

## Wechsel aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige - vom wichtigen Mobilitätspfad zur Sackgasse? Ergebnisse aus dem Blickwinkel der aufnehmenden Wirtschaftsbereiche

Deiß, Manfred

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Deiß, M. (2002). Wechsel aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige - vom wichtigen Mobilitätspfad zur Sackgasse? Ergebnisse aus dem Blickwinkel der aufnehmenden Wirtschaftsbereiche. In *Erstausbildung im dualen System - und was kommt dann? Dokumentation einer Fachtagung am 26.6.2002 in München* (S. 73-85). München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-235640>

### Nutzungsbedingungen:

*Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.*

*Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.*

### Terms of use:

*This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.*

*By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.*

**7. Wechsel aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige – Vom wichtigen Mobilitätspfad zur Sackgasse?**

**Ergebnisse aus dem Blickwinkel der aufnehmenden Wirtschaftsbereiche**

*(Manfred Deiß)*

**Wechsel aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige**  
Vom wichtigen Mobilitätspfad zur Sackgasse?

Einige Ergebnisse  
aus dem Blickwinkel der aufnehmenden Wirtschaftsbereiche

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen,

durch unsere Gespräche mit Experten aus Unternehmen verschiedener sog. aufnehmender Wirtschaftsbereiche wollten wir herausfinden, welche Hintergründe und Motive für die Aufnahme von Handwerkern eine Rolle gespielt haben, für welche Tätigkeiten sie dort eingesetzt wurden, wie sich diese Möglichkeit in den letzten Jahren entwickelt hat und welche Veränderungen dafür ursächlich sind.

## 7.1 Der Wechsel handwerklicher Fachkräfte in aufnehmende Wirtschaftsbereiche: Ein häufiger Vorgang in der Vergangenheit, aber kaum Daten in den Betrieben

### Handwerker in aufnehmenden Wirtschaftsbereichen

#### Hintergründe, Motive, Herkunft

- Der Wechsel handwerklicher Fachkräfte in aufnehmende Wirtschaftsbereiche: Ein häufiger Vorgang in der Vergangenheit, aber kaum Daten in den Betrieben
- Zur relativen Bedeutung handwerklicher Qualifikationen bei der Einstellung von handwerklichen Fachkräften in den aufnehmenden Wirtschaftsbereichen
- Personalbedarf in Boomzeiten oder Facharbeitermangel als Hauptgründe, handwerkliche Fachkräfte aufzunehmen
- Herkunft der handwerklichen Fachkräfte: Früher noch sowohl aus fachfremden als auch fachnahen, in jüngerer Zeit vor allem aus elektro- und metallorientierten Berufen

Der Wechsel in andere Wirtschaftszweige war nicht nur für viele Handwerker eine Alternative, unter anderen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen als im Handwerk arbeiten zu können. Für viele war es auch die einzige Chance, eine Beschäftigung zu finden. Bereichsspezifisch, aber auch regional mobil zu sein, war daher für viele Handwerker ein wichtiger Pfad, um einen adäquaten Arbeitsplatz zu erhalten, zumal dann, wenn der Wechsel in einen Industriebetrieb oder gar in den öffentlichen Dienst mehr Arbeitsplatzsicherheit bzw. ein höheres Einkommen versprach. Nicht von ungefähr waren diese Motive – zusammen mit geregelten Arbeitszeiten und besserer Altersversorgung – aus Sicht der Betriebe die treibenden Kräfte, warum in der Vergangenheit viele handwerklichen Fachkräfte in die Industrie gewechselt sind. Es ist daher zu fragen, ob und inwieweit diese Alternative weiterhin gegeben ist.

Ohne repräsentative Ergebnisse liefern zu können – dazu ist das Feld der aufnehmenden Bereiche regional, branchenmäßig und von der beruflichen Struktur der aufgenommenen handwerklichen Fachkräfte viel zu differenziert –, haben wir doch genügend Hinweise auf typische Entwicklungen in diesem Feld gewonnen. Dabei stellte sich als Hauptproblem in der Empirie heraus, dass fast durchgängig keine betrieblichen Statistiken über die Vorbildung der in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter geführt werden. Lediglich in den untersuchten Chemiebetrieben fanden sich dazu einige Listen.

Wir blieben daher weitgehend auf die Erfahrungen und Schätzungen unserer Gesprächspartner angewiesen. Bei diesen handelte es sich in der Regel um langjährig tätige Personalwirtschaftler und Ausbildungsleiter, so dass wir doch verlässliche Hinweise auf die Relevanz und die Herkunft der in der Vergangenheit in den Unternehmen beschäftigten Handwerker bekommen konnten.

