

Bizer, Kilian (Ed.); Thomä, Jörg (Ed.)

Book

Fachkräftesicherung im Handwerk

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 90

Provided in Cooperation with:

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)

Suggested Citation: Bizer, Kilian (Ed.); Thomä, Jörg (Ed.) (2013) : Fachkräftesicherung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 90, ISBN 978-3-86944-097-2, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/191881>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Kilian Bizer und Jörg Thomä (Hrsg.)

**Fachkräftesicherung
im Handwerk**

90

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand
und Handwerk an der Universität Göttingen



Kilian Bizer und Jörg Thomä (Hrsg.)

Fachkräftesicherung im Handwerk

GÖTTINGER HANDWERKSWIRTSCHAFTLICHE STUDIEN

Herausgegeben von Prof. Dr. Kilian Bizer

BAND 90

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2013

Fachkräftesicherung im Handwerk

Mit Beiträgen von

J. Thomä, K. Bizer, J. M. Stetter, A. Baumann, B. Ester, A. Ihm, M. Koczor, D. Krieg,
K. Mangold, M. Glasl, M. Wolf, K. Haverkamp, D. Buschfeld, R. R. Rehbold,
S. Rotthege, D. Franke

Gedruckt als Veröffentlichung
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk
an der Universität Göttingen
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



sowie den
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de>

abrufbar.

ISBN 978-3-86944-097-2

Alle Rechte vorbehalten

Mecke Druck und Verlag • Christian-Blank-Straße 3 • 37115 Duderstadt

Tel. 05527-98 19 22 • Fax 05527-98 19 39

eMail: verlag@meckedruck.de

Internet: www.meckedruck.de/ifh

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag • 37115 Duderstadt

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Jörg Thomä und Kilian Bizer Zur Fachkräfteversorgung des Handwerks – Problemaufriss und Darstellung der Einzelbeiträge	1
Julia Maxi Stetter, Anja Baumann, Birgit Ester, Andreas Ihm, Martin Koczor, Dana Krieg, Kristina Mangold Fachkräftesicherung im Handwerk – Hintergrund und Überblick	13
Markus Glasl und Maximilian Wolf Fachkräftebindung im Handwerk – Empirische Erkenntnisse zur Entscheidung von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk	61
Katarzyna Haverkamp Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der Fachkräftesicherung für das Handwerk?	107
Detlef Buschfeld, Rolf R. Rehbold, Susanne Rotthege Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk: Von der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte bis zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer	127
Daniela Franke Die Rolle der überbetrieblichen beruflichen Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks bei der Deckung des Fachkräftebedarfs	165

Jörg Thomä und Kilian Bizer*

Zur Fachkräfteversorgung des Handwerks
– Problemaufriss und Darstellung der Einzelbeiträge

* *Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk (ifh) an der Universität Göttingen*

Gliederung

1.	Fachkräfteversorgung als handwerksspezifische Herausforderung?	3
2.	Gründe für die schwierige Situation der Handwerksbetriebe	5
3.	Fachkräftesicherung im Handwerk: Die Einzelbeiträge im Überblick	9
4.	Literatur	12

1. Fachkräfteversorgung als handwerksspezifische Herausforderung?

Im Rahmen der aktuellen öffentlichen Diskussion zur Lage am deutschen Arbeitsmarkt nimmt die Wahrnehmung eines bestehenden „Fachkräftemangels“ eine wichtige Stellung ein. Den Hintergrund hierfür bilden gestiegene Qualifikationsanforderungen an Beschäftigte und die Verknappung bzw. die Alterung des verfügbaren Arbeitskräfteangebots im Zuge des demografischen Wandels. Die These von einem allgemeinen Fachkräftemangel in Deutschland – im Sinne eines generellen und dauerhaften Überhangs der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften – lässt sich jedoch derzeit mit Zahlen kaum belegen. Auch in Zukunft ist das Eintreten eines solchen Negativszenarios in diesem Umfang kaum realistisch. Gleichwohl kommt es bereits heute je nach Beruf, nachgefragter Qualifikation oder Region zu erheblichen Engpässen bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal. Durch den demografisch bedingten Rückgang des künftigen Erwerbspersonenpotenzials und vor allem im Falle eines Ausbleibens von rechtzeitigen Anpassungsreaktionen, die auf eine bessere Mobilisierung inländischer Potenziale und eine stärkere Zuwanderung von ausländischen Fachkräften zielen, dürfte diese Situation noch deutlich an Brisanz gewinnen.²

Ein volkswirtschaftlich wichtiger Wirtschaftsbereich, aus dessen Perspektive sich die Frage nach geeigneten Strategien zur Deckung des Nachwuchs- und Fachkräftebedarfs besonders stellt, ist das Handwerk.³ Denn gerade die dortigen Betriebe sind von den zunehmenden Rekrutierungsschwierigkeiten am Arbeitsmarkt betroffen. Gut deutlich wird dies anhand von Ergebnissen des BIBB-Qualifizierungspanels 2011. Hierbei handelt es sich um eine repräsentative Erhebung unter 2.000 Betrieben in Deutschland, die im Frühjahr 2011 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) in Zusammenarbeit mit TNS Infratest Sozialforschung durchgeführt wurde.⁴ Auf dieser Grundlage kann anhand der folgenden beiden Indikatoren untersucht werden, welche Betriebe derzeit eher mit Problemen zu kämpfen haben, ihre Ausbildungsstellen zu besetzen oder ausgebildete Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt zu rekrutieren: der Anteil an Betrieben mit unbesetzten Ausbildungsstellen und der Anteil an Betrieben mit unbesetzten Arbeitsstellen.

Nach den Ergebnissen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes (Variante 1-W1) geht – bezogen auf das Jahr 2009 – die Altersgruppe der 16- bis unter 20-Jährigen in Deutschland bis 2025 voraussichtlich um rund 22 % zurück. Diese demografische Entwicklung bedeutet, dass

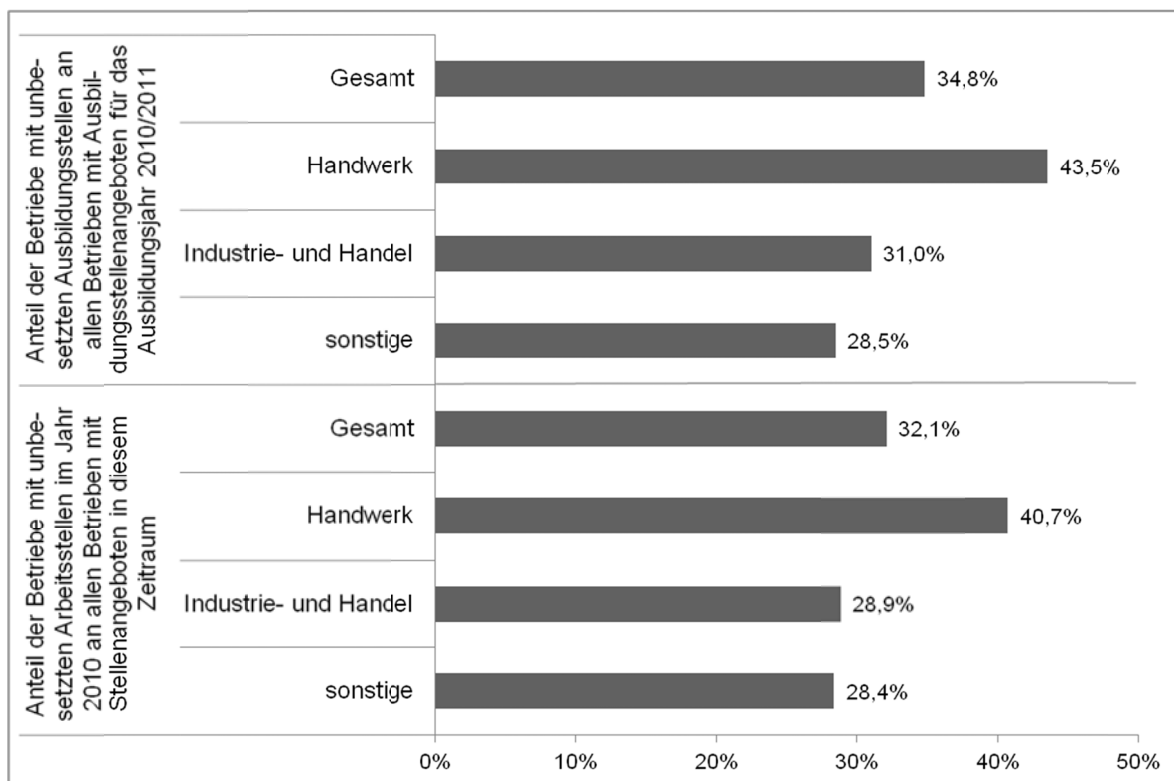
² Vgl. IAB-Autorengruppe (2012), S. 207ff.

³ Vgl. Bizer, K. und Müller, K. (2010), S. 42ff.

⁴ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2012), S. 204.

die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen im dualen System aufgrund rückläufiger Schulabgängerzahlen stark sinken wird. Etwa seit dem Jahr 2008 spüren dies die ausbildenden Betriebe in Deutschland in Form von zunehmenden Engpässen am Ausbildungsstellenmarkt. Die entsprechende Relation zwischen dem Angebot und der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen hat sich dabei zwischen 2009 und 2011 besonders deutlich im Handwerk verschoben, was auf erschwerte Bedingungen speziell für die handwerkliche Nachwuchsgewinnung deutet.⁵ Eben dies kommt durch Abb. 1 klar zum Ausdruck. Denn von den Handwerksbetrieben mit Ausbildungsstellenangeboten für das Ausbildungsjahr 2010/2011 konnten demnach 43,5 % ihre Ausbildungsplätze teilweise oder vollständig nicht besetzen. Im Ausbildungsbereich „Industrie und Handel“ lag dieser Anteil mit knapp einem Drittel (31,0 %) deutlich niedriger.

Abb. 1: Zur Lage am Ausbildungsstellen- und Arbeitsmarkt 2010/2011, insgesamt und differenziert nach Ausbildungsbereichen



ifh Göttingen

Quelle: Bundesinstitut für Berufsbildung (2012), S. 207 und S. 209

Eine alternative Rekrutierungsstrategie im Vergleich zur Übernahme von ehemaligen Auszubildenden ist die Besetzung von offenen Stellen mit betriebsfremdem Personal. Diese Fachkräftegewinnungsmöglichkeit eignet sich für einen Betrieb

⁵ Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 107f und S. 280.

umso mehr, je vorteilhafter die eigene Position im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte ist. Umgekehrt bedeutet dies wiederum, dass die Quantität und Qualität des extern verfügbaren Arbeitskräfteangebots eine entscheidende Einflussgröße der betrieblichen Folgekosten eines Verzichts auf eigene Ausbildungsaktivitäten ist. Diese äußern sich z.B. durch konkrete Störungen im Betriebsablauf, wenn in Folge von unbesetzt gebliebenen Arbeitsstellen auf wichtige Kundenaufträge verzichtet werden muss oder diese erst mit Verzögerung durchgeführt werden können. Die BIBB-Kosten- und Nutzenerhebung 2007 zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass insbesondere Ausbildungsbetriebe aus dem Handwerk es als schwierig erachten, auf dem externen Arbeitsmarkt eine ausreichende Zahl von qualifizierten Arbeitskräften für sich zu gewinnen. Ein überdurchschnittlich großer Anteil der Befragten aus dem Handwerk schätzte z.B. die betriebliche Einsatzfähigkeit der potenziell verfügbaren Arbeitskräfte als schlecht oder sogar sehr schlecht ein.⁶ Diese schwierige Arbeitsmarktposition des Handwerks spiegelt sich ebenfalls anhand von Abb. 1 wider. Demnach konnten im Jahr 2010 rund 41 % der Handwerksbetriebe kein oder nicht ausreichend qualifiziertes Personal zur Besetzung von offenen Stellen finden. In Industrie und Handel lag dieser Anteil mit knapp 29 % wesentlich niedriger.

2. Gründe für die schwierige Situation der Handwerksbetriebe

Der Umstand, dass die Nachwuchs- und Fachkräftegewinnung vor allem für das Handwerk eine zentrale Herausforderung darstellt, kann auf ein ungünstiges Zusammenspiel einer eher schwachen Stellung der Handwerksbetriebe am Ausbildungsstellen- und Arbeitsmarkt auf der einen Seite und eines im Zuge des demografischen Wandels wachsenden personalseitigen Problemdrucks auf der anderen Seite zurückgeführt werden.⁷ Insofern lässt sich eine Gemengelage von verschiedenen Ursachen für die problematische Fachkräftelage des Handwerks anführen.

Zunächst ist die überdurchschnittlich hohe Konzentration des Handwerks auf die eigene Ausbildungsleistung zum Zwecke der Fachkräfterekrutierung zu nennen. Dies führt seit jeher dazu, dass sich demografische Veränderungen aus Sicht des Handwerks besonders deutlich in der Versorgungslage am Ausbildungsstellenmarkt niederschlagen.⁸ Aktuell ist dies wieder sehr gut zu beobachten. Denn der demografische Wandel hat zwar bisher den gesamten Umfang des verfügbaren Arbeitskräfteangebots in Deutschland noch nicht spürbar reduziert. Wie im vorangegangenen Abschnitt gezeigt, hat er aber bereits merkliche Anzeichen in Form

⁶ Vgl. Schönfeld, G. u. a. (2010), S. 131ff.

⁷ Vgl. Mendius, H. (2003), S. 124ff.

⁸ Vgl. ebd., S. 126f.

eines Rückgangs der Nachfrage nach Ausbildungsplätzen hinterlassen; eine Tatsache, von der gerade Ausbildungsbetriebe aus dem Handwerk betroffen sind.⁹ Die hohe Selbstrekrutierungsquote des Handwerks dürfte daher dazu beitragen, dass seine Betriebe die Folgen des demografischen Wandels auf der Personalseite tendenziell früher spüren als Betriebe aus anderen Wirtschaftsbereichen.

Darüber hinaus haben die Schwierigkeiten im handwerklichen Nachwuchsbereich eine quantitative und eine qualitative Dimension. Ein überdurchschnittlich großer Anteil der Auszubildenden im Handwerk verfügt maximal über einen Hauptschulabschluss. Im Jahr 2010 waren dies 53,5 %; weitere 4,2 % der handwerklichen Ausbildungsanfänger hatten sogar noch nicht einmal diesen Abschluss. Im Ausbildungsbereich „Industrie und Handel“ beliefen sich diese beiden Anteile im gleichen Jahr nur auf 25,7 % bzw. 2,5 %. Entsprechend ist dort der Anteil der Auszubildenden mit Realschulabschluss oder mit einer Studienberechtigung deutlich höher als im Handwerk.¹⁰ Die vorliegenden Vorausberechnungen zum langfristigen Rückgang der Schulabgänger machen in diesem Zusammenhang wiederum deutlich, dass insbesondere die Zahl der Hauptschulabsolventen im Zuge des demografischen Wandels sinken wird.¹¹ Dies bedeutet somit für das Handwerk, dass sich die Hauptrekrutierungsquelle für die Ausbildung des eigenen Fachkräftenachwuchses in Zukunft überdurchschnittlich stark verkleinert. Angesichts dessen stehen Handwerksbetriebe im Falle der Nachwuchsgewinnung vor erheblichen Herausforderungen.

In qualitativer Hinsicht ist ferner von Bedeutung, dass durch den gesellschaftlichen und technologischen Wandel auch im Handwerk die Dynamik der Qualifikationsanforderungen zugenommen hat. Eine Untersuchung des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk (ifh Göttingen) konnte diesbezüglich auf Grundlage der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2006 aufzeigen, dass sich die Tätigkeitsspektren im Handwerk in den vergangenen Jahren gewandelt haben und infolgedessen die von den Betrieben gestellten Anforderungen an das Kompetenzniveau von Handwerksbeschäftigten gestiegen sind.¹² Diese gewachsene Bedeutung des Produktionsfaktors „Wissen“ zeigt Dürig (2011) in seiner Studie am Beispiel verschiedener Märkte des Handwerks anschaulich auf. Trotz dieser Entwicklung hat das Handwerk jedoch in der Vergangenheit den allgemeinen Trend zum Erwerb höherer Bildungsabschlüsse nicht nachvollzogen, was durch den konstant hohen Anteil der Hauptschulabsolventen unter seinen Ausbildungsanfängerinnen und -anfängern zum Ausdruck kommt. Gut erkennbar wird das daraus resultierende Spannungsverhältnis am Beispiel des im Handwerk häu-

⁹ Vgl. IAB-Autorengruppe (2012), S. 221ff.

¹⁰ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2012), S. 154.

¹¹ Vgl. Haverkamp, K. u. a. (2009), S. 11ff.

¹² Vgl. ebd., S. 117ff.

fig auftretenden Problems der vorzeitigen Ausbildungsabbrüche. Aus volkswirtschaftlicher Sicht erfüllen ausbildende Handwerksbetriebe insofern weiterhin die wichtige Funktion, auch Jugendlichen mit schlechteren Startchancen eine berufliche Perspektive zu eröffnen. Gleichzeitig ist das Handwerk jedoch angesichts der beobachtbaren Verschiebungen in den betrieblichen Tätigkeitsprofilen zunehmend darauf angewiesen, auch leistungsstärkere Jugendliche in größerem Maße als bisher für eine handwerkliche Ausbildung zu begeistern.¹³

Für die zukünftige Versorgung der Handwerkswirtschaft mit qualifizierten Arbeitskräften sind daneben zwei weitere Faktoren maßgeblich: einerseits der hohe Fachkräfteanteil im Handwerk und andererseits die „traditionelle“ Abwanderung von selbst ausgebildeten Personal in andere Wirtschaftsbereiche. Zu Ersterem: Die Qualifikationsstruktur der Handwerksbeschäftigten ist nach wie vor durch einen hohen Ausbildungsstand geprägt. Nach den Ergebnissen einer Strukturumfrage, die der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) im Jahr 2009 durchgeführt hat, beläuft sich der Anteil der Gesellen bzw. technischen Fachkräfte unter den Handwerksbeschäftigten auf knapp 45 %. Der Anteil der an- und ungelesenen Arbeitskräfte liegt im Handwerk demgegenüber mit rund 15 % wesentlich niedriger. Letzterer würde sogar noch einmal deutlich kleiner ausfallen, wenn der beschäftigungsstarke Handwerkszweig der Gebäudereiniger unberücksichtigt bleiben würde. Hier ist der Anteil der An- und Ungelernten unter den Beschäftigten besonders hoch (im Jahr 2009: rund 78 %).¹⁴

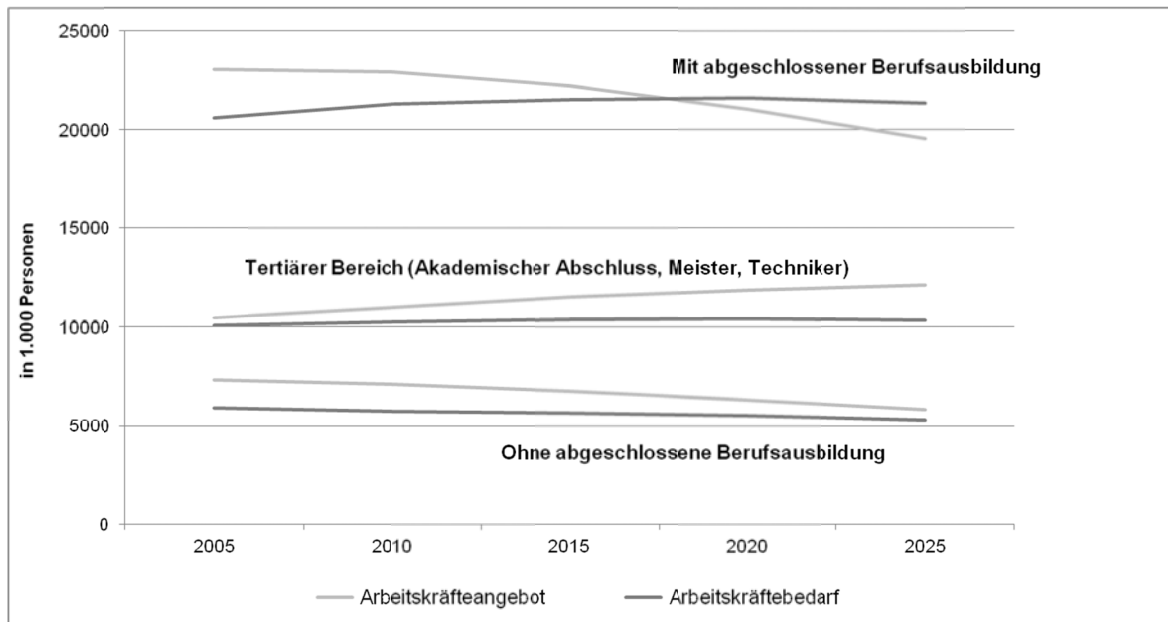
Auch wenn keine repräsentativen Vergleichsdaten für die Gesamtwirtschaft vorliegen, spricht daher vieles dafür, dass Fachkräfte der mittleren Qualifikationsebene für das Handwerk von überdurchschnittlich großer Bedeutung sind. Diese Vermutung wird durch die Ergebnisse von Haverkamp u. a. (2009), S. 118 gestützt. Auf Grundlage der BIBB/IAB-Erhebung 1998/1999 zeigen die Autoren, dass der Anteil der Erwerbstätigen ohne abgeschlossene Berufsausbildung im Handwerk niedriger ausfällt als in der Industrie und im Handel, wohingegen unter den Handwerksbeschäftigten der Anteil der Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung (unterhalb der Hochschulebene) entsprechend größer ist. Insofern dürfte in der näheren Zukunft insbesondere aus Sicht der Handwerkswirtschaft die potenzielle Gefahr von massiven Fachkräfteengpässen bestehen. Denn aktuellen Arbeitsmarktprojektionen zufolge wird unter Status-quo-Bedingungen (d.h. wenn keine rechtzeitigen Anpassungsprozesse erfolgen) auf absehbare Zeit in Deutschland der Gesamtbedarf an Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung nicht mehr gedeckt werden können und sich auf der mittleren Qualifikationsstufe mit ihrem Schwerpunkt auf Erwerbstätigen mit dualer Ausbildung folglich ein deutlicher Nachfrageüberhang einstellen (vgl. Abb. 2). Angesichts der eher schwachen

¹³ Vgl. Dürig, W. u. a. (2004), S. 191ff.

¹⁴ Vgl. Müller, K. (2012), S. 198ff und S. 318.

Position der meisten Handwerksbetriebe im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte würde das Handwerk von dieser Entwicklung dann überproportional betroffen sein.

Abb. 2: Projektionen zum Arbeitskräftebedarf und -angebot differenziert nach Qualifikationsniveau von 2005 bis 2025, in 1.000 Personen



ifh Göttingen

Quelle: Hummel, M. u. a. (2010), S. 98; Kalinowski, M. und Quinke, H. (2010), S. 112

Der zunehmende Problemdruck, welcher angesichts der veränderten demografischen Rahmenbedingungen aus der schwachen Arbeitsmarktposition des Handwerks resultiert, äußert sich dabei nicht zuletzt am Beispiel der Schwierigkeiten von Handwerksbetrieben, die Abwanderung von selbst ausgebildeten Fachkräften zu verhindern. Nach einer Untersuchung des ifh Göttingen waren im Jahr 2006 im westdeutschen Handwerk nur noch rund 35 % derjenigen Personen, die eine handwerkliche Erstausbildung absolviert hatten, auch immer noch im Handwerk erwerbstätig.¹⁵ Einerseits bedeutet dies, dass das Handwerk offenbar auch weiterhin als wichtiger „Arbeitskräfteanbieter“¹⁶ für andere Wirtschaftsbereiche wie die Industrie oder den Handel fungiert. Andererseits macht dieser niedrige Verbleibsanteil deutlich, dass sich die relative Abwanderung aus dem Handwerk im Vergleich zur Vergangenheit erhöht hat. Denn im Jahr 1999 lag der Anteil der Personen, die im westdeutschen Handwerk eine duale Ausbildung absolviert hatten und auch weiterhin im handwerklichen Wirtschaftsbereich beschäftigt waren, noch

¹⁵ Siehe hierzu ausführlich Haverkamp, K. u. a. (2009), S. 90ff.

¹⁶ Mendius, H. (2003), S. 127.

bei 50 %. Im Falle des ostdeutschen Handwerks ist für den gleichen Zeitraum (d.h. zwischen 1999 und 2006) ein ähnlich starker Rückgang des relativen Verbleibs von selbst ausgebildeten Fachkräften zu verzeichnen. Aus qualitativer Sicht kommt hinzu, dass es sich in beiden Teilen der Bundesrepublik bei den (freiwillig oder unfreiwillig) abgewanderten Personen besonders häufig um jüngere Ausbildungsabsolventen gehandelt hat. Daneben fällt auf, dass insbesondere Ausbildungsabsolventen mit Fachhochschul- oder Hochschulreife aus dem Handwerk abwandern. Zumindest im westdeutschen Handwerk hat sich im Betrachtungszeitraum zwar auf der anderen Seite auch der Anteil derjenigen Personen, welche aus anderen Wirtschaftsbereichen in das Handwerk zuwandern, erhöht. Wie der Beitrag von Katarzyna Haverkamp in diesem Sammelband zeigt, handelt sich hierbei jedoch relativ häufig um Fachkräfte mit kaufmännischer Qualifikation; also um Personen aus solchen Berufsgruppen, die im Handwerk einerseits wenig ausgebildet werden und bei denen andererseits weder derzeit noch in Zukunft ausgeprägte Rekrutierungsengpässe bestehen.¹⁷ Nicht nur aufgrund ihrer vergleichsweise geringen quantitativen Bedeutung dürfte diese Entwicklung daher die aus der Abwanderung von selbst ausgebildeten Fachkräften resultierende Gefährdung der Zukunftsfähigkeit des Handwerks nicht kompensieren können.

3. Fachkräftesicherung im Handwerk: Die Einzelbeiträge im Überblick

Die vorangegangenen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass das Handwerk von den aktuellen Engpässen am Ausbildungsstellen- und Arbeitsmarkt aufgrund seiner (tatsächlich oder auch nur vermeintlich) weniger attraktiven Angebote für leistungsstarke Ausbildungsinteressenten und qualifizierte Fachkräfte überproportional betroffen ist. Die Handwerksbetriebe spüren dies gegenwärtig in Form von wachsenden Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Die demografische Entwicklung wird den hieraus resultierenden Problemdruck unter Status-quo-Bedingungen künftig weiter verschärfen, wodurch aus Sicht des Handwerks die Umsetzung von geeigneten Strategien zur Deckung des Fachkräftebedarfs immer dringlicher wird. Vor diesem Hintergrund bildete das wichtige Thema „Fachkräftesicherung im Handwerk“ bereits im November 2012 den Gegenstand einer wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Handwerksinstituts (DHI). Parallel dazu hat sich ein gemeinsames Projekt der im DHI zusammengeschlossenen Forschungsinstitute neben einer Ursachenanalyse vor allem tiefergehend der Frage gewidmet, wie das Handwerk und seine Betriebe dieser personalorientierten Herausforderung begegnen können. Die folgenden fünf Aufsätze dokumentieren die diesbezüglichen Ergebnisse.

¹⁷ Vgl. IAB-Autorengruppe (2012), S. 243f.

Der von einer Autorengruppe des Instituts für Technik der Betriebsführung (itb), Karlsruhe erstellte Beitrag geht zunächst eingehend auf den thematischen Hintergrund ein, indem die aktuelle und prognostizierte demografische Entwicklung sowie der Wandel der Qualifikationsanforderungen erläutert sowie deren mögliche Auswirkungen auf die Fachkräftesituation der Handwerksbetriebe aufgezeigt wird. Des Weiteren liefern **Julia Maxi Stetter, Birgit Ester u.a.** auf Grundlage der Ergebnisse von verschiedenen Forschungsprojekten des itb einen hilfreichen Überblick zu möglichen Lösungsansätzen für Organisationen und Betriebe des Handwerks. Diese zielen nicht nur darauf ab, neue Fachkräfte zu gewinnen, sondern sollen auch helfen, das Potenzial der bereits in den Betrieben befindlichen Mitarbeiter dem Handwerk so lange wie möglich zu erhalten. Zu den hier behandelten Aspekten gehören Ansätze der strategischen Betriebsführung, die Notwendigkeit einer zielgerichteten Personalpolitik, die Rolle einer effektiven Arbeitsorganisation und -gestaltung für die Attraktivität eines Betriebs als Arbeitgeber, der Erhalt der Arbeitsbewältigungsfähigkeit von Handwerksbeschäftigten sowie die Bedeutung der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Markus Glasl und **Maximilian Wolf** vom Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI), München beschäftigten sich mit der Bindung von handwerklichen Fachkräften. Konkret gehen sie der Frage nach, von welchen Faktoren es abhängt, ob Berufsanfänger nach dem Abschluss ihrer Ausbildung im Handwerk verbleiben oder ob sie stattdessen in die Industrie abwandern. Den Hintergrund der empirischen Analyse bildet ein breit angelegtes Set von Arbeitshypothesen, das sich in die drei Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ sowie „Arbeitsklima“ unterteilen lässt. Zur Überprüfung des möglichen Einflusses entsprechender Entscheidungsdeterminanten auf die Wahrscheinlichkeit eines Verbleibs im Handwerk greifen die Autoren auf eine gewerkeübergreifende Erhebung unter jungen Fachkräften zurück. Auf Grundlage der entsprechenden Untersuchungsergebnisse formuliert der Beitrag aus Sicht der Betriebe und Organisationen des Handwerks mögliche Ansatzpunkte, wie der Abwanderung von Ausbildungsabsolventen entgegengewirkt werden kann.

Der Beitrag von **Katarzyna Haverkamp** (ifh Göttingen) widmet sich der Frage, welche Rolle die sektorübergreifende Personalrekrutierung für die Fachkräfteversorgung des Handwerks spielt. Denn in der einschlägigen Forschungsliteratur blieb bisher die Tatsache weitgehend unbeachtet, dass in der Vergangenheit neben der Abwanderung von ausgebildeten Arbeitskräften zugleich eine nennenswerte Zuwanderung in das Handwerk in Form von qualifiziertem Personal aus anderen Wirtschaftsbereichen stattgefunden hat. Um eine Einschätzung vornehmen zu können, inwieweit diesbezüglich tatsächlich für das Handwerk eine tragfähige Option im Vergleich zur eigenen Ausbildungsleistung besteht, konzentriert sich die Autorin auf die Ausbildungsprofile sowie den beruflichen Status der ins Handwerk zugewanderten Personen. Ihre dahingehende Analyse kann sie mit der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 auf eine breite empirische Basis stützen. Im Ergebnis zeigt sich, dass der potenzielle Nutzen, den die Anwerbung

von handwerksextern ausgebildetem Personal für die Fachkräftesicherung im Handwerk hat, durchaus differenziert zu bewerten ist.

Detlef Buschfeld, Rolf R. Rehbold und Susanne Rotthege vom Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH) liefern mit ihrem Beitrag eine Brücke zwischen dem eher kurzfristigen Planungshorizont vieler Handwerksbetriebe und der Notwendigkeit eines strategischen Handlungsansatzes zur vorausschauenden Deckung des handwerklichen Fachkräftebedarfs. Zu diesem Zweck stellen die Autoren einerseits die Ergebnisse einer empirischen Befragung im Metallhandwerk vor, um aufzuzeigen, inwieweit Handwerksbetriebe als Antwort auf die aktuellen Herausforderungen bereits konkrete personalpolitische Maßnahmen auf der Prä- und Post-Gesellenebene bzw. im Bereich der Gesundheitsförderung ergriffen haben. Andererseits liefert der Beitrag ein Systematisierungsraster, in das mögliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung entsprechend der verschiedenen Laufbahnphasen eines Handwerksbeschäftigten eingeordnet werden können. Verstanden als Baustein für ein (über-)betriebliches Planungsinstrument haben hierdurch Verbände, Kammern oder auch Betriebe die Möglichkeit, bereits eingesetzte Maßnahmen vor dem Hintergrund einer strategischen Personalentwicklung zu reflektieren und mögliche Lücken für den Einsatz neuer Maßnahmen systematisch in den Blick zu nehmen.

Abschließend fragt **Daniela Franke** vom Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI) nach der Rolle der überbetrieblichen beruflichen Bildungs- und Technologiezentren (BTZ) für die ausreichende Sicherstellung des handwerklichen Fachkräfteangebots. Nach einem Überblick zur historischen Entstehungsgeschichte der BTZ sowie ihrer Organisation und öffentlichen Förderung widmet sich die Autorin daher schwerpunktmäßig dem Leistungsspektrum der BTZ. Mit Blick auf die Fachkräfteversorgung des Handwerks zeigt sich hierbei der Multifunktionscharakter der BTZ, da deren Angebote neben der Ergänzung handwerklicher Ausbildungsinhalte sowohl die berufliche Fort- und Weiterbildung von Handwerksbeschäftigten als auch die Berufsorientierung z.B. von lernschwächeren Jugendlichen abdecken. Die BTZ mit ihrer flächendeckenden Infrastruktur und regionalen Verankerung bilden somit eine wichtige Voraussetzung, um das Handwerk in Zukunft in ausreichendem Maße mit qualifiziertem Personal versorgen zu können. Vor diesem Hintergrund betont der Beitrag den gesellschaftlichen Nutzen, den ein Erhalt der BTZ auch unter den veränderten demografischen Rahmenbedingungen mit sich bringt.

4. Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, Bielefeld.
- Bizer, K. und Müller, K. (2010): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.), Zukunftsperspektiven für das Handwerk. Dokumentation einer wissenschaftlichen Tagung des Deutschen Handwerksinstituts (DHI) am 4. Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin, S. 41–64.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.
- Dürig, W. (2011): Dynamik der Märkte. Was bedeutet das für die Identität des Handwerks?, in: Cramer, G. und Müller, K. (Hrsg.), Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 82, Duderstadt, S. 45–102.
- Dürig, W., Lagemann, B., Rothgang, M., Trettin, L. und Welter, F. (2004): Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk. Band I - Schlussbericht-, Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Essen.
- Haverkamp, K., Sölter, A. und Kröger, J. (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 79, Duderstadt.
- Hummel, M., Thein, A. und Zika, G. (2010): Der Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftszweigen, Berufen und Qualifikationen bis 2025. Modellrechnungen des IAB, in: Helmrich, R. und Zika, G. (Hrsg.), Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bielefeld, S. 81–102.
- IAB-Autorengruppe (2012): Fachkräftebedarf: Analysen und Handlungsstrategien, in: Brücker, H., Klinger, S. und Möller, J. und Walwei, U. (Hrsg.), Handbuch Arbeitsmarkt 2013. Analysen, Daten, Fakten. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB-Bibliothek, 334), Bielefeld, S. 205–290.
- Kalinowski, M. und Quinke, H. (2010): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2025 nach Qualifikationsstufen und Berufsfeldern, in: Helmrich, R. und Zika, G. (Hrsg.), Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bielefeld, S. 103–123.
- Mendius, H. G. (2003): Fachkräfteversorgung im Handwerk bei alternder Bevölkerung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.), Fachkräftesicherung im Handwerk vor dem Hintergrund struktureller Wandlungen der Arbeitsmärkte, Duderstadt, S. 119–175.
- Müller, K. (2012): Analyse der Handwerkszählung 2008, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Nr. 85, Duderstadt.
- Schönfeld, G., Wenzelmann, F., Dionisius, R., Pfeifer, H. und Walden, G. (2010): Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe. Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung, Bonn.

**Julia Maxi Stetter, Anja Baumann, Birgit Ester, Andreas Ihm,
Martin Koczor, Dana Krieg, Kristina Mangold***

Fachkräftesicherung im Handwerk
– Hintergrund und Überblick

* *Institut für Technik der Betriebsführung (itb), Karlsruhe*

Gliederung

1.	Einführung	15
2.	Demografie – Einordnung und Bedeutung	17
2.1	Demografischer Wandel in Deutschland	17
2.2	Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials	21
2.3	Fachkräftesicherung im Handwerk	23
2.4	Qualifikationsanforderungen im Wandel	30
2.5	Demografischer Wandel aus der Sicht von Handwerksdienstleistern	32
2.5.1	Methode der Datenerhebung	32
2.5.2	Ergebnisse der Befragung	34
3.	Überblick zu Lösungsansätzen für Organisationen und Betriebe	37
3.1	Strategische Betriebsführung	37
3.2	Rekrutierung	41
3.3	Personalführung	42
3.4	Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung	44
3.5	Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit	45
3.5.1	Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit	45
3.5.2	Die Umsetzung des Konzepts im Handwerk	46
3.5.3	Der Beratungsansatz	46
3.5.4	Die Umsetzung im Betrieb	47
3.6	Betriebliche Gesundheitsförderung	48
3.6.1	Hintergrund	48
3.6.2	Arbeits- und Gesundheitsschutz	48
4.	Fazit	53
5.	Literatur	55

1. Einführung

Der Demografische Wandel ist im Handwerk angekommen. Insbesondere das sinkende Erwerbspersonenpotenzial und der steigende Anteil älterer Mitarbeiter erfordern von den Betrieben neue Lösungsansätze. Das Thema Fachkräftesicherung ist daher eine der zentralen Herausforderungen, vor denen das Handwerk in den nächsten Jahren steht.

Aus einer Veröffentlichung des „Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung“ geht hervor, dass bereits in zahlreichen Berufen und Branchen ein eindeutiger Fachkräfteengpass zu beklagen ist. Jener betrifft insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, bei denen beruflich qualifizierte Mitarbeiter insbesondere aus den gewerblich-technischen Berufen fehlen.¹ Laut einer Umfrage des ZDH² gab jeder zehnte Betrieb an, dass Ausbildungsplätze aufgrund fehlender oder ungeeigneter Bewerbungen unbesetzt blieben. Zudem wird in den nächsten Jahren eine hohe Anzahl der Wissensträger in den Betrieben in den Ruhestand gehen, was den Fachkräfteengpass weiter verschärfen wird.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels führen auch zu einem Wandel gesellschaftlicher Werte und Normen. Diese strukturverändernden Tendenzen beeinflussen die Märkte sowie die Qualifikationsanforderungen, die an Mitarbeiter von Handwerksbetrieben gestellt werden.

Der Wettbewerb um die Fachkräfte kann durch die überwiegend kleinbetriebliche Struktur des Handwerks erschwert werden. Aus diesem Grund kommt der Erhaltung und der Weiterentwicklung des Potenzials der Mitarbeiter besondere Bedeutung zu. Die strukturellen Besonderheiten der Handwerksbetriebe bedingen die Notwendigkeit spezifischer Lösungsansätze, welche den Charakteristika der kleinen und mittleren Betriebe entsprechen. Aus einer im Frühjahr 2012 durchgeführten Erhebung des itb – Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V. (itb) – bei Systempartnern des Handwerks (siehe Kapitel 2.5) geht hervor, dass mit Blick auf die Folgen des demografischen Wandels die Fachkräftesicherung als die aktuell drängendste Herausforderung für Handwerksbetriebe gesehen wird.

Im vorliegenden Beitrag wird auf Grundlage der Daten des Statistischen Bundesamtes die aktuelle und prognostizierte demografische Entwicklung sowie deren mögliche Auswirkungen auf Handwerksbetriebe erläutert. Dabei ist es das Ziel, die Veränderungen, die durch den Wandel hervorgerufen werden, zu skizzieren und ausgewählte Konzepte der Fachkräftesicherung vorzustellen. Die Systempartner des Handwerks sahen einen hohen Unterstützungs- und Handlungsbedarf seitens der Betriebe in unterschiedlichen Bereichen. Dieser Bedarf wurde vor allem in der

¹ Vgl. BMWi (2012), S. 1f.

² Vgl. ZDH (2011).

strategischen Betriebsführung, Rekrutierung, Personalführung, Förderung der individuellen Arbeitsfähigkeit und im Arbeits- und Gesundheitsschutz gesehen.

Ziel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (auch der erlassenen rechtlichen Vorschriften) ist die Gesunderhaltung sowie der Schutz des Mitarbeiters vor arbeitsbedingten Gesundheitsschädigungen und damit der Erhalt der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter für den Betrieb. Die darin erhaltene grundsätzliche Wertschätzung des Mitarbeiters und seines Wohlbefindens wird in der Förderung der individuellen und damit auch der betrieblichen Arbeitsbewältigungsfähigkeit vorangetrieben. Die Erkenntnis, dass ein motivierter Mitarbeiter, der den Betrieb als Arbeitsplatz weiterempfehlen würde, ganzheitlich in seinen Bedürfnissen wahrgenommen werden muss, ist zwar nicht neu, die tatsächliche Umsetzung jener mitarbeiterorientierten Betriebs- und Personalstrategie wird jedoch noch nicht immer strukturiert vorangetrieben. Eine mögliche Lösung wird in der Entwicklung von Poolstrukturen gesehen. Das Ziel ist dabei, die gesetzlichen Vorgaben der Gesundheitsförderung möglichst nachhaltig in den Kleinstbetrieben zu etablieren.

Ebenso wie der Arbeits- und Gesundheitsschutz sind auch die Maßnahmen im Bereich der Personalführung zum überwiegenden Teil auf größere Betriebe ausgelegt und greifen bei Handwerksbetrieben oftmals nicht. Hier sind passgenaue und bedarfsorientierte Konzepte gefragt, die den kleinbetrieblichen Strukturen im Handwerk Rechnung tragen.

Entsprechend müssen innovative und flexible Konzepte der strategischen Betriebsführung an die im Handwerk dominierenden Bedingungen angepasst werden: Bedingt durch eine hohe Dominanz des operativen Tagesgeschäfts und eine Fokussierung auf traditionelle Lösungsstrategien und Führungskonzepte fehlt häufig die Wahrnehmung der Notwendigkeit einer auf strategische Aspekte ausgerichteten Arbeits- und Organisationsentwicklung sowie Kompetenzen für die Umsetzung. Herausforderungen wie der Fachkräftemangel können somit vorausschauend angegangen werden. So müssen Zugangswege, Herangehensweisen und Werkzeuge erarbeitet werden, die darauf abgestimmt sind.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Veränderungen sollen mit Hilfe der Ergebnisse der vielschichtigen Forschungsprojekte des itb für das Handwerk spezifische Trends und Lösungsansätze aufgezeigt werden, damit entstehende Veränderungspotenziale von den Betrieben genutzt werden können, um gegenüber den Herausforderungen des Fachkräftemangels besser gewappnet zu sein.

Das Ziel der dargestellten Forschungsaktivitäten ist es, konkrete Perspektiven für tragfähige, ganzheitliche Lebens- und Arbeitsstrukturen zu entwickeln, um das Handwerk als Wirtschaftsmacht zu erhalten. Aus den gewonnenen Erkenntnissen werden zum Abschluss Implikationen für weitere Forschungsschwerpunkte abgeleitet.

2. Demografie – Einordnung und Bedeutung

Demografie als Kerndisziplin der Sozialwissenschaften analysiert die Größe, Verteilung, Struktur und Veränderung der Bevölkerung,³ das generative Verhalten, die Sterblichkeit, einzelne Aspekte der Erwerbstätigkeit⁴ und prognostiziert den weiteren Verlauf des demografischen Prozesses.

Der Umfang und die Schnelligkeit, mit welcher der demografische Veränderungsprozess weltweit in den meisten Gesellschaften voranschreitet, veranlasste die Vereinten Nationen, ihn als „unprecedented, without parallel in human history“⁵ zu bezeichnen. Der Demografische Wandel betrifft nicht alle Nationen in gleichem Ausmaß. In den Industrienationen schreitet der Alterungsprozess schneller voran als in den Entwicklungs- und Schwellenländern.⁶ Selbst innerhalb der westlichen Industrienationen vollzieht sich der demografische Wandel in unterschiedlichen Geschwindigkeiten. Die Einwohnerzahl und der Altersaufbau der Bevölkerung wird maßgeblich von der Ausprägung der Haupteinflussfaktoren bestimmt: Der sinkenden Fertilitätsrate,⁷ der gestiegenen Lebenserwartung und der Nettozuwanderungsrate.⁸ Da sich diese drei Faktoren in den letzten Jahren massiv verändert haben, spricht man vom demografischen Wandel, dessen Folge eine mit zunehmender Dynamik alternde und schrumpfende Gesellschaft ist.⁹

2.1 Demografischer Wandel in Deutschland¹⁰

Die Veränderung der deutschen Bevölkerungsstruktur¹¹ wird im Folgenden durch den Einfluss der drei oben erläuterten Faktoren erklärt. Dabei spielen sowohl

³ Vgl. Esenwein-Rothe, I. (1982), S. 1ff.

⁴ Vgl. Schwarz, K. (2002), S. 1.

⁵ U.N. (2007), URL.

⁶ Vgl. Kaneda, T. (2006), URL.

⁷ Vgl. Sinn, H.-W. (2005), S. 56 f.

⁸ Vgl. Döring, W. (2003), S. 21.

⁹ Vgl. Fels, G. (2004), S. 9; Dickmann, N. (2004), S. 13.

¹⁰ Der Demografische Wandel ist ein globales Phänomen, welches in Europa besonders stark auftritt. Die Entwicklung der Kinderzahlen liegt in der EU deutlich unter dem Niveau einer stabilen Bevölkerungsentwicklung. Nur in Russland wird das Schrumpfen der Bevölkerung schneller voran schreiten. Für eine detaillierte Analyse der demografischen Zukunft Europas siehe Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2008).

¹¹ Bevölkerungsvorausberechnungen zeigen, wie sich die Bevölkerungszahl und der Altersaufbau der Bevölkerung unter bestimmten Annahmen hinsichtlich der Entwicklung wesentlicher Komponenten innerhalb eines festgelegten Zeithorizonts verändern. Vgl. dazu. Statistisches Bundesamt (2009), S. 12.

zurückliegende, aktuelle, jedoch auch prognostizierte und als weitgehend sicher geltende zukünftige Entwicklungen eine Rolle.¹²

Die Einwohnerzahl Deutschlands wird sich, laut dem Statistischen Bundesamt, von aktuell rund 82 Millionen Menschen, bis zum Jahr 2060 auf 65 Millionen reduzieren.¹³ Ein Grund für diesen Rückgang ist die rückläufige Anzahl der Geburten pro Frau. Die Fertilitätsrate in Deutschland beträgt derzeit circa 1,4 Kinder pro Frau, womit sie deutlich unter dem bevölkerungserhaltenden Wert von 2,1 liegt. Diese Geburtenrate, welche sich seit dreißig Jahren relativ konstant hält, führt dazu, dass jede Generation um ein Drittel kleiner ausfällt als die der Eltern. Daher wird die Zahl der Geburten allein aus diesem Grund weiter sinken.¹⁴ Der Grund für die niedrigen Geburtenraten und den steigenden Anteil an Frauen, die keine Kinder zur Welt bringen, ist nach Birg¹⁵ die Entwicklung hin zu einer industriellen Gesellschaft, welche zu mehr Wohlstand, einem höheren Lebensstandard und auch bei Frauen zu einem stärkeren Wunsch nach Selbstverwirklichung und damit zu einem neuen Lebensphasenmodell geführt hat. Daher wirken sich die zunehmenden Opportunitätserwägungen zuungunsten der Familiengründung beziehungsweise Familienerweiterung aus¹⁶: „Je höher das Pro-Kopf-Einkommen der Frauen, desto höher sind die ökonomischen und biographischen Opportunitätskosten von Kindern und desto niedriger die Zahl der Geburten pro Frau.“¹⁷

Neben der absoluten Bevölkerungszahl ist im Rahmen dieses Beitrags die Veränderung der Altersstruktur, also das Verhältnis zwischen den Altersgruppen, entscheidend. Dieses Verhältnis der sogenannten natürlichen Bevölkerungsbilanz ist in Deutschland seit den 1970er Jahren negativ, da die Zahl der Sterbefälle höher ist als die Anzahl der Geburten.¹⁸ Trotz dieses Geburtendefizits beginnt die

¹² Während die gegenwartsbezogenen Daten mehrheitlich bekannt sind, werden die zukünftigen Entwicklungen mittels Fortschreibungsverfahren aufgezeigt. Diesen Vorausberechnungen liegen immer bestimmte Annahmen zu den exogenen Faktoren zugrunde. Siehe dazu: Bevölkerungsvorausschätzung in: Gabler Wirtschafts-Lexikon (1997), S. 590f.

¹³ Die 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes stellt verschiedene Entwicklungsvarianten dar, die sich durch Annahmen hinsichtlich Wanderung Geburten und Sterblichkeit unterscheiden. Vorhersage beruht auf den Annahmen einer Fertilitätsrate von 1,4 und einem mäßigen Anstieg der Lebenserwartung bei jährlicher Netto-Zuwanderung von 100.000 Personen. Variationen dieser Annahmen führen zu Schwankungen der Vorhersage von 65 bis zu 77 Millionen Einwohnern. Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 12.

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 13.

¹⁵ Vgl. Birg, H. (2004), S. 30.

¹⁶ Vgl. Behrend, C. (2001), S. 29.

¹⁷ Birg, H. (2004), S. 30.

¹⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 13.

deutsche Gesellschaft erst jetzt zu schrumpfen. Der Grund dafür liegt darin, dass sowohl die Geburtenrate, als auch die Anzahl der sich im gebärfähigen Alter befindlichen Frauen von Bedeutung ist. Selbst bei gleichbleibendem generativem Verhalten je Frau kann sich so ein (absoluter) Geburtenanstieg ergeben, wenn nämlich eine steigende Anzahl von Frauen ins gebärfähige Alter nachrückt.¹⁹

Der zweite Trend ist die gestiegene Lebenserwartung. Für den Bezugszeitraum 2006/2008 lag die durchschnittliche Lebenserwartung für Männer bei 77,2 Jahren und für Frauen bei 82,4 Jahren. Dies führt zu einem durchschnittlichen Wert für die Lebenserwartung der Bevölkerung von 79,8 Jahren.²⁰ Für ein im Jahr 2060 geborenes Kind wird vom Statistischen Bundesamt bereits eine durchschnittliche Lebenserwartung von 87,1 Jahren prognostiziert.²¹ Seit der ersten zuverlässigen Messung im Jahr 1871 hat sich die Lebenserwartung damit im Vergleich zu heute mehr als verdoppelt. Als Gründe lassen sich die bessere Gesundheitsversorgung, verbesserte Hygiene, Ernährung und Wohnsituation, sowie der insgesamt gestiegene Wohlstand nennen.²²

Der Anstieg der Lebenserwartung hat erhebliche Auswirkungen auf die Altersstruktur und auf die soziale, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes: Die Zahl der Rentenbezieher (über 65 Jahre) und die der Hochbetagten und ggf. Pflegebedürftigen (über 80 Jahre) wird stark ansteigen.²³ Der daher weiter ansteigende Altenquotient²⁴ wird ein zunehmend existentielles Problem darstellen.

Auch die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung wird sich deutlich verändern: Die Altersklasse der unter 20-Jährigen und die Erwerbsbevölkerung insgesamt werden stark schrumpfen.²⁵ Die Zahl der Schulabgänger ist bereits stark rückläufig. In der Folge dieser Entwicklungen wird die Zahl der Erwerbspersonen mit Berufsausbildungsabschluss zum Beispiel in Baden-Württemberg voraussichtlich um über

¹⁹ Vgl. Höpflinger, F. (1997), S. 182; Statistisches Bundesamt (2009), S. 48.

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 31.

²¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 31.

²² Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 31.

²³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 19 ff.

²⁴ Quantitatives Verhältnis zwischen der Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter und der Anzahl der Rentner in einer Bevölkerung. Beispiel: ein Altenquotient von 25 gibt an, dass 100 Personen im erwerbsfähigen Alter 25 Personen im Rentenalter gegenüber stehen. Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung: URL.

²⁵ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2009), S. 49.

100.000 bis 2020 und um weitere 200.000 Personen bis 2030 im Vergleich zu 2005 sinken.²⁶

Die dritte und instabilste Determinante der Bevölkerungsentwicklung ist die räumliche Mobilität. Hierbei sind im Falle Deutschlands insbesondere die Wanderungen über die Grenzen hinweg wichtig. Dabei wird die Struktur der Bevölkerung durch die sogenannte Nettozuwanderungsrate, das heißt der Differenz zwischen Zu- und Fortzügen bestimmt.²⁷

Diese Bilanz war in den vergangenen 50 Jahren, mit Ausnahme von einzelnen Jahren, immer positiv und bewegte sich im Jahresdurchschnitt zwischen 130.000 und 350.000 Personen.²⁸ Der Migrationsbericht der Bundesregierung²⁹ gibt Aufschluss über die Entwicklung der Zu- und Fortzüge über die Grenzen Deutschlands, die zeigen, dass der zur Stabilisierung demografiebedingter Rückgänge notwendige Wanderungssaldo in den Jahren 1997 bis 2007 jedoch nur selten erreicht werden konnte. In fünf Jahren – davon die Jahre 2004 bis 2007 – lag der Wanderungssaldo deutlich unter 100.000 Personen.

Da Zu- und Abwanderungen stark von sozialen, ökonomischen und politischen Bedingungen geprägt sind und daher kaum aus vergangenen Entwicklungen abzuleiten sind, gehen die Prognosen weit auseinander.³⁰

Die aktuelle Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes legt zunächst eine Zuwanderungsquote von 100.000 pro Jahr zugrunde – und von 200.000 Personen ab 2020 (Variante 1-W1).³¹ Vergleicht man nun diese Werte mit der Entwicklung der Einwohnerzahlen in Deutschland, wird klar, dass auch eine optimistisch prognostizierte Zuwanderungsquote das Schrumpfen der deutschen Bevölkerung nicht verhindern kann. Die Situation stellt sich für Deutschland als gravierender, gesellschaftlicher Veränderungsprozess dar. Geringe Kinderzahlen bei steigender Lebenserwartung bedeuten höhere volkswirtschaftliche Kosten in Folge einer alternden Gesellschaft.³² Das sich daraus ergebende Verteilungsproblem³³ wird als eines der Hauptprobleme der demografischen Entwicklung angesehen.

²⁶ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2009), S. 50, S. 58 f.

²⁷ Vgl. Behrend, C. (2001), S. 29.

²⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 20.

²⁹ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2009), 17ff.

³⁰ Vgl. Behrend, C. (2001), S. 29.

³¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 32, S. 37.

³² Vgl. Sinn, H.-W. (2005), S. 54ff.

³³ Vgl. Birg, H. (2004), S. 15 ff.

2.2 Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials³⁴

Es herrscht ein breiter Konsens darüber, dass der demografische Wandel einen enormen Einfluss auf alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens ausüben wird.³⁵ Während bisher der Fokus von Öffentlichkeit und Politik in dieser Diskussion meist auf den Auswirkungen für die Sozialversicherungssysteme lag, rückt nun immer mehr der Einfluss der strukturellen Zusammensetzung der Erwerbspersonen sowie die immer älter werdenden betrieblichen Belegschaften in den Fokus des öffentlichen Interesses.³⁶

Die langfristige Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials wird weitgehend durch die sich im Erwerbsalter befindlichen Personen, also die Altersgruppe der 15- bis 64-Jährigen, bestimmt. Die Entwicklung jener Altersgruppe wird nach 2025 stark sinken: In Abb. 1 wird deutlich, dass die Zahl der potenziellen Erwerbspersonen (von 53,5 im Jahr 2009 auf 35,2 Millionen im Jahr 2060) deutlich zurückgeht, während die Zahl der über 64-Jährigen Bevölkerung bis zum Jahr 2060 (von um 16,9 im Jahr 2009 auf 22 Millionen im Jahr 2060) kräftig steigen wird. Der Anteil der über 50-Jährigen Erwerbstätigen am gesamten Erwerbspersonenpotenzial wird stark zunehmen, während die Zahl der 15- bis 35-Jährigen weiter abnimmt.³⁷ Folglich wird aufgrund der sich verschiebenden Altersstrukturen eine der wesentlichen Auswirkungen auf dem Arbeitsmarkt die deutliche Zunahme der Erwerbsbevölkerung über 50 Jahren³⁸ sein.³⁹ Die Altersgruppe der 50- bis 65-Jährigen wird um 24 Prozent steigen, der Anteil der über 80-Jährigen sogar um fast 50 Prozent.⁴⁰ Der Prozess ist bedingt durch den Altersaufbau der Bevölkerung und hängt maßgeblich mit der Struktur der Generation der sog. „Babyboomer“ zusammen. Die geburtenstarken Jahrgänge ab 1955 werden ab 2020 zunehmend in Ruhestand

³⁴ Das Erwerbspersonenpotenzial ist ein Maß für das im Inland zur Verfügung stehende Arbeitskräfteangebot. Es setzt sich zusammen aus der festgestellten Zahl der im Inland Erwerbstätigen, der Zahl der registrierten Arbeitslosen und einer geschätzten Zahl versteckter Arbeitsloser (stille Reserve). Damit ist dieses Konzept umfassender als das der Erwerbspersonen, das die stille Reserve nicht berücksichtigt. Siehe dazu Gablers Wirtschaftslexikon (1997).

³⁵ Vgl. Pieper, M. (2009), S. 218.

³⁶ Vgl. Prezewowsky, M. (2007), S. 33.

³⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt (2003), S. 35.

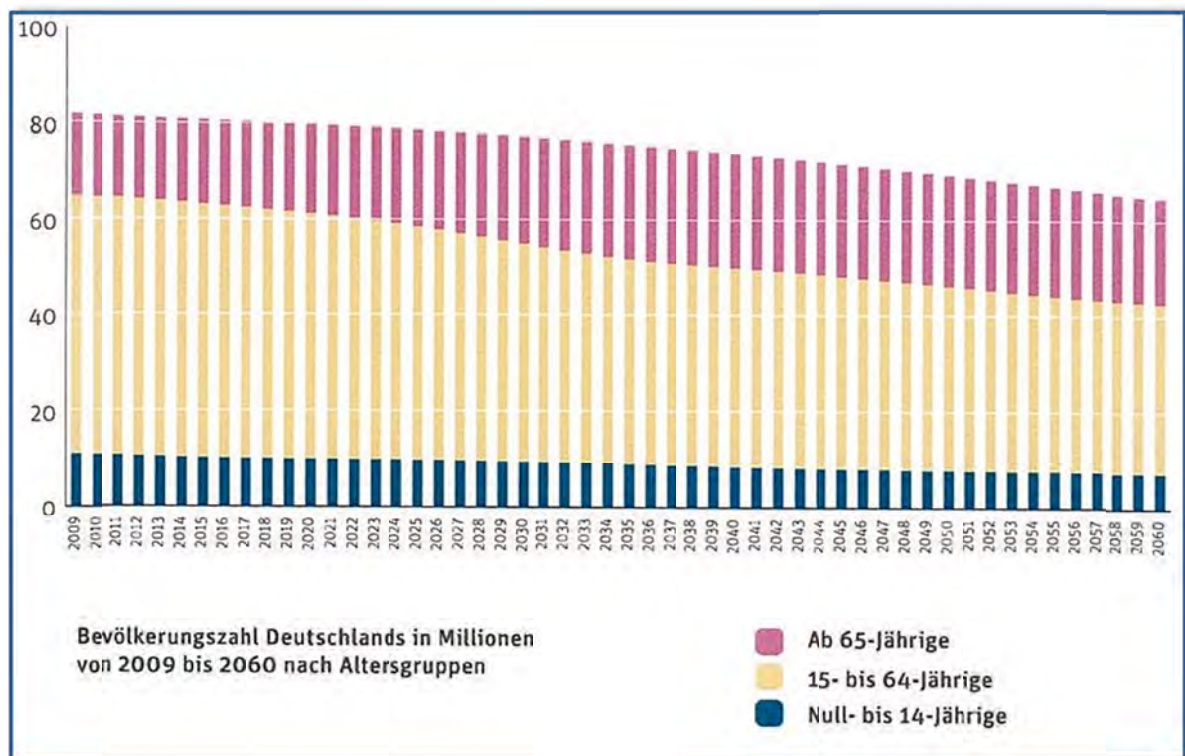
³⁸ Zu einer grundlegenden Auseinandersetzung mit der Bevölkerungs- beziehungsweise Altersstruktur vgl. Bähr, J.; Jentsch, C.; Kuls, W. (1992).

³⁹ In dieser Folge wird auch das Erwerbspersonenpotenzial und somit eine wesentliche Ressource der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit deutlich zurückgehen und sich verknappen. Dies wird jedoch – wie manche propagieren – keine positiven Auswirkungen auf die Zahl der Arbeitslosen haben. Vgl. Sinn, H.-W. (2005), S. 64 ff., S. 81.

⁴⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 17, Tabelle 2.

gehen. Diese daraus entstehende Lücke kann durch die darauf folgenden Jahrgänge nicht aufgefangen werden. Jener Rückgang des Arbeitskräftepotenzials vollzieht sich nicht in allen Generationen gleichmäßig, sondern steigt bei jeder folgenden Altersgruppe weiter an. Die Erwerbsbevölkerung wird folglich nicht nur zurückgehen, sondern auch im Durchschnitt älter sein.⁴¹

Abb. 1: Bevölkerungszahl Deutschlands in Millionen von 2009 bis 2060 nach Altersgruppen.



Quelle: Sievert und Klingholz (2012), S. 3 auf Grundlage von Daten des Statistischen Bundesamts.

Demgegenüber steht der oben dargestellte sinkende Anteil jüngerer Menschen an der Bevölkerung. Aufgrund der zurückgehenden Anzahl an Personen im erwerbsfähigen Alter wird es mittelfristig aller Voraussicht nach zu einem Nachfrageüberschuss nach qualifizierten Fachkräften kommen. Die Schwierigkeit, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten, wird sich je nach Region und Gewerk bereits in absehbarer Zeit verschärfen. Die sinkenden Geburtenzahlen zeigen sich für die Handwerksbetriebe insbesondere durch den Rückgang an Bewerbern für die Ausbildungsstellen. Mittel- bis langfristig wird der zunehmende Fachkräftemangel die Wettbewerbsfähigkeit einiger Betriebe einschränken oder gar gefährden.

⁴¹ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2011), S. 104ff.

Insgesamt werden nicht so viele potenzielle Arbeitskräfte vorhanden sein, wie nachgefragt werden.⁴²

2.3 Fachkräftesicherung im Handwerk

Die betriebliche Praxis im Handwerk ist von unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen gekennzeichnet, welche sich sowohl in den jeweiligen Ausprägungen der Arbeitsbelastung als auch in den Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten zeigt. Das bedeutet, dass „es ‚das Handwerk‘ im Sinne eines einheitlichen Wirtschaftszweigs mit hochgradig homogener Struktur nicht gibt“.⁴³ Die 1 Mio. Handwerksbetriebe⁴⁴ sind vorwiegend kleine Betriebe mit durchschnittlich 8,5 Mitarbeitern⁴⁵ und unterschiedlichen Strukturen, Strategien und Ausrichtungen. Ein Merkmal der meisten Handwerksbetriebe ist, dass der Unternehmer häufig in die Kernprozesse aktiv eingebunden ist. Als Folge bestehen in der Regel eine hohe Beanspruchung des Unternehmers sowie der „Bottleneck-Effekt“.⁴⁶ Das heißt, der Unternehmer stellt eine „Engpassstelle“ bei betrieblichen Abläufen und Entscheidungsprozessen dar. Währenddessen nimmt das operative Tagesgeschäft meist einen im Vergleich zu Industriebetrieben relativ hohen Anteil im Arbeitsalltag ein, was in Verbindung mit dem „Bottleneck-Effekt“ als besonders kritisch zu sehen ist⁴⁷. Daneben fehlen Handwerksunternehmern häufig geeignete Partner zum konstruktiv-kritischen Austausch, wodurch es in der Folge auch einer hinreichenden Sensibilisierung für Unternehmensentwicklungen, Innovationen etc. mangeln könnte. Des Weiteren existieren nicht genügend bzw. keine tragfähigen handwerkstauglichen Konzepte und Werkzeuge für eine zukunftsorientierte Betriebsführung und Arbeitsgestaltung.⁴⁸

Viele Handwerksbetriebe sind auch aufgrund der Prägung durch ihr Angebot an arbeitsintensiven Leistungen, aus welchem sich Risiken aufgrund der regionalen Verankerung der Handwerksbetriebe und der Ansprache überwiegend regionaler Kundenkreise⁴⁹ ergeben, vergleichsweise stark vom Arbeitskräftemangel

⁴² Vgl. Köchling, A. u. a. (2000), S. 8.

⁴³ Mendius, H.G. (2001), S. 27.

⁴⁴ Vgl. ZDH (2012).

⁴⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012).

⁴⁶ Vgl. Kuiper, K. (2011), S. 165.

⁴⁷ Vgl. Kuiper, K. u. a. (2012), S. 105.

⁴⁸ Vgl. Kuiper, K. u. a. (2012), S. 106.

