



Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“

**im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts
„Transformation durch Handwerk“**

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

Andrea Kirchmann, Christin Schafstädt
unter Mitarbeit von Andreas Koch und Tobias Scheu

Projektleitung

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

Stellvertretende Projektleitung

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

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

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	4
Zusammenfassung	5
1 Einleitung	10
2 Methodisches Vorgehen	11
2.1 Qualitative Interviews	11
2.2 Quantitative Analysen	12
2.3 Theoriebasierte Wirkungsanalyse	13
3 Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitskräftenachfrage in den Untersuchungsregionen	18
3.1 Struktur und Dynamik der Beschäftigung nach Wirtschaftszweigen und Berufen	19
3.2 Arbeitskräftenachfrage	23
3.3 Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk als Hemmnis für Arbeitsmarktdrehscheiben?	25
4 Arbeitsmarktdrehscheiben im Teilprojekt: Entstehung, Ziele und Umsetzung	27
4.1 Entstehungsgeschichte und Zielsetzung	27
4.2 Organisation und Umsetzung der Arbeitsmarktdrehscheibe	29
4.3 Ansprache der Handwerksbetriebe und der Beschäftigten	30
4.4 Bewertung der Arbeitsmarktdrehscheibe aus Sicht der Projektbeteiligten	33
5 Das Handwerk als potenzieller Arbeitgeber	34
5.1 Gründe für eine Beschäftigung im Handwerk	35
5.2 Gründe gegen eine Beschäftigung im Handwerk	36
5.3 Das Handwerk als Beschäftigungsoption?	38
6 Die Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Projektbeteiligten	40
7 Fazit und Handlungsempfehlungen	44
7.1 Zentrale Erkenntnisse der Evaluation	44
7.2 Handlungsempfehlungen	46
Literaturverzeichnis	48
Anhang	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1:	Anzahl der Gespräche	12
Tabelle 3.1:	Abgrenzung der Untersuchungsregion	18
Tabelle 3.2:	Veränderung der Beschäftigtenzahlen nach Wirtschaftszweigen und Regionen, 2015-2024	21
Tabelle 3.3:	Veränderung der Beschäftigtenzahl nach Berufssegmenten und Regionen, 2015-2024	22
Tabelle 3.4:	Bestand der gemeldeten Arbeitsstellen in den Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster, 2016-2024.....	23
Tabelle 3.5:	Bestand der gemeldeten Arbeitsstellen in Handwerksberufen in den Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster, 2015-2024	24
Tabelle 3.6:	Entgelte in ausgewählten typischen Handwerksberufen (2024)	26
Tabelle 3.7:	Entgelte in ausgewählten typischen Industrierberufen (2024).....	26

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 3.1:	Beschäftigtenanteile und Struktur des Produzierenden Gewerbes (2024)	19
Abbildung 3.2:	Beschäftigtenanteile nach Berufssegmenten (2024)	21
Abbildung 5.1:	Gründe, die für eine Beschäftigung im Handwerk sprechen	36
Abbildung 5.2:	Gründe, die gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen	38
Abbildung 5.3:	Das Handwerk als mögliche berufliche Alternative	39
Abbildung 5.4:	Einschätzungen zur Attraktivitätssteigerung von Berufen im Handwerk	40

Abkürzungsverzeichnis

AGS	Arbeitgeber-Service
BA	Bundesagentur für Arbeit
BBiE	Berufsberatung im Erwerbsleben
QCG	Qualifizierungschancengesetz
RD NRW	Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen
RD NSB	Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen
SVR	Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
ZDH	Zentralverband des Deutschen Handwerks

Zusammenfassung

Das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ war Teil des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“, das 2021 von der Bundesagentur für Arbeit (BA) und vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) initiiert wurde. Anlass waren der demografische Wandel, der damit verbundene Fachkräfte- und Nachwuchsmangel sowie die voranschreitende Digitalisierung der Arbeits- und Berufswelt. Ziel des Pilotprojekts war es, neue Wege zur Fachkräftegewinnung und zur Steigerung der Attraktivität des Handwerks als Arbeitgeber zu erproben. Von Ende 2022 bis Ende 2025 wurde das Pilotprojekt kooperativ im Gebiet der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen (RD NSB) und der Regionaldirektion Nordrhein-Westfalen (RD NRW) umgesetzt. Es bestand aus mehreren Teilprojekten, die unterschiedliche Transformationsaspekte aufgriffen und an verschiedenen Standorten verortet waren. Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. in Tübingen wurde im Frühjahr 2024 von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts und seiner Teilprojekte beauftragt.

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

Methodisches Vorgehen

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

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

Mit Blick auf das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ zeigen die Analysen zur Beschäftigungsstruktur, Beschäftigungsdynamik und Arbeitskräftenachfrage in den relevanten Branchen folgende Kernbefunde: Die beiden Regionen sind insgesamt in durchschnittlichem Maß durch das Produzierende Gewerbe geprägt; dessen Stellenwert ist im Agenturbezirk Osnabrück höher als im Agenturbezirk Ahlen-Münster und in den ländlichen Kreisen Osnabrück und Warendorf deutlich größer als in den dienstleistungsorientierten Städten Osnabrück und Münster. Dieses Muster bestätigt sich sowohl bei der Branchen- als auch bei der Berufsbetrachtung. Im Ergebnis bleibt das Produzierende Gewerbe ein wichtiger Wirtschaftsbereich, der selbst Arbeitskräfte nachfragt. Gleichzeitig ist seine Bedeutung in den vergangenen Jahren rückläufig, sodass auch Freisetzungen möglich sind – insbesondere in den beiden ländlich geprägten Kreisen. Die Nachfrage nach Handwerksberufen macht in beiden Agenturbezirken rund zehn Prozent der gesamten gemeldeten Arbeitskräftenachfrage aus und liegt damit leicht unterhalb des entsprechenden Beschäftigungsanteils. Im Jahr 2024 waren in beiden Bezirken jeweils etwa 1.000

offene Stellen in Handwerksberufen bei der Bundesagentur für Arbeit gemeldet – eine beachtliche Zahl, zumal nicht alle Vakanzen dort erfasst werden. Gleichwohl ist zuletzt, vor allem im Agenturbezirk Osnabrück, ein deutlicher Rückgang zu verzeichnen. Hinzu kommt, dass mögliche Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk eine weitere Hürde für Übergänge von der Industrie ins Handwerk darstellen können. Die Entgelte im Handwerk liegen im Durchschnitt unter denen der Industrie, wobei die Unterschiede je nach Beruf, Qualifikationsniveau, Tarifbindung und Betriebsgröße deutlich variieren. Lohnunterschiede dürften damit ein relevantes, aber kein pauschal für alle Berufe gleichermaßen wirksames Hemmnis für Arbeitsmarktdrehscheiben aus der Industrie in das Handwerk sein.

Arbeitsmarktdrehscheiben im Teilprojekt: Entstehung, Ziele und Umsetzung

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

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

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

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

Das Handwerk als potenzieller Arbeitgeber

Die Umsetzung einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk hängt wesentlich davon ab, ob das Handwerk von Industriebeschäftigten als potenzieller neuer Arbeitgeber in Betracht gezogen wird und ob sich Handwerksbetriebe ihrerseits für die Beschäftigung branchenfremder Arbeitskräfte öffnen. Vor diesem Hintergrund wurde untersucht, welche Gründe für und welche gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen. Die Ergebnisse zeigen ein differenziertes Bild: Für eine Beschäftigung im Handwerk sprechen vor allem ein modernes und teils digitales Tätigkeitsfeld, größere Eigenständigkeit, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie familiennähere und flexiblere Arbeitsbedingungen. In der standardisierten Beschäftigtenbefragung standen zudem insbesondere Arbeitsplatzsicherheit, gute Jobperspektiven und sichtbare Arbeitsergebnisse im Vordergrund. Gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen insbesondere das im Vergleich zur Industrie niedrigere Lohnniveau, körperlich anstrengende Tätigkeiten, belastende Arbeitsbedingungen wie lange Arbeitszeiten oder wechselnde Arbeitsorte sowie Vorbehalte gegenüber einer notwendigen Qualifizierung. Mit Blick auf Handwerksbetriebe kommen zusätzlich Bedenken hinsichtlich fehlender fachlicher Qualifikationen, einer möglichen Unzufriedenheit ehemaliger Industriebeschäftigter und möglicher Auswirkungen auf den Betriebsfrieden hinzu. Insgesamt wird das Handwerk somit einerseits als sicheres und durchaus attraktives Beschäftigungsfeld wahrgenommen, andererseits aber mit niedrigeren Verdienstmöglichkeiten und höheren Belastungen verbunden. Die Attraktivität des Handwerks kann den Ergebnissen zufolge vor allem über materielle und arbeitsorganisatorische Verbesserungen gesteigert werden. An erster Stelle steht dabei die Entlohnung, gefolgt von flexibleren Arbeitszeiten, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie verbesserten Arbeitsbedingungen.

Die Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Befragten

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

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

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

Rückkehr in die Industrie dazu führen, dass alternative Perspektiven im Handwerk zunächst kaum in Betracht gezogen werden.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren wurden die konkrete Durchführung der Arbeitsmarktdrehscheibe, ihre Niedrigschwelligkeit sowie eine persönliche und wiederholte Ansprache der Beschäftigten hervorgehoben. Förderlich sind zudem frühzeitige Informationen über geplante Freisetzungen, persönliche Beziehungen und Vertrauen bei der Gewinnung von Handwerksbetrieben sowie sichtbare erfolgreiche Praxisbeispiele, die als Vorbilder für eine weitere Beteiligung dienen könnten. Insgesamt zeigte sich, dass Arbeitsmarktdrehscheiben zwar ein grundsätzlich sinnvolles Instrument sein können, ihr Erfolg jedoch stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen und der Bereitschaft aller Beteiligten abhängt.

Fazit

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

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

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

Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen der Evaluation lassen sich mehrere Handlungsempfehlungen ableiten. Erstens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben nicht auf die unmittelbare Besetzung offener Stellen reduziert werden. Sie sollten vielmehr als früh ansetzender, systematischer und beratungsorientierter Vermittlungsprozess verstanden werden, der Vermittlung, Beratung und Qualifizierungsorientierung miteinander verbindet. Dazu gehört, sowohl aufnehmenden Unternehmen als auch Beschäftigten Informationen zu Förder- und Unterstützungsinstrumenten der Agentur für Arbeit sowie Austauschmöglichkeiten mit deren Mitarbeitenden anzubieten. Zweitens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben so ausgestaltet werden, dass sie den Teilnehmenden einen freiwilligen, selbstbestimmten und niedrigschwelligen Zugang zu potenziellen Arbeitgebern ermöglichen. Beschäftigte sollten selbst entscheiden können, mit welchen Unternehmen sie in Kontakt treten möchten. Zugleich sollte die Veranstaltung einen geschützten und unverbindlichen Rahmen für erste Gespräche bieten, um Hemmschwellen abzubauen und berufliche (Neu-)Orientierung zu erleichtern. Drittens empfiehlt es sich, aufnehmende Unternehmen frühzeitig über mögliche Qualifizierungsbedarfe potenzieller Bewerber*innen zu informieren und zugleich geeignete Unterstützungs- und Förderangebote der Agentur für Arbeit transparent zu machen. Auf diese Weise können realistische Erwartungen geschaffen, die Teilnahmebereitschaft erhöht und die Offenheit gegenüber einer Einstellung gefördert werden. Viertens sollten Arbeitsmarktdrehscheiben zielgruppenspezifisch und branchenoffen ausgestaltet werden. Eine ausschließliche Fokussierung auf das Handwerk erscheint nur dann sinnvoll, wenn das abgebende Unternehmen selbst dem Handwerk zuzuordnen ist oder eine hinreichende Passung der betroffenen Beschäftigten zu handwerklichen Tätigkeiten besteht. Andernfalls sollten auch andere aufnehmende Branchen einbezogen werden, um die Vermittlungschancen zu erhöhen. Fünftens sollten abgebende Unternehmen Freisetzungen möglichst frühzeitig und transparent gegenüber der Agentur für Arbeit kommunizieren. Nur wenn die Agentur für Arbeit rechtzeitig eingebunden wird, können passende aufnehmende Unternehmen identifiziert werden, Arbeitsmarktdrehscheiben vorbereitet und betroffene Beschäftigte in einer frühen Phase des Veränderungsprozesses erreicht werden.

1 Einleitung

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

Das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung e. V. in Tübingen wurde im Frühjahr 2024 von der Bundesagentur für Arbeit/Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen mit der wissenschaftlichen Evaluation des Pilotprojekts und seiner Teilprojekte beauftragt. Der Endbericht zu diesem Teilprojekt wurde im April 2026 erstellt und nach Abschluss des Pilotprojekts im August 2026 veröffentlicht.

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

Das Ziel der wissenschaftlichen Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ war es, Erkenntnisse über die Umsetzung und die Wirkungen des Teilprojekts zu gewinnen sowie Verbesserungsbedarfe zu identifizieren und Handlungsempfehlungen daraus abzuleiten. Im Vordergrund der Evaluation stand dabei entsprechend der Zielsetzung des Teilprojekts die Fragestellung, ob ein Wechsel von der Industrie ins Handwerk mittels einer Arbeitsmarktdrehscheibe gelingen kann und welche Voraussetzungen dafür erforderlich sind. Dieser Endbericht fasst in einer Gesamtschau die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammen.

In Kapitel 2 werden das Untersuchungskonzept und das methodische Vorgehen der Evaluation beschrieben. Die Darstellung der regionalen Rahmenbedingungen für die Regionen Ahlen-Münster und Osnabrück erfolgt in Kapitel 3. Kapitel 4 behandelt die Umsetzung des Teilprojekts im Rahmen von Arbeitsmarktdrehscheiben und erläutert zugleich dessen Entstehungsgeschichte sowie die damit verfolgten Ziele. In Kapitel 5 richtet sich der Fokus auf mögliche Gründe, die bezogen auf Industriebeschäftigte und Handwerksbetriebe für bzw. gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen können. Eine Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Projektbeteiligten findet in Kapitel 6 statt. Die Erkenntnisse all dieser Kapitel münden in ein Schlusskapitel 7, in welchem die zentralen Ergebnisse der Evaluation zusammengefasst und Handlungsempfehlungen dargelegt sind.

2 Methodisches Vorgehen

Der Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ liegt ein Untersuchungsdesign zugrunde, das qualitative Interviews (Abschnitt 2.1) sowie quantitative Analysen (Abschnitt 2.2) umfasst. Um Aussagen über die Zielerreichung und darüber treffen zu können, ob bzw. inwieweit das Teilprojekt dazu beigetragen hat, das anvisierte Ziel zu erreichen, wurde eine Wirkungsanalyse durchgeführt. Da der Fokus auf den konkreten Wirkungsmechanismen in der Umsetzung lag, kam eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zum Einsatz, die den Vorteil hat, treibende Faktoren und Gelingensbedingungen zu identifizieren (Abschnitt 2.3).

2.1 Qualitative Interviews

Die qualitativen Interviews folgten dem Ansatz des leitfadengestützten Expert*inneninterviews und dienten der Erhebung projektspezifischer Informationen zur Konzeption, Organisation und Umsetzung des Teilprojekts. Darüber hinaus lieferten sie Hinweise auf mögliche Wirkmechanismen und Kontextbedingungen. Je nach Akteursgruppe standen folgende Themen im Mittelpunkt der Gespräche:

- Entstehungsgeschichte und Zielsetzung
 - Ausgangslage und Handlungsbedarf
 - Entstehungsprozess
 - Zielsetzung und Erwartungen
 - Ressourcen
 - Strategische Bedeutung
- Umsetzung der Arbeitsmarktdrehscheibe vor Ort
 - Ansprache und Gewinnung von Handwerksbetrieben
 - Ansprache und Gewinnung von Industriebeschäftigten
 - Organisation und Ablauf der Arbeitsmarktdrehscheibe
 - Bewertung
- Bewertung und Resümee
 - Erfolgsfaktoren, Hemmnisse, Lerneffekte und Verbesserungsbedarfe

Die Interviews wurden in zwei Erhebungsphasen durchgeführt. In der ersten Phase (Januar bis Juni 2025) wurden an vier Standorten insgesamt zwölf Interviews geführt; an drei dieser Standorte wurde das Teilprojekt umgesetzt. Die zweite Phase fand im Dezember 2025 statt und umfasste an zwei Standorten fünf Feedbackgespräche mit Projektverantwortlichen der Agentur für Arbeit auf strategischer und operativer Ebene (siehe Tabelle 2.1).

Die Interviews fanden in der Regel virtuell über ein Videokonferenztool statt; drei Gespräche fanden telefonisch statt. Die Gespräche dauerten zwischen 30 und 60 Minuten. Mit Einverständnis der Interviewpersonen wurden die Gespräche aufgezeichnet¹ und im Anschluss wörtlich transkribiert. Die inhaltliche Auswertung orientierte sich an der Verfahrensweise der Inhaltsanalyse nach Mayring (2015).

¹ Um Verzerrungen oder strategisches Antwortverhalten zu vermeiden, wurde den Interviewpersonen zugesichert, dass ihre Aussagen nur in anonymisierter Form veröffentlicht werden. Hierfür wurde eine entsprechende Datenschutz- und Einwilligungserklärung verwendet.

Tabelle 2.1: Anzahl der Gespräche

	Erhebungsphase 1		Erhebungsphase 2
	Telefonisch	Virtuell	Virtuell
Standort 1 (Umsetzung) Vertretung Agentur für Arbeit Vertretung aufnehmender Handwerksbetrieb	1	2	2
Standort 2 (Umsetzung) Vertretung Agentur für Arbeit	1	3	3
Standort 3 (Umsetzung) Vertretung Agentur für Arbeit/Regionaldirektion Vertretung Handwerksorganisation	1	2	
Standort 4 (keine Umsetzung) Vertretung Agentur für Arbeit Vertretung abgebendes Unternehmen		1 1	
GESAMT	3	9	5

Quelle: Eigene Darstellung.

2.2 Quantitative Analysen

Ergänzend zu den qualitativen Interviews wurden die arbeitsmarktbezogenen Rahmenbedingungen des Handwerks anhand öffentlich zugänglicher Statistiken sowie Sonderauswertungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) beschrieben und bewertet. Verwendet wurden insbesondere die Beschäftigtenstatistik und die Statistik über gemeldete Arbeitsstellen (Jahresdurchschnittswerte) der BA sowie der Entgeltatlas der BA. Hinsichtlich der räumlichen Ebene ist zu beachten, dass das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ schwerpunktmäßig in den Agenturbezirken Osnabrück (Niedersachsen) und Ahlen-Münster (Nordrhein-Westfalen) umgesetzt wurde; die Regionen liegen in den Zuständigkeitsbereichen der Handwerkskammern Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim bzw. Münster. Um eine einheitliche räumliche Grundlage zu gewährleisten, erfolgte die Analyse vorrangig auf Ebene der Agenturbezirke. Ergänzend wurden die BA-Daten auch kreisbezogen ausgewertet.

Des Weiteren wurden an zwei Standorten, an denen Arbeitsmarktdrehscheiben umgesetzt wurden, standardisierte Befragungen durchgeführt und deskriptiv ausgewertet. Die Befragungen fanden im März und Juni 2025 statt und richteten sich jeweils an die aufnehmenden Unternehmen sowie an die Beschäftigten des abgebenden Unternehmens. Die Betriebsbefragung sollte die Einstellungsbereitschaft von Unternehmen, insbesondere im Handwerk, erfassen, während die Beschäftigtenbefragung auf die Ermittlung der Bedeutung des Handwerks als potenzielles Beschäftigungsfeld abzielte. Darüber hinaus dienten beide Befragungen dazu, Rückmeldungen zu den jeweiligen Veranstaltungen einzuholen. An der Betriebsbefragung nahmen insgesamt 28 Arbeitgeber teil, davon zwölf aus dem Handwerk, zwölf aus der Industrie, zwei aus dem öffentlichen Sektor und zwei aus dem Dienstleistungsbereich. An der Beschäftigtenbefragung beteiligten sich 87 Personen, darunter sieben Frauen und 74 Männer; sechs Personen machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht. Mit Blick auf ihren aktuellen Status gaben 34 Personen an, weiterhin beschäftigt zu sein, 23 bezeichneten sich als arbeitsuchend und 24 als arbeitslos; weitere sechs Personen machten hierzu keine Angabe (eine detaillierte Beschreibung des Personenkreises findet sich in Tabelle A.2.1 im Anhang).

2.3 Theoriebasierte Wirkungsanalyse

Zur Beurteilung der Zielerreichung sowie des Beitrags des Teilprojekts zur Erreichung des angestrebten Ziels liegt der Evaluation eine theoriebasierte Wirkungsanalyse zugrunde. Die Ermittlung von Wirkungszusammenhängen stützt sich dabei auf einen Ansatz, dessen Ausgangspunkt die Bildung von Hypothesen über plausible Wirkungskanäle und -mechanismen ist. Zur Bildung der Hypothesen wurden Studien und Berichte mit einer ähnlichen Interventionslogik gesichtet, die folgende zentrale Ansatzpunkte des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ beinhalten:

- Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch einen nahtlosen Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis
- Sensibilisierung und Gewinnung von Industriebeschäftigten, denen aufgrund von Transformationsprozessen ein Verlust des Arbeitsplatzes droht, für Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk
- Gewinnung von Handwerksbetrieben als aufnehmende Arbeitgeber von Industriebeschäftigten, denen ein Arbeitsplatzverlust droht
- Einbindung der Agentur für Arbeit als zentrale Kontaktstelle für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht, sowie für abgebende und aufnehmende Unternehmen

Aus den in die Wirkungsanalyse einbezogenen empirischen Studien und Erfahrungsberichten lassen sich folgende Wirkungsmechanismen ableiten:

... bezogen auf die Vermeidung von Arbeitslosigkeit durch einen nahtlosen Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis

Arbeitsmarktdrehscheiben zeichnen sich durch zwei Ansätze aus. Der erste Ansatz zielt darauf ab, Beschäftigte im eigenen Unternehmen möglichst schnell aus einem schrumpfenden in einen wachsenden Bereich zu vermitteln. Dieser Prozess wird auch als sogenannte interne Drehscheibe bezeichnet. Der zweite Ansatz zielt darauf ab, Beschäftigte, die in einem Unternehmen von Personalabbau betroffen sind, nahtlos in ein neues Beschäftigungsverhältnis bei einem neuen Arbeitgeber zu vermitteln. Dieser Prozess wird allgemein als Arbeitsmarktdrehscheibe bezeichnet. Im Frühjahrsgutachten 2025 des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) werden solche Arbeitsmarktdrehscheiben als ein Instrument beschrieben, das nicht nur einen Beschäftigungswechsel zwischen Unternehmen erleichtern, sondern „im Optimalfall [...] ohne Zwischenschritt in die Arbeitslosigkeit direkt eine Anschlussbeschäftigung“ (SVR 2025: 254) ermöglichen kann.