## **7.2 Zur relativen Bedeutung handwerklicher Qualifikationen bei der Einstellung von handwerklichen Fachkräften in den aufnehmenden Wirtschaftsbereichen**

Die unzureichende Transparenz über Anzahl und Herkunft der handwerklichen Fachkräfte wirft natürlich auch ein bezeichnendes Licht auf die relativ geringe Bedeutung, die handwerkliche Qualifikationen für den mit ihnen vorwiegend geplanten Arbeitseinsatz in diesen Unternehmen überhaupt besitzen. Denn diese Fachkräfte sind in den meisten Fällen nicht wegen ihrer handwerklichen Kompetenzen oder unter Bezug auf bestimmte Handwerksberufe eingestellt worden. Zwar haben durchaus bestimmte Selektionskriterien eine Rolle gespielt; dies waren aber sehr viel eher generelle Kriterien wie etwa eine abgeschlossene Schulausbildung, eine abgeschlossene Lehre oder Referenzen hinsichtlich des bisherigen Ausbildungs- oder Beschäftigungsbetriebs. Handwerkliche Fähigkeiten und fachliche Fertigkeiten spielten allenfalls dann eine Rolle, wenn für bestimmte handwerkliche Tätigkeiten in den Unternehmen gezielt entsprechende Fachkräfte gesucht wurden.

## **7.3 Personalbedarf in Boomzeiten oder Facharbeitermangel als Hauptgründe, handwerkliche Fachkräfte aufzunehmen**

Angesichts dieser – zumindest auf die Vergangenheit zutreffenden – relativ geringen Bedeutung der handwerklichen Qualifikationen für die Unternehmen überrascht es nicht, dass der Hintergrund für die Aufnahme handwerklicher Fachkräfte vorwiegend in den damit verbundenen Kostenersparnissen lag: sei es, dass in den Unternehmen entsprechend eigene Ausbildungsinvestitionen unterbleiben konnten, sei es, dass in Boomzeiten Arbeitskräfte mit – wenn auch berufsfremden – Fachabschlüssen für Arbeitsplätze gewonnen wurden, auf denen sie kurzfristig angelernt und effizient eingesetzt, aber zugleich nur als Angelernte entlohnt werden konnten, sei es, weil im Einzelfall nicht genügend Facharbeiter auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen.

#### 7.4 Herkunft der handwerklichen Fachkräfte: Früher noch sowohl aus fachfremden als auch fachnahen, in jüngerer Zeit vor allem aus elektro- und metallorientierten Berufen

Woher kamen nun all die handwerklichen Fachkräfte, die in den Unternehmen dieser Wirtschaftsbereiche im Laufe der letzten ca. 25 Jahre aufgenommen worden sind? Während noch bis vor etwa 15 bis 20 Jahren, insbesondere für die Angelernten-Arbeitsplätze, sowohl völlig fachfremde als auch fachnahe Handwerker genommen worden sind, hat sich dies im Laufe der vergangenen 10 bis 15 Jahre deutlich geändert: Es wurde seither immer mehr darauf Wert gelegt, dass Angelernte möglichst einen technisch orientierten Handwerksberuf mit Metallerfahrung mitbringen sollten. Von daher stammten die MitarbeiterInnen in den Angelerntenbereichen etwa der Elektro- und Kfz-Zulieferindustrie vielfach auch aus dem Friseurhandwerk, aber auch Fachkräfte aus dem Bäcker- und Metzgerhandwerk sind dort vertreten ebenso wie etwa völlig fachfremde Nichthandwerksberufe wie Verkäuferinnen. An technisch orientierten Handwerkern wurden dann vor allem Angehörige des Kfz- und Schlosserhandwerks, Vertreter des SHK-Handwerks, aber auch Elektriker und Lackierer eingestellt. Entsprechend ergibt sich aus den uns für die chemischen Industriebetriebe vorliegenden Listen über die Vorbildung der Belegschaftsmitglieder, dass sich dort praktisch alles findet, was an fachfremden Handwerks-, aber auch anderen Berufen vorstellbar ist, dass aber doch schwergewichtig Metallhandwerksberufe vertreten sind.

#### 7.5 Typische Einsatzfelder handwerklicher Fachkräfte in aufnehmenden Wirtschaftsbereichen und deren Entwicklung

##### Typische Einsatzfelder handwerklicher Fachkräfte in aufnehmenden Wirtschaftsbereichen und deren Entwicklung

- Einfache industrielle Anlernertätigkeiten – wegautomatisiert oder ins Ausland verlagert
- Anspruchsvolle Anlernarbeitsplätze mit Aufstiegschancen zum Facharbeiter – sukzessiver Abbau bzw. Umwandlung zu Facharbeiterplätzen
- Qualifikationsadäquater Einsatz als Handwerker im Industriebetrieb – ausgegliedert bzw. ausgelagert in Dienstleistungsbetriebe  
Eventuell Einsatz in Fremdfirmen, die im Zuge des Outsourcing Dienstleistungen für die Industriebetriebe erbringen?