⁴⁹ Vgl. Hageböling, L. (1984), S. 214.

betroffen. Dienstleistungen wie Installationen, Wartungen und Pflegeservices können nur vor Ort erbracht werden.⁵⁰

Den verstärkten Wettbewerbsdruck spüren die Unternehmer durch den gestiegenen Dienstleistungsanteil im Handwerk, der neue Anforderungen an das Personal stellt.⁵¹ Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang jedoch der Informationsstand von Betrieben des Handwerks in Bezug auf die möglichen Folgen des demografischen Wandels. Nach einer Erhebung der Selbsteinschätzung von Handwerksunternehmern⁵² ist dieser relativ hoch: 79 Prozent der befragten Unternehmen beantworteten die Frage „Fühlen Sie sich über den demografischen Wandel in unserer Gesellschaft und die möglichen Folgen für Ihren Betrieb ausreichend informiert?“ mit "ja" oder "ja, weitgehend".

Als Hauptinformationsquellen wurden die Medien, eigene Erfahrungen sowie der Austausch mit Kollegen genannt. Dieser generell hoch eingeschätzte Informationsstand steht im Widerspruch zu diversen Befunden, die kleinen und mittleren Betrieben einen eher schlechten Informationsstand in Bezug auf die Thematik zuschreiben.⁵³ So geschieht vorwiegend keine aktive Beschaffung von Informationen, die für den Betrieb im Hinblick auf die Auswirkungen des demografischen Wandels relevant sein könnten.

Neben der Wahrnehmung möglicher Folgen des Demografischen Wandels haben Handwerksbetriebe auch konkrete Auswirkungen für ihren Betrieb erkannt. Auf die Frage „Merken Sie die **Auswirkungen** des demografischen Wandels schon für Ihren Betrieb und wenn ja, wie?“ wurden neben auf die Nachfrageseite abhebenden Auswirkungen wie älter werdende Kunden vor allem Fragen der Personalrekrutierung genannt. 32,6 Prozent der befragten Unternehmer geben an, dass sie als eine der Auswirkungen des demografischen Wandels den Mangel an Auszubildenden bereits in ihrem Betrieb spüren (vgl. Abb. 2).

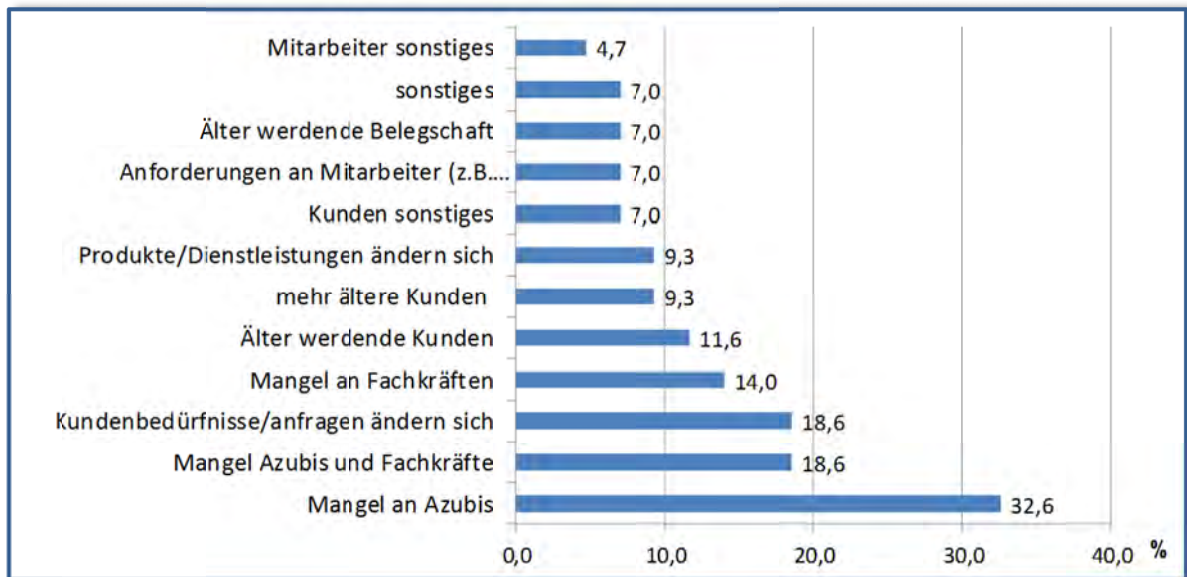
⁵⁰ Vgl. Rumpf, S. (2003), S. 124.

⁵¹ Vgl. Zoch, B (2011), S. 38.

⁵² Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels – inno.de.al“. Befragung von Unternehmern des Handwerks, itb im DHI e.V.; n = 67.

⁵³ Vgl. Rohrlack, K. (2008).

Abb. 2: Merken Sie die **Auswirkungen** des demografischen Wandels schon für Ihren Betrieb und wenn ja, wie?



Quelle: Eigene Darstellung⁵⁴

Es kann durchaus angenommen werden, dass langfristige Veränderungsprozesse, wie der demografische Wandel, hohe Belastungen für Unternehmer und Mitarbeiter darstellen. Zudem müssen die Betriebe unterschiedliche Veränderungsprozesse analysieren und Maßnahmen umsetzen, was zu einer Überforderung der beteiligten Personen führen kann. Um die demografieorientierten Prozesse bewältigen zu können, benötigen die Betriebe eine hohe Produktivität, Engagement und Ausdauer.⁵⁵

Die Mitarbeiter stellen in den klein strukturierten Handwerksbetrieben eine besonders wichtige Ressource dar, da „sie den Leistungsfluss in den Betrieben durch ihr ‚Hand-Werk‘ sicherstellen und damit den Betrieben die Möglichkeit bieten, entscheidende Wettbewerbsvorteile zu generieren“⁵⁶. Eine dauerhafte Versorgung mit qualifizierten sowie motivierten Mitarbeitern ist die Voraussetzung für die Bestandssicherung der Betriebe. Insbesondere wenn die Neubesetzung von Ausbildungsstellen stockt, schreiten die Alterungsprozesse und die damit verbundenen Arbeitseinsatz- und Gesundheitsprobleme noch schneller voran. Auch droht einigen Handwerksbetrieben die Schließung, da die Inhaber keine passenden Nachfolger finden bzw. frühzeitig integriert haben.⁵⁷ Dies macht betriebliche Kon-

⁵⁴ n = 43, Mehrfachnennungen.

⁵⁵ Vgl. Bruch, H.; Vogel, B. (2005).

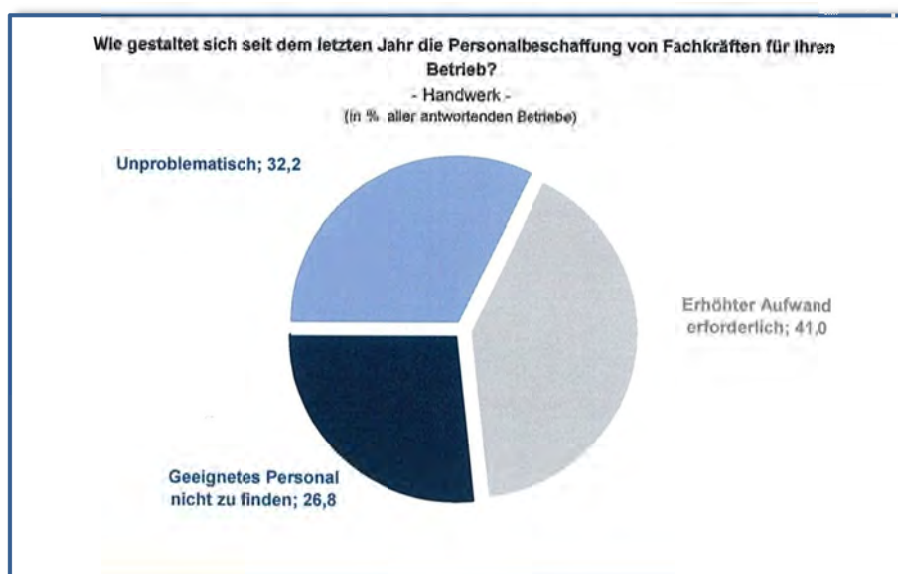
⁵⁶ Vgl. Rohrlack, K. (2008), S. 1.

⁵⁷ Vgl. Rohrlack, K. (2008), S. 1f.

zepte zur angepassten Arbeits- und Personalpolitik notwendig. Jene Konzepte sollten sich an der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter über alle Erwerbsphasen hinweg orientieren, um möglichst alle Erwerbstätigen gesund und qualifiziert altern zu lassen.⁵⁸

Bei der Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) aus dem Jahr 2011 zur Fachkräftesicherung im Handwerk, an der mehr als 14.000 Betriebe mit knapp 200.000 Beschäftigten teilgenommen haben, zeigt sich, dass die Schwierigkeiten, passendes Personal zu finden, zunehmen. Bei der „Fachkräfteumfrage“ aus dem Jahr 2006 gaben 65,7 Prozent der befragten Betriebe an, keine Probleme bei der Personalsuche zu haben. Bei der Umfrage aus dem Jahr 2011 liegt dieser Wert nur noch bei 32,2 Prozent (vgl. Abb. 3). Zudem gaben 84,6 Prozent der personalsuchenden Handwerksbetriebe an, unbesetzte Stellen für Auszubildende zu haben.⁵⁹

Abb. 3: Wie gestaltet sich seit dem letzten Jahr die Personalbeschaffung von Fachkräften für Ihren Handwerksbetrieb?



Quelle: ZDH (2011)

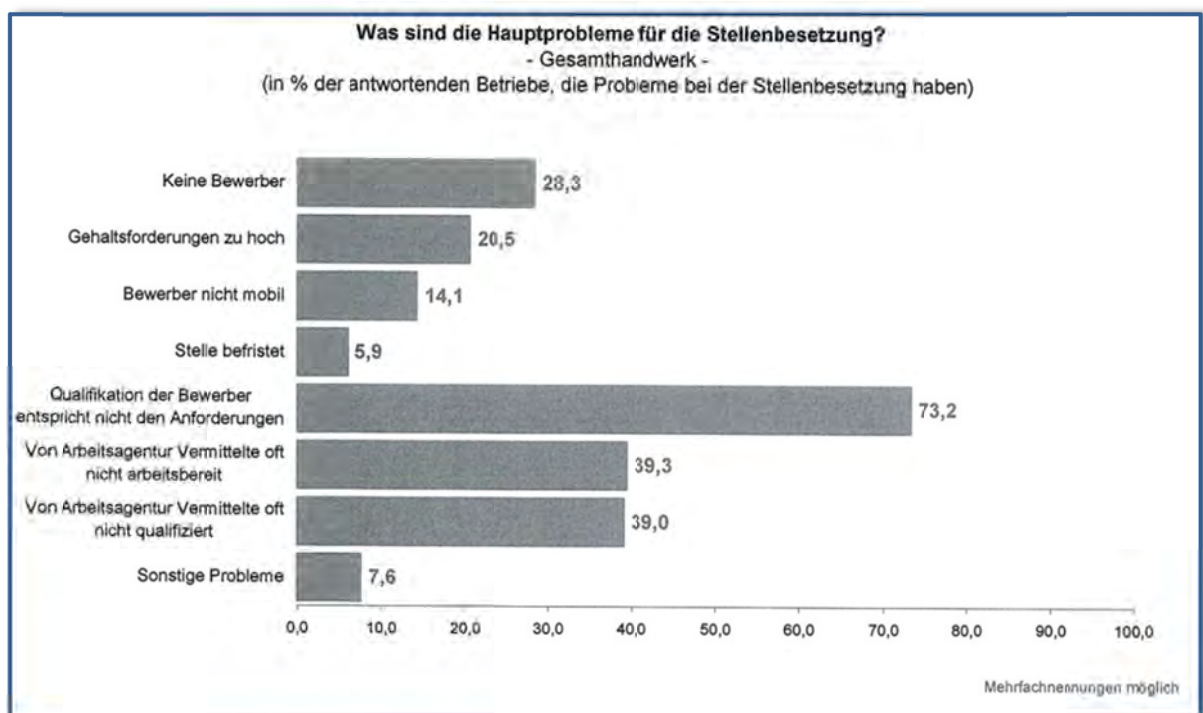
Zum einen ist die Bereitschaft, Personal einzustellen, ein Zeichen für die positive wirtschaftliche Entwicklung des Handwerks, andererseits ist gerade jene durch die zunehmenden Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Fachkräften gefährdet.

⁵⁸ Vgl. Neubauer, G. (2011).

⁵⁹ Vgl. ZDH (2011), S. 3f und S. 9.

Als Haupthemmnis bei der Stellenbesetzung geben Betriebe über alle Gewerbegruppen hinweg die unzureichende Qualifikation der Bewerber an, wie in der folgenden Grafik des ZDH deutlich wird (vgl. Abb. 4). Neben einer unzureichenden fachlichen Qualifikation und Sozialkompetenz der Bewerber äußern 28,3 Prozent der befragten Betriebe, keine Bewerbungen auf die ausgeschriebenen Stellen erhalten zu haben. Besonders stark ausgeprägt ist dies in den Gewerbegruppen der Gesundheitsgewerke (36,4 Prozent) sowie der Lebensmittelhandwerke (34 Prozent).⁶⁰

Abb. 4: Was sind die Hauptprobleme für die Stellenbesetzung in den Handwerksbetrieben?



Quelle: ZDH (2011)

Um den Fachkräftebedarf auch in Zukunft sichern zu können, bedarf es verschiedener Strategien von Seiten der Handwerksbetriebe (vgl. Abb. 5). Die Mehrheit der befragten Betriebe setzt hierbei auf Eigeninitiative. Zum einen setzen sie auf die weitere Qualifizierung der Belegschaften, zum anderen auf den Ausbau der eigenen Ausbildung. Im Vergleich zur letzten Befragung aus dem Jahr 2006 wurde die Strategie der Weiterbildung, wie auch der verstärkten Ausbildung, fast doppelt so häufig genannt. Dies lässt, so der ZDH, auf ein gestiegenes Problembewusstsein zu Themen des Fachkräftemangels schließen. Des Weiteren sehen zahlreiche Betriebe (47,8 Prozent) im Angebot und im weiteren Ausbau von flexibler und

⁶⁰ Vgl. ZDH (2011), S. 12f.

familienfreundlicher Arbeitszeitgestaltung eine Strategie, die allen Altersgruppen zugutekommt.⁶¹ Zudem wird das Potenzial der älteren Arbeitnehmer und die Notwendigkeit ihrer längeren Teilhabe am Beschäftigungssystem im Arbeitsprozess zunehmend erkannt.⁶²

Bei der Fachkräftesicherung kommt der langfristigen Bindung der Auszubildenden eine entscheidende Rolle zu, um die Abwanderung von Mitarbeitern in andere Wirtschaftsbereiche zu verhindern und die Kompetenzen im Betrieb zu halten. Beispielsweise wäre es jenen Betrieben zu empfehlen, aktiver bei der Rekrutierung vorzugehen und spezifische Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung zu ergreifen.

In der Untersuchung von Wolf⁶³ wird deutlich, dass den monetären Anreizen im Zuge der Fachkräftebindung keine dominierende Bedeutung zugemessen werden kann. Vielmehr zeigen sich nicht-monetäre Faktoren wie Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsklima, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten als mit entscheidend.⁶⁴

Die grundsätzlich höhere körperliche Beanspruchung der Arbeitnehmer in den handwerklichen Berufen stellt eine Herausforderung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit dar. Sie führt dazu, dass die Abwanderungsraten sehr hoch sind, und vor allem die Anzahl der über 50-Jährigen Arbeitnehmer im Vergleich zu anderen Gewerben relativ gering ist.⁶⁵ Daher wird es für das Handwerk zunehmend wichtiger, sich mit altersgerechten Beschäftigungsstrukturen auseinanderzusetzen sowie jene zu implementieren.⁶⁶

⁶¹ Vgl. ZDH (2011), S. 14ff.

⁶² Vgl. ZDH (2011), S. 17.

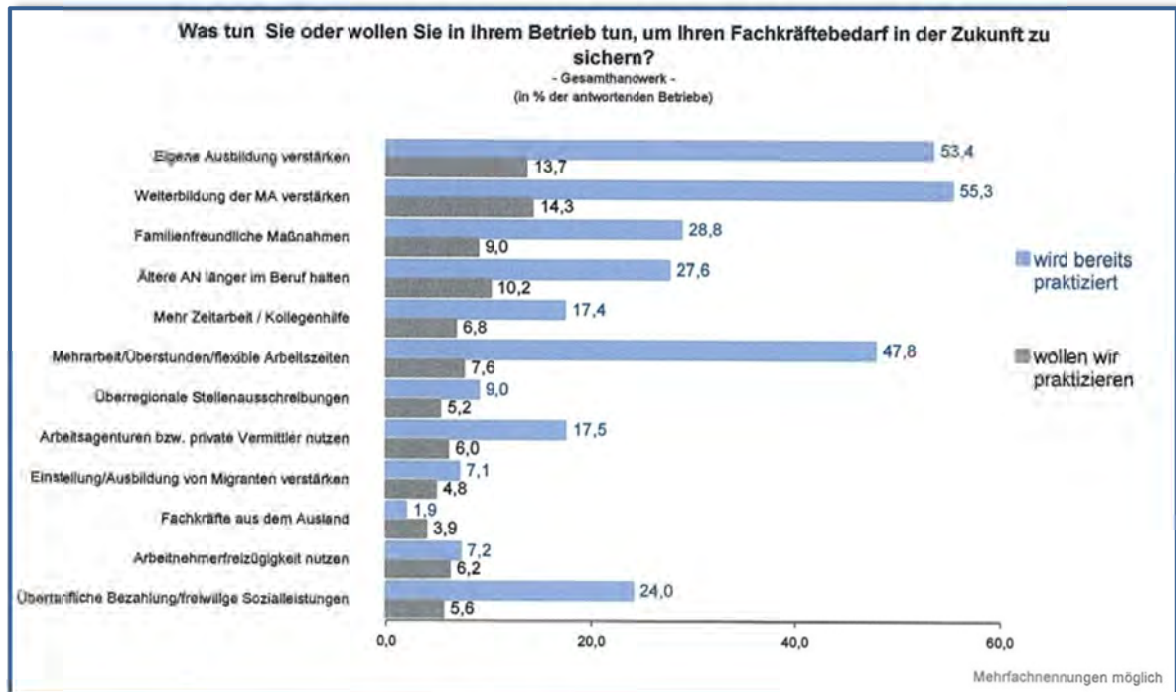
⁶³ Vgl. Wolf, M. (2012), S. 17 f.

⁶⁴ Vgl. Wolf, M. (2012), S. 8 und S. 10.

⁶⁵ Vgl. Zoch, B. (2010), S. 18ff.

⁶⁶ Vgl. Zoch, B. (2011), S. 41.

Abb. 5: Was tun Sie oder wollen Sie in Ihrem Handwerksbetrieb tun, um Ihren Fachkräftebedarf in der Zukunft zu sichern? (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: ZDH (2011)

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen deutlich wird, muss zwischen einer quantitativen und einer qualitativen Dimension des Fachkräftemangels unterschieden werden. Neben des von Betrieben oftmals angeführten schlechteren schulischen Eingangsniveaus der Auszubildenden wird bei quantitativen Betrachtungen deutlich, dass die Anzahl der zur Verfügung stehenden Fachkräfte nicht ausreicht, zum einen, weil die Zahl der Auszubildenden sinkt und zum anderen, weil ausgebildete Arbeitnehmer in andere Wirtschaftszweige abwandern.⁶⁷

Zielsetzung in Zeiten des zunehmenden Fachkräftemangels muss es sein, Beschäftigungspotenziale zu mobilisieren. Sowohl bei der Gewinnung von Auszubildenden als auch bei der Rekrutierung von Fachkräften ist es wichtig, die Möglichkeiten unerschlossener Potenziale zu realisieren und absehbaren Arbeitskräftelücken durch ein handwerkstaugliches Marketing und eine strategische Personalpolitik entgegen zu wirken, die alle Alters- und Erwerbsgruppen einbezieht. Strategisch ist der Ausbau der Erwerbsbeteiligung nur erreichbar, wenn sich die

⁶⁷ Vgl. Mendius, H.G. (2001), S. 26.

Personalpolitik der Unternehmen an den lebensphasenspezifischen Anforderungen⁶⁸ der einzelnen Altersgruppen innerhalb der Belegschaft orientiert.⁶⁹

2.4 Qualifikationsanforderungen im Wandel

Die langfristige Entwicklung des Arbeitsmarktes wird nicht allein durch den Demografischen Wandel beeinflusst. Jener verändert insbesondere die Anzahl sowie die Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung.

Neben dem demografischen Wandel bestimmen die Ökologisierung, die Individualisierung der Arbeitswelt sowie die anhaltende Globalisierung der Wirtschaft ebenfalls die Arbeitsmarktstruktur.⁷⁰ Auch die Veränderung der Gesellschaft hin zu einer Informationsgesellschaft führt zu neuen Anforderungen an die Qualifikation und den Umgang mit Wissensreserven seitens der Arbeitnehmer. Zusätzlich steigen zukünftig die Anforderungen an die Arbeitskräfte, welche sich „aufgrund von technischen und sozialökonomischen Veränderungen“⁷¹ ergeben.

Das Beziehungsgeflecht, welches in der Abbildung 6 dargestellt ist, zeigt, „dass die Faktoren von innen nach außen den in immer stärkeren Maße komplexen Zusammenhang zwischen Individuum, Betrieb und gesellschaftlichem und wirtschaftlichen Wandel darstellen“⁷².

Mit den beschriebenen Veränderungen im Handwerk gehen vielfältige neue Anforderungen an die Mitarbeiter einher. Die Arbeitsplätze und Tätigkeitsfelder werden anspruchsvoller. Neben den Anforderungen in Theorie und Anwendung des jeweiligen Berufsstandes werden zunehmend Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter für die Kundenorientierung gestellt.⁷³ Somit kommt der Qualifikation der Mitarbeiter und ihrer Weiterentwicklung eine strategische Rolle beim Erhalt der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit des Handwerks zu. Die Betriebe benötigen Mitarbeiter, die sich mit dem Betrieb sowie den dort jeweils hergestellten Produkten und Dienstleistungen identifizieren, um so ein Wettbewerbsmerkmal zu erzeugen, welches dem hohen Konkurrenzdruck standhalten kann.

⁶⁸ Wie beispielsweise Elternschaft, privat initiierte Weiterbildung, Pflege Angehöriger o.ä.

⁶⁹ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2011), S. 106f.

⁷⁰ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2011), S. 102. sowie Schnur (1996) und Beutner (2001), S. 69ff.

⁷¹ Berg, W. (2007), S. 21.

⁷² König, S. (2006), S. 48.

⁷³ Vgl. König, S. (2006), S. 47.

Abb. 6: Umfeld-Bedingungen der Entwicklung von Handwerksbetrieben



Quelle: König (2006), Seite 47 nach Diettrich (2000), Seite 111.

Aufgrund der Entwicklung hin zu hochwertigen Gütern und wissensintensiven Dienstleistungen wird auch in Zukunft die Nachfrage nach geringfügig qualifizierten Arbeitnehmern weiter zurückgehen, wobei der Bedarf an Fachkräften weiter steigt.⁷⁴ Auf Grund jener Trends vergrößert sich der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften mit abgeschlossener Berufsausbildung und die Nachfrage nach durch Weiterbildungsmaßnahmen qualifizierten Arbeitskräften.⁷⁵

Des Weiteren können steigende Prozessstandards und Anforderungen, insbesondere durch die zunehmende Komplexität von Technologien, eine zunehmende Höherqualifizierung erforderlich und für die Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben elementar machen. Steigende Anforderungen an die Fähigkeiten der Beschäftigten sowie an das Portfolio von Handwerksbetrieben können damit zu stark erhöhten Erwartungen an Fachkräfte führen.

⁷⁴ Vgl. Berg, W. (2007), S. 21f.

⁷⁵ Vgl. Bundesministerium des Inneren (2011), S. 102.

2.5 Demografischer Wandel aus der Sicht von Handwerksdienstleistern⁷⁶

Speziell kleine Handwerksbetriebe benötigen Impulse, Gestaltungs- und Entwicklungskonzepte, die an ihre Bedingungen angepasst sind, innovative Werkzeuge und vor allem eine kompetente, handwerksgerechte Unterstützung beim Erkennen und bei der Bewältigung der aus dem demografischen Wandel resultierenden Chancen und Herausforderungen. Erfolgen sollte diese Unterstützung bevorzugt über die bewährten Zugangswege: Handwerksorganisationen, Obermeister sowie weitere Unterstützungspartner von Handwerksbetrieben.

In einer Befragung wurden die Einschätzungen von 50 Vertretern der Systempartner aus handwerksnahen Organisationen (Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Verbünde, Unternehmensberater, Gesundheitsdienstleister, Weiterbildungsträger sowie Fachjournalisten) zu den im Zuge des demografischen Wandels für das Handwerk entstehenden Chancen und Herausforderungen erhoben.

Handwerksorganisationen sind die klassischen Ansprechpartner der Betriebe zu Fragen der strategischen Betriebsführung. Ein Ziel der Befragung war es, herauszufinden, was die Berater selbst als Herausforderungen und Chancen für die Betriebe definieren. Daneben sollte erhoben werden, welche Anpassungen der Maßnahmen und Formalien notwendig sind, um die Unterstützung von Betrieben zu verbessern. Hierfür wurden jene Systempartner des Handwerks tiefergehend zu ihren Einschätzungen und der Bedarfe zur Veränderung von Beratungsprodukten sowie der Beratungsdienstleistung zu den Themen Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung befragt.

Diese Erhebung zeigt auch, dass kompetenten, handwerksnahen Demografie-Multiplikatoren bei der Sensibilisierung, Anleitung und Unterstützung von Handwerksbetrieben eine herausragende Bedeutung zukommt. Die befragten Systempartner sind solche handwerksnahen Demografie-Multiplikatoren.

2.5.1 Methode der Datenerhebung

Als Methode zur Erhebung der Daten wurde ein Instrumentenmix aus leitfadengestütztem Experteninterview und zielgruppenspezifischem Workshop mit einheitlicher und standardisierter Fragestellung gewählt. Mit 10 Personen, die eine

⁷⁶ Die Ergebnisse des Kapitels beziehen sich auf das Forschungsprojekt Konzeption, Erprobung und Etablierung eines Kompetenz- und Transferzentrums „Fit für den Demografischen Wandel im Handwerk: Nutzung der Chancen und Meistern der Herausforderungen“ (FitDeH). Das Projekt FitDeH startete im Herbst 2011 beim itb und hat eine Laufzeit von drei Jahren. Es wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales gefördert.

Leitungsfunktion innerhalb der jeweiligen Organisation bekleiden, wurden vor Ort Interviews durchgeführt. Bei den freien Beratern, Gesundheitsdienstleistern und Weiterbildungsträgern erfolgten Workshops, um eine Vernetzung und einen Austausch der Beteiligten zu ermöglichen. Dieser Ansatz kommt den Eigenheiten der unterschiedlichen Zielgruppen entgegen.

Methodisch orientiert sich die Struktur der Befragungen sowie der Workshops an den Strategien der qualitativen Datenerhebung.⁷⁷ Qualitative Forschung zeichnet sich insbesondere durch das Verstehen als Erkenntnisprinzip aus. Ziel der qualitativen Forschung ist es, die Wirklichkeit anhand subjektiver Meinungen abzubilden,⁷⁸ um so mögliche Ursachen für deren Verhalten nachvollziehen zu können. Der Vorteil qualitativer Verfahren ist die Möglichkeit, aus den gewonnenen Daten Theorien und Hypothesen zu generieren.⁷⁹

Die Form der Befragung basiert auf dem problemzentrierten Interview nach Witzel.⁸⁰ Dies ist eine offene, halbstrukturierte Befragung,⁸¹ die primär bei Fragestellungen angewendet wird, bei welchen bereits Vorwissen über die zu untersuchende Fragestellung vorliegt, das überprüft oder vertieft werden soll. Damit steht das problemzentrierte Interview an der Schnittstelle zwischen Induktion und Deduktion.⁸²

Das problemzentrierte Interview bot für die zugrunde liegenden Forschungsfragen, durch seine einerseits offene Herangehensweise und andererseits der Zentrierung auf ein bestimmtes Problem, die ideale Erhebungsmethode. Den Gesprächspartnern wurde die Möglichkeit gegeben, ihre subjektive Sichtweise in den narrativen Teilen des Interviews wiederzugeben, wobei diese Art des freien Erzählens durch Nachfragen, welche auf das Thema zurückführten und dieses wieder in den Fokus der Erzählung rückten, ergänzt wurde.

Die Konzeption der Workshops orientierte sich an der Methode des World-Café⁸³ von Brown und Isaacs. Das World Café, welches 1995 erfunden wurde, ist eine teilnehmerorientierte Methode der Gruppenarbeit. Die beiden Entwickler dieser Methodenlehre beschreiben sie selbst als "a simple yet powerful conversational process for fostering constructive dialogue, accessing collective intelligence, and

⁷⁷ Grundsätzlich muss auf das Problem der Repräsentativität, wie es bei qualitativen Untersuchungen aufgrund des induktiven Vorgehens üblich ist, hingewiesen werden.

⁷⁸ Vgl. Flick, U. (2005), S. 48 ff.

⁷⁹ Vgl. Flick, U. (1995), S. 150.

⁸⁰ Vgl. Witzel, A. (1982).

⁸¹ Vgl. Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2009), S. 465.

⁸² Vgl. Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2009), S. 465.

⁸³ Vgl. vertiefend Brown, J.; Isaacs, D. (2005).

creating innovative possibilities for action, particularly in groups that are larger than most traditional dialogue approaches are designed to accommodate.”⁸⁴

Bei der Auswertung der Befragung und der Workshops lässt sich ein breiter Konsens mit gelegentlich unterschiedlichen Schwerpunkten in der Einschätzung der Auswirkungen des Demografischen Wandels auf Handwerksbetriebe feststellen. Jedoch ist zu vermuten, dass dies nicht auf das unterschiedliche Forschungsdesign, sondern vielmehr auf die unterschiedlichen Ansprechpartner und deren jeweilige Funktion zurückzuführen ist.

Die Auswertung erfolgte nach Mayrings qualitativer Inhaltsanalyse: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“⁸⁵ Der erste Schritt der Auswertung besteht aus der Zusammenfassung. Nach dieser Kürzung erfolgt eine Übertragung des Gesprächs in eine grammatikalische Kurzform.⁸⁶ Die entstandenen komprimierten Aussagen können als Kategoriensystem oder Faktorenauflistung verstanden werden. Die so verdichteten Aussagen lassen sich im Zusammenhang der Fragestellung interpretieren, indem die einzelnen Interviews miteinander verglichen wurden.⁸⁷

2.5.2 Ergebnisse der Befragung

Im ersten Teil der Bedarfserhebung wurden ausgewählte Folgen des demografischen Wandels beschrieben, welche von den Teilnehmern als Chance oder Herausforderung für die Handwerksbetriebe bewertet werden sollten.

Ziel der Einordnung zu Beginn der Interviews und Workshops war es, eine neutrale Position zu den Merkmalen der demografiebedingten Wandlungsprozesse zu beziehen. Die, gerade medial, weit verbreitete negative Einordnung der Merkmale des demografischen Wandels wurde von den Interviewern bewusst in Frage gestellt, indem den Befragten die Möglichkeit aufgezeigt wurde, die genannten Merkmale auch als Chance einzuordnen. Jener Fragetechnik liegt zugrunde, dass die Veränderung der Alterszusammensetzung einer Gesellschaft eine normale Entwicklung darstellt, welche nicht grundsätzlich negativ bewertet werden kann.

⁸⁴ Brown, J.; Isaacs, D. (2005), S. 3.

⁸⁵ Vgl. Mayring, P. (2003), S. 58.

⁸⁶ Vgl. Mayring, P. (2003), S. 59ff.

⁸⁷ Vgl. Mayring, P. (2003), S. 59ff.

Abb. 7: Auswertung der Einschätzungen verschiedener Merkmale des Demografischen Wandels im Rahmen der Bedarfserhebung des Projekts FitDeH

Merkmale des demografischen Wandels	Chance	Herausforderung
☐ Anteil der älteren Menschen steigt.	■	■
☐ Geburtenrate nimmt tendenziell weiter ab.	☐	■
☐ Bevölkerungszahl ist rückläufig.	☐	■
☐ Sehr starker Bevölkerungsrückgang in einigen Regionen.	☐	■
☐ Lebensarbeitszeit wird länger.	■	■
☐ Anteil der berufstätigen Frauen steigt.	■	☐
☐ Kulturelle Vielfalt steigt durch Zuwanderung.	■	■
☐ Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte nimmt zu.	☐	■

Quelle: Eigene Darstellung

Hierbei zeigte sich eine verstärkte Einschätzung der Faktoren als zukünftige Herausforderung (vgl. Abb. 7). Chancen wurden in der anteilig steigenden Kundengruppe älterer Personen und in der strukturellen Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials sowie aufgrund des steigenden Anteils arbeitender Frauen, älterer Mitarbeitern und Zuwanderer gesehen. Insgesamt betrachtet kann man feststellen, dass die Systempartner des Handwerks offenbar mit den Folgen des demografischen Wandels eher Herausforderungen als Chancen verbinden und die Chancen sowohl qualitativ als auch quantitativ nicht an die Bedeutung der Herausforderungen heranreichen.

Die Systempartner beschreiben beim Beratungsfeld der Fachkräftesicherung durchaus auch Chancen für die Betriebe, auch wenn die Mehrheit hier zunehmende Herausforderungen nennt.

Den steigenden Handlungsdruck der Betriebe, aufgrund der Herausforderung geeignete Fachkräfte und Auszubildende zu finden, beschreiben die Systempartner als Chance. Aufgrund der erschwerten Bedingungen für die Personalrekrutierung schätzen sie die notwendige Veränderungsbereitschaft seitens der Unternehmer als besonders wichtig ein und erwarten daher auch in Zukunft vermehrte Beratungsanfragen in diesem Bereich.

Im zweiten Teil der Erhebung wurden

- die möglichen Folgen (z.B. Diversifizierung der Belegschaften, Fachkräftemangel, Nachfrage altersgerechter Produkte) für Handwerksbetriebe und
- die daraus resultierenden Gestaltungserfordernisse (z.B. altersgerechte Arbeitsgestaltung)
- bzw. Handlungsfelder (z.B. Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung) erfragt.

Die Folgen des demografischen Wandels für das Handwerk wurden in der Summe eindeutig bewertet. Herausforderungen wurden relativ einstimmig im Bereich der unternehmensinternen Merkmale und Folgen gesehen. Dazu zählen älter werdende Belegschaften, Deckung des Fachkräfte- und Nachwuchskräftebedarfs, aber auch übergreifende Themen wie die Strategieentwicklung und Unternehmenskultur. Die dargestellten Themenfelder im Bereich der Fachkräftesicherung, welche laut den befragten Systempartnern die drängendsten sind, werden in folgender Grafik dargestellt (vgl. Abb. 8).

Abb. 8: Auflistung der häufig genannten Folgen für Handwerksbetriebe aufgrund des demografischen Wandels im Rahmen der Bedarfserhebung des Projekts FitDeH



Quelle: Eigene Darstellung

Bei der Frage nach dem Bedarf an Unterstützungsangeboten zeigen sich Bereiche, in denen die Systempartner selbst Lücken in ihrem Beratungsportfolio feststellen. Es wurde von allen Partnern innerhalb der Bedarfsanalyse bestätigt, dass die drängendste Herausforderung der Betriebe in der Personalpolitik liegt. Diese umfasst, laut den Befragten, die strategische Personalpolitik einschließlich der Personalbedarfsplanung, Rekrutierung, Qualifikation, Mitarbeiterbindung sowie den Erhalt der physischen und psychischen Arbeitsfähigkeit. Unterstützungsbedarf wird ebenso im Bereich der strategischen Unternehmensführung sowie in der Außendarstellung der Betriebe gesehen, welche wiederum an der Strategie der Mitarbeiterbindung ansetzen. Die vielfältigen und komplexen Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten dieser Themenfelder erschweren die Definition von elementaren Aspekten. Jedoch können die gefilterten Begriffe den Bereichen strategische Betriebsführung, Rekrutierung, Personalführung, Arbeitsfähigkeit sowie Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung zugeordnet werden.

3. Überblick zu Lösungsansätzen für Organisationen und Betriebe

In den folgenden Kapiteln werden verschiedene Lösungsansätze innerhalb der benannten Aspekte strategische Betriebsführung, Rekrutierung, Personalführung, Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung, Arbeitsfähigkeit sowie Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung näher beleuchtet, ihre Erfolgsfaktoren skizziert sowie der daraus abzuleitende Forschungsbedarf dargestellt. Diese Lösungsansätze dienen nicht nur dazu, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sie führen auch dazu, dass bereits im Betrieb befindliche Mitarbeiter dem Handwerk so lang als möglich erhalten bleiben.

3.1 Strategische Betriebsführung

Die in Kapitel 2 skizzierte Ausgangslage birgt mit ihren vielfältigen Herausforderungen für Handwerksunternehmen zunächst potenzielle Risiken aber auch Chancen.⁸⁸ Dass Unternehmen aktuelle und zu erwartende Herausforderungen erkennen und angemessen handeln müssen, lässt die Anforderungen an die Unternehmensführung steigen. Das heißt, zentrale Voraussetzung für die Zukunftsfähigkeit von Handwerksbetrieben ist es, Risiken wahrzunehmen und diese zu umgehen bzw. zu beherrschen. Daneben geht es um die Erkennung und Nutzung von sich bietenden Chancen. Betriebe sind dadurch gezwungen, Umwelteinflüsse in noch stärkerem Maße in ihrer Betriebsführung zu berücksichtigen.⁸⁹⁹⁰ Vor allem kleine

⁸⁸ Vgl. Europäische Kommission (2007), S. 8.

⁸⁹ Vgl. Buhrymenke, A. (2012), S. 49.

und mittlere Unternehmen (KMU) und Handwerksbetriebe in besonderem Maße sind wegen ihrer besonderen betrieblichen Struktur von den handlungskritischen Entwicklungen besonders betroffen^{91 92}. Hinsichtlich dieser Ausgangslage stehen Unternehmen vor verschiedenen Anforderungen, die eine noch systematischere Verfolgung von Aufgaben der Betriebsführung und der Arbeits- und Organisationsgestaltung erforderlich machen. Dies kann als entscheidend angesehen werden, um vor dem Hintergrund der vielfältigen Herausforderungen des Fachkräftemangels die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksunternehmen zu sichern.

Somit gewinnt das Thema der strategischen Unternehmensführung an Bedeutung: Ein systematisches Management der Herausforderungen, die der Fachkräftemangel an Handwerksbetriebe stellt, wird durch die strategische Betriebsführung unterstützt. Durch ihre zentralen Bestandteile wie der vorausschauenden Analyse und Planung mit Ableitung geeigneter Maßnahmen und systematischer Umsetzung können förderliche Verhaltensweisen in die Wege geleitet werden. Dies kann in Richtung unterschiedlicher Ansätze geschehen, sei es Rekrutierung, Gesundheit der Beschäftigten, des Erhalts von Wissen im Betrieb oder der Erweiterung des Angebots.

Die relativ hohe Dominanz des operativen Tagesgeschäfts sowie der Rückgriff auf traditionelle Lösungsstrategien führen jedoch vielfach dazu, dass Handwerksbetriebe weniger strategisch ausgerichtet und geführt werden. So bedeuten die Besonderheiten der Struktur vieler Handwerksunternehmen häufig Kapazitäts- und Kompetenzengpässe, die eine systematische Auseinandersetzung mit der Unternehmenssituation und die Umsetzung hieraus abgeleiteter Maßnahmen hemmen. Vorhandene Lösungsansätze beziehen sich hauptsächlich auf das Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie das Kundenmanagement, was Handwerksbetriebe wirksam unterstützen kann, jedoch oft nicht den aktuellen Bedarfen entspricht. Somit gehen die höheren Anforderungen an die Betriebsführung mit der Erfordernis einher, eine Verlagerung der Schwerpunkte bei der Betriebsführung von der traditionell im Vordergrund stehenden operativen Betriebsführung hin zum Strategischen voranzutreiben. Das heißt, der strategischen Betriebsführung muss in der betrieblichen- und der überbetrieblichen Praxis ein größerer Stellenwert zukommen.

Doch wie kann die strategische Betriebsführung in Handwerksunternehmen professionalisiert werden? Untersuchungen ergaben, dass das Bewusstsein, die strategische Betriebsführung als betriebliches Aktionsfeld zu verstehen, durchaus

⁹⁰ Vgl. Schiersmann, Ch., Thiel, H.-U. (2011), S. 19-46.

⁹¹ Vgl. Kuiper, K. u. a. (2012), S. 105.

⁹² Vgl. Doppler, K.; Fuhrmann, H.; Lebbe-Waschke, B.; Voigt, B. (2003), S. 62 f.

vorhanden ist: Eine Erhebung aktueller Handlungsbedarfe⁹³ sowie die darauf aufbauende Priorisierung der identifizierten Bedarfe seitens der befragten Handwerksunternehmer machte deutlich, dass die strategische Betriebsführung an erster Stelle der Handlungsfelder-Prioritätenliste steht⁹⁴.

Nach einer weiteren Befragung des itb⁹⁵ sehen 71,6 Prozent der Handwerksunternehmer im Bereich strategischer Führung in ihrem Betrieb Handlungsbedarf. Dieser Wahrnehmung folgt jedoch nicht gleichzeitig eine Umsetzung. Nur rund ein Drittel (31 %) befragter Handwerksunternehmer⁹⁶ nimmt sich Zeit zum Überdenken praktizierter Vorgehensweisen. Wenn dies stattfindet, dann lediglich als Teil kurzfristiger Ansätze. Es werden kaum entsprechende strategische und konzeptionelle Maßnahmen unternommen – man wartet ab, bis man reagieren muss⁹⁷. Aktuelle Forschungsergebnisse lassen entsprechend deutliche Defizite insbesondere im Bereich der strategischen Betriebsführung von Handwerksbetrieben erkennen⁹⁸. Handwerksunternehmern mangelt es an geeigneten Konzepten, Werkzeugen und Unterstützungsmaßnahmen. Hinsichtlich des Fachkräftemangels als handlungskritische Herausforderung wird somit das Fehlen passender Instrumente in den Fokus einer anwendungsorientierten Handwerksforschung gerückt⁹⁹.

Die Zusammenarbeit mit Handwerksbetrieben, Handwerksunternehmern sowie handwerksnahen Experten zeigt: Die Sensibilisierung und handwerksgerechte Unterstützung der Betriebe ist auch bei Fragen der strategischen Betriebsführung durch entsprechend qualifizierte Berater der Handwerksorganisationen erfolgversprechend.

Befragte Handwerksunternehmer¹⁰⁰ sehen mit einem Anteil von 71,4 Prozent hinsichtlich des Handlungsbedarfs im Bereich Führung des Unternehmens eine Notwendigkeit von externen Unterstützungsleistungen. Aufgrund dieses hohen Bedarfs nach Unterstützung durch externe Experten (wie z.B. betriebswirtschaftliche

⁹³ Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität - HaFlexSta“, Befragung von Unternehmern des Handwerks, n = 60.

⁹⁴ Kuiper, K. u. a. (2012), S. 110.

⁹⁵ Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – inno.de.al“. Befragung von Unternehmern des Handwerks, n = 67.

⁹⁶ Vgl. Mangold, K. (2013a) in Druck.

⁹⁷ Vgl. Ritter A., Schulte, A. (2010), S. 624.

⁹⁸ Vgl. Ritter, A. u. a. (2012), S. 787.

⁹⁹ Kuiper, K. u. a. (2012), S. 106.

¹⁰⁰ Im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – inno.de.al“. Befragung von Unternehmern des Handwerks, n = 67.

Berater für die gezielte Weiterentwicklung von Handwerksbetrieben) verlagern sich die Anforderungen an Unternehmer somit teilweise auf Handwerksorganisationen und deren Berater: In der Betriebsberatung vorherrschende und erfolgreich eingesetzte Werkzeuge zu Aspekten wie Liquiditätssicherung und -planung, Kapazitätsplanung, Nachfolgeregelung oder Marketing können Betriebe wirksam unterstützen. Dennoch können diese aber angesichts der tiefgreifenden anstehenden Veränderungen zu kurz greifen.¹⁰¹

Ergänzend sind daher Konzepte und Werkzeuge erforderlich, die einerseits wie die bisher in der Betriebsberatung vorwiegend eingesetzten Werkzeuge Handwerksbetriebe besser aufstellen und ihre Stabilität verbessern, jedoch andere inhaltliche Schwerpunkte setzen. Eine externe Beratung zu Themen der strategischen Betriebsführung hat in der überwiegenden Mehrheit der Handwerksbetriebe keine Tradition¹⁰².

Erfahrungen zeigen, dass folgende Bedingungen erfüllt werden müssen, um Handwerksbetriebe im Rahmen einer externen Beratung hinsichtlich einer Professionalisierung der strategischen Betriebsführung wirksam zu unterstützen:

Handwerksunternehmer benötigen

- zur konkreten Auseinandersetzung mit den an den Betrieb gestellten Anforderungen genügend „Raum“ und eine geeignete Anleitung. Handwerksunternehmer brauchen greifbare Anregungen, die eine Sensibilisierung hinsichtlich möglicher Herausforderungen sowie ein Erkennen des Nutzens einer zukunftsfähig gestalteten Betriebsführung bewirken, sodass der Fachkräftesicherung als strategischem Thema eine priorisierte Rolle im betrieblichen Alltag zugesprochen wird.¹⁰³
- ein handwerkstaugliches Know-how zur Konzeption von Maßnahmen der strategischen Betriebsführung sowie bei Bedarf eine konkrete Beratung und Umsetzungsunterstützung in Form einfach handhabbarer Werkzeuge und Instrumente, die die spezifischen Anforderungen an Handwerksbetriebe aufgreifen, deren spezifischer Struktur berücksichtigen und die bei Bedarf auch eigenständig umgesetzt werden können. Ein systematisches, kleinbetriebsorientiertes Vorgehen mit dem Ziel, konkrete Perspektiven für tragfähige, ganzheitliche Lebens- und Arbeitsstrukturen zu entwickeln, muss damit ermöglicht werden.^{104 105}

¹⁰¹ Mangold, K. u. a. (2013b), In Druck.

¹⁰² Vgl. Mangold, K. u. a. (2013).

¹⁰³ Vgl. Baumann, A. u. a. (2013b).

¹⁰⁴ Vgl. Baumann, A. u. a. (2013).

¹⁰⁵ Vgl. Ritter, A. u. a. (2012), S. 789.

Insgesamt wird deutlich, dass die Unterstützung von Handwerksbetrieben bei der Professionalisierung der strategischen Betriebsführung Kontextbedingungen unterliegt, die zwei Dimensionen umfassen: Die Dimension der Einstellung, indem eine Sensibilisierung und Priorisierung einer strategischen Betriebsführung erforderlich ist, und die Dimension der Handlungskompetenz, indem praxiserprobte Werkzeuge und konkrete Umsetzungshilfen für die Professionalisierung der strategischen Betriebsführung notwendig sind. Bewährte Zugangswege der Handwerksorganisationen sind hierfür eine gute Voraussetzung.¹⁰⁶

3.2 Rekrutierung

Im Hinblick auf die demografische Entwicklung ist die Abhängigkeit von Personalressourcen von besonderem Interesse. Die zentralen Herausforderungen im Bereich der Personalstrategie umfassen die Sicherung des Angebotes an Fach- und Nachwuchskräften sowie der Umgang mit alternden Belegschaften. Der Rückgang des Erwerbstätigenpotenzials insbesondere bei Jugendlichen wird in Zukunft verstärkt zu einem Fachkräftemangel führen. Die Rekrutierung von Fachkräften und Auszubildenden stellt sich daher zunehmend als eine Herausforderung für die Betriebe des Handwerks dar. Zudem müssen vermehrt Jugendliche einbezogen werden, die Unterstützung und Nachqualifizierungen als fördernde Ausbildungsleistungen benötigen.¹⁰⁷

Die Situation verschärft sich aufgrund der hohen, gewerbeabhängigen körperlichen Beanspruchung der Arbeitnehmer. Diese führt zu hohen Frühverrentungsanteilen in manchen handwerklichen Berufen und zu hohen Abwanderungsraten, insbesondere bei der Anzahl der Arbeitnehmer über 50 Jahren im Vergleich zu anderen Gewerben.¹⁰⁸

Die im Sommer 2012 erhobenen Daten einer Befragung¹⁰⁹ von 67 Handwerksbetrieben zeigen auf, dass auch die Mehrheit der befragten Betriebe die zunehmende Bedeutung der Nachwuchsgewinnung erkannt hat.

Es konnte bereits festgestellt werden, dass sich Handwerksbetriebe aktiv über den demografischen Wandel und seine Auswirkungen informieren (vgl. Abschnitt 2.3). Tatsächlich können seitens der Unternehmer konkrete potenzielle Risiken benannt werden, die mit dem demografischen Wandel einhergehen können. 44,8 Prozent

¹⁰⁶ Vgl. Schiersmann, Ch., Thiel, H. U. (2011), S. 19.

¹⁰⁷ Vgl. Bizer u. Müller (2010), S. 44ff.

¹⁰⁸ Vgl. Zoch (2011), S. 18ff.

¹⁰⁹ Im Rahmen des vom BMBF geförderten itb-Projektes „Innovationsallianzen im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – inno.de.al“, Befragung von Handwerksunternehmern, n = 67.

der Betriebe sehen schon heute Risiken des demografischen Wandels für den eigenen Betrieb. Für die nächsten 5 bis 10 Jahre gehen noch mehr Betriebe (70,2 Prozent) davon aus, dass es Risiken geben wird. Im Speziellen werden diese Risiken derzeit in der Rekrutierung von Fachkräften bzw. Auszubildenden gesehen, die sich der Erwartung nach zukünftig sogar noch verschärfen.

Die Unternehmer sehen ihre eigene Position bei der Fachkräftegewinnung realistisch. Ihnen ist bewusst, dass sie in Bezug auf monetäre Anreize oftmals nicht mit den Angeboten größerer Unternehmen konkurrieren können. Jedoch gewinnen die Stärken von Handwerksbetrieben, wie z.B. flache Hierarchien und Kommunikationsstrukturen sowie abwechslungsreiche Arbeitsinhalte, im Bewusstsein der Unternehmer an Bedeutung. Die Herausforderung für Verbände und Politik besteht daher auch weiterhin darin, jene Besonderheiten und Stärken der Handwerksbetriebe im öffentlichen Bewusstsein zu verankern.

Neben dieser Besinnung auf eigene Stärken sehen die befragten Unternehmer weitere Möglichkeiten, auf den Fachkräftemangel zu reagieren: In Bezug auf die Gewinnung Auszubildender werden die Nutzung neuer Wege bei der Rekrutierung und die Ausweitung auf neue Bewerbergruppen als am meisten erfolgversprechende Möglichkeiten gesehen.

Um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu gewährleisten und dadurch dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, bewerten die befragten Unternehmer vor allem Maßnahmen der Mitarbeiterbindung und Qualifizierung als wichtig.

3.3 Personalführung

Wie in Kapitel 2.5.2, Abb. 7 bereits aufgezeigt, ergab eine Befragung der Systempartner von Handwerksbetrieben, dass insbesondere mit der Unternehmensführung und der Betriebskultur die drängendsten Fragestellungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels verbunden sind. Durch die Führungskultur im Betrieb sollen die Beschäftigten bewegt und motiviert werden, durch den Einsatz ihrer Kompetenzen gemeinsam bestimmte unternehmerische Ziele zu erreichen. Die Führungsqualität beeinflusst direkt die Betriebskultur und damit auch, ob die Mitarbeiter zufrieden sind und ihre berufliche Tätigkeit als sinnvoll empfinden. Führung und Betriebskultur sind somit als grundsätzliche Faktoren zu betrachten, die einen Betrieb lebendig halten.¹¹⁰

Die Bedeutung, die die Führungskultur und der Umgang mit den Mitarbeitern einnehmen, begründet sich darauf, dass die Aufgabe der Führung darin besteht, Voraussetzungen für eine effektive und gute Zusammenarbeit der Personen in

¹¹⁰ Vgl. Cernavin, O. (2012), S. 73f.

den Betrieben zu schaffen, die es ermöglicht, gemeinsam Leistungen zu erbringen. Die Führung legt demnach den Grundstock für die gesamte Organisation eines Betriebes.¹¹¹

Eine demografieorientierte Führungskultur erfordert ein Höchstmaß an Kooperationsbereitschaft und partnerschaftlicher betriebsinterner Zusammenarbeit. Diese Forderungen nach einem kooperativen Miteinander setzen herausragende personal-soziale Fähigkeiten der Betriebsinhaber voraus.¹¹²

Jeder Unternehmer und jede Führungskraft muss sich im Zuge des demografischen Wandels zudem damit auseinandersetzen, dass die Wertschöpfung im Unternehmen mit deutlich älterem Personal erbracht werden muss und es auch, wie bereits erläutert, zunehmend schwierig ist Auszubildende und junge Fachkräfte zu rekrutieren bzw. einen geeigneten Nachfolger für das Unternehmen zu finden. Dies bedeutet folglich, dass die Führungsperson sich neuen Herausforderungen stellen muss.

Im Rahmen des vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderten Projektes „Demo-offensiv – Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen“ erarbeitet das itb gemeinsam mit der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft (BC Forschung), dem Institut für Mittelstandsforschung, Bonn (IfM Bonn), sowie dem Great Place to Work® Institute, Inc. und den Partnern der Offensive Mittelstand¹¹³ eine Checkliste zum Thema „Gute Personalführung“¹¹⁴. Diese soll KMU und Führungskräften eine Orientierungshilfe geben, wie gute Personalführung aussehen kann. Er beinhaltet eine Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den Demografischen Wandel.

Er beinhaltet folgende 8 Checkpunkte:

- Check 1: Personalplanung und -entwicklung
- Check 2: Personalgewinnung
- Check 3: Motivierender Personaleinsatz

¹¹¹ Vgl. Cernavin, O (2012), S. 73.

¹¹² Vgl. Hogeforster, J. (2001), S. 18.

¹¹³ Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten über 150 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

¹¹⁴ Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2013).

- Check 4: Interne Kommunikation als Führungsaufgabe
- Check 5: Vielfalt unterschiedlicher Menschen gezielt einsetzen
- Check 6: Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten
- Check 7: Werte und Prinzipien klären und vermitteln
- Check 8: Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennenlernen

Der Unternehmer bzw. die Führungskraft kann diesen Check selbstständig durchführen und kritisch hinterfragen, ob er bzw. sie die einzelnen Kriterien erfüllt. Schnell wird daraus der eigene Handlungsbedarf erkannt. Auch kann dadurch der Mitarbeiter erkennen, dass eine gute Personalführung auch bedeutet, die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und gute Beschäftigte zu finden, zu fördern und an das eigene Unternehmen zu binden.

3.4 Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Die Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung sind integrale Bestandteile guter Arbeit und tragen, im positiven Fall, zur Steigerung der Attraktivität der Handwerksbetriebe als Arbeitgeber bei.

Arbeits- und Wertschöpfungsprozesse müssen sich den veränderten Anforderungen an Betriebe und die Struktur der Leistungserbringung anpassen. Die neuen Anforderungen an die Arbeitsorganisation in Handwerksbetrieben betreffen neue betriebswirtschaftliche Nutzungskonzepte, auch für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung. Diese Veränderungen fordern insbesondere eine hohe Flexibilität und Mobilität, um neue Konzepte wie vernetztes Arbeiten oder Kooperationen im Betrieb zu verankern. Hinzu kommt die wachsende Bedeutung von Interaktionsprozessen der Wissensteilung. Die Anpassung jener zugrunde liegenden Arbeitsprozesse erfordert eine altersunabhängige Förderung der Humanressourcen im Handwerk, welche die Entwicklung individueller und kollektiver Handlungskompetenz in den Vordergrund stellt.¹¹⁵

Betriebe stehen vor der Herausforderung mit älter werdenden Belegschaften und verlängerter Betriebszugehörigkeit den zunehmenden Anforderungen an Produktivität, Innovationskraft und Flexibilität zu entsprechen. Daher bildet die Arbeitsorganisation eine der zentralen Herausforderungen im Zuge des demografischen Wandels.

¹¹⁵ Vgl. Brödner, P.; Knuth, M. (2002), S. 12f.

3.5 Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

3.5.1 Das Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit

Die Gesunderhaltung der Beschäftigten ist eine zentrale Strategie zur Schließung der Personallücke im Handwerk. Neben der Gesunderhaltung der Beschäftigten dienen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung auch der Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie der Steigerung der Produktivität. Gerade in Handwerksbetrieben gilt theoretisch, dass Unternehmen ein großes Interesse an guter Produktivität und hoher Qualität der Arbeitsergebnisse haben und gleichzeitig die Beschäftigten von dem Wunsch nach guter Lebensqualität und Selbstverwirklichung durch die Arbeit geprägt sind.¹¹⁶

Die Realität im Handwerk sieht jedoch häufig anders aus. Vor dem Hintergrund des voranschreitenden demografischen Wandels, dessen Auswirkungen im Handwerk gegenwärtig als Nachwuchskräfte- und Fachkräftemangel spürbar werden, sind Berufsbiografien, in denen die Beschäftigten die Regelrente in ihrem ursprünglich erlernten Handwerksberuf erreichen, eher eine Seltenheit geworden. In den Zeiten eines Arbeitskräfte-Überangebots regelte früher der Markt, flankiert durch staatliche Programme und finanzielle Abfederung, den Übergang in die Rente. Dies geschah oftmals lange bevor die Regelrente in Sicht kam und in aller Regel aus gesundheitlichen Gründen, die verhinderten, dass die Beschäftigten bis zur Altersgrenze arbeiten konnten.

Aus der heutigen Sicht der Arbeitsforschung sollte ein wichtiges Ziel darin bestehen, alle Beschäftigten, unabhängig von Ihrem Alter oder ihrer beruflichen Qualifikation und Tätigkeit, möglichst lange in Beschäftigung zu halten (so sie es möchten). Aber wie können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich, motiviert und vor allem gesund ihre Regelrente erreichen? Das finnische Konzept der Arbeitsbewältigungsfähigkeit kann darauf eine Antwort geben. Ursprünglich entwickelt, um bei Beschäftigten die Risiken einer Frühverrentung bereits im Verlauf der Berufsbiografie zu entdecken und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen, geht dieser Ansatz davon aus, dass Arbeitsbewältigungsfähigkeit dann gegeben ist, wenn eine Balance zwischen den Anforderungen der Arbeit und den persönlichen Leistungsressourcen besteht. Gerät diese Balance aus dem Gleichgewicht, d.h. die individuellen Leistungsressourcen balancieren die aus der Arbeit resultierenden Anforderungen langfristig nicht mehr aus, kann es zu einer Stresssituation kommen, die die Weiterbeschäftigung auf dem bisherigen Arbeitsplatz in Frage stellt.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2012).

¹¹⁷ Vgl. Hasselhorn, H.M.; Freude, G. (2007).

3.5.2 Die Umsetzung des Konzepts im Handwerk

In Handwerksbetrieben kommt im Vergleich zu Industriebetrieben erschwerend hinzu, dass die Einschränkung oder der Verlust der Arbeitsfähigkeit in vielen Fällen gleichzusetzen ist mit dem Ausscheiden aus dem Betrieb, da diese Betriebe i.d.R. aufgrund ihrer kleinbetrieblichen Struktur nicht in der Lage sind, angemessene Ausweichmöglichkeiten, wie z.B. Schonarbeitsplätze, zur Verfügung zu stellen.

Hier stellt sich die Frage, ob sich Betriebe einerseits den Verlust von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor dem Hintergrund eines drohenden oder bereits manifesten Fachkräftemangels leisten können und andererseits ob das kontinuierliche Absinken der individuellen Leistungsressourcen und damit der Verlust der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten tendenziell aufhaltbar ist.

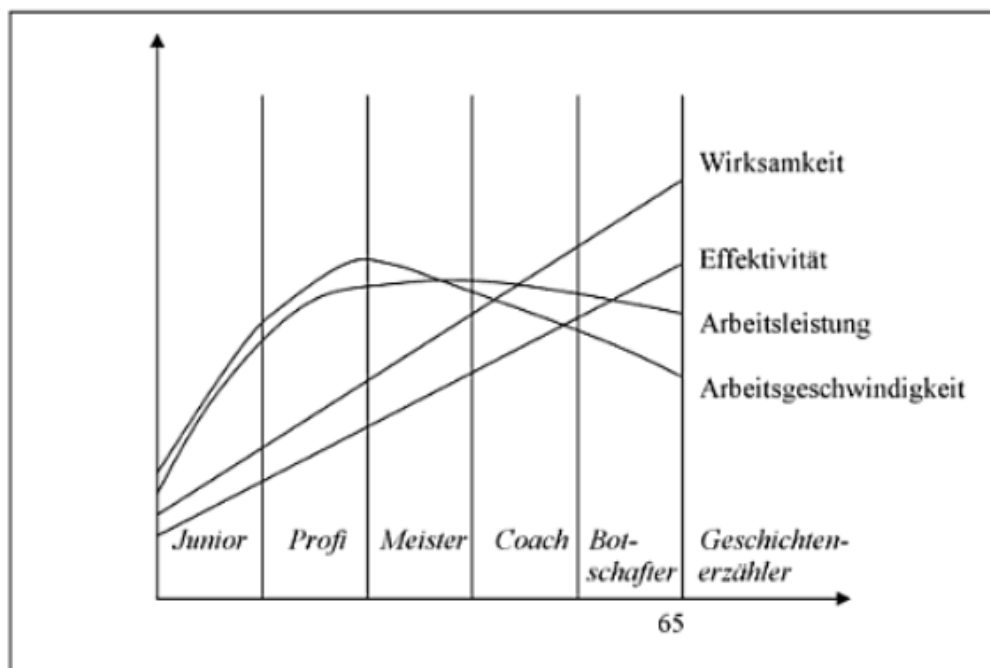
3.5.3 Der Beratungsansatz

Zur Messung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit steht mit dem Work Ability-Index (WAI) ein seit vielen Jahren erprobtes und valides Instrument zur Verfügung, das in der Lage ist, den aktuellen Arbeitsfähigkeits-Status für jeden Beschäftigten abzubilden. Aufbauend auf dessen Ergebnissen gilt es, die zwei zentralen Einflussfaktoren in den Blick zu nehmen, die entscheidend für den Erhalt bzw. den Ausbau der individuellen Leistungsressourcen sind. Konkret bedeutet das, was der Betrieb dafür tun kann, dass die eigenen Beschäftigten ihre Leistungsressourcen erhalten und – hier greift in hohem Maße auch eine persönliche Verantwortung für die eigene Arbeitsfähigkeit – was jeder einzelne Beschäftigte dafür tun kann, dass seine Leistungsressourcen erhalten bleiben oder sich ggf. steigern lassen. Um diese Fragestellung strukturiert zu bearbeiten, werden insgesamt vier, betrieblich wie persönlich relevante Handlungsfelder dahingehend untersucht, inwieweit das Unternehmen und der Beschäftigte seine Leistungsressourcen steigern oder erhalten kann. Der erste Bereich ist die betriebliche und individuelle Gesundheit. Hier wird erfasst, welche Maßnahmen der Betrieb bereits ergriffen hat, um die Gesundheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern, welche Maßnahmen die Beschäftigten sich von ihrem Unternehmen wünschen und was sie selbst für ihre Gesunderhaltung gegenwärtig tun bzw. in Zukunft beabsichtigen zu tun. Gerade dieser Aspekt ist in den Unternehmen von einer hohen intrinsischen Motivation geprägt, da die Beschäftigten in aller Regel genau wissen, in welchen Bereichen ihre Erfolgsressourcen liegen. Die weiteren Bereiche, die erfasst werden, sind Kompetenz, Werte und Motivation sowie der Bereich Arbeit, der inhaltlich von der Arbeitsgestaltung (z.B. Arbeitsplatz und Organisation) bis zur Führung und Management reicht.

3.5.4 Die Umsetzung im Betrieb

Mit den Ergebnissen aus diesen Handlungsfeldern erhält man eine Übersicht über alle die Themen und Bereiche, von denen die Beschäftigten ausgehen, dass sie für den Erhalt und Ausbau ihrer Leistungsressourcen wichtig und förderlich sind. Gleichzeitig erfolgt ein Appell an die Beschäftigten, ihre Leistungsressourcen zu fördern und aus eigener Motivation heraus zu entwickeln.

Abb. 9: Qualitative Komponenten in den Entwicklungsschritten des Arbeitslebens.



Quelle: Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002).

Trotzdem werden die Betriebe gezwungen sein, sich vermehrt auf ältere Mitarbeiter einzustellen, deren physische Arbeitsleistung und Arbeitsgeschwindigkeit eher etwas niedriger liegt, die aber von der Wirksamkeit und Effektivität die jüngeren Kollegen übertreffen (vgl. Abb. 9).