In der Arbeitsmarktpolitik sind Arbeitsmarktdrehscheiben kein neues Phänomen, sondern knüpfen von der Grundidee an die Job-to-Job-Vermittlung an, die im Zuge der Hartz-IV-Reformen im Rahmen der Neuausrichtung des Vermittlungsprozesses eingeführt worden ist (WZB/ infas 2005). Mit Einführung der frühzeitigen Meldepflicht von drei Monaten vor Beendigung eines Arbeitsverhältnisses (anfangs § 37b SGB III; seit 2009 § 38 SGB III) sollte die Eingliederung von Arbeitsuchenden beschleunigt werden, damit Arbeitslosigkeit und Entgeltersatzleistungen möglichst vermieden werden. Mit § 2 Abs. 2 Nr. 3 SGB III ist zudem die Mitwirkungspflicht der Arbeitgeber an einem nahtlosen Übergang der gekündigten Arbeitnehmenden in eine neue Beschäftigung konkretisiert worden. Der Evaluationsbericht von WZB/infas (2005) zur Neuausrichtung des Vermittlungsprozesses zeigt, dass die mit der frühzeitigen Meldung und Job-to-Job-Vermittlung erhofften Effekte eines nahtlosen Übergangs nicht

erreicht werden konnten. Als Gründe werden zum einen angeführt, dass die anvisierte Mitwirkungspflicht der Arbeitgeber nicht umgesetzt werden konnte. Die Freistellung der Arbeitnehmenden durch die Arbeitgeber gestaltete sich aufgrund einer fehlenden verbindlichen Regelung als problematisch, wodurch eine Teilnahme an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen wie beispielsweise Qualifizierungsmaßnahmen eingeschränkt war (WZB/infas 2005). Zum anderen lagen „die Verdienstmöglichkeiten der Vermittlungsvorschläge der Agentur [...] zumeist deutlich unterhalb der noch aktuellen Verdienste der Job-to-Job-Kunden“, wodurch „die Wechselbereitschaft“ gemindert wurde (WZB/infas 2005: 195). Des Weiteren bezeichnet die Autorenschaft den Vermittlungsprozess von Job-to-Job-Kund*innen als schwierig, da diese sich häufig nicht bei neuen Arbeitgebern vorstellen, „wenn der Zeitpunkt der Arbeitslosigkeit nicht unmittelbar bevorsteht“ (WZB/infas 2005: 165). Zudem weist die Autorenschaft darauf hin, dass Stellen oftmals kurzfristig zu besetzen sind und dies im Konflikt mit der Restbeschäftigungsdauer der Job-to-Job-Kund*innen steht, sodass das Stellenangebot nicht angenommen werden kann (WZB/infas 2005).

Auch wenn der Evaluationsbericht von WZB/infas (2005) aufzeigt, dass das anvisierte Ziel eines nahtlosen Übergangs nicht erreicht werden konnte, kommt die Autorenschaft zu dem Schluss, dass der mit der frühzeitigen Meldung und der Job-to-Job-Vermittlung verfolgte Grundgedanke eines nahtlosen Übergangs in ein neues Beschäftigungsverhältnis richtig ist, um Arbeitslosigkeit präventiv zu vermeiden. Dies zeigt sich auch darin, dass die Grundidee der Job-to-Job-Vermittlung in der Konzeption von Arbeitsmarktdrehscheiben aufgegriffen wird, wie u.a. die Studie von Dauser et al. (2022) zeigt. Nach Krause/Ertl (2025) können Arbeitsmarktdrehscheiben im Transformationsprozess ein wirksames Unterstützungsangebot für Arbeitnehmende sein, die ihren Arbeitsplatz, ihren Beruf oder ihre Branche wechseln müssen. Allerdings weisen Krause/Ertl auch darauf hin, dass Arbeitsmarktdrehscheiben nur dann eine wirksame Strategie zur Vermeidung von Arbeitslosigkeit sind, wenn sie gleichermaßen dem Interesse der Wirtschaft und der Beschäftigten dienen. Wenn die Interessen der Beschäftigten in den Arbeitsmarktdrehscheiben nicht oder nicht angemessen vertreten werden, besteht die Gefahr, dass in den Drehscheiben vor allem die Interessen der abgebenden und aufnehmenden Unternehmen maßgeblich sind. In der Folge würde nicht gemeinsam mit den Beschäftigten, sondern über sie und ihre berufliche Zukunft beraten und entschieden. Auch der DGB (2024) erachtet einen langfristigen Erfolg von Arbeitsmarktdrehscheiben nur dann als realistisch, wenn die Beschäftigten in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Zudem weist der DGB darauf hin, dass im Falle eines geplanten Personalabbaus die frühzeitige Kontaktaufnahme mit potenziell aufnehmenden Unternehmen ein entscheidender Aspekt ist, um einen reibungslosen Übergang der betroffenen Beschäftigten in neue Arbeitsverhältnisse zu unterstützen. Dieser Prozess kann aktiv von der BA unterstützt werden (DGB 2024).

Bezüglich der Ausgestaltung von Arbeitsmarktdrehscheiben vertritt der DGB (2024) zudem die Auffassung, dass dies vor Ort erfolgen sollte. Dies steht damit in Zusammenhang, dass die Wirtschaftsstruktur in Deutschland vielfältig ist und Arbeitsmärkte daher oftmals räumlich spezifisch geprägt sind. Dies hat u. a. zur Folge, dass auch die institutionelle Landschaft rund um den Arbeitsmarkt je nach Region divers und durch unterschiedliche Branchenschwerpunkte gekennzeichnet ist; dies strukturiert auch das jeweilige Feld der Sozialpartner vor, deren Einbindung in eine Arbeitsmarktdrehscheibe in einigen Quellen explizit empfohlen wird (z. B. BMAS/BA 2025; DGB 2024). Die regionale Verankerung ist auch im Hinblick auf die Interessen der Beschäftigten zentral, denn regionale Institutionen kennen einerseits die wirtschaftlichen Gegebenheiten in der Regel sehr gut und sind daher in der Lage, Unternehmen mit aktuellem Arbeitskräftebedarf (also solche, die als aufnehmende Unternehmen in Frage kommen)

zu benennen. Andererseits begünstigt die regionale Verankerung der Arbeitsmarktdrehscheibe Betriebswechsel in der näheren Umgebung, was den Übergang für Beschäftigte erleichtern kann, da hierdurch Pendeldistanzen oder gar Umzüge zumeist nicht erforderlich sind und das Erwerbsleben mit dem Privatleben gut vereinbart werden kann – dies ist ein lebensweltliches Beispiel für die Intention bzw. den Ansatz, dass „regionale Lösungen im Interesse der Beschäftigten und deren Familien gesucht werden“ (DGB 2024: 6).

Wirkungshypothesen

- ❖ Arbeitsmarktdrehscheiben unterstützen den Transformationsprozess und sind dann erfolgreich, wenn sowohl die Interessen der Wirtschaft als auch die Interessen der Beschäftigten im Fokus stehen.
- ❖ Arbeitsmarktdrehscheiben erzielen eine höhere Wirksamkeit, wenn sie regional verankert sind, da sie dann passgenauer auf die spezifischen Bedarfe von Unternehmen und Beschäftigten ausgerichtet sind.
- ❖ Frühzeitige Kontakte zu aufnehmenden Unternehmen erhöhen die Chance auf einen nahtlosen Übergang in neue Beschäftigungsverhältnisse.

... bezogen auf die Sensibilisierung und Gewinnung von Industriebeschäftigten für eine Beschäftigung im Handwerk

Es ist davon auszugehen, dass die Anlässe für Arbeitsplatzwechsel im Rahmen von Arbeitsmarktdrehscheiben aus Sicht der Beschäftigten zumeist nicht eigeninitiativ sind, sondern aus wirtschaftlichen Entwicklungen im abgebenden Unternehmen resultieren. Zugleich werden bestehende Beschäftigungsverhältnisse von Beschäftigten bekanntlich mit Stabilität und Sicherheit konnotiert. Dies gilt es auch im Rahmen von Arbeitsmarktdrehscheiben im Blick zu haben, wenn diese ein Instrument darstellen sollen, um einen nahtlosen Übergang zwischen zwei Beschäftigungsverhältnissen zu organisieren. Allerdings bleibt nach Krause/Ertl (2025: 2) bei diesem Prozess bislang die „eigene Perspektive der Beschäftigten auf ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Entwicklungsperspektiven und damit auf ihre eigene berufliche Zukunft“ eher außen vor. Es ist wichtig, dass die von der Transformation betroffenen Beschäftigten „den Wandel akzeptieren und motiviert sind, neue Aufgaben zu übernehmen, zu lernen und die Veränderungen mitzugestalten“ (Krause/Ertl 2025: 2). Die individuelle Perspektive der Beschäftigten bedarf einer besonderen Berücksichtigung, denn „ein nicht aus eigenem Antrieb heraus initiiertes Arbeitsplatzwechsel geht für Beschäftigte häufig mit viel Unsicherheit und auch Zukunftsängsten einher“ (BMAS/BA 2025: 3). In diesem Zusammenhang spielt auch der Zeitpunkt, zu dem die betroffenen Beschäftigten informiert werden, eine wesentliche Rolle. DGB (2024) sowie Krause/Ertl (2025) sehen in der frühzeitigen Information der Beschäftigten durch das abgebende Unternehmen einen wesentlichen Faktor für die Umsetzung von Arbeitsmarktdrehscheiben. So könnten abgebende Unternehmen bei den „Beschäftigten für eine Teilnahme an der Drehscheibe werben“; aufnehmende Unternehmen wiederum könnten „interessierte Beschäftigte zu gemeinsamen Jobbörsen einladen“ (Krause/Ertl 2025: 3).

Die bisherigen Erfahrungen mit Arbeitsmarktdrehscheiben zeigen, dass „reine Anpassungsqualifizierungen den Gebrauch von Job-to-Job-Qualifizierungen dominieren“ (Krause/Ertl 2025: 4). Beschäftigte, für die ein Wechsel des Arbeitsplatzes, der Branche oder des Berufs ansteht, benötigen aber nicht nur das Angebot einer Anpassungsqualifizierung, sondern zuverlässige Informationen bezüglich der Kompetenzen, die in Zukunft erforderlich sind, sowie das Wissen darüber, wer Unterstützung hinsichtlich Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten leisten kann. „Für die Beschäftigten ist zentral, dass sie sich nach dem Wechsel über weitere Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten im aufnehmenden Unternehmen informieren können. Gerade Beschäftigte ohne verwertbaren Berufsabschluss können sich in der Transformation am besten durch das Nachholen des Abschlusses vor Arbeitslosigkeit schützen“ (Krause/Ertl 2025: 4).

Wirkungshypothesen

- ❖ Arbeitsmarktdrehscheiben sind dann erfolgreich, wenn die betroffenen Beschäftigten frühzeitig informiert werden.
- ❖ Eine frühzeitige und individuelle Beratung zu beruflichen Perspektiven und Optionen im aufnehmenden Unternehmen erhöht die Akzeptanz und Nutzung von Arbeitsmarktdrehscheiben bei betroffenen Beschäftigten.

... bezogen auf die Gewinnung von Handwerksbetrieben als aufnehmende Arbeitgeber für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht

Da das Gros der Handwerksbetriebe in Deutschland kleinbetrieblich strukturiert ist, ist der Personal- und allgemeine Ressourcenmangel im Handwerk oftmals besonders akut. Dies hat zur Folge, dass einerseits das Interesse an neuem Personal grundsätzlich hoch ist, andererseits aufgrund einer guten Auftragslage nur wenig oder keine Ressourcen für (strategische) Aktivitäten jenseits des Tagesgeschäfts erübrigt werden können (Reiner/Scheu 2026). Dass Personal- und Strategiethemata im Handwerk oftmals der Geschäftsleitung zufallen, die in der Regel auch umfassend in das Tagesgeschäft involviert ist, verschärft die Ressourcenknappheit nochmals. Da Handwerksbetriebe oftmals abwägen, ob sie zusätzlich zum Tagesgeschäft auch noch Zeit für weitere Aktivitäten erübrigen können, ist nicht auszuschließen, dass sie auf das Angebot zur Teilnahme an Arbeitsmarktdrehscheiben zunächst eher zurückhaltend reagieren und kritisch hinterfragen, wie im Falle einer Teilnahme das Kosten-Nutzen-Verhältnis ist. Es ist daher denkbar, dass die Teilnahmebereitschaft im Handwerk höher ist, wenn die Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe mit möglichst wenig Aufwand verbunden ist oder beispielsweise digital durchgeführt wird, wie es manchenorts bereits erfolgt (Fahnenmann 2026).

Wirkungshypothese

- ❖ Arbeitsmarktdrehscheiben sind attraktiv, wenn die Ressourcenknappheit der aufnehmenden Unternehmen bei der Durchführung berücksichtigt und der Mehrwert einer Teilnahme aufgezeigt wird.

... bezogen auf eine Einbindung der Agentur für Arbeit als zentrale Kontaktstelle für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht, sowie für abgebende und aufnehmende Unternehmen

Die Einbindung der Arbeitsagenturen ist aus zwei wesentlichen Gründen sinnvoll: Erstens ist aufgrund der gesetzlich definierten, sich flächendeckend über das Gebiet der Bundesrepublik erstreckenden Agenturbezirke sichergestellt, dass unabhängig vom Ort der Arbeitsmarktdrehscheiben stets eine Arbeitsagentur vorhanden ist. Zweitens sind die Arbeitsagenturen aufgrund ihres gesetzlichen Auftrags neutral und aufgrund ihrer obligatorischen Ausrichtung sowohl auf die Zielgruppe der Beschäftigten (Berufsberatung im Erwerbsleben (BBiE²)) als auch auf Unternehmen (Arbeitgeber-Service (AGS)) spezialisiert. Die Bundesagentur für Arbeit auf regionaler Ebene „schafft die erforderliche Transparenz über den Arbeitsmarkt und bietet ein umfassendes Beratungsangebot sowohl für Betriebe [...] als auch für die betroffenen Beschäftigten“ (BMAS/BA 2025: 6). Die Einbindung der Arbeitsagenturen in Arbeitsmarktdrehscheiben bietet den entscheidenden Vorteil, dass unabhängig von der jeweiligen Akteurskonstellation die erforderliche Neutralität und der Interessenpluralismus gewährleistet bleiben und in den Aushandlungsprozessen sowohl die Interessen der Beschäftigten als auch die der Unternehmen berücksichtigt werden. Durch die Integration der Arbeitsagenturen in Arbeitsmarktdrehscheiben ist zudem sichergestellt, dass Informationen über die staatliche Förderung von Beschäftigung und Weiterbildung stets aus erster Hand abgerufen werden können (BMAS/BA 2025), was angesichts der umfangreichen und dynamischen Bestimmungen in diesem Kontext wichtig ist. Die optimale Nutzung der Optionen, die beispielsweise das Qualifizierungschancengesetz (QCG) und das Gesetz zur Stärkung der Aus- und Weiterbildungsförderung bieten, erfordert im Rahmen von Beschäftigungsübergängen eine fundierte Sachkenntnis und fällt ohnehin in die Kernkompetenz der Arbeitsagenturen (BMAS/BA 2025; DGB 2024), sodass es zielführend ist, diese Expertise systematisch in die Arbeitsmarktdrehscheiben zu integrieren.

Wirkungshypothesen

- ❖ Die Beteiligung von Arbeitsagenturen an Arbeitsmarktdrehscheiben trägt dazu bei, dass eine grundlegende Neutralität sowie eine Berücksichtigung der Interessen der Arbeitgeber- und Arbeitnehmer*innen-Seite gegeben sind.
- ❖ Die Beteiligung von Arbeitsagenturen an Arbeitsmarktdrehscheiben trägt dazu bei, dass Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik einbezogen werden und auch zur Anwendung kommen.

² <https://www.arbeitsagentur.de/karriere-und-weiterbildung/berufsberatung-im-erwerbsleben> [17.03.2026]

3 Entwicklung von Beschäftigung und Arbeitskräftenachfrage in den Untersuchungsregionen

Die Umsetzung des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ erfolgte im Kontext spezifischer Entwicklungen des Arbeitsmarkts, die in diesem Kapitel erläutert werden. Hierzu werden allgemeine Informationen zum Arbeitsmarkt, zur Beschäftigung im Handwerk sowie zur Struktur und Entwicklung der Handwerksbetriebe dargestellt. Räumlich fand die Umsetzung des Teilprojekts schwerpunktmäßig in den Agenturbezirken Osnabrück (Niedersachsen) und Ahlen-Münster (Nordrhein-Westfalen) statt, die ihrerseits aus jeweils zwei Stadt- bzw. Landkreisen bestehen und Teil der Handwerkskammerbezirke Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim bzw. Münster sind (siehe Tabelle 3.1).

Tabelle 3.1: Abgrenzung der Untersuchungsregion

HWK-Bezirk	Agenturbezirk	Kreis
Osnabrück-Emsland-Grafschaft Bentheim	Osnabrück	Osnabrück Stadt
		Osnabrück
	Nordhorn	Emsland
		Grafschaft Bentheim
Münster	Ahlen-Münster	Münster Stadt
		Warendorf
	Gelsenkirchen	Bottrop
		Gelsenkirchen
	Coesfeld	Borken
		Coesfeld
	Recklinghausen	Recklinghausen
	Rheine	Steinfurt

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Ziel des Teilprojekts bestand darin, Arbeitskräfte in der Industrie, denen aufgrund von Transformationsprozessen ein Verlust des Arbeitsplatzes droht, frühzeitig für Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk zu sensibilisieren und ggf. mit vorheriger Weiterqualifikation als Fachkräfte zu gewinnen. Die folgende quantitative Analyse fokussiert daher auf drei Fragen:

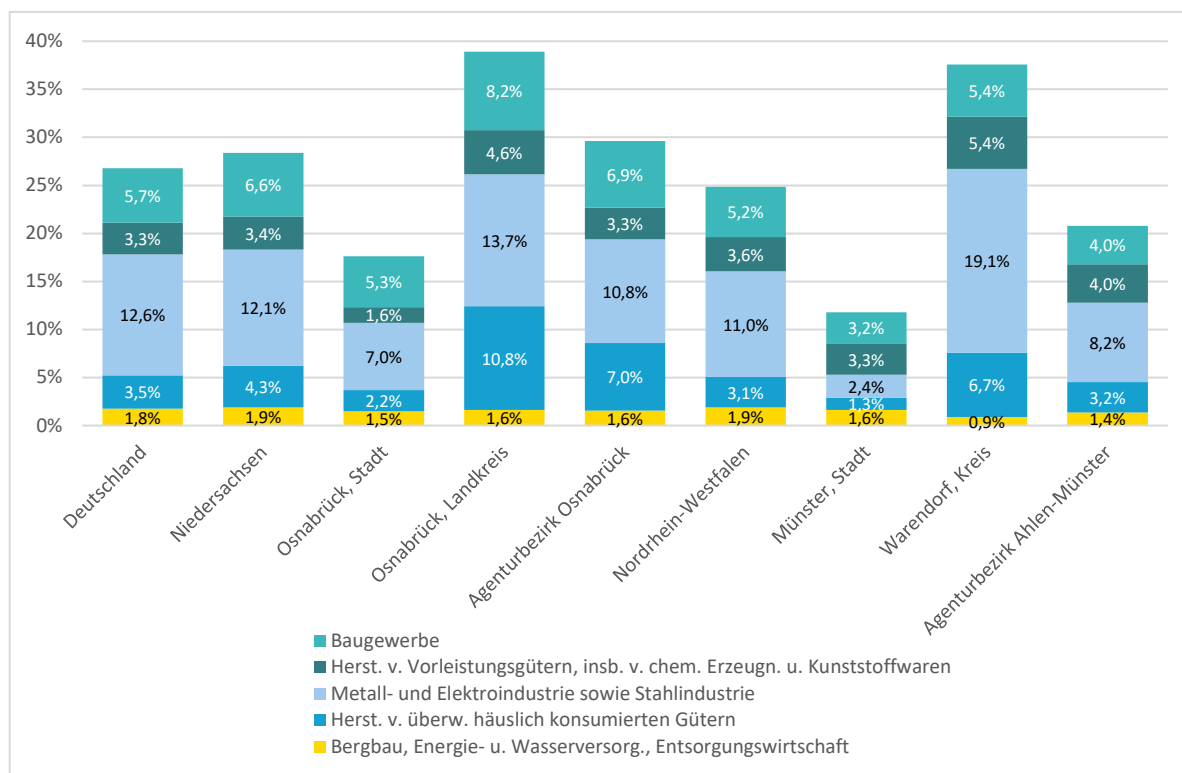
1. **Woher kommen die Arbeitskräfte?** In welchen Branchen und Berufen ist in den teilnehmenden Regionen grundsätzlich mit einer Freisetzung von Arbeitskräften zu rechnen? Dazu wird betrachtet, wie sich die Beschäftigtenzahlen in verschiedenen produzierenden Branchen und produktionsnahen Berufen in der jüngeren Vergangenheit entwickelt haben (Abschnitt 3.1).
2. **Wo werden Arbeitskräfte (im Handwerk) gebraucht?** Wie entwickelt sich die Nachfrage nach Arbeitskräften im Handwerk in den teilnehmenden Regionen? Hierzu wird insbesondere die Entwicklung gemeldeter Arbeitsstellen in verschiedenen Handwerksberufen betrachtet (Abschnitt 3.2).
3. **Welche Rolle spielen Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk?** In welchem Umfang unterscheiden sich die Entgelte im Handwerk und in typischen industriellen Herkunftsbereichen, und inwiefern können solche Unterschiede ein Hemmnis für Übergänge aus der Industrie in das Handwerk darstellen (Abschnitt 3.3).

Für die Analysen wurden sowohl frei verfügbare Daten als auch Sonderauswertungen aus der Statistik der Bundesagentur für Arbeit (BA) herangezogen. Die Darstellung der Beschäftigungsstruktur und -dynamik nach Branchen und Berufen (Abschnitt 3.1) basiert auf der Beschäftigtenstatistik. Die Analyse der Arbeitskräftenachfrage (Abschnitt 3.2) stützt sich hingegen auf die Statistik der gemeldeten Arbeitsstellen.³ Für die Betrachtung der Lohnunterschiede (Abschnitt 3.3) wurden ergänzend Daten der Statistik der BA zu Bruttomonatsentgelten nach Branchen sowie berufsbezogene Entgeltaten aus dem Entgeltatlas der BA herangezogen; zusätzlich wurden einschlägige vorliegende Studien ausgewertet.

3.1 Struktur und Dynamik der Beschäftigung nach Wirtschaftszweigen und Berufen

Zunächst sollen die Struktur und Dynamik der regionalen Wirtschaft nach Wirtschaftszweigen betrachtet werden. Abbildung 3.1 zeigt die Beschäftigtenanteile verschiedener Bereiche des Produzierenden Gewerbes (Segmente der einzelnen Säulen) sowie den Anteil des Produzierenden Gewerbes an der Gesamtbeschäftigung (Höhe der Säulen) in den Untersuchungsregionen (für nähere Angaben zu den verwendeten Wirtschaftszweigen siehe Tabelle A.3.1 und Tabelle A.3.2 im Anhang).

Abbildung 3.1: Beschäftigtenanteile und Struktur des Produzierenden Gewerbes (2024)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigungsstatistik). Eigene Berechnungen und Darstellung.