Zur allmählichen Relevanz von Zeitarbeit  
als aufnehmender Wirtschaftsbereich

Generell lassen sich deshalb aufgrund unserer Erhebungen *drei Einsatzbereiche* von Handwerkern in den aufnehmenden Wirtschaftsbereichen und damit drei Gruppierungen handwerklicher Fachkräfte unterscheiden, mit denen sich freilich – trotz der unterschiedlichen Wichtigkeit ihrer Qualifikationen für die Unternehmen – aus ganz verschiedenen Gründen heraus ähnlich kritisch zu beurteilende Zukunftschancen verbinden.

### **7.5.1 Einfache industrielle Anlerntätigkeiten – wegautomatisiert oder ins Ausland verlagert**

So gibt es bzw. gab es einmal die große Zahl an fachfremden Handwerkskräften, die für einfache industrielle Anlerntätigkeiten z.B. in der Leiterplattenbestückung, in der Kabelbaummontage und in ähnlichen Fertigungsbereichen der Elektroindustrie oder der Kfz-Zulieferindustrie eingesetzt wurden, Arbeitsplätze, mit denen in der Regel auch kaum Aufstiegsmöglichkeiten verbunden waren. Diese Arbeitskräftegruppe findet sich immer weniger, vielfach nur noch in Resten in den Betrieben, weil ihre Arbeitsplätze seit Jahren sukzessive abgebaut werden, und zwar indem sie entweder verstärkt wegautomatisiert oder ins kostengünstigere Ausland verlagert worden sind bzw. immer noch verlagert werden. Insbesondere fachfremde handwerkliche Fachkräfte – aber auch Arbeitskräfte ohne Ausbildungsabschluss – haben deshalb immer weniger die Möglichkeit, in diesen bisher als aufnehmende Wirtschaftsbereiche fungierenden Unternehmen als Un- und Angelernte unterzukommen. Ihre Chancen werden um so geringer, als auch die Möglichkeiten einer qualifizierenden Anpassung für anspruchsvollere metall- oder chemiespezifische Tätigkeiten in den Betrieben für fachfremde Arbeitskräfte nicht mehr gegeben sind.

### **7.5.2 Anspruchsvolle Anlernarbeitsplätze mit Aufstiegschancen zum Facharbeiter – sukzessiver Abbau bzw. Umwandlung zu Facharbeiterplätzen**

Ein zweites wichtiges, früher auch noch für fachfremde, heute zunehmend nur mehr für fachverwandte, zumindest technisch bzw. metallverarbeitungsorientierte Handwerker offenstehendes Einsatzfeld umfasst zahlreiche anspruchsvollere Anlernarbeitsplätze mit – wenn auch für extern rekrutierte etwas geringeren – Aufstiegschancen zur Facharbeiterqualifikation insbesondere in der Chemischen Industrie (Anlagenfahrer), aber auch in der Kfz-Industrie und anderen aufnehmenden Bereichen. Auch für diese Gruppe von außerhalb des Handwerks untergekommenen handwerklichen Fachkräften haben sich die Beschäftigungschancen stetig verschlechtert. Der Grund liegt hier vor allem darin, dass diese Anlernarbeitsplätze grundsätzlich abgebaut bzw. sukzessiv zu anspruchsvollen Facharbeiterplätzen umgewandelt werden und deshalb nur noch mit bereichs- oder verfahrensspezifisch qualifizierten Fachkräften oder zumindest entsprechend weiterqualifizierten Anlernkräften besetzt werden.

Diese Entwicklung trifft schon seit längerem die dort eingesetzten handwerklichen Fachkräfte insofern, als von ihnen erwartet wurde, vom Betrieb für notwendig erachtete Weiterbildungsmaßnahmen zu durchlaufen, um über die am Arbeitsplatz erfolgte bloße Anlernung und die dort gesammelten Erfahrungen hinaus breitere und theoretische Kenntnisse über nunmehr komplexere Produktionsanlagen und -prozesse zu erwerben. Es trifft aber auch alle arbeitsplatzsuchenden Handwerker, weil in den Industrieunternehmen zum einen immer mehr für die Deckung des normalen Personalbedarfs zur Eigenausbildung von Fachkräften übergegangen wird; zum anderen werden von extern allenfalls noch elektrotechnisch oder metallverarbeitungsorientiert ausgebildete Handwerker übernommen, von denen zudem in der Regel verlangt wird, eine berufsbegleitende Weiterqualifizierung zur bereichs- bzw. verfahrensspezifischen Fachkraft zu machen.