3.6 Betriebliche Gesundheitsförderung

3.6.1 Hintergrund

„Ziel des Gesundheitsmanagements ist es, gesundheitsgerechte und persönlichkeitsförderliche Arbeitsbedingungen zu schaffen, die Gesundheits-situation der Beschäftigten zu verbessern und die Arbeitszufriedenheit zu steigern.“¹¹⁸

Eine nicht auf Regeneration der benötigten Ressourcen ausgerichtete Gestaltung der Arbeit wird als Hauptursache der Zunahme gesundheitlicher, hauptsächlich psychischer Beeinträchtigungen, insbesondere bei den Leistungsträgern unter den Mitarbeitern gesehen.¹¹⁹ Erfolgreiche Prävention, die auch die Mitverantwortung der Beschäftigten selbst voraussetzt, ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, der die langfristige Leistungserhaltung der Mitarbeiter sichert und das vorzeitige Ausscheiden von Leistungsträgern verhindern soll. Durch vorbeugende Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsprävention können die Produktivität erhöht sowie Unfallzahlen und Fehlzeiten gesenkt werden. Zudem wird eine umfassende betriebliche Gesundheitsstrategie von den Mitarbeitern als Wertschätzung wahrgenommen. Dies führt so zu einer zukunftsorientierten Mitarbeiterbindung und Rekrutierungsstrategie.¹²⁰

Ein zunehmend an Bedeutung gewinnendes Thema für die betriebliche Gesundheitsförderung ist der Bereich der psychischen Erkrankungen. Mehrere Veröffentlichungen betonen den steigenden Anteil an Arbeitsunfähigkeitstagen durch psychische Belastungen.¹²¹ Nicht nur die Häufigkeit psychischer Erkrankungen hat zugenommen,¹²² auch die daraus resultierenden Ausfalltage sind angestiegen. Dies liegt darin begründet, dass die durchschnittliche Falldauer bei psychischen Erkrankungen mit 22,5 Tagen im Jahr 2011 mehr als doppelt so lang ist wie der Durchschnitt über alle Erkrankungen. Diese Entwicklung stellt den Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk vor neue Herausforderungen.

3.6.2 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die Bedeutung eines aktiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Handwerksbetrieben wird vor allem vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels an Relevanz

¹¹⁸ Wattendorff, F; Wienemann, E. (2004), S. 28.

¹¹⁹ Vgl. Brödner, P.; Knuth, M. (2002), S. 13.

¹²⁰ Vgl. Hoppe, B.; Steinfeld, A. (2004), S. 434ff.

¹²¹ Vgl. Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. (2012), Deutsche Angestelltenkrankenkasse (2011).

¹²² Seit 2006 stiegen die Krankheitstage aufgrund psychischer Erkrankungen um 60% an, vgl. Meier, M.; Weirauch, H.; Weber, F. (2012).

gewinnen. Ein funktionierendes System des Arbeits- und Gesundheitsschutzes steigert die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und wirkt sich somit positiv auf die Attraktivität des Betriebs als Arbeitgeber aus. Jedoch sehen sich Handwerksbetriebe aufgrund ihrer meist kleinbetrieblichen Struktur oftmals nicht in der Lage, die arbeitsrechtlichen Bestimmungen adäquat umzusetzen. Wie und mit welchem Organisationsmodell handwerksgerechter Arbeitsschutz organisiert werden kann und welche Chancen daraus für die Handwerksunternehmen erwachsen, wird in diesem Kapitel dargestellt.

3.6.2.1 Ausgangslage: Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk

Hinsichtlich der Arbeitsaufgaben und Leistungsanforderungen ist das Handwerk geprägt von großer Flexibilität und Individualität. Diese Rahmenbedingungen machen Handwerksberufe abwechslungsreich und damit attraktiv, stellen die Unternehmer und Beschäftigten jedoch gleichzeitig vor größere Herausforderungen. Diese sind zum einen die Konzentration und Fokussierung von Geschäftsprozessen sowie Leitungs- und Entscheidungsfunktionen auf den Unternehmer selbst, da gerade in Kleinstbetrieben selten eine mittlere Managementebene existiert.¹²³ Zum anderen ist die Implementierung und Umsetzung standardisierter Managementtechniken aus den o.g. Gründen oftmals nicht sinnvoll und in vielen Fällen auch nicht möglich. Dies betrifft auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz. Gerade hier stellt sich für kleine und kleinste Handwerksbetriebe die Frage, wie (und ggf. mit wessen Unterstützung) sich der betriebliche Arbeitsschutz organisieren lässt. Anders als im Mittelstand und der Industrie ist das Handwerk i.d.R. auf externe Experten angewiesen, die den Unternehmer bzw. Firmeninhaber unterstützen, die betrieblichen Strukturen und Prozesse hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes so zu gestalten, dass sie neben der Vermeidung akuter Gefährdungen auch dem Präventionsgedanken Rechnung tragen und darüber hinaus das Unternehmen in Sachen Arbeitsschutz rechtssicher aufstellen. Wichtig für die Handwerksunternehmen ist eine umfassende Sicht, die auch eine präventive Arbeits- und Organisationsgestaltung mit einbezieht.

3.6.2.2 Die rechtliche Gestaltung des Arbeitsschutzes

Das öffentlich-rechtliche Arbeitsschutzsystem beruht in Deutschland auf zwei Säulen: Die erste Säule ist das staatliche Arbeitsschutzrecht, wohingegen die zweite Säule durch das betriebliche Arbeitsschutzrecht der gesetzlichen Unfallversicherungsträger gebildet wird. Letztere sind für Handwerksbetriebe i.d.R. die gewerblichen Berufsgenossenschaften.

¹²³ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011).

Das Arbeitsschutzgesetz (§5 ArbSchG) benennt den Arbeitgeber als Verantwortlichen für den Arbeitsschutz. Für die Tätigkeiten, mit denen er seine Beschäftigten beauftragt, hat er vorab bspw. die damit verbundenen Gefährdungen zu ermitteln und hinsichtlich des Handlungsbedarfs zu bewerten sowie geeignete Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduzierung der Gefährdungen (Präventionsmaßnahmen) und – wenn noch Restrisiken bestehen – zum Schutz der Beschäftigten (Schutzmaßnahmen) festzulegen. Diese Schutzmaßnahmen beziehen sich sowohl auf physische Gefährdungen als auch auf psychische Belastungen und Beanspruchungen.

Auch die Beschäftigten sind gemäß § 15 ArbSchG aufgefordert, ihren Beitrag zur Umsetzung des Arbeitsschutzes im Betrieb zu leisten. So sind sie beispielsweise dazu verpflichtet „nach ihren Möglichkeiten sowie gemäß der Unterweisungen und Weisungen des Arbeitgebers auf ihre Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit zu achten sowie für die Sicherheit und Gesundheit von Personen, die von ihren Handlungen oder Unterlassungen betroffen sind, Sorge zu tragen“.

Neben den oben aufgeführten Gesetzen und Verordnungen ist für den Betrieb bzw. das Unternehmen das gesamte berufsgenossenschaftliche Vorschriften- und Regelwerk maßgeblich. Die Berufsgenossenschaften und Unfallkassen als Träger der gesetzlichen Unfallversicherung erlassen gemäß § 15 SGB VII die sog. Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften (BGV). Sie werden auch als Unfallverhütungsvorschriften (UVV) bezeichnet. Diese definieren konkrete Anforderungen und Schutzmaßnahmen für die Gestaltung des allgemeinen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Wichtigste Grundvorschrift der Berufsgenossenschaftlichen Vorschriften ist die BGV A1 „Grundsätze der Prävention“. Sie gilt branchen- und tätigkeitsübergreifend für alle Unternehmen und Versicherten, weil alle Unfallversicherungsträger sie beschlossen haben. Zu den wesentlichen Inhalten zählen

- Pflichten des Unternehmers: Beurteilen von Arbeitsbedingungen, Unterweisung der Beschäftigten, Einleitung von Maßnahmen bei Mängeln,
- Pflichten der Arbeitnehmer: Unterstützung des Arbeitgebers bei Sicherheitsmaßnahmen, verantwortungsbewusstes Verhalten, Melden von Gefahren und Mängeln,
- Organisation des betrieblichen Arbeitsschutzes, sicherheitstechnische und betriebsärztliche Betreuung, Maßnahmen bei besonderen Gefahren, Erste Hilfe, persönliche Schutzausrüstung.

Die zweitwichtigste Grundvorschrift ist die neue DGUV Vorschrift 2 „Betriebsärzte und Fachkräfte für Arbeitssicherheit“, die am 1. Januar 2011 bei allen Berufsgenossenschaften und dem überwiegenden Teil der Unfallkassen in Kraft getreten ist und die alte BGV A2/GUV-V A2 und die GUV-VA6/7 ablöst. Damit haben sich

die Vorgaben zur betriebsärztlichen- und sicherheitstechnischen Betreuung in den Betrieben geändert. Wesentliche Ziele der neuen Vorschrift sind die Gleichbehandlung aller Betriebe, die Neukonzeption der Regelbetreuung sowie die Ermittlung des spezifischen Betreuungsumfangs in Form einer Gefährdungsbeurteilung durch die Betriebe selbst.

3.6.2.3 Poolbetreuung als praktikable Lösung für das Handwerk

Diese oben beschriebene neue Zielsetzung der DGUV Vorschrift 2 nimmt vor allem den Unternehmer in eine größere Verantwortung bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes. Hierzu bietet das im Rahmen des Projekts GUSIK (Gesund und sicher in Kleinstbetrieben) und des darauf aufbauenden Transferprojekts AGnes (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz – nachhaltig, einfach, sicher) entwickelte Poolbetreuungskonzept eine mögliche Unterstützungsfunktion für die Handwerksbetriebe mit bis zu 10 Mitarbeitern.

Die gesetzlich verpflichtenden Inhalte dieser Vorschrift für Klein- und Kleinstbetriebe einer Branche werden mit effektiven Maßnahmen umgesetzt und so das erforderliche Maß an Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz für die Betriebe gewährleistet. Dies geschieht bei gleichzeitiger Qualifizierung des Unternehmers und der Beschäftigten.

Die beiden Projekte haben gezeigt, dass die Maßnahmen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz nur dann nachhaltig in Handwerksbetrieben umgesetzt werden, wenn ein externer Partner als sogenannter „Kümmerer“ dem Unternehmen zur Seite steht. Die Handwerksorganisation organisiert und koordiniert die Poolbetreuung, steht als Ansprechpartner den Betrieben sowie externen Dienstleistern zur Verfügung und führt gemeinsam mit ausgewählten Experten für die beteiligten Betriebe die Informations- und Poolveranstaltungen durch. Ziel der Veranstaltungen ist es, die Unternehmen in spezifischen Fragestellungen rund um die betriebliche Sicherheit und den Gesundheitsschutz zu sensibilisieren, zu informieren, zu beraten und/oder zu schulen. Die Themen werden in Absprache mit den Betrieben festgelegt.

Durch die Teilnahme an der Poolbetreuung ist zunächst die Erfüllung der gesetzlichen Pflicht zur arbeitsmedizinischen und sicherheitstechnischen Betreuung garantiert. Zusätzlich werden der Unternehmer und seine Mitarbeiter zu allen relevanten Fragestellungen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes qualifiziert. Darüber hinaus lernen sie den eigenverantwortlichen Umgang im Bereich Sicherheit und Gesundheit kennen.

Ziel ist die Steigerung der Motivation und Leistungsfähigkeit, die Verbesserung des Firmenimages, der Erhalt und die Verbesserung der Gesundheit des Unternehmers und der Beschäftigten.

Die Poolbetreuung beinhaltet die Grundbetreuung (und je nach Wunsch auch die anlassbezogene Betreuung) durch ein Team bestehend aus einer Fachkraft für Arbeitssicherheit und einem Betriebsarzt. Des Weiteren fallen hierunter gemeinsame Poolveranstaltungen zur Sensibilisierung und Information über arbeitsschutzrelevante Themen. In dem geplanten Projekt werden Verbände mit den dazugehörigen Innungen und Handwerksbetrieben mit maximal 10 Beschäftigten einbezogen. Es geht hierbei nicht nur darum, das Dienstleistungsangebot Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksorganisationen langfristig zu implementieren. Im Vordergrund steht eine nachhaltige Verstetigung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im einzelnen Handwerksbetrieb. Dazu wird dem beteiligten Unternehmen neben der Poolbetreuung auch ein Zugang zu Informationen und Qualifikationen und eine Zusammenarbeit mit den entsprechenden Gesundheitsdienstleistern, wie den branchenbezogenen Berufsgenossenschaften, den jeweiligen Krankenkassen und weiteren Fachberatern im Handwerk, angeboten. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die regionale Zusammenarbeit.

Arbeits- und Gesundheitsschutz und kleine bzw. kleinste Betriebe im Handwerk finden nach wie vor nur schwer zusammen. Alle Missverständnisse und Vorbehalte sind noch längst nicht ausgeräumt. Die Poolbetreuung kann ein Modell sein, mit dessen Hilfe Arbeits- und Gesundheitsschutz in den Betrieben implementiert wird. Dem Unternehmer hilft dabei, dass er die notwendigen Informationen und Schulungen erhält, um Arbeitsschutz praktisch umzusetzen. Dabei unterstützt ihn ein „Kümmerer“ aus der Handwerksorganisation, der durch Terminplanungen und Vorhalten von Fachexpertise den Unternehmer organisatorisch entlastet. Durch die Mitwirkung externer Fachexpertise wird das Thema Arbeitsschutz gerade gegenüber den Mitarbeitern glaubwürdig vertreten. Die Teilnahme am Pool zeigt, dass auch andere Unternehmen aktiv in Sachen Arbeitsschutz unterwegs sind. Dies erhöht die Chance, Arbeits- und Gesundheitsschutz als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Sollte ein Arbeitsunfall geschehen, ist der Unternehmer rechtssicher gestellt und weiß anhand der Leitfäden und Handlungsanleitungen direkt, was in einem solchen Fall zu tun ist.

Ziele einer arbeitsmedizinischen- und sicherheitstechnischen Betreuung von Handwerksbetrieben müssen einerseits erkennbare Verbesserungen für die Mitarbeiter (mehr Sicherheit, Gesundheit und Wohlbefinden) wie auch andererseits für die Unternehmer (mehr Sicherheit, Rechtssicherheit, Erhalt bzw. Steigerung der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft/Motivation etc.) unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen Gesichtspunkten sein.

4. Fazit

Wie bereits zu Beginn dieses Beitrages dargelegt, wird durch den Demografischen Wandel die Erwerbsbevölkerung in Deutschland sukzessive altern und schrumpfen. Diese Veränderungen stellen Betriebe vor völlig neue Herausforderungen. In Hinblick auf den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit wird es die Anforderung der Zukunft sein, die Potenziale aller Altersgruppen zu erkennen und zu fördern, um diese betrieblich nutzbar zu machen.¹²⁴ Hier sind unterschiedliche Lösungsansätze aus allen betrieblichen Feldern gefragt, die auf der einen Seite dazu beitragen, neue Mitarbeiter zu rekrutieren, und auf der anderen Seite helfen, die bereits im Betrieb befindlichen Mitarbeiter so lange wie möglich in Beschäftigung zu halten.

Die oftmals kleinbetriebliche Struktur der Handwerksbetriebe hat Vor- und Nachteile zur Folge, insbesondere vor dem Hintergrund dieser Anforderungen. Dieser Umstand muss bei der Implementierung handwerksrelevanter Lösungen berücksichtigt werden. Die Flexibilität, die Handwerksbetriebe auszeichnet, sollte bei der Wahl geeigneter Lösungen für den Nachwuchs- und Fachkräftemangel eine tragende Rolle spielen: Durch sie können im Bereich Rekrutierung bestehende, in der kleinbetrieblichen Struktur begründet liegende Defizite ausgeglichen werden.

Neue Organisationsformen können helfen, zur Vermeidung eines Fachkräftemangels beizutragen: Vernetzung mehrerer Handwerksbetriebe in Bezug auf Rekrutierung neuer Mitarbeiter kann hier helfen, um im Falle eines einzelnen Betriebs mit vertretbarem Aufwand zu umsetzbaren Lösungen zu kommen. Nicht nur im Bereich der Rekrutierung neuer Mitarbeiter, auch in Bezug auf die Gesunderhaltung der bereits im Betrieb befindlichen Fachkräfte, kann die gemeinsame Nutzung von Ressourcen hilfreich sein: So bietet der Bereich des Arbeitsschutzes mehrere Ansatzpunkte für die Umsetzung von Pool- bzw. Netzwerklösungen.

Neben neuen Organisations- und Kooperationsformen müssen Handwerksunternehmen auch für sie neue betriebliche Handlungsfelder erschließen, um die Fachkräftelücke zu schließen bzw. sie erst gar nicht entstehen zu lassen: Angepasste Führung bzw. Steigerung der Motivation der Mitarbeiter müssen noch mehr als bisher Einzug in den betrieblichen Alltag von Handwerksunternehmen halten, da sie einen großen Beitrag zur Reduktion des Belastungsgeschehens am Arbeitsplatz, zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter leisten.

Ein weiterer, für das Handwerk relativ neuer Bereich in Bezug auf Gesunderhaltung der Mitarbeiter ist das Feld der psychischen Belastungen. Die Flexibilisierung von Arbeitsabläufen und -strukturen, die das Handwerk auszeichnet, birgt durch

¹²⁴ Vgl. Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010), S. 15.

das ständig neue Reagieren auf wechselnde, möglicherweise stressinduzierende Stimuli die Gefahr von Gesundheitsrisiken. Hier besteht Handlungsbedarf im Sinne eines an die kleinbetrieblichen Strukturen angepassten betrieblichen Gesundheitsmanagements, welches auch psychische Belastungsfaktoren berücksichtigt und auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene ansetzt.

Bei der Umsetzung und Implementierung von neuen Maßnahmen zur Fachkräftesicherung muss beachtet werden, dass Prozesse und Abläufe der Betriebe insgesamt eher mittel- bis langfristig veränderbar sind. Einzelne Instrumente und Aktivitäten sind zwar kurzfristig variabel, so dass diesen eine wichtige Rolle zur kurzfristigen Anpassung der Unternehmenssituation zukommt.¹²⁵ Viele benötigen jedoch eine längere Implementierungsphase und damit auch eine vorausschauende Betriebsführung.

Die Betonung der positiven Aspekte und potenziellen Chancen, die sich aus den demografischen Veränderungen ergeben, zeigt eine notwendige Offenheit gegenüber neuen Formen des Umgangs mit Mitarbeitern. Diese Umsetzung der positiven Sichtweise innerhalb des betrieblichen Alltags erfordert ein reflektiertes Führungsverhalten, in welchem die Wertschätzung für die einzelnen Mitarbeiter eine zentrale Rolle spielt. Die Anerkennung der individuellen Fähigkeiten jeder Fachkraft ist eine wichtige Einflussgröße auf Motivation und Leistung der Beschäftigten.

Eine hohe Motivation der Mitarbeiter kann des Weiteren durch die gezielte Stärkung der persönlichen Bindung sowie die Wertschätzung der Fähigkeiten und des Erfahrungswissens von älteren Arbeitnehmern erzielt werden. So gilt es, ältere Arbeitnehmer bis zum Renteneintritt hinsichtlich ihrer Kompetenzen zu fordern, zu fördern und in den Betriebsalltag einzubinden.

¹²⁵ Vgl. Wucknitz, U.D. (2005), S. 52f.

5. Literatur

- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. (2012): AOK Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen- Risiken minimieren. Berlin.
- Bähr, J.; Jentsch, C.; Kuls, W. (1992): Bevölkerungsgeographie. Berlin, New York.
- Baumann, A. u. a. (2013): Beratungstools für eine strategische Betriebsführung und innovative Arbeits- und Organisationsgestaltung in Handwerksbetrieben. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2013): Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. 59. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund. In Druck.
- Beck, T. (1987): Handwerk in Staat und Gesellschaft: Analysen, Strategien, Erfolgskontrollen. Volkswirtschaftliche Forschung und Entwicklung. Band 30. München.
- Behrend C. (2001): Erwerbsarbeit im Wandel, Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer und Übergänge in den Ruhestand. In: Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.): Expertisen zum Dritten Altenbericht der Bundesregierung. Berlin.
- Berg, W. (2007): Herausforderung Demografie : Handlungsempfehlungen für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement im Mittelstand. Saarbrücken.
- Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (2008): Die demografische Zukunft von Europa. Wie sich Regionen verändern. München.
- Beutner, M. (2001): Ausbildungsbereitschaft von Klein- und Mittelbetrieben. Köln.
- Birg, H. (2004): Dynamik der demographischen Alterung und Bevölkerungsschrumpfung – Wirtschaftliche und gesellschaftliche Auswirkungen auf Deutschland. In: 22. Sinclair-Haus-Gespräch: Gesellschaft ohne Zukunft? Bevölkerungsrückgang und Überalterung als politische Herausforderung. Bad Homburg v. d. Höhe, S. 12–26.
- Bizer, K.; Müller, K. (2010): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut e.V. (Hrsg.): Zukunftsperspektiven für das Handwerk – Dokumentation der Wissenschaftlichen Tagung am 4. Dezember 2009 in Halle (Saale), Seite 41-64, Berlin.
- Brödner, P.; Knuth, M. (2002): Die Trendreports im Überblick. In: Brödner, P.; Knuth, M. (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Nutzung von Humanressourcen. München.
- Brown, J.; Isaacs, D. (2005): The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter. New York.
- Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels. Wiesbaden.
- Bruch, H.; Vogel, B. (2005): Organisationale Energie. Wiesbaden.
- Buhrymenke, A. (2012): Erfolgreiche Unternehmensführung durch den Einsatz von Corporate Performance Management. Hamburg.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2011): Arbeitsschutz in kleinen Betrieben. Wirksam – kostengünstig – rechtssicher. Dortmund.

- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB) (2008): Bevölkerung – Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland. Wiesbaden.
- Bundesministerium des Inneren (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklungen des Landes Berlin. Berlin.
- Bundesministerium des Inneren: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) (Hrsg.) (2009): Migrationsbericht 2009. o.O..
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (2012): Fachkräfte sichern. Engpassanalyse 2012. Berlin.
- Bundeszentrale für politische Bildung: Altenquotient, in: <http://www.bpb.de/sosi/popup/lexikon.php?id=8> (letzter Zugriff: 27.03.2012).
- Cernavin, O. (2012): Führung. In: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand. Stuttgart.
- Deutsche Angestellten Krankenkasse (DAK) (Hrsg.) (2011): Gesundheitsreport 2011. Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Hamburg.
- Dickmann, N. (2004): Grundlagen der demographischen Entwicklung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels. Köln. S. 12-32.
- Dietrich, A. (2000): Der Kleinbetrieb als lernende Organisation. Markt Schwaben.
- Doppler, K., Fuhrmann, H., Lebbe-Waschke, B. und Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände – Change Management mit den Menschen. Frankfurt a. Main.
- Döring, W. (2003): Berufsbildung und Arbeitsmarkt im Zeichen der demographischen Entwicklung. In: Klös, H.P.; Weiß R.; Zedler, R. (Hrsg.): Demographische Entwicklung - Berufsbildungs- Personalentwicklung. Köln.
- Esenwein-Rothe, I. (1982): Einführung in die Demographie, Bevölkerungsstruktur und Bevölkerungsprozess aus der Sicht der Statistik. Wiesbaden.
- Fels, G. (2004): Deutschland vor der Zeitenwende. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.): Perspektive 2050 – Ökonomik des demographischen Wandels. Köln. S. 9–11.
- Flick, U. (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, U.; Kardorff, E. v.; Keupp, H.; Rosenstiel, L. v.; Wolff, St. (Hrsg.): Handbuchqualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. Weinheim. S. 147-173.
- Flick, U. (2005): Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung. Hamburg.
- Fourastié J (1954): Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts. Köln.
- Gablers Wirtschaftslexikon (1997). 14. Auflage. Wiesbaden.
- Hagebölling, L. (1984): Die rechtliche Sonderstellung des Handwerks in Abgrenzung zur Industrie. Braunschweig.
- Hagebölling, L. (1984): Handwerksbegriff und struktureller Wandel. Ein Beitrag zur Abgrenzung von Handwerk und Industrie. In: Gewerbearchiv 1984/7. S. 209–216.

- Hasselhorn, H. M.; Freude, G. (2007): Der Work Ability Index – Ein Leitfaden. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Band 87. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Hogeforster, J. (2001): Struktureller Wandel im Handwerk und zukünftige Leitbilder. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demografischen Wandels. Stuttgart.
- Höpfinger, F. (1997): Bevölkerungssoziologie, Eine Einführung in bevölkerungssoziologische Ansätze und demographische Prozesse. Weinheim, München.
- Hoppe, B.; Steinfeld, A. (2004): Ganzheitlicher Arbeits- und Gesundheitsschutz in KMU unter Einbeziehung psychosozialer Faktoren – ein Branchenkonzept für das Kfz-Handwerk. In: Zeitschrift für betriebliche Prävention und Unfallversicherung (Hrsg.). Ausgabe 08/2004. Berlin.
- Ilmarinen, J.; Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.
- Kaneda, T. (2006): Chinas „Sorgenkind“: Gesundheitsversorgung in Zeiten rasanter Bevölkerungsalterung. In: China's concern over population aging and health. Population Reference Bureau, in: http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20061009_59519867.php (letzter Zugriff: 18.04.2012).
- Köchling, A.; Astor, M.; Fröhner, K.-D.; Hartmann, E. A.; Hitzblech, T.; Jasper, G.; Reindl, J. (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München.
- König, S. (2006): Rekrutierung von Auszubildenden, Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten im Handwerk. Eine Studie zur Attraktivität handwerklicher Arbeitsplätze. Hamburg.
- Kornhardt, U. (1997): Nachwuchsprobleme und Fachkräftesicherung im Handwerk. In: Der Faktor Humankapital im Handwerk. Duderstadt.
- Kranzusch, P.; Suprinovič, O.; Kay, R. (2009): Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels. In: Institut für Mittelstandsforschung (Hrsg.) Nr. 188, in: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/IfM-Materialien-188.pdf>, abgerufen am 24.04.2012.
- Kuiper, K. (2011): „Innovations- und zukunftsfähiges Handwerk durch Ausbalancierung von Flexibilität und Stabilität (HaFlexSta)“. In: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovation im Dienste der Gesellschaft, Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF. Frankfurt a. M.. S. 165–170.
- Kuiper, K. u. a. (2012): Innovative Arbeitsgestaltung in KMU. In: Bullinger, A. C. u. a. (Hrsg.) (2012): BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur 2. Jahrestagung des Förderschwerpunkts "Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt". Göttingen. S. 105-113.
- Kurz, A.; Stockhammer, C.; Fuchs, S.; Meinhard, D. (2009): Das problemzentrierte Interview. In: Buber, R.; Holzmüller, H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. Wiesbaden.
- Mangold, K. u. a. (2013a): Flexibilität und Stabilität in Handwerksbetrieben. Ein Problem-aufriss. In Druck.

- Mangold, K. u. a. (2013b): Werkzeuge für eine zukunftsorientierte Betriebsberatung im Handwerk. In Druck.
- Maraharens, N. (1978): Strukturwandel und Wachstumsdifferenzierungen im produzierenden Handwerk. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 29. Göttingen.
- Mayring, P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 8. Auflage. Weinheim.
- Mecke, I. (1999): Das Handwerk im dienstleistungsgeprägten Strukturwandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien Band 60. Duderstadt.
- Meier, M., Weirauch, H., Weber, F. (2012): Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2011. In: Badura, B., Ducki, A., Schröder, H. (2012): AOK Fehlzeiten-Report 2012. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen- Risiken minimieren. Berlin.
- Mendius, H. G. (2001): Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demografischen Umbruchs? In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte (B 3-4/2001). Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit. Bonn.
- Neubauer, G. (2011): In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Stuttgart.
- Ministerium für Finanzen und Wirtschaft des Landes Baden-Württemberg (2012): Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Offensive Mittelstand (2013): Check Gute Personalführung. Berlin.
- Pieper, M. (2009): Das Projekt ‚Heute für morgen‘ bei der BMW Group. In: Knauth, P. Elmerich, K.; Karl, D. (Hrsg.): Risikofaktor demografischer Wandel. Generationenvielfalt als Unternehmensstrategie. Düsseldorf.
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung. Wiesbaden.
- Ritter, A. u. a. (2012): Organisations- und Führungsentwicklung in Handwerksbetrieben – Konzepte und Praxisbeispiele. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2012): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. 58. Kongress der Gesellschaft der Arbeitswissenschaft. Dortmund. S. 787-790.
- Ritter, A.; Schulte, A. (2010): Dialogorientierte Gefährdungsbeurteilung für nichtstationäre Arbeitsplätze – Konzept und Erfahrungen mit einem handwerksgerechten Werkzeug. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hrsg.) (2010): Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten – 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft. Dortmund. S. 623-626
- Rohrlack, K. (2008): Analyse des betrieblichen Verhaltens von Handwerksbetrieben im Hinblick auf demografische Entwicklungen. München.
- Rump, J.; Eilers, S. (o.D.): Employability im Zuge des demografischen Wandels, in: [http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/6DF71612F41ACC6-9C125767F007758CC/\\$FILE/Form.%20Employability%20im%20Zuge%20des%20demografischen%20Wandels.pdf](http://web.fh-ludwigshafen.de/ibe/index.nsf/Files/6DF71612F41ACC6-9C125767F007758CC/$FILE/Form.%20Employability%20im%20Zuge%20des%20demografischen%20Wandels.pdf) (letzter Zugriff: 04.12.2012).

- Rumpf, S. (2003): Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk. Dissertation. Trier.
- Schiersmann, Ch.; Thiel, H.-U. (2011): Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden.
- Schnur, P. (1996): Sektorale Entwicklung der Beschäftigten in Deutschland. In: Alex, L. (Hrsg.): Neue Qualifizierungs- und Beschäftigungsfelder. Bielefeld. S. 40-41.
- Schwarz, K. (2002): Zum Verständnis von Demographie heute. Demographie – Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Demographie e. V., 2. S. 1.
- Sievert, S.; Klingholz, R. (2012): Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.): Alt aber glücklich. Führt eine schrumpfende und alternde Bevölkerung zu weniger Wohlstand? Discussion Paper Nr. 7. Berlin.
- Sinn, H.-W. (2005): Das demografische Defizit. Die Fakten, die Folgen, die Ursachen und die Politikimplikationen. In: Birg, H. (Hrsg.): Auswirkungen der demografischen Alterung und der Bevölkerungsschrumpfung auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft. Münster.
- Statistisches Bundesamt (2009): 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2009 – 2060. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009): 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2012): Handwerkszählung 2008. Wiesbaden.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) (2009): Der Demografische Wandel in Baden-Württemberg – Herausforderungen und Chancen. Stuttgart.
- Stiefel, R.T. (2009): Personalentwicklung im Klein- und Mittelbetrieb. In: io Management Zeitschrift. Heft 9, S. 76-78.
- United Nations (UN) (2007): World Population Ageing: 1950-2050, in: <http://www.un.org/esa/population/publications/worldageing19502050> (letzter Zugriff: 15.04.2012).
- Wattendorff, F.; Wienemann, E. (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement. In: Gesundheit mit System. Unimagazin. Zeitschrift der Universität Hannover. Heft 4/5. S. 28-31. Hannover.
- Winkels, R. S. (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und berufliche Weiterbildung. Berlin.
- Witzel, A. (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt am Main, New York.
- Wolf, M. (2012): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk. In: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.). München.
- Wucknitz, U.D. (2005): Personal-Rating und Personal-Risikomanagement: Wie mittelständische Unternehmen ihre Bewertung verbessern. Stuttgart.
- ZDH (2009): Handwerk ist mehr. ZDH Beirat Unternehmensführung im Handwerk. Schriftenreihe Nr. 67. Berlin.

ZDH (2012): Entwicklung der Betriebsbestände im Handwerk, Stand 2011, in: <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaefigte-umsaetze.html> (letzter Zugriff: 07.12.2012).

ZDH (Hrsg.) (2011): Fachkräftesicherung im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage im 1. Quartal 2011, in: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkraefte-bedarf.pdf (letzter Zugriff: 16.07.2012).

Zoch, B (2011): Wichtige Trends und daraus resultierende Marktpotenziale für das Handwerk. München.

Zoch, B. (2010): Determinanten der Adoption von Informations- und Kommunikationstechnologien im Handwerk. Modell und empirische Analyse. Dissertation 1. Auflage. München.

Markus Glasl u. Maximilian Wolf*

Fachkräftebindung im Handwerk
– Empirische Erkenntnisse zur Entscheidung von
jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk

* *Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI), München*

Gliederung

1.	Die Bindung von jungen Fachkräften im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels	63
2.	Hypothesensystem über den Einfluss der Entscheidungsdeterminanten von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt	68
2.1	Hypothesen über den Einfluss monetärer Anreize	68
2.2	Hypothesen über den Einfluss von Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven	69
2.3	Hypothesen über den Einfluss des Arbeitsklimas	71
3.	Aufbau der empirischen Untersuchung	71
4.	Hypothesentest zur Wirkung der Entscheidungsdeterminanten von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt	76
4.1	Einfluss monetärer Anreize	76
4.2	Einfluss von Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven	79
4.3	Einfluss des Arbeitsklimas	82
5.	Implikationen der Ergebnisse für die Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben	88
6.	Anhang	96
7.	Literatur	101

1. Die Bindung von jungen Fachkräften im Handwerk vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Das Handwerk als typischer Vertreter des Mittelstandes spielte mit seinen rund 975.000 Betrieben und einem Bruttoumsatz von 497 Mrd. Euro 2011 eine bedeutende wirtschaftliche Rolle in Deutschland¹ und trägt seit jeher auch eine hohe gesellschafts- und bildungspolitische Verantwortung.² Im Jahr 2011 erhielten 28,3 % aller jungen Fachkräfte (Auszubildenden) in Deutschland eine Berufsausbildung in einem Handwerksunternehmen.³

Die Berufsausbildung sorgt zunächst dafür, dass die Handwerksbetriebe ausreichend mit Fachkräften versorgt sind und somit ihre Leistungen sowie Produktion an technische und wirtschaftliche Innovationen anpassen können.⁴ Handwerksbetriebe werden in diesem Zusammenhang als „Facharbeiterschmiede der Nation“⁵ bezeichnet, da sie stets weit über den eigenen Bedarf hinaus junge Fachkräfte ausbilden und so auch den Humankapitalbedarf anderer Wirtschaftszweige mit abdecken.⁶ Zudem eröffnet die handwerkliche Berufsausbildung den 114.580 ausgebildeten Fachkräften, die von 1998 bis 2009 im Durchschnitt jedes Jahr in den Arbeitsmarkt eintreten wollen, eine Vielzahl von Beschäftigungsperspektiven.⁷

Die duale Ausbildung im Handwerk und anderen Wirtschaftszweigen liefert den größten Beitrag zur beruflichen Bildung in Deutschland⁸: Im Jahr 2008 haben rund 50 % der Männer und Frauen im Alter von 30 bis 35 Jahren erfolgreich eine Ausbildung abgeschlossen, wohingegen nur 20 % in dieser Altersgruppe über einen Hochschulabschluss verfügten.⁹ Aufgrund der Effizienz bei der Ausbildung von

¹ Betrachtet werden hierbei Betriebe aus den Handwerksrollen und dem Verzeichnis des handwerksähnlichen Gewerbes (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2012)). Die Wirtschaftsleistung entspricht in etwa 8 % des gesamten deutschen Bruttoinlandsprodukts (vgl. Bayerischer Handwerkskammertag (2010), S. 8).

² Vgl. Kath, F. (1997), S. 17f.

³ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2012).

⁴ Vgl. Kath, F. (1997), S. 17.

⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008), S. 7.

⁶ Vgl. z.B. Smits, W. und Zwick, T. (2004): S. 40.

⁷ Eigene Berechnungen auf Grundlage der bundesweit erfolgreich abgeschlossenen Gesellen- und Abschlussprüfungen der Anlage A der Handwerksordnung. Die Ausbildungszahlen weisen zwar eine hohe Varianz auf, jedoch schließen jedes Jahr mehr als 120.000 junge Fachkräfte ihre Lehre erfolgreich ab (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011a), S. 7).

⁸ Vgl. Winkelmann, R. (1997), S. 160.

⁹ Vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010), S. 37.

Facharbeitern wird die duale Ausbildung in Deutschland international vielfach als Vorbild für Ausbildungssysteme angesehen.¹⁰

In den letzten Jahren hatten jedoch viele Handwerksunternehmen zunehmend Schwierigkeiten, ihre offenen Stellen für Fachkräfte zu besetzen. Eine Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) bei mehr als 14.000 Handwerksunternehmen im gesamten Bundesgebiet im ersten Quartal 2011 belegt, dass 18,8 % der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für Handwerksmeister und 84,6 % der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für junge Fachkräfte (Auszubildende) hatten.¹¹

Dieser Fachkräftemangel wird durch die Abwanderung von Mitarbeitern in andere Wirtschaftsbereiche, allen voran in die Industrie, verschärft. Unterschiede zwischen dem Handwerks- und dem Industriesektor bestehen beispielsweise hinsichtlich der Mitarbeiterführung oder der Übernahmeangebote an Fachkräfte,¹² die einen Einfluss auf die Abwanderungsbewegungen von jungen Fachkräften nach Abschluss der Ausbildung haben. Lange Zeit stellte der Verlust an Fachkräften aufgrund des bereits angesprochenen Überangebots an jungen Nachwuchskräften und der Zuwanderung aus fachfremden Branchen für die meisten Handwerksunternehmen kein bedeutendes Problem dar.¹³ Untersuchungen auf Basis der Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)¹⁴ über die sektoralen Wande-

¹⁰ Vgl. bspw. Baily, M. u. a. (1992); Bosch, G. (2010); Harhoff, D. und Kane, J. (1997); Gitter, R. J. und Scheuer, M. (1997); Gospel, H. (1998); Culpepper, P. D. (1999); Hamilton, S. F. und Hamilton, M. A. (1999); Steedman, H. u. a. (1998) und Lehmann, W. (2000).

¹¹ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011b), S. 3 und 9.

¹² Granato, M. und Dorau, R. (2004, S. 37) zeigen auf Basis der BIBB Befragung von 1999/2000, dass im Handwerkssektor 47,5 % der Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung ein unbefristetes Übernahmeangebot erhielten; in der Industrie erhielten im Vergleich dazu 42,6 % der Fachkräfte zu diesen Zeitpunkt ein unbefristetes Arbeitsangebot.

¹³ Der Übergang in den Arbeitsmarkt ist nicht nur für Handwerksunternehmen in Bezug auf ihre Humankapitalversorgung interessant, sondern vor allem für die jungen Fachkräfte. Ein problemloser Übergang nach Ende der Ausbildung hat erhebliche Auswirkungen auf das spätere Erwerbsleben, zum Beispiel hinsichtlich der Einkommens- und Karrieremöglichkeiten sowie der Beschäftigungsstabilität (vgl. z.B. Falk, S. u. a. (2000); Büchel, F. und Neubäumer, R. (2001) und Lauterbach W. und Sacher, M. (2001)).

¹⁴ Die Erwerbstätigenbefragung stellt einen repräsentativen Querschnitt der erwerbstätigen Personen in Deutschland dar. Die neueste Erhebung wurde erstmals durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zusammen mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) durchgeführt. Vorherige Befragungen aus den Jahren 1979, 1985/1986, 1991/1992 und 1998/1999 wurden in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) organisiert. Dostal, W. und

rungsmuster aus dem Handwerkssektor heraus und in den Handwerkssektor hinein zeigen, dass die Abwanderung der Personen mit einem Lehrabschluss im Handwerk von 1979 bis 1999 in jedem Jahrgang mit 45 bis 50 % relativ konstant geblieben ist.¹⁵ Folglich kann in diesem Zeitraum von einer Nettoabwanderung gesprochen werden.

Berechnungen auf Basis der aktuellen BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006 liefern für Westdeutschland Hinweise darauf, dass die Fachkräfteversorgung im Handwerk in Zukunft stärker gefährdet sein wird. 2006 waren nur noch 34,5 % aller im Handwerk ausgebildeten Fachkräfte in Handwerksunternehmen beschäftigt, im Jahr 1999 waren dies noch 50,1 %. Der drohende Fachkräftemangel wird noch offensichtlicher, wenn die Abwanderungswellen aus dem Handwerk getrennt nach Altersgruppen¹⁶ betrachtet werden. Zwischen den Jahren 1999 und 2006 ist der Anteil der im Handwerk beschäftigten Personen in der Altersgruppe 15 bis 25 Jahre in Westdeutschland von knapp 80 % auf rund 50 % gefallen. Dies legt die Vermutung nahe, dass immer mehr junge Fachkräfte direkt nach Abschluss ihrer Ausbildung bzw. nach wenigen Jahren Berufstätigkeit den Handwerkssektor verlassen.¹⁷ Die Handwerksunternehmen verlieren folglich wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller wirtschaftlicher und technischer Innovationen.

Der Fachkräftemangel wird darüber hinaus durch den demografischen Wandel verstärkt.¹⁸ Durch den Rückgang der Sterblichkeit bei gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate in Deutschland zeichnet sich bereits heute eine Überalterung der Gesellschaft ab.¹⁹ Durch die sinkenden Geburtenzahlen wird die Zahl der Jugendlichen im Ausbildungsalter von 16 bis 19 Jahre in den nächsten Jahrzeh-

Jansen, R. (2002) geben einen Überblick über die Entstehung und Verwendungsmöglichkeiten der ersten vier Erhebungswellen.

¹⁵ Vgl. z.B. Hennings, H. von (1994), Pfeiffer, F. (1997) und Jaudas, J. u. a. (2002). Sie beziehen sich in ihren Analysen auf vier der insgesamt fünf Erwerbstätigenbefragungen aus den Jahren 1979, 1985/1986, 1991/1992, 1998/1999, deren Ergebnisse auf Westdeutschland beschränkt sind. Vor allem die Studie von Hennings, H. von (1994) hat Beachtung in der Handwerksliteratur gefunden (vgl. z.B. Kucera, G. (1996); Kornhardt, U. (1996); Kornhardt, U. (1997) und Müller, K. und Reißig, S. (2007)).

¹⁶ Betrachtet wurden dabei die Altersgruppen: 15-25 Jahre, 26-40 Jahre, 41-55 Jahre und 56-65 Jahre in den Jahren 1979, 1986, 1992, 1999 und 2006.

¹⁷ Vgl. Haverkamp, K. u. a. (2009), S. 93f. Aus den Zahlen ist nicht erkennbar, ob die Jugendlichen in dieser Altersgruppe ein Übernahmeangebot von ihrem Ausbildungsunternehmen erhalten haben oder nicht. Man kann demnach nicht zwischen freiwilligen und unfreiwilligen Wechseln unterscheiden.

¹⁸ Vgl. Bizer, K. und Müller, K. (2010), S. 44.

¹⁹ Vgl. Schulz, R. (2005), S. 5ff.

ten um mehr als 40 % auf etwa 2,2 Millionen abnehmen.²⁰ Das Angebot an jungen Fachkräften wird darüber hinaus durch gestiegene Qualifikationsanforderungen und die allgemeine Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials²¹ verknüpft.²²

Handwerksunternehmen verfolgen zahlreiche Lösungsansätze, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Durch den demografischen Wandel werden beispielsweise die Mobilisierung älterer Arbeitnehmer, die altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Weiterbildung des vorhandenen Personals zunehmend wichtig.²³ Eine der wichtigsten Strategien besteht im Stoppen der Abwanderungstendenzen und der Bindung der Fachkräfte. Mendius, H. G. (2003) zeigt in seiner Analyse, dass für knapp 70 % der Experten im Handwerk diese Maßnahme die höchste bzw. zweithöchste Priorität besitzt. Die Zukunftswerkstatt Handwerk NRW hat bereits 2007 auf Grundlage eines Expertenworkshops im Personalbereich die Bindung bestehender Mitarbeiter an den Betrieb als eine zentrale Lösungsstrategie für die Praxis herausgearbeitet.²⁴ Deren Wichtigkeit wurde von Experten des Zukunftsforums „Handwerk in Bayern“ im Jahr 2008²⁵ und vom ZDH im Jahr 2010 und im Jahr 2011 mehrmals unterstrichen.²⁶

Besondere Bedeutung kommt der Bindung von jungen Fachkräften am Ende ihrer Ausbildung – an der so genannten „zweiten Schwelle“ – zu.²⁷ Die Unternehmen können längerfristig nur von dem allgemeinen und firmenspezifischen Wissen, das die jungen Fachkräfte während ihrer Ausbildung erworben haben, profitieren, wenn diese nach ihrer Ausbildung im Unternehmen verbleiben. Die Bindung der jungen Fachkräfte an der zweiten Schwelle ist folglich besonders wichtig, da das Wissen und die Fähigkeiten der jungen Fachkräfte eine Grundlage für die wirt-

²⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2006a), S. 19f.

²¹ Unter dem Erwerbspersonenpotenzial wird die Gesamtzahl von Personen verstanden, die theoretisch fähig sind, zu arbeiten (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011a), S. 3). Das IAB definiert das Erwerbspersonenpotenzial konkreter als die Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und der stillen Reserve (so genannten entmutigten Arbeitskräften) (vgl. hierzu und für eine ausführlichere Diskussion der Begriffe Fuchs (2002), S. 79ff.).

²² Vgl. Fuchs (2005), S. 34ff. und S. 43f.

²³ Vgl. bspw. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2007), S. 8 und Weber, B. und Packebusch, L. (2005), S. 176.

²⁴ Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (2007), S. 112.

²⁵ Vgl. Schempp, A. C. (2008), S. 9.

²⁶ Vgl. Schwannecke, H. (2010), S. 6 und Deutsche Handwerkszeitung (2011), S. 8.

²⁷ Dieser Begriff beschreibt den Übergang von der Berufsausbildung in den Arbeitsmarkt. Die „erste Schwelle“ hingegen bezeichnet den Eintritt von der allgemeinbildenden Schule in eine Ausbildung (vgl. Konietzka, D. (2002), S. 646).

schaftliche und technische Zukunftsfähigkeit des Handwerks darstellt.²⁸ Der Industriesektor stellt für den Handwerkssektor den größten Konkurrenten hinsichtlich der Abwerbung und Bindung junger Fachkräfte dar, da ein relativ großer Teil der abwandernden jungen Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung in einem Handwerksunternehmen in den Industriesektor geht.²⁹ Vor dem Hintergrund dieses Konkurrenzkampfes ist es aus Sicht des Handwerkssektors unerlässlich, die Determinanten genau zu kennen, nach denen sich junge Fachkräfte beim Eintritt in den Arbeitsmarkt für den Handwerks- oder Industriesektor entscheiden.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich die Forschungsfrage des vorliegenden Beitrags: Von welchen Determinanten ist die Entscheidung von jungen Fachkräften zwischen Handwerks- und Industriesektor beim Eintritt in den Arbeitsmarkt abhängig? Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels interessiert dabei, ob und warum eine junge Fachkraft im Handwerkssektor bleibt, d.h. weiter im Ausbildungsunternehmen oder einem anderen Handwerksunternehmen arbeitet. Im Fokus der Analyse stehen ausschließlich freiwillige Wechsel von jungen Fachkräften. Das bedeutet, den jungen Fachkräften wurde von ihrem Betrieb nicht vor Ende der Ausbildung gekündigt und sie haben durch ein betriebliches Übernahmeangebot die Möglichkeit gehabt, im Ausbildungsunternehmen bzw. in einem anderen Handwerksunternehmen oder in einem Unternehmen aus dem Industriesektor zu arbeiten.³⁰ Die 100 in der Untersuchung betrachteten jungen Fachkräfte stammen aus den Gewerken Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseur, Installateur und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechatroniker, Maurer-/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker.³¹

Zur Beantwortung der Forschungsfrage stellt Kapitel 2 zunächst ein Hypothesensystem über die Entscheidungsdeterminanten der jungen Fachkräfte bestehend aus den Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ sowie „Arbeitsklima“ auf. Kapitel 3 zeigt den Aufbau der empirischen Befragung unter den 100 jungen Fachkräften. Kapitel 4 beschreibt in jeder der drei Kategorien die Wirkungen der einzelnen Entscheidungsdeterminanten beim Über-

²⁸ Vgl. Kath, F. (1997), S. 17; Buschfeld, D. (2009), S. 79 und Bizer, K. und Müller, K. (2010), S. 43.

²⁹ Vorliegenden Untersuchungen zu Folge wandern insgesamt in etwa 50 % der Fachkräfte aus dem Handwerk ab: 20 % gehen in den Industriesektor, die restlichen 30 % verteilen sich auf den Handel, den öffentlichen Dienst und anderen Dienstleistungen (vgl. Hennings, H. von (1994), Pfeiffer, F. (1997) und Jaudas J. u. a. (2002)).

³⁰ Dabei ist zu beachten, dass in der dualen Berufsausbildung der Ausbildungsvertrag zwischen dem Betrieb und der jungen Fachkraft automatisch mit Abschluss der Ausbildung endet. Von der Analyse ausgeschlossen sind zudem junge Fachkräfte, die am Ende ihrer Lehrzeit den Zivil- oder Wehrdienst abzuleisten hatten.

³¹ Durch die Auswahl dieser acht Gewerke werden in Anlehnung an den Konjunkturbericht des ZDH alle wichtigen Wirtschaftszweige des Handwerks abgebildet (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011c)).

gang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt. Aufbauend auf den generierten Erkenntnissen leitet Kapitel 5 Handlungsimplicationen für die Fachkräftesicherung in Betrieben und Organisationen des Handwerks ab.

2. Hypothesensystem über den Einfluss der Entscheidungsdeterminanten von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt

Für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand gibt es keine theoretischen Erklärungsansätze, die den Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt ausreichend erläutern könnten. Ebenso wenig liegen vergleichbare empirische Studien vor, die sich explizit mit dem Untersuchungsgegenstand Handwerk auseinandersetzen. Daher erscheint hinsichtlich der Methodik ein exploratives Vorgehen zweckmäßig. Zunächst werden auf Basis der bisherigen Erkenntnisse Hypothesen über die Entscheidungsdeterminanten und ihre Einflussrichtung auf den Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt aufgestellt. Diese werden mit Hilfe der erhobenen Daten anschließend auf ihre empirische Gültigkeit überprüft.

2.1 Hypothesen über den Einfluss monetärer Anreize

Die Hypothesen über den Einfluss der Entscheidungsdeterminanten beim Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt werden anhand empirischer Untersuchungen abgeleitet. Die Hypothesen lassen sich in die drei Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ und „Arbeitsklima“ gliedern.

Monetäre Anreize in Form des Einstiegsgehalts und der Gehaltssteigerungen (Verdienstmöglichkeiten) können einen bedeutenden Faktor darstellen, wie die Befragungsergebnisse von 447 Experten in Handwerksbetrieben, Handwerksorganisationen und anderen handwerksnahen Verbänden zeigen. 76 % der Personen geben die im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen geringen Löhne als ein Motiv zur Abwanderung aus dem Handwerk an.³² Darauf aufbauend lassen sich die ersten beiden Hypothesen formulieren:

Hypothese 1 (H 1): Je attraktiver eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich des Einstiegsgehalts im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Hypothese 2 (H 2): Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Gehaltssteigerungen im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto

³² Vgl. Mendius, H. G. (2003), S. 133.

höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Neben monetärer Vergütung sind auch Lohnzusatzleistungen ein Entscheidungskriterium für viele Angestellte im Handwerk. Experteninterviews aus dem Handwerk lassen vermuten, dass die im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren niedrigen Sozialleistungen viele Fachkräfte dazu veranlassen, das Handwerk als Arbeitgeber zu verlassen.³³ Dieser empirische Befund bildet die Grundlage für die dritte Hypothese:

Hypothese 3 (H 3): Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Lohnzusatzleistungen im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

2.2 Hypothesen über den Einfluss von Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven

Die handwerkliche Tätigkeit gestaltet sich fast ausnahmslos sehr abwechslungsreich, da sie bedingt durch die kundenindividuellen Produkte stets neue Problemlösungsstrategien erfordert.³⁴ Der Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011, S. 21) stellt fest, dass sich das Handwerk seit jeher durch individuelle Kundenlösungen am deutlichsten von anderen Wirtschaftssektoren unterscheidet. Wolf, M. (2009, S. 37) zeigt in seiner empirischen Untersuchung zu Vorzeigeunternehmen im Handwerk, dass beispielsweise das „(...) ständige Lösen von neuen Problemstellungen bei der Werkzeugherstellung (...) das reizvolle Moment (...)“³⁵ darstellt. Basierend auf diesen Erkenntnissen lautet die vierte Hypothese:

Hypothese 4 (H 4): Je abwechslungsreicher eine junge Fachkraft die Arbeit im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

In der Untersuchung von Mendius, H. G. (2003) gaben 46 % der befragten Experten aus dem Handwerkssektor die geringen Aufstiegsmöglichkeiten als einen Grund für das Verlassen des Handwerks an.³⁶ Die fünfte Hypothese lautet entsprechend:

³³ Vgl. Mendius, H. G. (2003), S. 133.

³⁴ Vgl. Kentzler, O. (2011a), S. 13.

³⁵ Vgl. Wolf, M. (2009), S. 37f.

³⁶ Vgl. Mendius, H. G. (2003), S. 133.

Hypothese 5 (H 5): Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Die berufliche Selbstständigkeit hängt wiederum eng mit den Entfaltungsmöglichkeiten zusammen. Küpper, H.-U. (2005) weist darauf hin, dass Mitarbeiter in Handwerksunternehmen in hohem Maße ihr Leben individuell gestalten können und im Vergleich zu vielen Angestellten in Industriebetrieben ihre Persönlichkeit stärker in die Leistungserstellung einbringen.³⁷ Die entsprechende Hypothese kann wie folgt formuliert werden:

Hypothese 6 (H 6): Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Entfaltungsmöglichkeiten im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Martin, A. und Bartscher-Finzer, S. (2008) weisen zudem darauf hin, dass die Möglichkeit der selbstbestimmten Arbeitsorganisation für die Entscheidung vieler junger Fachkräfte von Bedeutung ist. Selbstbestimmtes Arbeiten (Reihenfolge der Arbeitsschritte, Arbeitsmethoden und Arbeitsgeschwindigkeit) ist ihren Ergebnissen nach im Handwerk häufiger anzutreffen als in der Industrie.³⁸ Haverkamp, K. u. a. (2009) betonen die Bedeutung des eigenständigen Arbeitens. Die befragten jungen Fachkräfte blieben häufiger in ihrem Ausbildungsunternehmen, wenn sie eigenverantwortlich Aufgaben durchführen konnten.³⁹ Die darauf aufbauende Hypothese kann wie folgt formuliert werden:

Hypothese 7 (H 7): Je höher eine junge Fachkraft den Grad der selbstbestimmten Arbeitsorganisation im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Vor dem Hintergrund des schnellen technologischen Wandels ist es für Fachkräfte im Handwerk in der Regel notwendig, sich lebenslang weiterzubilden, um langfristig für den Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Daher erscheint es plausibel, dass sie bei der Wahl ihres Arbeitsgebers darauf achten, ob dieser regelmäßig Weiterbildungsmöglichkeiten unterstützt. Empirische Untersuchungen bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) belegen, dass Handwerksunternehmen signifikant weniger häufig qualifikationsrelevante Maßnahmen planen und durchführen

³⁷ Vgl. Küpper, H.-U. (2005), S. 53.

³⁸ Handwerk: 52,7 % (2000) bzw. 53,2 % (2005) Industrie: 40,7 % (2000) bzw. 41,6 % (2005) (vgl. Martin A. und Bartscher-Finzer S. (2008), S. 12f.)

³⁹ Vgl. Haverkamp, K. u. a. (2009), S. 65f.

als die restlichen KMU.⁴⁰ Die achte Hypothese kann daher wie folgt formuliert werden:

Hypothese 8 (H 8): Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

2.3 Hypothesen über den Einfluss des Arbeitsklimas

Das persönliche Arbeitsklima, das sich in den Variablen „Verhältnis zu den Kollegen“ und „Verhältnis zum Vorgesetzten“ widerspiegelt, ist ein weiteres Charakteristikum im Handwerk, das sowohl in der konzeptionellen⁴¹ als auch empirischen Literatur⁴² häufig genannt wird. Diese Überlegungen führen zu den nächsten beiden Hypothesen:

Hypothese 9 (H 9): Je besser eine junge Fachkraft das persönliche Verhältnis zu den Kollegen im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

Hypothese 10 (H 10): Je besser eine junge Fachkraft das persönliche Verhältnis zum Vorgesetzten im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

3. Aufbau der empirischen Untersuchung

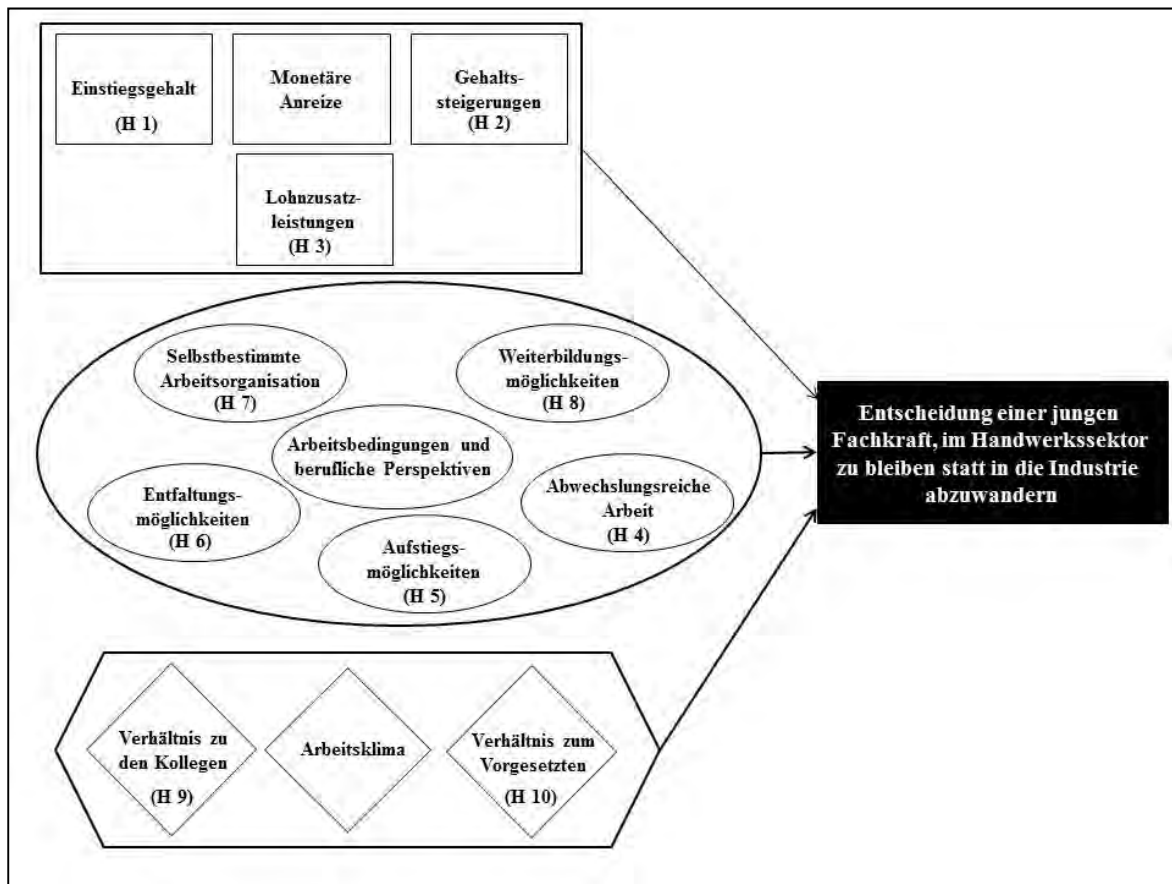
Bisherige Untersuchungen liefern zumeist einzelne Entscheidungskriterien. Nur wenige Analysen beschäftigen sich ausschließlich auf den Übergang der jungen Fachkräfte aus dem Handwerkssektor in das Erwerbsleben. Auf Grundlage der angesprochenen empirischen Untersuchungen zu den Entscheidungsdeterminanten lässt sich zusammenfassend das in Abbildung 1 dargestellte System von Entscheidungsdeterminanten mit den zugehörigen Hypothesen H 1 bis H 10 für die junge Fachkraft im Handwerkssektor aufstellen.

⁴⁰ Vgl. Kranzusch, P. u. a. (2009), S. 25.

⁴¹ Vgl. z.B. Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011), S. 35.

⁴² Vgl. z.B. Wolf, M. (2009), S. 19, 28, 31.

Abb. 3: Entscheidungsdeterminanten von jungen Fachkräften im Handwerk beim Übergang in den Arbeitsmarkt



Die Entscheidungsdeterminanten lassen sich den drei Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ und „Arbeitsklima“ zuordnen. Diese Kategorien sind in Abbildung 1 mit ihren jeweiligen Entscheidungsdeterminanten durch geometrische Formen markiert. Die Rechtecke symbolisieren die Kategorie „monetäre Anreize“, Ellipsen die „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ und Rauten das „Arbeitsklima“. Die Anordnung der Kategorien und Einzelfaktoren kennzeichnet dabei allerdings keine Hierarchisierung.

Im hier aufgestellten Determinantensystem wird a priori nicht festgelegt, welche Entscheidungsdeterminanten tatsächlich und in welcher Stärke wirken, und ob Wechselwirkungen innerhalb sowie zwischen den Determinanten in den jeweiligen Kategorien bestehen. Für die Determinante „Gehaltssteigerungen“ beispielsweise wurde in den bisherigen Untersuchungen ein Zusammenhang zum Entscheidungsverhalten der jungen Fachkräfte beim Übergang in den Arbeitsmarkt festgestellt; Aussagen darüber, in welchem Maße die jungen Fachkräfte im Handwerk diese tatsächlich berücksichtigen, sind jedoch vor Durchführung der Probitanalyse nicht möglich. Auch scheinen zum Beispiel Wechselwirkungen zwischen den Determinanten „Gehaltssteigerungen“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“ denkbar. Aus diesem Grund sollen die dargestellten Pfeile in Abbildung 1 lediglich verdeutlichen, dass innerhalb der zugehörigen Kategorie ein Einfluss der einzelnen Entschei-

dungsdeterminanten beim Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt vermutet wird.

Der schwarze Kasten gibt den Übergang der jungen Fachkraft in den Arbeitsmarkt wieder. Die Untersuchung betrachtet dabei ausschließlich das Endresultat der Entscheidung (die junge Fachkraft bleibt im Handwerkssektor oder wechselt stattdessen in den Industriesektor). Das Endresultat der Entscheidung in Form des schwarzen Kästchens stellt in der Probitanalyse die abhängige Variable dar. Dabei werden nicht die mit der Entscheidungsfindung vorgelagerten kognitiven Prozesse beobachtet. Die kognitiven Prozesse der Arbeitgeberwahl können als langfristiger dreistufiger Prozess interpretiert werden, der unter anderem die ungezielte Informationsaufnahme über das Unternehmen, das Herausbilden des Arbeitgeberimages und den Unternehmens Eintritt der jungen Fachkräfte abbildet.⁴³ Der limitierte Zeitrahmen der Untersuchung erlaubte es nicht, die jungen Fachkräfte noch häufiger zu befragen, um die einzelnen Prozessphasen abbilden zu können. Darüber hinaus ist zu erwarten, dass ein entsprechend komplexeres Forschungsdesign kaum einen verlässlichen Datensatz generiert hätte. Die meisten Jugendlichen aus dem Handwerkssektor wären mit derartig umfassenden Befragungen überfordert.

Der dargestellte Katalog von Entscheidungsdeterminanten der jungen Fachkräfte ist für die schriftliche Befragung zur Überprüfung seiner empirischen Gültigkeit in zwei Fragebögen überführt worden.⁴⁴ In den beiden Fragebögen werden neben den Entscheidungsdeterminanten zusätzlich die Informationen hinsichtlich des Übergangs in den Arbeitsmarkt (Handwerks- oder Industriesektor) abgefragt.

Mehrere Untersuchungen belegen, dass der Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt durch verschiedene weitere Faktoren, wie beispielsweise das Geschlecht, beeinflusst sein kann.⁴⁵ Um den Einfluss dieser sogenannten Kontrollvariablen berücksichtigen zu können, werden zusätzlich zu den Entscheidungsdeterminanten sozio-demografische Merkmale der jungen Fachkräfte (Geschlecht, Schulabschluss, Staatsangehörigkeit und Ausbildungsberuf) und betriebliche Faktoren (Übernahmeangebote und Firmengröße) betrachtet. Die Auswahl der verwendeten Kontrollvariablen wird mit Hilfe von Studien begründet, die bereits Erkenntnisse zum Übergangsverhalten von jungen und erfahreneren Fachkräften in verschiedenen Wirtschaftsbranchen generiert haben.

⁴³ Vgl. Süß, M. (1996), S. 73f.

⁴⁴ Vgl. Wolf, M. (2012).