³ Um die wirtschaftliche Entwicklung im Hinblick auf mögliche Freisetzungen von Arbeitskräften abzubilden, könnten grundsätzlich auch Unternehmensinsolvenzen als Indikator herangezogen werden. Die Insolvenzstatistik liegt jedoch nicht nach Wirtschaftszweigen differenziert vor und spiegelt aufgrund der oft langen Vorlaufzeiten bis zur tatsächlichen Insolvenz die wirtschaftliche Entwicklung nur unzureichend wider. Daher wurde in den Analysen auf ihre Verwendung verzichtet.

Während die Anteile des Produzierenden Gewerbes insgesamt in Niedersachsen (28,4 %) und Nordrhein-Westfalen (24,8 %) nur geringfügig vom bundesweiten Niveau (26,8 %) abweichen, liegen sie in den Städten Osnabrück (17,6 %) und Münster (11,8 %) deutlich niedriger. In den ländlichen Kreisen Osnabrück Land (38,9 %) und Warendorf (37,6 %) sind die Beschäftigtenanteile hingegen weit überdurchschnittlich. Im Vergleich der beiden Agenturbezirke zeigt sich ebenfalls ein klarer Unterschied. Der Bezirk Osnabrück ist mit 29,6 % deutlich stärker produktionsgeprägt als der Bezirk Ahlen-Münster (20,8 %).

Hinsichtlich der strukturellen Zusammensetzung des Produzierenden Gewerbes ist – mit Ausnahme der Stadt Münster – stets die Metall- und Elektroindustrie dominierend. Im Bereich der Herstellung von überwiegend häuslich konsumierten Gütern sticht der Landkreis Osnabrück mit einem hohen Beschäftigtenanteil innerhalb des Produzierenden Gewerbes deutlich hervor – in den anderen Regionen sind die Anteile dieses Wirtschaftszweigs deutlich geringer.

Eine Betrachtung der Dynamik der Beschäftigung im Produzierenden Gewerbe zeigt deutliche Unterschiede sowohl zwischen den einzelnen Wirtschaftszweigen als auch zwischen den Regionen. Tabelle 3.2 veranschaulicht für jeden Wirtschaftszweig und jede Region die Veränderung der Beschäftigtenzahlen zwischen 2015 und 2024. Die Farbskala verdeutlicht dabei die Abweichung vom Bundesdurchschnitt für jeden einzelnen Wirtschaftszweig: Grün bedeutet einen überdurchschnittlichen Wert, d. h. die Entwicklung weicht positiv vom bundesweiten Durchschnitt ab. Rot bedeutet einen unterdurchschnittlichen Wert, hier weicht die Entwicklung negativ vom bundesweiten Durchschnitt ab.

Auffällig sind die überwiegend negativen Abweichungen in fast allen Wirtschaftszweigen der Stadt Osnabrück – mit Ausnahme des Baugewerbes. Teilweise gilt dies auch für die Stadt Münster; dort stechen jedoch positive Entwicklungen in der Energieversorgung sowie bei den Vorleistungsgütern hervor. Demgegenüber weisen die ländlichen Kreise Osnabrück und Warendorf in nahezu allen Wirtschaftszweigen überdurchschnittliche Beschäftigungsentwicklungen auf.

Bei der Interpretation ist zu berücksichtigen, dass das Ausgangsniveau der Beschäftigung im Produzierenden Gewerbe in den Städten deutlich niedriger liegt als in den Landkreisen. Beschäftigungsverluste in den Städten können daher weniger stark wirken als Beschäftigungsgewinne in den ländlichen Kreisen. Am aktuellen Rand könnten sich zudem neue Entwicklungen abzeichnen, die etwa im Zusammenhang mit Veränderungen im Welthandel (z. B. Zölle) stehen. Schließlich ist zu beachten, dass es sich um Durchschnittswerte für vergleichsweise große und heterogene Wirtschaftszweige und Regionen handelt. Innerhalb einzelner Bereiche oder Unternehmen können die Beschäftigungsveränderungen deutlich stärker ausfallen.

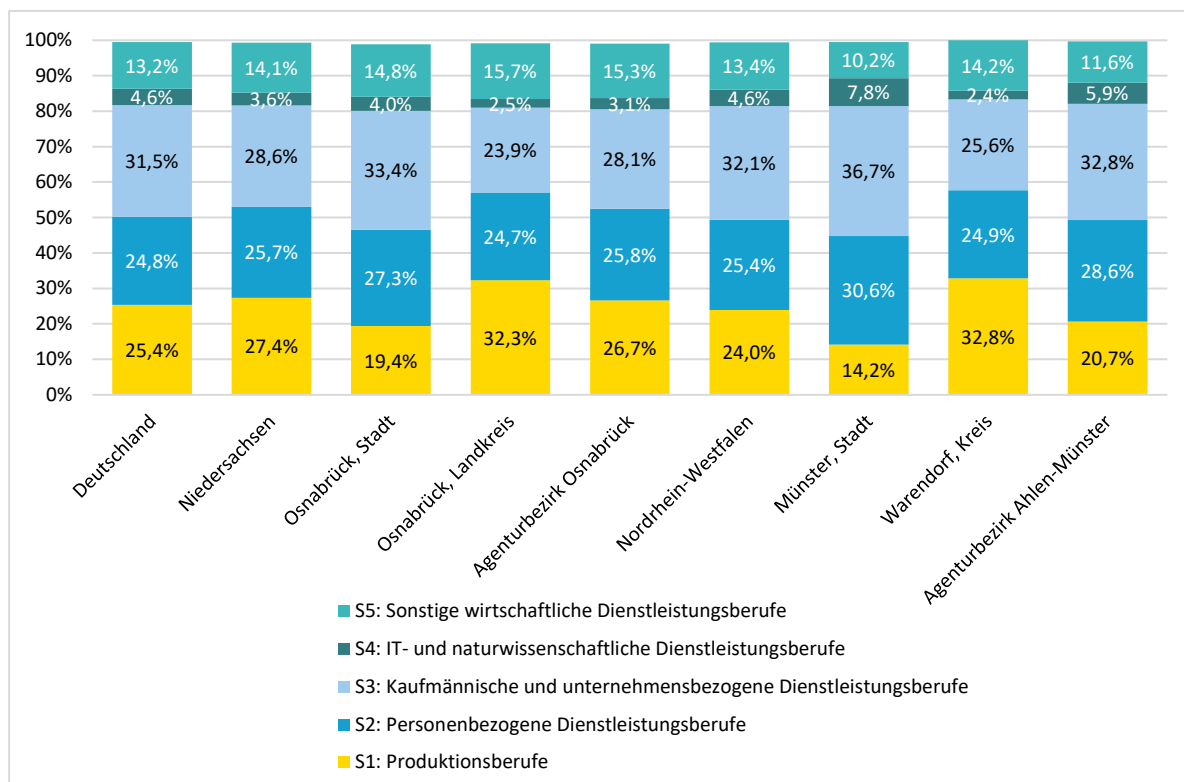
Tabelle 3.2: Veränderung der Beschäftigtenzahlen nach Wirtschaftszweigen und Regionen, 2015-2024

	Bergbau, Energie- u. Wasserversorg., Entsorgungswirtschaft	Herst. v. überw. häuslich konsumierten Gütern	Metall- und Elektroindustrie sowie Stahlindustrie	Herst. v. Vorleistungsgütern, insb. v. chem. Erzeugn- u. Kunststoffwaren	Baugewerbe	Gesamtwirtschaft
Osnabrück, Stadt	-14,2%	-14,0%	-15,2%	-20,8%	40,5%	13,2%
Osnabrück, Landkreis	32,1%	0,8%	16,0%	-4,5%	15,2%	11,9%
Agenturbezirk Osnabrück	7,9%	-1,5%	5,0%	-8,5%	22,6%	12,5%
Münster, Stadt	24,8%	-13,5%	-4,5%	11,9%	21,3%	21,6%
Warendorf, Kreis	37,0%	17,4%	0,1%	7,1%	9,7%	18,0%
Agenturbezirk Ahlen-Münster	27,4%	7,4%	-0,8%	9,6%	15,5%	20,3%
Niedersachsen	8,5%	9,8%	2,8%	-2,3%	18,5%	13,1%
Nordrhein-Westfalen	7,3%	-3,3%	-3,9%	1,7%	22,8%	14,7%
Deutschland	14,9%	-0,5%	1,8%	0,4%	15,5%	13,4%

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigtenstatistik). Eigene Berechnungen und Darstellung.

Die Struktur der Beschäftigung nach Berufssegmenten – das sind stark aggregierte Berufsgruppen (vgl. Tabelle A.3.2 im Anhang) – unterscheidet sich teils deutlich zwischen den Regionen (Abbildung 3.2).

Abbildung 3.2: Beschäftigtenanteile nach Berufssegmenten (2024)



Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigungsstatistik). Eigene Berechnungen und Darstellung.

So ist der Agenturbezirk Osnabrück mit einem Beschäftigtenanteil von 26,7 % stärker von Produktionsberufen geprägt als der Agenturbezirk Ahlen-Münster (20,7 %). In den Städten Osnabrück (19,4 %) und Münster (14,2 %) spielen Produktionsberufe eine deutlich geringere Rolle als in den ländlich geprägten Kreisen Osnabrück Land (32,3 %) und Warendorf (32,8 %). In den beiden Städten konzentriert sich die Beschäftigung hingegen stärker auf höherwertige Dienstleistungsberufe, insbesondere im kaufmännischen und unternehmensbezogenen Bereich sowie im IT-Sektor.

Die Dynamik der Beschäftigung nach Berufssegmenten zeigt deutliche Unterschiede zwischen Berufen und Regionen, ohne dass sich ein einheitliches Gesamtbild ergibt (Tabelle 3.3). In den Produktionsberufen verzeichneten die meisten Regionen in den vergangenen zehn Jahren überdurchschnittliche Zuwächse – besonders der Landkreis Osnabrück (+10,2 %) und die Stadt Münster (+9,7 %), während die Stadt Osnabrück zurückblieb. Auch die IT- und naturwissenschaftlichen Dienstleistungsberufe entwickelten sich in allen betrachteten Kreisen dynamischer als im jeweiligen Landesdurchschnitt; im Stadtkreis Osnabrück (+57,8 %) und im Landkreis Warendorf (+58,2 %) sogar weit über dem Bundesdurchschnitt von +43,6 %. Ebenfalls wuchsen die personenbezogenen Dienstleistungsberufe – etwa in der Pflege oder im pädagogischen und sozialen Bereich – in allen Regionen, wenn auch unterschiedlich stark. Zu beachten ist, dass diese Zahlen keine aktuellen Randentwicklungen oder spezifische Veränderungen in einzelnen Berufen, Betrieben oder kleinräumigen Teilmärkten abbilden können.

Tabelle 3.3: Veränderung der Beschäftigtenzahl nach Berufssegmenten und Regionen, 2015-2024

	S1: Produktionsberufe	S2: Personenbezogene DL-Berufe	S3: Kaufm. und unternehmensbez. DL-Berufe	S4: IT- und naturwissensch. DL- Berufe	S5: Sonstige wirtschaftliche DL- Berufe	Insgesamt
Osnabrück, Stadt	2,9%	28,9%	12,1%	57,8%	-0,1%	13,2%
Osnabrück, Landkreis	10,2%	13,8%	10,9%	42,7%	10,6%	11,9%
Agenturbezirk Osnabrück	7,8%	20,3%	11,6%	50,7%	5,8%	12,5%
Münster, Stadt	9,7%	33,3%	14,2%	41,1%	21,3%	21,6%
Warendorf, Kreis	3,6%	40,3%	9,4%	58,2%	38,0%	17,9%
Agenturbezirk Ahlen-Münster	6,3%	35,4%	12,9%	43,3%	27,9%	20,3%
Niedersachsen	6,0%	23,0%	9,0%	38,7%	13,5%	12,8%
Nordrhein-Westfalen	2,6%	28,0%	11,8%	37,4%	15,3%	14,4%
Deutschland	3,6%	22,7%	11,2%	43,6%	14,6%	13,2%

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit (Beschäftigtenstatistik). Eigene Berechnungen und Darstellung.

In der Untersuchungsregion – den am Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ beteiligten Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster – zeigt sich bei einer Fokussierung auf den Produktionsbereich folgendes Bild: Das Produzierende Gewerbe und damit auch die Produktionsberufe sind vor allem in den ländlich geprägten Kreisen Osnabrück und Warendorf überdurchschnittlich stark vertreten. In den Städten Osnabrück und Münster hingegen prägen deutlich stärker der Dienstleistungssektor und die zugehörigen Berufe das Beschäftigungsprofil.

Eine positive Beschäftigungsdynamik ist insgesamt eher im Dienstleistungsbereich als im Produzierenden Gewerbe zu beobachten. Innerhalb des Produzierenden Gewerbes verzeichnete vor allem das Verarbeitende Gewerbe in den vergangenen zehn Jahren ein langsames Beschäftigungswachstum. In allen Landkreisen gibt es jedoch Ausnahmen, die auf eine hohe Dynamik einzelner Betriebe oder spezifischer

Branchen zurückzuführen sein können. Besonders hohe Zuwächse wurden in der Energieversorgung sowie im Baugewerbe erzielt.

In welchen Regionen, Branchen oder Berufen aktuell oder künftig Arbeitskräfte freigesetzt werden und damit potenziell für eine Teilnahme an der „Drehscheibe aus Arbeit“ in Frage kommen, lässt sich aus den vorliegenden Zahlen nicht belastbar ableiten. Hierzu ist es erforderlich, dass die Projektbeteiligten vor Ort ins Gespräch kommen, um gemeinsam Handlungsbedarfe und konkrete Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren.

3.2 Arbeitskräftenachfrage

Mit Blick auf die Frage, wo – speziell im Handwerk – die potenziell in anderen Bereichen, speziell im Produzierenden Gewerbe, freigesetzten Arbeitskräfte nachgefragt werden, sind die von den Betrieben bei den Agenturen für Arbeit gemeldeten Arbeitsstellen⁴ ein wichtiger Indikator.

Tabelle 3.4 zeigt zunächst, wie sich die Anzahl der gemeldeten Arbeitsstellen in den teilnehmenden Arbeitsagenturen zwischen 2016 und 2024 insgesamt entwickelt hat. Im Jahr 2024 gab es im Jahresdurchschnitt im Agenturbezirk Osnabrück 4.520 offene Stellen, im Agenturbezirk Ahlen-Münster 5.630. Ein Blick auf die Dynamik zeigt eine gegenläufige Entwicklung an den beiden Standorten. Besonders am aktuellen Rand (2020 bis 2024) ist die Zahl der offenen Stellen im Agenturbezirk Osnabrück – ebenso wie in den beiden zugehörigen Kreisen – mit einem Minus von mehr als 15 % deutlich zurückgegangen. Dies deutet darauf hin, dass sich die Chancen für freigesetzte Arbeitskräfte oder arbeitslose Menschen, eine neue Stelle zu finden, hier verschlechtert haben. Im Agenturbezirk Ahlen-Münster dagegen stieg die Zahl der offenen Stellen im gleichen Zeitraum um 6,6 %. Beide Agenturbezirke liegen damit jedoch klar unter dem Bundesdurchschnitt von +13,1 %.

Tabelle 3.4: Bestand der gemeldeten Arbeitsstellen in den Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster, 2016-2024

	2016	2020	2024	2016-2020	2020-2024
Osnabrück, Stadt	2.178	2.234	1.948	2,6%	-12,8%
Osnabrück, Land	2.766	3.087	2.571	11,6%	-16,7%
Agenturbezirk Osnabrück	4.944	5.321	4.520	7,6%	-15,1%
Münster, Stadt	2.230	2.487	2.672	11,5%	7,5%
Warendorf, Kreis	1.971	2.793	2.958	41,7%	5,9%
Agenturbezirk Ahlen-Münster	4.201	5.280	5.630	25,7%	6,6%
Niedersachsen	62.703	62.346	69.296	-0,6%	11,1%
Nordrhein-Westfalen	134.939	128.660	136.188	-4,7%	5,9%
Deutschland	655.490	613.445	693.676	-6,4%	13,1%

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Statistik über gemeldete Arbeitsstellen (Jahresdurchschnittswerte), Sonderauswertung vom 06.08.2025. Eigene Berechnungen.

⁴ Erfasst werden dabei Stellen für sozialversicherungspflichtige, geringfügige und sonstige Beschäftigte, nicht jedoch Stellen im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung. Zu beachten ist, dass diese Kennzahl lediglich jene offenen Stellen abbildet, die von Betrieben aktiv über die Bundesagentur für Arbeit gemeldet werden – andere Rekrutierungswege bleiben unberücksichtigt.

Im Zeitraum 2016 bis 2020 war die Entwicklung dagegen eine andere: Entgegen dem Bundestrend konnten beide Agenturbezirke einen Zuwachs an gemeldeten Arbeitsstellen verzeichnen, wobei der Agenturbezirk Ahlen-Münster mit einem Plus von 25,7 % sogar deutlich über den bundes- und landesweiten Vergleichswerten lag, die damals sogar rückläufig waren. Insgesamt lässt sich somit feststellen: Einer Phase des Beschäftigungsaufbaus bis etwa 2020 steht in beiden Regionen seitdem eine rückläufige Arbeitskräftenachfrage (Agenturbezirk Osnabrück) bzw. ein abgeschwächtes Wachstum (Agenturbezirk Ahlen-Münster) der Nachfrage gegenüber.

Eine ähnliche Dynamik zeigt sich beim Bestand offener Stellen speziell in den Handwerksberufen (Tabelle 3.5).⁵ Im Jahr 2024 entfielen im Agenturbezirk Osnabrück 8,1 % und im Agenturbezirk Ahlen-Münster 11,3 % aller gemeldeten Arbeitsstellen auf Handwerksberufe.

Tabelle 3.5: Bestand der gemeldeten Arbeitsstellen in Handwerksberufen in den Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster, 2015-2024

	2015	2020	2024	2015-2020	2020-2024
Agenturbezirk Osnabrück insgesamt	1.063	1.202	961	13,1%	-25,2%
<i>darunter</i>					
Rohstoffgewinnung, Produktion u. Fertigung	742	792	662	6,8%	-19,6%
Bau, Architektur, Vermessung u. Gebäudetechnik	230	308	220	33,9%	-39,6%
Sonstige Bereiche	91	103	78	12,7%	-31,6%
Agenturbezirk Ahlen-Münster insgesamt	898	1.185	1.103	32,0%	-7,5%
<i>darunter</i>					
Rohstoffgewinnung, Produktion u. Fertigung	529	712	675	34,5%	-5,4%
Bau, Architektur, Vermessung u. Gebäudetechnik	257	362	303	40,5%	-19,4%
Sonstige Bereiche	111	112	124	0,6%	10,0%

Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Statistik über gemeldete Arbeitsstellen (Jahresdurchschnittswerte), Sonderauswertung vom 06.08.2025. Eigene Berechnungen.

Zwischen 2015 und 2020 nahm die Zahl der gemeldeten Stellen im Handwerk in beiden Bezirken teils deutlich zu – im Agenturbezirk Ahlen-Münster mit +32,0 % noch wesentlich stärker als im Agenturbezirk Osnabrück (+13,1 %). Seit 2020 ist jedoch nahezu durchgängig ein Rückgang zu verzeichnen: Im Agenturbezirk Osnabrück verringerte sich die Zahl der offenen Stellen für Handwerksberufe um 25,2 %, im Bezirk Ahlen-Münster um 7,5 %. Besonders stark betroffen sind Produktions-, Fertigungs-

⁵ Da das Handwerk als Wirtschaftsbereich in den öffentlich verfügbaren Regionalstatistiken der BA nicht zur Verfügung steht, wird dazu ergänzend auf eine Sonderauswertung zum Berufsaggregat „Handwerksberufe“ zurückgegriffen. Dieses Aggregat beinhaltet eine Zusammenfassung von Berufsgruppen und handwerkstypischen Tätigkeiten, die typisch für Handwerksberufe sind. Es werden drei Segmente unterschieden: Im Segment „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“ sind eher industrielle Handwerksberufe enthalten (z. B. in Fahrzeugbau und Mechatronik); im Segment „Bau, Architektur, Vermessung und Gebäudetechnik“ sind insbesondere Bau- und Ausbauhandwerke zusammengefasst; im Segment „Sonstige Bereiche“ schließlich sind alle weiteren Berufe erfasst, u. a. personenbezogene Handwerke wie Friseure. Eine genaue Darstellung findet sich unter: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Klassifikationen/Klassifikation-der-Berufe/KldB2010-Fassung2020/Arbeitsmittel/Generische-Publikationen/Berufsaggregate/Handwerksberufe-Aggregat.pdf?blob=publicationFile&v=4> [17.03.2026].

und Bauberufe, die zugleich für potenziell freigesetzte Arbeitskräfte aus dem Produzierenden Gewerbe von besonderem Interesse sein könnten.

3.3 Lohnunterschiede zwischen Industrie und Handwerk als Hemmnis für Arbeitsmarktdrehscheiben?

In den Interviews wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass eine Drehscheibe aus der Industrie in das Handwerk auch deshalb schwierig sein könnte, weil die Löhne im Handwerk vielfach unter denjenigen in der Industrie liegen. Ein Wechsel ins Handwerk erscheine daher für Beschäftigte aus der Industrie oft wenig attraktiv und könne aus diesem Grund nur begrenzt gelingen (siehe Kapitel 5). Die Daten- und Studienlage zu dieser Frage ist allerdings insgesamt eher dünn. Das hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass sowohl das Handwerk als auch die Industrie sehr heterogen sind – nach Berufen, Tätigkeiten, Qualifikationsniveaus, Betriebsgrößen und Beschäftigungsformen. Hinzu kommt, dass sich Handwerk und Industrie statistisch nur begrenzt sauber voneinander abgrenzen lassen. Im Folgenden werden die wichtigsten verfügbaren Erkenntnisse zusammengefasst. Das „Themenheft Handwerk“ der Bundesagentur für Arbeit (2022)⁶ zeigt am Beispiel Niedersachsens, dass eine klassische Branchenbetrachtung „des Handwerks“ nicht möglich ist, weil innerhalb derselben Wirtschaftsunterklassen sowohl handwerkliche als auch industrielle Arbeitsprozesse vorkommen können.

Die vorliegenden Daten sprechen gleichwohl insgesamt dafür, dass die Löhne im Handwerk im Durchschnitt niedriger sind als in der Industrie beziehungsweise im Verarbeitenden Gewerbe. So zeigen Daten der Statistik der BA für 2024, dass das durchschnittliche Bruttomonatsentgelt sozialversicherungspflichtig Beschäftigter im Verarbeitenden Gewerbe bei 4.404 Euro lag, im Baugewerbe dagegen bei 3.571 Euro. Das entspricht einem Abstand von 833 Euro bzw. knapp 19 Prozent. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass weder das Baugewerbe mit dem Handwerk gleichgesetzt werden kann noch das Handwerk auf das Baugewerbe beschränkt ist. Zudem sind die erfassten Wirtschaftsbereiche jeweils selbst sehr heterogen.

