

DHI

Maximilian Wolf

Arbeitszufriedenheit und
Mitarbeiterbindung im
Handwerk

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

ISBN: 978-3-925397-65-3

2012

Ludwig-Fröhler-Institut

Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Technologie



DHKT
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie den
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

unter der Mitwirkung des Projektpartners:



**Handwerkskammer
für München und Oberbayern**

Maximilian Wolf

Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung im Handwerk

Abkürzungsverzeichnis

BIBB Bundesinstitut für Berufsbildung

IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
1. Fachkräftesicherung im Handwerk.....	7
1.1 Die Abwanderung von Fachkräften und der demografische Wandel als zentrale Herausforderungen	7
1.2 Ziel und Gang der Untersuchung.....	10
2. Arbeitszufriedenheit und potenzielle Faktoren des Verbleibs von Fachkräften im Handwerk.....	12
3. Analyse der Entscheidungsfaktoren des Verbleibs von Fachkräften im Handwerk	16
3.1 Monetäre Anreize	17
3.2 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven	18
3.3 Arbeitsklima	21
4. Personalpolitische Empfehlungen für Handwerksbetriebe.....	24
5. Nicht-monetäre Anreize zur Sicherung von Fachkräften in der Zukunft	30
Anhang	31
Literaturverzeichnis.....	36

1. Fachkräftesicherung im Handwerk

1.1 Die Abwanderung von Fachkräften und der demografische Wandel als zentrale Herausforderungen

Das Handwerk als typischer Vertreter des Mittelstandes spielte mit seinen rund eine Million Betrieben und einem Bruttoumsatz von rund 497 Milliarden 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 Auszubildenden in Deutschland eine Berufsausbildung in einem Handwerksunternehmen.³

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

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 Handwerkstag (2010): S. 8).

² Vgl. Kath (1996): S. 17.

³ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2012).

⁴ Vgl. Kath (1996): S. 17.

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

⁶ Vgl. z. B. Smits/Zwick (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 Auszubildende ihre Lehre erfolgreich ab (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011a): S. 7).

⁸ Vgl. Winkelmann (1997): S. 160.

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

¹⁰ Vgl. beispielsweise Baily et al. (1992), Bosch (2010), Harhoff/Kane (1997), Gitter/Scheuer (1997), Gospel (1998), Culpepper (1999), Hamilton/Hamilton (1999), Steedman et al. (1998) und Lehmann (2000).

In den letzten Jahren hatten jedoch viele Handwerksunternehmen zunehmend Schwierigkeiten, ihre **offenen Stellen** angemessen zu besetzen. Eine Umfrage des *Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH)* bei mehr als 14.000 Handwerksunternehmen im gesamten Bundesgebiet im ersten Quartal 2011 zeigt, dass 18,8% der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für Handwerksmeister und 84,6% der personalsuchenden Handwerksbetriebe offene Stellen für Auszubildende hatten.¹¹ Unabhängig von den Gründen stellt diese Fachkräftelücke für viele Handwerksunternehmen eine große Herausforderung dar, da ihnen notwendige Arbeitskräfte fehlen, um in einem wirtschaftlichen und technologischen dynamischen Umfeld konkurrieren zu können.

Dieser **Fachkräftemangel** wird durch die **Abwanderung von Mitarbeitern** in andere Wirtschaftsbereiche, allen voran in die Industrie, verschärft. 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.¹² Untersuchungen auf Basis der Erwerbstätigenbefragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)¹³ über die sektoralen Wanderungsmuster aus dem Handwerkssektor heraus und in den Handwerkssektor hinein zeigen, dass die Zu- und Abwanderung der Personen mit einem Lehrabschluss im Handwerk von 1979 bis 1999 in jedem Jahrgang mit 50% relativ konstant geblieben ist.¹⁴ Folglich kann in diesem Zeitraum von keiner Nettoabwanderung gesprochen werden. Berechnungen des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh) auf Basis der aktuellen BIBB/IAB-Erwerbstätigenbefragung aus dem Jahr 2006 liefern sowohl für West- als auch Ostdeutschland 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

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

¹² 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 et al. (2000), Büchel/Neubäumer (2001) und Lauterbach/Sacher (2001)).

¹³ 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/Jansen (2002) geben einen Überblick über die Entstehung und Verwendungsmöglichkeiten der ersten vier Erhebungswellen.

¹⁴ Vgl. Haverkamp et al. (2009): S. 81ff. gefunden (vgl. z. B. Kucera (1996), Kornhardt (1996), Kornhardt (1997) und Müller/Reißig (2007)).

Handwerk getrennt nach Altersgruppen¹⁵ 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 Fachkräfte direkt nach Abschluss ihrer Ausbildung bzw. nach wenigen Jahren Berufstätigkeit den Handwerkssektor verlassen.¹⁶ Die Handwerksunternehmen verlieren folglich wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung aktueller wirtschaftlicher und technischer Innovationen.¹⁷

Der Fachkräftemangel wird darüber hinaus durch den **demografischen Wandel** verstärkt.¹⁸ Es 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 Jahrzehnten 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 Erwerbsspersonenpotenzials²¹ verknappt.²²

Handwerksunternehmen verfolgen zahlreiche Lösungsansätze, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Durch den demografischen Wandel sind beispielsweise die Mobilisierung älterer Arbeitnehmer, die altersgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Weiterbildung des vorhandenen Personals geprägt.²³ Die wichtigsten Strategien bewegen sich rund um Maßnahmen des Stoppens der Abwanderungstendenzen und der **Bindung der Fachkräfte**. *Mendius* (2002) 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 von Expertenworkshops im Personalbereich die Bindung bestehender Mitarbeiter an den Betrieb als eine zentrale Lösungsstrategie für die

¹⁵ 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.

¹⁶ Vgl. Haverkamp et al. (2009): S. 93 f. 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. Zudem ist zu diesem Zeitpunkt auch die Gesamtzahl an Auszubildenden gefallen.

¹⁷ Vgl. Kath (1996): S. 17, Buschfeld (2009): S. 79 und Bizer/Müller (2009): S. 43

¹⁸ Vgl. Bizer/Müller (2009): S. 44.

¹⁹ Vgl. Schulz (2005): S. 5 ff.

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

²¹ Unter dem Erwerbsspersonenpotenzial wird die Gesamtzahl von Personen verstanden, die theoretisch fähig sind, zu arbeiten (vgl. Bundesagentur für Arbeit (2011a): S. 3). Das IAB definiert das Erwerbsspersonenpotenzial 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. 79 ff.).

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

²³ Vgl. beispielsweise Zentralverband des Deutschen Handwerks (2007): S. 8 und Weber/Packebusch (2004): S. 176.