⁴⁵ Vgl. z.B. das Kapitel 4.1.3 in Wolf, M. (2012).

Bei der Primärerhebung der Untersuchung wurde in Bezug auf die Grundgesamtheit gemäß der Fragestellung auf junge Fachkräfte aus dem Handwerkssektor fokussiert. Forschungsökonomische Gründe (Kosten- und Zeitaufwand der Erhebung sowie fehlende Personalkapazitäten für die Verhandlungen mit den Berufsschulen und Kultusministerien in den einzelnen Bundesländern) sprachen gegen eine Vollerhebung. Daher wurde eine Stichprobe unter den jungen Fachkräften in Bayern gezogen.

Für die Analyse wurden wie aus Abbildung 2 ersichtlich insgesamt acht Gewerke untersucht, die alle aus der Anlage A des Gesetzes zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung – HwO) stammen.

Die HwO ordnet jedes Gewerk in Deutschland entweder der Anlage A, der Anlage B1 oder der Anlage B2 zu. Auf Grundlage der Einordnung in eine dieser drei Listen kann jeder Handwerksberuf nach Prüfung mehrerer Kriterien⁴⁶ als zulassungspflichtiges (Voll-) Handwerk, zulassungsfreies, handwerksähnliches Gewerbe und Industrie bzw. Handel bzw. Minderhandwerk eingestuft werden.⁴⁷ Bei der Auswahl der acht in Abbildung 2 dargestellten Handwerksberufe wurde darauf geachtet, alle wichtigen Wirtschaftsbereiche des Handwerkssektors in Deutschland in der Analyse zu erfassen. Als Orientierung diene dabei die Systematisierung des ZDH, welcher die Handwerksberufe der Anlage A der HwO in die sieben Gruppen „Ausbaugewerbe“, „Bauhauptgewerbe“, „Gesundheitsgewerbe“, „Gewerbe für den täglichen Bedarf“, „Kraftfahrzeuggewerbe“, „Lebensmittelgewerbe“, und „persönliche Dienstleistungen“ unterteilt.⁴⁸

⁴⁶ Für eine ausführliche Darstellung der Einordnung der Gewerke in die drei Anlagen der HwO vgl. Glasl, M. u. a. (2008), S. 14.

⁴⁷ Vgl. Glasl, M. u. a. (2008), S. 14ff.

⁴⁸ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011e).

Abb. 4: Untersuchte Gewerke

Alle Gewerke stammen aus Anlage A der Handwerksordnung	
Ausbaugewerbe: Installateur und Heizungsbauer (Sanitär-Heizung-Klima-Techniker)	Kraftfahrzeuggewerbe: Kraftfahrzeugmechatroniker (KFZ-Techniker)
Bauhauptgewerbe: Maurer/Betonbauer	Nahrungsmittelgewerbe: Bäcker
Gesundheitsgewerbe: Zahntechniker	Persönliche Dienstleistungen: Friseure
Gewerbe für den gewerblichen Bedarf: Metallbauer Feinwerkmechaniker	

Um den Datensatz zur Untersuchung des Wechselverhaltens in den ausgewählten Gewerken generieren zu können, wurde in den Jahren 2009 und 2010 eine Paneluntersuchung mit zwei Befragungszeitpunkten unter den angehenden Fachkräften durchgeführt.

Im Jahr 2010 hatten die 450 Teilnehmer aus der ersten Befragung ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen und verfügten in der Regel über eine Festanstellung im Handwerks- oder im Industriesektor. Die jungen Fachkräfte wurden in der zweiten Befragung am 24.08.2010 in Abhängigkeit der zur Verfügung gestellten Kontaktdaten postalisch (N=188) oder via E-Mail (N=262) mit einem Fragebogen angeschrieben. Jeder Fragebogen⁴⁹ enthielt einen individuellen Code⁵⁰ bzw. Link⁵¹ der in der Datenanalyse einen persönlichen Abgleich der Antworten aus der ersten und zweiten Befragung ermöglichte, gleichzeitig aber den Schutz der privaten Daten sicherstellte.

⁴⁹ Mit Hilfe des ersten Fragebogens wurden die jungen Fachkräfte zu den Entscheidungs determinanten sowie ihrem Ausbildungsberuf, Firmengröße des Ausbildungsbetriebes und Geschlecht befragt. Im zweiten Fragebogen gaben die jungen Fachkräfte Auskunft darüber, ob sie ein Jahr nach Ausbildungsende im Handwerks- oder Industriesektor gearbeitet haben und ob sie ein Übernahmeangebot von ihrem Ausbildungsbetrieb erhalten hatten.

⁵⁰ Z.B. 100826004

⁵¹ Z.B. <http://www.unipark.de/uc/handwerk2/?code=fd5056ddbcd877fe> (letzter Zugriff: 30.09.2010).

Auf diese Weise konnte bezogen auf die 450 jungen Fachkräfte, die sich bereit erklärt hatten, an der Nachbefragung teilzunehmen, ein Rücklauf von 110 jungen Fachkräften (24,44%) generiert werden.⁵² Von den 110 ausgefüllten Fragebögen, erwiesen sich zehn als unbrauchbar, da sie entweder nicht vollständig ausgefüllt worden sind oder die jungen Fachkräfte nicht einer Beschäftigung im Handwerks- oder im Industriesektor nachgingen (z.B. in Form von Umschulungen, Zivil- oder Wehrdienst). Die Antworten der 100 jungen Fachkräfte⁵³, die an der ersten und der zweiten Befragung teilgenommen haben, wurden in der Untersuchung für die Analyse des Einflusses der Entscheidungs determinanten beim Übergang in den Arbeitsmarkt verwendet.

4. Hypothesentest zur Wirkung der Entscheidungs determinanten von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt

4.1 Einfluss monetärer Anreize

Die nachfolgende Tabelle 1 betrachtet die marginalen Effekte der Entscheidungs determinanten⁵⁴ aus dem Bereich „monetäre Anreize“ auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerks- oder Industriesektor. Aus Tabelle 1 ist erkennbar, dass die Schätzung als Gesamtmodell auf dem 5% Niveau signifikant ist und ein Pseudo R^2 von 0,327 aufweist.

Zunächst ist festzustellen, dass die drei Entscheidungs determinanten „Einstiegsgehalt“, „Gehaltssteigerungen“ und „Lohnzusatzleistungen“ keinen signifikanten Einfluss haben. Folglich können in der vorliegenden Untersuchung die Hypothesen 1 bis 3 für den Übergang in den Arbeitsmarkt nicht bestätigt werden.

⁵² Die Rücklaufquote erzielt damit bessere Ergebnisse als bisherige empirischer Befragungen im deutschen Handwerkssektor, die einen Rücklauf zwischen 10 % und 17 % zu verzeichnen hatten (vgl. z.B. Schwarz, W. U. (1998, S. 67): 17 % , Glasl, M. (2000), S. 60: 13 %, Wolf, M. (2010), S. 19: 10 %.

⁵³ Die Antwortquote der jungen Fachkräfte verteilt sich nach Gewerken wie folgt: Bäcker (8,0 %), Feinwerkmechaniker (22,0 %), Friseur (5,0 %), Installateur und Heizungsbauer (5,0 %), Kraftfahrzeugmechatroniker (42,0 %), Maurer/Betonbauer (0,0 %), Metallbauer (10,0 %) und Zahntechniker (2,0 %).

⁵⁴ Schätzt eine junge Fachkraft den Handwerkssektor beispielsweise hinsichtlich der Entscheidungs determinante „Verhältnis zum Vorgesetzten“ vom Mittelwert um eine Einheit besser ein als den Industriesektor, dann steigt die Wahrscheinlichkeit, dass diese im Handwerk bleibt vom Mittelwert um 0,119. Bei der Entscheidungs determinante steigt die Wahrscheinlichkeit von 70 % auf 81,9 %.

Tab. 1: Marginale Effekte beim Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt (1=Verbleib im Handwerk; 0=Wechsel in die Industrie)

Entscheidungsdeterminante	Koeffizient
Einstiegsgehalt	0,044 (0,061)
Gehaltssteigerungen	0,053 (0,061)
Lohnzusatzleistungen	-0,076 (0,051)
Abwechslungsreiche Arbeit	0,057 (0,056)
Aufstiegsmöglichkeiten	0,123* (0,066)
Entfaltungsmöglichkeiten	0,049 (0,062)
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	-0,237*** (0,073)
Weiterbildungsmöglichkeiten	-0,181*** (0,064)
Verhältnis zu den Kollegen	0,155** (0,068)
Verhältnis zum Vorgesetzten	0,119* (0,068)
Geschlecht (Männlich)+, Hochschulzugangsberechtigung+, Staatsangehörigkeit (Deutsch)+	Nicht signifikant
Bäcker+, Feinwerkmechaniker+, Friseur+, Installateur und Heizungsbauer+, Kraftfahrzeugmechatroniker+, Metallbauer+	Nicht signifikant
Maurer/Betonbauer+	Keine Antworten
Zahntechniker+	Referenzkategorie
Alle Firmengrößen Firmengröße 1-4 Mitarbeiter+	Nicht signifikant
Firmengröße 500 und mehr Mitarbeiter+	Referenzkategorie
Übernahmeangebot durch Ausbildungsbetrieb	0,474*** (0,132)
Übernahmeangebot durch externes Unternehmen	Referenzkategorie
Prob > Chi2	0,017**
PseudoR2	0,327
Gesamtzahl der Beobachtungen	100

Standardfehler in Klammern, die Koeffizienten stellen die marginalen Effekte dar.

*** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$, + Diskreter Wechsel der Variable von 0 auf 1

Bei den Kontrollvariablen ist ersichtlich, dass lediglich das „Übernahmeangebot des Ausbildungsbetriebes“ einen signifikanten Einfluss auf den Übergang in den Arbeitsmarkt hat. In der Praxis erscheint es aus Sicht der meisten jungen Fachkräfte unabhängig von der Modellierung der Probitschätzung plausibel, dass sie durch das Übernahmeangebot im Handwerkssektor bzw. in ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben, da sie dadurch einen direkten und reibungslosen Übergang in ein

festes Angestelltenverhältnis erreichen können. Zudem kennen die jungen Fachkräfte durch ihre Ausbildung in der Regel bereits ihr Aufgabengebiet sowie das Unternehmen mit seinem Tätigkeitsspektrum und betrieblichen Abläufen. Sie kennen zudem ihre Kollegen sowie den Vorgesetzten und sind im Team fest integriert. Der Wechsel zu einem anderen Betrieb aus dem Handwerks- oder Industriesektor ist meistens mit einer beruflichen Einarbeitungsphase verbunden und bringt einen neuen Kollegenkreis sowie neuen Vorgesetzten mit sich.

Diese Interpretation der Kontrollvariablen „Übernahme durch Ausbildungsbetrieb“ besitzt nicht nur für die monetären Anreize, sondern auch für die nachfolgenden Entscheidungsdeterminanten „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ (Kapitel 4.2) sowie „Arbeitsklima“ (Kapitel 4.3) Gültigkeit.

Dieses auf den ersten Blick erstaunliche Ergebnis ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass die jungen Fachkräfte in der Untersuchung die monetären Leistungen im Handwerks- mit dem Industriesektor verglichen haben. Das Ergebnis der Untersuchung stellt folglich ein Indiz dafür dar, dass potenzielle Gehaltsunterschiede zwischen den beiden Wirtschaftsbereichen keinen Einfluss auf die Entscheidung von Fachkräften haben. Es erscheint aber unstrittig, dass in beiden Branchen beim Gehalt ein Mindestniveau (unter Berücksichtigung von eventuell geltenden Tarifverträgen) gegeben sein muss, das ein Auskommen ermöglicht.

Des Weiteren ist zu bedenken, dass viele Fachkräfte im Handwerkssektor monetären Anreizen im Allgemeinen wenig Bedeutung bei der Wahl des Unternehmens zumessen; somit können auch mögliche Unterschiede bis zu einem gewissen Niveauunterschied zwischen dem Handwerks- und Industriesektor hinsichtlich monetärer Anreize das Übergangsverhalten nicht maßgeblich beeinflussen. Befragungen von jungen Fachkräften im Handwerk zu Motiven der Ausbildungs- und Berufswahl belegen beispielsweise, dass lediglich 29 % der angehenden Fachkräfte angeben, dass es ihnen sehr wichtig ist, möglichst viel Geld zu verdienen.

Betrachtet man zudem die Stärken und wesentlichen Charakteristika des Handwerks, erhärtet sich die Vermutung, dass die handwerkliche Tätigkeit seltener als in anderen Wirtschaftsbereichen auf rein monetäre Aspekte fokussiert ist: Otto Kentzler (2011a, S. 15) und der Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011, S. 21f. und 34ff.) beschreiben das Handwerk als Wertegemeinschaft, die auf einen großen Erfahrungsschatz zurückgreift, um ihre Kunden mit individuellen Leistungen vor Ort zu versorgen. Die handwerkliche Tätigkeit basiert anscheinend von Beginn der Ausbildung an stärker auf persönlichen Beziehungen. Oft wird in ihr auch eine sinnstiftende Tätigkeit gesehen, deren Ausübung an sich zum persönlichen Wohlbefinden beiträgt. Aus diesem Grund sind einige Beschäftigte gegebenenfalls bereit, im Vergleich zur Industrie Gehaltseinbußen in Kauf zu nehmen.

4.2 Einfluss von Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven

Aus Tabelle 1 sind die Entscheidungsdeterminanten aus der Kategorie „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ für den Übergang in den Arbeitsmarkt ersichtlich.

Bei den Entscheidungsdeterminanten zeigen in der Schätzung die „abwechslungsreiche Arbeit“ und die „Entfaltungsmöglichkeiten“ keine signifikanten Effekte. Die Hypothesen 4 und 6 können somit für den Verbleib im handwerklichen Arbeitsmarkt nicht bestätigt werden.

Die Entscheidungsdeterminante „Aufstiegsmöglichkeiten“ ist auf dem 10 %-Niveau positiv signifikant. Damit kann Hypothese 5⁵⁵ für den Übergang in den Arbeitsmarkt bestätigt werden.

Die Entscheidungsdeterminanten „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ sind auf dem 1 % Niveau negativ signifikant. Somit können die Hypothesen 7⁵⁶ und 8⁵⁷ aufgrund des negativen Einflusses nicht bestätigt werden.

Ein Erklärungsansatz für den positiven Einfluss der „Aufstiegsmöglichkeiten“ beim Übergang in den Arbeitsmarkt auf den Verbleib im Handwerkssektor könnte darin bestehen, dass die jungen Fachkräfte ihre Karrieremöglichkeiten im Handwerkssektor oft besser und zuverlässiger abschätzen können als im Industriesektor. Bereits während ihrer Ausbildung erhalten sie in der Regel in ihrem Kollegenkreis direkte und unverfälschte Informationen darüber, welche Hierarchiestufe beispielsweise Lehrlinge und Meister in ihrem Unternehmen innehaben.

Darüber hinaus sind Handwerksunternehmen durch ihre in der Regel flachen Hierarchien hinsichtlich der Anforderungen für einen beruflichen Aufstieg transparent. Die jungen Fachkräfte können beispielsweise an der Berufserfahrung, dem

⁵⁵ Hypothese 5 lautet: „Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Aufstiegsmöglichkeiten im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt“ (vgl. Kapitel 2.2).

⁵⁶ Hypothese 7 lautet: „Je höher eine junge Fachkraft den Grad der selbstbestimmten Arbeitsorganisation im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt“ (vgl. Kapitel 2.2).

⁵⁷ Hypothese 8 lautet: „Je besser eine junge Fachkraft den Handwerkssektor hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt“ (vgl. Kapitel 2.2).

Tätigkeitsspektrum und den Arbeitszeiten eines Meisters erkennen, was im Unternehmen auf dieser Hierarchiestufe erwartet wird.

Die jungen Fachkräfte können sich ebenfalls basierend auf Essers „Berufsbildungssystem im Handwerk“ an verschiedenen „baukastenförmigen“ Berufslaufbahnkonzepten im Handwerkssektor orientieren. Diese Berufslaufbahnkonzepte zeigen zahlreiche Aufstiegsmöglichkeiten während und nach dem Ende der Ausbildung auf, die sich sukzessive miteinander kombinieren lassen. Junge Fachkräfte können beispielsweise noch während ihrer Ausbildung zum kaufmännischen oder arbeitspädagogischen Betriebsassistenten aufsteigen. Als junge Fachkraft bestehen innerhalb eines KFZ-Betriebes zum Beispiel Entwicklungspfade als Service-Techniker bzw. Fachbereichsleiter oder Werkstatt- bzw. Produktionsleiter.⁵⁸ Die meisten jungen Fachkräfte haben keine Informationen zu vergleichbaren Berufslaufbahnkonzepten im Industriesektor, da sie bis zum Abschluss der dualen Ausbildung kaum eigene Erfahrungen im Industriesektor gemacht haben.

Das Ergebnis der vorliegenden Untersuchung lässt darauf schließen, dass sobald eine junge Fachkraft in der vorliegenden Untersuchung den Handwerkssektor hinsichtlich der **„selbstbestimmten Arbeitsorganisation“** besser einschätzt als den Industriesektor, sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass er aus dem Handwerkssektor in den Industriesektor wechselt. Die Untersuchung kommt damit zu anderen Ergebnissen als bisherige Studien. Kay, R. u. a. (2010, S. 94) zeigen beispielsweise in ihren Befragungen von Vollzeitbeschäftigten in KMU einen signifikanten Vorteil von handwerksähnlichen Firmen mit unter 20 Mitarbeitern gegenüber größeren Firmen mit bis zu 2000 hinsichtlich des Items „Selbständige Gestaltung des Arbeitsablaufes“. Eine Befragung von 937 Angestellten in der deutschen Wirtschaft zeigt ebenfalls, dass die berufliche Selbstständigkeit einen hohen Stellenwert bei der Wahl des Arbeitgebers hat: 50 % der Befragten gaben an, dass eine wenig eigenverantwortliche Arbeitsweise einen Grund für einen Wechsel des Arbeitgebers darstellt.⁵⁹

Eine Möglichkeit, das Untersuchungsergebnis zu erklären, ist die **Einbindung** der jungen Fachkräfte **in den Arbeitsablauf** der Unternehmen nach Ende ihrer Ausbildung. Kurz vor Abschluss der Ausbildung haben die meisten jungen Fachkräfte im Handwerksunternehmen ein bestimmtes Aufgabenspektrum inne, in dem sie eine gewisse Routine entwickelt haben. Zudem werden die Arbeiten auch noch vom zuständigen Ausbilder oder einem Meister angeleitet und kontrolliert. Nach Abschluss der Ausbildung werden die gelernten Fachkräfte vor allem auf Baustellen bei Kunden mit neuen Problemen konfrontiert. Diese Probleme erfordern von den jungen Fachkräften die selbstständige und spontane Entwicklung von Lösun-

⁵⁸ Vgl. Buschfeld, D. (2009), S. 19f.

⁵⁹ Vgl. MittelstandsMagazin (2006), S. 21.

gen, bei denen sie unter Umständen nicht auf die Erfahrung von Kollegen zurückgreifen können. Kurz nach Beginn der Berufstätigkeit ist es vorstellbar, dass die jungen Fachkräfte sich mit dieser Arbeitsweise überfordert fühlen und Angst haben, Fehler zu machen, die sie selbst verantworten müssen.

Wenn eine junge Fachkraft in der Untersuchung den Handwerkssektor in Bezug auf die „Weiterbildungsmöglichkeiten“ besser einschätzt, dann fällt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass dieser am Ende seiner Ausbildung im Handwerkssektor bleibt. Dies erscheint auch bei Betrachtung anderer empirischer Studien zunächst überraschend. Fauth, J. und Kögel, M. (2006) zeigen in ihrer Studie zum Stimmungsbild am deutschen Arbeitsmarkt bei 937 Angestellten aus unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen in Deutschland, dass für 69 % der Befragten verbesserte Weiterbildungsmöglichkeiten den häufigsten Grund darstellen, um ihren Arbeitsplatz nicht zu wechseln.⁶⁰ Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (2008, S. 10) bestätigt in seiner Studie hinsichtlich der „Anforderungen an den Berufseinstieg aus Sicht der jungen Generation“ die hohe Bedeutung von Weiterbildungsmöglichkeiten: 68 % der befragten 18 bis 35-jährigen erwerbstätigen Jugendlichen sahen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten als einen sehr bzw. äußerst wichtigen Aspekt guter Arbeit an.

Viele junge Fachkräfte schätzen die Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerkssektor besser als im Industriesektor ein, da im Handwerk einige Fortbildungsmöglichkeiten bestehen, die in Industrieunternehmen unter Umständen weniger großen Nutzen stiften als in Handwerksunternehmen. Ein Beispiel für eine derartige Fortbildungsmöglichkeit ist der Betriebswirt (Handwerk)⁶¹ oder die Meisterausbildung. Der Teil III des Rahmenlehrplans der Meisterausbildung sieht beispielsweise vor, dass die Schüler Kompetenzen im Bereich der Unternehmensorganisation und Führung erwerben.⁶²

Industriebetriebe benötigen zwar Meister, die als Vorarbeiter bzw. Gruppenleiter auch Personalführungs- und andere Managementaufgaben im Unternehmen übernehmen,⁶³ jedoch ist ihr Bedarf an Angestellten, die eher als produktiv tätige Fachkräfte anstatt als „handwerkliche Manager“ agieren, in der Regel höher. Die empirische Untersuchung von Rappe, C. und Zwick, T. (2005, S. 22f.) über die Führungskompetenz von Produktionsleitern zeigt, dass Produktionsleiter, die im Handwerk als Meister ausgebildet worden sind, Probleme bei Führungsaufgaben

⁶⁰ Vgl. Fauth, J. und Kögel, M. (2006), S. 4.

⁶¹ Bei dieser Weiterbildung werden Meister durch praxisorientierte Kurse in den Bereichen Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Recht und Steuern sowie Personalführung zu Managern fortgebildet (vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (2011), S. 80f.).

⁶² Vgl. Glasl, M. und Greilinger, A. (2011), S. 42ff.

⁶³ Vgl. Rappe, C. und Zwick, T. (2005).

haben. Die Autoren ziehen daraus den Schluss, dass die Meisterausbildung sie nicht ausreichend auf die Herausforderungen als Produktionsleiter in einem Industrieunternehmen vorbereitet hat. Für Produktionsleiter in Handwerksunternehmen liegt keine vergleichbare Studie vor. Es ist jedoch zu vermuten, dass die Meisterausbildung für Produktionsleiter ausreicht, um im Vergleich zur Industrie besser mit ihren Führungsaufgaben zurecht zu kommen. Neben der in der Regel geringeren Komplexität der Führungsaufgaben in Handwerksunternehmen kann diese Vermutung dadurch erklärt werden, dass die in der Meisterausbildung vermittelten Inhalte auf die Bedürfnisse in Handwerksunternehmen zugeschnitten sind. Viele junge Fachkräfte erkennen die bessere Verwendungsmöglichkeit der Meisterausbildung in Handwerksunternehmen und schätzen daher die Weiterbildungsmöglichkeiten besser als in der Industrie ein. Dennoch ist es überraschend, dass die jungen Fachkräfte den Handwerkssektor trotz der im Vergleich zum Industriesektor besseren Weiterbildungsmöglichkeiten verlassen.

Dieses Ergebnis wird auch plausibler, wenn man berücksichtigt, dass die Weiterbildung in KMU vornehmlich unsystematisch stattfindet und Fachkräfte ihre beruflichen Fähigkeiten weniger durch Fortbildungen als durch die direkte Ausübung der Tätigkeiten unter Anleitung der Vorgesetzten oder erfahrener Kollegen weiterentwickeln.⁶⁴ Einige Firmeninhaber haben gegenüber Weiterbildungsmaßnahmen starke Vorbehalte, da diese häufig mit hohen Kosten verbunden sind und sie die Freistellung von Mitarbeitern aufgrund der geringen Betriebsgröße nur schlecht ausgleichen können. Sie gehen daher häufig dazu über, nur den dienstältesten Mitarbeiter auf eine Schulung zu schicken, der dann die Erkenntnisse an die Kollegen weitergeben soll. Viele junge Fachkräfte haben dieses „Weiterbildungssystem“ bereits während ihrer Ausbildungszeit erlebt. Die meisten jungen Fachkräfte sind sich dennoch bewusst, dass sie sich in Anbetracht der schnellen technologischen Entwicklungen ständig weiterbilden müssen, um auch längerfristig für den Arbeitsmarkt attraktiv zu sein. Aus Sicht vieler der befragten jungen Fachkräfte bieten Unternehmen aus dem Industriesektor anscheinend weniger Weiterbildungsmöglichkeiten an. Jedoch ist es denkbar, dass aus Sicht der jungen Fachkräfte Weiterbildungen in Industrieunternehmen vorgegeben werden und systematischer sowie zuverlässiger als im Handwerkssektor stattfinden. Folglich entscheiden sich tendenziell mehr junge Fachkräfte beim Übergang mit Blick auf die relativen Weiterbildungsmöglichkeiten in beiden Wirtschaftszweigen für den Industriesektor.

4.3 Einfluss des Arbeitsklimas

Bei der Untersuchung des Übergangs in den Arbeitsmarkt in der Kategorie „Arbeitsklima“ weisen die beiden Entscheidungsdeterminanten „Verhältnis zu den

⁶⁴ Vgl. Hamel, W. (2006), S. 251.

Kollegen“ und „Verhältnis zum Vorgesetzten“ in Tabelle 1 ein auf dem 5 %- bzw. 10 %-Niveau signifikantes Ergebnis auf. Basierend auf der Schätzung können in der vorliegenden empirischen Analyse in Bezug auf das Arbeitsklima folglich die Hypothesen 9⁶⁵ und 10⁶⁶ für den Übergang in den Arbeitsmarkt bestätigt werden.

Hinsichtlich des Arbeitsklimas kommen verwandte theoretische und empirische Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Hamel, W. (2006, S. 237) unterstützt die positive Wirkung des Arbeitsklimas in seinen theoretischen Überlegungen dadurch, dass er die personalwirtschaftliche Grundhaltung von Unternehmen in KMU unter anderem durch die hohe Emotionalität der Mitarbeiterverhältnisse kennzeichnet. Kay, R. u. a. (2010, S. 94) können hingegen für Vollzeitbeschäftigte in Firmen mit der handwerkstypischen Größe von bis zu 20 Mitarbeitern keinen signifikanten Einfluss der Items „Betriebsklima (Vorgesetzte)“ und „Betriebsklima (Kollegen)“ hinsichtlich der Arbeitsbedingungen nachweisen.

Der positive Einfluss des Arbeitsklimas beim Übergang in den Arbeitsmarkt auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor ist in den meisten Fällen nachvollziehbar, da Handwerksunternehmen in der Regel in ihrer Wesensart durch enge persönliche Beziehungen zwischen den Mitarbeitern untereinander und zum Vorgesetzten geprägt sind.⁶⁷ Viele Ausbilder übernehmen während der Ausbildung eine „väterliche“ Mentorenfunktion, die für viele junge Fachkräfte im Handwerk von großer Bedeutung ist. Sie ermöglicht es, sowohl den Vorgesetzten als auch den Angestellten, neben beruflichen Problemen im Arbeitsalltag zwischenmenschliche Probleme im Betrieb schnell und unkompliziert in einem persönlichen Gespräch zu lösen. Empirische Befragungsergebnisse unter jungen Erwerbstätigen aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen bestätigen, welche Bedeutung in der Regel der Kontakt der Angestellten zum Vorgesetzten für die Qualität des Arbeitsklimas hat: 85 % der Befragten sahen in der „Behandlung als „guter Mensch“ durch Vorgesetzte“ ein sehr bzw. äußerst wichtiges Merkmal guter (im Sinne wünschenswerter Zustände bei der) Arbeit.⁶⁸

⁶⁵ Hypothese 9 lautet: „Je besser eine junge Fachkraft das persönliche Verhältnis zu den Kollegen im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt“ (vgl. Kapitel 2.3).

⁶⁶ Hypothese 10 lautet: „Je besser eine junge Fachkraft das persönliche Verhältnis zum Vorgesetzten im Handwerkssektor im Vergleich zum Industriesektor einschätzt, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt“ (vgl. Kapitel 2.3).

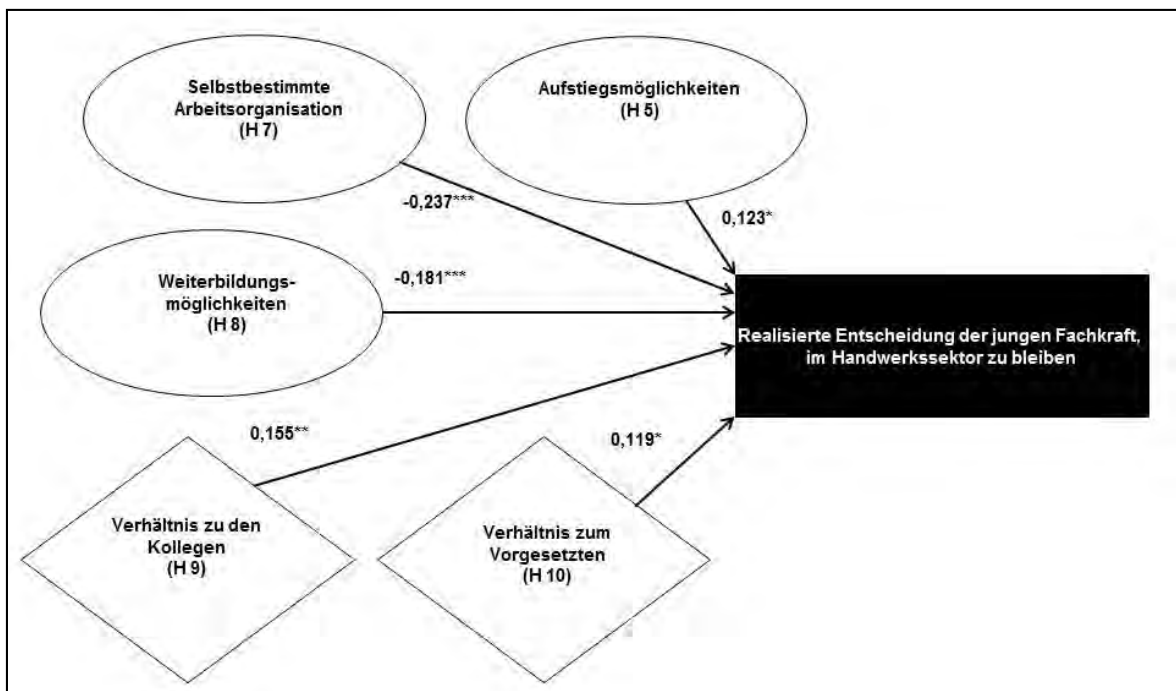
⁶⁷ Vgl. Pfohl, H.-C. (2006), S. 89 oder auch Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011), S. 35.

⁶⁸ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008), S. 10.

In vielen Unternehmen im Industriesektor sind die persönlichen Beziehungen zwischen den Mitarbeitern häufig weniger eng als im Handwerkssektor. Auch wenn mit den Kollegen Freundschaften entstehen können, werden nur wenige Vorgesetzte eine „väterliche“ Mentorenrolle übernehmen wollen, da die Arbeitsbeziehungen in der Regel im Rahmen unternehmensinterner Arbeitsmärkte nicht so langfristig angelegt sind wie im Handwerkssektor, sondern durch kurzfristige Beförderungen und Reorganisationen schnelleren Veränderungen unterworfen sind. Probleme im Arbeitsalltag und mit den Kollegen können je nach Komplexitätsgrad unter Umständen nur nach vorheriger längerfristiger Terminabsprache und unter Einbeziehung Dritter (z.B. Personalabteilung oder Betriebsrat) angesprochen werden. Darüber hinaus haben Vorgesetzte in Industrieunternehmen oft nicht die gleichen Möglichkeiten wie in Handwerksunternehmen, um Mitarbeitern bei der Lösung privater Probleme zu helfen. Diese vielfach bestehenden Unterschiede stellen für junge Fachkräfte, die in den familiären Strukturen eines Handwerkssektors ausgebildet worden sind, vielfach einen Grund dar, nach Abschluss der Ausbildung im Handwerkssektor zu bleiben.

Die folgende Abbildung 3 fasst die Untersuchungsergebnisse aus den Kapiteln 4.1 bis 4.3 grafisch anhand des in Kapitel 3 aufgestellten Determinantensystems zusammen.

Abb. 3: Einfluss der Entscheidungsdeterminanten beim Übergang in den Arbeitsmarkt



Die signifikanten Entscheidungsdeterminanten des Übergangs in den Arbeitsmarkt sind anhand der geometrischen Formen den Kategorien „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ (Ellipsen) sowie „Arbeitsklima“ (Rauten) zugeordnet. Bei allen Entscheidungsdeterminanten sind anhand der Koeffizienten die marginalen Effekte auf das Entscheidungsverhalten der jungen Fachkräfte beim Eintritt in den Arbeitsmarkt (schwarzes Kästchen) abgebildet.⁶⁹

Die Abbildung liefert nach den erfolgten Einzelanalysen der Determinanten in den drei Entscheidungskategorien eine grafische Antwort darauf, welche der Entscheidungsdeterminanten beim Übergang in den Arbeitsmarkt einen signifikanten Einfluss auf den Verbleib einer jungen Fachkraft im Handwerkssektor haben: Die „Aufstiegsmöglichkeiten“, die „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“, die „Weiterbildungsmöglichkeiten“, das „Verhältnis zu den Kollegen“ sowie das „Verhältnis zum Vorgesetzten“. In den durchgeführten Analysen hatte lediglich die Kontrollvariable „Übernahmeangebot durch den Ausbildungsbetrieb“ im Vergleich zur Referenzkategorie „Übernahmeangebot durch ein externes Unternehmen“ einen signifikant positiven Effekt auf das Übergangsverhalten.

Nach der Betrachtung der marginalen Effekte soll anhand von Tabelle 2 gezeigt werden, wie sich in der Schätzung die Wahrscheinlichkeit konkret ändert, dass

⁶⁹ Die zugehörigen Signifikanzniveaus sind wie folgt definiert: *** $p < 0,01$ ** $p < 0,05$ * $p < 0,1$.

eine junge Fachkraft aufgrund der signifikanten Entscheidungsdeterminanten und der Kontrollvariablen „Übernahmeangebot durch Ausbildungsunternehmen“ nach dem Übergang in den Arbeitsmarkt im Handwerkssektor bleibt und nicht in die Industrie abwandert.

Im mathematischen Referenzmodell (Modell 1) wird hinsichtlich der Kontrollvariablen ein männlicher Metallbauer aus einem Ausbildungsunternehmen der Firmengröße „1 bis 4 Mitarbeiter“ betrachtet.⁷⁰ Aus Tabelle 2 ist erkennbar, dass die endogene Kontrollvariable „Übernahmeangebot durch Ausbildungsunternehmen“ (Modell 7) die Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende seiner Ausbildung im Handwerkssektor bleibt, am deutlichsten um 47,46 Prozentpunkte auf 87,2 % steigt. Bei den Entscheidungsdeterminanten (Modell 2 bis 6) hat die Entscheidungsdeterminante „Verhältnis zu den Kollegen“ mit 18,07 Prozentpunkten den größten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Abschluss der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt.

⁷⁰ Die Berechnungen für die anderen Gewerke finden sich im Anhang.

Tab. 2: Beispielrechnungen zum Übergang in den Arbeitsmarkt

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Metallbauer aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	39,74%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	53,98%	14,24
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbst-bestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	16,95%	-22,79
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	21,45%	-18,29
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	57,81%	18,07
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	53,55%	13,81
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	87,20%	47,46
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsdeterminanten (Modell 8 als Zusammenfassung von den Modellen 1-7)	85,88%	46,14

5. Implikationen der Ergebnisse für die Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben

Die in Kapitel 4 erarbeiteten Erkenntnisse über den Übergang in den Arbeitsmarkt bieten für Institutionen sowie Unternehmen im Handwerkssektor zahlreiche Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung.⁷¹

Mit Bezug auf die untersuchten Kontrollvariablen ist zunächst zu beachten, dass ein Übernahmeangebot durch den Ausbildungsbetrieb im Vergleich zu einem Übernahmeangebot einer externen Firma einen signifikant positiven Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor hat. Die Kontrollvariablen „Übernahmeangebot durch den Ausbildungsbetrieb“ und „Übernahmeangebot durch einen fremden Betrieb aus dem Handwerks- oder Industriesektor“ stellen in der Probitschätzung zwar endogene Variablen dar, jedoch liefern sie wertvolle Hinweise für die Fachkräftesicherung im Handwerkssektor. Vor dem Hintergrund des signifikanten Einflusses des Übernahmeangebots durch den Ausbildungsbetrieb liegt die Vermutung nahe, dass frühzeitige Arbeitsplatzangebote von den Betrieben helfen können zu verhindern, dass sich junge Fachkräfte aufgrund beruflicher Unsicherheit bei einem Unternehmen aus dem Industriesektor bewerben. Diese Vermutung wird von Wolf, M. (2010) bestätigt. Er zeigt auf, dass es in der betrieblichen Praxis deshalb von Bedeutung sein kann, der jungen Fachkraft bereits frühzeitig und verlässlich zu kommunizieren, dass er oder sie nach der Ausbildung einen festen Arbeitsplatz in Aussicht hat.⁷²

Tabelle 3 gibt zunächst einen Überblick über mögliche Ansatzpunkte hinsichtlich der Sicherung von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt für die Kategorien „monetäre Anreize“ und „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“.

⁷¹ Die Ansatzpunkte scheinen dabei gerade auch für die politische Interessensvertretung des Handwerks beim Zentralverband des Deutschen Handwerks von Interesse zu sein, da die Fachkräftesicherung eines der Schwerpunktthemen für die Jahre von 2011 bis 2013 darstellt (vgl. <http://www.handwerk-kompakt.de/news-und-allgemeines/kentzler-handwerk-lebt-von-seinen-fachkräften/> (letzter Zugriff: 07.08.2011)).

⁷² Zitiert in Roider, H. (2010), S. 28.

Tab. 3: Ansatzpunkte für die Sicherung junger Fachkräfte aus der Kategorie „monetäre Anreize“ sowie „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“

Mögliche Ansatzpunkte für die Handlungsträger die Handlungsträger Entscheidungsdeterminanten in ihren jeweiligen Kategorien	Unternehmen aus dem Handwerkssektor	Institutionen des Handwerkssektors (z. B. Bildungszentren, Handwerkskammern, Innungsfachverbände, Zentralverband des Deutschen Handwerks)
Monetäre Anreize Einstiegsgehalt, Gehaltssteigerungen, Lohnzusatzleistungen	Kein Konkurrenzkampf mit dem Industriesektor durch übertriebene monetäre Anreize	Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus auf die Stärken des Handwerkssektors
Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven		
Aufstiegsmöglichkeiten	- Frühzeitiges Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten - Erstellen von Karriereplänen gemäß den individuellen beruflichen Stärken und Neigungen der jungen Fachkräfte	Unterstützung individueller Karrieremöglichkeiten durch entsprechende Rahmenbedingungen (z. B. Verkürzung der Ausbildungs-dauer)
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	Individuelle Analyse der persönlichen Fähigkeiten bei neuartigen Problemstellungen	
Weiterbildungsmöglichkeiten	- Frühzeitiges Aufzeigen und Bewerben von Weiterbildungsmöglichkeiten - Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Erstellung individueller Weiterbildungspläne - Aktive Unterstützung der jungen Fachkräfte bei Weiterbildungen (z. B. durch Freistellungen)	Regelmäßige und gezielte Informationsveranstaltungen über generelle Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerkssektor (z. B. Betriebswirt des Handwerks, Meisterausbildung mit der Möglichkeit des Hochschulzugangs)

Auch wenn die Entscheidungsdeterminanten in der Kategorie „monetäre Anreize“ keinen signifikanten Einfluss beim Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt hatten, sind für Handwerksunternehmen in vielen Branchen bestimmte Mindestlöhne durch einen Tarifvertrag verpflichtend vorgegeben. In vielen Fällen erscheint es unstrittig, dass eine angemessene (und unter Umständen übertarifliche) Bezahlung, Gehaltssteigerungen und Lohnzusatzleistungen (z.B. in Form von Benzingutscheinen oder Provisionszahlungen für die Akquise von Neukunden)⁷³ eine Grundvoraussetzung für die Bindung von Mitarbeitern darstellt. Analysiert man Praxisratgeber im Handwerk⁷⁴, kann man jedoch den Eindruck gewinnen, dass viele Betriebsinhaber versuchen, durch möglichst hohe monetäre Anreize ihren Mitarbeitern Wertschätzung teil werden zu lassen und sie langfristig zu binden. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung lassen vermuten, dass übertriebene monetäre Anreize für die Bindung junger Fachkräfte wenig zielführend sind.

Vielmehr erscheint es sinnvoll, sich auf nicht-monetäre Entscheidungsdeterminanten im Bereich der „Arbeitsbedingungen und der beruflichen Perspektiven“ zu konzentrieren (z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten). Verschiedene Institutionen aus dem Handwerkssektor, wie beispielsweise Bildungszentren, Handwerkskammern, Innungen oder der ZDH können bei der Sicherung junger Fachkräfte durch eine entsprechende Öffentlichkeitsarbeit unterstützen. Gerade moderne Kommunikationsmittel wie das Internet und darin angesiedelte soziale Netzwerke (z.B. Facebook) sprechen die Mehrheit der jungen Fachkräfte an und bieten sich daher für die Darstellung der Stärken des Handwerkssektors im Bereich der nicht-monetären Entscheidungsdeterminanten an. Die Imagekampagne⁷⁵ macht bereits erfolgreich von modernen Kommunikationsmitteln Gebrauch (z.B. Facebook oder Twitter), um das Image des Handwerks mittels verschiedener Botschaften in der Öffentlichkeit zu verbessern.

Es wurde gezeigt, dass im Bereich der „Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven“ die Entscheidungsdeterminante „Aufstiegsmöglichkeiten“ im vorliegenden Datensatz einen signifikant positiven Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkraft im Handwerkssektor aufweist. Um diese Stärke des Handwerkssektors auszubauen, kann es in der beruflichen Praxis wichtig sein, jungen Fachkräften bestehende Aufstiegsmöglichkeiten im Betrieb frühzeitig aufzuzeigen, um Abwanderungen zu vermeiden.⁷⁶ Bei den Aufstiegsmöglichkeiten ist es in diesem Zusam-

⁷³ Die empirische Untersuchung zu Erfolgsmerkmalen von „best practice“ Unternehmen im bayerischen Handwerkssektor gibt eine Übersicht weiterer im Handwerk erfolgreich eingesetzter Lohnzusatzleistungen (vgl. Wolf, M. (2009), S. 17, 19, 26, 53).

⁷⁴ Vgl. z.B. den Ratgeber der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008), S. 18.

⁷⁵ Vgl. <http://www.handwerk.de> (letzter Zugriff: 10.09.2011).

⁷⁶ Vgl. Wolf zitiert in Roider, H. (2010), S. 28. Der Ratgeber zur Fachkräftesicherung der Arbeitsgemeinschaft des bayerischen Handwerks (2008), S. 17, sensibilisiert die

menhang hilfreich, diese nicht nur allgemein aufzuzeigen. Vielmehr erweist es sich in zahlreichen Fällen als nützlich, die Karrieremöglichkeiten vor dem Hintergrund der bestehenden betrieblichen Strukturen gemäß den persönlichen Neigungen und beruflichen Stärken mit jeder jungen Fachkraft individuell zu erörtern. Zudem können Institutionen, die für die Berufsbildung im Handwerkssektor verantwortlich sind, zum Beispiel durch die gezielte Staffelung von Karriereplänen in Form von verkürzter Lehrlings- und Meisterausbildung sowie dualen Studiengängen an Fachhochschulen und Betrieben⁷⁷, dabei unterstützen, mehr Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden.⁷⁸

Für die Determinante „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“ ergibt sich in der vorliegenden Untersuchung ein signifikant negativer Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor. Dieser Befund wurde durch den Wunsch der jungen Fachkräfte nach mehr Unterstützung durch erfahrene Kollegen bei neuartigen Aufgaben erklärt. Hinsichtlich der Fachkräftesicherung kann es folglich hilfreich sein, zusammen mit den jungen Fachkräften ihre persönlichen Fähigkeiten bei neuen Problemstellungen zu analysieren. Je nach Ausprägung erscheint es dann zweckmäßig, den jungen Fachkräften bewusst erfahrenere Kollegen zur Seite zu stellen

Die Entscheidungsdeterminante „Weiterbildungsmöglichkeiten“ hat in der durchgeführten Analyse einen signifikant negativen Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor. Diese Schwäche der Handwerksbranche wurde in Kapitel 4.2 durch das im Vergleich zum Industriesektor unsystematische, unzuverlässige und auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter basierende Weiterbildungssystem im Handwerkssektor erklärt. Der Handwerkssektor bietet bereits eine große Zahl an Weiterbildungsmöglichkeiten, welche für die Sicherung von jungen Fachkräften beim Eintritt in den Arbeitsmarkt nutzbar sind. Neben dem Betriebswirt des Handwerks stellt die Möglichkeit des Hochschulzugangs mit dem Meistertitel (Studienabschluss „bachelor professional“) in den meisten Bundesländern eine neue Weiterbildungsmöglichkeit dar.

Hinsichtlich der Fachkräftesicherung liegt die Vermutung nahe, dass viele Institutionen und Unternehmen im Handwerkssektor eine Reihe von Fachkräften längerfristig halten könnten, wenn sie über diese und andere Arten von Weiterbildungsmöglichkeiten frühzeitig detailliert informieren.⁷⁹ Zahlreiche Unternehmen sind ver-

Handwerksunternehmen bereits für die Bedeutung von Aufstiegsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Sicherung von Fachkräften.

⁷⁷ Vgl. Kentzler, O. (2011b), S. 1.

⁷⁸ Vgl. Mendius, H. G. (2003), S. 165.

⁷⁹ Auf die Wichtigkeit einer frühzeitigen Kommunikation von Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Betriebe weist Wolf in Roider, H. (2010), S. 28 hin.

mutlich in der Lage, junge Fachkräfte beim Übergang in den Arbeitsmarkt an sich zu binden, wenn sie nicht nur über die Weiterbildungsmöglichkeiten informieren, sondern nach ihrer Ankündigung ihre Angestellten zuverlässig auf die Weiterbildungsseminare schicken. Schank, C. (2011, S. 47) weist darauf hin, dass es für kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll sein kann, vorhandene sowie vom Betrieb geförderte Weiterbildungsmöglichkeiten aktiv zu bewerben.

Aufbauend auf dem vorhandenen Katalog an Weiterbildungsmöglichkeiten ist es, laut des Westdeutschen Handwerkskammertages, mit Beginn des Berufseinstiegs sinnvoll, regelmäßige Mitarbeitergespräche durchzuführen, um mit den jungen Fachkräften individuelle Weiterbildungspläne auszuarbeiten⁸⁰ und ihnen glaubhaft zu demonstrieren, dass Weiterbildungen systematisch und auf Initiative des Betriebs stattfinden. Ferner können viele Betriebe die Fachkräfte bei jeglicher Art von Weiterbildungskursen, beispielsweise durch Freistellungen aktiv unterstützen.

Tabelle 4 zeigt Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung, basierend auf den Erkenntnissen aus dem Bereich „Arbeitsklima“ auf.

⁸⁰ Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (o. J.), S. 11f.

Tab. 4: Ansatzpunkte für die Sicherung junger Fachkräfte aus der Kategorie „Arbeitsklima“

Mögliche Ansatzpunkte für die Handlungsträger Entscheidungs determinanten in ihren jeweiligen Kategorien	Unternehmen aus dem Handwerkssektor	Institutionen des Handwerkssektors (z. B. Bildungszentren, Handwerkskammern, Innungsfachverbände, Zentralverband des Deutschen Handwerks)
Arbeitsklima		
Verhältnis zu den Kollegen	- Integration der Mitarbeiter bei der Rekrutierung von neuen, jungen Fachkräften - Analyse der Integration der jungen Fachkräfte in den Kollegenkreis - Regelmäßige Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts (z. B. Teambesprechungen, Betriebsfeiern)	- Finanzielle Unterstützung bei Firmenausflügen (z. B. durch Vergünstigungen bei Fachmessen oder allgemeiner Handwerksmessen) - Veranstaltungen zur Verbesserung des Zusammenhalts im Team (z. B. Schulungen)
Verhältnis zum Vorgesetzten	- Schulungen der Personalkompetenz - Regelmäßig stattfindende individuelle Feedbackgespräche und Gesprächsrunden	Anbieten von Personalkompetenzschulungen mit dem Fokus Mitarbeitermotivation und -bindung

Kapitel 4.3 hat deutlich gemacht, dass die Entscheidungsdeterminanten „gutes Verhältnis zu den Kollegen“ und „gutes Verhältnis zum Vorgesetzten“ im Bereich Arbeitsklima in der durchgeführten Untersuchung beim Übergang in den Arbeitsmarkt einen signifikant positiven Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte im Handwerkssektor haben. Die meisten Unternehmer im Handwerkssektor können basierend auf dieser Stärke durch gezielte Maßnahmen zur Verbesserung ihrer persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeitern und deren Verhältnis untereinander zahlreiche junge Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung im Handwerkssektor halten.⁸¹ Andere empirische Befragungen lassen ebenfalls die Bedeutung von Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsklimas erkennen: Untersuchungen zu den Gründen eines Ausbildungsabbruchs im Handwerk zeigen, dass 53 % der Ausbildungsabbrecher wegen Konflikten mit Ausbildern, Meistern oder Inhabern das Handwerk verlassen.⁸² Vor dem Hintergrund dieser Studie legt die vorliegende Untersuchung die Vermutung nahe, dass Unternehmen durch Schulungen zur Personalkompetenz von Ausbildern, Meistern und Inhabern einen ersten Beitrag dazu leisten können, junge Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden. Für Institutionen aus dem Handwerkssektor, wie beispielsweise Handwerkskammern, besteht die Möglichkeit, die Unternehmen hinsichtlich der Personalkompetenzschulung zu unterstützen, indem sie als Bildungsträger derartige Kurse für ihre Mitgliedsunternehmen organisieren.

Mit Blick auf die Verbesserung des Verhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern kann die regelmäßige Einladung zu Gesprächsrunden beispielsweise dazu beitragen, frühzeitig Kritik und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter aufzugreifen.⁸³ Empirische Befragungen der Unternehmensberatung Gallup bei Mitarbeitern unterschiedlicher Wirtschaftsbranchen zeigen, dass 45 % der Befragten durch ein regelmäßig ernst gemeintes Lob von ihrem Vorgesetzten motiviert werden.⁸⁴

Eine weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Fachkräftesicherung liegt darin, Mitarbeiter in Rekrutierungsmaßnahmen zu integrieren (z.B. bei Jobmessen) oder Bewerbern bei Auswahlgesprächen die Möglichkeit zu geben, mit den zukünftigen

⁸¹ Eine Studie der Internetseite Jobscout 24 belegt die Bedeutung eines guten Arbeitsklimas auch außerhalb des Handwerkssektors: Von 1171 Nutzern des Jobportals bewerten 39,03% ein angenehmes Arbeitsklima zusammen mit persönlicher Wertschätzung als den entscheidenden Faktor bei der Mitarbeiterbindung (vgl. <http://www.jobscout24.de/graphics/B2B/presse/mitarbeiterbindung.jpg> (letzter Zugriff: 24.07.2011)).

⁸² Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (2001), S. 32.

⁸³ Vgl. Selbach, D. (2011), S. 13.

⁸⁴ Mitarbeiter Engagement Studie 2010 zitiert nach Selbach, D. (2011), S. 13. Weitere Hinweise für die Wirkung von Lob in Handwerksunternehmen gibt beispielsweise Simonis, U. A. (2011), S. 11.

Kollegen ungestört zu sprechen.⁸⁵ Auf diese Weise können Unternehmer bereits bei der Auswahl der neuen, jungen Fachkräfte einen Beitrag dazu leisten, dass sich ein gutes Verhältnis sowohl zwischen dem Vorgesetzten und den Jugendlichen als auch mit den Kollegen entwickelt.

⁸⁵ Vgl. Kay, R. u. a. (2010), S. 107.

6. Anhang

Beispielrechnungen zur Verbleibswahrscheinlichkeit bei verschiedenen Gewerken

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Bäcker aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	85,92%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	92,46%	6,54
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbstbestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	64,83%	-21,09
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	70,75%	-15,17
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	93,75%	7,83
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	92,31%	6,39
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	99,33%	13,41
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsfaktor (Modell 8)	99,20%	13,28

Bäcker

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Friseur aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	93,30%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	96,87%	3,57
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbstbestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	79,00%	-14,30
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	83,42%	-9,88
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	97,49%	4,19
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	96,79%	3,49
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	99,81%	6,51
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsfaktor (Modell 8)	99,77%	6,47

Friseur

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Feinwerkmechaniker aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	63,04%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	75,58%	12,54
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbstbestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	35,83%	-27,21
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	42,15%	-20,89
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	78,52%	15,48
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	75,24%	12,20
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	95,80%	32,76
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsfaktor (Modell 8)	95,23%	32,19

Feinwerkmechaniker

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Kraftfahrzeugmechatroniker aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	37,22%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	51,35%	14,13
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbst-bestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	15,34%	-21,88
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	19,57%	-17,65
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	55,21%	17,99
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	50,91%	13,69
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	85,77%	48,55
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsfaktor (Modell 8)	84,35%	47,13

Kraftfahrzeugmechatroniker

	Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...	Veränderung der Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende der Ausbildung im Handwerkssektor bleibt unter Berücksichtigung...(in Prozentpunkten)
... des Referenzmodells (männlicher Installateur für Heizung und Klima aus einem Ausbildungsbetrieb der Größe „1-4 Mitarbeiter“) (Modell 1)	55,79%	0
... des Referenzmodells und zusätzlich der Aufstiegsmöglichkeiten (Modell 2)	69,29%	13,50
... des Referenzmodells und zusätzlich der selbst-bestimmten Arbeitsorganisation (Modell 3)	29,05%	-26,74
... des Referenzmodells und zusätzlich der Weiterbildungsmöglichkeiten (Modell 4)	34,94%	-20,85
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zu den Kollegen (Modell 5)	72,61%	16,82
... des Referenzmodells und zusätzlich des Verhältnisses zum Vorgesetzten (Modell 6)	68,89%	13,10
... des Referenzmodells und zusätzlich des Übernahmeangebots durch ein Ausbildungsunternehmen (Modell 7)	93,82%	38,03
... des Referenzmodells, des Übernahmeangebots und aller Entscheidungsfaktor (Modell 8)	93,04%	37,25

Installateur für Heizung und Klima

7. Literatur

- Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008): Lehrlinge finden – Fachkräfte binden, Altötting.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2010): Bildung in Deutschland 2010, in: http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf (letzter Zugriff: 25.11. 2011).
- Baily, M., Burtless, G. und Litan, R. E. (1992): Growth with Equity: Economic Policymaking for the Next Century, Washington D.C..
- Bosch, G. (2010): The Revitalization of the Dual System of Vocational Training in Germany, in: Bosch, Gerhard/Charest, Jean (Hrsg.): Vocational Training, New York und London 2010, S. 136-161.
- Bayerischer Handwerkskammertag (2010): Handwerk 2010 aktuell, in: <http://www.hwk-bayern.de/viewDocument?onr=74&id=7063> (letzter Zugriff: 14.08.2011).
- Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): Handwerk ist mehr, in: Cramer, G., Müller, K. (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt, S. 17-44.
- Bizer, K. und Müller, K. (2010): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.): Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung am 04. Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin, S. 41-64.
- Bundesagentur für Arbeit (2011a): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, in: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf> (letzter Zugriff: 25.11.2011).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.) (2008): Was ist gute Arbeit? – Anforderungen an den Berufseinstieg aus Sicht der jungen Generation, Forschungsbericht 375, in: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/f375-ergebnisbericht-junge-berufseinsteiger-lang.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 30.03.2011).
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2008): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Juni 2008, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-06-2008,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 25.05. 2010).
- Buschfeld, D. (2009): Strategien der Aus- und Weiterbildung im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.): Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung am 04. Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin 2010, S. 77-88.
- Büchel, F. und Neubäumer, R. (2001): Ausbildungsinadäquate Beschäftigung als Folge branchenspezifischer Ausbildungsstrategien, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 34 (3), S. 269-285.
- Culpepper, P. D. (1999): The future of the high-skill equilibrium in Germany, in: Oxford Review of Economic Policy, 15 (1), S. 43-59.
- Deutsche Handwerkszeitung (2011): Klappern gehört zum Handwerk, in: Deutsche Handwerkszeitung, 63 (5), S. 8.

- Dostal, W. und Jansen, R. (2002): Qualifikation und Erwerbssituation in Deutschland. 20 Jahre BIBB/IAB-Erhebungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35 (2), S. 232-253.
- Falk, S., Sackmann, R., Struck, O., Weymann, A., Windzio, M. und Wogens, M. (2000): Gemeinsame Startbedingungen in Ost und West? Risiken beim Berufseinstieg und deren Folgen im weiteren Erwerbsverlauf, in: Arbeitspapier des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen Nr. 65.
- Fauth, J. und Kögel, M. (2006): Von Erfolgsgaranten und Unternehmensbewohnern – Ein Stimmungsbild zum Arbeitsmarkt in Deutschland aus Sicht der Arbeitnehmer, TNS Infratest Trendletter, in: http://www.kellerconsulting.de/fileadmin/download/service/infratest_-_Erfolgsgaranten_und_Unternehmensbewohner.pdf (letzter Zugriff: 09.08.2011).
- Fuchs, J. (2002): Erwerbspersonenpotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise, in: http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_203.pdf (letzter Zugriff: 25.11.2011).
- Fuchs, J. (2005): Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Arbeitskräftepotenzial, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt, S. 25-51.
- Gitter, R. J. und Scheuer, M. (1997): US and German youths: unemployment and the transition from school to work, in: Monthly Labor Review, 120 (3), S. 16-20.
- Glasl, M. (2000): Controllinginstrumente als Erfolgsfaktoren im Handwerk – Gestaltung des Informationssystems im Handwerksunternehmen, München.
- Glasl, M. und Greilinger, A. (2011): Rahmenlehrplan für die Vorbereitung auf Teil III der Meisterprüfung im Handwerk, in: <http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Rahmenlehrplan.pdf> (letzter Zugriff: 29.12.2011).
- Glasl, M., Maiwald, B. und Wolf, M. (2008): Handwerk – Bedeutung, Definition, Abgrenzung, München.
- Gospel, H. (1998): The Revival of Apprenticeship Training in Britain?, in: British Journal of Industrial Relations, 36 (3), S. 435-457.
- Granato, M. und Dorau, R. (2004): Junge Fachkräfte an der zweiten Schwelle, in: http://doku.iab.de/ibv/2004/ibv2504_34.pdf (letzter Zugriff: 25.11.2011).
- Hamel, W. (2006): Personalwirtschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 4. Auflage, Berlin, S. 233-260.
- Hamilton, S. F. und Hamilton, M. A. (1999): Creating new pathways to adulthood by adapting German apprenticeship in the United States, in: Heinz, Walter R. (Hrsg.): From Education to Work: Cross-National Perspectives, Cambridge.
- Handwerkskammer für München und Oberbayern (Hrsg.) (2011): Erfolg durch Weiterbildung – Kursprogramm 2011/2012, Neuried.
- Harhoff, D. und Kane, T. J. (1997): Is the German apprenticeship system a pancea for the U.S. labour market?, in: Journal of Population Economics, 10 (2), S. 171-196.
- Haverkamp, K., Sölter, A. und Kröger, J. (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk, Duderstadt.

- Hennings, H. von (1994): Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 182, Nürnberg.
- Jaudas, J., Mendius, H. G., Schütt, P. und Deiß, M. (2002): Erstausbildung im dualen System – und was kommt dann?, in: http://www.isf-muenchen.de/pdf/264_dokumentation_fachtagung_020626.pdf (letzter Zugriff: 26.05.2010).
- Kath, F. (1997): Der Stellenwert des Dualen Systems der Berufsausbildung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt, S. 1-33.
- Kay, R., Suprinovič, O. und Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen – Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM-Materialien, Nr. 200, Bonn.
- Kentzler, O. (2011a): Leitbild des Handwerks, in: Cramer, Georg/Müller, Klaus (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt, S. 11-15.
- Kentzler, O. (2011b): Pressegespräch zum „Tag des Ausbildungsplatzes“, in: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/presse/reden_statements/Statements_2011/Statement%20Handwerkspr%C3%A4sident%20Otto%20Kentzler%20zum%20Tag%20des%20Ausbildungsplatzes%20am%2018.05.2011.pdf (letzter Zugriff: 14.07.2011).
- Konietzka, D. (2002): Die soziale Differenzierung der Übergangsmuster in den Beruf, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54 (4), S. 645-673.
- Kornhardt, U. (1996): Nachwuchsprobleme und Fachkräftesicherung im Handwerk, in: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Duderstadt, S. 109-165.
- Kornhardt, U. (1997): Nachwuchssituation und Nachwuchsprobleme im niedersächsischen Handwerk – unter besonderer Berücksichtigung von Frauen –, Duderstadt.
- Kranzusch, P., Suprinovič, O. und Kay, R. (2009): Absatz- und Personalpolitik des Handwerks im Zeichen des demografischen Wandels, in: IfM Materialien, Nr. 188, Bonn.
- Kucera, G. (1996): Der Beitrag des Mittelstandes zur volkswirtschaftlichen Humankapitalbildung unter besonderer Berücksichtigung des Handwerks, in: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.): Standort Deutschland – handwerksrelevante Aspekte und Standortprobleme des Handwerks, Göttingen, S. 169-189.
- Küpper, H.-U. (2005): Werte als Fundament für die Zukunft, in: Bertelsmann Stiftung/Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.): Strategien für ein zukunftsfähiges Handwerk, Bielefeld, S. 50-53.
- Lauterbach, W. und Sacher, M. (2001): Erwerbseinstieg und erste Erwerbsjahre, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53 (2), S. 252-282.
- Lehmann, W. (2000): Is Germany's Dual System Still a Model for Canadian Youth Apprenticeship Initiatives?, in: Canadian Public Policy, 26 (2), S. 225-240.

- Martin, A. und Bartscher-Finzer, S. (2008): Arbeitsbedingungen und deren Bedeutung für die Zufriedenheit unterschiedlicher Berufsgruppen, in: Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg 22, Lüneburg.
- Mendius, H. G. (2003): Fachkräfteversorgung im Handwerk bei alternder Bevölkerung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk vor dem Hintergrund struktureller Wandlung der Arbeitsmärkte, Duderstadt, S. 119-175.
- MittelstandsMagazin (Hrsg.) (2006): Mitarbeiter-Motivation, in: MittelstandsMagazin, 06/2006, S. 20-21.
- Müller, K. und Reißig, S. (2007): Struktur- und Potenzialanalyse des Handwerks in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 75, Duderstadt.
- Pfeiffer, F. (1997): Die Alterung des Ausbildungswissens nach der Handwerkslehre, in: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt, S. 75-107.
- Pfohl, H.-C. (2006): Unternehmensführung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Essen 2006, S. 79-111.
- Rappe, C. und Zwick, T. (2005): Workers into Managers – Developing Leadership Competence of Production Unit Managers, ZEW Discussion Paper No. 05-13.
- Roider, H. (2010): Untreue Lehrlinge, in: handwerk magazin, 11/2010, S. 28-29.
- Schank, C. : Der Einfluss der Betriebsgröße bei der Ausbildungsplatzsuche, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 40 (3), S. 44-47.
- Schempp, A. C. (2008): Zukunftsforum Handwerk in Bayern – Endversion des Abschlussberichts, München.
- Schnell, R., Hill, P. B und Esser, E. (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München.
- Schulz, R. (2005): Prognosen und Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, S. 1-23.
- Schwarz, W. U. (1998): Strategische Unternehmensführung im Handwerk – Konzeption und empirische Ergebnisse im Bau- und Ausbaugewerbe, München.
- Schwannecke, H. (2010): Rede-„Fachkräfte für das deutsche Handwerk-Strategien des ZDH“, in: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Reden_2010/16%20GS%20Niederbayern-Oberpfalz%20Fachkr%C3%A4fte_sicherung.pdf (letzter Zugriff: 23.07.2010).
- Selbach, D. (2011): Sind Sie ein guter Chef?, in: handwerk magazin, 04/2011, S. 13-18.
- Simonis, U. A. (2011): Gute Laune fördert das Geschäft, Deutsche Handwerkszeitung, 63 (15-16), S. 11.
- Smits, W. und Zwick, T. (2004): Why do business service firms employ fewer apprentices?, in: International Journal of Manpower, 25 (1) 2004, S. 36-54.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2006a): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausrechnung. in: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/>

- cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf (letzter Zugriff: 07.01.2010).
- Steedman, H., Gospel, H. und Ryan, P. (1998): Apprenticeship: A Strategy For Growth, Centre for Economic Performance discussion paper, London.
- Süß, M. (1996): Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität, München und Mering.
- Weber, B. und Packebusch, L. (2005): Altern im Handwerk, in: Seminar für Handwerksesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt, S. 169-180.
- Westdeutscher Handwerkskammertag (o.J.): Fit für 2025 – Herausforderungen des Demografischen Wandels meistern, Handlungsempfehlungen für Betriebe, in: http://www.handwerk-nrw.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/hp_whkt/downloads/aus-weiterbildung/fit-fuer-handlungsempfehlungen-am-menschen-rz_download.pdf&t=1309007877&hash=5acdc90d24c659e6d5b9bae59ef5864082c2537a (letzter Zugriff: 24.06.2011).
- Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.) (2001): Ausbildungsabbruch, Projektergebnisse im Rahmen von Ziellauf, in: http://www.handwerk-nrw.de/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&file=fileadmin/user_upload/hp_whkt/downloads/service/ziellauf_emnid-gesamt_download.pdf&t=1309009966&hash=b2d6657dd548a11506ba0bb31bdb72b4a7dff6e7 (letzter Zugriff: 24.06.2011).
- Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.) (2007): In Zukunft? Handwerk!, Düsseldorf.
- Winkelmann, R. (1997): How young workers get their training: A survey of Germany versus the United States, in: Journal of Population Economics, 10 (2), S. 159-170.
- Wolf, M. (2009): Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen, in: http://www.lfi-muenchen.de/ihw/Benchmarking_im_Handwerk_lang.pdf (letzter Zugriff: 27.03.2011).
- Wolf, M. (2010): Finanzierungsbedingungen des Handwerks in Krisenzeiten am Beispiel der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009, in: http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Finanzierung_Vorabversion.pdf (letzter Zugriff: 21.08.2011).
- Wolf, M. (2012): Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Empirische Analyse der Entscheidung junger Fachkräfte für Handwerk oder Industrie, München.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2007): Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, in: http://www.awise-project.net/uploads/media/Demographischer_Wandel_Handwerk_ZDH_2007.pdf (letzter Zugriff: 26.04.2010).
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011a): Entwicklung des Lehrlingsbestandes von 1970 bis 2009, in: http://www.zdh-statistik.de/application/load_doc.php?datei=20100816141831_ZRGP98.pdf (letzter Zugriff: 21.08.2011).
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011b): Fachkräftesicherung im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, in: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfrag

en/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkr%C3%A4ftebedarf.pdf
(letzter Zugriff: 01.07.2011).