### **7.5.3 Qualifikationsadäquater Einsatz als Handwerker im Industriebetrieb – ausgliedert bzw. ausgelagert in Dienstleistungsbetriebe**

Eine dritte Gruppe handwerklicher Fachkräfte in aufnehmenden Wirtschaftsbereichen umfasst jene Handwerker, die von außen rekrutiert wurden, um dort ihren fachlichen Qualifikationen entsprechend, also für handwerkliche oder vergleichbar anspruchsvolle fachverwandte Arbeiten in Industriebetrieben, aber auch in anderen Bereichen wie etwa in städtischen Verkehrs- oder Energiebetrieben, eingesetzt zu werden. Dabei handelt es sich um Handwerker verschiedener Fachsparten wie Elektriker, Schlosser, Schreiner, Maurer etc., die all jene handwerklichen Instandhaltungs- und Servicetätigkeiten ausübten, wie sie in größeren Betrieben Aufgabe unternehmenseigener technischer Abteilungen waren. Aber auch auf diesem Einsatzfeld sind für handwerkliche Fachkräfte inzwischen die Chancen gesunken, bestehende Beschäftigungsverhältnisse aufrechtzuerhalten bzw. neue Beschäftigungsmöglichkeiten zu finden. Die Gründe liegen darin, dass viele dieser Unternehmen schrittweise dazu übergegangen sind, solche handwerklichen Tätigkeitsbereiche auszugliedern bzw. auszulagern, mit der Folge, dass die mit einem Wechsel in diese Unternehmen verbundene Chance, als Handwerker in der Industrie oder im öffentlichen Dienst arbeiten und die damit erhofften Vorteile realisieren zu können, vielfach so nicht mehr besteht bzw. immer seltener genutzt werden kann.

### **7.6 Zur allmählichen Relevanz von Zeitarbeit als aufnehmender Wirtschaftsbereich**

In allen diesen typischen Einsatzfeldern der bislang aufnehmenden Wirtschaftsbereiche gibt es derzeit also nur geringe Beschäftigungschancen für handwerkliche Fachkräfte. Immerhin gibt es in jüngerer Zeit eine sich verstärkende Einsatzalternative, mit der sich zumindest partiell die Chance für eine Beschäftigung außerhalb des Handwerks eröffnet. Dies ist der Bereich der Zeitarbeit, in dem sich Arbeitnehmerüberlassungsfirmen

mit den unterschiedlichsten Einsatzprofilen und Kundenspektren bewegen. Darunter befinden sich aber auch solche, die handwerkliche Fachkräfte nicht nur als Un- oder Angelernte für einfache Tätigkeiten verleihen – die gibt es natürlich auch in großer Zahl –, sondern die Handwerker gezielt wegen ihrer fachlichen Qualifikationen suchen und als Leiharbeiter an solche Unternehmen vermitteln, für die regional oder branchenspezifisch ein Mangel an bestimmten Fachkräften besteht (wie z.B. für SHK-Handwerker im südbayerischen Raum).

Dabei verbindet sich mit der Überlassung von Fachkräften an Entleiherunternehmen relativ häufig eine anschließende Übernahme in ein festes Arbeitsverhältnis, was damit auch für viele handwerkliche Fachkräfte die Option für einen neuen Mobilitätspfad bedeuten könnte.

### 7.7 **Veränderte Rekrutierung und verstärkte Ausbildung in den Unternehmen aufnehmender Wirtschaftsbereiche**

#### **Veränderte Rekrutierung und verstärkte Ausbildung** in den Unternehmen aufnehmender Wirtschaftsbereiche

- Stetiger Abbau von Angelernten-Arbeitsplätzen
- Veränderte Rekrutierungspolitik
- Verstärkte Eigenausbildung
- Weiterbildungsoffensiven
- Auf- und Ausbau eigener Qualifizierungskapazitäten
- Forcierte Personalbedarfsplanung

**Unterschiede zwischen handwerklicher und industrieller Ausbildung:  
betrieblich kaum relevant**

Parallel mit dem bereits angesprochenen stetigen und einschneidenden Abbau von Angelernten-Arbeitsplätzen und den in den meisten Unternehmen seit längerem stattfindenden Umstrukturierungsprozessen, mit denen auch die schrittweise Auslagerung einzelner Arbeitsbereiche verbunden war, hat sich auch die Rekrutierungs- und Ausbildungspolitik der Unternehmen in den aufnehmenden Wirtschaftsbereichen grundlegend geändert.