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

1.2 Ziel und Gang der Untersuchung

Der Industriesektor stellt für den Handwerkssektor den größten Konkurrenten hinsichtlich der Abwerbung und Bindung (junger) Fachkräfte dar, da die meisten (jungen) Fachkräfte in den Industriesektor abwandern.²⁷ Bei der Fachkräftesicherung spielt die Bindung von jungen Fachkräften nach Abschluss der Ausbildung eine besonders große Rolle, da Handwerksunternehmen längerfristig nur vom Wissen und den Fähigkeiten der jungen Fachkräfte profitieren können, wenn diese im Handwerkssektor verbleiben. Vor dem Hintergrund des Konkurrenzkampfes mit der Industrie ist es aus Sicht des Handwerks unerlässlich, die sogenannten **Entscheidungsfaktoren**, also diejenigen Faktoren, nach denen sich Fachkräfte für den Handwerks- oder Industriesektor entscheiden, genau zu kennen. Dabei analysiert die Untersuchung, 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. Die Analyse basiert auf zwei empirischen Befragungen unter 100 jungen Fachkräften aus den Jahren 2009 und 2010 in Bayern, sich nach Abschluss der Ausbildung vor der Entscheidung gestanden haben, entweder im Handwerk- oder Industriesektor zu arbeiten. Diese stammen aus den acht Gewerken Bäcker, Feinwerkmechaniker, Friseur, Installateur und Heizungsbauer, Kraftfahrzeugmechatroniker, Maurer-/Betonbauer, Metallbauer und Zahntechniker, so dass in Anlehnung an den ZDH-Konjunkturbericht²⁸ wichtige Branchen des Handwerks abgedeckt werden konnten.²⁹ Kapitel 2 untersucht die Arbeitszufriedenheit im Handwerk und gibt einen Überblick über potenzielle Entscheidungsfaktoren des Verbleibs von (jungen) Fachkräften im Handwerk.

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

²⁵ Vgl. Schempp (2008): S. 9.

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

²⁷ Insgesamt wandern 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 (1994), Pfeiffer (1997) und Jaudas et al. (2002)).

²⁸ Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (2011c).

²⁹ Für ausführlichere Erläuterungen zur Erhebung vgl. Wolf (2012).

Kapitel 3 analysiert anschließend, welche dieser Entscheidungsfaktoren tatsächlich für den Verbleib bzw. den Weggang von Fachkräften aus dem Handwerkssektor verantwortlich sind. Basierend auf diesen Ergebnissen leitet Kapitel 4 konkrete personalpolitische Empfehlungen für die Bindung von jungen Fachkräften im Handwerk ab. Kapitel 5 fasst die wichtigsten Ergebnisse zusammen.

2. Arbeitszufriedenheit und potenzielle Faktoren des Verbleibs von Fachkräften im Handwerk

Zunächst soll mit Hilfe von Abbildung 1 die **Arbeitszufriedenheit** der jungen Fachkräfte im Handwerk untersucht werden. Die jungen Fachkräfte sollten auf einer fünfstufigen Skala angeben, wie häufig die untenstehenden Arbeitsplatzfaktoren im Handwerks- und Industriesektor vorzufinden sind (1 = "Gar nicht vorhanden", 5 = "Sehr häufig vorhanden"). Zusätzlich sollten sie ebenfalls auf einer fünfstufigen Skala ankreuzen, wie wichtig ihnen diese Arbeitsplatzfaktoren generell sind (1 = "Gar nicht wichtig", 5 = "Sehr wichtig"). Die rosa Linie mit den Quadraten symbolisiert den Mittelwert der Antworten in Bezug auf den Handwerkssektor, die gelbe Linie mit den Dreiecken den Mittelwert der Antworten hinsichtlich der Industrie und die blaue Linie mit den Rauten den Mittelwert der Antwort mit Blick auf die Idealvorstellung der jungen Fachkräfte.

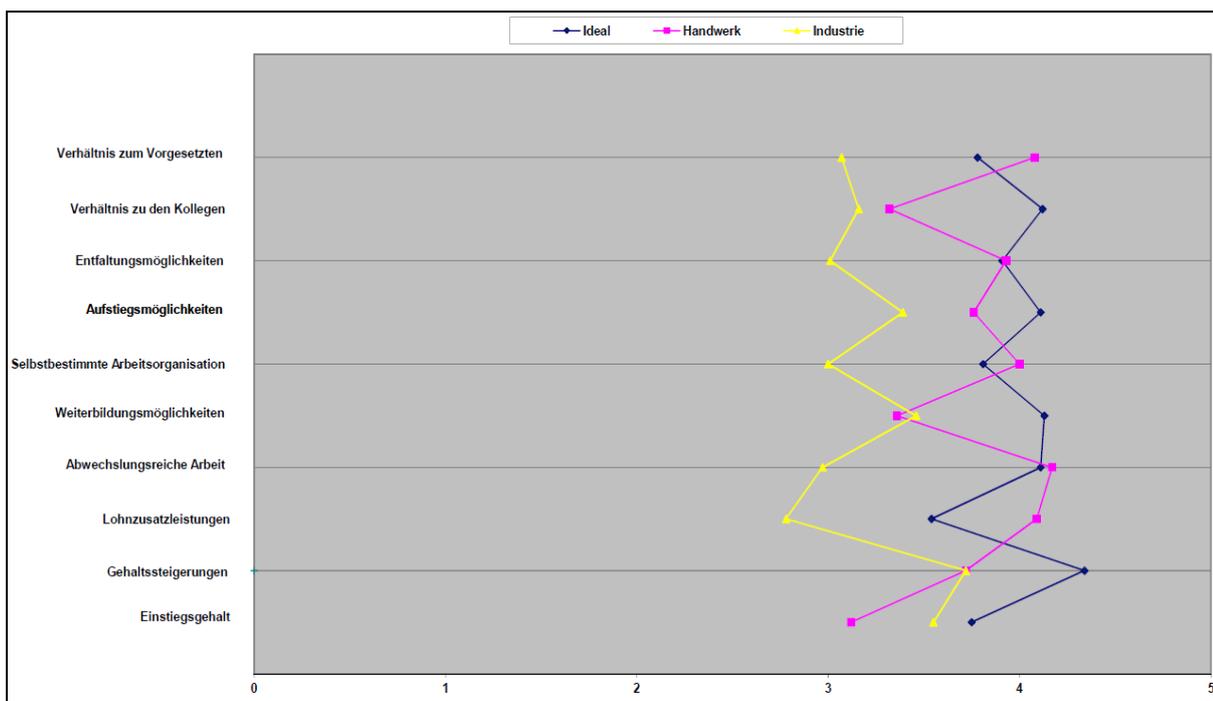


Abb. 1: Arbeitszufriedenheit von jungen Fachkräften im Handwerk³⁰

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass die generelle Arbeitszufriedenheit bei den befragten jungen Fachkräften beim Übergang in den Arbeitsmarkt als sehr hoch eingeschätzt werden kann. Besonders positiv beurteilen die jungen Fachkräfte den Handwerkssektor hinsichtlich des Abwechslungsreichtums bei der Arbeit, den Lohnzusatzleistungen und des Verhältnisses zum Vorgesetzten. Besonders negativ schätzen die Befragten das Einstiegsgehalt, das Verhältnis zu den Kollegen sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten ein.