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011c): Tabelle: Entwicklung des Betriebsbestandes Anlage A - 1. HJ 2010 - Gewerke lt. Konjunkturberichterstattung, in: http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDE2MTU=&cID=00317 (letzter Zugriff: 10.03.2011).

Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2012): Wirtschaftlicher Stellenwert des Handwerks, in: <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/das-handwerk/wirtschaftlicher-stellenwert-des-handwerks.html> (letzter Zugriff: 24.05.2012).

Katarzyna Haverkamp*

**Sektorübergreifende Mobilität: Eine Option der
Fachkräftesicherung für das Handwerk?**

* *Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)*

Gliederung

1.	Einleitung	109
2.	Sektorenübergreifende Mobilität dual ausgebildeter Fachkräfte	110
3.	Datengrundlage und Stichprobe	114
4.	Ergebnisse	116
4.1	Qualifikationen der Zuwanderer und Ausbildungsadäquanz ihrer Beschäftigung	116
4.2	Kosten externer Fachkräftebeschaffung	119
5.	Zusammenfassung und Schlussbemerkungen	121
6.	Anhang: Tabellen	123
7.	Literatur	125

1. Einleitung

Das Handwerk wird in der Literatur vor dem Hintergrund seiner eigenbedarfsüberschreitenden Ausbildungsaktivität meist als Auswanderungssektor betrachtet. So zeigen auch Studien über die sektorale Umverteilung von Facharbeitern ein über Jahrzehnte stabiles Muster, nach dem etwa die Hälfte der in Handwerksbetrieben ausgebildeten Gesellen den Wirtschaftssektor im späteren Erwerbsleben verlässt.¹ Neuere Daten lassen sogar eine Zunahme der Abwanderungsströme erkennen.² Vor dem Hintergrund dieser Wanderungsbewegungen wurde die Frage nach der Fachkräftesicherung im Handwerk traditionell mit Empfehlungen zur Erhöhung der Ausbildungsleistung und zur Stärkung des Verbleibs von ausgebildeten Fachkräften beantwortet.

Weitestgehend unbeachtet blieb in diesem Zusammenhang, dass neben der Abwanderung zugleich eine quantitativ bedeutsame Zuwanderung von Lehrabsolventen in den Wirtschaftsbereich Handwerk stattfindet. So kamen im Jahre 2005 etwa 30% der dual ausgebildeten Fachkräfte im Handwerk aus der Industrie, aus dem Handel oder aus anderen Wirtschaftssektoren. Die Beschäftigung der extern ausgebildeten Fachkräfte war dabei im Handwerk bereits seit 1979 auf einem vergleichbaren, wenngleich etwas niedrigeren Niveau feststellbar.³ Zu den Ausbildungs- und Beschäftigungsprofilen der sektoralen Zuwanderer liegen jedoch bisher kaum tiefergehende Erkenntnisse vor, so dass unklar ist, welche Rolle die extern angeworbenen Fachkräfte für den Handwerkssektor spielen.

Eigene Ausbildungsleistung sowie die Beschäftigung extern ausgebildeter Facharbeiter stellen zwei alternative Optionen der Fachkräftebeschaffung dar. Letztere kann jedoch aus betrieblicher Sicht nur dann als eine gleichwertige Alternative betrachtet werden, wenn es tatsächlich gelingt, die berufsfachlichen Qualifikationen der sektorenübergreifenden Wanderer zu verwerten. Werden extern rekrutierte Fachkräfte vorwiegend in ausbildungsfremden Berufen und unterhalb ihres Qualifikationsniveaus eingesetzt, so stellen sie faktisch keine Alternative zu eigens ausgebildeten Gesellen dar, sondern substituieren lediglich die ungelernten Hilfskräfte. In diesem Fall profitieren die Betriebe zwar von dem von sektoralen Zuwanderern mitgebrachten allgemeinen Humankapital. Bei der Suche nach berufsspezifischen Qualifikationen sind sie jedoch weiterhin auf selbst ausgebildete Gesellen angewiesen.

¹ Vgl. Jaudas, J. u. a. (2004), von Henninges, H. (1994).

² Vgl. Haverkamp, K. u. a. (2009), S. 91.

³ Vgl. ebd., S. 96.

Gelingt dagegen die Anwerbung extern ausgebildeter Fachkräfte und ein betrieblicher Einsatz gemäß ihrer Qualifikationen, so stellt sich die Frage nach den Kosten der jeweiligen Rekrutierungsstrategien. Die Fachliteratur zu Auswirkungen des Arbeitgeber- bzw. Berufswechsels zeigt, dass Wanderer auf ihren neuen Arbeitsplätzen durchaus Lohnvorteile erzielen können.⁴ Aus betrieblicher Sicht bedeutet dies die Notwendigkeit einer Abwägung der innerbetrieblichen Ausbildungskosten und jener Zusatzkosten, die bei externer Anwerbung von Fachkräften entstehen können.

Dieser Beitrag diskutiert die Ausbildungsprofile sowie den beruflichen Status der sektorenübergreifend ins Handwerk zugewanderten Personen. Im Zentrum der Analyse steht dabei die Frage, ob systematische Unterschiede zwischen den im Handwerk und außerhalb des Handwerks ausgebildeten Fachkräften im Hinblick auf Berufswechselverhalten, ausbildungsadäquate Beschäftigung und Entlohnung feststellbar sind, die auf einen unterschiedlichen Erfolg der jeweiligen Kanäle der Fachkräftebeschaffung hinweisen könnten. Die Grundlage für diese Untersuchung bildet der Datensatz der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006.

Die Analyse ist folgendermaßen aufgebaut. Der folgende Abschnitt 2 fasst zunächst die bisherigen Erkenntnisse zur sektorenübergreifenden Mobilität dual ausgebildeter Fachkräfte zusammen. In Abschnitt 3 wird der verwendete Datensatz vorgestellt und einige methodische Fragen erläutert. Die wichtigsten Ergebnisse der statistischen Analyse werden im Abschnitt 4 diskutiert. Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse. Begrifflich abkürzend verwendet der Beitrag den Begriff der Zuwanderer für die sektoralen Zuwanderer.

2. Sektorenübergreifende Mobilität dual ausgebildeter Fachkräfte

In der Fachliteratur liegen mehrere Studien vor, die sich dem Thema der sektoralen Umverteilung von dual qualifizierten Fachkräften widmen.⁵ Diese Studien können einerseits Abwanderungsmuster aus einzelnen Sektoren aufzeigen, indem sie untersuchen, in welchen Wirtschaftssektoren ehemalige Industrie- oder Handwerkslehrlinge im späteren Erwerbsleben tätig sind. Andererseits analysieren sie die Beschäftigtenstrukturen einzelner Sektoren und können damit Aussagen dar-

⁴ Vgl. Euwals, R. und Winkelmann, R. (2004), Goeggel, K. und Zwick, T. (2009), Seibert, H. und Kleinert, C. (2009), Harhoff, D. und Kane, T. (1997).

⁵ Vgl. von Henninges, H. (1994), Jaudas, J. u. a. (2004), Haverkamp, K. u. a. (2009).

über generieren, wie wichtig die eigenen Lehrlinge für die künftige Fachkräfteversorgung jener Wirtschaftsbereiche sind. Sie erlauben somit einen direkten Vergleich zwischen den Ausbildungs- und Beschäftigungsstrategien von zwei wichtigen Wirtschaftssektoren: der Industrie und des Handwerks.

Für das Handwerk stellt demnach die eigene Ausbildungsaktivität die wichtigste Rekrutierungsstrategie dar: Über 80% der hier Erwerbstätigen waren bis Ende der neunziger Jahre sektorenintern ausgebildete Gesellen, im Jahre 2005 waren es über 70%.⁶ Die Industrie beschäftigte 1999 zu 60% eigene Fachkräfte und bewies damit deutlich größere Offenheit gegenüber Zuwanderern aus anderen Wirtschaftsbereichen.⁷ In der Langzeitbetrachtung zeigte die Großindustrie bis Ende der 1990er Jahre eine andauernde Abhängigkeit von zuwandernden Fachkräften; die Beschäftigtenquoten lagen stets über den Ausbildungsquoten.⁸ Handwerksge-sellen stellten dabei die wichtigste Zuwanderergruppe dar und beliefen sich auf insgesamt ein Viertel aller in der Industrie tätigen Facharbeiter. Die quantitative Bedeutung industrieller Lehrlinge für das Handwerk fiel dagegen kleiner aus: Etwa 9% der im Handwerk im Jahre 1999 erwerbstätigen Fachkräfte gaben an, ihren dualen Abschluss in der Industrie erworben zu haben.⁹

Während also die Industrie über Jahrzehnte weniger Fachkräfte ausbildete als sie später beschäftigte und im bedeutenden Umfang fortwährend handwerklich qualifizierte Fachkräfte „importierte“, leistete das Handwerk überproportionale Ausbildungsbeiträge. Es deckte damit den eigenen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern, „exportierte“ einen großen Teil seiner ehemaligen Lehrlinge und griff nur in einem begrenzten Umfang auf externe Fachkräfte zurück. Diese rein quantitative Beschreibung der Rekrutierungsstrategien und der Wanderungsströme sagt jedoch zunächst wenig über die tatsächliche Rolle der Zuwanderer in den jeweiligen Sektoren aus, da diese auch von der Art des Einsatzes der externen Fachkräfte maßgeblich bestimmt wird.

Über die qualitative Dimension der Fremdrekrutierung liegen jedoch nur vereinzelte Erkenntnisse vor. Die Studie von Haverkamp u. a. (2009) zeigt, dass die Zuwanderer ins Handwerk über höhere allgemeine Bildungsabschlüsse verfügen als Fachkräfte, die im Handwerk ausgebildet wurden. Insbesondere liegt der Anteil

⁶ Vgl. ebd., S. 96.

⁷ Vgl. Jaudas, J. u. a. (2004), S. 64; zur Diskussion der Frage nach der Abhängigkeit der Großindustrie von zuwandernden Fachkräften vgl. von Henningses, H. (1994).

⁸ Vgl. ebd., S. 42; neuere Daten liegen in der Literatur nicht vor.

⁹ Vgl. Jaudas, J. u. a. (2004), S.64.

von Fachkräften mit Abitur in der Gruppe der Zuwanderer deutlich höher als in der Gruppe der Handwerksgelesen.¹⁰ Ferner sind in der Struktur der Zuwanderer Hochschulabsolventen stärker vertreten als in der Gruppe der handwerkstreuenden Gelesen. Trotz ihrer im Schnitt besseren schulischen Vorbildung sind Zuwanderer jedoch häufiger als Anlern- und Hilfsarbeiter tätig und vom Berufswechsel betroffen als handwerklich ausgebildete und im Handwerk verbleibende Fachkräfte. Von Henniges (1994) stellt sowohl für die Industrie als auch das Handwerk fest, dass Zuwanderer im Vergleich zu Verbleibenden durchschnittlich etwa doppelt so häufig als Hilfs- und Anlernarbeiter eingesetzt werden. Auf Basis seiner Analyse zur betrieblichen Stellung der Verbleibenden und der Wanderer geht er von einer unterschiedlichen Rolle beider Gruppen aus. Die anspruchsvolleren, betriebsspezifischen Aufgaben würden demnach den eigens ausgebildeten Facharbeitern übertragen, während die weniger zentralen Tätigkeiten mit Zuwanderern besetzt würden.¹¹

Zu den Einkommenseffekten der Wanderung stellen Goeggel und Zwick (2009) fest, dass im Schnitt von einem geringen Lohnvorteil für Berufswechsler auszugehen ist, der jedoch große Differenzen zwischen einzelnen Berufsgruppen verdeckt.¹² So ist ein Arbeitgeberwechsel für Auszubildende aus industriellen Berufen mit Einkommensnachteilen, für Lehrlinge aus Handelsberufen im Durchschnitt mit deutlichen Einkommensvorteilen verbunden. Für Handwerker lassen sich signifikante Lohnaufschläge nicht nachweisen. Von Henniges (1994) weist darauf hin, dass bei einem Arbeitgeberwechsel die Brancheneffekte von den positionsspezifischen Effekten überlagert werden, so dass Nettoeffekte unterschiedlich ausfallen können. So kann beispielsweise bei einem Wechsel vom Handwerk in die Industrie im Schnitt nicht mit einem Einkommenszuwachs gerechnet werden, wenn der Wechsel von einer Facharbeiter- in eine Hilfsarbeiterposition erfolgt. Auf insgesamt erhebliche Unterschiede im Hinblick auf den Erfolg der Wanderung deutet die deutlich stärkere Streuung der Einkommen in der Gruppe der Wanderer im Vergleich zur Gruppe der Verbleibenden, wie sie in der Studie von Dustmann u. a. (1997) anhand von IAB-Daten identifiziert wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass sowohl die Industrie als auch das Handwerk extern ausgebildete Fachkräfte in erheblichem Umfang beschäftigen,

¹⁰ Dieses Ergebnis überrascht nicht vor dem Hintergrund der Tatsache, dass Handwerksbetriebe deutlich größere Anteile ihrer Auszubildenden aus der Gruppe der Hauptschul- und Realschulabsolventen rekrutieren als Industrie- und Handelsbetriebe, vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2012), S. 154.

¹¹ von Henniges, H. (1994), S. 43.

¹² Vgl. Goeggel, K. und Zwick, T. (2009).

wenngleich das Handwerk sich viel stärker als die Industrie auf den klassischen Weg der Fachkräftebeschaffung über die eigene Ausbildungsleistung verlässt. Die Zuwanderer werden in beiden Sektoren deutlich häufiger nicht in ihren Ausbildungsberufen und unterhalb ihres Qualifikationsniveaus in Anlern- und Hilfsarbeitspositionen eingesetzt. Insgesamt wechselt dennoch die Mehrheit der Wanderer auch sektorenübergreifend in statusadäquate Positionen. Mit dem Wechsel ist im Schnitt ein geringer Lohnvorteil verbunden; die Einkommenseffekte können sich jedoch je nach Ausbildungsberuf sehr stark unterscheiden.

Für die nachfolgende Analyse bedeutet dies insbesondere, dass die Untersuchung der Rolle, die Zuwanderer im Handwerk spielen können, unter einer expliziten Berücksichtigung des beruflichen Hintergrunds der Wanderer erfolgen muss. Die Fachliteratur bietet unterschiedliche Klassifikationen an¹³, die jedoch in diesem Beitrag aufgrund der Gliederungstiefe bzw. der spezifischen Ausrichtung keine Anwendung finden können. Stattdessen wird auf Basis der Klassifikation der Berufe 1992 (KldB92)¹⁴ eine eigene Gruppenbildung vorgenommen. Das Ziel ist es, diese als Berufsfamilien bezeichneten Gruppen so zusammenzustellen, dass sie eine Mindestbesetzung für die statistischen Analysen nicht unterschreiten und zugleich Kategorien bilden, die in den Handwerksstatistiken passende Analogien finden. Tabelle 1 liefert Informationen zu der Zusammensetzung der so gebildeten Berufsfamilien und nennt jeweils einige Beispielberufe.

¹³ So schlagen z.B. Tiemann, M. u. a. (2008), ausgehend von der Klassifikation der Berufe 1992, eine Aufteilung in 54 Berufsfelder vor. Die Handwerksstatistik ordnet die Handwerksberufe in 7 Gewerbegruppen, vgl. Statistisches Bundesamt (2012). Goeggel, K. und Zwick, T. (2009) verwenden zwar nur drei Kategorien (Handelsberufe, Industrieberufe und Handwerksberufe), erläutern jedoch nicht, wie sie sich im Einzelnen zusammensetzen.

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hg) (1992).

Tab. 1: Fünf Berufsfamilien für die Datenanalyse

Berufsfamilie	Klassifizierung nach KldB1992	Beispiele
Bau- und Ausbau-berufe	07-11, 31-32, 44-51, 54-55, 62-65	Tischler, Maurer, Maler und Lackierer
Metall- und Maschinenbauberufe	19-30	Konstruktionsmechaniker, Industrie-mechaniker, Kraftfahrzeugmechaniker
Sonstige Fertigungsberufe	12-18, 33-43, 52-53, 61	Bäcker, Fleischer, Oberbekleidungsschneider
Kaufmännische Berufe und Verkaufsberufe	66-70, 75-78, 880, 881	Industriekaufmann, Einzelhandels-kaufmann, Nahrungsmittelverkäufer
Sonstige Dienstleistungsberufe	01-06, 71-74, 79-87, 89-99, 882, 887	Sprechstundenhilfe, Friseur, Kosmetiker

ifh Göttingen

Quelle: Eigene Zusammenstellung

3. Datengrundlage und Stichprobe

Die nachfolgende Analyse basiert auf dem Datensatz der „BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006“, welcher auf Anfrage vom Zentralarchiv für empirische Sozialforschung als Scientific-Use-File für Forschungszwecke zur Verfügung gestellt wird. Bei der Erwerbstätigenbefragung handelt es sich um eine als Querschnittsuntersuchung angelegte Studie, in welcher zentrale Daten zum Qualifikationsverlauf und zur aktuellen Berufssituation der deutschen Wohnbevölkerung ermittelt werden. Diese Untersuchung wird im Fünfjahres-Rhythmus seit 1979 durchgeführt und liefert detaillierte Informationen über die Erwerbstätigkeit von jeweils über 20.000 Einzelpersonen.¹⁵

Der Datensatz umfasst Informationen zu sehr vielen Berufsgruppen und zu Beschäftigten verschiedener Wirtschaftsbereiche; für unsere Analyse sind jedoch nur diejenigen Personen relevant, die im Handwerk erwerbstätig, also abhängig beschäftigt oder selbstständig sind. Da das Augenmerk den Fachkräften gilt, sind ferner nur Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung¹⁶ von Interesse. Darüber hinaus schließt unsere Stichprobe diejenigen Personen aus, die ihren Abschluss in der DDR bzw. im Ausland erworben haben. Diese Ausschlusskrite-

¹⁵ Vgl. Hartmann, J. (2006b), Hartmann, J. (2006a).

¹⁶ Hierzu zählt ein dualer bzw. vollzeitschulischer Berufsabschluss sowie Betriebsakademie-, Fachhochschul- oder Universitätsabschluss.

rien führen in der Summe zur Begrenzung des Stichprobenumfangs auf 1350 Beobachtungen.

Dieser reduzierte Datensatz wurde einer umfangreichen Kontrolle unterzogen, deren Ziel es war, mögliche Fehler in den Kernvariablen aufzudecken. So war es zum einen wichtig, die Zuordnung der einzelnen Personen zum Handwerk zu überprüfen. Auffällig war bei diesem Schritt, dass sich einige Berufsgruppen mit einer großen Persistenz dem Handwerk zugehörig fühlen, ohne dass sie nach der legalen Definition diesem Wirtschaftssektor angehören. Beispiele hierfür sind Gärtner, Floristen, Köche oder Hauswirtschaftler. Zum anderen sind die individuellen Bildungsverläufe hinsichtlich der Reihenfolge und der Art der gemachten Abschlüsse näher untersucht worden. Dreizehn Beobachtungen sind nach dieser Einzelkontrolle verworfen worden, da sie entweder inkonsistente Antworten oder Datenlücken in den zentralen Variablen beinhalteten.

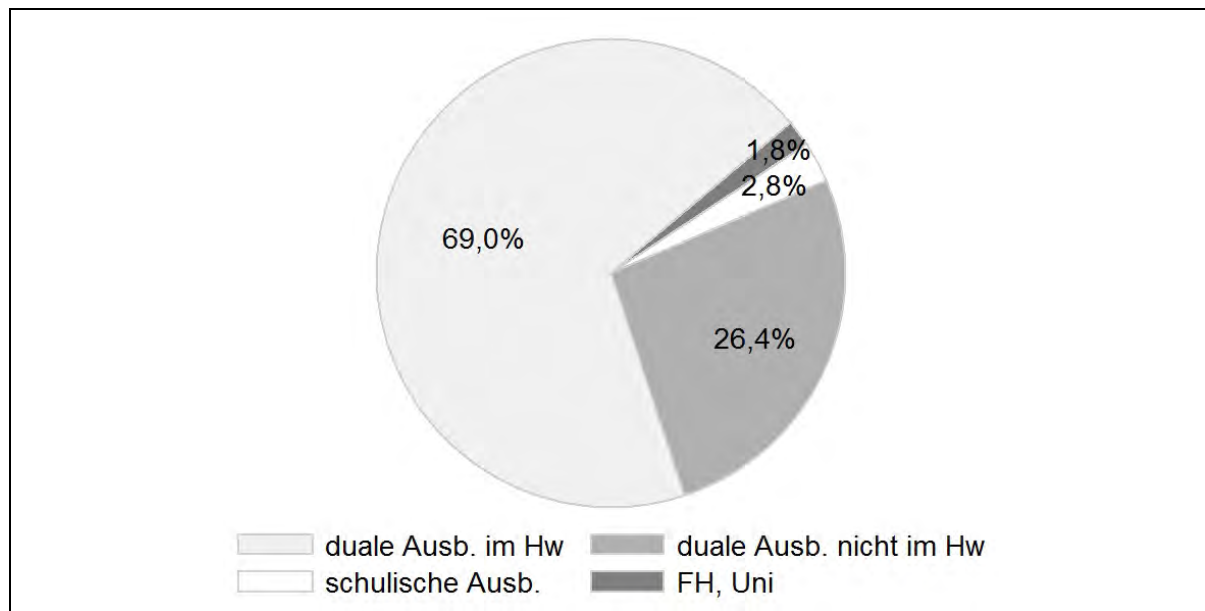
In Folge basieren die deskriptiven Ergebnisse in Abschnitt 4.1 auf Daten zu 1.337 Erwerbstätigen. Die Stichproben für die multivariaten Modelle in Abschnitt 4.2 fallen etwas kleiner aus aufgrund von fehlenden Angaben in einzelnen Antwortkategorien.

4. Ergebnisse

4.1 Qualifikationen der Zuwanderer und Ausbildungsadäquanz ihrer Beschäftigung

Betrachtet man auf der Grundlage der Erwerbstätigenbefragung 2005/2006 den beruflichen Erstabschluss aller im Handwerk erwerbstätigen Personen (Abb. 1) so wird deutlich, dass 30% der Facharbeiter ihren ersten Abschluss außerhalb des Handwerks erworben haben. Diese nachfolgend als „Zuwanderer“ bezeichneten Erwerbstätigen wurden überwiegend dual qualifiziert. Personen, die einen schulischen Berufsabschluss bzw. einen Hochschulabschluss vorweisen können, stellen nur einen sehr kleinen Anteil der Erwerbstätigen im Handwerk.

Abb. 1: Fachkräfte im Handwerk nach beruflichem Erstabschluss



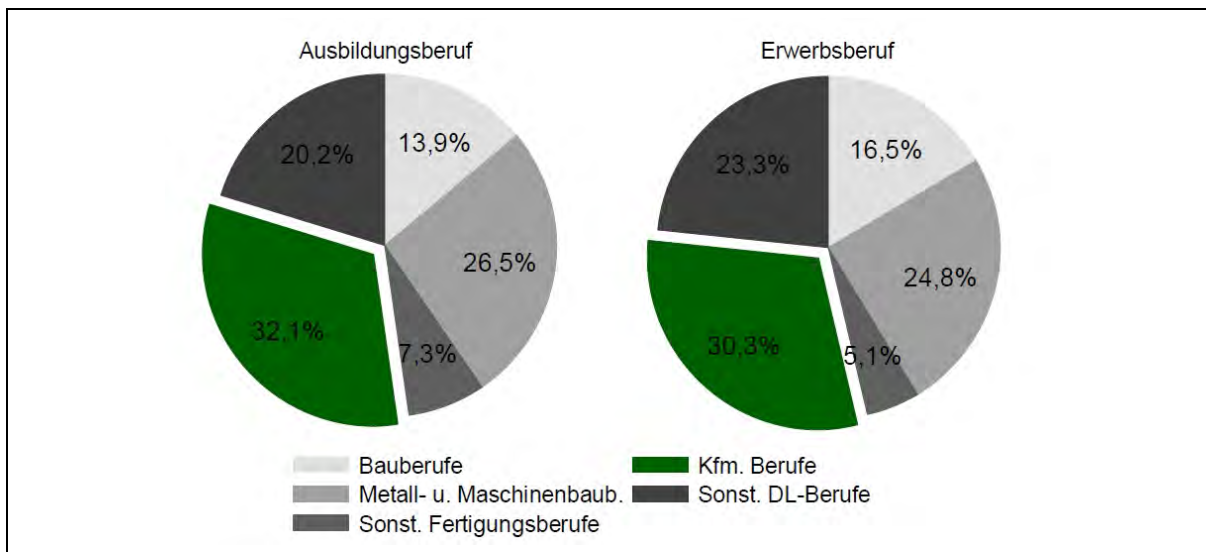
ifh Göttingen

Anmerkung zur Stichprobe: Alle im Handwerk erwerbstätigen Personen mit mindestens einem Berufsabschluss, der in Westdeutschland bzw. ab 1991 in der BRD erworben wurde.

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse.

Da über die Gruppe der **Zuwanderer aus dem Hochschulbereich** kaum Informationen vorliegen, betrachten wir sie an dieser Stelle etwas näher. Die Analyse der Studienfächer zeigt, dass es sich dabei vorwiegend um Ingenieure (Bau- und Elektroingenieure, Maschinenbauer) sowie Betriebswirte handelt. Interessanterweise sind die Zuwanderer aus dem Hochschulbereich zu einem großen Teil (42%) im Handwerk selbstständig tätig. Auch wenn sie folglich quantitativ eine sehr kleine Rolle spielen, so ist ihre Bedeutung für die Betriebsgründung bzw. -übernahme im Handwerk zu betonen.

Abb. 2: Sektorale Zuwanderer im Handwerk mit einem dualen Lehrabschluss nach Ausbildungs- und Erwerbsberuf



ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb. 1.

Ein Blick auf die Ausbildungs- und Erwerbsberufe¹⁷ der dual außerhalb des Handwerks ausgebildeten Fachkräfte (Abb. 2) liefert das erste unerwartete Ergebnis. Fast ein Drittel von ihnen hat einen **kaufmännischen Beruf bzw. einen Verkaufsberuf** erlernt, knapp zur Hälfte in einem Handelsbetrieb, zu einem Viertel in einem Industriebetrieb (Tab. 2). Die Analyse der einzelnen Berufe zeigt, dass es sich dabei überwiegend um Bürofachkräfte, Einzelhandels- und Industriekaufleute handelt. Ihre kaufmännische Qualifikation lässt sich offenbar auch im Handwerk gut verwerten. Vergleicht man den Ausbildungs- und Erwerbsberuf auf unterschiedlichen Klassifikationsebenen so zeigt sich: 90% der Personen mit einem kaufmännischen Ausbildungsberuf sind auch im Handwerk kaufmännisch tätig, 61% von ihnen üben genau den erlernten Beruf aus (Tab. 4 und Tab. 5 im Anhang)¹⁸. Die Bedeutung dieses Personenkreises für das Handwerk wird insbesondere dann deutlich, wenn man bedenkt, dass sektorenübergreifende Zuwanderer insgesamt 62% aller Personen ausmachen, die im Handwerk in kaufmännischen

¹⁷ Der Ausbildungs- und Erwerbsberuf wurden bei der Datenerhebung über offene Angaben erhoben und nachträglich auf Basis der Klassifikation der Berufe 1992 vercoded, siehe hierzu Hartmann, J. und Schütz, G. (2006). Daher werden in diesem Beitrag nicht die Bezeichnungen der Ausbildungsberufe, sondern die der entsprechenden Berufsordnungen verwendet.

¹⁸ In diesem Fall bedeutet dies statistisch: Der Ausbildungsberuf entspricht dem Erwerbsberuf auf der Ebene der Berufsordnungen (3-Steller) der KldB1992.

Berufen bzw. Verkaufsberufen tätig sind (Tab. 2). Dabei überwiegen bei den handwerkstreuen Gesellen dieser Berufsfamilie die Fachverkäufer; bei den Zuwanderern die Kaufleute.

Tab. 2: Relative Bedeutung der sektoralen Zuwanderer in den jeweiligen Berufsfamilien und der Wirtschaftsbereich ihrer Ausbildungsbetriebe

Berufsfamilie	Anteil Zuwanderer an allen Erwerbstätigen	Wirtschaftsbereich der Ausbildungsbetriebe der Zuwanderer
Bau- und Ausbauberufe	15,2%	66% Industrie, 22% öff. Dienst
Metall- und Maschinenbauberufe	28,7%	92% Industrie
Sonstige Fertigungsberufe	19,5%	51% Industrie, 36% sonstige WB
Kaufmännische Berufe u. Verkaufsberufe	62,3%	46% Handel, 27% Industrie
Sonstige Dienstleistungsberufe	45,3%	63% sonstige Wirtschaftsbereiche

ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb. 1.

Die zweitgrößte Gruppe der qualifizierten Zuwanderer im Handwerk bilden **Persone****n aus Metall- und Maschinenbauberufen**. Es handelt sich dabei überwiegend um Industrie-, Konstruktions- und Werkzeugmechaniker; zu über 90% stammen Facharbeiter mit diesem Qualifikationshintergrund aus der Industrie. Im Handwerk sind sie zu 85% weiterhin in Metall- und Maschinenbauberufen tätig, aber nur zu 65% und damit deutlich seltener als handwerkstreue Gesellen dieser Berufsfamilie in dem jeweiligen Ausbildungsberuf (Tab. 5 im Anhang). Auffällig ist jedoch, dass sie im Schnitt etwas höhere betriebliche Positionen erreichen als handwerkstreue Gesellen: Sie sind seltener als Facharbeiter, häufiger als Vorarbeiter bzw. leitende Angestellte tätig. Auch neigen sie stärker zur Selbstständigkeit als handwerkstreue Gesellen der gleichen Berufsfamilie.

Nur 14% der Zuwanderer mit einem dualen Abschluss haben einen **Bau- bzw. Ausbauberuf** erlernt, auffällig viele von ihnen einen Elektroberuf. Sie kommen meist aus der Industrie, aber auch (zu über 20%) aus dem öffentlichen Dienst. Ihre Qualifikationen scheinen in Handwerksbetrieben insgesamt gut, jedoch schlechter als die berufsfachlichen Qualifikationen der Metall- und Maschinenbauer, verwertbar zu sein. Sie arbeiten zwar meist weiterhin in Bau- und Ausbauberufen, vorwiegend als Facharbeiter, aber mehrheitlich (zu 55%) nicht im erlernten Beruf. Sehr wenige von ihnen sind im Handwerk leitend tätig; die Zuwanderung erfolgt eher in die Selbstständigkeit.

Das verbleibende Viertel der Zuwanderer mit einem dualen Abschluss bilden Personen mit sehr unterschiedlichen Ausbildungsberufen, die mehrheitlich in „sonstigen Wirtschaftsbereichen“, also vorwiegend in der Landwirtschaft oder in freien Berufen erlernt wurden. So sind Landwirte, Gärtner, Sprechstundenhilfen und Restaurantfachleute in dieser Gruppe stark vertreten. Hierbei handelt es sich um Berufe, für die ein schwaches Verbleibsverhalten bzw. eine starke Neigung zum Berufswechsel in der Literatur gut dokumentiert sind.¹⁹ Der Erfolg dieser Zuwanderer im Handwerk gestaltet sich sehr unterschiedlich. Im Vergleich zu Erwerbstätigen aus anderen Berufsfamilien sind sie deutlich häufiger entweder als Hilfsarbeiter bzw. „Sonstige“ (vermutlich mithelfende Familienangehörige) oder als Selbstständige tätig. Auch neigen sie deutlich häufiger zum Berufswechsel als Zuwanderer anderer Berufsfamilien.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass externe Fachkräfte im Handwerk im erheblichen Maße ausbildungs- und statusadäquat tätig werden, d.h. dass es dem Handwerk gelingt, die berufsfachlichen Qualifikationen der Wanderer zu verwerten – auch wenn ein Niveauunterschied zwischen den selbst ausgebildeten und den extern rekrutierten Fachkräften im Hinblick auf die Häufigkeit des Berufswechsels eindeutig feststellbar bleibt. Allerdings deuten die Ergebnisse ebenfalls darauf hin, dass die Verwertung der Qualifikationen bzw. dass der Erfolg im Handwerk stark vom beruflichen Hintergrund der Zuwanderer abhängt. Systematisch nachgefragt werden im Handwerk kaufmännische Qualifikationen, die Erwerbstätige im Handel bzw. (im kleineren Umfang) in der Industrie erwerben. Auch Personen, die einen Metall- bzw. Maschinenbauberuf in der Industrie erlernt haben, haben im Handwerk eine gute Chance auf statusadäquate Beschäftigung im erlernten Beruf oder sogar auf einen Statusaufstieg. Andere Qualifikationen sind im Handwerk offensichtlich nicht systematisch verwertbar, auch wenn für einzelne Personen aus „sonstigen“ Berufen ein Arbeitsmarkterfolg nach sektoraler Wanderung möglich bleibt.

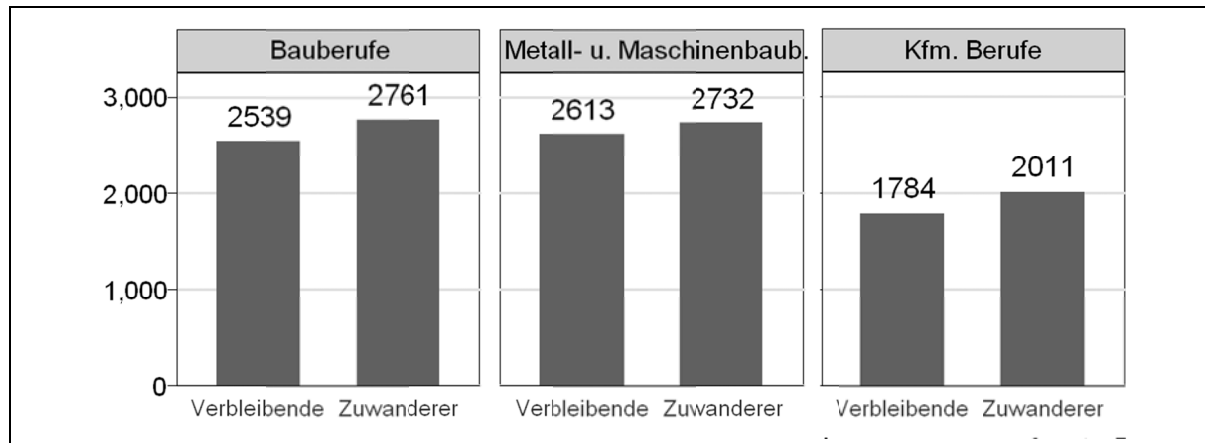
4.2 Kosten externer Fachkräftebeschaffung

Wenn es den Handwerksbetrieben gelingt, nicht nur eigene Lehrlinge, sondern auch die in anderen Wirtschaftsbereichen ausgebildeten Fachkräfte ausbildungs- und statusadäquat zu beschäftigen, dann stellt sich die Frage, wie das Verhältnis der Kosten beider Alternativen ausfällt. Ein Vergleich der durchschnittlichen Monatsbruttoeinkommen zwischen Zuwanderern und handwerkstreuen Gesellen lässt für drei Berufsfamilien einen geringfügigen Lohnvorteil der externen Fach-

¹⁹ Vgl. Maier, T. u. a. (2010), Bundesinstitut für Berufsbildung (2011), S. 276-283.

kräfte erkennen (Abb. 3). Ob dieser Vorteil mit der Wanderung zusammenhängt oder maßgeblich von weiteren qualifikatorischen oder betrieblichen Unterschieden beeinflusst wird, lässt sich bei dieser Betrachtung jedoch nicht feststellen.

Abb. 3: Monatsbruttoeinkommen der handwerkstreuen Gesellen und der sektoralen Zuwanderer im Vergleich (in €)



ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb. 1.

Daher wurden im zweiten Schritt die Einflussfaktoren auf das (logarithmierte) Bruttomonatseinkommen im Handwerk simultan betrachtet und im Rahmen eines multivariaten Log-Modells geschätzt. Der Dummy für Zuwanderer zeigt sich in allen Modellvarianten signifikant positiv (Tab. 3). Demnach erreichen die im Handwerk tätigen aber extern qualifizierten Fachkräfte bei gleicher Ausbildung, Berufserfahrung und gegenwärtiger Stellung am Arbeitsmarkt ein um etwa 6% höheres Bruttomonatsgehalt als handwerkstreue Gesellen.²⁰

²⁰ Die Frage, inwieweit diese im Schnitt bessere Entlohnung der Zuwanderer in ihren weiteren besonderen Eigenschaften begründet liegt, lässt sich mit dem vorliegenden Datensatz nicht beantworten. Der Querschnittscharakter sowie die Datenauswahl lässt die Kontrolle für unbeobachtbare Heterogenität bzw. Selbstselektion nicht zu.

Tab. 3: Einflussfaktoren auf das logarithmierte Bruttomonatseinkommen

	Modell A	Modell B	Modell C	Modell D
Koeffizient und Signifikanzniveau				
Dummy für Zuwanderer	0,061 **	0,062 **	0,064 **	0,067 *
Kontrolle für:	Ausbildungsberuf (4 Berufsfamilien)	Erwerbsberuf (4 Berufsfamilien)	Ausbildungsberuf (175 Berufsordn.)	Erwerbsberuf (179 Berufsordn.)
Modellstatistiken				
Beobachtungen	1304	1304	1304	943
F-Statistik	38,8	38,8	21,6	14,9
R ²	0,38	0,38	0,50	0,52
Weitere Kontrollvariablen: Schulbildung, höchster Berufsabschluss, Berufliche Stellung, Selbstständigkeit, Unternehmensgröße, Berufserfahrung in Jahren, Geschlecht, Arbeitszeit < 35 Stunden/Woche.				
Signifikanzniveau: * 10%, ** 5%				

ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb.1.

5. Zusammenfassung und Schlussbemerkungen

Die vergleichende Analyse der im Handwerk und außerhalb des Handwerks ausgebildeten Fachkräfte im Hinblick auf ihr Berufswechselverhalten, die Ausbildungsadäquanz ihrer Beschäftigung und ihre Entlohnung zeigt deutliche Niveauunterschiede zwischen den beiden Gruppen. Die Verwertung der berufsfachlichen Qualifikationen der Zuwanderer gelingt zwar im Handwerk insgesamt gut: Die Mehrheit der extern angeworbenen Fachkräfte ist ausbildungs- und statusadäquat beschäftigt. Allerdings werden die sektoralen Zuwanderer deutlich häufiger als selbst ausgebildete Fachkräfte nicht in ihren Ausbildungsberufen tätig. Auch müssen sie beim sektoralen Wechsel öfter als Handwerksgesellen einen Einsatz auf Anlern- und Hilfspositionen in Kauf nehmen.

Die beiden betrachteten Kanäle der Fachkräftebeschaffung – sektoreninterne Ausbildungsleistung und externe Rekrutierung – unterscheiden sich damit voneinander. Nicht nur werden die Qualifikationen der sektoralen Zuwanderer im Schnitt etwas schlechter verwertet als diejenigen der eigenen Gesellen. Auch muss den extern angeworbenen Fachkräften bei gleicher Qualifikation und gleicher betrieblicher Stellung ein um etwa 6% höheres Bruttomonatsgehalt bezahlt werden.

Die Strukturanalysen zeigen ferner, dass der Einsatz externer Fachkräfte und ihre Rolle im Handwerk stark vom jeweiligen beruflichen Hintergrund abhängen:

1. Kaufmännische Kompetenz, welche dual qualifizierte Fachkräfte im Handel und in der Industrie erworben haben, scheint im Handwerk systematisch nachgefragt zu werden. Über 60% der kaufmännisch ausgebildeten Zuwanderer arbeiten im Handwerk genau in ihrem Ausbildungsberuf, über 90% sind zumindest weiterhin kaufmännisch tätig.
2. Personen, die einen Metall- bzw. Maschinenbauberuf in der Industrie erlernt haben, haben im Handwerk eine gute Chance auf einen Statusaufstieg. Sie sind sogar häufiger als Handwerksgesellen aus der gleichen Berufsfamilie leitend oder selbstständig tätig.
3. Zuwanderer mit Bau- und Ausbauberufen werden mehrheitlich in der gleichen Berufsfamilie auf Facharbeiterpositionen eingesetzt. Allerdings wechseln sie meist den Ausbildungsberuf und sind sehr selten leitend tätig.
4. Für Personen mit anderen Ausbildungsberufen gilt, dass der sektorale Wechsel sehr häufig mit dem Wechsel der Berufsfamilie und dem Einsatz als Hilfs- und Anlernarbeiter bzw. als mithelfender Familienangehöriger verbunden ist.
5. Außerdem ist zu beobachten, dass extern qualifizierte, aber im Handwerk tätige Fachkräfte bei gleicher Ausbildung, Berufserfahrung und gegenwärtiger Stellung am Arbeitsmarkt ein um etwa 6% höheres Bruttomonatsgehalt als handwerkstreue Gesellen haben.

Diese Unterschiede in der Verwertung von berufsfachlichen Qualifikationen weisen auch auf potenzielle Engpassprobleme hin. Das Handwerk scheint auf extern qualifizierte kaufmännische Fachkräfte angewiesen zu sein und technische Fachkräfte aus der Industrie offensichtlich häufig in leitender Position in den Betrieben einzusetzen. Vor dem Hintergrund der demografischen Umbrüche stellt sich daher die Frage, ob es auch in der Zukunft gelingen wird, jene Personengruppen für eine Tätigkeit im Handwerk zu gewinnen. Da sich auch bereits jetzt zeigt, dass sektorale Zuwanderer bei vergleichbaren Qualifikationen die kostenträchtigere Alternative darstellen, besteht die Gefahr, dass künftig bei einem insgesamt schrumpfenden Erwerbspersonenpotenzial externe Rekrutierung nur ausgewählten, besonders leistungsfähigen bzw. finanzstarken Betrieben vorbehalten bleiben wird.

Die Beobachtung, dass extern qualifizierte Fachkräfte vermehrt dazu neigen, im Handwerk selbstständig tätig zu werden, wirft ferner die Frage nach der künftigen Bestandsfestigkeit und Erneuerungsfähigkeit der Handwerksbetriebe auf. Die erwartete Verbesserung der Arbeitsmarktoptionen für abhängig Beschäftigte (die

sich bereits jetzt auf dem Ausbildungsmarkt zeigt²¹⁾ kann dazu führen, dass die Betriebsgründung bzw. -übernahme im Handwerk an relativer Attraktivität verlieren wird. Es ist dann zu befürchten, dass insbesondere die nicht handwerklich sozialisierten jungen Erwerbstätigen den sektoralen Wechsel zum Handwerk nicht mehr vollziehen.²²⁾ Dies würde eine deutliche Verkleinerung des Erwerbspersonenpools bedeuten, aus dem sich die Gruppe der Betriebsinhaber im Handwerk derzeit speist.

6. Anhang: Tabellen

Tab. 4: Betriebliche Stellung der sektoralen Zuwanderer und der im Handwerk verbleibenden Gesellen im Vergleich (Anteile in %, Zeilensummen)

	Anlern- und Hilfsarbeiter*	Facharbeiter**	Meister, leitende Angestellte	Selbstständige	Sonstige***
Insgesamt					
Verbleibende	9,2	51,3	25,5	12,5	1,5
Zuwanderer	16,0	44,4	17,5	15,3	6,8
Bau- und Ausbauberufe					
Verbleibende	5,5	50,2	28,2	14,6	1,7
Zuwanderer	7,4	58,7	9,9	20,4	3,6
Metallbau- und Maschinenbauberufe					
Verbleibende	7,4	53,9	29,0	9,2	0,6
Zuwanderer	7,7	45,4	33,1	13,6	0,3
Kaufmännische Berufe und Verkaufsberufe					
Verbleibende	23,7	52,7	19,4	2,2	2,1
Zuwanderer	22,9	44,1	13,5	6,4	13,2
Sonstige Fertigungs- und Dienstleistungsberufe					
Verbleibende	16,2	49,6	15,0	16,8	2,3
Zuwanderer	20,4	36,5	10,9	25,1	7,1

Erläuterungen:

* sowie Angestellte mit einfacher Tätigkeit; ** sowie Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit

*** Sonstige: freiberuflich Tätige sowie mithelfende Familienangehörige.

Lesebeispiel: 9,2% (16%) der im Handwerk verbleibenden Gesellen (der Zuwanderer) sind in Anlern- und Hilfsarbeiterpositionen tätig.

ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb.1.

²¹⁾ Vgl. z.B. Statistisches Bundesamt (2012), Kapitel E.

²²⁾ Zur Bedeutung der handwerklichen Sozialisation vgl. die Beiträge in: Cramer, G. und Müller, K. (2011).

Tab. 5: Berufswechselverhalten der im Handwerk Verbleibenden und der sektoralen Zuwanderer in den jeweiligen Berufsfamilien im Vergleich (Anteile in %)

	Bau- und Ausbauberufe	Metall- und Maschinenbau-berufe	Sonst. Fertigungs-berufe	Kfm. Berufe u. Verkaufsberufe	Sonst. DL-Berufe
Ausbildungsberuf und Erwerbsberuf innerhalb der gleichen Berufsfamilie					
Verbleibende	88,0	87,5	77,3	85,4	88,2
Zuwanderer	83,2	85,4	49,8	89,8	77,3
Ausbildungsberuf und Erwerbsberuf: gleiche Berufsordnung (3-Steller KldB 1992)					
Verbleibende	72,9	81,0	72,5	56,8	79,8
Zuwanderer	45,1	65,3	49,8	61,2	58,9

Lesebeispiel: 88% (83,2%) der im Handwerk verbleibenden Gesellen (der Zuwanderer), die einen Bau- und Ausbauberuf erlernt haben, sind weiterhin in einem Bau- und Ausbauberuf tätig.

ifh Göttingen

Quelle: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006, eigene Auswertung, gewichtete Ergebnisse, Anmerkung zur Stichprobe s. Abb.1.

7. Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2012a): Bildung in Deutschland 2012, Bielefeld.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2011): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.) (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bonn.
- Cramer, G. und Müller, K. (Hrsg.) (2011): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt.
- Euwals, R. und Winkelmann, R. (2004): Training Intensity and First Labor Market Outcomes of Apprenticeship Graduates, in: International Journal of Manpower, Jg. 25, Heft 5, S. 447–463.
- Goeggel, K. und Zwick, T. (2009): Good Occupation - Bad Occupation? The Quality of Apprenticeship Training, in: ZEW Discussion Paper No. 09-024, in: <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp09024.pdf> (letzter Zugriff: 19.10.2012).
- Harhoff, D. und Kane, T. (1997): Is the German Apprenticeship System a Panacea for the U.S. Labor Market?, in: Journal of Population Economics, Jg. 10, Heft 2, S. 171–196.
- Hartmann, J. (2006a): BIBB/BauA- Erwerbstätigenbefragung 2005/2006: Strukturkontrolle, Steuerung und Gewichtung der Stichprobe, München.
- Hartmann, J. (2006b): BIBB/BauA-Erwerbstätigenbefragung 2005/2006: Feldbericht, München.
- Hartmann, J. und Schütz, G. (2006): BIBB/BauA- Erwerbstätigenbefragung 2005/2006: Vercodung der offenen Angaben zu den Erwerbs- und Ausbildungsberufen sowie zu den Wirtschaftszweigen, München.
- Haverkamp, K., Sölter, A. und Kröger, J. (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk, Duderstadt.
- Jaudas, J., Mendius, H. G., Schütt, P., Deiß, M. und Miklos, J. (2004): Handwerk - nicht mehr Ausbilder der Nation? Übergangsprobleme von der handwerklichen Ausbildung ins Beschäftigungssystem, München.
- Maier, T. , Schandock, M. und Zopf, S. (2010): Flexibilität zwischen erlerntem und ausgeübtem Beruf, in: Helmrich, R. und Zika, G. (Hrsg.), Beruf und Qualifikation der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bielefeld, S. 153–180.
- Seibert, H. und Kleinert, C. (2009): Duale Berufsausbildung. Ungelöste Probleme trotz Entspannung, in: IAB-Kurzbericht, Heft 10.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (1992): Klassifikation der Berufe 1992 (KLDB 92). Gliederungsstruktur bis zur 4 Steller-Ebene Ausgabe 1992, in: https://www.destatis.de/DE/Methoden/Klassifikationen/GueterWirtschaftsklassifikationen/klassifikationkldb92_4st.pdf?__blob=publicationFile (letzter Zugriff: 20.02.2013).

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2012): Fachserie 4, Reihe 7.2. Produzierendes Gewerbe. Unternehmen, tätige Personen und Umsatz im Handwerk - Jahresergebnisse,
in: www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/UnternehmenHandwerk/Handwerk_szaehlung/UnternehmenPersonenUmsatz2040720097004.pdf?_blob=publicationFile
(letzter Zugriff: 20.02.2013).
- Tiemann, M., Schade, H.-J., Helmrich, R., Hall, A. und Braun, U., Bott und Peter (2008): Berufsfeld-Definitionen des BIBB auf Basis der Klassifikation der Berufe 1992, in: Wissenschaftliche Diskussionspapiere des BIBB, Heft 105.
- von Henninges, H. (1994): Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 182), Nürnberg.

Detlef Buschfeld, Rolf R. Rehbold, Susanne Rotthege*

**Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk:
Von der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte
bis zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer**

* *Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln (FBH)*

Gliederung

1.	Fragestellung und Vorgehensweise	129
1.1	Ausgangslage	129
1.2	Vorgehensweise und Aufbau der Studie	130
2.	Entwicklung eines Systematisierungsrasters zur Fachkräftesicherung	131
2.1	Betrachtung von Laufbahnphasen und Aktionsfeldern	131
2.2	Entwicklung der Befragung im Metallhandwerk	134
2.2.1	Vielfalt der Maßnahmen auf der Prä-Gesellenebene	135
2.2.2	Vielfalt der Maßnahmen auf der Post-Gesellenebene	140
2.2.3	Vielfalt der Maßnahmen der Gesundheitsförderung	141
3.	Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung von Betrieben im Metallhandwerk	142
3.1	Beschreibung der Stichprobe	142
3.2	Ergebnisse auf der Prä-Gesellenebene	144
3.3	Ergebnisse auf der Post-Gesellenebene	151
3.4	Ergebnisse im Bereich der Gesundheitsförderung	153
3.5	Zusammenfassung: Maßnahmen der Fachkräftesicherung in der Befragtengruppe	156
4.	Ausblick	161
5.	Literatur	162

1. Fragestellung und Vorgehensweise

1.1 Ausgangslage

Ein Fachkräftemangel wird aus betrieblicher Sicht als eingetretener Zustand oder als künftig erwarteter Zustand unterschiedlich wahrgenommen. Eine kursorische Bestandsaufnahme im Winter 2012 in Zeitungen und Reportagen zeigt beispielsweise¹, dass in einzelnen Regionen oder von einzelnen Betrieben gezielt ausgebildete Fachkräfte aus Griechenland, Spanien und Portugal nach Deutschland eingeladen werden und ihnen hier entsprechende Arbeitsangebote unterbreitet werden. Den Bedarf an Fachkräften durch solche – noch relativ – ungewöhnlichen Maßnahmen sicherzustellen, ist Anzeichen eines eingetretenen Mangels. So sehr in gelingenden Beispielen auch Kreativität, Mut, Anstrengung, Einsatzbereitschaft und Problemlösefähigkeit zum Ausdruck kommen, so ernüchternd ist die Aussage, dass diese Maßnahmen letztlich Hilfskonstrukte sind, die auf Grund in der Vergangenheit gemachter Fehler oder verschlafener Entwicklungen notwendig werden. Es sei denn, die Aktionen wären vorausschauend angelegt, Teil eines Plans zur Sicherung von Fachkräften. In anderen Worten: Sie wären Teil einer (betrieblichen oder regionalen) Strategie zur Vermeidung von Fachkräftemangel, wenn sie präventiv in Erwartung des Fachkräftemangels angelegt worden wären.

Der Beitrag widmet sich der Erwartung eines künftigen Fachkräftemangels im Handwerk und der Frage welche Maßnahmen aus berufspädagogischer Sicht dagegen ergriffen werden können, also den "präventiven" Strategien. Nun ist Strategie leicht formuliert, aber schwer realisiert, insbesondere im Handwerk. Die Alternative zur Strategie – die viel häufiger anzutreffen sein dürfte – ist: Kreativität, Mut, Anstrengung, Einsatzbereitschaft und Problemlösefähigkeit im akuten Fall. Es ist Anliegen dieses Beitrages, durch die Schaffung einer systematisierenden Grundlage eine Brücke zu bauen zwischen positiv verstandenem Aktionismus und strategischem Handeln, durch die sich einzelne Maßnahmen mit Blick auf eine übergreifende Strategie zur Fachkräftesicherung einordnen lassen.

Im Rahmen dieses Beitrags werden daher mögliche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk untersucht. Darüber hinaus wird abgeschätzt, ob und inwiefern die Auswirkungen eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels in den Betrieben zum derzeitigen Zeitpunkt bereits zu einem systematischen Umgang mit der Problematik geführt haben. Als Systematisierungsgrundlage wird die typische

¹ Vgl. u.a. ZEIT online (2012), Demling, A. (2012).

Laufbahn eines Mitarbeiters² im Handwerk in den Blick genommen. Es geht demnach um Ansätze zur Fachkräftesicherung aus einer Berufslaufbahnperspektive.

Die Ausgangsfrage für diesen Beitrag lautet: Wie können im Berufslebenszyklus eines Individuums die Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass das Handwerk bzw. ein spezielles Gewerk eine attraktive Berufsoption darstellt, dass diese Berufsoption auch nach der Ausbildung interessant bleibt und dass Einzelne die Möglichkeit haben, in diesem Beruf dauerhaft tätig sein zu können und zu wollen.

1.2 Vorgehensweise und Aufbau der Studie

Diese Studie nähert sich der Frage nach der Brücke zwischen Aktion und Strategie zur Fachkräftesicherung auf zwei Wegen. Einerseits werden Ergebnisse einer Befragung zum Umfang und zur Verbreitung von Maßnahmen der Fachkräftesicherung im Metallhandwerk vorgestellt. Hier bildet sich die Vielfalt von derzeit bereits in den Betrieben eingesetzten Aktionen ab. Andererseits wird ein Systematisierungsraster vorgestellt, welches Zielrichtungen und Zielgruppen bei der Fachkräftesicherung erfasst und dadurch als Grundlage einer Strategieentwicklung den hierfür nötigen Überblick verschafft.

Auftraggeber der Studie ist der Bundesverband Metall (BVM). Aus dessen Sicht sollten drei zentrale Zukunftsaufgaben beziehungsweise Fragestellungen herausgearbeitet werden:

- Mit welchen Maßnahmen können junge Menschen für das Handwerk begeistert werden und welche Faktoren beeinflussen die Ausbildungsqualität im Unternehmen?
- Welche Maßnahmen der Personalentwicklung können in Handwerksbetrieben eingesetzt werden, um langfristige Perspektiven für im Handwerk Tätige zu schaffen?
- Welche Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sind erforderlich, um eine langfristige Beschäftigungsfähigkeit in allen beruflichen und privaten Lebensphasen der Mitarbeiter zu erreichen?

Dabei ist es das Ziel der Untersuchung, empirisch abgesicherte Informationen darüber zu erlangen, wie sich die derzeitige betriebliche Praxis vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung im Metallhandwerk gestaltet. Gleichzeitig prägen diese Fragen den Aufbau des standardisierten Fragebogens, der über den BVM an Mitgliedsbetriebe versendet wurde. Erkennbar ist eine Orientierung an der

² Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Berufslaufbahn und eher intuitiv die Grundrichtung einer Strategie der Fachkräftesicherung: Fachkräfte sollen erst kommen wollen, dann bleiben können. Diese beiden Ausgangspunkte – einerseits „Laufbahn“ und andererseits das „Kommen“ und „Bleiben“ – werden zunächst in diesem Beitrag systematischer ausgearbeitet und in einem Raster verbunden. Die Ergebnisse der Studie, die sich an den Leitfragen orientiert, werden darin verortet. Mögliche Schlussfolgerungen aus der systematischen Einordnung werden anschließend und diesen Beitrag abschließend aufgezeigt.

2. Entwicklung eines Systematisierungsrasters zur Fachkräftesicherung

2.1 Betrachtung von Laufbahnphasen und Aktionsfeldern

Eine typische Laufbahn im Handwerk gliedert sich zunächst grob in die Phase vor dem Erwerb des Gesellenbriefs und in die Phase nach dem Erwerb des Gesellenbriefs. Dabei kann die Prä-Gesellenphase in die Phase der vorberuflichen Orientierung sowie der beruflichen Ausbildung unterteilt werden; die Post-Gesellenphase unterteilt sich dagegen in die Phase der beruflichen Weiterbildung, sowohl im Sinne von Aufstiegsqualifizierungen beispielsweise auf der Meisterebene als auch im Sinne einer Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund einer langfristigen Fachkräftesicherung sind insbesondere die Phasen des Übergangs von einer Laufbahnphase in eine andere zu betrachten, da sich diese in der Vergangenheit als Schlüsselstellen für den Verbleib von Beschäftigten im Handwerk erwiesen haben.³ Typische Situationen des Übergangs sind einerseits Situationen der Übernahme, gebunden an einen getätigten Abschluss (Übernahme nach Ausbildung oder Meisterprüfung), andererseits ist die Aussicht darauf (Abschluss der Ausbildung, Teilnahme an Meistervorbereitung) ein Motiv, noch für eine Weile in einem Betrieb zu bleiben, auch wenn beispielsweise andere Arbeitsangebote locken würden.

Die Betrachtung von Laufbahnphasen von Mitarbeitern im Handwerk sollte überdies um eine Perspektive ergänzt werden und dabei den Aktionsradius erweitern, innerhalb dessen die Unternehmen Maßnahmen zur Sicherung ihrer Fachkräfte planen und einsetzen können: Im Rahmen der Betrachtung aller Laufbahnphasen gilt es, sowohl bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter zu betrachten als auch noch nicht im Unternehmen tätige Personen. Durch einen gezielten Einsatz von Maßnahmen ist Letzteren ein Eintritt, beziehungsweise ein „**Hinkommen**“ ins Unternehmen zu ermöglichen. In gleicher Weise sollte auch den Mitarbeitern, die schon im Rahmen ihrer Ausbildung oder ihrer Berufstätigkeit im Unternehmen tätig

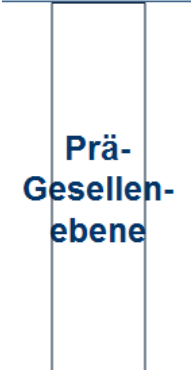
³ Vgl. Schier, D. (2011).

sind, eine langfristige Perspektive im Unternehmen aufgezeigt werden, so dass ihnen ein „**bleiben**“ möglich wird.

Dabei wird sowohl das „Hinkommen“ als auch das „Bleiben“ mit den zwei Verben „**können**“ und „**wollen**“ verbunden, was die jeweils unterschiedlichen Ausprägungen des „Hinkommens“ und „Bleibens“ verdeutlicht: Aus der Semantik des Verbs „können“ wird deutlich, dass der Einzelne dazu befähigt werden soll, etwas zu tun, was ihm ohne das Einwirken eines Außenstehenden, hier des Unternehmens, unter Umständen nicht möglich wäre. In der Semantik des Verbs „wollen“ wird dagegen die Intention und Motivation des Einzelnen hervorgehoben, so dass ihm eine Beschäftigung im Handwerk als attraktive Zukunftsoption aufgezeigt wird.

Verbindet man nun das „Hinkommen“ und „Bleiben“ mit den beiden Modalverben „können“ und „wollen“, so drücken diese das Verhältnis des (potenziellen) Mitarbeiters zum „Kommen“ oder „Bleiben“ in dem jeweiligen Betrieb aus. Wird das „Kommen“ und „Bleiben“ dabei in allen Phasen der Laufbahn eines Handwerksmitarbeiters gedacht, so spannt sich ein Raster auf, welches die Aktionsfelder zur Sicherung von Fachkräften im Handwerk systematisiert. Dieses wird in Abbildung 1 dargestellt.

Abb.1: Raster der Fachkräftesicherung

	Hinkommen können	Hinkommen wollen	Bleiben können	Bleiben wollen
 Prä- Gesellen- ebene	z.B. Herstellung von Ausbildungsreife	z.B. Entscheidung für eine Ausbildung im Handwerk	z.B. Vermeidung von Ausbildungsabbrüchen Abschluss der Ausbildung Übernahme nach der Ausbildung	z.B. Angebot von attraktiven Übernahmeangeboten
 Post- Gesellen- ebene	z.B. Integration von Fachkräften aus dem Ausland	z.B. Gewinnung neuer Arbeitskräfte aus anderen Wirtschaftszweigen	z.B. Anpassung der Qualifikationen an veränderte Produktionsabläufe	z.B. Attraktivität des Arbeitsgebers Handwerk gegenüber anderen Wirtschaftszweigen

Bei Betrachtung der Aktionsfelder des „Hinkommen können“ wird, wie die in der Abbildung genannten Beispiele veranschaulichen, dabei besonders die Perspektive derjenigen, potenziell künftigen Auszubildenden und Mitarbeiter, in Betracht genommen, denen ein Eintritt in einen Betrieb aufgrund gegebener, unter Umständen defizitärer, Voraussetzungen nur schwer möglich wäre. Maßnahmen, welche das „Hinkommen können“ in den Mittelpunkt stellen, beschäftigen sich entsprechend damit, bestehende Hürden der Kontaktaufnahme und gegenseitigen Kennenlernens abzubauen. Gleichzeitig werden durch ein erstes Kennenlernen Möglichkeiten und Rahmenbedingungen eruiert, unter denen ein gemeinsames Arbeiten im Betrieb künftig möglich sein kann. Auf diese Weise werden eventuelle Defizite, wie beispielsweise schlechte schulische Leistungen oder mangelnde formale Voraussetzungen, durch eine direkte Kontaktaufnahme aufgewogen und somit bestenfalls relativiert, wodurch eine langfristige Zusammenarbeit möglich werden kann.

Einen anderen Fokus legen dagegen Maßnahmen im Rahmen des „Hinkommen wollen“: In diesen Aktionsfeldern verschiebt sich der Schwerpunkt der Maßnahmen hin zu Möglichkeiten und Optionen, die eine Betätigung in dem betreffenden Betrieb aus Sicht des Individuums attraktiv erscheinen lassen. So fühlt sich der einzelne, möglicherweise künftige Auszubildende oder Mitarbeiter, durch ein vertraut Machen mit Rahmenbedingungen, kollegialem Umfeld und der Tätigkeit an sich eingeladen, auch künftig im Unternehmen tätig zu sein und in diesem eine attraktive Zukunftsoption zu sehen.