### **7.7.1 Stetiger Abbau von Angelernten-Arbeitsplätzen**

Der Abbau von Angelernten-Arbeitsplätzen ist in allen Wirtschaftsbereichen eine mehr oder weniger stark zu beobachtende Tendenz. So ist z.B. in der Elektroindustrie die Zahl dieser Arbeitsplätze extrem zurückgegangen; in einem der untersuchten Unternehmen hat sich seit 1970 bis heute ihr Anteil von 40 % auf 14 % der Gesamtbelegschaft verringert, darunter bei den Frauenarbeitsplätzen von 71% auf 36 %; parallel dazu ist der Anteil der Mitarbeiter ohne bzw. mit fachfremder Ausbildung zwischen 1979 und heute von 56 % auf 16 % und bei den Frauen sogar von früher 83 % auf 35 % gesunken. Auch in den Unternehmen der Chemischen Industrie ist der Anteil der Angelernten extrem zurückgegangen, vereinzelt liegt er heute unter 10 %. Obwohl es zumindest im Kfz- und Kfz-Zulieferbereich nach wie vor – wenn auch ebenfalls mit abnehmender Tendenz – Angelernten-Arbeitsplätze gibt, so kann dort die Verlagerung kompletter Fertigungslinien ins kostengünstigere Ausland im Einzelfall doch zum Totalabbau solcher Tätigkeiten führen. Insgesamt wurde in allen Untersuchungsbetrieben betont, dass der Abbau der Angelernten-Arbeitsplätze weitergehen wird.

### **7.7.2 Veränderte Rekrutierungspolitik**

Zum einen hat sich die Rekrutierungspolitik der Unternehmen ganz entscheidend verändert. In mehreren Betrieben wurde ein mehr oder weniger verbindlicher Einstellungsstopp für Leute ohne Abschluss eingeführt oder es wurden Bewerber mit fachfremdem Abschluss immer weniger akzeptiert und statt dessen zumindest solche mit Abschluss in einer technischen, vor allem einer elektrotechnischen oder metallorientierten Ausbildung (wie z.B. Landmaschinenmechaniker, Kfz-Mechaniker und Kfz-Techniker, Elektroinstallateur) favorisiert. Zum Teil werden nur noch Arbeitskräfte mit einer bestimmten fachspezifischen Ausbildung oder zumindest einer entsprechenden fachlichen Weiterbildung eingestellt.

### **7.7.3 Verstärkte Eigenausbildung**

Zum anderen haben viele dieser Unternehmen vor allem auch ihre Ausbildungspolitik verändert, indem sie forciert und vermehrt Fachkräfte ausgebildet haben, sei es in ihren bereichsspezifischen Fachrichtungen, sei es in anderen, in der Regel aber technischen Ausbildungsgängen, wobei nicht selten auch das Spektrum der Ausbildungsrichtungen erweitert wurde. In diesem Zusammenhang kam es in mehreren dieser Unternehmen auch zu einer gewissen, durchaus bewussten Überbedarfsausbildung. Entsprechend decken schon seit einiger Zeit die meisten der untersuchten Unternehmen ihren regulären Fachkräftebedarf aus der eigenen Ausbildung.

#### **7.7.4 Weiterbildungsoffensiven**

Darüber hinaus wurden in manchen Unternehmen in den letzten fünf bis zehn Jahren systematische Qualifizierungsoffensiven ergriffen: Sie versuchten damit gezielt, ihre Angelernten fachspezifisch weiterzubilden, um den Anteil der Fachkräfte an der Gesamtbelegschaft kontinuierlich zu erhöhen. Kennzeichnend dafür waren vor allem die Bestrebungen in den Unternehmen der Chemischen Industrie. Dort konnte der größte Teil der angelernten Kräfte, zumeist Anlagenfahrer, im Zuge von z.T. über zwei Jahre laufenden berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahmen insbesondere theoretische chemiespezifische und prozessübergreifende Kenntnisse erwerben und zur Chemiefachkraft oder gar zum Chemiefachwerker aufsteigen.

#### **7.7.5 Auf- und Ausbau eigener Qualifizierungskapazitäten**

Eng verknüpft mit dieser veränderten Aus- und Weiterbildungspolitik haben einzelne Unternehmen auch ihre eigenen Qualifizierungskapazitäten erhöht. Zum Beispiel wurden Ausbildungszentren und Lehrwerkstätten gegründet oder ausgebaut, die begrenzt auch anderen Unternehmen offenstehen, oder man hat die Zusammenarbeit mit überbetrieblichen Ausbildungsträgern, wie etwa der IHK, intensiviert. Dabei wurde auch das Spektrum der Ausbildungsgänge erweitert und insbesondere die Ausbildung in den neuen Berufsbildern wie etwa des Energieanlagenelektronikers, des Fachinformatikers, des Mechatronikers, des Chemikanten forciert.

#### **7.7.6 Forcierte Personalbedarfsplanung**

Schließlich nimmt offensichtlich auch die Tendenz in den Betrieben – und zwar durchaus auch erst in manchen Großbetrieben – zu, die Personalbedarfs- und Personalplanung ernster zu nehmen, als dies früher der Fall war. In den meisten dieser Betriebe werden Maßnahmen ergriffen, um den mittelfristig erwarteten qualifikatorischen Bedarf frühzeitiger und systematischer zu ermitteln und in Personalentwicklungs- und Ausbildungspläne umzusetzen.