³⁰ Eigene Darstellung.

Die Beurteilung des Industriesektors fällt deutlich schlechter aus als die des Handwerkssektors. Es ist dabei verwunderlich, dass die Industrie aus Sicht der Befragten auch bei den monetären Anreizen keine Vorteile gegenüber dem Handwerk hat. Dieses Befragungsergebnis unter den jungen Fachkräften erscheint von Bedeutung zu sein, da es bisherige Erkenntnisse aus der Praxis und der Wissenschaft widerlegt. Lediglich bei den Weiterbildungsmöglichkeiten schätzen die jungen Fachkräfte die Industrie besser ein als das Handwerk.

Bei Betrachtung der Idealvorstellung zeigt sich, dass alle der angegebenen Arbeitsplatzcharakteristika für die jungen Fachkräfte als „wichtig“ erachtet werden. Auffällig ist jedoch, dass dem „Einstiegsgehalt“ und den „Lohnzusatzleistungen“ im Vergleich zu den anderen Arbeitsplatzfaktoren eine geringere Bedeutung beigemessen wird. Auch wenn dem Item „Gehaltssteigerungen“ die höchste Wichtigkeit verliehen wird, ist dies ein erster Hinweis darauf, dass monetäre Anreize für die jungen Fachkräfte für die Arbeitsplatzwahl im Allgemeinen eine eher untergeordnete Rolle spielen.

Für die Entscheidung im Handwerk zu bleiben, sind für die meisten Fachkräfte jedoch weniger die vorherigen Einzelbetrachtungen entscheidend, sondern vielmehr ein Vergleich der beiden Wirtschaftsbereiche mit ihrer „Idealvorstellung“ eines Arbeitsplatzes. Die vergleichende Analyse des Handwerks- und Industriesektors mit der Idealvorstellung lässt erkennen, dass das Handwerk die deutlichsten Vorteile bei den Faktoren „abwechslungsreiche Arbeit“, „Entfaltungsmöglichkeiten“ und „selbstbestimmte Arbeitsorganisation“ aufweist. Kaum Unterschiede zwischen Handwerk und Industrie mit Blick auf die Idealvorstellung bestehen bei den Faktoren „Gehaltssteigerungen“, „Weiterbildungsmöglichkeiten“ und „Verhältnis zu den Kollegen“. Diese Betrachtungsweise liefert somit teilweise andere Ergebnisse als der reine Vergleich des Handwerks- mit dem Industriesektor. Um belastbare Aussagen darüber treffen zu können, welche Arbeitsplatzfaktoren tatsächlich einen maßgeblichen Einfluss darauf haben, dass Fachkräfte im Handwerkssektor bleiben, ist eine tiefergehende statistische Analyse notwendig.

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich lassen sich die zehn Entscheidungsfaktoren in die drei Kategorien „monetäre Anreize“, „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“ und „Arbeitsklima“ einteilen.