Ähnlich gestalten sich die Aktionsfelder „Bleiben können“ und „Bleiben wollen“. Ansprechen sollen Maßnahmen in diesen Aktionsfeldern jedoch eine andere Zielgruppe, nämlich bereits im Unternehmen tätige Auszubildende und Mitarbeiter. Der Schwerpunkt des Anwerbens neuer Mitarbeiter wird hier verschoben zugunsten einer Befähigung und Motivierung zum Bleiben: Die Maßnahmen des „Bleiben können“ fokussieren dabei besonders den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und damit einen langen Verbleib im Unternehmen.⁴ Die Maßnahmen des „Bleiben wollen“ legen einen Schwerpunkt darauf, auch solchen Mitarbeitern attraktive Karriereoptionen zu bieten, denen auch andere Wirtschaftszweige als Beschäftigungsfeld offenstünden.

Bislang konnte also gezeigt werden, dass sich die Aktionsfelder der Fachkräftesicherung vertikal entlang der Phasen der Laufbahn von Handwerksmitarbeitern anordnen. Dies kann auch als Spektrum für Personalentwicklungsmaßnahmen

4 Betrachtet man die Quote der vorzeitig gelösten Ausbildungsverträge im Handwerk von 28,6% (vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2012), S. 168f.) so verdeutlicht dies die Relevanz dieses Aktionsfelds: Unter anderem durch die Qualität der Ausbildung und ein erfolgreiches Bestehen der Abschlussprüfungen kann dem Auszubildenden der Verbleib im Betrieb ermöglicht werden und der Auszubildende dem Betrieb damit künftig als Fachkraft erhalten bleiben.

bezeichnet werden. Um diese Perspektive horizontal zu erweitern, sollte überdies das „Kommen“ neuer Mitarbeiter ebenso wie das „Bleiben“ bereits im Unternehmen tätiger Mitarbeiter in den beiden Ausprägungen „können“ und „wollen“ gedacht werden. So spannt sich ein Systematisierungsraster der Fachkräftesicherung auf, welches im Folgenden mit konkreten Ansätzen zur Entwicklung von Maßnahmen gefüllt wird.⁵

2.2 Entwicklung der Befragung im Metallhandwerk

Die Orientierung an den Phasen der Berufslaufbahn bildete – neben der als Längsschnitt gedachten Gesundheitsprävention – die Strukturierungsgrundlage für die Befragung im Metallhandwerk und die Konzeption des entsprechenden Fragebogens. Dabei wurden Maßnahmen der Fachkräftesicherung in Kohärenz zur Logik des vorgestellten Systematisierungsrasters verwendet und in dieses eingeordnet. Abbildung 2 stellt diese Maßnahmen graphisch heraus. Im Folgenden wird zunächst an diesem Beispiel die Vielfalt möglicher Ansätze zur Fachkräftesicherung veranschaulicht, indem exemplarisch einige Maßnahmen inhaltlich vorgestellt werden. Anschließend geht Kapitel 3 auf die Ergebnisse der Befragung von Betrieben des Metallbaus ein.

⁵ Vgl. hierzu Abb.1

Abb. 2: Maßnahmen im Raster der Fachkräftesicherung

	Hinkommen können	Hinkommen wollen	Bleiben können	Bleiben wollen
Prä-Gesellenebene	Maßnahmen der Ansprache künftiger Auszubildender Gesundheitsförderung	Maßnahmen der Ansprache künftiger Auszubildender Image des Berufs Gesundheitsförderung Karriereplanung (als Teil der Personalentwicklung)	Auswahl <i>geeigneter</i> Auszubildender Ausbildungsmethode Personalentwicklungsmaßnahmen (einschließlich Karriereplanung)	Auswahl <i>geeigneter</i> Auszubildender Image des Berufs Ausbildungsmethode Personalentwicklungsmaßnahmen (einschl. Karriereplanung)
Post-Gesellenebene	Gesundheitsförderung Anpassung der Qualifikationen an Produktionsablauf	Image des Berufs Gesundheitsförderung Anpassung der Qual. an Prod.ablauf Wunsch nach WB erfüllen Karriereplanung (als Teil der Personalentwicklung)	Personalentwicklungsmaßnahmen (einschl. Karriereplanung) Gesundheitsförderung Anpassung der Qualifikationen an Prod. Ablauf Anpassung der Qualifikationen (um Aufträge zu bekommen)	Personalentwicklungsmaßnahmen (einschl. Karriereplanung) Gesundheitsförderung Wunsch nach WB

2.2.1 Vielfalt der Maßnahmen auf der Prä-Gesellenebene

Werden zunächst **Maßnahmen der Ansprache künftiger Auszubildender** betrachtet, so lassen sich diese primär den Aktionsfeldern des „Hinkommen können“ und des „Hinkommen wollen“ auf der Prä-Gesellenebene zuordnen.⁶ Vor dem Hintergrund einer zunehmenden Verknappung von Schulabgängern, die eine Ausbildung in einem Handwerksunternehmen beginnen wollen, gilt es dabei Maßnahmen zu finden, die Jugendlichen grundsätzlich einen Eintritt in ein Handwerksunternehmen ermöglichen. Dabei wird unter „Hinkommen wollen“ in erster Line die Werbung um besonders geeignete Schulabgänger verstanden, die durch Maßnahmen des Ausbildungsmarketings auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht und über seine Attraktivität informiert werden sollen.⁷ Im Rahmen des „Hinkom-

⁶ Vgl. Abbildung 2.

⁷ Dabei ist das Ausbildungsmarketing von zunehmender Bedeutung (vgl. Dietl, S. und Speck, P. (2003), S. 34ff.). Nicht nur kann in diesem Rahmen auf die Möglichkeiten einer Ausbildung im Handwerk eingegangen werden, ebenso können besondere Qualitätsmerkmale herausgestellt und damit die Attraktivität der Ausbildung hervorgehoben werden.

men können“ liegt der Fokus dieser Maßnahmen eher darauf, ein gegenseitiges Kennenlernen zwischen Jugendlichen und Betrieben zu ermöglichen und Formen der Zusammenarbeit gegenseitig auszutesten.

Eine Möglichkeit, die Aufmerksamkeit von potenziellen Auszubildenden zu gewinnen, ist die Kooperation mit Schulen, die sich in vielfältiger Weise ausdrücken kann: Durch die Teilnahme an Berufsinformationsveranstaltungen kann beispielsweise die Ausbildung im Unternehmen vorgestellt werden und für den jeweils betreffenden Beruf geworben werden. Außerdem kommen Schüler auf diese Weise direkt mit dem Unternehmen in Kontakt und bauen eventuell bestehende Hürden hinsichtlich der Ansprache von Ausbildungsverantwortlichen ab. Auch der Kontakt zu Lehrern und damit zu wichtigen Ansprechpartnern der Schüler in Fragen der Berufsberatung kann auf diese Weise hergestellt werden.

Im Rahmen der Kooperation von Schulen und Unternehmen ist das Betriebspraktikum als Maßnahme der Ansprache künftiger Auszubildender besonders hervorzuheben. Dies lässt sich auf der Ebene der Ausbildung sowohl in die Felder des „Hinkommen können“ als auch des „Hinkommen wollen“ einordnen. Damit erhält diese Maßnahme in Abhängigkeit ihrer Einordnung zu Aktionsfeldern deutlich unterschiedliche Akzentuierungen, die in der Semantik der Modalverben „Können“ und „Wollen“ deutlich werden⁸.

Zum einen ermöglicht das Betriebspraktikum potenziellen Auszubildenden sich selbst dem Betrieb vorzustellen: Der Betrieb lernt im Rahmen des Praktikums den potenziellen Auszubildenden kennen und kann sich unter realen Bedingungen ein Bild von dessen praktischem Können und seinen Fähigkeiten machen. Somit wird es unter Umständen auch schulisch schwachen Schülern ermöglicht, trotz mangelnder schulischer Leistung, einen Ausbildungsplatz im betreffenden Unternehmen zu erlangen – also in einen Handwerksbetrieb eintreten zu können.

Im Unterschied dazu wird im zweiten Feld der Matrix der intentionale Charakter, den das Verb „wollen“ impliziert, herausgestellt: Der Jugendliche macht sich durch seine Tätigkeiten während des Betriebspraktikums ein realistisches Bild von einer Betätigung in dem betreffenden Unternehmen. Im Idealfall erscheint ihm eine Ausbildung als attraktive Zukunftsoption – so dass er tatsächlich in einen Handwerksbetrieb eintreten will.⁹

⁸ Vgl. Kapitel 2.1

⁹ Rehbold, R. R., Köhn, A. und Rotthege, S. (2011) stellen ebenfalls die Bedeutung des Betriebspraktikums heraus. Sie betonen, dass in diesem Rahmen dem Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden kann, einen Eindruck über Arbeitsweise und Persönlichkeit des Bewerbers unter vergleichsweise realen Bedingungen zu gewinnen. Auch kann in diesem Rahmen festgestellt werden, ob die Zusammenarbeit zwischen Gesellen und potenziellen Auszubildenden harmonisiert.

Außerdem bietet beispielsweise die Teilnahme an Leistungswettbewerben eine Möglichkeit, künftige Auszubildende auf eine Ausbildung im eigenen Unternehmen aufmerksam zu machen. Hierbei ist besonders die Qualität der Ausbildung in den betreffenden Betrieben hervorzuheben. Diese als Abgrenzungsinstrument zu konkurrierenden Betrieben zu verstehen und durch die erfolgreiche Teilnahme an Wettbewerben zu unterstreichen, kann als eine Form des Ausbildungsmarketings verstanden werden.¹⁰

Die Auswahl geeigneter Auszubildender setzt hingegen in den Aktionsfeldern „Bleiben können“ und „Bleiben wollen“ an: Mithilfe geeigneter **Verfahren der Auswahl von Auszubildenden** kann einer Besetzung von Ausbildungsplätzen durch ungeeignete Bewerber vorgebeugt werden. Hierzu sollten die Anforderungen des künftigen Arbeitsumfelds mit den Voraussetzungen des jeweiligen Bewerbers abgeglichen und diesem auch transparent gemacht werden. Dabei kann der Betrieb die Anforderungen an einen Jugendlichen durch entsprechende Profile erfassen, innerhalb derer die unterschiedlichen Ausbildungsanforderungen in Abhängigkeit von ihrer Bedeutung gewichtet werden¹¹ und anhand derer letztlich auch geeignete Personalauswahlinstrumente ausgewählt werden sollten.

Grundsätzlich kann bei den Personalauswahlinstrumenten zwischen Instrumenten unterschieden werden, welche einen ersten Kontakt zwischen einem potenziellen Auszubildenden und Unternehmen herstellen und Instrumenten, welche ein vertieftes gegenseitiges Kennenlernen der am Verfahren beteiligten Personen ermöglichen. Nach erfolgter Kontaktaufnahme besteht für die Unternehmen also die Möglichkeit, weitere Personalauswahlinstrumente einzusetzen, um gezielt die Eignung des Jugendlichen für eine Ausbildung zu prüfen. Auf diese Weise kann dann sichergestellt werden, dass der Bewerber auch langfristig im Unternehmen „bleiben kann“. ¹² Aber auch das „Bleiben wollen“ kann im Kontext von Personalauswahlinstrumenten eruiert werden: Gerade im Rahmen einer persönlichen Kontaktaufnahme zwischen Betrieb und Auszubildendem kann dessen Motivation für eine Ausbildung im betreffenden Unternehmen festgestellt werden.¹³

¹⁰ Beispielhaft zu nennen ist der Leistungswettbewerb des Deutschen Handwerks unter dem Titel „PLW-Profis leisten was“. Ziel dieses Wettbewerbs ist es unter anderem, die „Vorzüge der betrieblichen Ausbildung herauszustellen, die Achtung vor der beruflichen Arbeit im Handwerk zu stärken und für das Handwerk überzeugend zu werben“ (Zentralverband des deutschen Handwerks 2012).

¹¹ Vgl. Randhofer, T. und Schmitz, W. (2007), S. 123ff.

¹² Hierzu kann der Einsatz verschiedener Testverfahren, wie beispielsweise Geschicklichkeitsübungen, Persönlichkeitstests oder auch Probearbeitstage und Praktika gehören.

¹³ Mögliche Maßnahmen für ein vertieftes Kennenlernen können Probearbeitstage, Assessmentcenter, Bewerbungsgespräche, Praktika oder Geschicklichkeitsübungen sein.

Oftmals ist ein direktes Kennenlernen zwischen dem Betrieb und dem Bewerber aufgrund einer Vielzahl eingehender Bewerbungen nicht praktikabel. Aus diesem Grund müssen auch andere Formen der Personalauswahl, wie bspw. schriftliche Bewerbungsunterlagen, von einem solchen Informationsgehalt sein, dass weitestmöglich die Frage eruiert werden kann, ob der Bewerber sowohl die Fähigkeit also auch die Motivation mitbringt, im betreffenden Unternehmen tatsächlich eine Ausbildung zu absolvieren.¹⁴ Insgesamt sind Personalauswahlinstrumente damit eine wichtige Entscheidungshilfe bei der Frage, ob dem Bewerber grundsätzlich zugetraut wird, langfristig im Unternehmen zu bleiben.¹⁵ Abhängig von verfügbaren personalen, zeitlichen und monetären Ressourcen können die betreffenden Betriebe eine Strategie wählen, die der Überprüfung der zuvor festgelegten Anforderungskriterien an künftige Auszubildende dient und damit einen möglichst langen Verbleib der Auszubildenden im Unternehmen sicherstellt. Die Unterstützung seitens der Verbände oder der Handwerkskammern kann besonders kleinen Betrieben bei dem Aufbau der Infrastruktur für solche Verfahren helfen.

Ein weiteres Kriterium, welches entscheidenden Einfluss auf den Verbleib von Jugendlichen im Unternehmen hat ist das Image, welches diese dem betreffenden Beruf zuschreiben. So wird beispielsweise im Rahmen des Datenreports zum Berufsbildungsbericht 2011 darauf verwiesen, dass Jugendliche unter anderem das Bild, das sie von Inhabern des Berufs haben, bei der Entscheidung für einen Beruf reflektieren.¹⁶ Damit ist das Image als entscheidender Faktor für ein „Bleiben wollen“ im Betrieb zu sehen.

Anhand von Kriterien, die aus der Literatur zu Berufswahltheorien abgeleitet wurden, wird in der hier vorgestellten Befragung von Betrieben des Metallbaus das **eigene Image**, welches die Befragten selbst von ihrem Beruf haben, erfragt. Image wird dabei als eine „subjektive und auf emotionaler Ebene gegründete Auffassung“¹⁷ über einen Beruf, einen Betrieb oder eine Branche verstanden. So spiegelt das Image nicht nur die Vorstellungen eines Einzelnen über die tatsäch-

¹⁴ Sind im Rahmen der Festlegung von Auswahlkriterien Schulnoten oder ein Schulabschluss als Anforderung an einen Auszubildenden festgelegt worden, erfüllen die mitgesandten Zeugnisse den Zweck der Überprüfung der Mindestanforderungen des jeweiligen Kandidaten und dienen damit als „wichtige Entscheidungshilfe bei der Personalauswahl“ (vgl. Becker, M. (2005), S. 329).

¹⁵ Gleichzeitig wird jedoch auch darauf hingewiesen, dass gerade im Handwerkskontext eine schriftliche Bewerbung als erste Kontaktaufnahme zwischen Bewerber und Unternehmen verstanden wird, der dann in aller Regel ein persönlicher Kontakt folgt. Auf den Inhalt eines Bewerbungsschreibens legen nach König weniger Unternehmen expliziten Wert (vgl. König, S. (2006)).

¹⁶ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2011), S. 27.

¹⁷ Eickhoff, M. T. und Henn, B. (2009).

lichen Tätigkeiten eines Berufs wider, sondern kann genauso die Auffassung des Bewertenden über Faktoren wie das Ansehen des Berufs in der Gesellschaft, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Verdienstmöglichkeiten oder Aufstiegschancen beinhalten.¹⁸ Wenn im Rahmen dieses Beitrags Maßnahmen zur Fachkräftesicherung in Betrieben diskutiert werden, dann spielt das Image des Berufs insofern eine entscheidende Rolle, als dass aus dem Image abgeleitete Maßnahmen auch auf der Post-Gesellenebene sowie in den Aktionsfeldern „Hinkommen können“ und „Hinkommen wollen“ eingesetzt werden können.

Bei Betrachtung der Prä-Gesellenebene muss schließlich auch die **Qualität der Ausbildung** berücksichtigt werden. Neben der „Ressource Jugendlicher“ kommt dabei vor allem den Ausbildern eine wichtige Rolle zu. Diese tragen durch das Einbringen von Inhalten, Methoden und einem angemessenen Lernklima entscheidend zur Qualität der betrieblichen Ausbildung bei und ermöglichen damit den Auszubildenden ein „Bleiben können“. Ebenso wird die Attraktivität der Ausbildung entscheidend von Ausbildungsmethoden beeinflusst. Ihr gezielter Einsatz trägt damit auch zu einem Verbleib der Jugendlichen, im Idealfall über die Ausbildung hinaus, bei.

Die Wahl der Ausbildungsmethode ist dabei am zu vermittelnden Lerngegenstand zu orientieren. Dies erfordert vom Ausbilder neben fundierten fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten auch methodische Expertise. Unabhängig von der Wahl der Methode ist das persönliche Verhältnis zwischen Ausbilder und Auszubildendem von Bedeutung. Wird ein vertrauensvoller Umgang zwischen Ausbilder und Auszubildendem etabliert, kann auf diese Weise auch ein Feedback über die Zufriedenheit des Auszubildenden mit den Inhalten und der Qualität seiner Ausbildung eingefordert werden, was ein „Bleiben“ im Unternehmen grundsätzlich begünstigt.¹⁹

Wichtig ist überdies, dass dem Auszubildenden Übungszeiten eingeräumt werden, in denen er zuvor Gelerntes verinnerlichen und vertiefen kann, was sich sowohl auf den „Können“- als auch auf den „Wollen“-Aspekt des „Bleiben“ auswirken kann. Dabei können die Übungszeiten in einer betriebseigenen Lehrwerkstatt erfolgen oder im Rahmen des regulären Arbeitsumfelds geschehen. Ebenso kann bereits Gelerntes durch das Eigenstudium mittels Lehrbüchern oder mit Hilfe von Computerprogrammen vertieft werden. Vorteilhaft hierbei ist, dass der Lernende

¹⁸ Dabei stellen Krewerth, Leppelmeier, und Ulrich heraus, dass besonders das Ansehen eines bestimmten Gewerks in der Gesellschaft die Neigung, einen Beruf tatsächlich zu ergreifen, besonders positiv beeinflusst (vgl. Krewerth, A., Leppelmeier, I. und Ulrich, J. G. (2004), S. 45).

¹⁹ Wolf, M. (2012) vergleicht die vergleichsweise „engen persönlichen Beziehungen“ (S. 21) zwischen Vorgesetztem und Ausbilder mit einer „väterlichen Mentorenfunktion“ (ebd.).

selbst bestimmen kann, wann, wo und wie lange er sich mit den Lerninhalten auseinandersetzen möchte. Außerdem kann die mediale Unterstützung des Lernvorgangs für Jugendliche einen deutlich motivationssteigernden Effekt haben.²⁰

2.2.2 Vielfalt der Maßnahmen auf der Post-Gesellenebene

Für Mitarbeiter auf der Weiterbildungs- bzw. Post-Gesellen-Ebene kommen im Rahmen der **Personalentwicklung** ebenfalls Instrumente zum Einsatz, welche die Förderung und systematische Begleitung der Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens zum Ziel haben. Die hierbei relevanten Maßnahmen lassen sich im Sinne der Matrix primär in die Felder „Bleiben können“ und „Bleiben wollen“ einordnen. Die langfristige **Planung von Karrierewegen** der Mitarbeiter ist dabei integraler Bestandteil der Personalentwicklungsmaßnahmen, indem sie den Mitarbeitern nicht nur einen Verbleib im Unternehmen ermöglicht sondern ihnen auch Perspektiven aufzeigt, wie dieser Verbleib gestaltet werden kann.

Ergebnis der Planungs- und Entwicklungsaktivitäten von und mit bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitern kann die Aufnahme einer bestimmten **Weiterbildungsmaßnahme** sein. Dies kann zum einen erforderlich werden wenn die Qualifikationen des Mitarbeiters an die Anforderungen des sich gegebenenfalls verändernden Produktionsablaufs anzupassen sind. Ein weiterer Grund kann in der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens liegen. Können also bestimmte Aufträge nur mithilfe einer Qualifikationserweiterung im Falle der betreffenden Mitarbeiter generiert werden, so kann das Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen als strategisches Instrument zur Auftragsakquise nutzen. In diesem Sinn fördert die Aufnahme von Weiterbildungsmaßnahmen das „Bleiben können“ von Mitarbeitern in einem Unternehmen.

Gleichzeitig lassen sich diese Maßnahmen auch einsetzen, um Mitarbeitern welche noch nicht im Unternehmen tätig sind, Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen und ihnen somit ein „Hinkommen“ in den Betrieb zu ermöglichen.

Für bereits im Unternehmen tätige Mitarbeiter werden im Sinne einer Aufstiegsfortbildung Karriereperspektiven geboten, die sie ohne den Besuch einer bestimmten Weiterbildungsmaßnahme nicht haben würden. So kann im Anschluss an eine solche Maßnahme beispielsweise die Übernahme einer bestimmten Leitungsfunktion oder einer komplexeren Tätigkeit erfolgen. Zudem kann dem Wunsch des Mitarbeiters entsprochen werden, sich persönlich weiterbilden zu wollen. Ebenso wie bei Aufstiegsfortbildungen werden hierbei die Zufriedenheit und Motivation des Mitarbeiters gefördert und damit auch seine Bereitschaft, im Unternehmen bleiben zu wollen.

²⁰ Vgl. Rehbold, R. R. und Wahnschaffe, K. (in Vorbereitung).

Werden Personalentwicklungsmaßnahmen als Instrument verstanden, mithilfe derer das „Hinkommen“ in einen Betrieb für neue Mitarbeiter sowohl ermöglicht als auch attraktiv gestaltet werden kann, so ist die **Karriereplanung** als Teil der Personalentwicklung des Unternehmens hervorzuheben. Mit ihrer Hilfe lässt sich eine Transparenz über Optionen erzielen, wodurch potenziellen Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt werden können.

2.2.3 Vielfalt der Maßnahmen der Gesundheitsförderung

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen im Zusammenhang mit einer langfristigen und nachhaltigen Beschäftigungsperspektive der Mitarbeiter im Handwerk sind vor allem Maßnahmen der **Gesundheitsförderung** genauer zu betrachten.²¹ Die Förderung dieser Maßnahmen ist besonders für älter werdende und damit möglicherweise gesundheitlich bereits beeinträchtigte Mitarbeiter in Handwerksbetrieben in den Blick zu nehmen. Durch ein Eingehen auf gesundheitliche Beeinträchtigungen wird den Mitarbeitern auf der Post-Gesellenebene sowohl ein „Hinkommen“ als auch ein „Bleiben“ in den jeweiligen Betrieb ermöglicht.²²

Dabei sind im Rahmen der Gestaltung des Arbeitsplatzes solche Maßnahmen und Vorkehrungen zu treffen, die Gesundheitsbelastungen präventiv vorbeugen. Insbesondere wenn verschiedene Belastungen zusammentreffen, kann dies zu einem frühzeitigen Ausscheiden und schwerwiegenden gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter führen.²³ Aus diesem Grund sollte besonders unter jungen Handwerksmitarbeitern frühzeitig ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, welche Auswirkungen Belastungen am Arbeitsplatz haben können und wie diesen vorgebeugt werden kann, womit auch Maßnahmen auf der Prä-Gesellenebene in die Gesundheitsförderung eingeschlossen werden.²⁴

Im Sinne eines **proaktiven Gesundheitsschutzes**²⁵ ist jedoch auch ein motivationaler Aspekt mit der Umsetzung von Maßnahmen der Gesundheitsförderung ver-

²¹ Wie bereits in Kapitel 2.1 verdeutlicht wurde, sollten diese Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung sowohl Einfluss auf die Ausbildung als auch auf die Weiterbildung nehmen.

²² Umsetzung finden derartige Strategien beispielsweise darin, dass neue Mitarbeiter in den Gebrauch und die Verwendung von Materialien und Maschinen eingewiesen werden. Zudem können den Mitarbeitern Instrumente zur körperlichen Entlastung oder Schutzkleidung zur Verfügung gestellt werden. Der Einsatz von Multiplikatoren im Unternehmen, etwa durch die Benennung eines Beauftragten für den innerbetrieblichen Gesundheitsschutz, ist überdies eine Maßnahme anhand derer eine gesundheitsfördernde Arbeitsplatzgestaltung gelingen kann.

²³ Vgl. Langhoff, T. (2009), S. 313

²⁴ Vgl. ebd.

²⁵ Proaktiver Gesundheitsschutz wird dabei als ganzheitlicher Ansatz verstanden, der sowohl Elemente des beruflichen als auch des privaten Lebensstils vereint. Eine

bunden: So kann beispielsweise eine flexible Arbeitszeitregelung besonders älteren Mitarbeitern zugute kommen, wenn sie sich einer starren Regelung und damit kontinuierlichen Belastungen nicht mehr gewachsen fühlen. Auch die Option, den Arbeitsplatz in regelmäßigen Abständen zu wechseln und damit nicht ständig der gleichen hohen körperlichen Belastung ausgesetzt zu sein, kann durch **betriebsorganisatorische Maßnahmen** unterstützt werden.²⁶

Im Rahmen der gesundheitsfördernden Maßnahmen sind aber auch Mitarbeiter auf der Prä-Gesellenebene in den Blick zu nehmen: Sehen sie im Unternehmen eine langfristige und gesundheitserhaltende Beschäftigungsperspektive, kann ihnen sowohl das „Hinkommen“ als auch das „Bleiben“ können und wollen erleichtert werden. Durch die Arbeit in altersgemischten Teams verbinden sich dabei die Maßnahmen auf beiden Ebenen: Gerade durch die Förderung des Austausches von Erfahrungswissen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern kann bereits auf betriebsorganisatorischer Ebene gesundheitsbewusste Personalentwicklung angeregt werden.²⁷

Die im Rahmen dieses Kapitels vorgestellten Themenfelder werden in Abbildung 2 in das bereits vorgestellte Systematisierungssaster zur Fachkräftesicherung eingeordnet. In der Befragung von Betrieben des Metallbaus werden Maßnahmen innerhalb dieser Themengebiete auf den derzeitigen Stand ihrer Umsetzung überprüft.

3. Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung von Betrieben im Metallhandwerk

3.1 Beschreibung der Stichprobe

Nachdem die Aktionsfelder des Fachkräftemangels entlang der Laufbahn eines Handwerksmitarbeiters definiert worden waren²⁸, wurden mithilfe des BVM und seiner Landesverbände und Innungen Fragebögen an Betriebe des Metallbaus versandt. Dabei wurden diverse Kanäle für die Ansprache der Betriebe genutzt: Die Newsletter des Bundesverbands und einiger Landesverbände, die Website des Bundesverbands, ein Anschreiben der Obermeister der Innungen sowie das Anschreiben eines Teils der Mitgliedsbetriebe der Landesverbände.

Trennung dieser beiden erscheint vor allem daher schwierig, da die private Lebensweise eines Mitarbeiters genauso Konsequenzen für sein berufliches Leben hat wie umgekehrt (Vgl. Weber, T. (2005), S. 11f.).

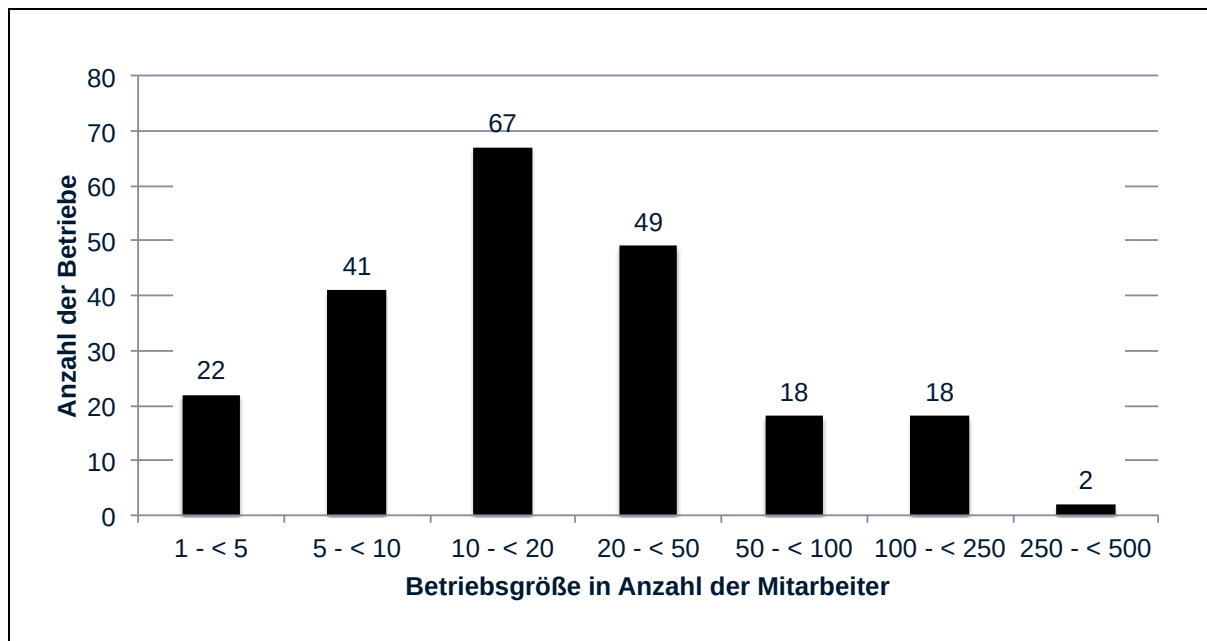
²⁶ Vgl. ebd., S. 14

²⁷ Vgl. Karl, D., Braedel, C. und Knauth, P. (2005), S. 72f.

²⁸ Vgl. Kapitel 2

Insgesamt konnten 235 Fragebögen ausgewertet werden. Die meisten Fragebögen wurden dabei von Betriebsinhabern (144 Befragte) und Führungskräften in den Betrieben (62 Befragte) ausgefüllt. Wie Abbildung 3 zeigt, waren ebenso Kleinstunternehmen wie auch kleine und mittlere Unternehmen in der Stichprobe vertreten.²⁹

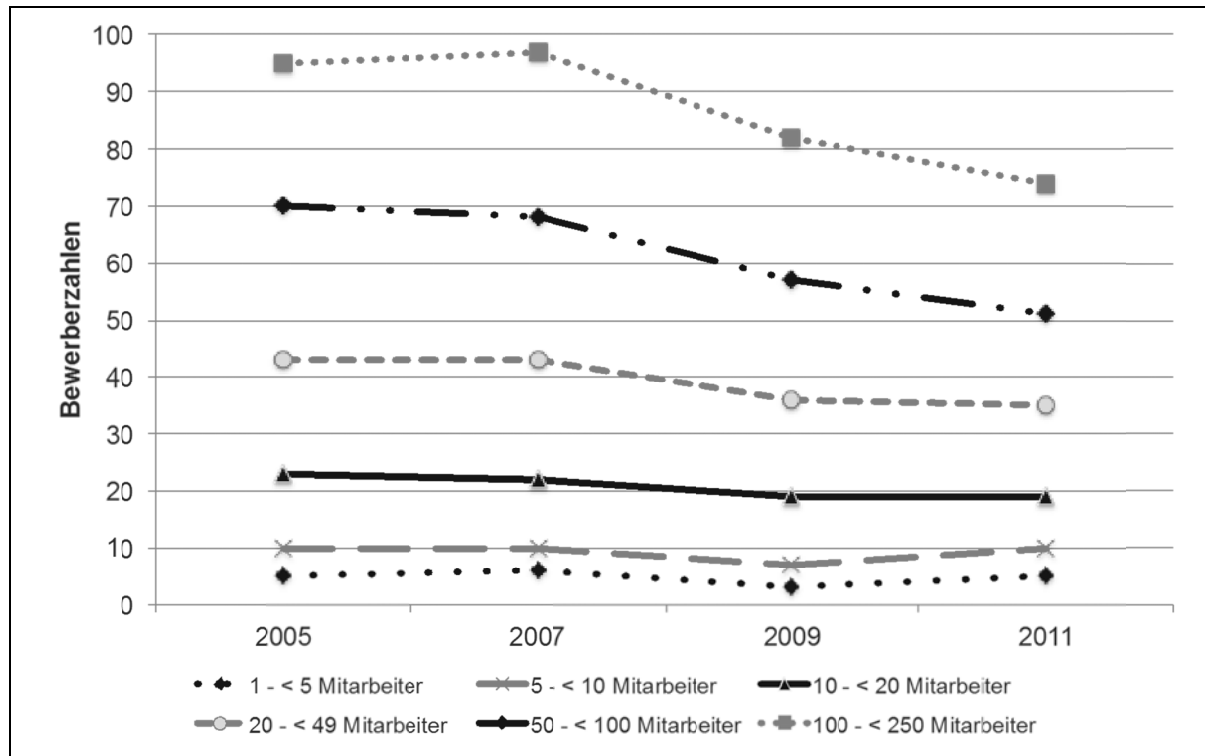
Abb. 3: Verteilung der befragten Unternehmen nach Betriebsgröße



Im Rahmen der Datenerhebung wurden die Betriebe zudem um Auskunft hinsichtlich der Entwicklung der Ausbildungsplatz- sowie der Bewerberzahlen in den Jahren 2005, 2007, 2009 und 2011 gebeten. Bei nahezu gleichbleibenden Anzahlen von Auszubildenden lässt sich diesbezüglich in einigen Betriebsgrößenklassen bereits heute ein sinkender Trend hinsichtlich der Bewerberzahlen feststellen, wie Abbildung 4 anhand der Mittelwerte über diesen Zeitraum darstellt:

²⁹ 8 Betriebe gaben keine Mitarbeiterzahlen an.

Abb. 4: Mittelwerte der Bewerberzahlen nach Betriebsgrößenklassen



3.2 Ergebnisse auf der Prä-Gesellenebene

Auf der Prä-Gesellenebene wurden Betriebe hinsichtlich der Fragen um Auskunft gebeten, welche Maßnahmen der Ansprache künftiger Auszubildender und zur Sicherung der Qualität der Ausbildung sie einsetzen und für wie sinnvoll sie diese erachten. Konkret wurden dabei folgende Aspekte betrachtet (vgl. Abbildung 5):

Abb. 5: Fragen auf der Prä-Gesellenebene

- ✓ Welche Maßnahmen setzen die Betriebe ein, um auf sich aufmerksam zu machen?
- ✓ Welche Maßnahmen werden als sinnvoll eingeschätzt?
- ✓ Welche Maßnahmen werden zur Sicherstellung der Qualität der Ausbildung eingesetzt?
- ✓ Wie werden die Maßnahmen bewertet?
- ✓ Wie ist das Image des Berufs „Metallbauer“ bei den Betrieben?

Die Maßnahmen, die die Betriebe nutzen können, um Jugendlichen ein „Hinkommen“ in ihren Betrieb zu ermöglichen sowie ihnen dieses „Hinkommen“ attraktiv zu gestalten, lassen sich in zwei Kategorien einteilen: Dies sind zum einen die Maßnahmen des persönlichen Kontakts zwischen Betrieb und Auszubildendem zum anderen sind dies Maßnahmen, bei denen eine Kontaktaufnahme über ein Medium, beispielsweise die lokale Presse oder Plattformen im Internet ermöglicht wird.

Bei Betrachtung der Maßnahmen des persönlichen Kontakts fällt auf, dass, unabhängig von ihrer Betriebsgröße, das Betriebspraktikum von den Betrieben am meisten eingesetzt wird. An anderen Maßnahmen, wie beispielsweise Leistungswettbewerben, nehmen dagegen sehr wenige Betriebe teil. Überraschend mag erscheinen, dass die persönliche Ansprache von Kunden oder Lehrern ebenfalls nur von vergleichsweise wenigen (und vor allem in kleinen Unternehmen) eher eine untergeordnete Rolle spielt. Dagegen werden Berufsinformationsveranstaltungen in Schulen und Berufsinformationsmessen von knapp der Hälfte der Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 250 Mitarbeitern besucht.³⁰

Bei Betrachtung der medialen Maßnahmen fällt auf, dass größere Unternehmen aus einem vergleichsweise großen Pool von Maßnahmen schöpfen³¹, während kleinere Unternehmen neben der Meldung bei Arbeitsagenturen und Artikeln in der lokalen Presse eher wenige Maßnahmen einsetzen. Betriebsgrößenunabhängig werden Angebote des Web 2.0 nur sehr vereinzelt eingesetzt.³²

Bei der Bewertung dieser Maßnahmen³³ korreliert der Einsatz der Maßnahmen des persönlichen Kontakts in den meisten Fällen auch mit ihrer Bewertung: Das Betriebspraktikum wird mit einer Schulnote von 1,7 bewertet, was die mit Abstand beste Bewertung ist. Die Teilnahme an einem Leistungswettbewerb wird dagegen eher schlecht mit 3,7 eingeschätzt. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den medialen Maßnahmen: Die Meldung bei Arbeitsagenturen wird ebenso wie die Website des Unternehmens insgesamt als gut eingeschätzt, während die Lehrstellenradar-App eher schlecht bewertet wird (3,66). Da die Bewertungen der Maßnahmen kaum betriebsgrößenspezifische Unterschiede aufweisen, werden diese in Abbildung 6 über alle Betriebsgrößen hinweg dargestellt.

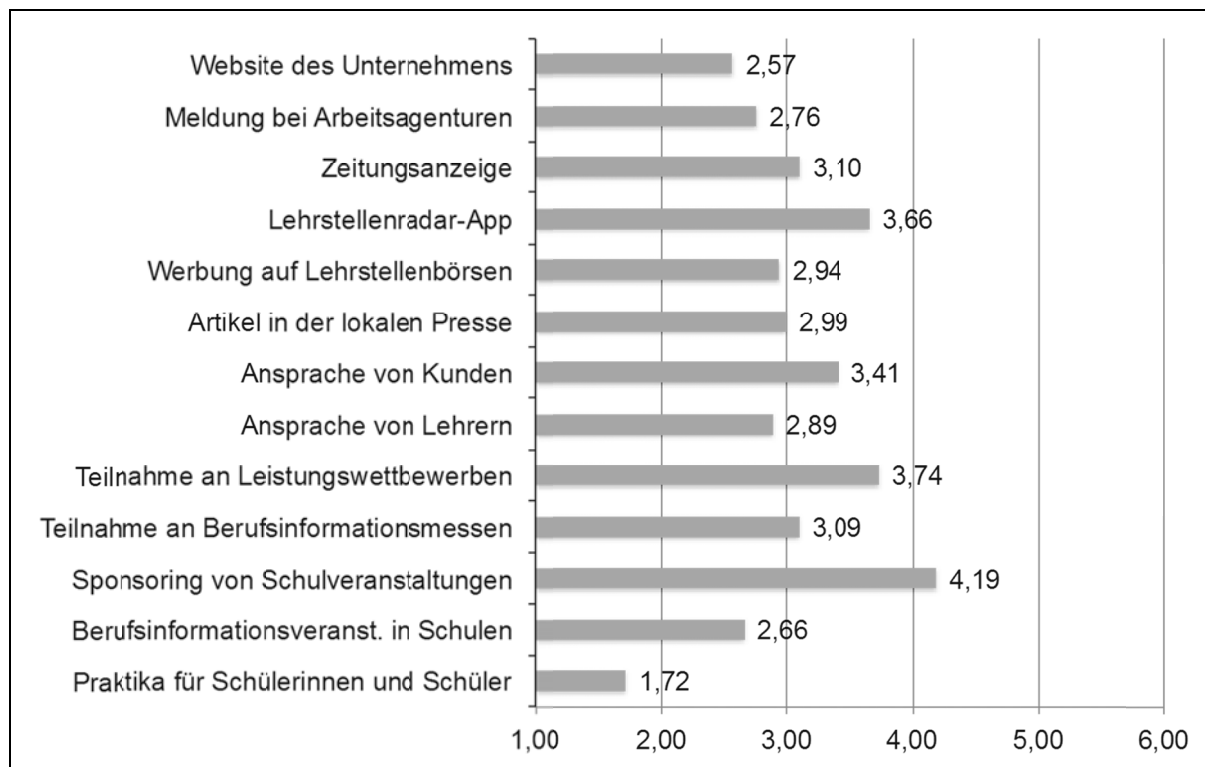
³⁰ Bis zu einer Unternehmensgröße von 50 Mitarbeitern nimmt nur ca. ein Viertel der Betriebe an Berufsinformationsmessen teil.

³¹ Hierzu zählen unter anderem das Schalten von Werbung auf Plattformen, Artikel in der lokalen Presse, Zeitungsanzeigen oder die Unternehmenswebsite.

³² Beispielhaft wurde im Fragebogen unter anderem die Lehrstellenradar-App abgefragt, die das Finden von Lehrstellen mithilfe des Smartphones ermöglicht (Vgl. Handwerkskammer Niederbayern Oberpfalz (2012)).

³³ Die Maßnahmen konnten unabhängig ihres Einsatzes im eigenen Unternehmen bewertet werden.

Abb. 6: Bewertung der Maßnahmen zur Ansprache künftiger Auszubildender nach Schulnoten (1 = sehr erfolgreich; 6 = gar nicht erfolgreich)



Des Weiteren wurden die Betriebe um Auskunft gebeten, welche Instrumente der Personalauswahl sie verwenden, um geeignete Auszubildende für ihr Unternehmen zu rekrutieren. Betriebsgrößenunabhängig wurden dabei von allen Befragten schriftliche Bewerbungsunterlagen sowie Bewerbungsgespräche und Praktika als am meisten eingesetzte Instrumente genannt. Vor allem um der vergleichsweise hohen Ausbildungsabbruchsquote im Handwerk³⁴ vorzubeugen, ist es zu eruieren, ob auch andere Formen der Personalauswahl derzeit eingesetzt werden, bzw. künftig eingesetzt werden können. Dabei können Tests eingesetzt werden, die beispielsweise Auskunft über das (Allgemein-)Wissen oder die Geschicklichkeit der Jugendlichen geben und damit eine passgenauere Einstellung ermöglichen.

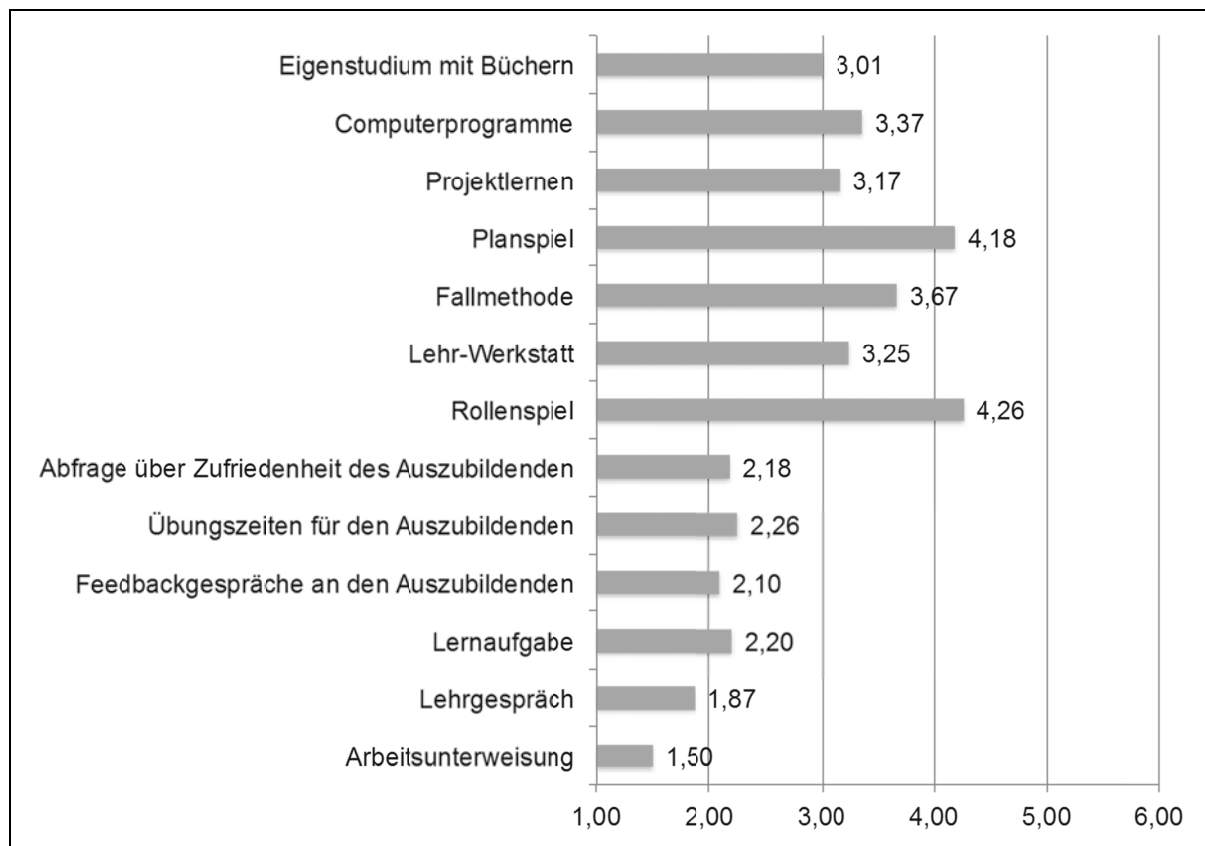
Um herauszufinden, inwiefern die Befragten Maßnahmen ergreifen, um eine hohe Qualität der Ausbildung zu erreichen und um damit einen Verbleib der Auszubildenden im Unternehmen sicherzustellen, wurden sie um eine Einschätzung darüber gebeten, welche Methoden sie in der Ausbildung einsetzen und welche sie als sinnvoll erachten. Rund 90% aller Befragten setzen die Arbeitsunterweisung in ihrem Unternehmen ein und bewerten diese auch als effizienteste Maßnahme. Rund 80% aller Betriebe führen darüber hinaus Lehrgespräche durch, 69% der

³⁴ Vgl. Kapitel 2.1

Befragten ermitteln zudem die Zufriedenheit von Auszubildenden. Gut 60% aller Betriebe ermöglichen ihren Auszubildenden darüber hinaus Übungszeiten. Vergleichsweise innovative Maßnahmen, wie beispielsweise das Projektlernen, Rollen- oder Planspiele werden dagegen nur vereinzelt in den Betrieben eingesetzt. Abbildung 7 stellt die Bewertung der Ausbildungsmethoden graphisch dar.

Im Zusammenhang mit einer attraktiven Gestaltung der Ausbildung als wichtigem Faktor für ein „Bleiben“ im Betrieb, wurde überdies untersucht, wie viele Betriebe wie viele verschiedene Ausbildungsinstrumente einsetzen: Gut 50% der Betriebe setzen zwischen vier und sieben Instrumenten ein. Dies spiegelt zumindest eine vergleichsweise große Bandbreite an verschiedenen Instrumenten wider. Ob der Einsatz systematisch und strategisch auf das „Bleiben“ im Unternehmen ausgerichtet ist lässt sich dabei nicht erkennen.

Abb. 7: Bewertung der Ausbildungsmethoden nach Schulnoten (1 = sehr erfolgreich; 6 = gar nicht erfolgreich)



Die Bedeutung des Images für einen Verbleib der Auszubildenden und Mitarbeiter im Unternehmen wurde bereits im Rahmen von Kapitel 2.2.1 herausgestellt. Aus diesem Grund wurden die Befragten ebenfalls um ihre Einschätzung darüber gebeten, wie sie selbst das Image des Berufs Metallbauer einschätzen. Hierbei sollten sie sich auf einem Spektrum zwischen zwei Positionen einordnen.³⁵

Grundsätzlich empfinden die Befragten ihre Tätigkeit als abwechslungsreich und eigenverantwortlich und sehen eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Weiterbildungsmöglichkeiten im Metallhandwerk werden zudem als vielfältig eingeschätzt. Die Bewertung des Ansehens des Berufs „Metallbauer“ fällt dagegen

³⁵ Dabei sollten sich die Befragten zu folgenden Themen positionieren: Abwechslungsreichtum und körperliche Beanspruchung der Tätigkeit des Metallbauers, seine Arbeitsweise, Weiterbildungsmöglichkeiten, Perspektiven hinsichtlich einer möglichen Selbstständigkeit sowie sein Ansehen und seinen Verdienst (vgl. Abb. 8).

weniger positiv aus³⁶, ebenso die Bezahlung und die Möglichkeit zur Selbständigkeit³⁷ (vgl. Abbildung 8).

Vor dem Hintergrund, dass das Image eines Berufs Einfluss auf seine Attraktivität bei potenziellen Auszubildenden und Mitarbeitern hat, kann dieser vergleichsweise niedrige Wert einem „Hinkommen wollen“ in den Beruf bzw. das Unternehmen entgegenstehen. Um der eingangs beschriebenen Problematik von sinkenden Bewerberzahlen entgegenzuwirken, könnte hier ein Ansatzpunkt bestehen, Maßnahmen zu entwickeln, um diesem Trend langfristig entgegenzuwirken.³⁸

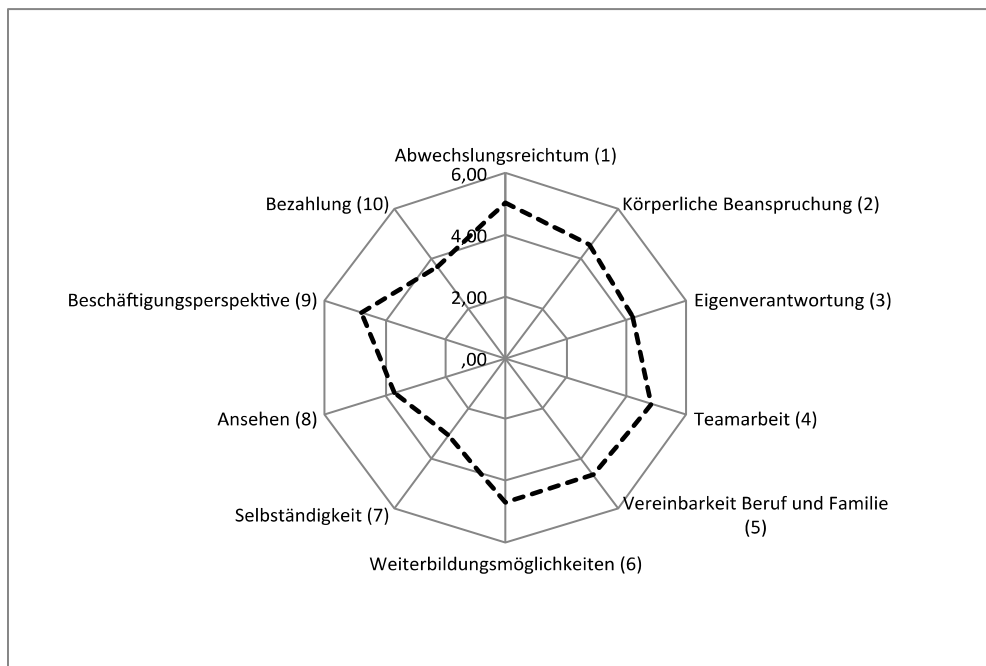
Da in der Befragung die Einschätzung zum Image des Berufs Metallbauer mehrheitlich von Betriebsinhabern gegeben wurde, lässt sich gleichzeitig jedoch auch konstatieren, dass das eher positive Bild, welches die Befragten von ihrem Beruf zeichnen, positiven Einfluss auf das „Bleiben“ der Mitarbeiter im Unternehmen haben dürfte. Hieraus Maßnahmen zur Unterstützung des „Bleiben wollen“ abzuleiten kann grundsätzlich als Teil der Personalentwicklung im Rahmen der Aus- und Weiterbildung verstanden werden. Abbildung 8 stellt die Selbsteinschätzung des Images im Metallbau in der Gesamtschau dar. Dabei wird im äußeren Kreis die Zustimmung zu den einzelnen Kriterien genannt. Je ablehnender sich die Befragten zu einem Kriterium äußerten, desto weiter wird dieses in der Mitte des Kreises aufgeführt. Die Legende stellt zudem die beiden Gegenpositionen jeweils gegenüber.

³⁶ Der Mittelwert beträgt hier 3,69, wobei 6 „hoch angesehen“ und 0 „nicht angesehen“ entspricht.

³⁷ Bei diesen Kriterien entsprechen die Mittelwerte 3,67 (Bezahlung) und 3,08 (Möglichkeit zur Selbständigkeit).

³⁸ Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele andere Punkte als durchaus positiv empfunden werden und diese potenziellen Bewerbern daher kommuniziert werden sollten.

Abb. 8: Einschätzungen zum Image des Berufs "Metallbauer"



(1)	Die Tätigkeit ist abwechslungsreich ... besteht aus gleichen Abläufen *
(2)	Die Tätigkeit ist körperlich anstrengend ... ist körperlich leicht*
(3)	Der Metallbauer arbeitet eigenverantwortlich ... arbeitet weisungsgebunden*
(4)	Der Metallbauer arbeitet im Team ... arbeitet allein*
(5)	Der Metallbauer kann Familie und Beruf leicht vereinbaren ... schwer vereinbaren*
(6)	Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten bestehen in großer Anzahl ... bestehen kaum*
(7)	Selbstständigmachen im Metallhandwerk ist leicht ... ist schwer*
(8)	Der Beruf Metallbauer ist hoch angesehen ... ist nicht angesehen*
(9)	Die Beschäftigungsperspektive ist langfristig sicher ... ist langfristig unsicher*
(10)	Die Bezahlung ist hoch ... ist niedrig*
* Dabei wird am äußeren Rand immer die Zustimmung zur Eigenschaft genannt, in der Mitte des Kreises findet sich grundsätzlich eher die Ablehnung zu der Eigenschaft.	

3.3 Ergebnisse auf der Post-Gesellenebene

Im Rahmen der Maßnahmen auf der Post-Gesellenebene wurden vornehmlich Maßnahmen der Personalentwicklung und deren Motive sowie Maßnahmen der Gesundheitsförderung betrachtet. Dabei wurde vor allem auch die Frage eruiert, ob diese Maßnahmen die einzelnen Mitarbeiter systematisch entlang der Phasen des Lebenszyklus begleiten. Hinsichtlich gesundheitsfördernder Maßnahmen wurde insbesondere erfragt, inwieweit ein Bewusstsein und ein systematischer Umgang mit diesen Maßnahmen in den Betrieben des Metallbaus vorherrschen.³⁹ Abbildung 9 stellt die Fragestellungen in diesem Zusammenhang dar:

Abb. 9: Fragen auf der Post-Gesellenebene

- ✓ Welche Instrumente der Personalentwicklung werden eingesetzt?
- ✓ Inwieweit wird die Entwicklung der Mitarbeiter im Lebenszyklus systematisch geplant und begleitet?
- ✓ Welche Fortbildungen sind den Befragten bekannt?
- ✓ Was sind die Motive zur Durchführung der Fortbildungen?

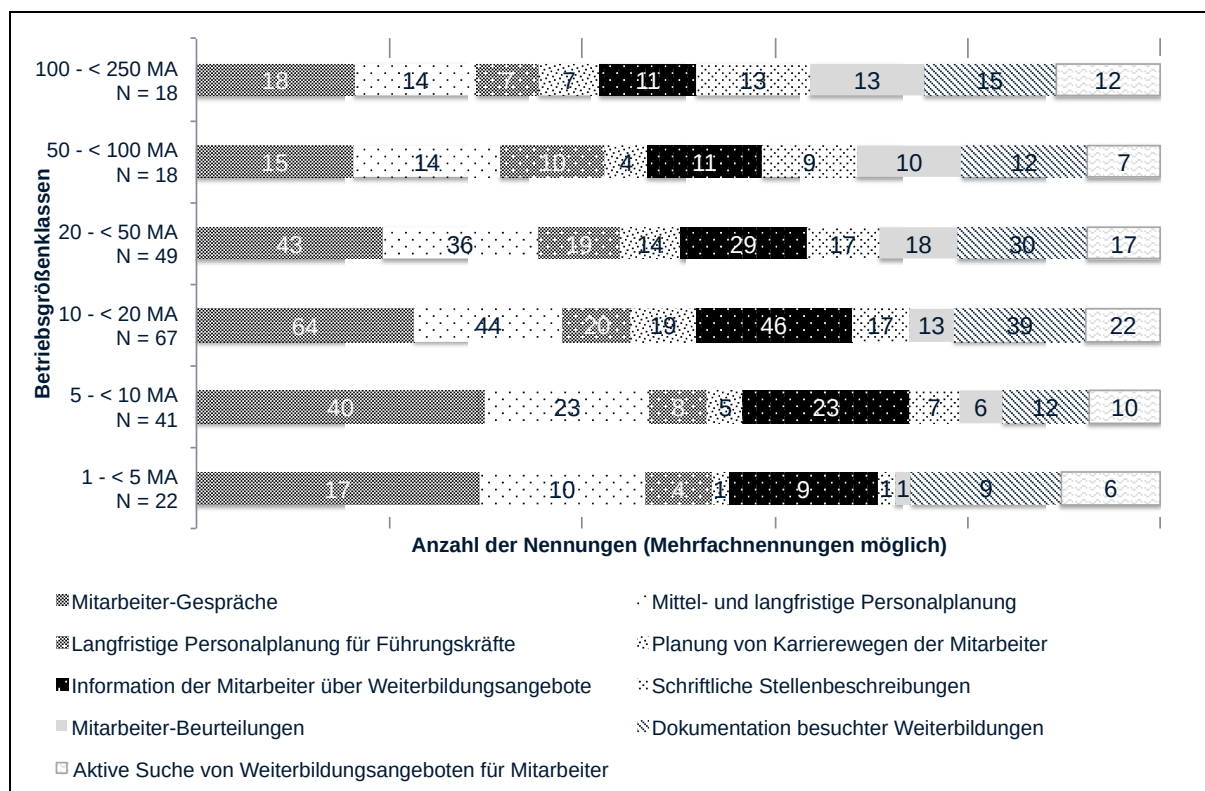
Hinsichtlich der Personalentwicklungsmaßnahmen kann grundsätzlich festgestellt werden, dass die Vielfalt der eingesetzten Maßnahmen mit der Größe des Unternehmens zunimmt (vgl. Abbildung 10). In kleinen Unternehmen sind vor allem Mitarbeitergespräche sowie eine mittel- und langfristige Personalplanung von Relevanz. Auch Informationen über Weiterbildungsangebote werden an die Mitarbeiter in vergleichsweise vielen Unternehmen weitergegeben sowie der Besuch der Maßnahmen dokumentiert. Dies erscheint insbesondere deswegen erstaunlich, da viele Unternehmen überdies angeben, dass ihnen viele Weiterbildungsangebote nicht bekannt sind.⁴⁰

³⁹ Auch wenn diese Maßnahmen im Rahmen dieses Beitrags auf der Post-Gesellenebene dargestellt werden, haben sie ebenso Einfluss auf die Prä-Gesellenebene. Damit sind sie insbesondere im Rahmen des „Bleiben wollen“ ein wichtiger Faktor für einen Verbleib im Unternehmen auch nach der Ausbildung.

⁴⁰ Hierfür wurde vom BVM eine Liste mit Weiterbildungen für Betriebe des Metallhandwerks zur Verfügung gestellt. Dabei fiel auf, dass nur knapp die Hälfte der Fortbildungen mehr als der Hälfte der Befragten bekannt sind. Mehr als die Hälfte der konkreten Maßnahmen waren den Befragten nicht bekannt. Bei der Betrachtung der Motive für ein Empfehlen konkreter Maßnahmen an die Mitarbeiter, lassen sich exemplarisch für die Meisterfortbildung und den Schweißfachmann zwei Positionen herausstellen: Während für die Meisterprüfung vorrangig das Motiv genannt wurde, dem Mitarbeiter Karriereperspektiven bieten zu wollen und seinem Wunsch nach Weiterbildung nachzukommen, wird die Ausbildung zum Schweißfachmann von den

Die Planung von Karrierewegen ihrer Mitarbeiter nehmen dagegen nur sehr wenige Unternehmen vor: Selbst in Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 100 und 250 Mitarbeitern wird diese in weniger als der Hälfte der befragten Unternehmen als Maßnahme der Personalentwicklung eingesetzt. Ähnlich verhält es sich mit einer langfristigen Personalplanung für Führungskräfte: Diese wird zwar grundsätzlich von mehr Unternehmen durchgeführt als die Planung der Karrierewege, jedoch findet auch sie in allen Betriebsgrößen mehrheitlich keinen Einsatz. Abbildung 10 stellt den Einsatz der Personalentwicklungsmaßnahmen für alle Betriebsgrößenklassen heraus.

Abb. 10: Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen nach Betriebsgrößenklassen (MA = Mitarbeiter)



meisten Betrieben an ihre Mitarbeiter empfohlen, um die Qualifikation der Mitarbeiter an die sich verändernden Anforderungen anzupassen.

3.4 Ergebnisse im Bereich der Gesundheitsförderung

Im Rahmen der Maßnahmen zur Gesundheitsförderung wurden drei Aspekte untersucht, die sich in unterschiedlicher Intensität auf das „Hinkommen“ und das „Bleiben“ der Beschäftigten in den Unternehmen auswirken. Dabei handelt es sich um die Gestaltung des Arbeitsplatzes, den aktiven Gesundheitsschutz sowie organisatorische Maßnahmen.⁴¹ Abbildung 11 stellt die zentralen Fragen in diesem Zusammenhang heraus:

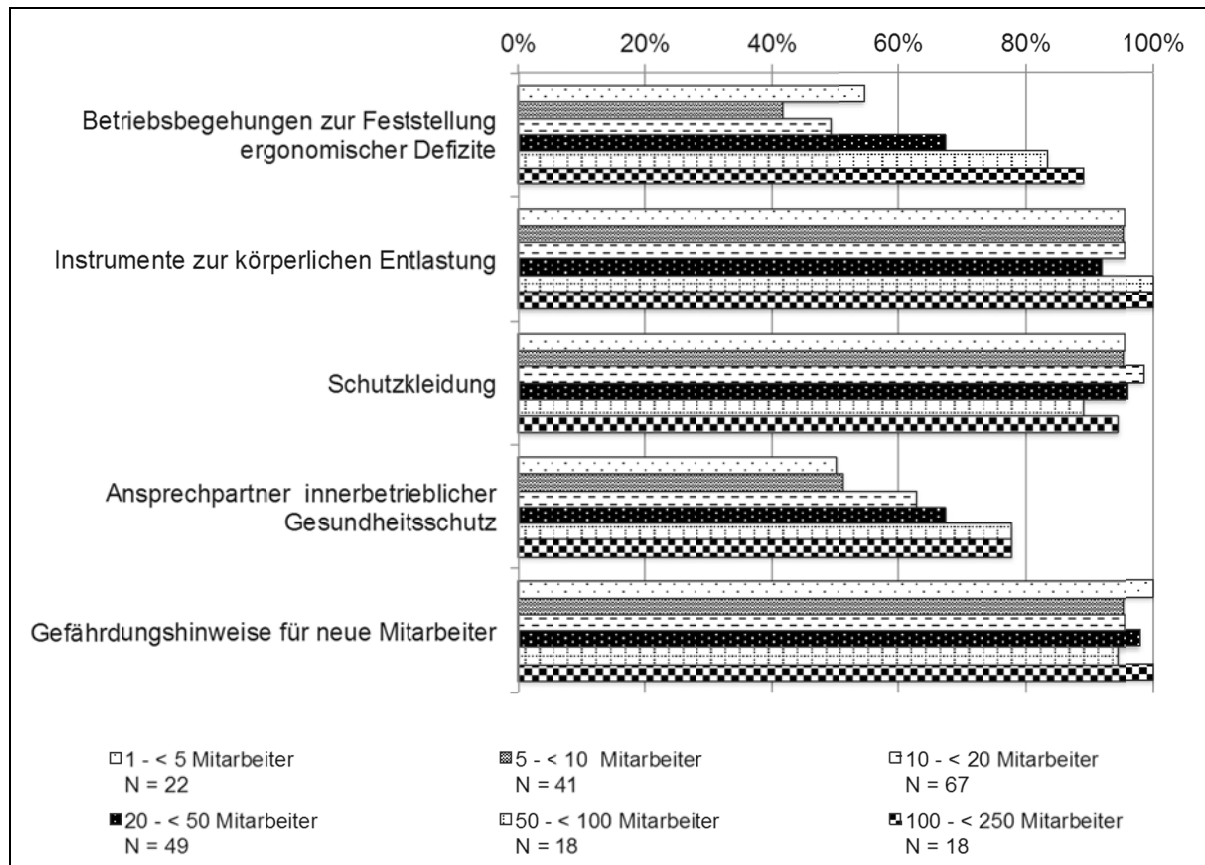
Abb. 11: Fragen im Bereich der Gesundheitsförderung

- ✓ Inwieweit besteht ein Bewusstsein für Gesundheitsförderung?
- ✓ Inwiefern werden gesundheitsfördernde Maßnahmen in der Gestaltung des Arbeitsplatzes berücksichtigt?
- ✓ Werden Maßnahmen des aktiven Gesundheitsschutzes eingesetzt?
- ✓ Werden organisatorische Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eingesetzt?

