprüfung	keine Beurkundung notwendig	notarielle Beurkundung des Gesellschaftsvertrages
Entstehung	Eintragung im Genossenschafts-register	Eintragung in das Vereinsregister	Eintragung im Handelsregister
Rechtsfähigkeit	rechtsfähig, juristische Person	als juristische Person rechtsfähig	rechtsfähig, juristische Person
Kapital	kein festes Kapital	kein festes Kapital	festes Stammkapital von mind. 25.000 Euro
	jedes Mitglied hat einen Geschäftsanteil zu zeichnen, auf den Einzahlungen geleistet werden müssen		Mindesteinzahlung auf jede Stammeinlage von 25%, mind. EUR 10.000 festes Stammkapital, Mindesteinzahlung 25%, insges. jedoch mind. EUR 5.000
	kein Mindestbetrag für den Geschäftsanteil	Mitgliederbeiträge kraft Satzung	Mindeststammeinlage 100 Euro
Gesellschaftsvermögen	eigenes Vermögen der Gesellschaft als juristische Person	eigenes Vermögen der Gesellschaft als juristische Person	eigenes Vermögen der Gesellschaft als juristische Person
Gesellschafterwechsel	keine geschlossene Mitgliederzahl, Ein- und Austritt möglich		
	Eintritt mit Zustimmung der eG	Eintritt mit Zustimmung des eV	
	Kündigung der Mitgliedschaft zum Ende eines Geschäftsjahres unter Einhaltung einer Frist	Kündigung unter Einhaltung der in der Satzung enthaltenen Frist	keine Kündigung möglich
	Beendigung der Mitgliedschaft durch Übertragung des Geschäftsguthabens, auch Teilübertragungen möglich		Geschäftsanteile sind veräußerlich und vererblich, notarielle Beurkundung
Auseinandersetzung	Anspruch des ausgeschiedenen Mitglieds auf Rückzahlung der Einlage (Geschäftsguthaben)	kein Anspruch gegenüber dem eV	kein Anspruch gegenüber der GmbH
Haftung	Vermögen der Genossenschaft haftet den Gläubigern	nur das Vereinsvermögen	Vermögen der Gesellschaft haftet den Gläubigern
	für den Insolvenzfall Nachschusspflicht der Mitglieder in der Satzung regelbar		Nachschusspflicht der Gesellschafter im Gesellschaftsvertrag regelbar

²⁷ Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. (DGRV) Genossenschaften gründen – von der Idee zur eG – Score Card Rechtsform, 2006

gesetzlich vorgesehene Organe	Vorstand (mind. 2 Personen), Aufsichtsrat (mind. 3 Pers.), Generalversammlung; für eG mit nicht mehr als 20 Mitgliedern: Vorstand (1 Pers.) Aufsichtsrat fakultativ	Vorstand, Mitgliederversammlung	Geschäftsführer und Gesellschafter-versammlung, Aufsichtsrat fakultativ
Beschlussfassung der Gesellschafter	jedes Mitglied hat eine Stimme, Beschlussfassung in der Generalversammlung, grundsätzlich genügt einfache Stimmenmehrheit. Bei Unternehmergenossenschaften kann einem Mitglied bis zu 10 % der anwesenden Stimmen eingeräumt werden	jedes Mitglied hat eine Stimme, grundsätzlich genügt einfache Stimmenmehrheit, abweichende Regelungen möglich	Ausübung des Stimmrechts nach Geschäftsanteilen, grundsätzlich Beschlussfassung der Gesellschafterversammlung, üblich sind Mehrheitsbeschlüsse
Rücklagen	gesetzliche Rücklage zur Deckung von Bilanzverlusten erforderlich, sonstige Ergebnisrücklagen möglich, Satzung regelt Mindestdotierung	möglich	Rücklage für eigene Anteile erforderlich, hingegen keine gesetzliche Rücklage, sonstige Gewinnrücklagen möglich, Gesellschaftsvertrag regelt Mindestdotierung
Gewinn- und Verlustverteilung	Gewinnverteilungsbeschluss der Generalversammlung	grundsätzlich nicht vorgesehen	Gewinnverteilungsbeschluss der Gesellschafter-versammlung
	Verteilung an die Mitglieder nach Dotierung der Rücklagen nach dem Verhältnis ihrer auf den Geschäftsanteil geleisteten Einzahlungen		Verteilung nach Dotierung der Rücklagen entsprechend der Höhe der Geschäftsanteile, abweichende Regelungen möglich
Auflösung und Beendigung	Auflösung durch Beschluss der Generalversammlung oder Zeitablauf	im Grundsatz wie eG	Gesellschaft endet durch Zeitablauf, Gesellschafterbeschluss, gerichtliches Urteil

Tab. 5.1 Übersicht Rechtsformen von Kooperationen

Spielregeln innerhalb der Kooperation

Neben der gesellschaftsrechtlichen Form sollten die Spielregeln der Kooperation in einer Geschäftsordnung festgelegt werden. Diese Geschäftsordnung sollte erfahrungsgemäß enthalten:

Eine Präambel, welche die allgemeinen Grundlagen der Zusammenarbeit benennt.

Zum Beispiel auf der Grundlage

- *der Entwicklung des Quartiers*
- *gegenseitigen Respekts, gleichen Stimmrechts für alle, unabhängig von der Höhe der Anteile bzw. der Beteiligung an der Kooperation*

Was ist das Ziel der Kooperation?

Zum Beispiel die

- *Schaffung von Vollzeit Arbeitsplätzen für die Beschäftigten*
- *Fachkräftesicherung*
- *Kompetenzentwicklung der Beschäftigten*

Wie hoch sind die finanziellen Beiträge der Partner?