Ein Blick auf die in Tabelle 3.6 und Tabelle 3.7 ausgewiesenen Entgelte ausgewählter Berufe zeigt, dass (1) die Entgeltstreuung innerhalb einzelner Berufe teils beträchtlich ist und dass (2) die Abstände zwischen handwerklichen und industriellen Tätigkeiten unterschiedlich groß ausfallen.⁷ Teilweise liegen die Werte eng beieinander oder sind sogar identisch. So erreichen Metallbauer*innen in der Konstruktionstechnik als Fachkräfte einen Median von 3.606 Euro; für Konstruktionsmechaniker*innen wird ebenfalls ein Median von 3.606 Euro ausgewiesen. Auch zwischen Elektrohandwerk und Industrie gibt es Konstellationen mit relativ geringeren Abständen, wenngleich der Unterschied hier größer ist: Elektroinstallateur*innen kommen als Fachkräfte auf einen Median von 3.465 Euro, Elektroanlagenmonteur*innen in Industriebetrieben dagegen auf 4.627 Euro. Insgesamt sprechen die berufsbezogenen Daten damit gegen eine pauschale Betrachtung und für eine differenzierte Sicht nach Tätigkeitsfeldern und Qualifikationsprofilen.

⁶ Bei dem Themenheft Handwerk handelt es sich um ein unveröffentlichtes Dokument der Bundesagentur für Arbeit.

⁷ Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass die Zuordnung zu Handwerk und Industrie nicht trennscharf ist, da in den Daten nicht erfasst ist, ob die Beschäftigten tatsächlich in einem Handwerks- oder Industriebetrieb tätig sind.

Tabelle 3.6: Entgelte in ausgewählten typischen Handwerksberufen (2024)

Ausgewählte Handwerksberufe	Fachkraft (z. B. Gesell*in)			Spezialist*in (z. B. Meister*in)		
	Q25	Median	Q75	Q25	Median	Q75
Maler*in und Lackierer*in	2.843 €	3.211 €	3.536 €	3.130 €	3.710 €	4.581 €
Tischler*in	2.776 €	3.224 €	3.702 €	3.435 €	4.011 €	4.806 €
Fliesen-, Platten- und Mosaikleger*in	3.025 €	3.494 €	3.983 €	3.314 €	4.072 €	4.844 €
Metallbauer*in (Konstruktionstechnik)	3.047 €	3.606 €	4.294 €	3.757 €	4.704 €	6.031 €
Karosserie- und Fahrzeugbauer*in	2.966 €	3.588 €	4.537 €	3.625 €	4.396 €	5.536 €
Installateur*in und Heizungsbauer*in	3.154 €	3.717 €	4.318 €	3.811 €	4.692 €	5.788 €
Elektroinstallateur*in	3.188 €	3.465 €	4.542 €	4.542 €	5.519 €	6.761 €

Angegeben sind jeweils das 25%-Perzentil (Q25), der Median und das 75%-Perzentil (Q75). Q25 bedeutet, dass 25 % der Beschäftigten höchstens diesen Betrag verdienen; Q75 bedeutet, dass 75 % der Beschäftigten höchstens diesen Betrag verdienen.

Quelle: Entgeltatlas der BA; <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas> [20.03.2026].

Tabelle 3.7: Entgelte in ausgewählten typischen Industrieberufen (2024)

Ausgewählte Industrieberufe	Fachkraft		
	Q25	Median	Q75
Maschineneinrichter*in (allgemein)	3.325 €	4.061 €	4.858 €
Mechatroniker*in	3.265 €	3.931 €	4.711 €
Konstruktionsmechaniker*in	3.047 €	3.606 €	4.294 €
Werkzeugmechaniker*in	3.604 €	4.275 €	5.025 €
Industriemechaniker*in	3.740 €	4.407 €	5.190 €
Industrieelektroniker*in - Produktionstechnik	3.580 €	4.358 €	5.291 €
Elektroanlagenmonteur*in	3.863 €	4.627 €	5.350 €

Erläuterungen siehe Tabelle 3.6.

Quelle: Entgeltatlas der BA; <https://web.arbeitsagentur.de/entgeltatlas> [20.03.2026].

Für die Einordnung ist weiter wichtig, dass auch innerhalb des Handwerks erhebliche Unterschiede bestehen. Das Themenheft Handwerk der BA (2022)⁸ zeigt für Niedersachsen, dass das mittlere monatliche Bruttoarbeitsentgelt von Fachkräften und Spezialist*innen in Handwerksberufen in den Teilgruppen „Rohstoffgewinnung, Produktion und Fertigung“ sowie „Bau, Architektur und Vermessung“ in etwa auf dem Niveau aller Fachkräfte und Spezialist*innen im Land liegt. Deutlich niedrigere Entgelte werden dort vor allem im „sonstigen Bereich“ erzielt. Das unterstreicht, dass es „das Handwerk“ bei der Entlohnung nicht in einheitlicher Form gibt.

In dieselbe Richtung weist die handwerksspezifische Studie von Haverkamp/Fredriksen (2018). Sie kommt zu dem Ergebnis, dass Beschäftigte in Handwerksbetrieben im einfachen Durchschnitt etwa 20 Prozent weniger verdienen als Beschäftigte in anderen Sektoren der Volkswirtschaft. Zugleich zeigt die Studie, dass ein erheblicher Teil dieser Differenz durch Strukturmerkmale erklärt werden kann.

⁸ Bei dem Themenheft Handwerk handelt es sich um ein unveröffentlichtes Dokument der Bundesagentur für Arbeit.

Etwa die Hälfte der Differenz wird auf Unterschiede in der Qualifikationsstruktur zurückgeführt; weitere wichtige Faktoren sind die geringere Tarifbindung und die im Handwerk häufig kleineren Betriebsgrößen. Außerdem betonen die Autorinnen, dass die Unterschiede im unteren Bereich der Einkommensverteilung vergleichsweise gering sind und mit steigendem Qualifikationsniveau größer werden. Besonders deutlich seien die Einkommensnachteile des Handwerks im Metall- und Elektrobe- reich.

Eine aktuelle Vergütungsstudie des Ludwig-Fröhler-Instituts für Baden-Württemberg (Greilinger/Fahl 2025) ergänzt dieses Bild, ohne jedoch einen direkten Industrie-Handwerk-Vergleich zu liefern. Sie basiert auf einer Online-Befragung von 2.280 Betrieben, die zusammen über 8.280 Vergütungsdaten eingespeist haben. Ausgewertet werden dabei die Vergütungen der zuletzt eingestellten Beschäftigten; die Studie erlaubt damit keinen direkten Rückschluss auf die Vergütung aller Beschäftigten im Handwerk. Die Studie zeigt für das baden-württembergische Handwerk Gesell*innengehälter von durchschnittlich über 3.100 Euro brutto im Monat und Meister*innengehälter von rund 4.500 Euro. Der Einkommenszuwachs vom Gesell*innen- zum Meister*innenstatus kann laut Studie bis zu 1.500 Euro brutto im Monat betragen. Das spricht dafür, dass es innerhalb des Handwerks durchaus attraktive Verdienstmöglichkeiten gibt, vor allem auf höheren Qualifikationsstufen. Als Ergänzung zum allgemeinen Befund ist die Studie deshalb hilfreich, auch wenn sie keinen unmittelbaren Vergleich zur Industrie herstellt.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die Kernfrage auf Grundlage der vorliegenden Materialien nur eingeschränkt bejaht werden kann: Im Durchschnitt sind die Löhne im Handwerk niedriger als in der Industrie. Der Abstand ist aber nicht pauschal für alle Tätigkeiten gleich groß. Er variiert deutlich nach Beruf, Qualifikationsniveau, Tarifbindung und Betriebsgröße. In einzelnen technischen Berufen liegen Handwerk und Industrie nahe beieinander; besonders groß sind die Unterschiede in Wirtschaftsbereichen, wo industrielle Beschäftigung in größeren und tarifgebundenen Betrieben stattfindet.

4 Arbeitsmarktdrehscheiben im Teilprojekt: Entstehung, Ziele und Umsetzung

Basierend auf den Schilderungen der Interviewpersonen werden im Folgenden zunächst die Entstehungsgeschichte des Teilprojekts und die damit verfolgten Ziele dargestellt (Abschnitt 4.1). Anschließend wird die Umsetzung der Arbeitsmarktdrehscheiben beschrieben (Abschnitt 4.2). Danach stehen die Ansprache der aufnehmenden Unternehmen und der von Freisetzung betroffenen Beschäftigten sowie deren Gründe für die Teilnahme im Fokus (Abschnitt 4.3). Abschließend wird eine Bewertung der Arbeitsmarktdrehscheibe aus Sicht der befragten Projektbeteiligten vorgenommen (Abschnitt 4.4).

4.1 Entstehungsgeschichte und Zielsetzung

Ausgangspunkt des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“ war die konkret bevorstehende Freisetzung von Arbeitskräften in einem größeren Industrieunternehmen in Niedersachsen. Ziel war es, potenziell freigesetzte Beschäftigte dieses Unternehmens für eine Tätigkeit im Handwerk zu gewinnen und auf diese Weise „Beschäftigungsbrücken [...] von der Industrie in das Handwerk“ zu bauen (Agentur für Arbeit A.1: 4). Damit war die Initialzündung für eine Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie in das Handwerk und für das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ gegeben. Eine Umsetzung

mit dem ursprünglich vorgesehenen Unternehmen kam jedoch nicht zustande, da dieses seine Teilnahme zurückzog. Die Idee einer Arbeitsmarktdrehscheibe wurde gleichwohl weiterverfolgt und es fand eine Ausweitung innerhalb Niedersachsens und auf Nordrhein-Westfalen statt. Die Umsetzung konzentrierte sich hierbei schwerpunktmäßig auf die Agenturbezirke Osnabrück (Niedersachsen) und Ahlen-Münster (Nordrhein-Westfalen). Zugleich wurde das Konzept der Arbeitsmarktdrehscheibe *„auch über Regionen hinaus“* (Agentur für Arbeit C2.1: 3) gedacht, indem aufnehmende Unternehmen aus beiden Regionen wechselseitig in die Umsetzung einbezogen wurden.

An den beteiligten Standorten erfolgte die Teilnahme an dem Teilprojekt nach den Ausführungen der Interviewpersonen im Kontext umfangreicher Personalabbaumaßnahmen in Industrieunternehmen und eines wachsenden Fachkräftebedarfs im Handwerk. Der Handlungsdruck entstand somit einerseits aus dem Problem, offene Stellen im Handwerk nicht mehr ausreichend mit Arbeitskräften aus der Region und aus den klassischen Berufsgruppen besetzen zu können. Andererseits aus dem Anliegen, die von Entlassung betroffenen Beschäftigten *„relativ schnell und gut wieder in den Arbeitsmarkt“* (Agentur für Arbeit C2.2: 4) zu integrieren. Neben den *„Entlassungsereignissen“* und dem Fachkräftebedarf im Handwerk wurde die Projektteilnahme auch mit der Erkenntnis begründet, dass kein einzelnes Unternehmen eine *„größere Anzahl an Freisetzungen“* auffangen könne (Agentur für Arbeit C3.1: 10). Vor diesem Hintergrund wurde eine Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk als ein naheliegendes Rekrutierungsinstrument beschrieben, um regional verfügbare, von Arbeitsplatzverlust bedrohte oder betroffene Beschäftigte für alternative Beschäftigungsmöglichkeiten im Handwerk zu gewinnen. Es sei *„eine Option [...], die man auf jeden Fall ergreifen sollte, um Erfahrung zu sammeln“* (Agentur für Arbeit C2.1: 5); ein *„Testballon, den wir starten wollten“* (Agentur für Arbeit C1.1: 4).

Wie aus den Interviews hervorgeht, wurden mit einer Arbeitsmarktdrehscheibe zwei wesentliche Ziele verfolgt: Zum einen sollte den von Entlassung betroffenen Beschäftigten ein schneller Wechsel zu einem anderen Unternehmen ermöglicht werden, um *„Arbeitslosigkeit gar nicht erst entstehen zu lassen oder [nur] eine sehr kurze Arbeitslosigkeit zu haben“* (Agentur für Arbeit C3.1: 10). Hierbei sollten negative Folgen längerer Arbeitslosigkeit wie beispielsweise der Verlust des Selbstwert- oder des Zugehörigkeitsgefühls verhindert werden. Daher sei es erforderlich, dass eine Arbeitsmarktdrehscheibe *„zu einem sehr frühen Zeitpunkt“* (Agentur für Arbeit C3.1: 10) angeboten werde. Damit schrieben die Interviewpersonen der Arbeitsmarktdrehscheibe nicht nur eine arbeitsmarktpolitische Bedeutung, sondern auch eine mit Blick auf Anerkennung, Selbstwert und soziale Teilhabe zu. Zum anderen wurde die Zielsetzung darin gesehen, *„Menschen für das Handwerk zu gewinnen“* (Agentur für Arbeit C2.3: 6). Auch hier wurde es als wichtig erachtet, frühzeitig anzusetzen, um Beschäftigte im Rahmen ihrer beruflichen Neuorientierung auf das Handwerk aufmerksam zu machen und dafür zu interessieren. Zugleich sollte die Arbeitsmarktdrehscheibe aber nicht nur der direkten Vermittlung dienen, sondern *„sowohl die Unternehmen als auch die Beschäftigten über notwendige oder auch mögliche Anpassungsqualifizierungen“* (Agentur für Arbeit C3.1: 12) informieren und beraten. Damit machten die Interviewpersonen deutlich, dass eine Arbeitsmarktdrehscheibe auch als Beratungsangebot verstanden wurde, in dem Qualifizierung eine wichtige Rolle spielte. Die Arbeitsmarktdrehscheibe erscheint damit als Instrument, das Vermittlung, Beratung und Qualifizierungsorientierung bündelt, um Arbeitslosigkeit präventiv zu vermeiden.

4.2 Organisation und Umsetzung der Arbeitsmarktdrehscheibe

Während des Evaluationszeitraums fanden nach den Ausführungen der Interviewpersonen insgesamt sieben Arbeitsmarktdrehscheiben statt, davon vier in den Agenturbezirken Osnabrück und Ahlen-Münster. Im Folgenden werden diese Veranstaltungen in ihrer Umsetzung beschrieben. Im Mittelpunkt stehen dabei die Vorbereitungen, der Veranstaltungsort sowie der Ablauf der Veranstaltung.

An der Vorbereitung und Durchführung einer Arbeitsmarktdrehscheibe waren den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge verschiedene Bereiche der Agentur für Arbeit beteiligt: Insbesondere der Arbeitgeber-Service als *„Dreh- und Angelpunkt“* (Agentur für Arbeit C2.1: 13), die bewerberorientierte Arbeitsvermittlung für die Begleitung und Beratung der freigesetzten Beschäftigten sowie weitere interne Stellen, die praktische und organisatorische Abläufe sicherstellten. Durch die Beteiligung des Arbeitgeber-Services und der Arbeitsvermittlung wurde gewährleistet, dass sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte über Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten der Arbeitsagentur informiert werden konnten. Im Hinblick auf die Beschäftigten wurde es als vorteilhaft beschrieben, wenn diesen direkt vor Ort Ansprechpersonen zur Verfügung standen, um *„Vorbehalte oder auch Ängste bezogen auf Weiterbildung“* (Agentur für Arbeit C3.1: 37) abzubauen zu können. Mit Blick auf die aufnehmenden Unternehmen sei es wiederum wichtig gewesen, aufzuzeigen, *„welche finanziellen Ausgleichsprozesse“* (Agentur für Arbeit C3.1: 37) zur Verfügung stünden, wenn die Arbeitskräfte (noch) nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügten.

Die Vorbereitung und Durchführung von Arbeitsmarktdrehscheiben wurde an einigen Standorten als ein mit hohem organisatorischem Aufwand verbundener Prozess beschrieben, der innerhalb der Arbeitsagentur eine enge Zusammenarbeit mehrerer Einheiten erfordert habe. So hätten Räume, Einladungen, Abläufe und Zuständigkeiten koordiniert werden müssen, *„damit der Tag dann auch so funktioniert, wie er hinterher abläuft“* (Agentur für Arbeit C2.1: 13). Die Umsetzung sei mit dem regulären Personal, insbesondere aus dem Bereich des Arbeitgeber-Services, und damit gewissermaßen *„on top“* (Agentur für Arbeit C2.3: 20) erfolgt. Zudem sei eine *„sehr intensive Vorbereitung mit den Unternehmen, aber auch eine sehr intensive Vorbereitung mit den Arbeitsuchenden“* (Agentur für Arbeit C3.1: 42) erforderlich gewesen, was mit einem hohen *„Ressourcen-Invest“* (Agentur für Arbeit C3.1: 42) verbunden sei. Der Koordinationsaufwand habe sich dabei nicht nur auf interne Abstimmungsprozesse beschränkt. Im Falle regionsüberschreitender Arbeitsmarktdrehscheiben seien auch Abstimmungen mit anderen Agenturen erforderlich gewesen, etwa dazu, welche Arbeitgeber als aufnehmende Unternehmen hätten gewonnen werden können. An anderen Standorten wurde die Umsetzung hingegen nicht als Zusatzaufgabe bewertet. Dies sei vor allem damit begründet worden, dass es keinen wesentlichen Unterschied mache, ob Gespräche und Stellenbesetzungen in der Agentur oder im Rahmen von Arbeitsmarktdrehscheiben stattfänden.

Die Veranstaltungen im Rahmen der Arbeitsmarktdrehscheiben fanden sowohl in abgebenden Unternehmen als auch in den Agenturen für Arbeit statt. Den Ausführungen zufolge waren mit beiden Veranstaltungsorten sowohl Vorteile als auch Grenzen verbunden. Wurde die Veranstaltung im abgebenden Unternehmen durchgeführt, lag ein zentraler Vorteil vor allem in ihrer Niedrigschwelligkeit für die Beschäftigten. Diese seien bereits vor Ort, hätten kurze Wege und könnten *„nach den Schichten dahin kommen [...] oder auch in eine vertraute Umgebung kommen, als wenn sie [...] in Räumlichkeiten“* der Agentur gehen müssten (Agentur für Arbeit C1.2: 42). Zudem könne die Durchführung im abgebenden Unternehmen als Signal an die Belegschaft verstanden werden, dass sich das Unternehmen für die berufliche Zukunft seiner Mitarbeitenden interessiere. Eine Arbeitsmarktdrehscheibe im abgebenden

Unternehmen ermögliche den Beschäftigten somit eine Teilnahme mit geringem Zeit- und Wegeaufwand und könne insofern als bewerbernah bezeichnet werden. Gleichzeitig sei das abgebende Unternehmen nicht in allen Konstellationen als Veranstaltungsort geeignet. Dies gelte insbesondere dann, wenn Beschäftigte infolge des Endes ihres Arbeitsverhältnisses oder krankheitsbedingt nicht mehr vor Ort seien und daher nicht teilnehmen könnten. Auch im Falle einer Teilschließung oder einer größeren Personalfreisetzung erscheine das abgebende Unternehmen eher ungeeignet, da es weiterhin Beschäftigte geben könne, „und die müssen nicht mitbekommen, wer [...] Gespräche führt oder welche Betriebe [...] abwerben wollen“ (Agentur für Arbeit C2.3: 40). In diesen Fällen biete sich die Agentur für Arbeit als Veranstaltungsort an, die in den Interviews mehrfach als „neutrale Location“ (Agentur für Arbeit C2.1: 15) bezeichnet worden sei. Den Ausführungen zufolge schaffe sie einen neutralen Rahmen, in dem sowohl negative Assoziationen mit dem abgebenden Unternehmen als auch das Zusammentreffen konkurrierender Unternehmen in den Räumen eines anderen Unternehmens vermieden werden könnten. Insgesamt zeigen die Aussagen der Interviewpersonen, dass es hinsichtlich des geeigneten Veranstaltungsorts „keine Pauschalantwort“ (Agentur für Arbeit C2.3: 40) gibt. Vielmehr sollte die Wahl des Veranstaltungsorts kontextabhängig erfolgen.

Fand die Arbeitsmarktdrehscheibe in der Agentur für Arbeit statt, wurde den teilnehmenden Unternehmen jeweils ein eigenes Büro zur Verfügung gestellt, in dem sie „Einzelgespräche führen konnten“ (Agentur für Arbeit C2.2: 30). Zur Orientierung waren die Büros beschildert; an einigen Standorten erhielten die Beschäftigten zudem eine Übersicht darüber, „in welchem Büro sitzt welches Unternehmen“ (Agentur für Arbeit C2.2: 30). Wurde die Arbeitsmarktdrehscheibe im abgebenden Unternehmen durchgeführt, stand den aufnehmenden Unternehmen jeweils ein Stehtisch zur Verfügung, an dem Informationsmaterial ausgelegt werden konnte und die Gespräche stattfanden.

Der Ablauf der Veranstaltung variierte zwischen den Standorten. So wurde die Veranstaltung an einem Standort durch eine Gruppenberatung für die Beschäftigten eingeleitet, in deren Rahmen die Vermittlungsfachkräfte „das ganze Qualifizierungsportfolio“ (Agentur für Arbeit C2.3: 18) der Arbeitsagentur vorstellten. Anhand konkreter Beispiele wurde verdeutlicht, welche Qualifizierungsmöglichkeiten sowohl während der Arbeitslosigkeit als auch während der Beschäftigung bestehen. Ziel war es, die Beschäftigten zu ermutigen, sich nicht „von Arbeitgebern von einer ganz artfremden Branche [...] abschrecken“ zu lassen (Agentur für Arbeit C2.3: 18). Ergänzend wurden die anwesenden Betriebe vorgestellt. An einem anderen Standort wurden die teilnehmenden Unternehmen zu Beginn über die Fördermöglichkeiten der Agentur für Arbeit informiert. Hierdurch sollten Hemmschwellen gegenüber der Einstellung fachfremder oder noch nicht ausreichend qualifizierter Arbeitskräfte abgebaut werden.

Unabhängig vom Veranstaltungsort standen die Mitarbeitenden der Arbeitsagenturen bei allen Veranstaltungen sowohl den aufnehmenden Unternehmen als auch den Beschäftigten als Ansprechpersonen zur Verfügung. Darüber hinaus bestand für die Beschäftigten die Möglichkeit eines „Bewerbungsunterlagenchecks“ (Agentur für Arbeit C3.2: 40).

4.3 Ansprache der Handwerksbetriebe und der Beschäftigten

Im Folgenden wird dargestellt, wie aufnehmende Unternehmen und von Freisetzung betroffene Beschäftigte für die Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe angesprochen wurden. Die Ausgestaltung der Ansprache ist dabei von besonderer Bedeutung, da sie die Teilnahmebereitschaft und damit das Gelingen einer Arbeitsmarktdrehscheibe wesentlich beeinflussen kann. Zudem werden die Gründe aufgezeigt, die zu einer Teilnahme geführt haben.