Grundsätzlich widersprechen über alle Unternehmensgrößen hinweg mehr als 70% der Befragten der Aussage, dass für Gesundheitsförderung im Alltagsgeschäft wenig Zeit bleibt. Hinsichtlich konkreter Maßnahmen setzen die Betriebe jedoch vornehmlich auf Maßnahmen, die die Organisation des Arbeitsplatzes betreffen: Instrumente der körperlichen Entlastung, Schutzkleidung und Gefährdungshinweise für neue Mitarbeiter gibt es in fast allen Unternehmen. Ein unternehmensinterner Ansprechpartner für Fragen des Gesundheitsschutzes ist dagegen eher in größeren Unternehmen vorhanden, in Betrieben bis zu zehn Mitarbeitern gibt es einen solchen Ansprechpartner hingegen nur in weniger als 50% der untersuchten Fälle.

⁴¹ Zwar werden diese Maßnahmen im Rahmen dieses Beitrags auf der Post-Gesellenebene eingeordnet, grundsätzlich haben sie jedoch auch Einfluss auf die Prä-Gesellenebene, besonders hinsichtlich der Arbeit in altersgemischten Teams und der Beachtung von Schutzmaßnahmen für jüngere Mitarbeiter.

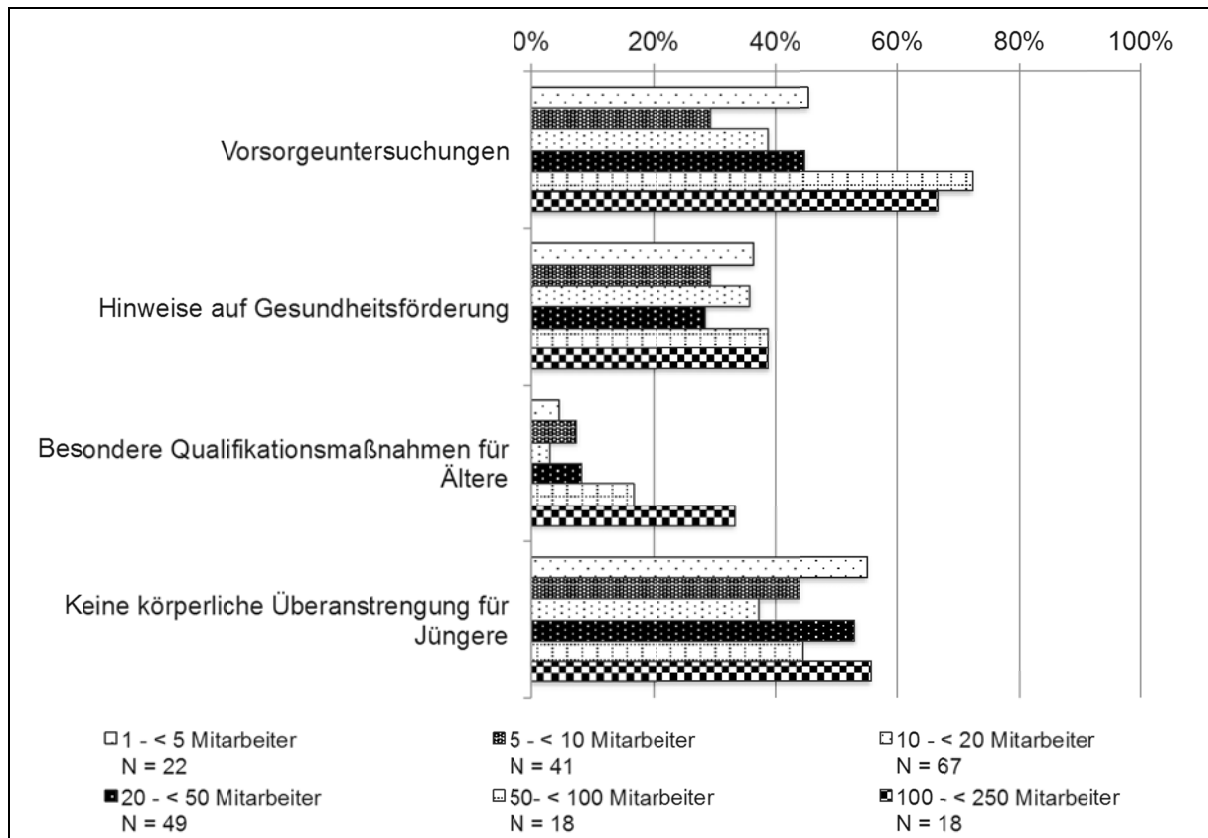
Abb. 12: Maßnahmen zur Gestaltung des Arbeitsplatzes



Werden die Maßnahmen des aktiven Gesundheitsschutzes, also proaktive Maßnahmen, die langfristig die Gesundheit der Beschäftigten sicherstellen, betrachtet, so fällt auf, dass diese in den befragten Unternehmen bislang auf wenig konkrete Art und Weise umgesetzt werden. Vorsorgeuntersuchungen werden in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern zwar von mehr als der Hälfte der Befragten angeregt, in den kleineren Unternehmen wird dies jedoch nur von weniger als der Hälfte der befragten Betriebe getan.

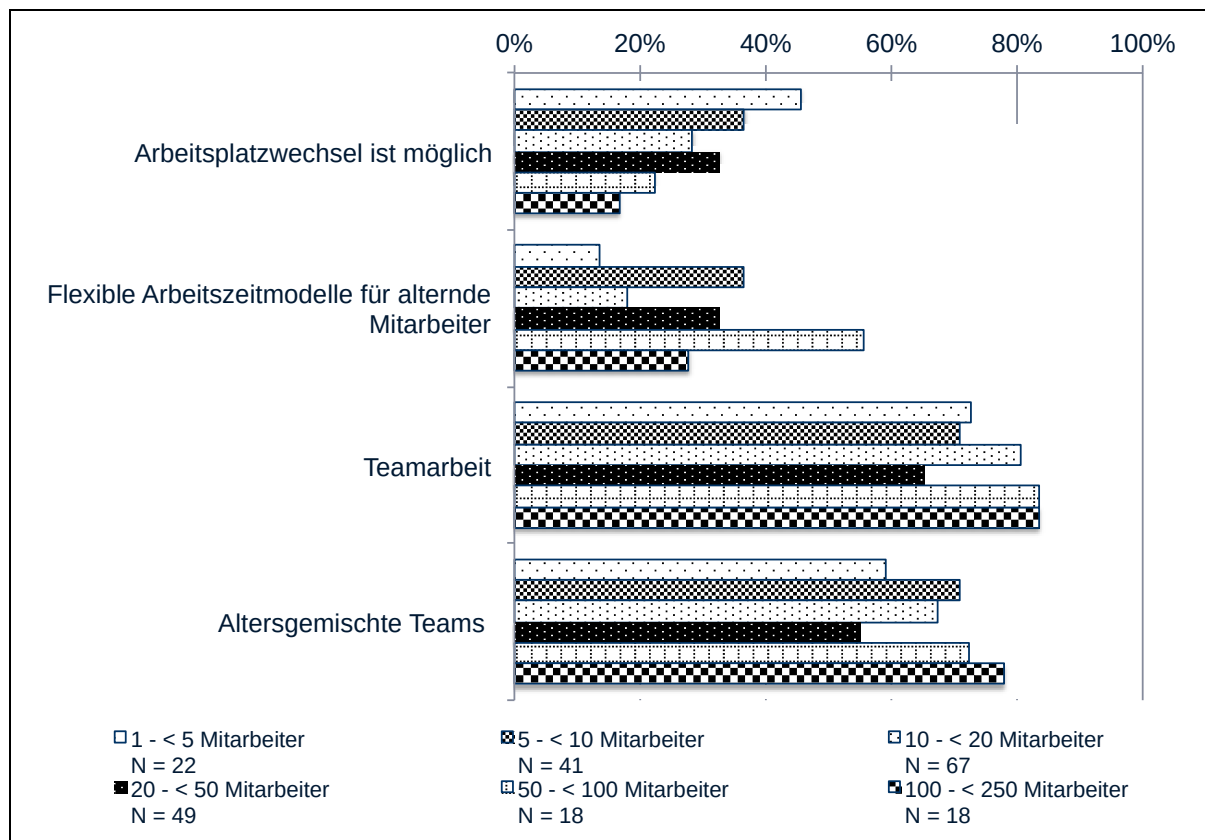
Besondere Qualifikationsmaßnahmen für Ältere werden von den befragten Unternehmen bis 100 Mitarbeitern ebenfalls nur sehr selten angeregt. In Unternehmen zwischen 100 und 250 Mitarbeitern geben dagegen rund 30% der Befragten an, dass sich die besonderen Bedürfnisse einer alternden Belegschaft in Qualifikationsmaßnahmen für entsprechende Mitarbeiter äußern.

Abb. 13: Maßnahmen des proaktiven Gesundheitsschutzes



Organisatorische Maßnahmen, die von Seiten der Betriebsorganisation zur Gesundheitsförderung, gerade älterer Mitarbeiter, beitragen würden, werden in der Befragtengruppe etwas häufiger umgesetzt: So setzen viele Betriebe Teamarbeit und altersgemischte Teams ein – was insgesamt zu einer Entlastung des einzelnen Mitarbeiter führen kann –. Flexible Arbeitszeitmodelle werden in der Gruppe von 50 bis unter 100 Mitarbeitern vergleichsweise häufig eingesetzt, was sich jedoch in den anderen Unternehmensgrößengruppen nicht in dieser Form zeigt.

Abb. 14: Organisatorische Maßnahmen zur Gesundheitsförderung



3.5 Zusammenfassung: Maßnahmen der Fachkräftesicherung in der Befragtengruppe

Nachdem die Ergebnisse der Befragung von Betrieben des Metallbaus gesondert für die Prä- und die Post-Gesellenebene dargestellt wurden, sollen im Folgenden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung und deren Einfluss auf die Sicherung von Fachkräften dargestellt werden.

Besonderen Stellenwert hinsichtlich der Maßnahmen, welche die Betriebe zur Gewinnung neuer Fachkräfte auf der Prä-Gesellenebene durchführen, hat das Betriebspraktikum. Dieses scheint noch immer die dominierende Maßnahme zu sein, um ein „Hinkommen“ neuer Beschäftigter in den Betrieb zu ermöglichen. Gleichzeitig wird das Praktikum von den Befragten als beste Maßnahme zur Ansprache potenzieller Auszubildender bewertet.

Innovative Maßnahmen, wie beispielsweise Angebote des Web 2.0, werden dagegen vergleichsweise schlecht bewertet, selbst wenn die Befragten angeben, die Maßnahmen nicht zu kennen. Dies lässt insgesamt auf eine eher skeptische Haltung der Betriebe hinsichtlich des Einsatzes ihnen unbekannter bzw. neuer Maßnahmen schließen.

Dagegen ist das Image, das die Betriebe selbst vom Beruf „Metallbauer“ haben, insgesamt positiv.⁴² Dass daraus jedoch konkrete Maßnahmen zur Fachkräftesicherung abgeleitet werden lässt sich nicht erkennen. Ähnlich gestaltet sich das Angebot besonderer Qualifikationsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter: Auch hier scheinen die Befragten wenig Handlungsbedarf zu sehen. Nur wenige Befragte gaben explizit an, Maßnahmen zur Qualifizierung älterer Mitarbeiter anzubieten.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass den Betrieben der Fachkräftemangel nicht in der Form bewusst zu sein scheint, dass sie verstärkt Maßnahmen ergreifen, die neuen Mitarbeitern ein „Hinkommen“ in den Betrieb ermöglichen oder bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeitern ein „Bleiben“ erleichtern.

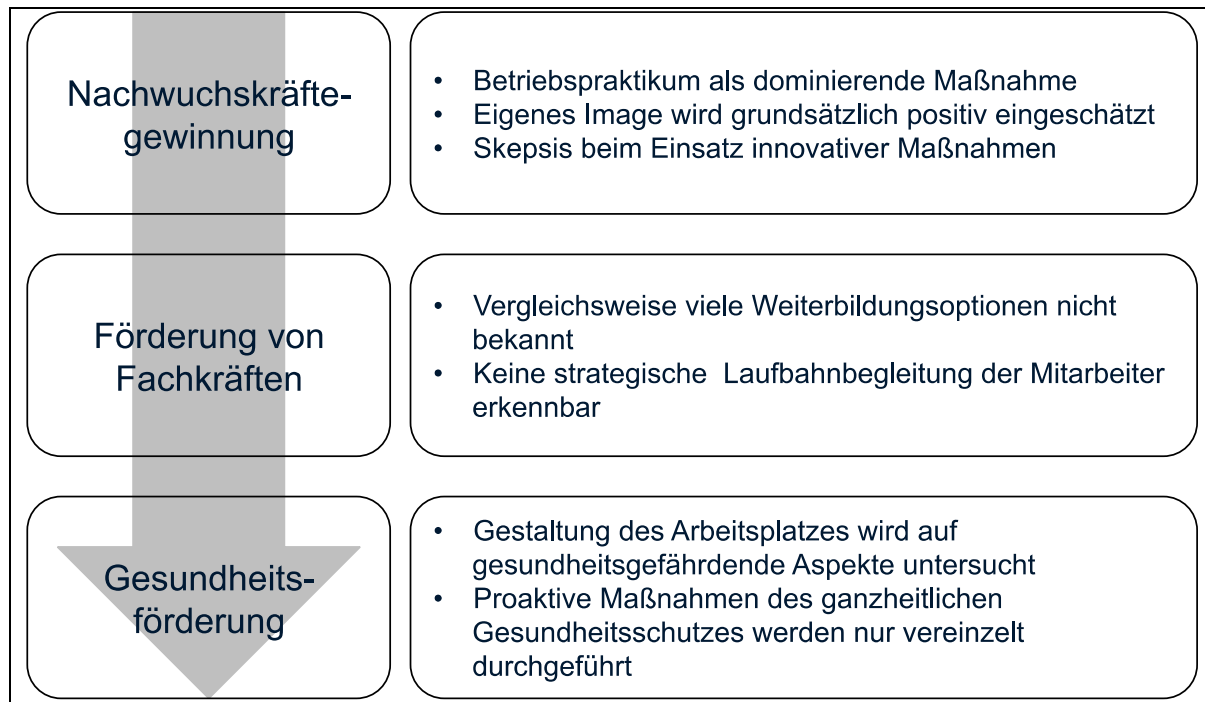
Bei genauerer Betrachtung der Maßnahmen, die in den Betrieben heute schon eingesetzt werden, fällt auf, dass diese einen „bunten Strauß“ von (altbewährten) Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung abdecken. Es ist jedoch aus den empirischen Daten nicht ersichtlich, dass diese Maßnahmen zusammenhängend eingesetzt werden und damit eine systematische Herangehensweise an die Problematik des sich abzeichnenden Fachkräftemangels erkennen lassen.

Diese Schlussfolgerung lässt sich in der Befragung von Betrieben des Metallbaus unter anderem daran zeigen, dass eine strategische Begleitung der Laufbahn der Mitarbeiter im Rahmen der Personalentwicklung nicht erkennbar ist. Ebenso erscheinen die vorhandenen Weiterbildungsoptionen vielen der befragten Betriebe nicht bekannt zu sein. Proaktive und organisatorische Maßnahmen des ganzheitlichen Gesundheitsschutzes werden ebenso nur vereinzelt durchgeführt.

All diese Punkte leiten zu der zweiten Schlussfolgerung, dass es fraglich ist, ob die Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung sowie der Gesundheitsförderung systematisch von den Betrieben zur Sicherung ihrer Fachkräfte eingesetzt werden. Abbildung 15 stellt die Ergebnisse in den einzelnen Befragungsabschnitten nochmals graphisch dar.

⁴² Wie in Kapitel 3.2 herausgestellt, bewerten die befragten Betriebe die Kriterien „Ansehen“, „Verdienst“ und „Selbstständigkeit“ im Verhältnis zu den anderen Kriterien weniger gut. Dennoch lässt sich auch hier eine Bewertung oberhalb des Durchschnittswerts von 3,0 feststellen.

Abb. 15: Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse



Werden die empirischen Ergebnisse aus den einzelnen Bereichen des Fragebogens nun in das im Rahmen dieses Beitrags vorgestellte Systematisierungsraster zur Fachkräftesicherung eingeordnet, so wird die bereits erläuterte mangelnde Systematisierung der Einzelmaßnahmen im Sinne einer strategischen Herangehensweise der Betriebe zur Sicherung der Fachkräfte deutlich. Exemplarisch veranschaulicht Abbildung 16 die Einordnung einiger Maßnahmen in das Raster. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wird sich bei der Einordnung auf die am meisten bzw. die am wenigsten eingesetzten Maßnahmen im Rahmen der Befragung von Betrieben des Metallbaus beschränkt.

Abb. 16: Einordnung ausgewählter Maßnahmen in das Raster zur Fachkräftesicherung

	Hinkommen können	Hinkommen wollen	Bleiben können	Bleiben wollen
Prä-Gesellenebene	Betriebspraktika Website Arbeitsagentur Berufsmessen Lehrstellen-App Schul sponsoring	Betriebspraktika Website Arbeitsagentur Berufsmessen Lehrstellen-App Schul sponsoring Wettbewerbe	Mitarbeiter-Gespräche Personalplanung Arbeitsplatzgestaltung	Information über Weiterbildung Mitarbeiter-Gespräche Wettbewerbe Planung von Karrierewegen
Post-Gesellenebene	Website Arbeitsagentur	Website Arbeitsagentur Information über Weiterbildungsmöglichkeiten Planung von Karrierewegen Stellenbeschreibungen	Mitarbeiter-Gespräche Arbeitsplatzgestaltung Qualifikationsmaßnahmen für Ältere Flexible Arbeitszeitmodelle	Mitarbeiter-Gespräche Qualifikationsmaßnahmen für Ältere Flexible Arbeitszeitmodelle Planung von Karrierewegen

Dabei werden die schwarz gedruckten Maßnahmen häufig von den Betrieben eingesetzt, während die grau gedruckten Maßnahmen nur von einzelnen Betrieben eingesetzt werden.

Dabei wird in der Einordnung der Maßnahmen auf der Prä-Gesellenebene zunächst deutlich, dass sich die Aktionsfelder zwar mit einigen Maßnahmen füllen lassen, dass jedoch gleichzeitig, wie bereits erläutert, die Maßnahmen vergleichsweise wenig innovativen Charakter aufweisen sowie teilweise von solch hoher Allgemeingültigkeit sind, dass sie für den gezielten Einsatz zur Werbung potenzieller Auszubildender nur peripher eingesetzt werden können. Hierzu gehören beispielsweise die Website des Unternehmens sowie die Meldung freier Lehrstellen bei der Arbeitsagentur.

Die Aktionsfelder „Bleiben können“ und „Bleiben wollen“ werden dagegen inhaltlich von einer größeren Anzahl der Betriebe mit Maßnahmen gefüllt. Hierzu zählen Maßnahmen im Zusammenhang mit dem Angebot, der Kommunikation und Information zu Weiterbildungsangeboten. Auch eine gesundheitsfördernde Gestaltung des Arbeitsplatzes, bspw. durch Bereitstellung arbeitserleichternder Instrumente, fördert bzw. ermöglicht den Verbleib von Auszubildenden sowohl während als auch nach der Ausbildung. Gleichzeitig weisen die befragten Betriebe häufig keine systematische Planung der Karrierewege der Auszubildenden auf. In der Logik

des Rasters würde dies jedoch zu einem Verbleib der Auszubildenden im Unternehmen beitragen.

Auf der Post-Gesellenebene finden sich im Aktionsfeld „Hinkommen“ erneut Maßnahmen wie die Unternehmenswebsite oder die Meldung freier Stellen bei der Arbeitsagentur. Gleichzeitig finden sich im Aktionsfeld „Bleiben“ deutlich weniger Maßnahmen: Zwar lassen sich die Mitarbeitergespräche diesem Feld zuordnen. Diese können einen Rahmen bieten, innerhalb dessen sich die Bedürfnisse der im Unternehmen Tätigen eruieren lassen. Dass sich hieraus jedoch konkreter Handlungsbedarf ergibt, wird aus der Einordnung der Maßnahmen in das Raster, mit Ausnahme gesundheitsfördernder Maßnahmen, nicht deutlich.

Im Folgenden soll exemplarisch dargestellt werden, wie eine solche Systematisierung und aktionsfeldüberschreitende Annäherung an die Herausforderungen der Fachkräftesicherung gelingen kann. Hierzu stellt Abbildung 17 nochmals das Raster zur Einordnung der Maßnahmen dar und verdeutlicht, welchen Zusammenhang die bislang einzeln erläuterten Maßnahmen aufweisen können.

Dabei werden erneut die Qualifikationsmaßnahmen für Ältere in den Fokus genommen: Eine Form der Qualifikation von Älteren kann bspw. die Ausbildung von Jugendlichen bzw. Auszubildenden sein. Besuchen sie pädagogische Qualifikationsmaßnahmen und legen gegebenenfalls die Ausbildereignungsprüfung ab, können sie z.B. zu Zwecken des Ausbildungsmarketings in Schulen gehen oder auf Berufsinformationsmessen als Ansprechpartner für die Jugendlichen dienen. Vor allem aber ermöglicht ihnen das Ablegen einer solchen Prüfung die Betreuung der Praktikanten, Auszubildenden und gegebenenfalls auch anderer neuer Mitarbeiter im Unternehmen. Durch eine Veränderung des Betätigungsfelds kann somit im Falle der älteren Mitarbeiter der nötigen Anpassung an sich verändernde körperliche Möglichkeiten Rechnung getragen und ihnen somit ein Verbleib im Unternehmen ermöglicht werden.

Abb. 17: Exemplarische Darstellung von aktionsfeldübergreifenden Maßnahmen

	Hinkommen können	Hinkommen wollen	Bleiben können	Bleiben wollen
Prä-Gesellenebene	Betriebspraktika Website Arbeitsagentur Berufsmessen Lehrstellen-App Schul sponsoring	Betriebspraktika Website Arbeitsagentur Berufsmessen Lehrstellen-App Schul sponsoring Wettbewerbe	Personalplanung Arbeitsplatz-Gestaltung	Weiterentwicklung Mitarbeiter-Gespräche Planung von Karrierewegen
Post-Gesellenebene	Website Arbeitsagentur	Website Arbeitsagentur Information Weiterbildung Planung von Karrierewegen Stellenbeschreibung	Mitarbeiter-Gespräche Arbeitsplatz-Gestaltung Qualifikationsmaßnahmen für Ältere Flexible Arbeitszeitmodelle	Mitarbeiter-Gespräche Qualifikationsmaßnahmen für Ältere Flexible Arbeitszeitmodelle Planung von Karrierewegen

4. Ausblick

Mithilfe eines Systematisierungsrasters wurden im Rahmen dieses Beitrags Ebenen und Aktionsfelder der Fachkräftesicherung im Handwerk aufgezeigt und inhaltlich mit Maßnahmen von der Ansprache potenzieller Auszubildender bis hin zur Nachqualifizierung älterer Arbeitnehmer gefüllt. Dabei ermöglicht das entwickelte Raster eine Strukturierung verschiedener Maßnahmen und zeigt deren inhaltliche Beziehungen zueinander auf.

Die empirischen Ergebnisse der Befragung von Betrieben des Metallbaus haben dabei gezeigt, dass sich diese Maßnahmen jedoch nicht systematisch am Verlauf des Berufslebenszyklus eines Individuums im Handwerk anpassen. Vielmehr bietet sich dem Betrachter ein eklektisches Gefüge einzelner Maßnahmen.

Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer systematischen Herangehensweise an die Herausforderungen im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung, kann die entwickelte Systematisierung als Baustein für ein (über-)betriebliches Instrument einer strategischen Personalentwicklung in Betrieben des Handwerks verstanden werden. Dabei bietet sie Verbänden und Kammern ebenso wie Betrieben die Möglichkeit, bereits eingesetzte Maßnahmen vor dem Hintergrund einer strategischen Personalentwicklung zu reflektieren sowie Lücken für den Einsatz neuer Maßnahmen aufzudecken.

5. Literatur

- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2011): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2012): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- Demling, A. (2012): Zuwanderung Südeuropas Leid, Deutschlands Freud. In: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/zuwanderung-von-ingenieuren-aus-suedeuropa-nuetzt-deutschland-a-867528.html> (letzter Zugriff: 14.01.2013).
- Dietl, S. und Speck, P. (2003): Strategisches Ausbildungsmanagement - Berufsausbildung als Wertschöpfungsprozess. Heidelberg.
- Eickhoff, M. T. und Henn, B. (Oktober 2009): Köln-Bonner Handwerk setzt auf Ausbildungsmarketing. Wirtschaft und Berufserziehung, S. 23-27.
- Handwerkskammer Niederbayern Oberpfalz (2012): Wege in die Ausbildung: Lehrstellenbörse / Praktikumsbörse / Lehrstellenradar, in: <http://www.hwk-regensburg.de/76,2848,3026.html> (letzter Zugriff: 07.08.2012).
- Karl, D., Braedel, C. und Knauth, P. (2005): Neue Konzepte innovativer alternsgerechter Personalarbeit. Älter werden im Betrieb. Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn, S. 69-74.
- König, S. (2006): Rekrutierung von Auszubildenden, Weiterbildung und Aufstiegsmöglichkeiten im Handwerk. Eine Studie zur Attraktivität handwerklicher Arbeitsplätze. Hamburg.
- Krewerth, A., Leppelmeier, I. und Ulrich, J. G. (2004): Der Einfluss von Berufswahlbezeichnungen auf die Berufswahl von Jugendlichen. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Heft 01/04, S. 43-47.
- Langhoff, T. (2009): Demografischer Wandel in Klein- und Kleinstbetrieben, insbesondere im Handwerk. In T. Langhoff, Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten, Dortmund, S. 307-317.
- Randhofer, T. (2007): Qualität der Personalbeschaffung. In R. Bröckermann, M. Müller-Vorbrüggen und E. Witten, Qualitätskonzepte im Personalmanagement. Grundlagen und Fallbeispiele, Stuttgart, S. 121-132.
- Randhofer, T. und Schmitz, W. (2007): Top-Performance der Personalbeschaffung. Auswahl von Auszubildenden bei der ALFRED TALKE GmbH & Co. KG. In R. Bröckermann, M. Müller-Vorbrüggen, und E. Witten, Qualitätskonzepte im Personalmanagement, Stuttgart, S. 87-102.
- Rehbold, R. R. und Wahnschaffe, K. (in Vorbereitung): Zielgruppengerechte Gestaltung von Web 2.0 Angeboten zur Ansprache von Jugendlichen in der beruflichen Orientierung. Köln.

- Rehbold, R. R., Köhn, A. und Rotthege, S. (2011): Analyse von Rahmenbedingungen für die Gestaltung von jungen Menschen von der Schule in die Berufswelt – exemplarische Untersuchung am Beispiel des KFZ – Handwerks. In Reihe: Arbeitshefte zur Berufs- und Wirtschaftspädagogischen Forschung - Heft A15 , Köln.
- Schier, D. (2011): Übergänge ins Beschäftigungssystem – Herausforderungen an der ersten und zweiten Schwelle. (E. Jung, M. Kenner und H.-G. Lambertz, Hrsg.) bwp@Spezial 5 - Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Fachtagung 15 , S. 1-14.
- Weber, T. (2005): Gesund älter werden im Betrieb. Älter werden im Betrieb. Gender Mainstreaming im Arbeits- und Gesundheitsschutz, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn, S. 9-18.
- Wolf, M. (2012): Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk. Ludwig-Fröhler-Institut, München.
- ZEIT online (2012): Bloß nicht allein lassen. In: <http://www.zeit.de/2012/47/azubis-mangel-ausland-jugendliche-fachkraefte/seite-1> (letzter Zugriff: 14.01.2013).
- Zentralverband des deutschen Handwerks. (April 2012). Richtlinien des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks für die Durchführung des Leistungswettbewerbs des Deutschen Handwerks (PLW - Profis leisten was). In: http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Bildung/Wettbewerbe/2012_Wettbewerbsrichtlinie_PLW.pdf (letzter Zugriff: 07.08.2012).

Daniela Franke*

**Die Rolle der überbetrieblichen beruflichen Bildungs- und
Technologiezentren des Handwerks bei der
Deckung des Fachkräftebedarfs**

* *Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI)*

Gliederung

1.	Berufliche Bildung im Zeichen des demografischen Wandels	167
2.	Entstehung und Organisation der Bildungs- und Technologiezentren (BTZ) des Handwerks	169
2.1	Historische Entwicklung der heutigen Berufsbildungsinfrastruktur	169
2.2	Kenndaten zu den Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks	173
2.3	Die öffentliche Förderung von BTZ	176
3.	Das Leistungsspektrum der BTZ zur Sicherung des Fachkräfteangebots im Handwerk	179
3.1	Die Bildungsangebote von BTZ	179
3.2	Berufsorientierung als zielgruppenspezifisches Lehrgangsangebot zur Fachkräftesicherung	187
3.3	Technologietransfer durch BTZ	189
3.4	Kompetenzzentren des Handwerks - KOMZET	191
3.5	Wandlung des Aufgabenfeldes von BTZ	194
4.	BTZ im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Zwängen und gesellschaftlichem Auftrag	196
5.	Literatur	200

1. Berufliche Bildung im Zeichen des demografischen Wandels

Bedeutung der beruflichen Bildung für die Fachkräftesicherung

Die berufliche Bildung ist die bewährte **Quelle für Fach- und Führungskräfte** in Deutschland. Ihre Stärken sind die Verankerung der Qualifizierung in der betrieblichen Praxis sowie das Schaffen nachhaltiger Arbeitsmarktfähigkeit.

Seit jeher ist die betriebliche Ausbildung im Rahmen des dualen Systems das normative Kernstück und bestimmende Modell der beruflichen Bildung in Deutschland. Sie ist vor allem maßgeblich für die Fachkräftesicherung im Handwerk. 2010 waren von allen Auszubildenden bundesweit 28,8 % im Handwerk beschäftigt.¹

Neue berufsfachliche Entwicklungen, Reformen des Arbeitsprozesses, neue Karriereschritte und berufliche Umorientierungen verlangen zudem die kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der erworbenen Kompetenzen. Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sind also neben der Ausbildung von grundsätzlicher Bedeutung für die Sicherstellung einer qualifizierten Fachkräftebasis im Handwerk.

Fachkräfteengpässe in KMU

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen werden zunehmend Stimmen laut, ob diese Fachkräftebasis auch in Zukunft gewährleistet werden kann. In einzelnen Branchen und Regionen sowie in Bezug auf spezifische Qualifikationen treten bereits heute **Fachkräfteengpässe** auf.

Erdmann und Seyda stellen dazu fest, dass hiervon vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU) betroffen sind und die Engpässe insbesondere im Bereich von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung auftreten. KMU werden von der Bewerberseite häufiger auch mit mangelnder Ausbildungsreife konfrontiert. Dem notwendigen individuellen Unterstützungsbedarf kann gerade in einem kleinbetrieblichen geprägten Geschäftsalltag, wie er im Handwerk typisch ist, nur schwer entsprochen werden.²

Vermittlung von Qualifikationen durch Bildungs- und Technologiezentren

Die **Bildungs- und Technologiezentren (BTZ) des Handwerks** stellen ein breit gefächertes Leistungsspektrum für viele Branchen und Zielgruppen zur Verfügung, die privatwirtschaftlich nicht angeboten würden. Sie setzen damit direkt bei den oben erwähnten Defiziten an. Anhand spezieller Fördermaßnahmen kann z.B. die

¹ Vgl. BIBB (2012a), S. 99.

² Vgl. Erdmann/Seyda (2012), S. 1.

Ausbildung um personenbezogene Angebote erweitert und flexibilisiert werden. Die jahrelangen pädagogischen und fachlichen Erfahrungen der Ausbilder werden genutzt, um so auch Jugendliche mit ungünstigen Voraussetzungen erfolgreich auszubilden.³

Struktur des vorliegenden Beitrages

Die Arbeit soll herausstellen, welchen Beitrag die Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks bei der Sicherung des handwerklichen Fachkräfteangebots leisten. Folgende Aspekte stehen dabei im Vordergrund:

- Historische Entwicklung und förderpolitische Rahmenbedingungen der heutigen handwerklichen Bildungsinfrastruktur
- Trägerschaft, Kapazitäten und regionale Verteilung der BTZ
- Das Leistungsspektrum der handwerklichen Bildungs- und Technologiezentren
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Bildungs- und Technologiezentren
- Wirkungen von Rahmenbedingungen (z.B. demografische Entwicklung, Arbeitsmarktpolitik, technologischer Wandel)

Inhaltliche Basis

Grundlage dieser Ausarbeitung bilden Literaturrecherchen, Sichtung von Statistiken und empirische Erhebungen sowie die Befragung von Führungskräften in handwerklichen Bildungs- und Technologiezentren. Eine fundierte Quelle ist das Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover (HPI) selbst, das sich seit Jahrzehnten im Rahmen seiner institutionellen Grundaufgaben aber auch anhand von diversen Projekten mit technischen und ökonomischen Fragen der handwerklichen beruflichen Bildung beschäftigt. Ebenso bilden Verbandsstatistiken, Positionspapiere und Beiträge aus Gremien des Zentralverbandes des deutschen Handwerkes (ZDH) eine wichtige Grundlage. Darüber hinaus werden Richtlinien sowie Informationen zu Programmen herangezogen, um den öffentlichen Beitrag zur Förderung der Berufsbildung im Handwerk (z.B. Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung, Berufsorientierung, Ausbildungsberatung) einzuschätzen.

Im folgenden Kapitel soll anhand der Beschreibung historischer Entwicklungen in der Berufsbildungspolitik, sich daraus ergebender Charakteristika der heute bestehenden Bildungs- und Technologiezentren sowie der Illustration der öffentlichen Förderung von BTZ ein wesentlicher Bestandteil der handwerklichen Fachkräftesicherung vorgestellt werden.

³ Vgl. BIBB (2012k), o.S..

2. Entstehung und Organisation der Bildungs- und Technologiezentren (BTZ) des Handwerks

2.1 Historische Entwicklung der heutigen Berufsbildungsinfrastruktur

Bedeutung der BTZ in den 60er Jahren

In den **sechziger Jahren** setzte in der Bundesrepublik Deutschland eine Diskussion über eine Reform des Bildungswesens ein. Die überbetrieblichen Berufsbildungsstätten spielten eine untergeordnete Rolle. Das überbetriebliche Lehrgangswesen konzentrierte sich bis dato auf Meister- und Innungsfachschulen sowie Ergänzungslehrwerkstätten. Die Förderung der wenigen BTZ durch den Bundesminister für Wirtschaft geschah mit einem relativ geringen Mitteleinsatz.⁴

Nach der Verabschiedung des **Berufsbildungsgesetzes (BBiG) 1969** erarbeitete die Bundesregierung ein „Aktionsprogramm berufliche Bildung“, in dem erstmals der Ausbau überbetrieblicher Ausbildungsstätten als ein Mittel zur Verbesserung der Qualität der betrieblichen Berufsausbildung in Klein- und Mittelbetrieben genannt wurde. Auch die Beteiligung der Gewerkschaften an der Ausgestaltung von Ausbildungsordnungen wurde gestärkt sowie der Vorläufer des heutigen Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) institutionalisiert.⁵

Die berufliche Bildung wurde nun, ebenso wie die allgemeine Bildung, zu einer öffentlichen Aufgabe erklärt. Jahrzehntlang wurde sie zuvor vorwiegend als Selbstverwaltungsaufgabe der Wirtschaft verstanden.

Der von der Bundesregierung 1970 vorgelegte Bildungsbericht sollte für die kommenden Jahre wegweisend sein. Ein Verwaltungsabkommen zwischen Bund und Ländern institutionalisierte die Bund-Länder-Kommission (BLK) für Bildungsplanung und Forschungsförderung, deren Aufgabe es war, umfassende langfristige Bildungsreformen mit Hilfe einer gemeinsamen Bildungsplanung umzusetzen. Es galt die berufliche Bildung aufzuwerten, die theoretischen Anteile in der Ausbildung auszuweiten und die pädagogische Qualifizierung der betrieblichen Ausbilder zu verbessern.⁶

⁴ Vgl. Hartung/Nuthmann (1975), S. 3; vgl. Busemeyer (2009), S. 80.

⁵ Vgl. Busemeyer (2009), S. 81-82.

⁶ Vgl. Busemeyer (2009), S. 81-82.

Flächendeckende Verbreitung von BTZ durch hohe öffentliche Förderung

Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft - inzwischen auch für die berufliche Bildung zuständig - legte **1973 das „Schwerpunktprogramm zum Ausbau überbetrieblicher Ausbildungsstätten“** vor. 1975 wurde der Förderhöchstsatz auf **80 % Bundesmittel** festgelegt. Die Mindestförderung des Landes und der Träger betrug je 10 %.⁷ Durch die enorme Förderung des Bundes entstanden innerhalb weniger Jahre in allen Handwerkskammerbezirken überbetriebliche Bildungszentren.

Von Anfang an lag das Hauptaugenmerk des Lehrgangsprogramms auf dem Bereich der beruflichen Ausbildung. Fortbildungen spielten zunächst eine untergeordnete Rolle.

1975 führte das HPI eine **Bestandserhebung der überbetrieblichen Bildungsstätten** im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und des ZDH durch. Dabei wurden u.a. folgende Ergebnisse ermittelt:⁸

- Bundesweit gab es **292 berufliche Bildungsstätten**, die von Handwerksorganisationen getragen wurden (weitere 25 Bildungsstätten befanden sich damals in Bau oder in der Planung).
- Von 1969 bis 1975 nahm die Zahl der Werkstattplätze zu.
- Mehrere kleine Bildungsstätten einzelner Innungen wurden durch neue zentrale Schulungsstätten ersetzt. Die Gesamtzahl der Bildungsstätten nahm daher bundesweit ab.

Förderung von Benachteiligten in den 70er Jahren

In den Siebzigerjahren wurden auch die institutionellen Grundsteine des sog. **„Übergangssystems“** gelegt, welche die Mängel der betrieblichen Ausbildung sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht ausgleichen sollten. Am Anfang des Jahrzehnts wurde das schulische Berufsgrundbildungsjahr (BGJ) eingeführt. Der Bund regelte die Anrechnung der im BGJ erworbenen Qualifikationen auf die spätere betriebliche Ausbildung. 1978/1979 wurde von der Bundesregierung erstmalig ein Programm zur Förderung von Jugendlichen mit schwächeren Schulabschlüssen aufgelegt, die angesichts der angespannten Lage auf dem Ausbildungsmarkt ohne Ausbildung geblieben waren. Die Bundesagentur für Arbeit (BA) wurde in den Siebzigerjahren mit den berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahmen (BvB) in der Ausbildungsvorbereitung betraut. Die Bedeutung der BA

⁷ Vgl. Schmidt (1983), S. 25-28.

⁸ Vgl. Nowak/Schilling (1977), S. 53, S.134-139; aktuelle Zahlen in Kapitel 2.2.

in der Ausbildungsvorbereitung und Benachteiligtenförderung stieg damit weiter an.⁹

Erhalt und Modernisierung der Bildungsstätten – Ausbau zu Technologietransferzentren in den 80er Jahren

Nachdem der Aufbau eines flächendeckenden Netzes mit Bildungsstätten weitestgehend abgeschlossen war, wurden der Erhalt und die fortwährende Modernisierung der Einrichtungen zu wesentlichen Kriterien für die öffentliche Förderung in diesem Bereich. Mitte der Achtzigerjahre kam dann dem Ausbau hin zu **Technologietransferzentren** eine wachsende Bedeutung zu.

Der ZDH betonte 1986 drei Entwicklungstendenzen der überbetrieblichen Bildungszentren¹⁰:

- Die Weiterentwicklung zu Technologietransferzentren,
- die Verlagerung der Schwerpunktaufgaben von der Ausbildung zur Weiterbildung,
- sowie die Übernahme einer zusätzlichen Rolle als arbeitsmarktpolitischer Integrationshelfer.

1988/89 beschloss der Bundestag, in Zukunft die Modernisierungsmaßnahmen seitens der Bildungsstätten dauerhaft zu fördern. Aufgrund des technischen und wirtschaftlichen Wandels wurden Investitionen für Ausstattungsanpassungen, Umbau und Substanzerhaltung als notwendig angesehen.¹¹

Die deutsche Wiedervereinigung – Anpassung der handwerklichen Ausbildung in den neuen Bundesländern in den 90er Jahren

Die wesentliche Herausforderung in den **Neunzigerjahren** war die Übertragung des westdeutschen Modells der dualen *Ausbildung* auf die neuen Bundesländer. Dies wurde damals als realistisch erachtet, da die Berufsausbildung in der **DDR** (im Gegensatz zu den übrigen Ostblock-Staaten) ebenso wie in Westdeutschland hauptsächlich in betrieblicher Form organisiert war.¹²

⁹ Vgl. Busemeyer (2009), S. 101, 105.

¹⁰ Vgl. ZDH (1986).

¹¹ Vgl. Hoffschroer (2005), S. 6-8.

¹² Vgl. Autsch (1995), S. 19-24.

Deutlich unterschiedlich stellten sich jedoch die Voraussetzungen in der Handwerkswirtschaft dar. Wurden 1990 45 % aller Auszubildenden in der BRD im Handwerk ausgebildet, lag deren Anteil bei nur 6,8 % in der DDR.¹³

Eine gemeinsame DDR-BRD-Kultusministerkommission unterstützte die schnellstmögliche Einführung des bundesrechtlichen Ordnungsrahmens für die Berufsbildung (Berufsbildungsgesetz, Handwerksordnung, Berufsschulgesetz, Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne) in den neuen Bundesländern.¹⁴

Die „Neugründung“ der Kammern und die formale Wahrnehmung der ihnen nach dem westdeutschen Vorbild zustehenden Aufgaben funktionierten dank administrativer Unterstützung aus den alten Bundesländern wider Erwarten gut. Bereits ein Vierteljahr vor der politischen Wiedervereinigung traten die 15 Handwerkskammern der DDR und die dortigen Fachverbände dem ZDH bei.¹⁵

Die Förderung der Investitionskosten für Umbau, Modernisierung und Ausstattung von BTZ lag 1991 bei 90 %. Im Ergebnis konnten innerhalb kurzer Zeit auch für jede Handwerkskammer in den neuen Bundesländern überbetriebliche Bildungsstätten errichtet werden.¹⁶

Bereits Mitte der Neunzigerjahre wies das Handwerk in den neuen Bundesländern eine dem westdeutschen Handwerk vergleichbare Ausbildungsbeteiligung der Betriebe auf. Gerade in der Zeit nach der Wiedervereinigung, in der Beschäftigung und Ausbildungskapazitäten in den großen industriellen Betrieben – traditionell Träger der Ausbildung in der DDR – weggebrochen waren, konnte das Handwerk diese Entwicklung somit etwas abfedern.¹⁷

Veränderung des beruflichen Bildungsangebotes - Fortbildung gewinnt an Bedeutung

Obwohl zunächst meist von überbetrieblichen Ausbildungsstätten gesprochen wurde, fand im Regelfall – wenn auch in kleineren Anteilen – eine berufliche Fortbildung statt.

Als wichtiger Beitrag zur Herstellung der Gleichwertigkeit von beruflicher und akademischer Bildung trat 1996 das **Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz**

¹³ Vgl. König/Müller (1990), S. 19.

¹⁴ Vgl. BMBW (1990), S. 2.

¹⁵ Vgl. Busemeyer (2009), S. 130; vgl. ZDH (2010), o.S..

¹⁶ Vgl. Gärtner (1991), S. 66.

¹⁷ Vgl. Busemeyer (2009), S. 132.

(AFBG, „Meister-BAföG“) in Kraft, das Fördermittel für die Weiterbildung beruflich Qualifizierter vorsieht.¹⁸

Auch technologischer Wandel, u.a. mit dem Eindringen der Mikroelektronik in die kleinbetrieblich geprägten Produktions- und Dienstleistungsprozesse des Handwerks bewirkte, dass die Bedeutung der BTZ für die Weiterbildung der Beschäftigten und die Vorbereitung der zukünftigen Meister zunehmend anstieg.¹⁹

Weiterentwicklung der BTZ zu Kompetenzzentren in den 2000er Jahren

Zum **Jahrtausendwechsel** beeinflusste der gesellschaftliche Wandel hin zu den Bereichen Wissen und Kommunikation auch die überbetrieblichen Bildungsstätten. Es kam zu einer Weiterentwicklung traditioneller Bildungszentren zu nachfrageorientierten Bildungsdienstleistern – sogenannten Kompetenzzentren –, die entsprechend ihres fachlichen Schwerpunktes für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks innovationsfördernde und problemlösende Qualifizierungs- und Beratungsleistungen zeitnah generieren und betriebsnah umsetzen (Kapitel 3.4). Daneben wurden Qualitätsmanagementsysteme eingeführt und moderne Ausbildungsmethoden in enger Kooperation mit Betrieben und Berufsschulen entwickelt.²⁰

2.2 Kenndaten zu den Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks

Die Übernahme der Verantwortung für die Ausbildung von Fachkräften – sowohl im Rahmen der betrieblichen bzw. überbetrieblichen Ausbildung, als auch in der beruflichen Fort- und Weiterbildung, dokumentiert sich im Falle des Handwerks u.a. durch die Trägerschaft der BTZ.

Vorwiegend sind die Selbstverwaltungen wie Handwerkskammern (HWK), Kreishandwerkerschaften, Innungen sowie Fachverbände Träger und größtenteils Eigentümer der Bildungsstätten. Darüber hinaus gibt es Mischformen der Trägerschaft, etwa gemeinsam mit den Industrie- und Handelskammern bzw. mit kommunalen Einrichtungen oder privaten Bildungsträgern.

¹⁸ Vgl. Busemeyer (2009), S. 140.

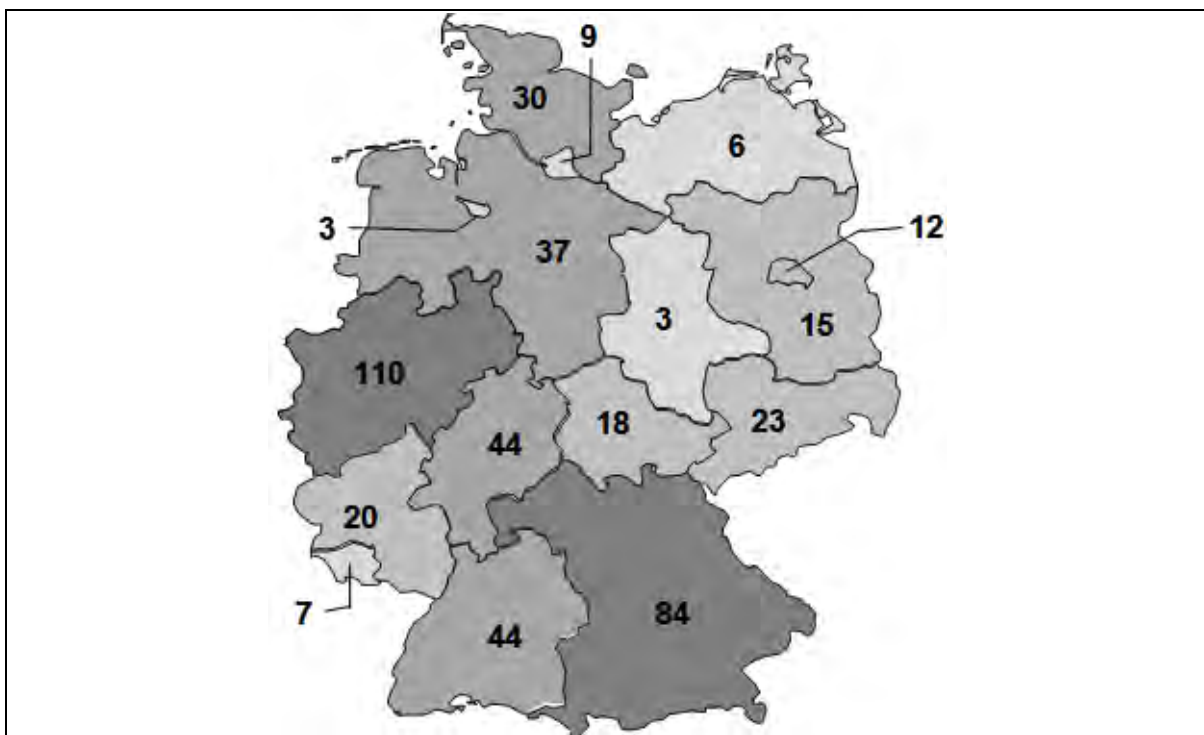
¹⁹ Vgl. Schmidt (1983), S. 29.

²⁰ Vgl. Hoffschroer (2005), S. 12-13.

Aktuelle Kapazitäten und regionale Verteilung der BTZ

Im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) und des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) führte das HPI im Jahr 2007 eine Bestandserhebung durch. Ziel dieser Untersuchung war die Erfassung der bestehenden Kapazitäten von BTZ und deren Nutzung sowie der vom Handwerk für Aus- und Fortbildungsmaßnahmen genutzten Bildungsstätten anderer Träger (zum Stichtag 31.12.2005). Dabei konnten bundesweit **465 Bildungsstätten** ermittelt werden, die dem Handwerk zuzurechnen sind.²¹ Abbildung 1 zeigt die regionale Verteilung der BTZ auf die Bundesländer.

Abb. 1: Regionale Verteilung der BTZ²²



Quelle: Eigene Darstellung nach Nowak/Münder (2007), S. 12

Zum Zeitpunkt der Erhebung standen für die überbetriebliche Berufsbildung im Handwerk insgesamt **5.251 Werkstätten** mit **77.918 Werkstattplätzen** zur Verfügung.²³

Zur Einordnung der BTZ in **Größenklassen** wird das Schulungsvolumen (Gesamtzahl der durchgeführten Teilnehmerstunden pro Jahr) in einem jeweiligen

²¹ Vgl. Nowak/Münder (2007), S. 6, S. 13.

²² In Sachsen-Anhalt kam es zu einer geringen Rücksendequote der Erhebungsbögen, so dass hier u.U. nicht alle BTZ des Handwerks erfasst werden konnten.

²³ Vgl. Nowak/Münder (2007), S. 16.

Handwerkskammerbezirk, das durch die eigenen BTZ geleistet wird, herangezogen. Das ergab für eine Gesamtheit von 50 Handwerkskammern folgende Verteilung:²⁴

- Größenklasse 1: bis zu 749.999 Teilnehmerstunden - BTZ von 19 HWK
- Größenklasse 2: 750.000 bis 1.499.999 Teilnehmerstunden - BTZ von 22 HWK
- Größenklasse 3: 1.500.000 und mehr Teilnehmerstunden - BTZ von 9 HWK

Hier wird deutlich, dass es sich bei der Mehrzahl der BTZ um große Einrichtungen handelt, die als Bildungsanbieter in ihrer Region eine Schlüsselrolle spielen. Innerhalb der Region sind die beruflichen Bildungsaktivitäten der Handwerkskammern oftmals auf mehrere **Standorte** verteilt. Bei der Untersuchung von 50 Handwerkskammern ergab sich folgende Verteilung:²⁵

- 18 HWK – 1 BTZ-Standort
- 24 HWK - 2 bis 4 BTZ-Standorte
- 7 HWK – 5 und mehr BTZ-Standorte

Die Unterschiede sind zurückzuführen auf das Verbreitungsgebiet (Flächenkammer oder Metropolkammer) sowie auf das Vorhandensein weiterer handwerklicher Bildungseinrichtungen z.B. in Trägerschaft von Innungen und Kreishandwerkerschaften.

Die Anzahl der HWK-Bildungsstandorte im Kammerbezirk schwankt im Bundesgebiet zwischen einem und 14 Standorten. Die Hälfte der befragten Kammern haben zwei, drei oder vier kammereigene Bildungsstandorte. Zwei Kammern verfügen über 14 eigene BTZ-Standorte.

Flexibilität durch heterogene BTZ

Bundesweit ergibt sich damit ein **heterogenes Bild der Bildungsstättenlandschaft**. Je nach Trägerschaft, den bildungspolitischen Bedürfnissen in der Region sowie der Unterstützung durch Politik, Handwerksorganisationen und Handwerksbetriebe sind BTZ verschiedenster Größenordnungen entstanden. So gibt es Bildungsstätten, die sich auf bestimmte Gewerke konzentrieren, andere decken verschiedenste Branchen und Berufsbilder ab. Es gibt Einrichtungen, die für bis zu 27 Gewerke Bildungsangebote vorzuhalten.²⁶ Das Handwerk ist u.a. deshalb in der

²⁴ Vgl. Eisermann/König (2012a), o.S..

²⁵ Vgl. Eisermann/König (2012a), o.S..

²⁶ Vgl. Eisermann (2013), o.S..

Lage flexibel auf fach- und regionalspezifische Anforderungen bei Deckung des Fachkräftebedarfs zu reagieren.

Wie schon im obigen Abschnitt zur historischen Entwicklung beschrieben, ist der politische Wille zur Förderung der überbetrieblichen Berufsbildung von herausragender Bedeutung. Das folgende Kapitel geht daher nun auf die derzeitige finanzielle Förderung von BTZ ein.

2.3 Die öffentliche Förderung von BTZ

Förderung von Bau-, Ausstattungs- und Modernisierungsvorhaben

Die Vermittlung von Lehrgangsinhalten mit Hilfe einer modernen technischen Ausstattung der Bildungszentren ist mit hohen Kosten verbunden. **Investitionen für Bau-, Ausstattungs- und Modernisierungsvorhaben** von BTZ werden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) bzw. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) sowie von den Länderministerien bezuschusst.

Förderanteil und Rahmen der investiven Förderung

Basis für die Förderung von Investitionen in BTZ sind die „Gemeinsamen Richtlinien für die Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren“ des BMWi und des BMBF. Die projektbezogene Förderzuständigkeit richtet sich nach dem überwiegenden Anteil der Nutzung der Bildungsstätte. Wird der für die Investition vorgesehene Bereich überwiegend für die Ausbildung (ÜLU, siehe Kapitel 3.1) genutzt, geht die Förderung vom BMBF aus und wird durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) als Forschungspartner des BMBF abgewickelt. Liegt der Schwerpunkt auf der beruflichen Fort- und Weiterbildung, erfolgt eine Förderung durch das BMWi, die Abwicklung übernimmt hier das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) als Bundesoberbehörde.

Die Höhe des Zuschusses aus Bundesmitteln beträgt derzeit

- bis zu 45 %,
- bei Vorhaben in strukturschwachen Regionen bis zu 60 % der zuwendungsfähigen Ausgaben.²⁷

²⁷ Vgl. BMBF/BMWi (2009), S. 3; hier sind auch die allgemeinen Zuwendungsvoraussetzungen nachzulesen.

Im Jahr 2012 wurden seitens des **BMWi** 28,06 Mio. Euro für die sogenannte Förderlinie im Bereich der Fort- und Weiterbildung: „Berufliche Bildung für den Mittelstand – Fortbildungseinrichtungen“ verwendet (2011: 24,29 Mio. Euro). Dies umfasste Zuschüsse zu Bau-, Ausstattungs- und Modernisierungsvorhaben inklusive der Förderung von Kompetenzzentren (zu Kompetenzzentren siehe Kapitel 3.4).²⁸

Das **BMBF** verwendete 2011 und 2012 für die „Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren“ je 40 Mio. Euro.²⁹

Neben Bundesmitteln erfolgt die investive Förderung zusätzlich aus Förderprogrammen der **Bundesländer**. Diese werden mittlerweile häufig mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie aus dem Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) finanziert. Der projektbezogene Förderanteil variiert teilweise stark. Ebenso ist der zur Verfügung stehende Finanzierungsrahmen von Bundesland zu Bundesland sehr unterschiedlich. Ein Großteil der Finanzierung wird vom Handwerk selbst getragen.

Förderung des laufenden Lehrgangsbetriebs

Die BTZ erhalten pro Teilnehmer an Lehrgängen zur überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung (Kapitel 3.1) vom **BMWi** im Rahmen der Richtlinie „über die Förderung der überbetrieblichen beruflichen Bildung im Handwerk (überbetriebliche Lehrlingsunterweisung – ÜLU)“ und den jeweiligen Länderministerien Zuschüsse zu den entstandenen Kosten.

Unterschieden wird grundsätzlich zwischen der **Grundstufe** (1. Ausbildungsjahr) und der **Fachstufe** (2.-4. Ausbildungsjahr). Teilnehmer an Kursen der Grundstufe werden im Regelfall durch die Länder gefördert während der Bund die Fachstufenteilnehmer fördert.

Höhe und Verfahren der Lehrgangsförderung

Die Bezugsbasis für die Förderung bilden sowohl für den Bund als auch für die Länder die Durchschnittskostenansätze in den vom HPI – im Einvernehmen mit den zuständigen Fachverbänden des Handwerks – erarbeiteten **Unterweisungsplänen**. Die Lehrgangsinhalte der rd. 450 Unterweisungspläne werden regelmäßig auf technologische Aktualität geprüft und angepasst. Die Höhe des Zuschusses wird, entsprechend den vom HPI ermittelten durchschnittlichen Kosten, vom **BMWi** für jeden Lehrgang gesondert festgesetzt.

²⁸ Die Zahlen wurden persönlich beim **BMWi** erfragt.

²⁹ Die Zahlen wurden persönlich beim **BIBB** erfragt.

Die Förderung der **Länder** ist sowohl in ihrer Höhe als auch im Verfahren unterschiedlich. Wenige Bundesländer fördern mit dem gleichen Ansatz wie der Bund pro Teilnehmer, andere orientieren sich prozentual an der Bundesförderung (z.B. 50 % des Bundeszuschusses pro Teilnehmer). Wiederrum andere stellen einen gesamten Festbetrag im jeweiligen Haushalt zur Verfügung, unabhängig vom aktuellen Teilnehmeraufkommen bzw. von der Bundesförderung. Über das bundesweite Gesamtfördervolumen der Länder kann keine Aussage getroffen werden.

Im Idealfall ergibt sich eine Finanzierung der Lehrgangsdurchführung zu je einem Drittel durch Bund, Länder und das Handwerk. Nach Analysen des HPI hinsichtlich der entstandenen Ist-Kosten des laufenden Betriebes bei der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung ergab sich ein durchschnittlicher Förderanteil des Bundes von ca. 28 % in den Jahren 2006-2010.³⁰ Weiterhin kann davon ausgegangen werden, dass auch die Länder dieses Drittel nicht erreichen, so dass der Finanzierungsanteil des Handwerks deutlich über dem der öffentlichen Hand liegt.

Insgesamt wurden 2012 seitens des **BMWi** 43,44 Mio. Euro unter dem Titel „Berufliche Bildung für den Mittelstand – Lehrlingsunterweisung“ (Zuschüsse zu den Kosten der ÜLU-Lehrgänge in der Fachstufe) zur Förderung verwendet. 2011 wurden 45,57 Mio. Euro dafür ausgegeben.³¹

Im Gegensatz zur ÜLU steht im Falle der **Fort- und Weiterbildung** keine vergleichbare Förderung durch den Bund und die Länder bereit. Förderungen in diesen Bereichen sind Kofinanzierungen, bspw. aus ESF-Mitteln und Zahlungen der Bundesagentur für Arbeit. Die Förderung mit europäischen Mitteln ist meist auf bestimmte Kostenarten (z.B. indirekte Lehrgangskosten) bzw. auf Teilnehmer in bestimmten Zielgebieten bezogen oder erfolgt als partielle Förderung je nach aktuellen technologischen Belangen.

Die „Förderung der **Berufsorientierung** in überbetrieblichen und vergleichbaren Berufsbildungsstätten“ (BOP) des BMBF umfasste seit Beginn des Programms 2008 Mittel in Höhe von mehr als 170 Millionen Euro. Dadurch erhielten bislang mehr als 370.000 Schülerinnen und Schüler im Rahmen der Berufsorientierung einen Einblick in die reale Berufs- und Arbeitswelt.³² 2011 wurden vom BMBF über das BIBB 46,5 Mio. Euro ausgezahlt, 2012 wurden rund 60 Mio. Euro bereitgestellt.³³

³⁰ Vgl. Eisermann/König (2012a).

³¹ Die Zahlen wurden persönlich beim BMWi erfragt.

³² BIBB (2012e), S. 1.

³³ Die Zahlen wurden persönlich beim BIBB erfragt.

3. Das Leistungsspektrum der BTZ zur Sicherung des Fachkräfteangebots im Handwerk

3.1 Die Bildungsangebote von BTZ

Die Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks stellen multifunktionale Einrichtungen dar, die regional abgestimmt für verschiedene Gewerkegruppen essenzielle Aufgaben für die Berufsbildung im Handwerk wahrnehmen. Neben der Ergänzung handwerklicher Ausbildungsinhalte werden ebenso die berufliche Fort- und Weiterbildung von Beschäftigten, die Berufsvorbereitung sowie die Berufsbegleitung z.B. lernschwächerer Jugendlicher geleistet.

In den BTZ des Handwerks lässt sich zwischen folgenden Bildungsangeboten unterscheiden:

- Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung (ÜLU)
- Meistervorbereitung (MV)
- Sonstige Fort- und Weiterbildung (sonst. FWB)
- Auftragsmaßnahmen (AM)

Die Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung im Handwerk (ÜLU)

Die **Überbetriebliche Lehrlingsunterweisung** ist ein fester Bestandteil der betriebspraktischen Berufsausbildung. Sie dient zur Ergänzung und Entlastung des Betriebes in seinem Ausbildungsbereich und gewährleistet, dass jeder Auszubildende sich entsprechend der Ausbildungsordnung Kenntnisse aneignen kann.

Viele kleine und mittelgroße Handwerksbetriebe sind fachlich zu spezialisiert, um eine Berufsausbildung in der von der Ausbildungsordnung geforderten Breite durchzuführen. Aus Kosten- und Kapazitätsgründen sind diese Unternehmen zudem meist nicht in der Lage, eigene Lehrwerkstätten zu unterhalten. Auf der anderen Seite sind auch diese Betriebe auf die eigene Ausbildung von Nachwuchskräften angewiesen.

Die eingeschränkte Eignung eines Betriebes als Ausbildungsstätte kann jedoch laut Berufsbildungsgesetz bzw. Handwerksordnung durch ergänzende Ausbildungsmaßnahmen auch außerhalb des Betriebes behoben werden (§§ 2, 27 BBiG; §§ 21 (2), 23, 26 (2) HwO). Die Handwerkskammern können als zuständige Stellen festlegen, dass bestimmte Ausbildungsinhalte in überbetrieblichen Berufsbildungsstätten zu vermitteln sind.³⁴

³⁴ Vgl. BMBF (2001), S. 3,4

Die Kurse zur überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung gehören zur Kernaufgabe der BTZ.

Die Systematisierung der betrieblichen Ausbildung wird durch die ÜLU ebenso gefördert wie die berufliche Handlungskompetenz im fachlichen, methodischen und sozialen Bereich. Die ÜLU liefert ferner einen wesentlichen Beitrag zum (mittelbaren) Technologietransfer in den jeweiligen Handwerksbetrieb (siehe Kapitel 3.3).

Inanspruchnahme der ÜLU

Insgesamt verfügte das Handwerk 2011 bundesweit über 417.318 Auszubildende.³⁵ Im Jahr 2011 wurden 146.158 Ausbildungsprüfungen von den Handwerkskammern abgenommen.³⁶

Das HPI untersucht jährlich die Inanspruchnahme der im Ausbildungsbereich für jeden spezifischen Beruf entwickelten Lehrgänge in der Fachstufe. Demnach steht für 99,1 % der Lehrlinge ein entsprechendes Lehrgangsprogramm zur Verfügung. Bundesweit lag die Inanspruchnahme von Lehrgängen in der ÜLU durch Auszubildende im 2.-4. Ausbildungsjahr im Jahr 2011 bei 4,3 Wochen, d.h. die durchschnittliche Verweildauer der Auszubildenden in den BTZ pro Jahr.³⁷ In diesem Wert sind auch die Berufe der Stufenausbildungsverordnung der Bauwirtschaft und des Gerüstbaus mit relativ langen überbetrieblichen Unterweisungsdauern enthalten. Werden diese Angaben ausgenommen, bewegt sich die Unterweisungsintensität für die übrigen Berufe bei 3,5 Wochen in der Fachstufe.