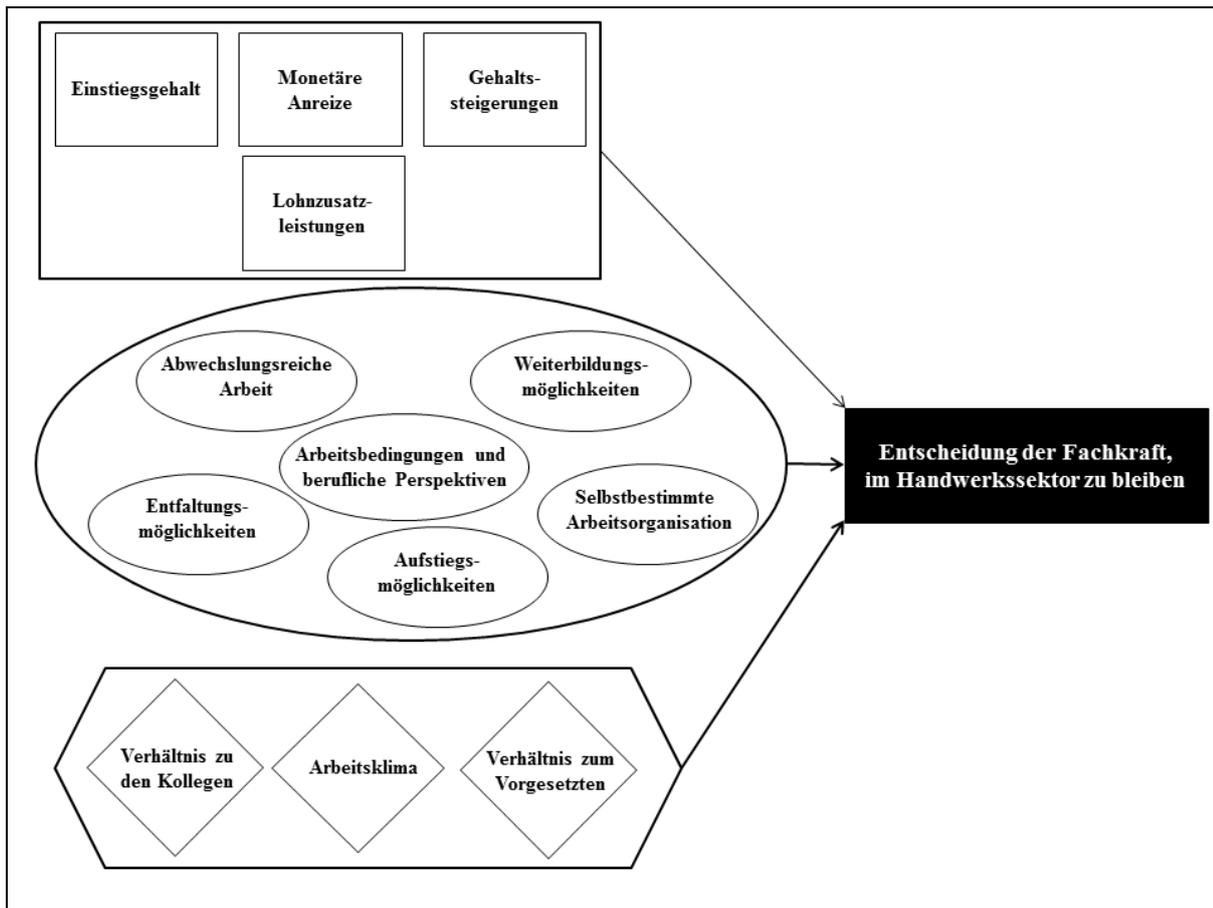


Abb. 2: Entscheidungsfaktoren von jungen Fachkräften im Handwerk³¹

Diese Kategorien sind in Abbildung 2 mit ihren jeweiligen Entscheidungsfaktoren 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. Aus dieser Abbildung ist noch nicht erkennbar, welche der Entscheidungsfaktoren 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 junger Fachkräfte beim Übergang in den Arbeitsmarkt festgestellt; Aussagen darüber, in welchem Maße die jungen Fachkräfte im Handwerk diese tatsächlich berücksichtigen, sind jedoch an dieser Stelle nicht möglich. Auch scheinen zum Beispiel Wechselwirkungen zwischen den Determinanten „Gehaltssteigerungen“ und „Aufstiegsmöglichkeiten“ denkbar. Aus diesem Grund sollen die dargestellten Pfeile in Abbildung 2 lediglich verdeutlichen, dass innerhalb der zugehörigen Kategorie ein Einfluss der

³¹ Eigene Darstellung.

einzelnen Entscheidungsfaktoren hinsichtlich des Verbleibs im Handwerkssektor besteht. Der schwarze Kasten gibt den **Verbleib der Fachkräfte im Handwerkssektor** wieder.

Mehrere Untersuchungen belegen, dass der Übergang der jungen Fachkräfte in den Arbeitsmarkt durch verschiedene weitere Faktoren beeinflusst sein kann. Die vorliegende Studie analysiert deshalb mit Blick auf den Verbleib von jungen Fachkräften im Handwerk neben den Entscheidungsfaktoren sozio-demografische Merkmale von Fachkräften (Geschlecht, Schulabschluss, Staatsangehörigkeit und Ausbildungsberuf) und betriebliche Faktoren (Firmengröße).

3. Analyse der Entscheidungsfaktoren des Verbleibs von Fachkräften im Handwerk

Abbildung 3 zeigt, welche Entscheidungsfaktoren nach Abschluss der Ausbildung für den Verbleib (positives Vorzeichen) bzw. Weggang (negatives Vorzeichen) im Handwerkssektor von jungen Fachkräften im vorliegenden Datensatz verantwortlich sind. Für Determinanten, die kein Vorzeichen aufweisen, konnte in der Untersuchung kein maßgeblicher Einfluss auf die Entscheidung der Fachkräfte, im Handwerkssektor zu bleiben bzw. diesen zu verlassen, nachgewiesen werden. Je mehr Vorzeichen ein Entscheidungsfaktor aufweist, desto stärker ist der Einfluss auf die Entscheidung der Fachkraft (+/- = schwacher Einfluss, ++/-- = mittlerer Einfluss, +++/-- = starker Einfluss), im Handwerkssektor zu bleiben bzw. diesen in Richtung des Industriesektors zu verlassen.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass die sozio-demografischen Merkmale keinen maßgeblichen Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der jungen Fachkräfte haben. Das heißt, in der vorliegenden Untersuchung zeigen männliche und weibliche, deutsche und nicht deutsche Fachkräfte aus allen untersuchten Gewerken (sozio-demografische Merkmale) ein identisches Entscheidungsverhalten. Bei den betrieblichen Faktoren ist zu erwähnen, dass die Firmengröße das Entscheidungsverhalten der jungen Fachkräfte nicht maßgeblich beeinflusst. Übernahmeangebote durch Betriebe haben jedoch einen maßgeblichen Einfluss. Das Übernahmeangebot von Betrieben als maßgeblicher Faktor gilt für alle Kategorien von Entscheidungsdeterminanten.

Im Folgenden werden die einzelnen Kategorien nacheinander diskutiert und Erklärungsansätze für die Ergebnisse geliefert.