Die Ansprache der Handwerksbetriebe sollte an allen beteiligten Standorten unter Einbeziehung der Handwerksorganisationen erfolgen. So war an einem Standort angedacht, dass die Ansprache sowohl durch die Handwerksorganisation als auch durch den Arbeitgeber-Service der Arbeitsagentur erfolgen sollte. Beide Stellen sollten sich dabei abstimmen, um Mehrfachansprachen zu vermeiden. Eine Ansprache durch die Handwerksorganisation wurde als zielführend beschrieben, da zwischen Handwerksorganisation und Handwerksbetrieben bereits Beziehungen bestünden und sich neue Formate wie eine Arbeitsmarktdrehscheibe besser über bestehende Kontakte vermitteln ließen. Trotz grundsätzlicher Unterstützung seitens der Handwerksorganisation konnte diese jedoch *„keinen Arbeitgeber melden“* (Agentur für Arbeit C2.3: 10). Als Gründe seien gegenüber der Arbeitsagentur angeführt worden, dass die angefragten Betriebe kein Personal für eine Arbeitsmarktdrehscheibe hätten abstellen können und davon ausgegangen seien, dass die freigestellten Beschäftigten nicht im Handwerk arbeiten wollten. An diesem Standort fand die Gewinnung von Handwerksbetrieben daher ausschließlich über den Arbeitgeber-Service statt. *„Wir selber haben dann über unseren Arbeitgeber-Service telefoniert und konnten Handwerksunternehmen finden“* (Agentur für Arbeit C2.3: 10). An einem anderen Standort konnte die gemeinsame Ansprache durch Agentur für Arbeit und Handwerksorganisation umgesetzt werden. Allerdings sei die Handwerksorganisation bei den angesprochenen Betrieben auf eine *„relativ verhaltene Reaktion“* (Agentur für Arbeit C3.2: 26) gestoßen. Begründet wurde dies damit, dass das Angebot, an einer Arbeitsmarktdrehscheibe teilzunehmen, *„zum falschen Zeitpunkt“* gekommen sei, da es den Betrieben *„teilweise wirtschaftlich nicht so gut“* gehe und daher kein Personal gesucht werde (Agentur für Arbeit C3.2: 26). Im Ergebnis konnten über die Handwerksorganisation nur wenige Handwerksbetriebe akquiriert werden. Auch an einem weiteren Standort erfolgte die Ansprache der Handwerksbetriebe durch die Handwerksorganisation und die Agentur für Arbeit. Dort konnten jedoch über keine der beiden Institutionen Handwerksbetriebe für eine Teilnahme gewonnen werden.

Die Ansprache beschränkte sich an allen Standorten jedoch nicht nur auf Handwerksbetriebe, sondern bezog auch andere Unternehmen ein. Den Ausführungen zufolge wurde bewusst *„zweigleisig gefahren“* (Agentur für Arbeit C2.3: 6). Begründet wurde dies zum einen damit, den Beschäftigten eine größere Bandbreite potenzieller Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen und zugleich in anderen Branchen nicht den Eindruck zu erzeugen, ihnen werde ein Potenzial an Fachkräften vorenthalten. Zum anderen wurde auf die unsicheren Erfolgsaussichten einer ausschließlichen auf Handwerksbetriebe ausgerichteten Ansprache verwiesen.

Die Ansprache der Unternehmen durch den Arbeitgeber-Service beruhte an allen Standorten auf mehreren Kriterien. So wurden Unternehmen kontaktiert, die Personen in jenen Berufsgruppen beschäftigten, die auch im abgebenden Unternehmen vertreten waren, und die *„grundsätzlich Interesse [haben], mehrere Personen einzustellen“* (Agentur für Arbeit C3.2: 24). Darüber hinaus sollten die Unternehmen *„auch gute Rahmenbedingungen“* für die Beschäftigten bieten (Agentur für Arbeit C3.2: 24). Zudem wurde auf eine regionale Nähe zum abgebenden Unternehmen bzw. zum Wohnort der Beschäftigten geachtet, sodass für diese möglichst vergleichbare Wegzeiten zum Arbeitsort gewährleistet waren. Maßgeblich für die Ansprache der Unternehmen waren somit insbesondere berufliche Passung, ein entsprechender Personalbedarf, geeignete Beschäftigungsbedingungen und die regionale Nähe.

Wenn Handwerksbetriebe oder andere Unternehmen an einer Arbeitsmarktdrehscheibe teilnahmen, dann wurde dies vor allem auf ihre Suche nach Fachkräften sowie auf das *„spezielle Serviceangebot [...] ohne einen großen Vorbereitungsaufwand [...] in kürzester Zeit viele mögliche Beschäftigte kennenzulernen“* (Agentur für Arbeit C3.1: 30) zurückgeführt. Als weiterer Teilnahmeanreiz wurde angeführt, dass Unternehmen bei der Einstellung von Arbeitskräften, die noch nicht über die erforderlichen Qualifikationen verfügten, Unterstützung durch die Arbeitsagentur erhalten konnten, etwa in Form eines Eingliederungszuschusses oder einer Beschäftigtenqualifizierung.

Die Ansprache der von Freisetzung betroffenen Beschäftigten erfolgte an den Standorten durch die Agentur für Arbeit. In der konkreten Ausgestaltung variierte das Vorgehen jedoch. So erfolgte die Ansprache an einem Standort über ein schriftliches Einladungsschreiben. Darin sei hervorgehoben worden, dass die Veranstaltung die Möglichkeit biete, direkt mit potenziellen Arbeitgebern ins Gespräch zu kommen und dadurch die Chance auf eine neue Beschäftigung bestehe. Zudem seien die Teilnehmenden gebeten worden, aktuelle Bewerbungsunterlagen mitzubringen, um bereits vor Ort erste Vermittlungsschritte zu ermöglichen. Als bedeutsam wurde dabei angesehen, dass in dem Schreiben ausdrücklich auf die Freiwilligkeit der Teilnahme hingewiesen worden sei. Dies wurde als wesentlich für die Motivation zur Teilnahme eingeschätzt. An einem anderen Standort wurde die schriftliche Einladung durch eine telefonische Erinnerung ergänzt. Das Einladungsschreiben habe ebenfalls keine Rechtsfolgenbelehrung enthalten; darauf sei *„bewusst verzichtet [worden], weil [...] die intrinsische Motivation [...] der Bewerberinnen und Bewerber“* angesprochen werden sollte (Agentur für Arbeit C3.2: 24). Kurz vor der Veranstaltung sei zusätzlich *„eine ganz persönliche Ansprache“* (Agentur für Arbeit C3.2: 40) erfolgt, indem *„zwei Tage vorher noch mal die ganzen Kundinnen und Kunden“* (Agentur für Arbeit C3.2: 62) angerufen worden seien. Dies sei *„wahnsinnig gut und wichtig“* (Agentur für Arbeit C3.2: 62) gewesen, habe aber entsprechende Kapazitäten vorausgesetzt, die durch Studierende erbracht worden seien. Den Ausführungen zufolge trug dieses Vorgehen zu einer höheren Teilnahmequote bei. An einem weiteren Standort erfolgte die Ansprache im Rahmen einer Gruppeninformationsveranstaltung im abgebenden Unternehmen, in der über das Umschulungs- und Förderportfolio der Agentur informiert und zugleich auf die Arbeitsmarktdrehscheibe aufmerksam gemacht wurde.

Nicht in allen Fällen wurden ausschließlich Beschäftigte des abgebenden Unternehmens für die Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe angesprochen. Dies war insbesondere dann der Fall, wenn die Arbeitsmarktdrehscheiben in den Agenturen für Arbeit durchgeführt wurden. In diesen Fällen wurden auch weitere arbeitsuchende Personen einbezogen, die aus denselben Berufsgruppen stammten wie die Beschäftigten des abgebenden Unternehmens und mit denen die Agentur bereits im Gespräch stand. Ziel dieses Vorgehens war es, nicht nur ehemaligen Beschäftigten des abgebenden Unternehmens, sondern auch weiteren für das Format in Frage kommenden Arbeitsuchenden eine neue berufliche Perspektive zu eröffnen. Die Arbeitsmarktdrehscheibe wurde damit bewusst breit und offen angelegt.

Nicht immer erhielten die Beschäftigten im Rahmen der Ansprache auch Informationen darüber, welche Unternehmen an der Veranstaltung teilnehmen würden. Dies wurde mit dem bestehenden Zeitdruck begründet; für die Organisation der Arbeitsmarktdrehscheibe habe nur ein begrenztes Zeitfenster zur Verfügung gestanden. Die entsprechenden Informationen seien den Beschäftigten daher erst am Tag der Veranstaltung übermittelt worden. In diesem Punkt wurde jedoch ein Verbesserungsbedarf gesehen. Durch eine frühzeitige Information über die teilnehmenden Arbeitgeber werde *„den Beschäftigten oder den arbeitsuchenden Personen die Möglichkeit [geboten], sich vorzubereiten und gezielt*

auch Arbeitgeber anzusprechen“ (Agentur für Arbeit C3.2: 22). Dieses Vorgehen wurde bei nachfolgenden Arbeitsmarktdrehscheiben aufgegriffen.

Die Teilnahme der Beschäftigten an einer Arbeitsmarktdrehscheibe wurde von den Interviewpersonen im Wesentlichen mit der Suche nach einem neuen Arbeitgeber begründet. Den Ausführungen zufolge orientierten sich die Beschäftigten dabei primär an der konkreten Tätigkeit und weniger daran, ob es sich um einen Betrieb aus dem Handwerk oder der Industrie handelte. Bedeutsam wurde diese Unterscheidung vor allem dann, wenn Unterschiede beim Entgelt in den Blick genommen wurden. Als weiterer Teilnahmegrund wurde die Möglichkeit genannt, mehrere Arbeitgeber in unkomplizierter Weise kennenzulernen. Im Vordergrund standen somit die Suche nach einer passenden Tätigkeit und das unkomplizierte Kennenlernen mehrerer Arbeitgeber, während die Zugehörigkeit zum Handwerk oder zur Industrie vor allem im Zusammenhang mit den Entgeltbedingungen relevant wurde.

4.4 Bewertung der Arbeitsmarktdrehscheibe aus Sicht der Projektbeteiligten

Die Bewertung der Veranstaltungen im Rahmen der Arbeitsmarktdrehscheiben erfolgt sowohl aus Sicht der Interviewpersonen als auch auf Grundlage der Ergebnisse der standardisierten Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen, die im Rahmen von zwei Arbeitsmarktdrehscheiben durchgeführt wurden (siehe Abschnitt 2.2).

Nach Darstellung der Interviewpersonen sei die Arbeitsmarktdrehscheibe sowohl von den teilnehmenden Unternehmen als auch von den anwesenden Beschäftigten *„sehr positiv aufgenommen“* (Agentur für Arbeit C2.3: 22). Das positive Feedback der Unternehmen wurde insbesondere auf das Format der Arbeitsmarktdrehscheibe zurückgeführt, das ihnen die Möglichkeit eröffnete, *„direkt mit all den Arbeitskräften in Kontakt kommen zu können“* (Agentur für Arbeit C2.1: 21). So hätten sie *„in kurzer Zeit viele Gespräche“* (Agentur für Arbeit C2.2: 54) mit potenziellen Arbeitskräften führen können, die sie auf herkömmlichem Weg oft nur schwer erreichen würden. Zudem sei den Unternehmen ein *„Rundum-Sorglos-Paket“* (Agentur für Arbeit C2.1: 21) angeboten worden, da sie sich weder um Räumlichkeiten noch um das Terminmanagement oder die Bewirtung hätten kümmern müssen. Auch aus Sicht eines teilnehmenden Handwerksbetriebs sei *„die Organisation vor Ort [...] gut, es hat Spaß gemacht, es war entspannt, es war irgendwie nicht stressig“* (Handwerksbetrieb C3.1: 64). Den Ausführungen zufolge hätten die Unternehmen in ihrer Teilnahme *„einen großen Mehrwert gesehen“* (Agentur für Arbeit C2.1: 28). Dass ihnen das Format der Arbeitsmarktdrehscheibe *„sehr gut gefallen“* habe (Agentur für Arbeit C2.3: 12), zeigte sich an einigen Standorten auch darin, dass die Unternehmen sich zu einer erneuten Teilnahme bereit erklärt hätten. Daraus wurde geschlossen, dass sich die Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen durch die Arbeitsmarktdrehscheibe weiter intensiviert habe.

Mit Blick auf das Handwerk fiel die Bewertung jedoch teilweise nüchterner aus, da die anwesenden Beschäftigten *„wirklich kein Interesse in Richtung Handwerk zu gehen“* (Agentur für Arbeit C1.2: 14) gezeigt hätten. Für die anwesenden Handwerksbetriebe sei die Veranstaltung daher *„eher enttäuschend“* (Handwerksorganisation C1.1: 20) gewesen. Der grundsätzliche Nutzen des Formats wurde dadurch jedoch nicht in Frage gestellt.

Auch die positive Bewertung aus Sicht der Beschäftigten wurde mit dem Format der Arbeitsmarktdrehscheibe begründet. Diese hätten in *„kurzer Zeit Vorstellungsgespräche mit Unternehmen führen [können], wo sie vielleicht mit ihren Bewerbungsunterlagen [...] nicht zum Zuge gekommen wären“* (Agentur für Arbeit C2.2: 54). Als weiterer Grund für die hohe Zufriedenheit wurde angeführt, dass die

Beschäftigten selbst und nach ihrem Interesse hätten wählen können, mit welchen Arbeitgebern sie ein Gespräch führen wollten; „es war kein Druck dahinter“ (Agentur für Arbeit C2.3: 22). Dadurch seien zahlreiche Hürden entfallen, die sonst mit einer Kontaktaufnahme zu Unternehmen verbunden sind.

Diese Einschätzungen spiegeln sich auch in den Ergebnissen der standardisierten Betriebs- und Beschäftigtenbefragungen wider. In beiden Befragungen wurde die Zufriedenheit mit der Veranstaltung auf einer Skala von eins (sehr unzufrieden) bis fünf (sehr zufrieden) erhoben.

Von den 28 befragten Arbeitgebern war nahezu die Hälfte (13 bzw. 46 %) sehr bzw. eher zufrieden mit der Veranstaltung; zehn Arbeitgeber (36 %) waren weder zufrieden noch unzufrieden. Sehr unzufrieden war kein Arbeitgeber. Von den 87 befragten Beschäftigten machten 75 Angaben zu ihrer Zufriedenheit. 45 Befragte (60 %) gaben an, mit der Veranstaltung sehr bzw. eher zufrieden gewesen zu sein; zwölf Befragte (16 %) waren weder zufrieden noch unzufrieden und 18 Befragte (24 %) sehr bzw. eher unzufrieden.

Zudem wurde in den Befragungen offen danach gefragt, was den Teilnehmenden am besten gefallen habe. Von den Arbeitgebern wurden vor allem das Interesse, die Motivation und gute Vorbereitung der Beschäftigten sowie die offene Kommunikation mit den Beschäftigten positiv hervorgehoben. Den befragten Beschäftigten gefielen insbesondere die große Vielfalt der Arbeitgeber, der direkte Austausch mit diesen sowie eine ausführliche Beratung durch die Arbeitgeber.

Zusammenfassend wurde die besondere Stärke der Arbeitsmarktdrehscheibe in ihrer Niedrigschwelligkeit gesehen. Sie reduziert formale Zugangshürden auf Seiten der Beschäftigten und erleichtert zugleich den Unternehmen den Kontakt zu potenziellen Bewerbenden. Das Format wurde damit als eine Lösung beschrieben, die einen einfachen und unmittelbaren Austausch zwischen beiden Seiten ermöglicht.

5 Das Handwerk als potenzieller Arbeitgeber

Die Umsetzung einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie in das Handwerk hängt maßgeblich davon ab, inwieweit das Handwerk einerseits von Arbeitnehmenden, die aus der Industrie kommen, als potenzieller neuer Arbeitgeber gesehen wird und sich das Handwerk andererseits selbst als Arbeitgeber für branchenfremde Arbeitnehmende sieht. Aus diesem Grund wurde in den qualitativen Interviews auch immer die Frage gestellt, wie hoch die Bereitschaft seitens der aus der Industrie kommenden Arbeitnehmenden ist, eine Beschäftigung im Handwerk aufzunehmen, und wie hoch die Bereitschaft von Handwerksbetrieben ist, Beschäftigte aus der Industrie einzustellen. Das Handwerk als potenzieller Arbeitgeber war zudem Gegenstand der standardisierten Befragungen, die im Rahmen von Arbeitsmarktdrehscheiben an zwei Standorten durchgeführt wurden (siehe Abschnitt 2.2). Dieses Kapitel gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Erkenntnisse aus den Interviews und den Befragungen.

Insgesamt zeigt sich, dass es vielfältige Gründe sowohl seitens des Handwerks als auch seitens der Industriebeschäftigten gibt, die für bzw. gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen und somit das Gelingen einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk befördern oder behindern können. Den Aussagen der Interviewpersonen zufolge sei ein Wechsel von der Industrie ins Hand-

werk keineswegs unmöglich, stelle jedoch eine Herausforderung dar, wie die folgende Aussage exemplarisch verdeutlicht: „Der Transfer aus der Industrie in das Handwerk ist nicht die einfachste Möglichkeit“ (Handwerksorganisation A.1: 14).

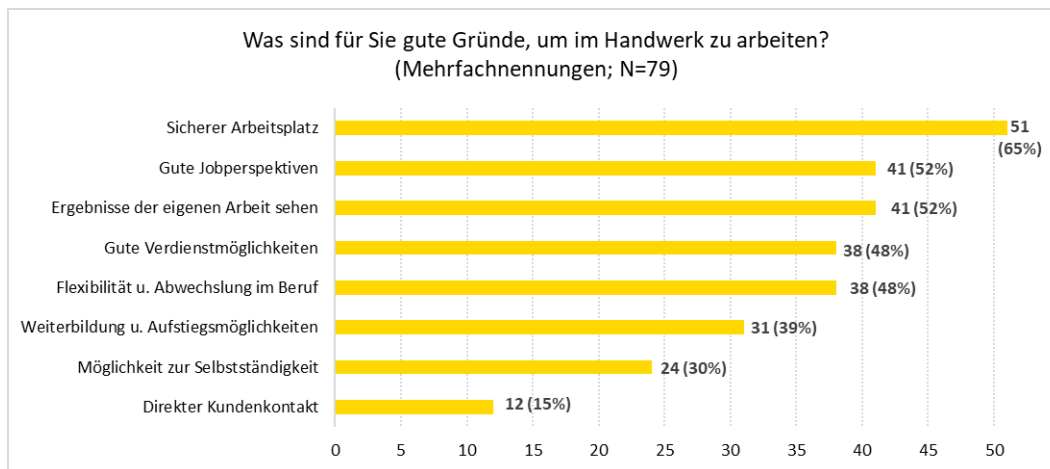
Im Folgenden werden zunächst die aus Sicht der Befragten für einen Wechsel ins Handwerk sprechenden Gründe dargestellt (Abschnitt 5.1). Anschließend werden die Erkenntnisse zu den Vorbehalten gegenüber einer Beschäftigung im Handwerk vorgestellt (Abschnitt 5.2). Abschließend wird erörtert, inwiefern das Handwerk für Industriebeschäftigte als Beschäftigungsoption in Frage kommt (Abschnitt 5.3).

5.1 Gründe für eine Beschäftigung im Handwerk

Als zentrale Gründe für die Aufnahme einer Beschäftigung im Handwerk wurden von den Interviewpersonen übereinstimmend das moderne und innovative Tätigkeitsfeld sowie die im Vergleich zur früheren Wahrnehmung veränderten Arbeitsbedingungen benannt. So seien nach Einschätzung der Befragten Handwerksbetriebe *„teilweise moderner aufgestellt als Industriebetriebe“* (Agentur für Arbeit C2.4: 70). Darüber hinaus wurde hervorgehoben, dass Arbeitsprozesse im Handwerk heute stärker organisiert und digitalisiert seien als in der Vergangenheit. So würden beispielsweise Materialbestellungen vielfach mobil abgewickelt, sodass Mitarbeitende *„gar nicht mehr in die Betriebe fahren müssen“* (Handwerksorganisation C1.1: 22). Ebenfalls als förderlich für einen Wechsel ins Handwerk wurden eine stärkere Eigenständigkeit in der Ausgestaltung des Arbeitsbereichs sowie flexible Arbeitsbedingungen genannt. Ferner wurden die im Handwerk bestehenden Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten als weiterer positiver Faktor hervorgehoben. Neben diesen eher arbeitsbezogenen Aspekten wurden auch betriebliche und soziale Rahmenbedingungen als Gründe für die Attraktivität einer Beschäftigung im Handwerk angeführt. Den Aussagen zufolge handle es sich bei Handwerksbetrieben häufig um kleinere oder familiengeführte Betriebe, in denen stärker auf die individuelle Situation der Beschäftigten eingegangen werde. Dies zeige sich unter anderem in familienfreundlichen Arbeitsbedingungen, etwa in flexibleren Urlaubsregelungen oder in Betriebsschließungen an Brückentagen. Auch die häufige örtliche Nähe von Handwerksbetrieben und die damit verbundenen kurzen Arbeitswege könnten zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben beitragen und eine Beschäftigung im Handwerk zusätzlich attraktiv machen.

Die Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews spiegeln sich zum Teil in den Ergebnissen der standardisierten Beschäftigtenbefragung wider. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass insbesondere ein sicherer Arbeitsplatz (51 Nennungen bzw. 65 % der Befragten), gute Jobperspektiven (41 Nennungen bzw. 52 % der Befragten) und die Möglichkeit, die Ergebnisse der eigenen Arbeit unmittelbar zu sehen (41 Nennungen bzw. 52 % der Befragten), als Gründe für eine Beschäftigung im Handwerk genannt werden (siehe Abbildung 5.1). Damit bestätigen sich die in den Interviews genannten positiven Einschätzungen zum Handwerk, insbesondere im Hinblick auf Entwicklungsmöglichkeiten und die Eigenständigkeit der Tätigkeit. Zugleich zeigen die Ergebnisse der Befragung, dass für die Befragten vor allem der Aspekt der Beschäftigungssicherung im Vordergrund steht, während in den qualitativen Interviews insbesondere die Modernität des Tätigkeitsfelds sowie familiäre Arbeitsbedingungen betont wurden.

Abbildung 5.1: Gründe, die für eine Beschäftigung im Handwerk sprechen



Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; N=79.

Differenziert nach Altersgruppen zeigen sich Gemeinsamkeiten, aber auch altersbezogene Unterschiede zwischen den unter 55-Jährigen (U55) und den über 55-Jährigen (Ü55) (siehe Abbildung 5.1a im Anhang). In beiden Altersgruppen ist ein sicherer Arbeitsplatz der wichtigste Grund für eine Tätigkeit im Handwerk. Während ältere Befragte darüber hinaus insbesondere gute Jobperspektiven, Flexibilität und Verdienstmöglichkeiten hervorheben, messen jüngere Beschäftigte entwicklungsbezogene Aspekte wie Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie der Möglichkeit zur Selbstständigkeit eine größere Bedeutung bei. Die Wahrnehmung des Handwerks unterscheidet sich damit zwischen den Altersgruppen vor allem hinsichtlich der Gewichtung von Stabilitäts- bzw. Entwicklungsperspektiven. Differenziert man die Befragten danach, ob sie über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen oder nicht, so zeigt sich ebenfalls, dass in beiden Gruppen ein sicherer Arbeitsplatz als zentraler Grund für eine Beschäftigung im Handwerk gesehen wird (siehe Abbildung A.5.1b im Anhang). Personen ohne Berufsausbildung bewerten darüber hinaus insbesondere gute Verdienstmöglichkeiten sowie die Sichtbarkeit der eigenen Arbeitsergebnisse stärker, während Personen mit Berufsausbildung dem direkten Kundenkontakt eine größere Bedeutung beimessen. Insgesamt stehen in beiden Gruppen jedoch vor allem sicherheits- und perspektivbezogene Aspekte im Vordergrund.