### **7.8 Wenig betrieblich relevante Unterschiede zwischen handwerklicher und industrieller Ausbildung**

In diesem Zusammenhang stellt sich natürlich die Frage, ob und inwiefern die handwerkliche Ausbildung wesentliche Unterschiede gegenüber der industriellen Ausbildung aufweist, mit denen sich für den Einsatz von Handwerkern möglicherweise Vorteile bzw. Nachteile verbinden. Durchgängig herrschte hier die Einschätzung vor, dass

zwischen handwerklicher und industrieller Ausbildung, zumindest im gleichen beruflichen Betätigungsfeld, keine großen Unterschiede zu sehen seien.

Immerhin wurde aber doch darauf hingewiesen, dass Handwerker auf der einen Seite in der Regel problemlösungsorientierter ausgebildet sind, komplexe Aufgaben leichter bearbeiten, mit ungeplanten Situationen bzw. mit freiem Arbeiten besser umgehen können und auch eher eigenständiges Arbeiten gewohnt sind als industriell ausgebildete Fachkräfte. Mehrfach wurden auch ihre Sozialqualifikationen hervorgehoben, die ihnen eine größere Nähe zu teamförmiger Arbeit und zu flexiblem Arbeitseinsatz ermöglichen. Auf der anderen Seite wurden ihnen Defizite in industriefachlichen Kenntnissen (z.B. für die Beherrschung verschiedenster Frästechniken und Fräsmaschinen oder beim Wissen über verschiedenste Kugellagertechniken), aber auch in EDV- und informationstechnischen Qualifikationen nachgesagt. Ferner fehlt es ihnen im allgemeinen, und dies zeigte sich wohl besonders, wenn es darum ging, Mitarbeiter weiter zu qualifizieren, an theoretischen Kenntnissen, die offensichtlich Facharbeitern aufgrund einer temporär vom Arbeitsprozess getrennten Ausbildung eher vermittelt werden.

### **7.9 Zur zukünftigen Entwicklung: Insgesamt geringe Aussichten auf verbesserte Aufnahmemöglichkeiten**

#### **Zur zukünftigen Entwicklung**

Insgesamt geringe Aussichten auf verbesserte Aufnahmemöglichkeiten handwerklicher Fachkräfte in bislang aufnehmenden Wirtschaftsbereichen

Angesichts all dieser empirischen Ergebnisse lassen sich insgesamt gesehen nur wenige Hinweise dafür finden, dass zukünftig bessere Aufnahmemöglichkeiten für handwerkliche Fachkräfte in den bislang aufnehmenden Wirtschaftsbereichen zu erwarten sind. Neue und aussichtsreiche Chancen für ein Unterkommen in anderen Wirtschaftszweigen zeichnen sich ebenfalls nicht ab. Auch der Umweg über den Einsatz als Zeitarbeiter dürfte auf absehbare Zeit nicht genügend Entlastung bringen. Chancen könnten sich für Handwerker allenfalls in den Fremdfirmen ergeben, die im Zuge des Outsourcing Dienstleistungen für die Industriebetriebe erbringen, allerdings ohne dass sie damit noch in den Genuss der Beschäftigungsvorteile größerer Unternehmen kämen. Immerhin wollten die meisten Gesprächspartner nicht ausschließen, dass im Falle – bislang nicht

absehbarer – neuer Boomphasen auch wieder verstärkt auf extern rekrutierte handwerkliche Fachkräfte zurückgegriffen wird.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass nicht für jeden Handwerker die Möglichkeit eines Wechsels in die aufnehmenden Wirtschaftsbereiche eine Sackgasse darstellen muss; dieser Weg ist jedoch sehr viel steiler, schmaler und steiniger geworden und erfordert von jedem mehr oder weniger erhebliche zusätzliche Bildungsanstrengungen. Für manche von jenen, die schon seit längerem als Angelernte in der Industrie arbeiten, kann sich der Wechsel allerdings im Nachhinein noch als Sackgasse auswirken, zumindest wenn er oder sie nicht mehr bereit oder in der Lage sind, eine weitere qualifikatorische Anpassung zu durchlaufen.

Der Mobilitätspfad vom Handwerk in die aufnehmenden Wirtschaftsunternehmen kann daher gegenwärtig von immer weniger Handwerkern gegangen werden, und er verlangt in der Regel ein Mehr an fachlicher und räumlicher Mobilitätsbereitschaft. Insgesamt also weder ein klares Nein noch ein völliges Ja auf die Frage, ob sich die Perspektive eines Wechsels der im Handwerk Ausgebildeten in andere Wirtschaftszweige als eine Sackgasse darstellt; auf jeden Fall ist ein solcher Wechsel heute mit erheblichen Hürden verbunden, zu deren Überwindung es vor allem einer steten Weiterqualifizierung um bislang eher handwerksferne Qualifikationsinhalte bedarf.