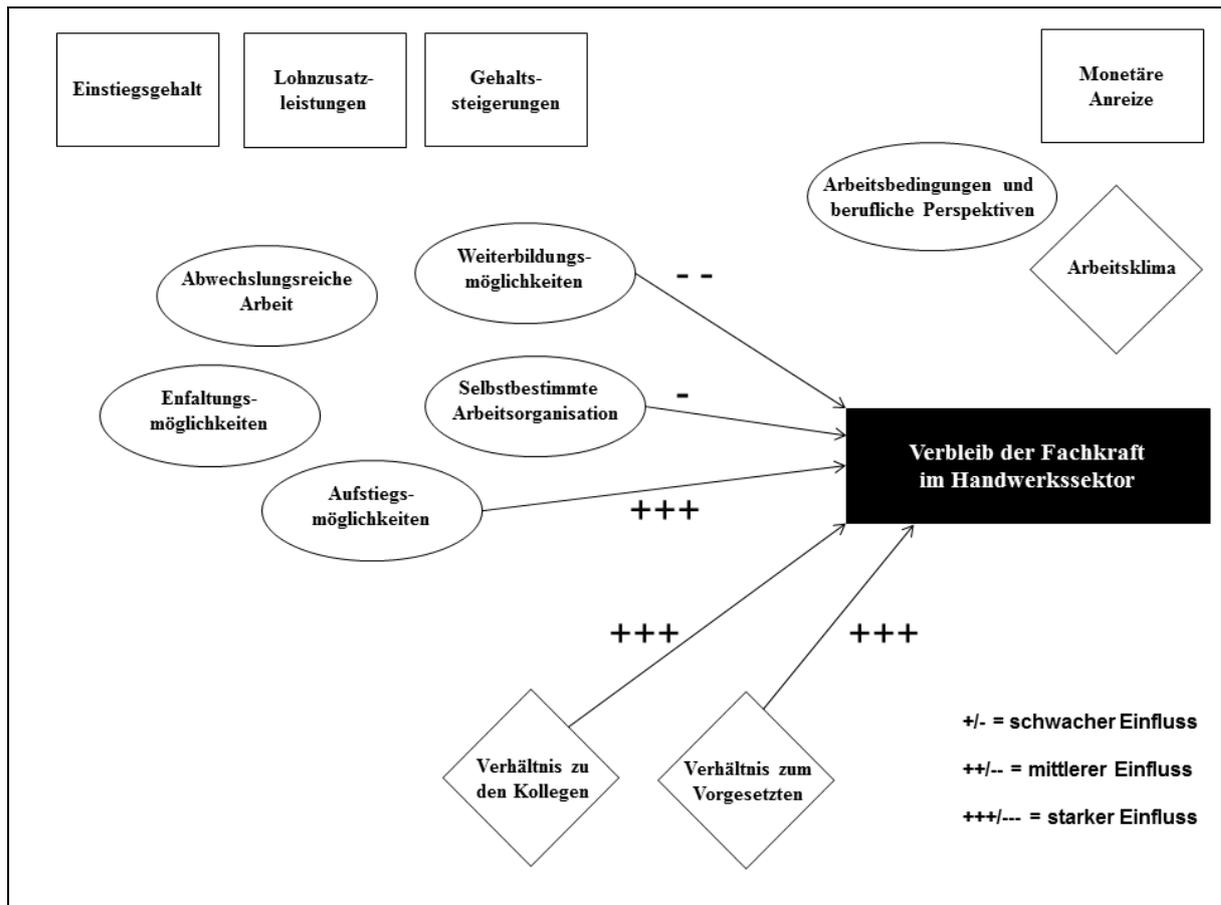


Abb. 3: Entscheidungsfaktoren des Verbleibs im Handwerkssektor³²

3.1 Monetäre Anreize

In der Kategorie „monetäre Anreize“ fällt auf, dass keiner der Entscheidungsfaktoren einen maßgeblichen Einfluss auf den Verbleib bzw. Weggang der befragten Fachkräfte aus dem Handwerkssektor hat.

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 beimessen; 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 Moti-

³² Eigene Darstellung.

ven 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. 21 f. und 34 ff.) 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.

3.2 Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven

Ein Erklärungsansatz für den positiven Einfluss der „**Aufstiegsmöglichkeiten**“ beim realisierten 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 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.³³

³³ Vgl. Buschfeld (2009): S. 19 f.

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 et al.* (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 die eigenverantwortliche Arbeitsweise einen Grund für einen Wechsel des Arbeitgebers darstellt.³⁴

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 selbständige und spontane Entwicklung von Lösungen, 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 sinkt die Wahrscheinlichkeit dafür, dass diese am Ende seiner Ausbildung im Handwerkssektor bleibt. Dies erscheint auch bei Betrachtung anderer empirischer Studien zunächst überraschend. *Fauth/Kögel* (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 zu wechseln.³⁵ Eine Studie des *Bundesministeriums für Arbeit und Soziales* (2008, S. 10) bestä-

³⁴ Vgl. *MittelstandsMagazin* (2006): S. 21.

³⁵ Vgl. *Fauth/Kögel* (2006): S. 4.

tigt in seiner Studie hinsichtlich der „Anforderungen an den Berufseinstieg aus Sicht der jungen Generation“ die hohe Bedeutung von Weiterbildungsmöglichkeiten: 68% der befragten 18-35-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)³⁶ oder die Meisterausbildung. Der Teil III des Rahmenlehrplans der Meisterausbildung sieht beispielsweise vor, dass die Schüler Kompetenzen im Bereich der Unternehmensorganisation und Führung erwerben.³⁷

Industriebetriebe benötigen zwar Meister, die als Vorarbeiter bzw. Gruppenleiter auch Personalführungs- und andere Managementaufgaben im Unternehmen übernehmen,³⁸ 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/Zwick* (2005, S. 22 f.) über die Führungskompetenz von Produktionsleitern zeigt, dass Produktionsleiter, die im Handwerk als Meister ausgebildet worden sind, Probleme bei Führungsaufgaben 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 ein als in der Industrie. Trotzdem 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

³⁶ Bei dieser Weiterbildung werden Meister durch praxisorientierte Kurse in den Bereichen Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Recht und Steuern sowie Personalführung erwerben, zu Managern fortgebildet (vgl. Handwerkskammer für München und Oberbayern (2011): S. 80 f.).

³⁷ Vgl. Glasl/Greilinger (2011): S. 42 ff.

³⁸ Vgl. Rappe/Zwick (2005).

der Vorgesetzten oder erfahrener Kollegen weiterentwickeln.³⁹ 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 realisierten Übergang mit Blick auf die relativen Weiterbildungsmöglichkeiten in beiden Wirtschaftszweigen für den Industriesektor.

3.3 Arbeitsklima

Hinsichtlich des Arbeitsklimas kommen verwandte theoretische und empirische Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. *Hamel* (2006, S. 237) unterstützt die positive Wirkung des Arbeitsklimas in seinen theoretischen Überlegungen dadurch, dass er die personalwirtschaftliche Grundhaltung von Unternehmern in KMU unter anderem durch die hohe Emotionalität der Mitarbeiterverhältnisse kennzeichnet. *Kay et al.* (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 realisierten 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.⁴⁰ 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

³⁹ Vgl. Hamel (2006): S. 251.

⁴⁰ Vgl. Pfohl (2006): S. 89 oder auch Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): S. 35.

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.⁴¹

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 interner 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.

Nach der Betrachtung der positiven und negativen Effekte der Entscheidungsfaktoren soll anhand von Tabelle 1 gezeigt werden, wie sich **die Wahrscheinlichkeit konkret ändert**, dass eine junge Fachkraft aufgrund der signifikanten Entscheidungsfaktoren und des Faktors „Übernahmeangebot durch Ausbildungsunternehmen“ im Handwerkssektor bleibt.

Im mathematischen **Referenzmodell** (Modell 1) wird ein männlicher Metallbauer⁴² aus einem Ausbildungsunternehmen der Firmengröße „1-4 Mitarbeiter“ betrachtet.⁴³ Aus Tabelle 1 ist erkennbar, dass die Variable „Übernahmeangebot durch Ausbildungsunternehmen“ (Modell 7) die Wahrscheinlichkeit, dass eine junge Fachkraft nach Ende ihrer Ausbildung im Handwerkssektor bleibt, am deutlichsten um 47,46 Prozentpunkte auf 87,20% steigern kann. Bei den Entscheidungsfaktoren (Modell 2 bis 6) hat der Entscheidungsfaktor „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.

⁴¹ Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2008): S. 10.

⁴² Die Beispielrechnungen für die anderen untersuchten Gewerke finden sich in Anhang 1.

⁴³ Die Mittelwerte der Entscheidungsfaktoren sind: 0,370 (Aufstiegsmöglichkeiten), 1,310 (selbstbestimmte Arbeitsorganisation), -0,100 (Weiterbildungsmöglichkeiten), 0,630 (Verhältnis zu den Kollegen) und 1,010 (Verhältnis zum Vorgesetzten) (vgl. Kapitel 4.2.4).

	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 selbstbestimmten 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 Entscheidungsfaktoren (Modell 8)	85,88%	46,14

Tab. 1: Beispielrechnung zur Verbleibswahrscheinlichkeit eines jungen Metallbauers im Handwerkssektor⁴⁴

⁴⁴ Eigene Darstellung.