5.2 Gründe gegen eine Beschäftigung im Handwerk

Bei der folgenden Darstellung wird jeweils berücksichtigt, welche Vorbehalte aus Sicht Industriebeschäftigter und welche aus Sicht von Handwerksbetrieben gegen eine Beschäftigung im Handwerk bestehen können, sodass sichtbar wird, in welchen Punkten Übereinstimmungen bestehen und wo Unterschiede zutage treten.

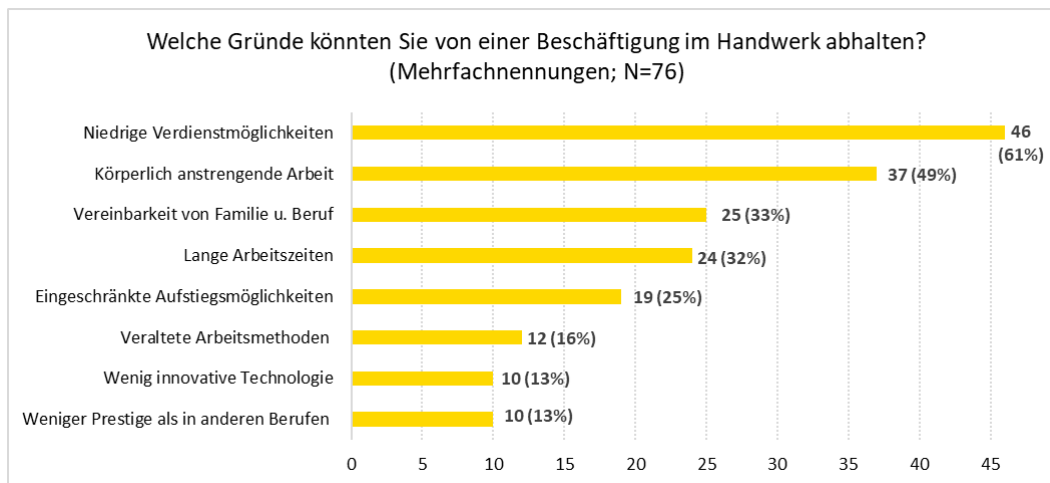
Zunächst richtet sich der Fokus auf die Handwerksbetriebe. Hier wurden in den Interviews übereinstimmend zwei zentrale Gründe benannt, die gegen die Einstellung von Industriebeschäftigten sprechen: das Lohngefälle zwischen Industrie und Handwerk sowie fehlende fachliche Qualifikationen. Ein Wechsel aus der Industrie ins Handwerk sei ein „*herausforderndes Thema*“, da in der Industrie selbst im Helfer*innenbereich eine bessere Entlohnung erzielt werde, die von Handwerksbetrieben „*schlichtweg nicht annähernd*“ angeboten werden könne (Agentur für Arbeit C3.1: 8). Zugleich wurde darauf verwiesen, dass handwerkliche Tätigkeiten hohe fachliche Anforderungen mit sich brächten. Das

Handwerk lebe „*von seiner fachlichen Qualifikation*“ (Handwerksorganisation C1.1: 8) und sei sehr digital geworden, womit auch die Ansprüche gestiegen seien, die Betriebe an ihre künftigen Mitarbeitenden stellten. In diesem Zusammenhang wurde die geringe Bereitschaft von Handwerksbetrieben als Hemmnis benannt, Arbeitskräfte einzustellen, die zunächst noch qualifiziert werden müssten. Ein direkter Wechsel aus der Industrie ins Handwerk sei in der Regel nicht ohne Weiteres möglich, sondern setze vielmehr eine Phase zusätzlicher Qualifizierung und Wissensvermittlung voraus. Dies erfordere sowohl auf Seiten der Handwerksbetriebe als auch auf Seiten der Beschäftigten entsprechende Bereitschaft. Zudem wurde in den Interviews auch auf die Sorge hingewiesen, dass Beschäftigte aus der Industrie aufgrund abweichender Lohn- und Arbeitsbedingungen im Handwerk unzufrieden sein könnten. Dies könne sich negativ auf die „*Ruhe in der Belegschaft*“ (Handwerksorganisation C1.1: 8) auswirken. Die Zurückhaltung gegenüber einer Einstellung wurde damit auch mit der Befürchtung begründet, den Betriebsfrieden zu beeinträchtigen.

Auch mit Blick auf die Industriebeschäftigten wurde in den Interviews übereinstimmend die im Vergleich zur Industrie geringere Entlohnung im Handwerk als wesentlicher Grund genannt, weshalb eine Beschäftigung im Handwerk eher abgelehnt werde. Die Beschäftigten seien nicht bereit, einen „*kleinen finanziellen Abstieg*“ (Handwerksorganisation A.2: 8) in Kauf zu nehmen, zumal alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in industrienahen Bereichen mit vergleichbaren Löhnen bestünden. Vor diesem Hintergrund erscheine es teilweise nachvollziehbar, dass Betroffene entweder in eine Transfergesellschaft oder „*erstmal in die Arbeitslosigkeit*“ (Agentur für Arbeit C1.1: 6) gehen würden. Darüber hinaus wurde darauf hingewiesen, dass ein Wechsel ins Handwerk auch an einer nur gering ausgeprägten Bereitschaft zur Umschulung beziehungsweise Qualifizierung scheitern könne. In diesem Zusammenhang war von „*einer beschränkt spürbaren Bereitschaft*“ (Handwerksorganisation C1.1: 16) die Rede, die auf eine Überforderungssituation zurückgeführt wurde. Diese wurde unter anderem damit begründet, dass die betroffenen Personen „*aus einer Lernsituation seit langem raus*“ (Handwerksorganisation C1.1: 16) seien. Als weiterer Grund wurden Vorbehalte gegenüber einer Tätigkeit im Handwerk angeführt, die auf ein weiterhin verbreitetes Bild vom Handwerk zurückgeführt wurden. Dieses sei mit körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten und wechselnden Einsatzorten verbunden und unterscheide sich damit von einem Arbeitsplatz in der Industrie, wo Arbeitskräfte „*in einer komfortablen Situation sind, dass sie jeden Tag an der gleichen Stelle, zu der gleichen Temperatur arbeiten können*“ (Handwerksorganisation C1.1: 8). Neben Unterschieden bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen wurde schließlich auch die Hoffnung, „*nochmal in der Industrie was zu finden*“ (Agentur für Arbeit C2_a.2: 36), als Grund genannt, der gegen eine Beschäftigung im Handwerk spreche. Damit verbunden sei eine nur eingeschränkte Bereitschaft, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in Betracht zu ziehen.

Die Ergebnisse der standardisierten Beschäftigtenbefragung zeigen, dass insbesondere niedrige Verdienstmöglichkeiten (46 Nennungen bzw. 61 % der Befragten) und körperlich anstrengende Arbeit (37 Nennungen bzw. 49 % der Befragten) als Gründe gegen eine Beschäftigung im Handwerk genannt werden (siehe Abbildung 5.2). Weniger häufig werden eine schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf (25 Nennungen bzw. 33 % der Befragten), lange Arbeitszeiten (24 Nennungen bzw. 32 % der Befragten) und eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten (19 Nennungen bzw. 25 % der Befragten) genannt. Damit bestätigen die quantitativen Befunde die qualitativen Interviewergebnisse, in denen vor allem das im Vergleich zur Industrie geringere Entgeltniveau sowie die als belastender wahrgenommenen Arbeitsbedingungen als zentrale Hemmnisse eines Wechsels ins Handwerk herausgearbeitet wurden.

Abbildung 5.2: Gründe, die gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen



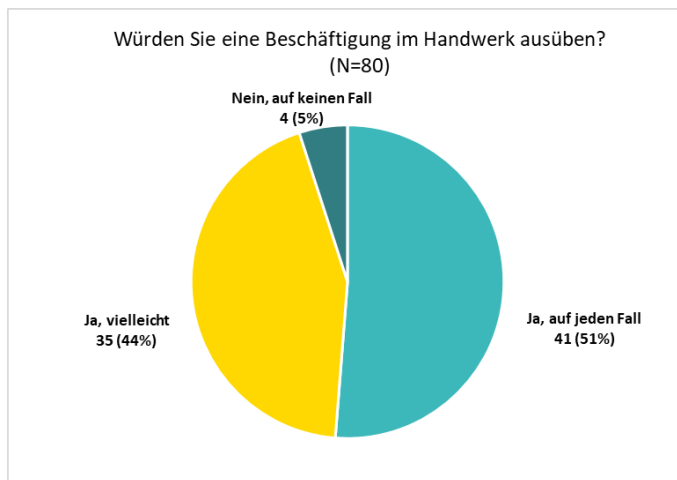
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; N=76.

Die Betrachtung der Befragungsergebnisse nach Altersgruppen zeigt, dass niedrige Verdienstmöglichkeiten sowohl bei den unter 55-Jährigen als auch bei den über 55-Jährigen der am häufigsten genannte Grund ist, der gegen eine Beschäftigung im Handwerk sprechen könnte (siehe Abbildung 5.2a im Anhang). Auch körperlich anstrengende Arbeit und lange Arbeitszeiten werden von beiden Gruppen in ähnlichem Umfang als Hinderungsgründe benannt. Deutlichere Unterschiede zeigen sich bei den anderen Aspekten, die von den unter 55-Jährigen jeweils häufiger genannt werden als von den über 55-Jährigen. Auch die Differenzierung nach Personen mit und ohne Berufsausbildung zeigt, dass in beiden Gruppen niedrige Verdienstmöglichkeiten den wichtigsten Hinderungsgrund für eine Beschäftigung im Handwerk darstellen (siehe Abbildung 5.2b im Anhang). Personen mit Berufsausbildung nennen darüber hinaus deutlich häufiger körperlich anstrengende Arbeit, Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, lange Arbeitszeiten sowie eingeschränkte Aufstiegsmöglichkeiten. Personen ohne Berufsausbildung verweisen demgegenüber vergleichsweise häufiger auf wenig innovative Technologie und ein geringeres Prestige des Handwerks.

5.3 Das Handwerk als Beschäftigungsoption?

Die in den Abschnitten 5.1 und 5.2 dargestellten Ergebnisse verweisen auf eine ambivalente Wahrnehmung des Handwerks. Zwar wird es als vergleichsweise sicheres Beschäftigungsfeld mit beruflichen Perspektiven wahrgenommen, zugleich ist es jedoch mit Vorstellungen niedriger Verdienstmöglichkeiten, körperlich anstrengender Arbeit sowie weniger günstiger Arbeitsbedingungen verbunden. Dennoch sprechen die Ergebnisse dafür, dass das Handwerk nicht grundsätzlich abgelehnt wird; dies zeigen auch die Antworten der standardisierten Beschäftigtenbefragung, die in Abbildung 5.3 dargestellt sind. Demnach würden 51 % der Befragten (41 Personen) auf jeden Fall und 44 % (35 Personen) vielleicht eine Beschäftigung im Handwerk aufnehmen. Lediglich 5 % (4 Personen) lehnen eine Beschäftigung im Handwerk ab.

Abbildung 5.3: Das Handwerk als mögliche berufliche Alternative



Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; N=80.

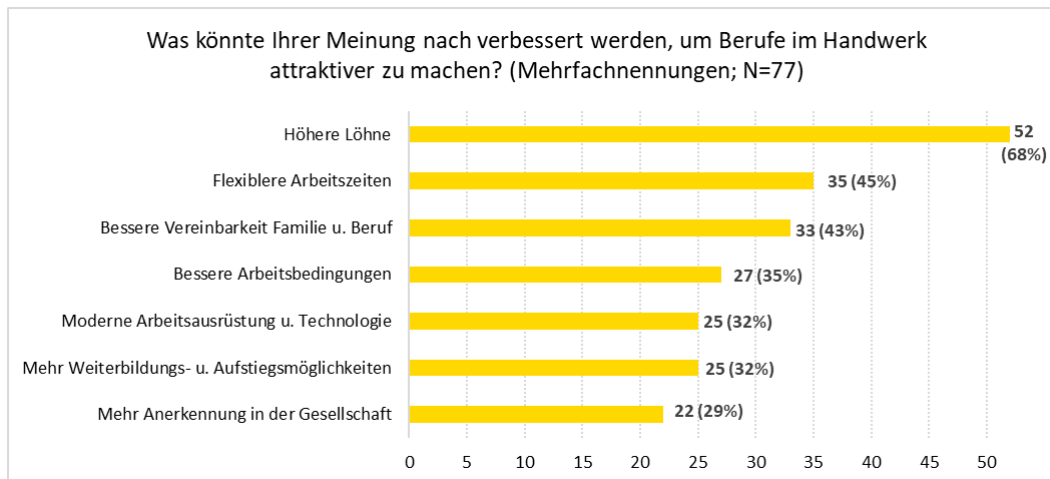
Die Differenzierung nach Altersgruppen zeigt, dass das Handwerk sowohl bei den unter 55-Jährigen als auch bei den über 55-Jährigen als relevante Beschäftigungsoption wahrgenommen wird, wobei die Offenheit bei den älteren Befragten geringfügig höher ausfällt (siehe Abbildung A.5.3a im Anhang). Auch bei Personen mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung zeigt sich eine hohe Offenheit gegenüber einer Beschäftigung im Handwerk (siehe Abbildung A.5.3b im Anhang). Personen ohne Berufsausbildung äußern dabei häufiger eine eindeutige Bereitschaft und lehnen eine Tätigkeit im Handwerk nicht kategorisch ab, während Personen mit Berufsausbildung etwas zurückhaltender antworten und in geringem Umfang auch eine Ablehnung zeigen.

Das Handwerk wird entsprechend diesen Ergebnissen überwiegend als grundsätzlich vorstellbare Beschäftigungsoption wahrgenommen. Gefragt nach den Bedingungen, die sich ändern müssten, zeigt sich, dass vor allem höhere Löhne als entscheidender Ansatzpunkt zur Steigerung der Attraktivität von Berufen im Handwerk angesehen werden (52 Nennungen bzw. 68 % der Befragten) (siehe Abbildung 5.4). Darüber hinaus messen die Befragten flexibleren Arbeitszeiten (35 Nennungen bzw. 45 % der Befragten), einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf (33 Nennungen bzw. 43 % der Befragten) sowie verbesserten Arbeitsbedingungen (27 Nennungen bzw. 35 % der Befragten) eine hohe Bedeutung zu. Aspekte wie moderne Arbeitsausrüstung und Technologie (25 Nennungen bzw. 32 % der Befragten), Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten (25 Nennungen bzw. 32 % der Befragten) sowie eine stärkere gesellschaftliche Anerkennung (22 Nennungen bzw. 29 % der Befragten) sind ebenfalls relevant, stehen jedoch hinter den materiellen und arbeitsorganisatorischen Faktoren zurück.

Auch die Betrachtung nach Altersgruppen zeigt, dass sowohl bei den U55-Jährigen als auch bei den Ü55-Jährigen eine materielle Verbesserung in Form höherer Löhne als zentraler Ansatzpunkt gesehen wird, um Berufe im Handwerk attraktiver zu machen (siehe Abbildung A.5.4a im Anhang). Während die älteren Befragten stärker die Vereinbarkeit und die konkreten Arbeitsbedingungen betonen, messen die jüngeren Befragten Modernität, Weiterentwicklung und Aufstiegsperspektiven eine größere Bedeutung bei. Flexiblere Arbeitszeiten und gesellschaftliche Anerkennung werden in beiden Gruppen in ähnlichem Umfang genannt. Höhere Löhne werden sowohl von Personen mit abgeschlossener Berufsausbildung als auch von Personen ohne abgeschlossene Berufsausbildung als wichtigster Ansatzpunkt zur Steigerung der Attraktivität von Berufen im Handwerk angesehen (siehe Abbildung A.5.4b

im Anhang). Während Personen mit Berufsausbildung diesen Aspekt besonders stark betonen, messen Personen ohne Berufsausbildung darüber hinaus flexibleren Arbeitszeiten, einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie verbesserten Arbeitsbedingungen, moderner Arbeitsausrüstung und Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten eine deutlich größere Bedeutung bei. Dies deutet darauf hin, dass Personen ohne Berufsausbildung die Attraktivität des Handwerks stärker an einem breiten Bündel von Verbesserungen festmachen, während für Personen mit Berufsausbildung vor allem die Entlohnung im Vordergrund steht.

Abbildung 5.4: Einschätzungen zur Attraktivitätssteigerung von Berufen im Handwerk



Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; N=77.

6 Die Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Projektbeteiligten

Im Rahmen der Evaluation des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ wird auch eine Bewertung des Teilprojekts aus Sicht der Befragten vorgenommen. Dazu wurden die Interviewpersonen um ein Fazit gebeten und gefragt, wie sie das Teilprojekt insgesamt bewerten, ob die angestrebten Ziele erreicht werden konnten und welche Herausforderungen sie sehen. Zudem wurden sie nach Erfolgsfaktoren gefragt und damit auch nach den Voraussetzungen für das Gelingen einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk.

Insgesamt wurde das Teilprojekt „Drehscheibe aus Arbeit“ positiv bewertet. Begründet wurde dies damit, dass mit dem Teilprojekt die Grundlage für eine Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk geschaffen worden sei. Auf Seiten des Handwerks hätten bestehende Vorbehalte abgebaut werden können, sodass ein *„Wechsel von der Industrie ins Handwerk stärker in den Blick genommen“* werde (Agentur für Arbeit C3.1: 8). Den Industriebeschäftigten wiederum habe aufgezeigt werden können, dass *„ein Arbeitsplatz im Handwerk eine gute Perspektive sein kann“* (Agentur für Arbeit C3.1: 8). Mit Blick auf die überregionalen Drehscheiben sei die Zusammenarbeit in den Grenzregionen nachhaltig gestärkt und der Austausch zwischen den beteiligten Arbeitsagenturen intensiviert worden. Dadurch seien die Arbeitsmarktreionen enger zusammengewachsen. Die geknüpften Kontakte wirk-

ten auch über das Thema Arbeitsmarktdrehscheibe hinaus fort. Das Teilprojekt sei damit „*ein deutlicher Schritt in die richtige Richtung*“ (Agentur für Arbeit C2.1: 4) und die Arbeitsmarktdrehscheibe „*gehört zum Portfolio*“ der Arbeitsagentur (Agentur für Arbeit C2.3: 18).

Trotz dieser grundsätzlich positiven Bewertung wurde das Teilprojekt und damit die Umsetzung einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk zugleich als herausfordernd beschrieben, weil zwischen Industrie und Handwerk reale strukturelle Unterschiede bestünden, die sich nicht einfach ausblenden ließen. Es wurde darauf verwiesen, dass Unterschiede insbesondere bei Verdienst, Arbeitszeiten und Arbeitsbedingungen eine wichtige Rolle spielten. Diese Rahmenbedingungen beeinflussten den Ausführungen zufolge, ob ein Wechsel aus der Industrie ins Handwerk für Beschäftigte überhaupt attraktiv erscheine. Zudem wurde von den Interviewpersonen hervorgehoben, dass auch unterschiedliche berufsfachliche Anforderungen relevant seien. Ein Wechsel von der Industrie ins Handwerk setze demnach häufig Qualifizierungsprozesse voraus, weil vorhandene Kenntnisse nicht ohne Weiteres übertragbar seien.

Vor diesem Hintergrund fiel auch die Bewertung der Zielerreichung ambivalent aus. Quantitativ, also gemessen an größeren Vermittlungszahlen, sowie im Verhältnis von Aufwand und unmittelbarem Ertrag betrachtet, sei das Ziel, Industriebeschäftigte für eine Beschäftigung im Handwerk zu gewinnen, den Ausführungen zufolge nicht erreicht worden. Dies wurde zum einen damit begründet, dass es „*aus der Drehscheibe niemanden gegeben [hat], der wirklich ins Handwerk gegangen ist*“ (Agentur für Arbeit C2.2: 48) bzw. damit, dass die Arbeitsmarktdrehscheibe ins Handwerk aufgrund fehlender Beteiligung von Handwerksbetrieben gescheitert sei. Zum anderen wurde auf die ökonomischen Rahmenbedingungen verwiesen, die sich seit Beginn des Projekts verschlechtert hätten. Während die Arbeitsmarktlage im Handwerk zu Beginn des Teilprojekts dadurch geprägt gewesen sei, dass Fachkräfte gesucht worden seien, habe sich diese Situation in einigen Gewerken des Handwerks mittlerweile verändert. Der Bedarf an Fachkräften sei nicht mehr so groß, was vor allem auf die Auftragslage zurückzuführen sei. Während die Bereitschaft von Handwerksbetrieben, qualifizierte Fachkräfte einzustellen, weiterhin gegeben sei, könne zugleich festgestellt werden, dass die Bereitschaft zur Einstellung von Arbeitskräften, bei denen „*noch eine etwas umfassendere Umschulung erfolgen muss*“, mittlerweile „*nicht mehr so groß [ist] wie vor vier Jahren*“ (Handwerksorganisation A.2: 6).

Zugleich verdeutlichten die Ausführungen der Interviewpersonen jedoch auch, dass das Teilprojekt nicht allein an direkten Integrationen gemessen werden dürfe. So sei es „*gelungen, transparent zu machen*“ (Agentur für Arbeit C2.3: 4), welche beruflichen Wege und Entwicklungsmöglichkeiten das Handwerk biete. Als besonders wichtig wurde in diesem Zusammenhang hervorgehoben, dass Alternativen zur Industrie sichtbar gemacht worden seien, die trotz eines möglicherweise niedrigeren Einstiegsgehalts interessante Fortbildungs- und Aufstiegsperspektiven eröffneten. Damit wird ein eher qualitativer Erfolgsbegriff deutlich: Bereits die Erweiterung beruflicher Orientierungsmöglichkeiten und die Gewinnung einzelner Personen für das Handwerk wurden als positive Wirkung des Formats verstanden.

Über die bislang dargestellten Aspekte hinaus wurden in den Interviews weitere Faktoren benannt, die sich förderlich oder hemmend auf das Gelingen ausgewirkt haben. Im Folgenden werden zunächst zusätzliche Herausforderungen dargestellt, die aus Sicht der Interviewpersonen für die Umsetzung relevant waren.