## Diskussion zum Vortrag

Zunächst wird die Frage aufgeworfen, ob die Ergebnisse dahingehend interpretiert werden können, dass das Handwerk inzwischen vor der Herausforderung steht, eine intensive Personalplanung betreiben zu müssen und nicht nur über Bedarf auszubilden. Denn bisher habe das Handwerk einfach „drauf los“ ausgebildet in dem Bewusstsein, die Industrie oder die aufnehmenden Bereiche würden die Ausgebildeten schon nehmen.

Die Projektbearbeiter weisen daraufhin, dass die Ergebnisse zunächst aus der Perspektive der aufnehmenden Betriebe zu sehen sind, dass aber eine solche Schlussfolgerung denkbar wäre, wenn die Ergebnisse aus der Gesamtsicht aller Akteure diskutiert würden. Da die aufnehmenden Unternehmen immer weniger Arbeitskräfte aus dem Handwerk holen und vor allem der früher hohe Anteil der Angelernten praktisch in allen Bereichen drastisch gesunken ist, lassen sich die Ergebnisse aber schon in der Weise interpretieren. Allerdings müsste nicht nur das Handwerk eine vernünftige Personalplanung machen, es müsste auch die Informationssituation insgesamt verbessert werden, da es sich hier um ein Problem des gesamten Beschäftigungssystems handelt. Denn es geht nicht darum, irgend jemandem den Schwarzen Peter zuzuschieben. Wir sind offensichtlich in der Situation, dass ein einigermaßen akzeptabler Lösungsmechanismus, der lange Zeit funktioniert hat, so nicht mehr funktionieren kann.

Zur besonderen Situation der neuen Bundesländer wird von den Projektarbeitern noch darauf hingewiesen, dass diese zwar unbedingt hier mit einzubeziehen

hen sind, dass dort aber andere Bedingungen gelten. Das hier angesprochene, nur in westlichen Betrieben untersuchte und vorgefundene Problem hat es so in den neuen Bundesländern nie gegeben und gibt es jetzt erst recht nicht. Für die neuen Bundesländern lässt sich empirisch eher zeigen, dass sich in Handwerksbetrieben in großer Zahl Industriefacharbeiter finden, die nach der Schließung der ostdeutschen Großindustrie dort aufgenommen worden sind. Das heißt, dass die hier diskutierte Übergangs- und Übernahmeproblematik zumindest bis auf weiteres auf den Westen zentriert ist.

Aus Sicht der Handwerkskammern wird daraufhin gewiesen, dass die Ausbildung im Handwerk inhaltlich identisch mit der industriellen Ausbildung der Metallberufe sei, weshalb dies nicht der Grund sein kann dafür, dass sie von der Industrie nicht mehr genommen werden. Dies liege also nicht an der mangelnden Qualifikation, da die Qualifikationen gleich seien, sondern vielmehr am geringeren Arbeitskräftebedarf und an den Arbeitsmarktbedingungen. Der Kfz-Mechaniker sei vom Handwerk weggegangen, weil er in der Industrie mehr Geld bekommen hat, und er sei dort nicht ans Band gegangen, sondern wegen der höheren Qualifikation in die Endabnahme. Die qualifizierten Arbeiter aus dem Handwerk seien also nicht in unqualifizierte Bereiche der Industrie gegangen.

Eingeworfen wird ferner, dass aus den Ergebnissen auch einfach geschlussfolgert werden könne, dass das Handwerk heute nicht mehr so viel ausbilden muss, weil es nicht mehr befürchten muss, dass nur ein Teil der Ausgebildeten bei ihm selbst hängen bleibt. Generell wird aber betont, dass der Mechanismus, der bisher funktioniert hat, heute offensichtlich nicht mehr funktioniert. Man muss also nach neuen Lösungen suchen, wie man langfristig auch im Handwerk eine stabile Nachwuchsrekrutierung sicherstellen kann.

Von Seiten der Berufsberatung wird demgegenüber hervorgehoben, dass man sich beim Vergleich nicht zu sehr auf die Berufsbilder und die Berufsordnungen stützt. Denn es zeigt sich in der Industrie, dass die Ausbildungsordnung und die realen Qualifikationen, wie sie sich dann im Betrieb herstellen, tendenziell immer weiter auseinander gehen. Wegen der raschen Veränderungen im Arbeitsprozess erfolgt eine Anpassung an die Ausbildungsziele im Betrieb, weshalb die Ausbildungsbilder nur noch sehr allgemein formuliert werden. Die Frage sei daher, inwieweit in Handwerksbetrieben de facto die gleichen Qualifikationen und die gleichen Arbeitsstrukturen Geltung haben wie in der Industrie. Hier gebe es zur Zeit ein Feld mit Überschneidungen, aber auch Bereiche, die sehr weit auseinander driften. Denn es gibt Handwerksbetriebe, die in sehr traditionellen Formen arbeiten, dadurch aber immer weiter weg von dem kommen, was in Dienstleistungsunternehmen als Arbeitsqualifikation verlangt und nachgefragt wird. Und es gibt die Handwerksbetriebe, zum Beispiel Elektrobetriebe, bei denen es zu Überschneidungen mit der industriellen Fertigung kommt, wo also ein Wechsel in die Industrie sehr schnell möglich ist. Aber es darf dabei nicht vergessen werden, dass es große Bereiche gibt, wo der Wechsel vom einen Bereich in einen anderen, also in die Industrie oder in moderne Dienstleistungsunternehmen, nicht gelingt.