4. Personalpolitische Empfehlungen für Handwerksbetriebe

Basierend auf den gezeigten Ergebnissen sollen im Kapitel 4 erste personalpolitische Empfehlungen für die Fachkräftesicherung in Handwerksunternehmen gegeben werden. Die nachfolgende Tabelle 2 gibt zunächst einen Überblick über mögliche **Ansatzpunkte** hinsichtlich der Sicherung von jungen Fachkräften beim realisierten Eintritt in den Arbeitsmarkt für die Kategorien „monetäre Anreize“ und „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“.

Auch wenn die Entscheidungsfaktoren in der Kategorie „**monetäre Anreize**“ keinen signifikanten Einfluss beim Übergang der jungen Fachkraft 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)⁴⁵ eine Grundvoraussetzung für die Bindung von Mitarbeitern darstellt. Analysiert man Praxisratgeber im Handwerk⁴⁶, kann man jedoch den Eindruck gewinnen, dass viele Betriebsinhaber versuchen, durch möglichst hohe monetäre Anreize ihren Mitarbeitern Wertschätzung zuteilwerden 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 Entscheidungsfaktoren** 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 Entscheidungsfaktoren an. Die Imagekampagne⁴⁷ 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.

⁴⁵ Die empirische Untersuchung zu Erfolgsmerkmalen von „best practice“ Unternehmen im bayerischen Handwerkssektor gibt eine Übersicht weiterer im Handwerk erfolgreich eingesetzter Lohnzusatzleistungen (vgl. Wolf (2009): S. 17, 19, 26, 53).

⁴⁶ Vgl. z. B. den Ratgeber der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008): S. 18.

⁴⁷ Vgl. <http://www.handwerk.de>, Abruf am 10.09.2011.

Mögliche Ansatzpunkte für die Handlungsträger Entscheidungsfaktoren 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	<ul style="list-style-type: none"> Kein Konkurrenzkampf mit dem Industriesektor durch übertriebene monetäre Anreize 	<ul style="list-style-type: none"> Öffentlichkeitsarbeit mit Fokus auf die Stärken des Handwerkssektors
Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven		
Aufstiegsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitiges Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten Erstellen von Karriereplänen gemäß den individuellen beruflichen Stärken und Neigungen der jungen Fachkräfte 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützung individueller Karrieremöglichkeiten durch entsprechende Rahmenbedingungen (z. B. Verkürzung der Ausbildungsdauer)
Selbstbestimmte Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> Individuelle Analyse der persönlichen Fähigkeiten bei neuartigen Problemstellungen 	
Weiterbildungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitiges Aufzeigen und Bewerben von Weiterbildungsmöglichkeiten Regelmäßige Mitarbeitergespräche zur Erstellung individueller Weiterbildungspläne Aktive Unterstützung der jungen Fachkräfte bei Weiterbildungen (z. B. durch Freistellungen) 	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige und gezielte Informationsveranstaltungen über generelle Weiterbildungsmöglichkeiten im Handwerkssektor (z. B. Betriebswirt des Handwerks, Meisterausbildung mit der Möglichkeit des Hochschulzugangs)

Tab. 2: Ansatzpunkte für die Sicherung junger Fachkräfte aus der Kategorie „monetäre Anreize“ sowie „Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven“

Es wurde gezeigt, dass im Bereich der „Arbeitsbedingungen und beruflichen Perspektiven“ die Entscheidungsfaktoren **„Aufstiegsmöglichkeiten“** im vorliegenden Datensatz einen signifikant positiven Einfluss auf den Verbleib der jungen Fachkräfte 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.⁴⁸ Bei den Aufstiegsmöglichkeiten ist es in diesem Zusammenhang 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 Betrieben⁴⁹, dabei unterstützen, mehr Fachkräfte an den Handwerkssektor zu binden.⁵⁰

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.

Der Entscheidungsfaktor **„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 3.2 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.

⁴⁸ Vgl. Wolf zitiert in Roider (2010): S. 28. Der Ratgeber zur Fachkräftesicherung der Arbeitsgemeinschaft des bayerischen Handwerks (2008, S. 17) sensibilisiert die Handwerksunternehmen bereits für die Bedeutung von Aufstiegsmöglichkeiten im Zusammenhang mit der Sicherung von Fachkräften.

⁴⁹ Vgl. Kentzler (2011b): S. 1.

⁵⁰ Vgl. Mendius (2002): S. 165.

Hinsichtlich der Fachkräftesicherung liegt die Vermutung nahe, dass viele **Institutionen und Unternehmen** im Handwerkssektor viele Fachkräfte längerfristig halten könnten, wenn sie über diese und andere Arten von Weiterbildungsmöglichkeiten frühzeitig detailliert informieren.⁵¹ Zahlreiche Unternehmen sind vermutlich 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* (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 auszuarbeiten⁵² und ihnen glaubhaft zu demonstrieren, dass Weiterbildungen systematisch und auf Initiative des Betriebs stattfinden. Ferner können viele Betriebe die Fachkräfte bei jeglicher Art von Weiterbildungskurs, beispielsweise durch Freistellungen aktiv unterstützen.

Tabelle 3 zeigt Ansatzpunkte für die Fachkräftesicherung, basierend auf den Erkenntnissen aus dem Bereich „Arbeitsklima“ auf.

⁵¹ Auf die Wichtigkeit einer frühzeitigen Kommunikation von Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Betriebe weist Wolf in Roider (2010): S. 28 hin.

⁵² Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (o. J.): S. 11 f.

Mögliche Ansatzpunkte für die Handlungsträger Entscheidungsfaktoren 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Schulungen der Personalkompetenz • Regelmäßig stattfindende individuelle Feedbackgespräche und Gesprächsrunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Anbieten von Personalkompetenzschulungen mit dem Fokus Mitarbeitermotivation und -bindung

Tab. 3: Ansatzpunkte für die Sicherung junger Fachkräfte aus der Kategorie „Arbeitsklima“

Kapitel 3 hat deutlich gemacht, dass die Entscheidungsfaktoren „**gutes Verhältnis zu den Kollegen**“ und „**gutes Verhältnis zum Vorgesetzten**“ im Bereich Arbeitsklima in der durchgeführten Untersuchung beim realisierten 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.⁵³ 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.⁵⁴ 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.⁵⁵ 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.⁵⁶

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 Kollegen ungestört zu sprechen.⁵⁷ 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.

⁵³ 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>, Abruf am 24.07.2011).

⁵⁴ Vgl. Westdeutscher Handwerkskammertag (2001): S. 32.

⁵⁵ Vgl. Selbach (2011): S. 13.

⁵⁶ Mitarbeiter Engagement Studie 2010 zitiert nach Selbach (2011): S. 13. Weitere Hinweise für die Wirkung von Lob in Handwerksunternehmen gibt beispielsweise Simonis (2011): S. 11.