Den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge stellte der Faktor Zeit in zweierlei Hinsicht eine besondere Herausforderung für die Umsetzung von Arbeitsmarktdrehscheiben dar. Zum einen stünden kurzfristige Personalbedarfe auf Seiten der Handwerksbetriebe dem Interesse der abgebenden Unternehmen entgegen, die betroffenen Beschäftigten bis zur Betriebsschließung bzw. bis zum Ende befristeter Verträge weiter im Unternehmen zu halten, weil *„die Arbeitskraft noch sehr stark gebraucht wurde“* (Agentur für Arbeit C3.1: 29). Dieses betriebliche Eigeninteresse der abgebenden Unternehmen habe zur Folge gehabt, dass ein frühzeitiger Wechsel nur eingeschränkt unterstützt worden sei und Arbeitsmarktdrehscheiben nicht immer zu einem ausreichend frühen Zeitpunkt hätten stattfinden können, um den Übergang in ein neues Beschäftigungsverhältnis rechtzeitig vorzubereiten. Zum anderen sei die Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe für Handwerksbetriebe selbst mit einem zusätzlichen Zeitaufwand verbunden gewesen. Insbesondere in kleinbetrieblich strukturierten Handwerksbetrieben liege die Teilnahme in der Regel im Verantwortungsbereich der Geschäftsleitung, die in dieser Zeit zugleich als Arbeitskraft ausfalle. Den Ausführungen zufolge könnten sich viele Betriebe dies nicht leisten, was die Bereitschaft zur Mitwirkung an Arbeitsmarktdrehscheiben verringere.

Eine weitere Herausforderung lag im Faktor Qualifizierung. Die Interviewpersonen berichteten, dass Handwerksbetriebe bislang nur begrenzt bereit gewesen seien, Arbeitskräfte einzustellen, die die erforderlichen Qualifikationen noch nicht mitbrächten und zunächst qualifiziert werden müssten. Begründet wurde dies zum einen mit einer eher kurzfristigen Orientierung der Handwerksbetriebe und damit wieder mit dem Faktor Zeit: Die Betriebe benötigten die Fachkraft sofort und nicht erst nach einer Qualifizierungsphase. Zum anderen mit einer fehlenden Offenheit und einer *„lösungsorientierten Haltung“* (Agentur für Arbeit C3.2: 10), die im Handwerk zum Teil vermisst werde, da auf dem Arbeitsmarkt nicht mehr *„der Beste“* zu finden sei, sondern *„den ich zu einem guten Mitarbeiter hin entwickeln kann, weil ich sonst gar keinen gewinne“* (Agentur für Arbeit C2.1: 14). Angesichts des demografischen Wandels brauche es im Handwerk die Erkenntnis, dass in den nächsten Jahren *„ein gewisser Einarbeitungsaufwand [...] nicht mehr umgebar ist“* (Agentur für Arbeit C3.1: 38).

Auch die fehlende Bereitschaft zur Teilnahme seitens der betroffenen Beschäftigten hat sich den Ausführungen zufolge als limitierender Faktor erwiesen. Freisetzungen infolge einer Insolvenz oder des Abbaus von Unternehmensbereichen trafen insbesondere langjährige Arbeitnehmende unerwartet und würden häufig als schockhaft erlebt. Zugleich bestehe nicht selten die Erwartung, eine Weiterbeschäftigung könne doch noch ermöglicht werden – etwa aufgrund von Personalbedarf in anderen Unternehmensbereichen oder offenen Aufträgen. Diese Hoffnung führe dazu, dass die Betroffenen die aktive Suche nach einer neuen Stelle aufschöben und die Motivation zur Teilnahme an einer Arbeitsmarktdrehscheibe gering sei. Als Umsetzungshemmnis wurde auch die Hoffnung von Industriebeschäftigten bezeichnet, *„nochmal in der Industrie was zu finden“* (Agentur für Arbeit C2.2: 36). Die betroffenen Beschäftigten hielten zunächst an einer Rückkehr in die Industrie fest, sodass alternative Beschäftigungsperspektiven im Handwerk vorerst nur eingeschränkt oder gar nicht in Betracht gezogen würden.

Die Interviewpersonen sahen einen wesentlichen Erfolgsfaktor in der konkreten Durchführung der Arbeitsmarktdrehscheibe. Dies wurde zum einen mit dem Veranstaltungsort begründet. Unabhängig davon, ob dieser die Agentur für Arbeit oder das abgebende Unternehmen gewesen sei, habe er den Beschäftigten einen niedrigschwelligen Zugang zu potenziellen Arbeitgebern geboten, da sie selbst hätten auswählen können, mit welchem Arbeitgeber sie sprechen möchten. Für die aufnehmenden Unternehmen wiederum sei die Teilnahme mit keinem großen Vorbereitungsaufwand verbunden gewesen, da ihnen entweder ein Büro oder ein Stehtisch zur Verfügung gestellt worden sei, an dem sie die Gespräche hätten führen können. Für Beschäftigte und aufnehmenden Unternehmen sei damit ein unkompliziertes Kennenlernen möglich gewesen, bevor ein formeller Bewerbungsprozess einsetze.

Zum anderen wurde dies mit dem Einladungsmanagement für die Beschäftigten begründet. Als zentral habe sich eine persönliche und wiederholte Ansprache der Beschäftigten erwiesen. Diese seien zunächst schriftlich eingeladen worden, verbunden mit dem Hinweis auf die Freiwilligkeit der Teilnahme. Ergänzend hätten sie auch eine Information darüber erhalten, *„welche Unternehmen dabei sein werden [...] und das war noch mal ganz wichtig, um die auch zu motivieren, dort hinzukommen“* (Agentur für Arbeit C3.2: 62). Im Vorfeld der Veranstaltung sei zudem nochmals eine persönliche telefonische Erinnerung erfolgt. Darüber hinaus habe es am Veranstaltungstag selbst einen *„persönlichen Support“* (Agentur für Arbeit C3.2: 40) gegeben, indem Mitarbeitende der Agentur für Arbeit jederzeit für Fragen zur Verfügung gestanden hätten. Auch die Informationen, die die aufnehmenden Unternehmen am Veranstaltungstag zu den Förderinstrumenten der Arbeitsagentur erhalten hätten, hätten sich als Erfolgsfaktor erwiesen. Eine persönliche Ansprache sowie Information und Unterstützung vor sowie während der Veranstaltung hätten damit wesentlich zum Gelingen der Arbeitsmarktdrehscheibe beigetragen.

Neben den bereits genannten Erfolgsfaktoren wurden weitere Voraussetzungen benannt, die aus Sicht der Interviewpersonen das Gelingen des Teilprojekts begünstigen könnten. Den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge könnten sich erfolgreiche Praxisbeispiele als Türöffner für mehr Offenheit gegenüber Arbeitsmarktdrehscheiben erweisen. Für die Akzeptanz und Verbreitung von Arbeitsmarktdrehscheiben seien daher sichtbare positive Beispiele aus dem Handwerk notwendig. Hierdurch könne ein Effekt ausgelöst werden, der *„wie ein Schneeballprinzip sein kann“* (Agentur für Arbeit C3.2: 8). Zugleich werde darin eine Herausforderung gesehen, dass bislang keine entsprechenden Erfolgsgeschichten vorlägen.

Der Zeitpunkt, zu dem eine Arbeitsmarktdrehscheibe durchgeführt werden kann, hängt den Ausführungen der Interviewpersonen zufolge stark davon ab, wann das abgebende Unternehmen offen mit geplanten Freisetzungen umgehe. Je früher die Agentur für Arbeit informiert werde, desto eher könne eine Einbindung erfolgen, *„um passgenau entsprechende Unternehmen für die Aufnahme dieser Beschäftigten zu suchen“* (Agentur für Arbeit C3.1: 12). Zugleich habe der Zeitpunkt auch Einfluss darauf, in welcher Phase des Veränderungsprozesses sich die betroffenen Beschäftigten befänden. Eine frühe Einbindung erhöhe die Wahrscheinlichkeit, Beschäftigte in einer Phase zu erreichen, in der sie eher für neue Beschäftigungsperspektiven ansprechbar seien. Umgekehrt erschwerten späte Informationen sowohl die organisatorische Vorbereitung als auch die Bereitschaft der Beschäftigten, sich auf alternative Beschäftigungsperspektiven einzulassen.

Nach Aussage der Interviewpersonen habe die Umsetzung einer Arbeitsmarktdrehscheibe nicht nur organisatorische, sondern auch relationale Voraussetzungen. Die Gewinnung von Handwerksbetrieben und damit ihre Teilnahme scheitere weniger an fehlenden Kontaktdaten als an der erforderlichen Überzeugungsarbeit. Ausschlaggebend seien persönliche Beziehungen und Vertrauen, da sich neue Formate über bestehende Kontakte besser vermitteln ließen als über eine rein institutionelle Ansprache. Ein wesentlicher Faktor für das Gelingen einer Arbeitsmarktdrehscheibe wurde zudem darin gesehen, dass bei den von Arbeitsplatzverlust bedrohten Beschäftigten die Bereitschaft vorhanden sein müsse, *„noch einmal in einen Lernprozess einzusteigen, an Bildungsmaßnahmen teilzunehmen“* (Agentur für Arbeit C2.1: 14). Zugleich müsse vermittelt werden, dass eine höhere Qualifikation zu besseren und nachhaltigeren Beschäftigungsperspektiven beitrage.

7 Fazit und Handlungsempfehlungen

Mit der wissenschaftlichen Evaluation wurde die Umsetzung des Teilprojekts „Drehscheibe aus Arbeit“ unter Einbezug unterschiedlicher Methoden und der Perspektiven verschiedener Akteursgruppen untersucht. Dabei standen entsprechend den zentralen Ansatzpunkten des Teilprojekts folgende Fragestellungen im Mittelpunkt:

- Kann mittels einer Arbeitsmarktdrehscheibe ein möglichst nahtloser Übergang von der Industrie in ein neues Beschäftigungsverhältnis im Handwerk erfolgen?
- Können Industriebeschäftigte, denen aufgrund von Transformationsprozessen ein Arbeitsplatzverlust droht, für eine Beschäftigung im Handwerk sensibilisiert und gewonnen werden?
- Können Handwerksbetriebe als aufnehmende Arbeitgeber von ehemals in der Industrie beschäftigten Personen gewonnen werden?
- Kann die Agentur für Arbeit die zentrale Kontaktstelle für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht, sowie für ab- und aufnehmende Unternehmen sein?

Im Folgenden werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammenfassend dargestellt (Abschnitt 7.1) und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet (Abschnitt 7.2).

7.1 Zentrale Erkenntnisse der Evaluation

Im Hinblick auf die genannten Fragestellungen ergibt die Evaluation ein differenziertes Bild. Insgesamt zeigt sich, dass Arbeitsmarktdrehscheiben von der Industrie ins Handwerk keine vollständige Lösung für den Fachkräftebedarf darstellen, wohl aber einen sinnvollen Beitrag zur Fachkräftegewinnung im Handwerk leisten können. Für von Arbeitsplatzverlust betroffene Beschäftigte können sie eine neue berufliche Perspektive eröffnen, während Handwerksbetriebe Zugang zu zusätzlichem Arbeitskräftepotenzial erhalten. Voraussetzung dafür ist, dass beide Seiten frühzeitig zusammengebracht werden und dadurch der Übergang aus der Industrie ins Handwerk erleichtert wird. Arbeitsmarktdrehscheiben können somit als Chance für beide Seiten verstanden werden: als neue Perspektive für wechselbereite Beschäftigte und als zusätzliche Rekrutierungsmöglichkeit für Handwerksbetriebe.

Damit diese Chance tatsächlich genutzt werden kann, sind jedoch auf Seiten der Handwerksbetriebe wie auch der Industriebeschäftigten Veränderungsprozesse erforderlich. Die Evaluation verweist auf ein zentrales Spannungsfeld zwischen kurzfristigem Personalbedarf und langfristiger Fachkräftesicherung im Handwerk. Der kurzfristige Bedarf führt dazu, dass Handwerksbetriebe häufig nur begrenzt

bereit sind, noch nicht vollständig qualifizierte Arbeitskräfte einzustellen und sich auf längere Qualifizierungsprozesse einzulassen. Dies wirkt sich auch negativ auf die Teilnahmebereitschaft an einer Arbeitsmarktdrehscheibe von der Industrie ins Handwerk aus. Mit einer solchen kurzfristigen Perspektive lässt sich das strukturelle Problem des Fachkräftemangels jedoch nicht nachhaltig lösen. Ein Umdenken im Handwerk erscheint daher erforderlich, indem – wie im Falle des Teilprojekts – Förder- und Unterstützungsmöglichkeiten der Agentur für Arbeit aufgezeigt werden, um die Bereitschaft zu erhöhen, in Qualifizierung zu investieren und sich an Arbeitsmarktdrehscheiben zu beteiligen. Auch auf Seiten der Industriebeschäftigten ist ein Veränderungsprozess erforderlich. Ein Wechsel ins Handwerk stellt bislang keine attraktive Option dar, insbesondere aufgrund von Lohnunterschieden und fortbestehenden Vorbehalten, die häufig durch veraltete Vorstellungen vom Handwerk geprägt sind. Die Umsetzung des Teilprojekts hat jedoch gezeigt, dass es wichtig ist, die Vorteile einer direkten Anschlussperspektive sowie die Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten im Handwerk sichtbar zu machen. Es sollte nicht allein darauf gesetzt werden, dass der Wechsel ins Handwerk erst dann an Attraktivität gewinnt, wenn die Industrie dauerhaft keine hinreichende Perspektive mehr bietet. Wie die Evaluation zeigt, kann die Agentur für Arbeit diese Veränderungsprozesse bei Handwerksbetrieben und Industriebeschäftigten aktiv unterstützen, indem sie sich frühzeitig als Ansprechperson positioniert und die Vorteile eines Wechsels nachvollziehbar vermittelt.

Damit lassen sich die genannten Fragestellungen jedoch noch nicht eindeutig beantworten. Es zeigt sich, dass einerseits Erkenntnisse vorliegen, die ein eindeutiges Bejahen nahelegen; andererseits gibt es Erkenntnisse, die dazu veranlassen, dies eher in Frage zu stellen. Im Folgenden wird unter Bezug auf die in Abschnitt 2.3 entwickelten Wirkungshypothesen eine weitere Beantwortung der Fragestellungen vorgenommen.

Die Frage, ob *mittels einer Arbeitsmarktdrehscheibe ein möglichst nahtloser Übergang von der Industrie in ein neues Beschäftigungsverhältnis im Handwerk erfolgen kann*, ist auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse zunächst eher zu verneinen. Quantitativ betrachtet wurde dieses Ziel nicht erreicht, da mittels der durchgeführten Arbeitsmarktdrehscheiben keine oder nur sehr wenige Übergänge ins Handwerk stattgefunden haben. Zugleich zeigt die Evaluation jedoch, dass der Erfolg einer Arbeitsmarktdrehscheibe nicht allein anhand von Vermittlungszahlen bewertet werden sollte. Bei der Umsetzung der Arbeitsmarktdrehscheiben wurden sowohl die Interessen der Handwerksbetriebe als auch die der betroffenen Beschäftigten berücksichtigt. Dies zeigte sich etwa in den gewählten Veranstaltungsorten, die den Beschäftigten einen niedrigschwelligen Zugang ermöglichten und den Handwerksbetrieben eine Teilnahme mit geringem Vorbereitungsaufwand boten. Auch die regionale Verankerung der Arbeitsmarktdrehscheiben erwies sich als wichtiger Faktor. Die aufnehmenden Unternehmen wiesen eine regionale Nähe zum abgebenden Unternehmen oder zum Wohnort der Beschäftigten auf. Der frühzeitige Aufbau von Kontakten zu aufnehmenden Unternehmen ist ebenfalls wesentlich für das Gelingen einer Arbeitsmarktdrehscheibe. Zwar fand in der Regel eine frühzeitige Kontaktaufnahme zu den Handwerksbetrieben statt, diese war jedoch nur begrenzt erfolgreich. Da an den Arbeitsmarktdrehscheiben nur wenige oder keine Handwerksbetriebe teilgenommen haben, war die Chance auf einen tatsächlichen Übergang ins Handwerk entsprechend gering.

Die Frage, ob *Industriebeschäftigte, denen aufgrund von Transformationsprozessen ein Arbeitsplatzverlust droht, für eine Beschäftigung im Handwerk sensibilisiert und gewonnen werden konnten*, ist ebenfalls differenziert zu beantworten. Wie bereits dargestellt, haben keine oder nur sehr wenige Übergänge ins Handwerk stattgefunden. Quantitativ betrachtet wurde auch dieses Ziel nicht erreicht.

Im Hinblick auf die Sensibilisierung fällt die Bilanz jedoch positiver aus. Eine frühzeitige Information und Beratung zu beruflichen Perspektiven tragen wesentlich dazu bei, die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen und die Grundlage für einen Wechsel ins Handwerk zu schaffen. Dies konnte im Teilprojekt allerdings nur eingeschränkt umgesetzt werden, insbesondere weil abgebende Unternehmen ein Eigeninteresse daran hatten, Beschäftigte möglichst lange im Unternehmen zu halten. Gleichwohl wurde das Handwerk durch das Teilprojekt als berufliche Perspektive sichtbarer, und einzelne Beschäftigte konnten sich das Handwerk durchaus als Alternative vorstellen. Unterstützt wurde dies auch durch das Beratungsangebot, das von den Arbeitsagenturen an den Arbeitsmarktdrehscheiben zur Verfügung gestellt wurde. Insoweit ist die Frage nach der Sensibilisierung zu bejahen.

Auch die nächste Frage, ob *Handwerksbetriebe als aufnehmende Arbeitgeber für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht, gewonnen werden konnten*, ist nur eingeschränkt zu bejahen. Die geringe Anzahl von Übergängen ins Handwerk und die geringe Zahl teilnehmender Handwerksbetriebe sprechen zunächst gegen eine erfolgreiche Zielerreichung. Zugleich zeigen die Ergebnisse, dass bei den Handwerksbetrieben, die an einer Arbeitsmarktdrehscheibe teilgenommen haben, die Vorbehalte gegenüber einer Beschäftigung von Industriebeschäftigten abgebaut werden konnten. Besonders die Beratung und Unterstützung durch die Agentur für Arbeit, vor allem im Hinblick auf Förderinstrumente, leisteten hierzu einen wichtigen Beitrag. Qualitativ betrachtet wurde dieses Ziel daher erreicht.

Die letzte Frage, ob *die Agentur für Arbeit die zentrale Kontaktstelle für Industriebeschäftigte, denen ein Arbeitsplatzverlust droht, sowie für ab- und aufnehmende Unternehmen sein kann*, ist eindeutig zu bejahen. Die Arbeitsagenturen waren in dem Teilprojekt die zentralen Gestalterinnen der Arbeitsmarktdrehscheiben. Dadurch wurde nicht nur ein neutraler Rahmen geschaffen, indem sowohl die Interessen der Arbeitgeber als auch der Beschäftigten berücksichtigt wurden; zugleich konnte die Expertise der Agentur für Arbeit zu Förder- und Unterstützungsinstrumenten systematisch eingebunden werden.

7.2 Handlungsempfehlungen

Die Evaluation hat Faktoren offengelegt, welche sich positiv oder negativ auf die Umsetzung des Teilprojekts ausgewirkt haben. Insgesamt wurde deutlich, dass Arbeitsmarktdrehscheiben zwar nur eingeschränkt zu unmittelbaren Übergängen ins Handwerk geführt haben, wohl aber wichtige qualitative Effekte erzielt werden konnten, etwa die Sichtbarmachung des Handwerks als Alternative, der Abbau von Vorbehalten und die Stärkung der Agentur für Arbeit als zentrale Koordinations- und Beratungsinstanz. Auf Grundlage der Ergebnisse der Evaluation lassen sich damit folgende Handlungsempfehlungen ableiten:

Arbeitsmarktdrehscheibe als Ort der Vermittlung, Beratung und Qualifizierungsorientierung verstehen

Arbeitsmarktdrehscheiben sollten nicht auf die unmittelbare Besetzung offener Stellen reduziert werden. Sie sollten vielmehr als früh ansetzender, systematischer und beratungsorientierter Vermittlungsprozess verstanden werden, der Vermittlung, Beratung und Qualifizierungsorientierung miteinander verbindet. Dazu gehört, sowohl aufnehmende Unternehmen als auch Beschäftigten Informationen zu Förder- und Unterstützungsinstrumenten der Agentur für Arbeit sowie Austauschmöglichkeiten mit deren Mitarbeitenden anzubieten.

Freiwillige Teilnahme und Niedrigschwelligkeit

Arbeitsmarktdrehscheiben sollten so ausgestaltet werden, dass sie den Teilnehmenden einen freiwilligen, selbstbestimmten und niedrigschwelligen Zugang zu potenziellen Arbeitgebern ermöglichen. Beschäftigte sollten selbst entscheiden können, mit welchen Unternehmen sie in Kontakt treten möchten. Zugleich sollte die Veranstaltung einen geschützten und unverbindlichen Rahmen für erste Gespräche bieten, um Hemmschwellen abzubauen und berufliche (Neu-)Orientierung zu erleichtern.

Frühzeitige Kommunikation von Qualifizierungsbedarfen – Unterstützungsangebote transparent machen

Im Rahmen der Ansprache der aufnehmenden Unternehmen empfiehlt es sich, diese über mögliche Qualifizierungsbedarfe potenzieller Bewerber*innen zu informieren und zugleich geeignete Unterstützungs- und Förderangebote der Agentur für Arbeit transparent zu machen. Auf diese Weise können realistische Erwartungen geschaffen, die Teilnahmebereitschaft erhöht und die Offenheit gegenüber einer Einstellung gefördert werden.

Zielgruppenspezifische und branchenoffene Ausgestaltung

Arbeitsmarktdrehscheiben sollten zielgruppenspezifisch und branchenoffen ausgestaltet werden. Eine ausschließliche Fokussierung auf das Handwerk erscheint nur dann sinnvoll, wenn das abgebende Unternehmen selbst dem Handwerk zuzuordnen ist oder eine hinreichende Passung der betroffenen Beschäftigten zu handwerklichen Tätigkeiten besteht. Andernfalls sollten auch andere aufnehmende Branchen einbezogen werden, um die Vermittlungschancen zu erhöhen.

Frühzeitige Information über Freisetzung

Abgebende Unternehmen sollten Freisetzungsmöglichkeiten möglichst frühzeitig und transparent gegenüber der Agentur für Arbeit kommunizieren. Nur wenn die Agentur für Arbeit rechtzeitig eingebunden wird, können passende aufnehmende Unternehmen identifiziert werden, Arbeitsmarktdrehscheiben vorbereitet und betroffene Beschäftigte in einer frühen Phase des Veränderungsprozesses erreicht werden.

Literaturverzeichnis

Bundesagentur für Arbeit (2022). Themenheft Handwerk. Ein Angebot der Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen und des Statistik-Service Nordost zu Beschäftigungssituation, Einkommen, Stellenmarkt, Förderungen der beruflichen Weiterbildung sowie dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Bundesagentur für Arbeit, Regionaldirektion Niedersachsen-Bremen; Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Hannover. [Unveröffentlichtes Dokument]

Bundesministerium für Arbeit und Soziales/Bundesagentur für Arbeit (2025). Job-to-Job-Prozess. Informationen und Hinweise. März 2025. https://www.bibb.de/dokumente/pdf/Handout_Job-to-Job-Prozess.pdf [17.03.2026]

Dauser, D./Wittig, W./Lorenz, S./Schley, T. (2022). Evaluation des Pilotprojektes Qualifizierungsverbünde (QV) zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Abschlussbericht. f-bb-Bericht 01/22. Nürnberg.