Diese **Unterweisungsintensität** wird vom HPI seit den 80er Jahren ermittelt und dient u.a. den fördernden Institutionen von Bund und Ländern

1. als Nachweis für die inhaltliche Attraktivität der ÜLU aus Sicht der delegierenden Ausbildungsbetriebe,
2. für die Beurteilung der Entwicklung sowie
3. als Nachweis für die Relevanz der öffentlichen Förderung.

Im Verlauf der Jahre 2009-2011 ist dieser Wert gleich geblieben. Trotz sinkender Lehrlingszahlen ist die durchschnittliche Verweildauer in Kursen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung nicht im gleichen Verhältnis zurückgegangen.

³⁵ Vgl. ZDH (2012a), o.S.

³⁶ Vgl. ZDH (2012b), o.S.

³⁷ Vgl. Nowak/Münder (2007), S. 16; vgl. Nowak (2012), S. 10, 12

Dies spricht für die hohe Qualität der Ausbildung und die Wertschätzung der BTZ durch die Handwerksbetriebe.³⁸

Bedeutung der Meistervorbereitung

Im Anschluss an die Ausbildung stehen den Gesellen weitere Qualifizierungswege offen. Aufstiegsfortbildungen, wie die **Meistervorbereitung (MV)**, stellen einen weiteren wichtigen Baustein für die Qualifizierung von handwerklichen Fachkräften dar.

Die Grundlage für ein einheitliches Meisterprüfungswesen bilden Rechtsverordnungen des BMWi im Einvernehmen mit dem BMBF. Diese geben nach § 45 HWO vor,

- welche Fertigkeiten und Kenntnisse in den einzelnen zulassungspflichtigen Handwerken zum Zwecke der Meisterprüfung zu berücksichtigen sind,
- welche Anforderungen in der Meisterprüfung zu stellen sind und
- welche handwerksspezifischen Verfahrensregelungen in der Meisterprüfung gelten.

Nach § 47 HWO wird die Meisterprüfung durch Meisterprüfungsausschüsse abgenommen, die als staatliche Prüfungsbehörden am Sitz der Handwerkskammer für ihren Bezirk eingesetzt werden. Aufgabe der Handwerkskammern ist es ebenso, Meisterprüfungsordnungen für die einzelnen Handwerke zu erlassen und die Geschäfte des Meisterprüfungsausschusses zu führen (§ 91 HWO).

Mit Bestehen der Meisterprüfung wird dem Prüfling bescheinigt, dass er befähigt ist, ein zulassungspflichtiges Handwerk den qualifikatorischen Anforderungen entsprechend auszuüben. Der erlangte Meistertitel – als die Qualifizierungsmaßnahme im Handwerk schlechthin – erlaubt dem Titelinhaber nun

1. einen Handwerksbetrieb zu gründen,
2. einen Betrieb selbstständig zu führen sowie
3. Lehrlinge ordnungsgemäß auszubilden (§ 45 (2) HWO).

Für zulassungsfreie Handwerke oder handwerksähnliche Gewerbe, für die eine Ausbildungsordnung nach § 25 HWO oder nach § 4 des Berufsbildungsgesetzes erlassen worden ist, kann eine Meisterprüfung auf freiwilliger Basis abgelegt werden. Sie ist allerdings Voraussetzung für die Ausbildungsbezeichnung des Meisters (§ 51a und § 51d HWO).

³⁸ Vgl. Nowak (2012), S. 10, 14

Mit der Verabschiedung des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) im März 2011 zur angemessenen Bewertung und europaweiten Vergleichbarkeit deutscher Qualifikationen soll mehr Durchlässigkeit u. a. zwischen beruflicher Bildung und Hochschulbildung erreicht werden. Von herausragender Bedeutung ist die **gleichwertige Zuordnung von Meisterqualifikation und Bachelor** in den DQR. Hiermit wurde ein wesentliches bildungspolitisches Ziel des Handwerks erfüllt, durch das die Berufsbildung aller Voraussicht nach mittelfristig eine deutliche Aufwertung in der öffentlichen Wahrnehmung erfahren wird.³⁹

Im Jahr 2011 wurden bundesweit 23.149 Meisterprüfungen von den Handwerkskammern durchgeführt.⁴⁰ Zur Vorbereitung auf die Meisterprüfungen bieten die BTZ entsprechende Kurse an, die entweder in Voll- oder Teilzeit stattfinden und auf freiwilliger Basis besucht werden können. Sie orientieren sich an den vier verschiedenen Modulen einer Meisterprüfung und setzen sich aus der Fachpraxis (Teil I), der Fachtheorie (Teil II), Wirtschaft und Recht (Teil III) und der Berufs- und Arbeitspädagogik (Teil IV) zusammen. Die BTZ schaffen hier ein Bildungsangebot, das die Teilnehmer auf Fach- und Führungsfunktionen vorbereitet und zukünftige Betriebsnachfolger qualifiziert.

Eine aktuelle Analyse des HPI ergab, dass derzeit Meistervorbereitungskurse für 40 verschiedene Gewerke in den Bildungs- und Technologiezentren angeboten werden, die sich in der Trägerschaft von 40 Handwerkskammern befinden. Dabei gibt es Einrichtungen, die für bis zu 27 Gewerke Meistervorbereitungskurse anbieten können. Ein Teilnehmer nimmt je nach Gewerk durchschnittlich ca. 850 Stunden für die Teile I und II zur Vorbereitung auf die jeweilige Prüfung in Anspruch. Für die Teile III und IV belegen die Teilnehmer im Schnitt Vorbereitungskurse von einer durchschnittlichen Dauer von ca. 400 Stunden.⁴¹

Bedeutung der sonstigen Fort- und Weiterbildung

Zur **sonstigen Fort- und Weiterbildung (sonst. FWB)** gehören Umschulungen sowie Anpassungsfortbildungen, die die berufliche Handlungsfähigkeit erhalten und die qualifikatorische Anpassung an gewandelte Erfordernisse der Arbeitswelt ermöglichen sollen. Unabhängig von der Meistervorbereitung gibt es weitere Aufstiegsfortbildungen, die im Hinblick auf qualitativ höherwertige Berufstätigkeiten es den Teilnehmern ermöglicht, beruflich aufzusteigen. Zu diesen sonstigen

³⁹ Vgl. BMBF/KMK (2012), o.S.; vgl. Agbo-Uebelherr/Paula (2011), S. 7; vgl. ZDH (2012f), S. 9-10; vgl. BIBB (2012h), S. 18, S. 33.

⁴⁰ Vgl. ZDH (2012c), o.S..

⁴¹ Vgl. Eisermann (2013), o.S..

Fort- und Weiterbildungskursen zählen z.B. die des Fachwirts, des Fachkaufmanns oder des Ausbilders.⁴²

Nach § 91 HWO gehört es u.a. zu den Aufgaben der Handwerkskammern die technische und betriebswirtschaftliche Fortbildung der Meister und Gesellen zur Erhaltung und Steigerung der Leistungsfähigkeit des Handwerks in Zusammenarbeit mit den Innungsverbänden zu fördern, die hierfür erforderlichen Einrichtungen zu schaffen oder zu unterstützen und zu diesem Zweck eine Gewerbeförderungsstelle zu unterhalten.

Im Rahmen der gesetzlichen Grundlage werden Fortbildungsordnungen mit den zugehörigen Prüfungsregelungen vom BMBF, im Einvernehmen mit dem BMWi, erlassen (§ 42 HWO und § 53 BBiG). Nach § 42a HWO bzw. § 54 BBiG können aber auch Handwerkskammern Fortbildungsprüfungsregelungen beschließen. Für die Durchführung von Fortbildungsprüfungen werden Prüfungsausschüsse durch die Handwerkskammer eingesetzt (§ 42c HWO). 2011 wurden bundesweit 38.396 Fortbildungsprüfungen im Handwerk durchgeführt.⁴³

Durch die Zusammenarbeit zwischen den Kammern und den entsprechenden Fachverbänden wird gewährleistet, dass eine inhaltliche Abstimmung der Kurse mit den spezifischen Fortbildungsanforderungen innerhalb einer Region erfolgt. In Abstimmung mit den Handwerksbetrieben werden so passgenaue Weiterbildungsangebote entwickelt, die dem regionalen Bedarf entsprechen.

Am Beispiel der sog. „Energiewende“ kann aufgezeigt werden, mit welcher Flexibilität die Bildungsstätten des Handwerks mit ihren Weiterbildungsangeboten zeitnah auf die Anforderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen reagieren. Zur Erreichung europäischer Energieeffizienzziele im Gebäudebereich ist die Ausbildung notwendiger Fachkräfte von entscheidender Bedeutung. Für die Bereiche Energieeffizienz und Erneuerbare Energien hat eine Umfrage unter Weiterbildungsanbietern aus dem Handwerk und der Industrie 315 unterschiedliche Qualifizierungsangebote im Jahr 2011 (ohne Meisterfortbildungen) ergeben.⁴⁴

Folgende Beispiele für handwerkliche Fortbildungskurse im Energiebereich lassen sich anführen:

- Gebäudeenergieberater
- Energieberater
- Fachkraft für Solartechnik

⁴² Vgl. Hippach-Schneider/Hanf/Müller u. a. (2012), S. 4.

⁴³ Vgl. ZDH (2012d), o.S..

⁴⁴ Vgl. ZDH/FBH/HPI/dena/ZDB/BIBB (2013), S. 15.

- Fachkraft für Energiemanagement
- Geprüfter Servicetechniker Photovoltaik
- Blockheizkraftwerke (Kraft-Wärme-Kopplung)
- Servicetechniker/in für Windenergieanlagen
- SHK - Fachkraft Solarthermie
- Fachkraft für Solartechnik
- Wärmepumpeninstallateur
- Energiewirt/-in Biomasse
- Fachkraft Wärmedämmtechnik
- Ökologisches Bauen und Sanieren
- Fachkraft für erneuerbare Energien

Diese beispielhafte Auflistung macht die hohe Leistungsfähigkeit der BTZ im Rahmen der Deckung des Fachkräftebedarfs deutlich. Anhand der entsprechenden Infrastruktur der BTZ stellen diese Bildungsangebote eine Basis für die ortsansässigen Betriebe dar, ihre Mitarbeiter zu schulen und damit die dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit der Fachkräfte im Handwerk zu erhalten.

Bedeutung der Auftragsmaßnahmen

Die Bildungsstätten des Handwerks sind des Weiteren ein wichtiger Partner bei Qualifizierungsmaßnahmen im Rahmen von sogenannten **Auftragsmaßnahmen (AM)**.

In den meisten Fällen werden Maßnahmen für die Bundesagentur für Arbeit durchgeführt, wie Berufsorientierungsprogramme für Jugendliche (Kapitel 3.2), Maßnahmen zur Berufsausbildung benachteiligter oder schwer vermittelbarer Jugendlicher, Maßnahmen zur Fortbildung von arbeitslosen Fachkräften oder zur Aktivierung und Qualifizierung von Langzeitarbeitslosen (inkl. Umschulungen).

Die BTZ sind insofern **regionale Partner** bei der Umsetzung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen. Durch das Einbringen neuer Ideen in die Konzeption von regionalen Qualifizierungsmaßnahmen sowie deren Umsetzung, stehen sie der öffentlichen Hand bei der Erprobung neuer arbeitsmarktpolitischer Ansätze zur Seite.

Insgesamt ist die Bedeutung der Auftragsmaßnahmen in den verschiedenen Bildungsstätten unterschiedlich stark ausgeprägt. Im Grunde gehören diese Bildungsmaßnahmen nicht zur historisch gewachsenen Kernaufgabe der BTZ, stellen jedoch je nach arbeitsmarktpolitischer- und regionaler Erfordernis ein z.T. nicht unwesentliches Geschäftsfeld dar.

Umfang der Bildungsangebote

Eine Momentaufnahme über die im Jahr 2011 im Bundesdurchschnitt geleistete **Bildungsleistung** – gemessen anhand der Teilnehmer der in Trägerschaft von Handwerkskammern befindlichen BTZ – zeigt Tabelle 1. Bei der Untersuchung von 50 Handwerkskammern ergab sich folgende Verteilung:⁴⁵

Tab.1: Gesamte durchschnittliche Bildungsleistung in Teilnehmern in den BTZ 2011

Bildungsangebote	Teilnehmer	Teilnehmer-stunden	Lehrgangs-stunden
ÜLU	370.590	18.639.796	1.780.666
MV	56.303	16.696.225	903.275
FWB	119.409	7.613.866	660.228
AM	67.300	9.093.565	846.505
Gesamt	613.603	52.043.442	4.190.675

Quelle: Eisermann/König (2012a), o.S..

Entwicklung des Bildungsportfolios

Die Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks nehmen auf der einen Seite einen **gesellschaftlichen Bildungsauftrag** wahr. Auf der anderen Seite sind sie marktorientierte, d.h. im Wettbewerb befindliche Einrichtungen, die ihre Bildungsangebote verkaufen müssen. Es ist daher u.a. sinnvoll, die Entwicklung des Leistungsportfolios der BTZ über einen längeren Zeitraum zu betrachten. Dies ist ebenso vor dem Hintergrund interessant, dass die Struktur des Leistungsspektrums maßgeblich für Investitionsentscheidungen des Trägers vor dem Hintergrund förderrechtlicher Belange ist. Außerdem können vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen Thesen aufgestellt werden, wie sich diese Geschäftsanteile künftig entwickeln werden, d.h. wie und warum die Bildungsstätten des Handwerks ihr Portfolio anpassen.

In öffentlichen Diskussionen wird die demografisch bedingte These aufgestellt, dass es künftig weniger Schulabgänger geben wird und demzufolge dem Handwerk möglicherweise weniger Auszubildende zur Verfügung stehen. Daraus wird abgeleitet, dass der Anteil des Geschäftsfeldes der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung bei den BTZ zukünftig rückläufig sein wird, der Anteil der Fort- und Weiterbildungsangebote steigen wird und neue Geschäftsfelder, wie die Berufsorientierung, ebenso zunehmen.

⁴⁵ Vgl. Eisermann/König (2012a), o.S..

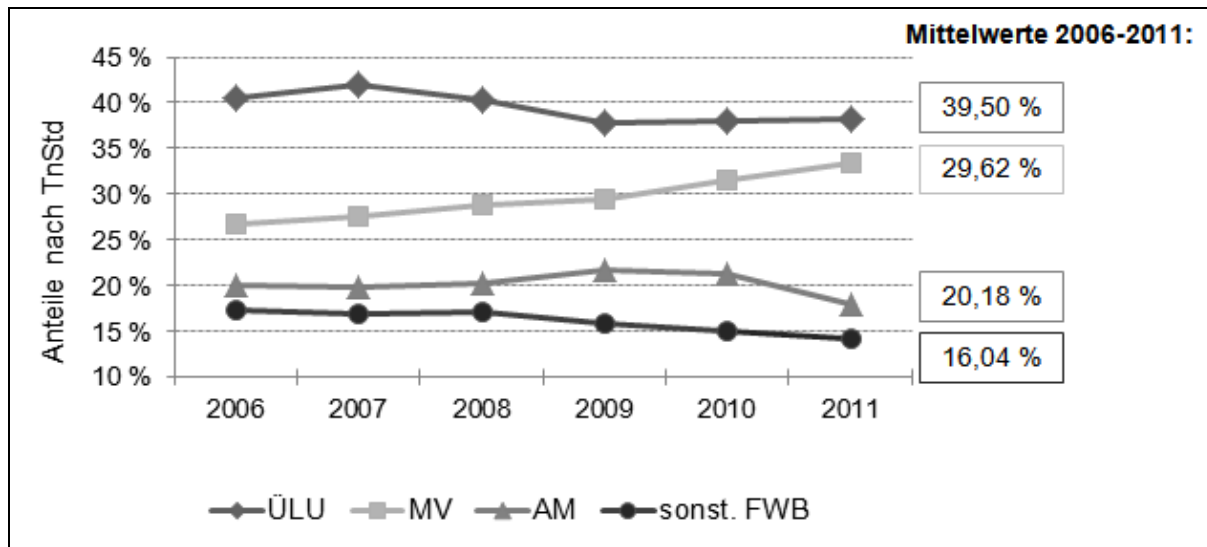
Auch geht man davon aus, dass vor dem Hintergrund der Novellierung der Handwerksordnung im Jahre 2003, durch die 53 Gewerke aus dem zulassungspflichtigen in das zulassungsfreie Handwerk überführt wurden, die Bereitschaft zur Teilnahme an Meistervorbereitungskursen zukünftig sinken wird.

Die BTZ sind nicht frei in ihrer Entscheidung, auf sogenannte Marktentwicklung oder auf eine Nachfrage zu reagieren, sondern werden in dieser Entscheidung bewusst in Hinblick auf ihren gesellschaftlichen Bildungsauftrag durch Förderung beeinflusst. Also reagieren die Bildungsstätten nur mit dem Teil ihres Bildungsangebotes auf Nachfrageentwicklungen, bei dem es unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten aus eigener Sicht lohnend erscheint.

Abbildung 2 bietet eine Übersicht über die **Entwicklung der Bildungsangebote** in den Jahren 2006 bis 2011. Betrachtet man die geleisteten Unterrichtsstunden für die Gesamtzahl der Teilnehmer am Lehrgangsangebot einer BTZ als Ausbringungsmenge, so verteilt sich diese gesamte Ausbringungsmenge auf verschiedene Bildungsprodukte. Auf der Basis dieser Teilnehmerstunden werden die Anteile der jeweiligen Bildungsformate am gesamten Schulungsspektrum abgebildet. Betrachtet werden dabei alle in Trägerschaft von Handwerkskammern befindlichen Bildungsstätten. Für jedes Jahr werden die von den Kammern ermittelten Anteile kumuliert und ein Durchschnitt errechnet.

Dabei macht die ÜLU zwischen 2006 und 2011 mit im Schnitt knapp 40 % den größten Anteil im Bildungsportfolio der BTZ aus. Zu etwa einem Drittel führen die Bildungsstätten Meistervorbereitungskurse durch, zu ca. 20 % werden im Schnitt Auftragsmaßnahmen durchgeführt und die sonstige Fort- und Weiterbildung beansprucht im Bundesdurchschnitt gut 16 %. Die Berufsorientierung, die statistisch im Rahmen der Auftragsmaßnahmen erfasst wurde, machte 2011 einen Anteil von 3,6 % des gesamten Schulungsvolumens in den BTZ aus.

Abb. 2: Entwicklung der durchschnittlichen Geschäftsanteile von BTZ nach Schulungsvolumen



Quelle: Eisermann/König (2012b), o.S..

Thesen, die von einem zukünftig sinkenden Angebot von Kursen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung und der Meistervorbereitung ausgehen, sowie ein zukünftig steigendes Angebot von Fort- und Weiterbildungskursen postulieren, können aufgrund der dargestellten derzeitigen Entwicklung nicht bestätigt werden. Anhand der Entwicklung des Angebotes von Bildungsdienstleistungen in den BTZ des Handwerks lassen sich jedoch nur bedingt Rückschlüsse auf die tatsächliche „Marktentwicklung“ ziehen.

3.2 Berufsorientierung als zielgruppenspezifisches Lehrgangsangebot zur Fachkräftesicherung

Zielsetzung von Berufsorientierungsmaßnahmen

Im Rahmen von Maßnahmen der Berufsorientierung sollen Schülerinnen und Schüler durch individuelle, systematische, vielfältige und berufsspezifische Berufsorientierungsmaßnahmen auf das Berufsleben vorbereitet und ihnen so der Weg in eine Berufsausbildung geebnet werden.⁴⁶

Die Jugendlichen, die zu großen Teilen noch keine gefestigte Vorstellung zu ihrem beruflichen Werdegang haben, sollen in ihrer Berufswahl unterstützt werden. Insbesondere das Handwerk ist als mögliche Karriereoption in der Wahrnehmung der meisten Schüler noch unterrepräsentiert. Im Rahmen von Berufsorientierungs-

⁴⁶ Vgl. BMBF (2011), o.S.

maßnahmen der BTZ sollen die Jugendlichen daher über Chancen und Möglichkeiten von Handwerksberufen aufgeklärt werden.

Die Bildungs- und Technologiezentren sind aufgrund ihrer gut ausgestatteten Werkstätten prädestiniert, ein zukunftsorientiertes Bild vom Handwerk zu vermitteln. Aufgrund der modernen Ausstattung in den BTZ wird den Schülern die **Attraktivität des Wirtschaftssektors** vor Augen geführt. Die Berufsorientierung stellt somit auch ein Element dar, junge Menschen für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern.

Berufsvorbereitende Maßnahmen schlagen sich in verschiedenen Aktivitäten und Programmen nieder. So ist auch das Übergangssystem mit Maßnahmen der Berufsvorbereitung durchsetzt. An dieser Stelle soll insbesondere das BMBF-Programm „Förderung der Berufsorientierung in überbetrieblichen und vergleichbaren Berufsbildungsstätten“ betrachtet werden. Ausführungen zum Übergangssystem sind in Kapitel 3.5 zu finden.

Struktur der Maßnahme

Anhand einer **Potenzialanalyse** (meist in der 7. Klasse) werden in zwei bis drei Tagen zunächst die Stärken, Neigungen und Kompetenzen der Jugendlichen ermittelt. Ziel und Inhalt ist die Beobachtung, Beurteilung und Bewertung von persönlichen Interessen, Fähig- und Fertigkeiten. Im Ergebnis wird ein Profil erstellt, das die jeweilige Personal-, Sozial- und Methodenkompetenz von jungen Menschen dokumentiert.⁴⁷

In der 8. Klasse werden **Werkstatt-Tage** in den BTZ durchgeführt. In dieser berufspraktischen Phase haben die Jugendlichen Gelegenheit, unter professioneller Anleitung zwei Wochen lang mindestens drei Berufsfelder praxisnah kennenzulernen und in die reale Arbeitswelt „hineinzuschnuppern“. Begleitet von erfahrenen Ausbildern erhalten sie regelmäßig Rückmeldung zu ihrem Verhalten und ihren Stärken im jeweiligen Berufsfeld.⁴⁸

Einordnung der Berufsorientierung im Leistungsspektrum der BTZ

In den Bildungs- und Technologiezentren werden die Berufsorientierungsmaßnahmen organisatorisch und förder technisch der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung zugeordnet (vgl. Kapitel 3.1). Betriebswirtschaftlich können Maßnahmen der Berufsorientierung nicht als ein sich selbst tragendes Geschäftsfeld

⁴⁷ Vgl. BIBB (2012d), o.S.; vgl. BIBB (2012i), o.S.

⁴⁸ Vgl. BIBB (2012f), S. 2; vgl. BIBB (2012d), o.S.

betrachtet werden.⁴⁹ Im gesamten Bildungsportfolio der BTZ machen sie durchschnittlich daher bisher auch nur einen **Anteil von 3,6 %** aus.⁵⁰

Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung

Im Rahmen einer Befragung von 60 Bildungsstättenleitern auf dem Kontaktstudium⁵¹ im April 2012 wurde u.a. nach einer Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung des Bildungsangebotes gefragt. Von den 30 Rückantworten gaben 16 Bildungsstättenleiter an, dass die Berufsorientierung als Geschäftsfeld ihrer Einschätzung nach an Bedeutung gewinnen wird, während 12 Bildungsstättenleiter die zukünftige Entwicklung dieses Segmentes als gleichbleibend bewerteten.

Dennoch sind sich alle Befragten bewusst, dass diese Maßnahmen unter betriebswirtschaftlichen Einbußen durchgeführt werden müssen, da ihre gesellschaftliche Bedeutung derzeit deutlich höher eingeschätzt wird. Die bildungspolitisch relevante Aufgabe der Förderung von Berufswahlorientierung wird von den BTZ unterstützt und mit steigender Tendenz durchgeführt.

3.3 Technologietransfer durch BTZ

Notwendigkeit von Technologietransfer

Die Bildungsstätten verstehen sich als Vermittler des Technologietransfers (TT), indem Lehrgänge zur Anpassung der beruflichen Bildung an die neuesten technischen Entwicklungen angeboten werden. Bei der Umsetzung neuer Technologien in die Unternehmen des Handwerks kommt den BTZ eine besondere Bedeutung zu: Über die Teilnehmer in den Bildungsmaßnahmen werden neue Technologiefelder, weiterführendes fachliches Know-how und Innovationskompetenz in die Handwerksunternehmen integriert.

Technische Entwicklungen, wie z.B. die derzeit unter dem Stichwort „Elektromobilität“ diskutierte Erhöhung des Anteils von elektrisch angetriebenen Fahrzeugen, machen Anpassungen erforderlich. Beispielsweise sind die BTZ in der Lage

⁴⁹ Nach der Richtlinie des BMBF zur Förderung der Berufsorientierung werden für die Durchführung der Potenzialanalyse und der Werkstatttage pro Schüler Ausgaben in Höhe von 800 Euro veranschlagt. Das BMBF trägt hiervon 500 Euro (bzw. 300 Euro wenn eine Potenzialanalyse bereits anderweitig durchgeführt wurde).

⁵⁰ Vgl. Eisermann/König (2012b), o.S..

⁵¹ Das HPI führt einmal im Jahr das Kontaktstudium für leitende Mitarbeiter der Gewerbeförderung sowie Leiter und Führungskräfte der BTZ und handwerklichen Fachverbände durch. Vor dem Hintergrund eines Erfahrungsaustausches werden hierbei u. a. aktuelle Fragen der Berufsbildung und der Gewerbeförderung mit Vertretern des ZDH diskutiert.

Bildungsangebote für den Umgang mit Elektroantrieben und Ladestationen zu schaffen.⁵²

Anpassung der Ausstattung an die technologische Entwicklung

Die **Ausstattung** der BTZ ist ein Kernelement der Fachkräftesicherung im Handwerk. Die BTZ leisten einen unerlässlichen Beitrag zur zukunftsorientierten Vermittlung von Fachwissen und den Erhalt einer bedeutenden Qualifizierungsstruktur in der Region mit Hilfe von Werkstätten, die entsprechend den Stand der Technik ausgestattet sind.

Die öffentliche Förderung von BTZ spielt daher eine Schlüsselrolle im Technologietransfer. Die politischen Vorgaben zur Steigerung der Energieeffizienz haben z.B. im SHK-Handwerk (Sanitär, Heizung, Klima) Techniken wie Kraft-Wärme-Kopplung und Brennstoffzellen in den Vordergrund gerückt. Mit öffentlichen Fördermitteln wurden daher SHK-Werkstätten zu Aus- und Weiterbildungszwecken mit Blockheizkraftwerken und Wärme/Kälte-Anlagen verschiedener Hersteller ausgestattet. Diese herstellerunabhängigen Schulungen sind eine wichtige Voraussetzung, um nicht die Vorherrschaft der Marktführer zu verstärken, sondern die Diffusion neuer Technologien in der Breite in handwerklichen KMU zu sichern und damit eine Grundlage für deren Wettbewerbsfähigkeit zu schaffen.⁵³

Anpassung des Lehrpersonals an die technologische Entwicklung

Zur praxisnahen Vermittlung neuer Lehrinhalte bedarf es **qualifizierter Ausbilder** und Lehrkräfte. In Seminaren mit fachtechnischen und auch didaktisch-methodischen Themenstellungen wird die Qualifikation der in den BTZ verantwortlichen Ausbilder ständig aktualisiert. Diese permanente Qualifizierung stellt einen wesentlichen Baustein für die erfolgreiche Weitergabe von technischen Erkenntnissen sicher.

Die Koordination für Weiterbildungsinhalte ist u.a. Aufgabe der beim HPI ansässigen Leitstelle für Technologietransfer im Handwerk. Aufgabe ist hier die wissenschaftliche Begleitung der Förderlinie „Beauftragte für Innovation und Technologie“. Ein Aufgabengebiet der Leitstelle liegt in der Organisation von Tagungen, Expertenkreisen sowie Fachseminaren zum Informations- und Erfahrungsaustausch.⁵⁴

⁵² Vgl. Fülbier/Pirk (2001), S. 12, 15.

⁵³ Vgl. BIBB (2012k), o.S.; vgl. BIBB (2012h), S. 22.

⁵⁴ Vgl. Fülbier/Pirk (2001), S. 17, 24, 29, 30.

3.4 Kompetenzzentren des Handwerks - KOMZET

Definition von Kompetenzzentren

1998 starteten BMBF und BMWi den Ideenwettbewerb „Entwicklung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten und Technologietransferzentren zu Kompetenzzentren“.

Wie schon in Kapitel 2.1 beschrieben, ist die wesentliche Aufgabe von Kompetenzzentren, entsprechend ihres **fachlichen Schwerpunktes**, innovationsfördernde und problemlösende Qualifizierungs- und Beratungsleistungen zeitnah zu generieren und betriebsnah umzusetzen.

Kompetenzzentren bilden aufeinander abgestimmte, aber unterschiedliche Schwerpunkte, und vernetzen sich zu diesem Zweck mit Kooperationspartnern in Forschungs- und Entwicklungsbereichen sowie untereinander. Die bundesweite Verbreitung neuer technischer Entwicklungen sowie die Bereitstellung von notwendigem Spezialwissen für die Betriebe stellt eine wichtige Form des Wissenstransfers im Handwerk dar.⁵⁵

Förderung und Umsetzungskonzept von Kompetenzzentren

Die Entwicklung einer Bildungsstätte zu einem Kompetenzzentrum ist mit erheblichen Kosten für den Träger verbunden. Daher können Zuschüsse von bis zu 50 Prozent der ausgabewirksamen förderfähigen Kosten (in strukturschwachen Regionen bis zu 65 Prozent) beim BIBB bzw. BAFA beantragt werden. Kompetenzzentren können ebenso auf vier Jahre befristete Zuschüsse zu Personal- und Sachkosten erhalten.⁵⁶

Die Kompetenzzentren unterliegen also einer Förderstruktur, die u.a. zur Zielsetzung hat, die geschaffene Kompetenz nachhaltig und dauerhaft den Handwerksbetrieben zur Verfügung zu stellen. Um die öffentliche Förderung zu belegen, hat man sich auf Kriterien verständigt, die die Kompetenzzentren von herkömmlichen Bildungs- und Technologiezentren abgrenzen sollen.

⁵⁵ Vgl. BMBF (2001), S. 17,18; vgl. BAFA (2010), S. 5, 6.

⁵⁶ Vgl. BMBF (2001), S. 21; Informationen zum Antragsverfahren für die Entwicklung eines Kompetenzzentrums können bei BAFA (2010), S. 7ff. nachgelesen werden.

Demzufolge beinhaltet das Umsetzungskonzept folgende Punkte⁵⁷:

- Festlegung des Kompetenzschwerpunktes
- Bedarf auf regionaler und überregionaler Ebene/ Kooperationen
- Kooperation mit Betrieben, Berufsschulen und anderen Bildungseinrichtungen
- Vernetzung und Kooperation mit Hochschulen und Forschungsinstituten
- Monitoring technologischer und wirtschaftsstruktureller Entwicklungen
- Technologietransfer
- Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien
- Nutzung angepasster Schulungsstrukturen
- Anwendung von Managementmethoden / Bildungsberatung und Bildungscontrolling
- Kooperation / Verzahnung mit dem Beratungswesen
- Qualifizierung der Ausbilder

Anzahl und Beispiele für Kompetenzzentren

Inzwischen werden bundesweit **34 Kompetenzzentren des Handwerks** vom BIBB bzw. BAFA gefördert, 33 befinden sich im Antrags- bzw. Prüfverfahren.⁵⁸

⁵⁷ Vgl. BAFA (2010), S. 8-10; vgl. BIBB (2003), S. 2-6

⁵⁸ Hier wurden nur die Kompetenzzentren berücksichtigt, die das Genehmigungsverfahren von BIBB und BAFA durchlaufen und vom ZDH erfasst werden. Von Bundesländern geförderte Kompetenzzentren werden nicht betrachtet. (Stand: Juli 2012).

Nachfolgend sollen beispielhaft folgende, bereits geförderte, Kompetenzzentren genannt werden:

Tab. 2: Beispiele für Kompetenzzentren im Handwerk

Kompetenzzentrum	HWK
Nutzfahrzeug- und Landmaschinentechnik	Lüneburg
Innovative Gebäudetechnik	Braunschweig-Lüneburg-Stade
Maritimes Kompetenzzentrum (Bootsbau)	Lübeck
Schweißen, Fügen, IT-Technologie, Energie und Umwelt	Hamburg
Fachwerk, Gestaltung und Medien sowie Hygienezentrum Lebensmittel	Münster
Zukunftstechnologien im Handwerk (Zahntechnik, Elektrotechnik, Tischlerhandwerk)	Berlin
Bürokaufleute und Büromanagement	Dortmund
Schließ- und Sicherheitstechnik	Erfurt
Energiemanagement und Energieeffizienz	Dresden
Fahrzeugtechnik	Freiburg, Konstanz, Stuttgart
Technologiemanagement	für Oberfranken (Bayreuth)
IuK-Technologien	des Saarlandes

Quelle: interne Daten vom ZDH, die dem HPI zur Verfügung gestellt wurden

Welche Rolle die Kompetenzzentren für die Fachkräftesicherung im Handwerk spielen wird auch von der Politik erkannt:

„Kompetenzzentren sind Leuchttürme des dualen Ausbildungssystems in Deutschland. Sie führen neue Technologien und innovative berufspädagogische Lösungen in die berufliche Ausbildung ein. Damit leisten sie einen unverzichtbaren Beitrag, um unseren Fachkräftenachwuchs auf der Höhe des technischen Fortschritts zu qualifizieren“⁵⁹

⁵⁹ Andreas Storm, Parlamentarischer Staatssekretär im BMBF auf der Jubiläumsveranstaltung „10 Jahre Kompetenzzentren“ in Berlin (ZDH (2009), o.S.).

3.5 Wandlung des Aufgabenfeldes von BTZ

Bedeutung von Kompetenzfeststellungsverfahren

Die demografische Entwicklung und daran anschließende Diskussionen um Fachkräfteengpässe führen auch in den Bildungsstätten zu einer Erweiterung des Aufgabenfeldes. Um Arbeitsplätze mit entsprechenden Fachkräften besetzen zu können, ist es erforderlich, dass die Qualifikationen der in Frage kommenden Bewerber identifiziert werden können und eine passgenaue Besetzung des Arbeitsplatzes erfolgen kann. **Kompetenzfeststellungsverfahren**, die an den Bildungsstätten durchgeführt werden, sind in der Lage, diese Identifikation vorzunehmen.

Inhalt und Ziel von Kompetenzfeststellungsverfahren

Ziel der berufspraktischen Kompetenzfeststellung im Handwerk ist die realistische Darstellung des beruflichen Ist-Profiles eines Teilnehmenden durch Selbstbeurteilung des Teilnehmenden und Fremdbeurteilung durch die Handwerkskammer. Grundsätzlich lassen sich verschiedene Arten von Kompetenzfeststellungsverfahren identifizieren, die eine unterschiedliche Zielsetzung und Zielgruppenorientierung verfolgen. Die Zielgruppe der Jugendlichen vor Beginn einer beruflichen Ausbildung kann noch keine berufliche Orientierung vorweisen. Aufgrund der in den BTZ durchgeführten Analysen können diese Jugendlichen sich ihrer Fähigkeiten vergewissern und bestimmten Berufsfeldern zuordnen sowie ihren Leistungsstandard realistischer einschätzen.

Bei der Zielgruppe der jungen Erwachsenen, die über eine gefestigte berufliche Orientierung verfügen und sich um eine Ausbildung/einen Arbeitsplatz bewerben, können über Kompetenzfeststellungsverfahren gezielte Qualifizierungsbausteine ermittelt werden. Für diejenigen Jugendlichen, die ohne zusätzliche Förderung eine betriebliche Ausbildung kaum erfolgreich absolvieren könnten, aber andererseits nicht einer umfassenden Förderung und Betreuung (z.B. durch Sozialarbeiter) bedürfen, erhöht eine durch überbetriebliche Bildungsstätten begleitete und gestützte betriebliche Berufsausbildung ihre Chancen auf erfolgreiche Integration in den Arbeitsmarkt. Die Bildungsstätten wiederum können auf der Grundlage der Ergebnisse individuelle und passgenaue Förder- und Bildungsangebote entwickeln.⁶⁰

Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse durch Kompetenzfeststellung

⁶⁰ Vgl. Hutter (2004), S. 4-6.

In öffentlichen Diskussionen über wachsende Fachkräfteengpässe wird auch über die Notwendigkeit einer qualifizierten Zuwanderung diskutiert. Eine verbesserte Nutzung des Potenzials von Zugewanderten setzt jedoch voraus, dass die Möglichkeiten zur **Anerkennung von Berufsabschlüssen** verbessert und Angebote zur Nach- und Anpassungsqualifizierung stärker für den deutschen Arbeitsmarkt entwickelt und erschlossen werden.

Zuwanderer, die ihren Abschluss im Ausland erworben haben sind häufig auf Arbeitsplätzen weit unterhalb ihres Qualifikationsniveaus beschäftigt und überproportional von Arbeitslosigkeit betroffen. Durch Kompetenzfeststellungsverfahren kann die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe erhöht werden. Bei bestehenden Unterschieden zwischen im Ausland erworbenen Qualifikationen und inländischen Berufsabschlüssen sorgen passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen dafür, dass die vorhandenen Kompetenzen von Zugewanderten genutzt werden können und eine erfolgreiche berufliche Integration ermöglicht wird. Hierzu gehört auch eine begleitende berufs- und arbeitsplatzbezogene Sprachförderung. Diese nachqualifizierenden Bausteine werden von den Bildungs- und Technologiezentren des Handwerks angeboten.⁶¹

Definition und Umfang des Übergangssystems

Knapp 300.000 Personen wurden 2011 im sogenannten **Übergangssystem** aufgefangen. Hierzu gehören außerschulische Maßnahmen und schulische Bildungsgänge, die zu keinem qualifizierten Berufsabschluss führen, wie berufsvorbereitende Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit, sonstige schulische Bildungsgänge, Berufsschulangebote für Schüler ohne Ausbildungsvertrag, das schulische Berufsvorbereitungsjahr und Berufsgrundbildungsjahr (soweit es nicht als erstes Ausbildungsjahr anerkannt wird) sowie Berufsfachschulen, die keinen beruflichen Abschluss vermitteln.⁶²

Unterstützung Jugendlicher im Übergangssystem durch BTZ

Diese Zielgruppe gilt es auch aus Sicht der überbetrieblichen Bildungsstätten, vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung sowie aus der gesellschaftlichen Verantwortung heraus, zu unterstützen. In speziellen Förderangeboten werden grundlegende Kenntnisse vermittelt. Im Auftrag der BA werden in den Bildungsstätten z.B. ausbildungsbegleitende Hilfen (§ 75 SGB III) durchgeführt, die sich dem Abbau von Sprach- und Bildungsdefiziten und der Förderung fachpraktischer und fachtheoretischer Fertigkeiten und Kenntnisse (oft in sozialpädagogischer Begleitung) annehmen.

⁶¹ Vgl. Agbo-Uebelherr/Paula (2011), S. 5-7, S. 13.

⁶² Vgl. ZDH (2012g), S. 2-3; vgl. Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), S. 7-8.

Auch berufsvorbereitende Bildungsmaßnahmen (§ 51 SGB III) werden in Bildungsstätten des Handwerks umgesetzt. In diesem von der BA geförderten Programm werden förderungsbedürftige junge Menschen auf die Aufnahme einer Berufsausbildung (oder Beschäftigung) vorbereitet.

Den Jugendlichen wird durch diese Maßnahmen die Möglichkeit gegeben, ihre Fähigkeiten hinsichtlich einer möglichen Berufswahl zu überprüfen und zu bewerten, bzw. erforderliche Fertigkeiten für die Aufnahme einer beruflichen Erstausbildung zu erwerben. Darüber hinaus können junge Menschen ohne Schulabschluss im Rahmen der Maßnahme auf den Erwerb eines Hauptschulabschlusses vorbereitet werden.

4. BTZ im Spannungsfeld von wirtschaftlichen Zwängen und gesellschaftlichem Auftrag

Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland

Eine wesentliche Grundlage für zahlreiche Aktivitäten im Bereich der Fachkräftesicherung seitens der Handwerkskammern, BTZ und Fachverbände stellen die neuen Schwerpunkte des „**Nationalen Paktes für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland**“ (**Ausbildungspakt**) dar. 2004 wurde erstmals der Ausbildungspakt zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft geschlossen. Nachdem im Laufe der Zeit Veränderung der Rahmenbedingungen auf dem Ausbildungsmarkt, wie sinkende Zahlen ausbildungssuchender Bewerber, wahrgenommen wurden, verständigten sich die Paktpartner⁶³ 2010 darauf, die Potenziale auf dem Ausbildungsmarkt - sowohl bei leistungsschwächeren wie auch leistungsstärkeren Jugendlichen - besser zu erschließen. Mit einer Projektlaufzeit bis 2014 sollen nun verstärkt Jugendliche gefördert werden, die bisher Schwierigkeiten beim Übergang in eine Ausbildung hatten (z.B. Altbewerber, Jugendliche mit Migrationshintergrund, sozial benachteiligte und lernbeeinträchtigte sowie behinderte Jugendliche). Zur Sicherstellung der Ausbildungsreife von Bewerbern unterstützen die Paktpartner insbesondere Schulabgänger ohne Abschluss. Des Weiteren sollen die hohen Quoten der Schulabbrecher mit Migrationshintergrund sowie Ausbildungsabbrüche reduziert werden.⁶⁴

⁶³ Bundesministerien für Wirtschaft und Technologie, Arbeit und Soziales sowie Bildung und Forschung; Deutscher Industrie- und Handelskammertag; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände; Bundesverband der Deutschen Industrie; Zentralverband des Deutschen Handwerks; Bundesverband der Freien Berufe (seit 2007); Kultusministerkonferenz und Integrationsbeauftragte der Bundesregierung (beide seit 2010).

⁶⁴ Vgl. BMWI (2012a), o.S.; vgl. BMWI (2012b), o.S..

Im Ergebnis der Betrachtung ist Folgendes festzuhalten:

Die Bildungs- und Technologiezentren leisten zur Umsetzung des Ausbildungspaktes einen erheblichen Beitrag. Insbesondere aus den im Pakt erhobenen Forderungen ergeben sich Qualifizierungsaspekte, die in den BTZ umgesetzt werden. Hier zeigt sich, dass die flächendeckende Struktur der BTZ, die Diversifikation des Leistungsspektrums sowie ihre regionale Verankerung entscheidende Faktoren darstellen, um die im Ausbildungspakt formulierten Ziele zu erreichen. Das Aufrechterhalten dieser Infrastruktur durch Politik und Wirtschaft zeigt daher die konsequente Entwicklung der historisch gewachsenen Berufsbildungsphilosophie. Mit Blick auf andere Staaten schafft das deutsche Modell der Berufsbildung eine Vorbildfunktion, dass für eine schlüssige bildungs- und wirtschaftspolitische Einheit steht. Daraus konnte sich eine über Jahrzehnte gewachsene berufliche Bildungskultur ableiten. Die Bildungs- und Technologiezentren erweisen sich vor diesem Hintergrund als flexible und verlässliche ausführende Dienstleister.

Moderne Ausstattung

Die überbetrieblichen beruflichen Bildungsstätten des Handwerks leisten einen wichtigen Beitrag zur **Fachkräftesicherung**. Anhand ihrer mit modernster Technologie ausgestatteten Werkstätten bieten die Bildungsstätten verschiedene Qualifizierungsangebote, die kleine und mittelgroße Handwerksunternehmen aufgrund geringer personeller und technischer Ressourcen in dieser Form ihren Beschäftigten nicht bieten können.

Zuverlässige Partner

Die BTZ stehen als zuverlässiger Partner für die Aus-, Fort- und Weiterbildung zur Verfügung. Auch für Partner, wie die Bundesagentur für Arbeit, stellen die Bildungsstätten des Handwerks einen wichtigen Baustein dar.

Politische und Fachliche Verknüpfung

Aus seiner geschichtlichen Entwicklung heraus hatte das Handwerk stets eine Struktur der **Selbstverwaltung**. Über die politische Einflussnahme der Kammern sind die Bildungsstätten in deren Trägerschaft in der Lage, die Bildungspolitik des Bundes mitzubestimmen. Der fachliche Zugang zu den Handwerksbetrieben, erfolgt durch die Innungen. Deren Trägerschaft von BTZ sowie die Einbindung in ein regionales Netz mit Fachverbänden, machen die Ausrichtung auf die verschiedenen Fachrichtungen möglich und sorgen für eine zukunftsweisende Anpassung der Lehrgangsinhalte.

Wandlungsfähigkeit

Aufgrund der Struktur und ihrer regionalen Verankerung sind die **BTZ anpassungsfähig** und im Vergleich zu anderen Bildungseinrichtungen wie Schulen und Hochschulen wandlungsfähiger. Die Bildungsstätten verfügen daher über hervorragende Voraussetzungen, Beschäftigte im Handwerk für neue Tätigkeitsfelder und damit verbundene Dienstleistungen rechtzeitig zu qualifizieren.

Fazit

So wäre es weiterhin wünschenswert, dass neben den Kernaufgaben der BTZ auch Maßnahmen im Zentrum stehen, die sich mit der Unterstützung von Benachteiligten beschäftigen (z.B. Jugendliche ohne Schulabschluss, Menschen mit Migrationshintergrund) und die sich für das Heranführen an Ausbildungsreife einsetzen.

Insbesondere bei der Ausbildung junger Erwachsener mit einer u.U. beruflich hemmenden Ausgangslage darf die spezifische Kompetenz und langjährige Erfahrung der BTZ nicht außer Acht gelassen werden. Die Zusammenarbeit der Schulen mit den Bildungsstätten ermöglicht unterschiedliche Perspektiven und Rollen, regelmäßige Lernortwechsel und neue Lernwege.⁶⁵

Gleichzeitig stehen die Bildungsstätten vor einem **Zielkonflikt**. Sie müssen auf der einen Seite die private Nachfrage nach Bildungsdienstleistungen bedienen und unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zukunftsweisend agieren. Auf der anderen Seite sollen sie einen gesellschaftlichen Bildungsauftrag erfüllen. Bestimmte Maßnahmen können nicht unter Wirtschaftlichkeitsaspekten durchgeführt werden sondern stehen als Instrument zur Erhaltung der Chancengleichheit im öffentlichen Interesse.

Ausblick

Im Zuge der demografischen Entwicklung stehen die Bildungsstätten des Handwerks vor der Herausforderung trotz sinkender Schulabgängerzahlen für eine **Auslastung** ihrer Einrichtungen zu sorgen. Die flächendeckende Infrastruktur der BTZ wird dauerhaft wahrscheinlich nicht auf dem gleichen Niveau gehalten werden können.

Eine zukunftsorientierte Infrastruktur muss aber weiterhin gewährleistet sein, auch um u.a. den gesellschaftlichen Bildungsauftrag erfüllen zu können. Daher ist die Erarbeitung von Analysen über die notwendige Bildungsinfrastruktur in der jeweiligen Region von strategisch hoher Bedeutung.

⁶⁵ Vgl. Deeken/Butz (2010), S. 31.

Die Aufrechterhaltung einer nachhaltigen BTZ-Infrastruktur erfordert:

- Bedarfsschätzungen und Einschätzungen über zukünftige Entwicklungen in der Bildungslandschaft pro Kammerbezirk. Hierzu stehen Instrumente wie **regionale Strukturanalysen** zur Verfügung.⁶⁶
- Eine Beurteilung der Plausibilität von Kosten für Bildungsleistungen sowie der Angemessenheit der finanziellen Förderung von beruflicher Bildung. Ebenfalls müssen Investitionsnotwendigkeiten in Bau- und Ausstattung geplant sowie inhaltlich und in ihrer Höhe beurteilt werden. Die **Begutachtung der Bauvorhaben und Ausstattungsplanungen** sowie sogenannte **Kosten- und Leistungsanalysen** sind in diesem Zusammenhang von strategischer Bedeutung.⁶⁷

⁶⁶ Regionale Strukturanalysen gehören zum Leistungsspektrum des HPI und wurden in der Vergangenheit mehrmals für verschiedene Kammerbezirke durchgeführt.

⁶⁷ Das HPI hat langjährige Erfahrungen in der gutachterlichen Beratung und Beurteilung von Bauvorhaben der Berufsbildungsstätten des Handwerks. Ebenso führt das HPI auf ökonomischen Kennzahlen basierende Prozess-, Kosten- und Leistungsanalysen von Berufsbildungszentren und Verwaltungseinrichtungen des Handwerks durch und stellt damit den Entscheidungsträgern strukturelle Optimierungsansätze zur Verfügung.

5. Literatur

- Agbo-Uebelherr, A.; Paula, I. (2011): AnQua – Ein Verfahren zur Analyse von Qualifikationsbedarfen im Handwerk, InnoVision Concepts UG (Hrsg.).
- Autorengruppe BIBB/Bertelsmann Stiftung (2011): Reform des Übergangs von der Schule in die Berufsausbildung, Aktuelle Vorschläge im Urteil von Berufsbildungsexperten und Jugendlichen, Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 122, Bonn.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2012): Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur kulturellen Bildung im Lebenslauf, Bielefeld.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld.
- Autsch, B. (1995): Rahmenbedingungen für die Berufsausbildung in den neuen Bundesländern: Ausgangsbedingungen bei der Umstellung des DDR-Berufsbildungssystems aus der Sicht rechtlicher und organisatorischer Rahmenbedingungen, in: Degen, U.; Walden, G; Berger, K. (Hrsg.), Berufsausbildung in den neuen Bundesländern – Daten, Analysen, Perspektiven, Bundesinstitut für Berufsbildung, Berlin, S.15–28.
- BAFA (2010): Förderleitfaden für die Entwicklung von Berufsbildungszentren zu Kompetenzzentren, Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle, Eschborn.
- Bertelsmann Verlag (2012): ProfilPASS, Ziele und Nutzen, in: http://www.profilpass.de/index.php?article_id=3 (letzter Zugriff: 26.09.2012).
- BIBB (2012a): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2012. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Bielefeld.
- BIBB (2012b): PDF-Downloads zum Datenreport 2012, Tabelle D1-1 Internet: Zusammenfassende Darstellung der Bundes- und Länderprogramme und Fördermittel, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: http://datenreport.bibb.de/tabelle_d1-1_internet.pdf (letzter Zugriff: 08.08.2012).
- BIBB (2012c): PDF-Downloads zum Datenreport 2012, Tabelle D1-2 Internet: Bundes- und Länderprogramme zur Förderung der Berufsausbildung – Förderfälle und Fördermittel, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: http://datenreport.bibb.de/tabelle_d1-2_internet.pdf (letzter Zugriff: 13.08.2012).
- BIBB (2012d): Allgemeine Informationen, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: <http://www.berufsorientierungsprogramm.de/html/de/12.php> (letzter Zugriff: 24.08.2012).
- BIBB (2012e): BIBB startet Ideenwettbewerb zum Berufsorientierungsprogramm, Pressemitteilung 31/2012 vom 15.08.2012, Bundesinstitut für Berufsbildung.
- BIBB (2012f): BWPplus 3/2012, Beilage zur BWP Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bielefeld.
- BIBB (2012g): BIBB startet Ideenwettbewerb zum Berufsorientierungsprogramm, Bundesinstitut für Berufsbildung, Pressemitteilung 31/2012 vom 15.08.2012, in: <http://www.bibb.de/de/61984.htm> (letzter Zugriff: 28.08.2012).

- BIBB (2012h): Jahresbericht 2011/2012, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- BIBB (2012i): Erfahrungsaustausch in Würzburg und Rostock-Warnemünde im Mai 2012, Projektmanagement und Prozessoptimierung im Berufsorientierungsprogramm, Aktuelles, 29.06.2012, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: http://www.berufsorientierungsprogramm.de/html/de/103_299.php (letzter Zugriff: 18.09.2012).
- BIBB (2012j): Good Practice Center, Fachwissen, Themen, Berufsvorbereitung, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: <http://www.good-practice.de/3338.php>, (letzter Zugriff: 27.09.2012).
- BIBB (2012k): Good Practice Center, Förderung von Benachteiligten in der Berufsbildung, Handlungsfelder, Ausbildung, Auftragsausbildung: vom Bildungsträger zum Bildungsdienstleister, Bundesinstitut für Berufsbildung, in: http://www.good-practice.de/infoangebote_beitrag4863.php (letzter Zugriff: 11.10.2012).
- BIBB (2005): Berufliche Bildung in Deutschland und Frankreich, Dossier für die Jahrestagung des Club d'Affaires Franco-Allemand, Stuttgart 5.-7. Mai 2005, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn.
- BIBB (2003): Kompetenzzentren Fragen zur Weiterentwicklung von ÜBS zu Kompetenzzentren und zur Durchführung von Leitprojekten / Modellvorhaben, Bundesinstitut für Berufsbildung, Arbeitsbereich 2.5, in: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/uebs_kompetenzzentren.pdf (letzter Zugriff: 12.07.2012).
- Bizer, K.; Haverkamp, K.; Krebs, G.; Müller, K.; Sölter, A. (2009): Volkswirtschaftliche Nutzen und Kosten des Handwerkskammersystems, Volkswirtschaftliche Schriften Heft 558, Berlin.
- BMBF (2012a): Daten-Portal des BMBF, Tabellenauswahl, Bildung, Schule, Tab.2.3.43: Übergang von der Schule in den nachschulischen Werdegang - Entwicklung von Anfängerinnen/Anfängern in ausgewählten iABE Sektoren und Studienanfängerinnen/-anfängern, Bundesministerium für Bildung und Forschung, in: <http://www.datenportal.bmbf.de/portal/K23.gus> (letzter Zugriff: 19.09.2012).
- BMBF (2012b): Anerkennungsverfahren, Bundesministerium für Bildung und Forschung, in: <http://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/75.php> (letzter Zugriff: 24.09.2012).
- BMBF (2011): Bekanntmachung vom 16.12.2011, Bundesministerium für Bildung und Forschung, in: <http://www.bmbf.de/foerderungen/17668.php> (letzter Zugriff: 24.08.2012).
- BMBF (2010): Bekanntmachung vom 01.06.2010, Bundesministerium für Bildung und Forschung, in: <http://www.bmbf.de/de/14908.php> (letzter Zugriff: 09.10.2012).
- BMBF (2001): Förderkonzept Überbetriebliche Berufsbildungsstätten, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn.
- BMBF, BMWi (2009): Gemeinsame Richtlinien für die Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten (ÜBS) und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren vom 24.06.2009, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.

- BMBF, KMK (2012), Der Deutsche Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Kultusministerkonferenz, in: <http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de> (letzter Zugriff: 25.09.2012).
- BMWB (1990): Gemeinsame Bildungskommission, Ergebnisse der dritten und abschließenden Sitzung vom 26. September 1990, Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, http://germanhistorydocs.ghi-dc.org/sub_document.cfm?document_id=4145 (letzter Zugriff: 13.09.2012).
- BMWi (2012a): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs, in: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Ausbildung-und-Beruf/ausbildungspakt.html> (letzter Zugriff: 21.08.2012).
- BMWi (2012b): Veränderung des Ausbildungspaktes mit neuer Schwerpunktsetzung, in: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Ausbildung-und-Beruf/ausbildungspakt,did=-481284.html> (letzter Zugriff: 21.08.2012).
- BMWi (2010): Nationaler Pakt für Ausbildung und Fachkräftenachwuchs in Deutschland 2010 – 2014, in: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/M-O/nationaler-pakt-fuer-ausbildung-und-fachkraeftenachwuchs-in-deutschland-2010-2014,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> (letzter Zugriff: 21.08.2012).
- Bohlinger, S.; Splittstößer, S.; Beinke, K. (2011): Eignung von Kompetenzfeststellungsverfahren in der beruflichen Nachqualifizierung, Universität Osnabrück, Fachbereich Erziehungs- und Kulturwissenschaften, Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. (Hrsg.), Düsseldorf.
- Bundesagentur für Arbeit (2010): Sonderprogramm Einstiegsqualifizierung für Jugendliche (EQJ), in: http://www.arbeitsagentur.de/nn_27512/zentraler-Content/A03-Berufsberatung/A031-Berufseinsteiger/Allgemein/Sonderprogramm-Einstiegsqualifizierung.html (letzter Zugriff: 02.10.2012).
- Busemeyer, M. (2009): Wandel trotz Reformstau, Die Politik der beruflichen Bildung seit 1970, Schriften aus dem Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung Köln, Band 65, Frankfurt/New York.
- Deeken, S.; Butz, B. (2010): Berufsorientierung. Beitrag zur Persönlichkeitsentwicklung, Expertise im Auftrag des Good Practice Center (GPC) im Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Bonn.
- Eisermann, M. (2013): Bundesweite Analyse der Meistervorbereitungskurse, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
- Eisermann, M.; König, O. (2012a): Analyse der Kosten der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung im Handwerk, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
- Eisermann, M.; König, O. (2012b): DHKT-Benchmarking, Echtbetrieb 2012, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover.
- Erdmann, V.; Seyda, S. (2012): Fachkräfte sichern. Engpassanalyse, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.).
- Fülbier, M./Pirk, W. (2011): Förderung des Technologie-Transfers für das Handwerk, Projektbericht 2010/2011, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover, Hannover.

- Gärtner, E.-A. (1991): Förderung des Handwerks, vor allem der Berufsbildungsstätten in den neuen Bundesländern, Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, in: HPI (1991): Berufsbildungsstätten des Handwerks nach Vollendung der deutschen Einheit, Kontaktstudium XXI in Heppenheim 1991, Hannover.
- Hartung, D.; Nuthmann, R. (1975): Studien und Berichte, Status- und Rekrutierungsprobleme als Folgen der Expansion des Bildungswesens, Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin.
- Hippach-Schneider, U.; Hanf, G.; Müller, N. u. a. (2012): Aufstieg durch berufliche Fortbildung, Deutscher Hintergrundbericht zur OECD Studie „Skills beyond School“, Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Bonn.
- Hoffschroer, M. (2005): Die historische Entwicklung der überbetrieblichen Berufsausbildung bis zum Beginn des 21. Jahrhunderts – Erkenntnisse für die Weiterentwicklung überbetrieblicher Berufsausbildung aus regierungspolitischer, parteipolitischer, wissenschaftlicher und gesellschaftspolitischer Perspektive, Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln.
- Hutter, J. (2004): Kompetenzfeststellung, Verfahren zur Kompetenzfeststellung junger Menschen, Expertise inklusive eines Handlungsleitfadens, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.).
- Interval GmbH; PIW Progress-Institut für Wirtschaftsforschung GmbH (2009): Bedarfsanalyse zur Förderung überbetrieblicher Berufsbildungsstätten (ÜBS) und ihrer Weiterentwicklung zu Kompetenzzentren.
- Klemm, K. (2012): Was kostet eine Ausbildungsgarantie in Deutschland?, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Gütersloh.
- König, W; Müller, K. (1990): Struktur des Handwerks in der DDR, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte 21, Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.).
- Lippegauß-Grünau, P.; Stolz, I. (2010): Handreichung zur Durchführung von Potenzialanalysen im Berufsorientierungsprogramm (BOP) des BMBF, Reihe Berichte und Materialien, Band 19, INBAS, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH.
- Müller, K.; Reißig, S. (2007): Struktur- und Potenzialanalyse des Handwerks in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 75, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen, Duderstadt
- Nowak, H. (2012): Überbetriebliche Unterweisung im Handwerk im Jahr 2011. Zahlen – Fakten – Analysen, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover, Hannover.
- Nowak, H.; Münder, H.-G. (2011): Überbetriebliche Unterweisung im Handwerk im Jahr 2010. Zahlen – Fakten – Analysen, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover, Hannover.
- Nowak, H.; Münder, H.-B. (2007): Bestandserhebung der Kapazitäten in beruflichen Bildungsstätten des Handwerks, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Leibniz Universität Hannover, Hannover.

- Nowak, H.; Schilling, G. (1977): Überbetriebliche berufliche Bildungsstätten, Ergebnisse der Bestandserhebung 1975, Planungshilfen Überbetriebliche Ausbildungsstätten 14, Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft (Hrsg.), Bonn.
- Schmidt, H. (1983): Überbetriebliche Aus- und Weiterbildung in den 80er Jahren aus der Sicht der Berufsbildungsforschung – Bedarf und Inhalte, in: Überbetriebliche Bildungsstätten – Zentren der Leistungssteigerung im Handwerk, Kontaktstudium XIII in Bremen, Heinz-Piest-Institut für Handwerkstechnik an der Universität Hannover.
- Witt, D. (2012): Berufliche Anerkennung, Aus der Praxis, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: <http://www.anerkennung-in-deutschland.de/html/de/459.php> (letzter Zugriff: 26.09.2012).
- ZDH (2012a): Lehrlingsbestand – Detailauswertung 2011, Zentralverband des Deutschen Handwerks, In: http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDIxMTY=&cID=00379 (letzter Zugriff: 06.08.2012).
- ZDH (2012b): Gesellen- und Abschlussprüfungen 2011 – Detailauswertung, Tabelle: Gesellen und Abschlussprüfungsstatistik nach Bundesländern und Berufsgruppen insgesamt, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDIyNTU=&cID=00400 (letzter Zugriff: 09.08.2012).
- ZDH (2012c): Meisterprüfungsstatistik – Detailauswertung 2011, Tabelle: Meisterprüfungen 2011 nach regionaler Gliederung und Bundesländern (Anlage A + B1), Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDIyODI=&cID=00404 (letzter Zugriff: 07.08.2012).
- ZDH (2012d): Fortbildungsprüfungen – Detailauswertung 2011, Tabellen: Kaufmännische und gewerblich-technische Fortbildungsprüfungen, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: http://www.zdh-statistik.de/application/stat_det.php?LID=1&ID=MDIzMTQ=&cID=00413 (letzter Zugriff: 09.08.2012).
- ZDH (2012e): Förderung der „Passgenauen Vermittlung Auszubildender an ausbildungswillige Unternehmen“, Bildung, Ausbildung, Förderprogramme, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: <http://www.zdh.de/bildung/-ausbildung/foerderprogramme/passgenaue-vermittlung.html> (letzter Zugriff: 20.09.2012).
- ZDH (2012f): Deutscher Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR), Was ist der DQR und welchen Nutzen bringt er für das Handwerk?, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Abteilung Berufliche Bildung, Juni 2012.
- ZDH (2012g): Zielgruppenorientierte Gestaltung des Übergangs Schule – Beruf, Abteilung Berufliche Bildung, Berlin.
- ZDH (2012h): Statement Otto Kentzler, Pressegespräch „Aktionstag Ausbildung“, „Abiturienten erwünscht – Karriereweg im Handwerk“, 04. Mai 2012, Ausbildungszentrum Fahrzeugwerke Lueg, Essen, Zentralverband des Deutschen Handwerks.
- ZDH (2011a): Fachkräftesicherung im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin.

- ZDH (2011b): Das Handwerk setzt Ausbildungs- und Qualifizierungsinitiativen gegen den Fachkräftemangel, Ausbildungspakt 2011: Bilanz der Aktivitäten des Handwerks, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Berlin.
- ZDH (2010): Eine Erfolgsgeschichte für alle Beteiligten: Das deutsche Handwerk feiert 20 Jahre Wiedervereinigung, Beitrag vom 05.07.2010, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: <http://www.zdh.de/presse/beitraege/archiv-beitraege/sonderthema-20-jahre-ein-handwerk-eine-stimme/artikeldienst/eine-erfolgsgeschichte-fuer-alle-beteiligten-das-deutsche-handwerk-feiert-20-jahre-wiedervereinigung.html> (letzter Zugriff: 14.09.2012).
- ZDH (2009): Schnittstelle des Handwerks zur Wissenschaft, Pressemitteilung vom 17.02.2009, Zentralverband des Deutschen Handwerks, in: <http://www.zdh.de/presse/pressemeldungen/archiv-pressemeldungen/schnittstelle-des-handwerks-zur-wissenschaft.html> (letzter Zugriff: 12.07.2012).
- ZDH (2007): Ganzheitlich, Passgenau, Anschlussfähig, Grundzüge eines umfassenden und flexiblen Berufslaufbahnkonzepts im Handwerk, Zentralverband des Deutschen Handwerks, Abteilung Berufliche Bildung, Berlin.
- ZDH (1986): Handwerkspolitische Wünsche und Forderungen zum XI. Deutschen Bundestag, Schriftenreihe, Heft 39.
- ZDH; FBH; HPI; dena; ZDB; BIBB (2013): Nationaler Qualifizierungsplan für die am Bau Beschäftigten in Deutschland entwickelt im Rahmen der BUILD UP Skills Initiative, Entwurf Januar 2013, in: http://www.bauinitiative.de/fileadmin/user_upload/bilder/-Bericht/Roadmap_Version2_29.01.2013_VERSAND_endgueltig_-_INTERNET.pdf (letzter Zugriff: 01.02.2013).