⁵⁷ Vgl. Kay et al. (2010): S. 107.

5. Nicht-monetäre Anreize zur Sicherung von Fachkräften in der Zukunft

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass im Handwerkssektor eine hohe Arbeitszufriedenheit herrscht, die auf der vielseitigen Tätigkeit und dem guten Arbeitsklima beruht. Trotzdem ist in den letzten Jahren eine verstärkte Abwanderung von Fachkräften aus dem Handwerk zu beobachten. Neben dem demografischen Wandel ist diese für den zunehmenden Fachkräftemangel in den Unternehmen verantwortlich.

Die vorliegende Untersuchung hat gezeigt, dass Handwerksunternehmen junge Fachkräfte nicht mit den Anreizen „Einstiegsgehalt“, „Gehaltssteigerungen“ und „Lohnzusatzleistungen“ halten können. Vielmehr stellen (frühzeitige) Übernahmeangebote, das Arbeitsklima sowie die Weiterbildungsmöglichkeiten maßgebliche Entscheidungsfaktoren für das Handwerk als Arbeitgeber dar. Durch private und familiäre Umstände gewinnen mit steigendem Alter einige Entscheidungsdeterminanten, die bei den befragten jungen Fachkräften eine eher noch untergeordnete Rolle gespielt haben (z. B. Gehaltssteigerungen oder Lohnzusatzleistungen), für viele Fachkräfte zunehmend an Bedeutung. Wie in der Analyse gezeigt, ist das Handwerk jedoch eine recht homogene „Wertegemeinschaft“, so dass die in der Analyse festgestellten Entscheidungsfaktoren in den meisten Fällen nicht an Bedeutung verlieren werden.

Die identifizierten Entscheidungsfaktoren bieten hinsichtlich der Sicherung von (jungen) Fachkräften zahlreiche Ansatzpunkte für Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor. Die Untersuchung lässt vermuten, dass Unternehmen und Institutionen aus dem Handwerkssektor durch die Fokussierung auf ihre **nicht-monetären Stärken** als Arbeitgeber in Zukunft ausreichend (junge) Fachkräfte nach Abschluss der Ausbildung an sich binden können, um vor dem Hintergrund des demografischen Wandels dem sich verstärkenden Fachkräftemangel wirkungsvoll zu begegnen.

Anhang

Anhang 1: 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 Entscheidungsfaktoren (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 Entscheidungsfaktoren (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 Entscheidungsfaktoren (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 selbstbestimmten 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 Entscheidungsfaktoren (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 selbstbestimmten 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 Entscheidungsfaktoren (Modell 8)	93,04%	37,25

Installateur für Heizung und Klima

Literaturverzeichnis

- Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Handwerkskammern (2008): Lehrlinge finden – Fachkräfte binden, Altötting 2008.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (Hrsg.) (2010): Bildung in Deutschland 2010, Online: [http://www.bildungsbericht.de/daten2010/bb_2010.pdf], Abruf am 25.11.2011.
- Bayerischer Handwerkstag (2010): Handwerk 2010 aktuell, Online [<http://www.hwk-bayern.de/viewDocument?onr=74&id=7063>], Abruf am 14.08.2011.
- Baily, Martin N./Burtless, Gary/Litan, Robert E. (1992): Growth with Equity: Economic Policymaking for the Next Century, Washington D.C. 1992.
- Beirat „Unternehmensführung im Handwerk“ (2011): Handwerk ist mehr, in: Cramer, Georg/Müller, Klaus (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt 2011, S. 17-44.
- Bizer, Kilian/Müller, Klaus (2009): Strukturwandel und Nachfragetrends im Handwerk, in: Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.): Dokumentation der wissenschaftlichen Tagung am 04. Dezember 2009 in Halle (Saale), Berlin 2010, S. 41-64.
- Bosch, Gerhard (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.
- Bundesagentur für Arbeit (2011a): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Online: [<http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Sonstiges/Perspektive-2025.pdf>], Abruf am 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, Online: [http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/f375-ergebnisbericht-junge-berufseinsteiger-lang.pdf?__blob=publicationFile], Abruf am 30.03.2011.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2008): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik, Monatsbericht Juni 2008, Online: [<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Monatsbericht/schlaglichter-der-wirtschaftspolitik-06-2008,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>], Abruf am 25.05.2010.
- Buschfeld, Detlef (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, Felix/Neubäumer, Renate (2001): Ausbildungsinadäquate Beschäftigung als Folge branchenspezifischer Ausbildungsstrategien, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 34 (3), S. 269-285.
- Culpepper, Pepper 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, Werner/Jansen, Rolf (2002): Qualifikation und Erwerbssituation in Deutschland. 20 Jahre BIBB/IAB-Erhebungen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 35 (2), S. 232-253.

- Falk, Susanne/Sackmann, Reinhold/Struck, Olaf/Weymann, Ansgar/Windzio, Michael/Wingens, Matthias (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, Julia/Kögel, Martin (2006): Von Erfolgsgaranten und Unternehmensbewohnern – Ein Stimmungsbild zum Arbeitsmarkt in Deutschland aus Sicht der Arbeitnehmer, TNS Infratest Trendletter, Online: [http://www.kellerconsulting.de/fileadmin/download/service/infratest_-_Erfolgsgaranten_und_Unternehmensbewohner.pdf], Abruf am 09.08.2011.
- Fuchs, Johann (2002): Erwerbspersonenpotenzial und Stille Reserve – Konzeption und Berechnungsweise, Online: [http://doku.iab.de/beitrag/2002/beitr250_203.pdf], Abruf am 25.11.2011.
- Gitter, Robert J./Scheuer, Markus (1997): US and German youths: unemployment and the transition from school to work, in: Monthly Labor Review, 120 (3), S. 16-20.
- Glasl, Markus/Greilinger, Andrea (2011): Rahmenlehrplan für die Vorbereitung auf Teil III der Meisterprüfung im Handwerk, Online: [<http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Rahmenlehrplan.pdf>], Abruf am 29.12.2011.
- Gospel, Howard (1998): The Revival of Apprenticeship Training in Britain?, in: British Journal of Industrial Relations, 36 (3), S. 435-457.
- Hamel, Winfried (2006): Personalwirtschaft, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, 4. Auflage, Berlin 2006, S. 233-260.
- Hamilton, Stephen F./Hamilton, Mary 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 1999.
- Handwerkskammer für München und Oberbayern (Hrsg.) (2011): Erfolg durch Weiterbildung – Kursprogramm 2011/2012, Neuried 2011.
- Harhoff, Dietmar/Kane, Thomas J. (1997): Is the German apprenticeship system a panacea for the U.S. labour market?, in: Journal of Population Economics, 10 (2), S. 171-196.
- Haverkamp, Katarzyna/Sölter, Anja/Kröger, Janbernd (2009): Humankapitalbildung und Beschäftigungsperspektiven im Handwerk, Duderstadt 2009.
- Hennings, Hasso von (1994): Die berufliche, sektorale und statusmäßige Umverteilung von Facharbeitern, in: Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 182, Nürnberg 1994.
- Jaudas, Joachim/Mendius, Hans Gerhard/Schütt, Petra/Deiß, Manfred (2002): Erstausbildung im dualen System – und was kommt dann?, Online: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/264_dokumentation_fachtagung_020626.pdf], Abruf 26.05.2010.
- Kath, Folkmar (1996): Der Stellenwert des Dualen Systems der Berufsausbildung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt 1997, S. 1-33. Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011a): Beschäftigte/Umsätze, Online: [<http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaeftigte-umsaetze.html>], Abruf am 14.08.2011.
- Kay, Rosemarie/Suprinovič, Olga/Werner, Arndt (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen – Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, in: IfM-Materialien, Nr. 200, Bonn 2010.
- Kentzler, Otto (2011a): Leitbild des Handwerks, in: Cramer, Georg/Müller, Klaus (Hrsg.): Quo vadis Handwerk? Identität des Handwerks im Wandel, Duderstadt 2011, S. 11-15.