DGB-Bundesvorstand (Hrsg.; 2024). Arbeitsmarkt-Drehscheiben: Unter welchen Bedingungen die Gestaltung von Transformation am Arbeitsmarkt gelingen kann. Informationen zum Sachstand und zu möglichen Weiterentwicklungen. Nr. 03/Okttober 2024 DGB Abteilung Arbeitsmarktpolitik. Berlin.

Fahnenmann, J. (2026). Vernetzte Hybride Beratung. In: Nacke, S. (Hrsg.). Smarter Sozialstaat. Impulse zur qualitativen Weiterentwicklung der sozialen Ordnung in Deutschland. Freiburg/Basel/Wien. S. 133-146.

Greilinger, A./Fahl, J. (2025). Vergütungserhebung für das baden-württembergische Handwerk. Empirische Erkenntnisse zu vier Mitarbeitergruppen. Eine Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts im Auftrag der Handwerkskammern Baden-Württembergs. Ergebnispräsentation. Ludwig-Fröhler-Institut. München.

Haverkamp, K./Fredriksen, K. (2018). Lohnstrukturen im Handwerk. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf (Study, 380).

Krause, A./Ertl, D. (2025): Job-to-Job-Qualifizierung. Beschäftigte zu Akteuren ihrer Zukunft machen! Denk-doch-Mal. Das Online-Magazin. Ausgabe 01-25. <https://denk-doch-mal.de/alexandra-krause-dagmar-ertl-job-to-job-qualifizierung-beschaefigte-zu-akteuren-ihrer-zukunft-machen/> [17.03.2026]

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel.

Reiner, M./Scheu, T. (2026). Wissenschaftliche Evaluation des Teilprojekts „Digitale Transformation von Betrieben“ im Rahmen der Begleitforschung des Pilotprojekts „Transformation durch Handwerk“. Forschungsprojekt des IAW im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit. IAW Policy Report Nr. 22. August 2026. Tübingen.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR) (2025). Frühjahrsgutachten 2025. Wiesbaden. https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/fileadmin/dateiablage/gutachten/fg2025/FG2025_Gesamtausgabe.pdf [17.03.2026]

WZB/infas (2005). Evaluation der Maßnahmen zur Umsetzung der Vorschläge der Hartz-Kommission. Modul 1a: Neuausrichtung der Vermittlungsprozesse. Bericht 2005 für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Berlin/Bonn. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fb-f348-1-forschungsbericht-1a-neuausrichtung-der-vermittlungsprozesse-bericht.pdf?__blob=publicationFile&v=2 [17.03.2026]

Anhang

Tabelle A.2.1: Soziodemografische Merkmale der befragten Beschäftigten

Merkmale	Gesamt	Frauen	Männer	Keine Angabe zum Geschlecht
Geschlecht				
	87	7	74	6
Alter				
Unter 25 Jahre	4	0	4	0
25 bis 44 Jahre	41	4	34	3
45 bis 54 Jahre	18	1	16	1
Über 55 Jahre	22	2	20	0
Keine Angabe zum Alter	2	0	0	2
Schulische Ausbildung				
Kein Schulabschluss	10	2	7	1
Hauptschulabschluss	21	0	21	0
Mittlere Reife	26	1	24	1
Fachhochschulreife	5	1	4	0
Abitur/Hochschulreife	15	0	13	2
Keine Angabe zur schulischen Ausbildung	10	3	5	2
Berufliche Ausbildung				
Keine abgeschlossene Berufsausbildung	26	0	24	2
Betriebliche Ausbildung	36	5	31	0
Schulische Ausbildung	4	0	4	0
Akademische Ausbildung	7	0	6	1
Keine Angabe zur beruflichen Ausbildung	14	2	9	3
Aktueller Status				
In Beschäftigung	34	3	30	1
Arbeitsuchend	23	2	20	1
Arbeitslos	24	1	21	2
Keine Angabe zum aktuellen Status	6	1	3	2

Quelle: IAW-Befragungen März und Juni 2025.

Tabelle A.3.1: Zusammengefasste Wirtschaftszweige der BA und Korrespondenz in der WZ 08

Bezeichnung lt. BA-Statistik	Wirtschaftszweig (2-Steller) lt. WZ08	Kennziffer
Bergbau, Energie- und Wasserversorgung, Entsorgungswirtschaft	Kohlenbergbau	05
	Erdöl- und Erdgasgewinnung	06
	Erzbergbau	07
	Gewinnung von Steinen und Erden, sonstiger Bergbau	08
	Erbringung von Dienstleistungen für den Bergbau und Gewinnung von Steinen/Erden	09
	Energieversorgung	35
	Wasserversorgung	36
	Abwasserentsorgung	37
	Sammlung, Behandlung und Beseitigung von Abfällen;	38
	Beseitigung von Umweltverschmutzungen und sonstige Entsorgung	39
Herst. v. überwiegend häuslich konsumierten Gütern	Herst. v. Nahrungs- und Futtermitteln	10
	Herst. v. Getränken	11
	Tabakverarbeitung	12
	Herst. v. Textilien	13
	Herst. v. Bekleidung	14
	Herst. v. Leder, Lederwaren und Schuhen	15
	Herst. v. Druckerzeugnissen; Vervielfältigung von bespielten Ton-, Bild- und Datenträgern	18
	Herst. v. chemischen Erzeugnissen	21
	Herst. v. Möbeln	31
Metall- und Elektroindustrie sowie Stahlindustrie	Metallerzeugung und -bearbeitung	24
	Herst. v. Metallerzeugnissen	25
	Herst. v. Datenverarbeitungsgeräten, elektronischen und optischen Erzeugnissen	26
	Herst. v. elektrischen Ausrüstungen	27
	Maschinenbau	28
	Herst. v. Kraftwagen und Kraftwagenteilen	29
	Sonstiger Fahrzeugbau	30
	Herst. v. sonstigen Waren	32
	Reparatur und Installation von Maschinen und Ausrüstungen	33
Herst. v. Vorleistungsgütern, insb. v. chemischen Erzeugnissen und Kunststoffwaren	Herst. v. Holz-, Flecht-, Korb- und Korkwaren (ohne Möbel)	16
	Herst. v. Papier, Pappe und Waren daraus	17
	Kokerei und Mineralölverarbeitung	19
	Herst. v. chemischen Erzeugnissen	20
	Herst. v. Gummi- und Kunststoffwaren	22
	Herst. v. Glas und Glaswaren, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden	23
Baugewerbe	Hochbau (einschl. Bauträger)	41
	Tiefbau	42
	Vorbereitende Baustellenarbeiten, Bauinstallation und sonstiges Ausbaugewerbe	43

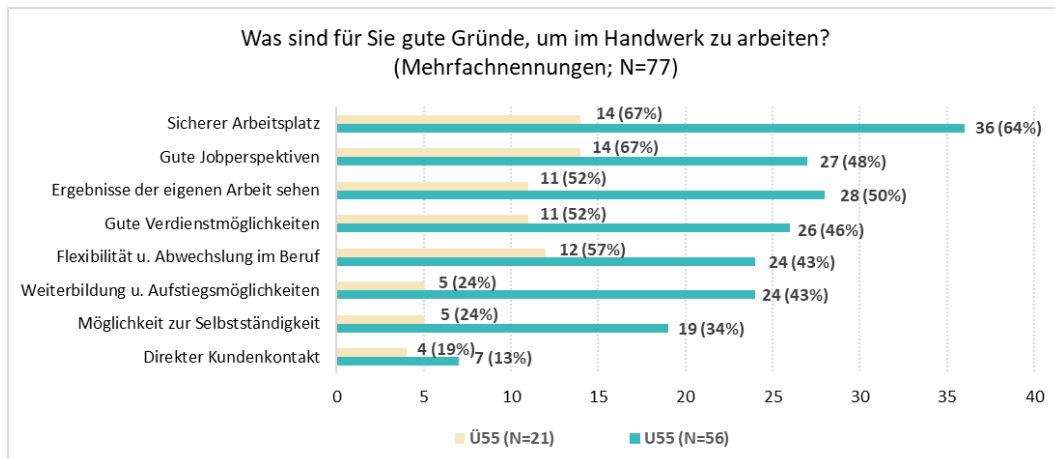
Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle A.3.2: Berufssegmente und zugehörige Berufshauptgruppen nach der KldB 2010

Berufssegment	Bezeichnung lt. KldB 2010	Kennziffer
S1: Produktionsberufe	Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe	11
	Bergbauberufe	21
	Kunststoffherstellung und -verarbeitung, Holzbe- und -verarbeitung	22
	Papier- und Druckberufe, technische Mediengestaltung	23
	Metallerzeugung und -bearbeitung, Metallbauberufe	24
	Maschinen- und Fahrzeugtechnikberufe	25
	Mechatronik-, Energie- und Elektroberufe	26
	Technische Forschungs-, Entwicklungs-, Konstruktions- und Produktionssteuerungsberufe	27
	Textil- und Lederberufe	28
	Lebensmittelherstellung und -verarbeitung	29
	Bauplanungs-, Architektur- und Vermessungsberufe	31
	Hoch- und Tiefbauberufe	32
	(Innen-)Ausbauberufe	33
	Gebäude- und versorgungstechnische Berufe	34
S2: Personenbezogene Dienstleistungsberufe	Medizinische Gesundheitsberufe	81
	Nicht-medizinische Gesundheits-, Körperpflege- und Wellnessberufe, Medizintechnik	82
	Erziehungs-, soziale und hauswirtschaftliche Berufe, Theologie	83
	Lehrende und ausbildende Berufe	84
S3: Kaufmännische und unternehmensbezogene Dienstleistungsberufe	Einkaufs-, Vertriebs- und Handelsberufe	61
	Verkaufsberufe	62
	Tourismus-, Hotel- und Gaststättenberufe	63
	Berufe in Unternehmensführung und -organisation	71
	Berufe in Finanzdienstleistungen, Rechnungswesen und Steuerberatung	72
	Berufe in Recht und Verwaltung	73
S4: IT- und naturwissenschaftliche Dienstleistungsberufe	Mathematik-, Biologie-, Chemie- und Physikberufe	41
	Geologie-, Geografie- und Umweltschutzberufe	42
	Informatik-, Informations- und Kommunikationstechnologieberufe	43
S5: Sonstige wirtschaftliche Dienstleistungsberufe	Verkehrs- und Logistikberufe (außer Fahrzeugführung)	51
	Führer/innen von Fahrzeugen und Transportgeräten	52
	Schutz-, Sicherheits- und Überwachungsberufe	53
	Reinigungsberufe	54
	Sprach-, Literatur-, Geistes-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaftliche Berufe	91
	Werbung, Marketing, kaufmännische und redaktionelle	92
	Produktdesign, kunsthandwerkliche Berufe, bildende Kunst, Musikinstrumentenbau	93
	Darstellende und unterhaltende Berufe	94

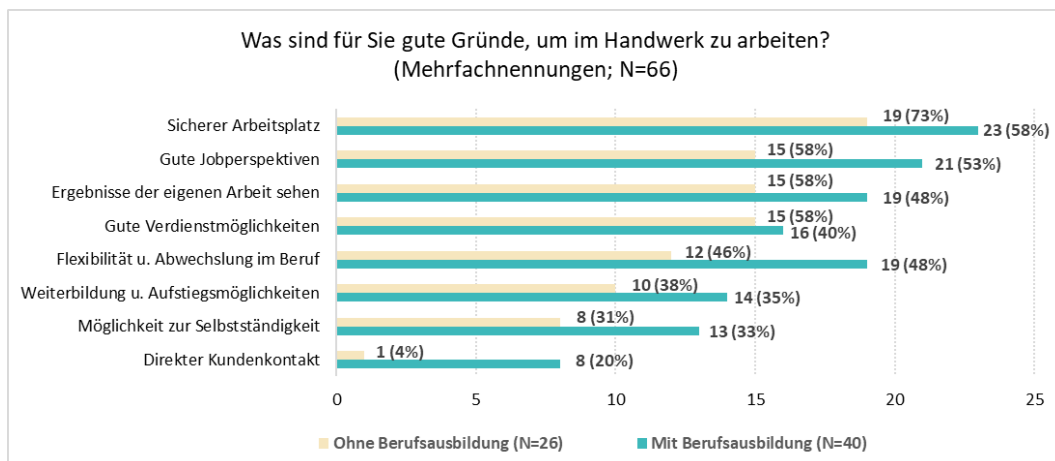
Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung A.5.1a: Gründe für eine Beschäftigung im Handwerk – Nach Alter (U55 und Ü55)



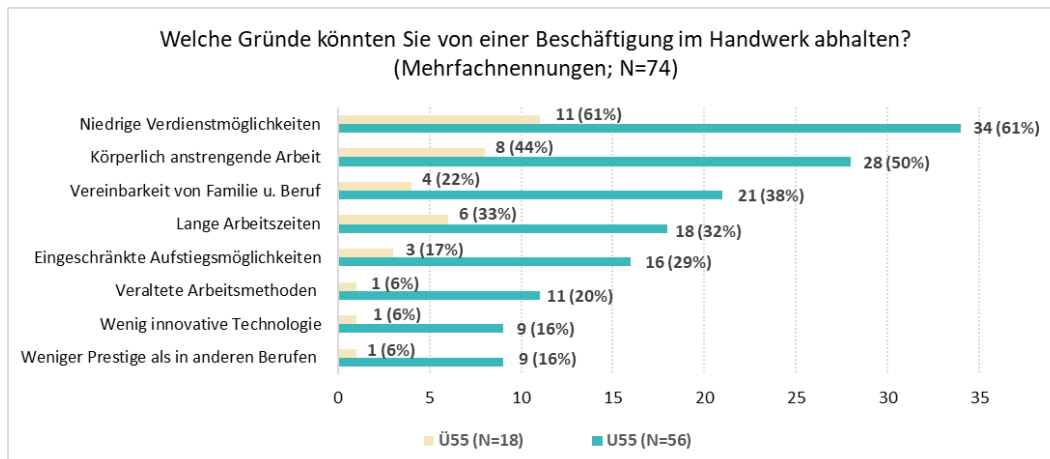
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; U55 (N=56), Ü55 (N=21).

Abbildung A.5.1b: Gründe für eine Beschäftigung im Handwerk – Nach Berufsausbildung (mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung)



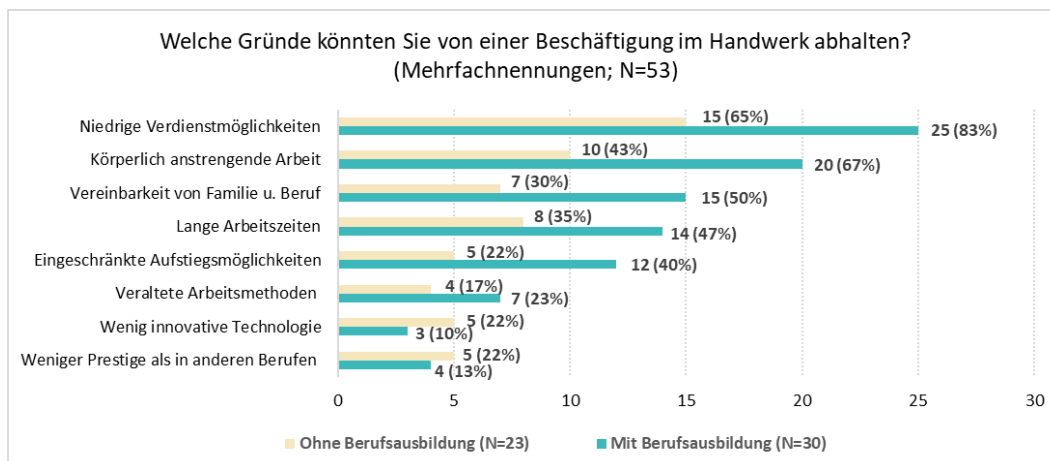
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; ohne abgeschlossene Berufsausbildung (N=26), mit abgeschlossener Berufsausbildung (N=40).

Abbildung A.5.2a: Gründe gegen eine Beschäftigung im Handwerk – Nach Alter (U55 und Ü55)



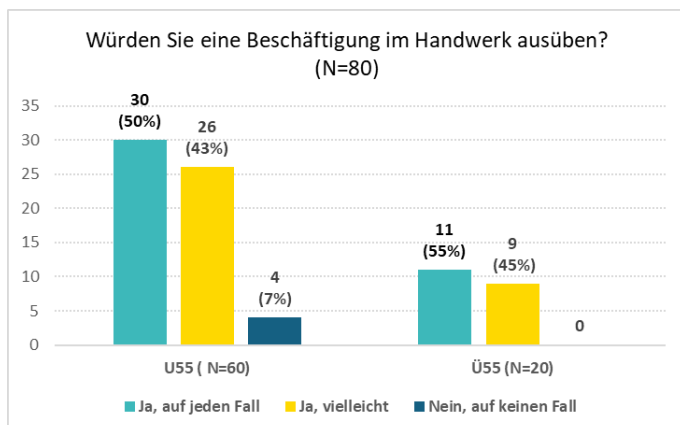
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; U55 (N=56), Ü55 (N=18).

Abbildung A.5.2b: Gründe gegen eine Beschäftigung im Handwerk – Nach Berufsausbildung (mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung)



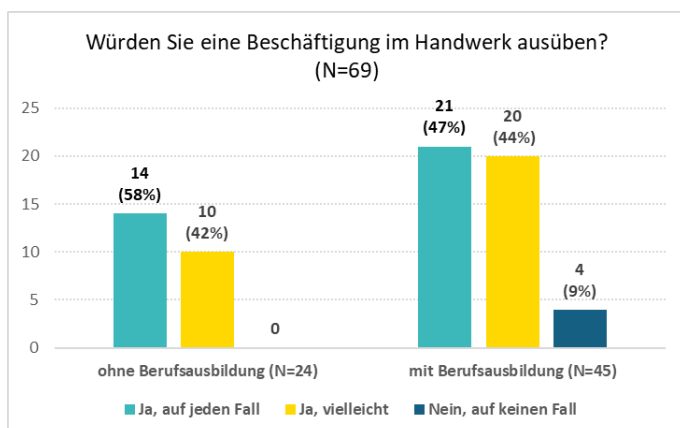
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; ohne abgeschlossene Berufsausbildung (N=23), mit abgeschlossener Berufsausbildung (N=30).

Abbildung A.5.3a: Das Handwerk als mögliche berufliche Alternative – Nach Alter (U55 und Ü55)



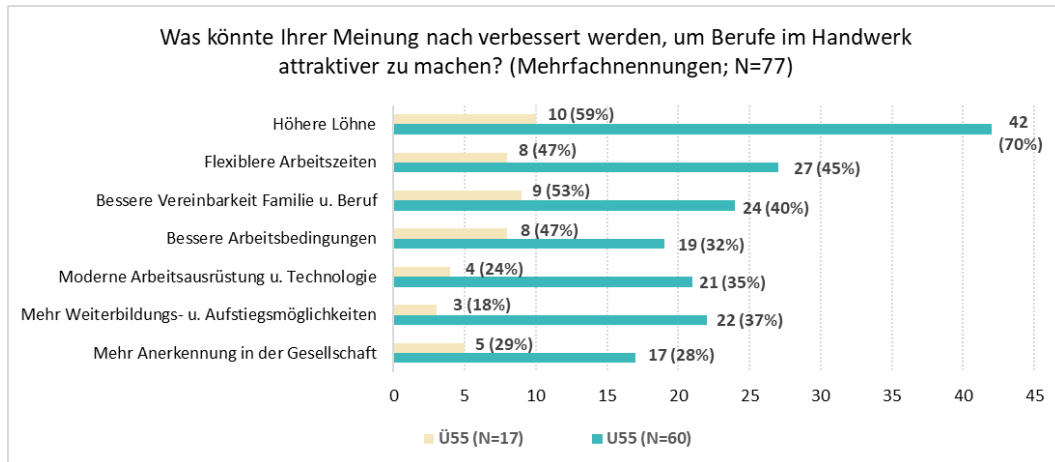
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; U55 (N=60), Ü55 (N=20).

Abbildung A.5.3b: Das Handwerk als mögliche berufliche Alternative – Nach Berufsausbildung (mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung)



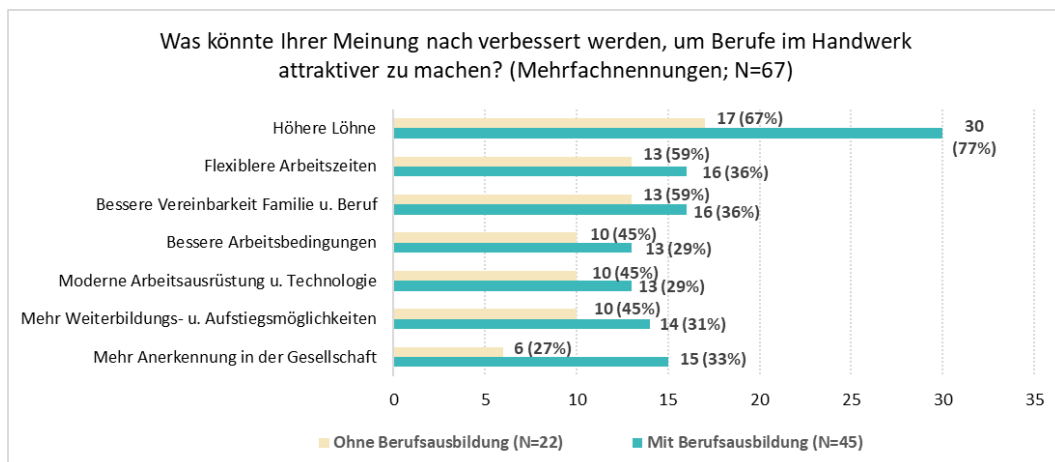
Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; ohne abgeschlossene Berufsausbildung (N=24), mit abgeschlossener Berufsausbildung (N=45).

Abbildung A.5.4a: Einschätzungen zur Attraktivitätssteigerung von Berufen im Handwerk – Nach Alter (U55 und Ü55)



Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; U55 (N=60), Ü55 (N=17).

Abbildung A.5.4b: Einschätzungen zur Attraktivitätssteigerung von Berufen im Handwerk – Nach Berufsausbildung (mit und ohne abgeschlossene Berufsausbildung)



Quelle: IAW-Befragung März 2025 und Juni 2025; ohne abgeschlossene Berufsausbildung (N=22), mit abgeschlossener Berufsausbildung (N=45).

Wir gehen Ihren Fragestellungen zu Wirtschaft,
Politik und Sozialem auf den Grund.

WISSENSCHAFT.
TRIFFT.
PRAXIS.



INSTITUT FÜR ANGEWANDTE
WIRTSCHAFTSFORSCHUNG e.V.

an der Universität Tübingen

Schaffhausenstr. 73 • 72072 Tübingen

+49 7071 9896-0

iaw@iaw.edu



www.iaw.edu