Die Projektarbeiter betonen nochmals die Notwendigkeit der Gesamtschau und werfen die Frage auf, ob es im Handwerk bereits ein Umdenken gibt, in der Hinsicht, dass man in der Ausbildung auf bestimmte Bereiche Wert legt, um die

Attraktivität sicher zu stellen und um weiterhin genug Lehrlinge zu bekommen, auch wenn diese wissen, dass sie hinterher keine Übergangsmöglichkeit haben.

Aus der Sicht des Münchner Handwerks wird dazu zunächst gesagt, dass die hier gezeichneten dunklen Wolken in der Praxis nicht ganz so dunkel sind. In der Praxis gibt es einen eklatanten Mangel an Azubis, gegenwärtig können nur 65% der Ausbildungsplätze besetzt werden, weshalb bei der Handwerkskammer sogar extra Akquisiteure für die Lehrlingssuche eingestellt wurden. Das Bild stellt sich zur Zeit also anders dar: Wie können die offenstehenden Ausbildungsstellen besetzt werden?

Dem wird entgegengehalten, dass dies ein wenig im Widerspruch steht zur Situation in den neuen Bundesländern. Dort spielt eine große Rolle, inwieweit im Handwerk geordnete Verhältnisse mit Tarifverträgen bestehen. Befürchtet wird, dass es in bestimmten Regionen (wie etwa in Plauen, Chemnitz, Leipzig) in den nächsten zwei Jahren große Probleme geben wird, überhaupt noch Handwerker zu finden; denn wenn BMW in der Region ein Werk baut, dürften sich alle Handwerker mit Perspektive dort bewerben, weil sie dort ordentliche Verhältnisse in der Lohngestaltung und eine geordnete Arbeitszeit vorfinden.

Aus der Perspektive der Chemischen Industrie wird auf die Notwendigkeit der Differenzierung hingewiesen. Unter Bestätigung der Projektergebnisse für diesen Industriebereich wird betont, dass die Chemische Industrie einfach gezwungen war, die benötigten Fachkräfte selbst auszubilden, weil sie weder im Handwerk noch sonstwo ausgebildet werden. Umgekehrt werden Chemiefacharbeiter auch nur hier beschäftigt, sie können also auch nicht abwandern, weil es nicht viele andere Betriebe gibt, die sie aufnehmen. Im Gegensatz dazu spielte der Einsatz von Handwerkern in der Vergangenheit eine große Rolle, als die Chemiebranche viel Arbeit hatte, aber nicht so viele Mitarbeiter selbst ausbilden konnte, so dass alle Kräfte übernommen wurden, die von ihrer Grundausbildung zum chemischen Berufsbild „gepasst“ haben und für eine Weiterbildung geeignet waren. Das waren dann überwiegend technisch geprägte Ausbildungsgänge. Es trifft also beides zu, es gibt nicht nur die Situation, in der Handwerker kaum in den Industriebetrieben aufgenommen werden, sondern es gibt immer wieder auch Phasen, in denen der Betrieb gezielter ausgebildete Fachkräfte rekrutiert und entsprechend aufnimmt.

Zu letzterem wird ergänzt, dass in solchen Phasen dann, obwohl die metallorientierten Fachkräfte in der Überzahl sind, auch erhebliche Teile der Rekrutierten aus fachfremden Handwerkern wie etwa Bäcker oder Metzger bestehen können, wie aus einzelnen Unternehmenslisten zur Vorbildung der Mitarbeiter hervorgeht, insbesondere in Produktionsbereichen, wo auch Stückfertigung betrieben wird, wie etwa in der Halbleiterfertigung.

Abschließend wird von den Projektbearbeitern eingeräumt, dass die hier vorgestellten Projektergebnisse zum einen notgedrungen immer etwas verallgemeinert werden müssen, dass ihnen das Differenzierungserfordernis aber wohl bewusst ist. Zum anderen beziehen sich die Ergebnisse auf einen Zeithorizont der letzten fünf bis sieben Jahre, weshalb auch über das zu reden sein wird, was danach kommt, wozu in der Schlussdiskussion Gelegenheit besteht.