Zum Beispiel die Höhe der

- *Jahresbeiträge*
- *Entgelte für Leistungen*
- *Kautionen bzw. Sicherheiten*

Welche Pflichten hat ein Mitglied?

Zum Beispiel bezüglich

- *der partiellen Offenlegung seiner finanziellen Verhältnisse*
- *der Offenlegung der Bedarfe, die die Kooperation befriedigen soll*
- *einer fairen Kooperation auch mit Konkurrenten*
- *der fristgerechte Zahlung*
- *der Haftung eines Mitglieds für die Verbindlichkeiten der Kooperation (bzw. Haftungsausschluss)*

Welche Rechte hat ein Mitglied?

Zum Beispiel bezüglich

- *der uneingeschränkten Inanspruchnahme der Leistungen der Kooperation*
- *eines Vetos bei der Aufnahme neuer Mitglieder*
- *der Mitbestimmungsrechte über Leistungserbringung und Leistungsentwicklung sowie über die Kostenstruktur*
- *der Einsetzen und Abberufen der Geschäftsführung*
- *der Mitbestimmung bei der Einstellung von Personal*

Verfahren beim Austritt eines Mitglieds

Zum Beispiel über

- *Kündigungsfristen*
- *Rückerstattung von für das Unternehmen erbrachten Leistungen der Kooperation*
- *Auszahlung der Geschäftsanteile*

Es liegt also in der Hand der beteiligten Unternehmen selbst zu entscheiden, welches Geschäftsmodell ihren Bedarfen am ehesten entspricht und mit welchen Mitteln sie ihre Kooperation ausstatten wollen, damit sie ihre Funktionen zur Zufriedenheit erfüllen kann.

Der Unternehmensplan

Die Gründung einer Unternehmenskooperation sollte genauso gründlich wie die Gründung eines neuen Unternehmens angegangen werden, wenn sie Bestand haben soll. Daher sollte man sich auch für Unternehmenskooperationen die üblicherweise etwa 3-5 Jahre Anlaufzeit nehmen, die es braucht, bis das neue Unternehmen wirtschaftlich arbeitet. Aber auch für informellere Netzwerke lohnt es, einen Unternehmensplan aufzustellen.

Ein Unternehmensplan fasst Geschäftskonzept und Kostenkalkulation zusammen.

Das Geschäftskonzept enthält Angaben zur Idee der Kooperation und zum Nutzen für seine Mitglieder, zur Mitglieder-, Organisations- und Managementstruktur, zu Satzungen und Verträgen sowie eine Risikoabschätzung und Kalkulationen zur wirtschaftlichen Planung der ersten fünf Jahre. Einen Großteil der erforderlichen Aussagen zur *Marktsituation*, d. h. zu dem Bedarf der Unternehmen, zur Situation auf dem Arbeitsmarkt in der Region und zu den Aussichten der Erweiterung der Aktivitäten, wurden bereits in der „Regionalen Unternehmensanalyse“ ermittelt.

Die Kostenkalkulationen umfassen

- *Planungen, Gewinn- und Verlustrechnungen für die ersten fünf Jahre,*
- *die Kalkulation der Kosten,*
- *Liquiditäts- und Break-Even-Berechnungen,*
- *Investitionsplanungen.*

5.7 Nachhaltigkeit des Netzwerks

Auf die Dauer tragfähig kann ein Unternehmensnetzwerk nur sein, wenn es von den wichtigsten Akteuren im Quartier akzeptiert und unterstützt wird. Ein Netzwerk gegen die lokalen Player aufbauen zu wollen, schafft Konkurrenz und unproduktive Reibungsverluste und wird auf die Dauer nicht tragfähig sein. Wichtiger jedoch ist der direkte und indirekte wirtschaftliche Nutzen des Netzwerks für seine Mitglieder, sei es durch unmittelbare Einnahmesteigerungen oder Kostensenkungen oder durch indirekte Vorteile wie die Senkung der Fluktuation bei den Arbeitskräften, die auch zu Buche schlagen. Jedes Netzwerk braucht Investitionen an Zeit und Geld seiner Mitglieder, wenn es auf die Dauer bestehen soll. Deswegen muss der Nutzen, den das Netzwerk für die jeweiligen Mitglieder einbringt, größer sein als der Aufwand, den es erfordert. Nur dann wird das Netzwerk auf Dauer existieren, wenn es nicht von Förderungen, die naturgemäß zeitlich begrenzt sind, abhängen will. Ein Netzwerk zur Personalteilung, wie es in diesem Kapitel beschrieben wurde, bringt in der Regel einen deutlichen, auch finanziell bezifferbaren Nutzen für seine Mitglieder mit sich, wie die Praxis der AGZ in Frankreich zeigt. Jedoch ist dies eine der anspruchsvollsten Aufgaben, sowohl für zeitlich befristete Projekte wie auch für die beteiligten Unternehmen. Auch weniger formalisierte Kooperationen, wie sie im Projekt WorkIn Potsdam entstanden sind, können einen Nukleus für die Zusammenarbeit abgeben, der auf lange Sicht wirksam ist. Allein das Anliegen des Projekts, mit den Unternehmen über Zusammenarbeit im Quartier und über Zusammenarbeit im Bereich der Pflege und des Unterhalts von Gebäuden und Freiflächen nachzudenken, hat bereits positive Effekte für die lokalen Unternehmen mit sich gebracht. Das zeigt sich auch im festen Willen der beteiligten Mitglieder des Beirats über eine fortgesetzte Kooperation nachzudenken und insbesondere an der weiteren Entwicklung des neuen Berufsbildes zur Immobilienbetreuung mitzuwirken.