- Kentzler, Otto (2011b): Pressegespräch zum „Tag des Ausbildungsplatzes“, Online: [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], Abruf am 14.07.2011.
- Konietzka, Dirk (2002): Die soziale Differenzierung der Übergangsmuster in den Beruf, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 54 (4), S. 645-673.
- Kornhardt, Ullrich (1996): Nachwuchsprobleme und Fachkräftesicherung im Handwerk, in: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Kontaktstudium Wirtschaftswissenschaften, Duderstadt 1997, S. 109-165.
- Kornhardt, Ullrich (1997): Nachwuchssituation und Nachwuchsprobleme im niedersächsischen Handwerk – unter besonderer Berücksichtigung von Frauen –, Duderstadt 1997.
- Kucera, Gustav (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 1996, S. 169-189.
- Lauterbach, Wolfgang/Sacher, Matthias (2001): Erwerbseinstieg und erste Erwerbsjahre, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 53 (2), S. 252-282.
- Lehmann, Wolfgang (2000): Is Germany's Dual System Still a Model for Canadian Youth Apprenticeship Initiatives?, in: Canadian Public Policy, 26 (2), S. 225-240.
- Mendius, Hans Gerhard (2002): Fachkräfteversorgung im Handwerk bei alternder Bevölkerung, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Fachkräftesicherung im Handwerk vor dem Hintergrund struktureller Wandlung der Arbeitsmärkte, Duderstadt 2003, S. 119-175.
- MittelstandsMagazin (Hrsg.) (2006): Mitarbeiter-Motivation, in: MittelstandsMagazin, 06/2006, S. 20-21.
- Müller, Klaus/Reißig, Steffen (2007): Struktur- und Potenzialanalyse des Handwerks in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, 75, Duderstadt 2007.
- Pfeiffer, Friedhelm (1997): Die Alterung des Ausbildungswissens nach der Handwerkslehre, in: Seminar für Handwerkswesen an der Universität Göttingen (Hrsg.): Der Faktor Humankapital im Handwerk, Duderstadt 1997, S. 75-107.
- Pfohl, Hans-Christian (2006): Unternehmensführung, in: Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Essen 2006, S. 79-111.
- Rappe, Christoph/Zwick, Thomas (2005): Workers into Managers – Developing Leadership Competence of Production Unit Managers, ZEW Discussion Paper No. 05-13.
- Roider, Heidi (2010): Untreue Lehrlinge, in: handwerk magazin, 11/2010, S. 28-29.
- Schempp, Andreas Conrad (2008): Zukunftsforum Handwerk in Bayern – Endversion des Abschlussberichts, München 2008.
- Schulz, Reiner (2005): Prognosen und Szenarien der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, S. 1-23.
- Schwannecke, Holger (2010): Rede – „Fachkräfte für das deutsche Handwerk-Strategien des ZDH“, Online: [http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik]

- /Reden_2010/16%20GS%20Niederbayern-Oberpfalz%20Fachkr%C3%A4ftesicherung.pdf], Abruf 23.07.2010.
- Selbach, David (2011): Sind Sie ein guter Chef?, in: handwerk magazin, 04/2011, S. 13-18.
- Simonis, Umberta A. (2011): Gute Laune fördert das Geschäft, Deutsche Handwerkszeitung, 63 (15-16), S. 11.
- Smits, Wendy/Zwick, Thomas (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. Online: [<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf>], Abruf 07.01.2010.
- Steedman, Hilary/Gospel, Howard/Ryan, Paul (1998): Apprenticeship: A Strategy For Growth, Centre for Economic Performance discussion paper, London.
- Weber, Birgit/Packebusch, Lutz (2004): Altern im Handwerk, in: Seminar für Handwerkswesen (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Handwerk, Duderstadt 2005, S. 169-180.
- Westdeutscher Handwerkskammertag (o. J.): Fit für 2025 – Herausforderungen des Demographischen Wandels meistern, Handlungsempfehlungen für Betriebe, Online: [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], Abruf am 24.06.2011.
- Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.) (2001): Ausbildungsabbruch, Projektergebnisse im Rahmen von Ziellauf, Online: [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=b2d6657dd548a11056ba0bb31bdb72b4a7dff6e7], Abruf am 24.06.2011.
- Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.) (2007): In Zukunft? Handwerk!, Düsseldorf 2007.
- Winkelmann, Rainer (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, Maximilian (2009): Benchmarking im Handwerk – Erfolgsrezepte von und für Handwerksunternehmen, Online: [http://www.lfi-muenchen.de/ihw/Benchmarking_im_Handwerk_lang.pdf], Abruf am 27.03.2011.
- Wolf, Maximilian (2012): Fachkräftesicherung in Handwerksbetrieben – Eine empirische Analyse des Entscheidungsverhaltens von jungen Fachkräften zwischen Industrie und Handwerk, Veröffentlichung im Juni 2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2007): Demographischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk, Online: [http://www.awise-project.net/uploads/media/Demographischer_Wandel_Handwerk_ZDH_2007.pdf], Abruf 26.04.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011a): Entwicklung des Lehrlingbestandes von 1970 bis 2009, Online: [http://www.zdh-statistik.de/application/load_doc.php?datei=20100816141831_ZRGP98.pdf], Abruf am 21.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2011b): Fachkräftesicherung im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2011, Onli-

ne: [http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/I-2011-Fachkraefte/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Fachkr%C3%A4ftebedarf.pdf], Abruf am 01.07.2011.

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

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