



**bwp@** Spezial HT2023 | **Januar 2024**

## Hochschultage Berufliche Bildung 2023

20.-22. März 2023 an der Universität Bamberg

Hrsg. v. **Karl-Heinz Gerholz, Silvia Annen, Rita Braches-Chyrek,  
Julia Hufnagl & Anne Wagner**

### **Rolf Richard REHBOLD**

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

**Zurück in die Zukunft: Fachkräftebedarf und  
Unternehmensnachfolge sichern mit dem Rückblick  
auf Ketten individueller Entscheidungen**

Online unter:

[https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold\\_ht2023.pdf](https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold_ht2023.pdf)

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | **bwp@** 2001–2024

**bwp@**

[www.bwpat.de](http://www.bwpat.de)



Herausgeber von **bwp@** : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

**Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online**

**ROLF RICHARD REHBOLD**

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

---

## **Zurück in die Zukunft: Fachkräftebedarf und Unternehmensnachfolge sichern mit dem Rückblick auf Ketten individueller Entscheidungen**

---

### **Abstract**

Für die Berufspädagogik ist die Gestaltung von Entwicklungsmöglichkeiten für Menschen seit je her ein zentrales Anliegen, gerade auch im Handwerk. Zwei Entwicklungen lösen inzwischen aber auch bei Nichtpädagogen den notwendigen Leidensdruck aus, sich für die individuelle Perspektive bei Karriereentscheidungen tiefgreifender zu interessieren: der bereits spürbare Fachkräftemangel und der sich abzeichnende Mangel an Nachfolgern für die Betriebsinhaber der Babyboomer-Generation.

Der Grundgedanke des Beitrages ist, in einem Denkraum die individuellen karrierebezogenen Entscheidungen der Individuen aus deren rückblickender Perspektive abzubilden. Diese Perspektive scheint eine sinnvolle Ergänzung der Mühen, die Fachkräfte zu finden und zu binden sowie die Rahmenbedingungen für Unternehmertum im Handwerk zu verbessern. Erst wenn die maßgeblichen individuellen Motive und Ausgangslagen der Menschen, die das Wollen und Können von Individuen beeinflussen, ins Handwerk zu kommen, zu bleiben und sich weiterzuentwickeln, erkannt und berücksichtigt werden, erst dann kann die Attraktivität für einen Lebensweg im Handwerk entstehen und legitimiert werden. In diesem Beitrag stellen wir den Denkraum über Karrierepfade dar, die als Kette aufeinanderfolgender Entscheidungen zu interpretieren sind und somit auch die durch das Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk an der Universität zu Köln in den letzten Jahrzehnten durchgeführten Arbeiten sowie die Beiträge in diesem Sonderband der Hochschultage Berufliche Bildung 2023 zu verorten hilft.

---

### **Back to the future: securing skilled labour requirements and company succession with a look back at chains of individual decisions**

---

The organisation of development opportunities for people has always been a central concern for vocational education and training, especially in the skilled trades. However, two developments are now also triggering the necessary pressure on non-educators to take a more in-depth interest in individual perspectives when making career decisions: the already noticeable shortage of skilled labour and the looming lack of successors for business owners of the baby boomer generation.

The basic idea of the article is to depict the individual career-related decisions of individuals from their retrospective perspective within a framework of thought. This perspective appears to be a useful addition to the endeavours to find and retain skilled workers and to improve the framework conditions for entrepreneurship in the skilled crafts sector. Only when the relevant individual motives and starting positions of people, which influence the willingness and ability of individuals to come into the skilled crafts sector, to stay there and to develop further, are recognised and taken into account, only then can an attractiveness for a career in the skilled crafts sector be created and legitimised.

In this article, we present the framework for thinking about career paths, which can be interpreted as a chain of successive decisions and thus also helps to situate the work carried out by the Research Institute for Vocational Education and Training at the University of Cologne in recent decades and the contributions in this special volume of the University Conference on Vocational Education and Training 2023.

**Schlüsselwörter:** *Unternehmensnachfolge, Berufswahlmotive, Selbstständigkeit, Karriereentscheidungen, Berufslaufbahnkonzept*

## 1 Erläuterung einleitender Überlegungen

### 1.1 Überlegungen zur Ausgangssituation

Zwei Problemlagen rufen derzeit das Interesse an der Gestaltung von beruflichen Karrieremöglichkeiten und an der Motivlage von Menschen bei beruflichen Entscheidungen in besonderem Maße hervor: erstens der Fachkräftemangel und zweitens der Nachfolgemangel für die zur Übergabe anstehenden Betriebe.

Den 236.818 offenen Stellen in überwiegend handwerklichen Berufen standen 2022 im Durchschnitt 121.993 arbeitslose Personen mit diesem Profil gegenüber (vgl. Malin/Köppen 2023, 1). Insbesondere in den für die Klimawende relevanten Berufsfeldern Bauelektrik, Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik, Kraftfahrzeugtechnik, Holz-, Möbel- und Innenausbau sowie Metallbau ist die Fachkräftelücke besonders groß. Diese Lücke hat eine steigende Tendenz: 2021 kamen noch 139.256 arbeitslose Handwerker:innen auf 201.411 offene Stellen (vgl. Malin/Hickmann 2022, 1).

Ein Großteil dieser Entwicklung lässt sich demographisch über die Altersstruktur der Bevölkerungspyramide in Deutschland erklären (vgl. Statistisches Bundesamt 2023, o. S.). Dies führt zwangsläufig dazu, dass das zur Verfügung stehende Potenzial zur Einmündung in Ausbildungen im Handwerk aber auch insgesamt für den Arbeitsmarkt kleiner wird.

Das bedeutet, dass das Handwerk mit allen anderen Optionen (Studium, duale Ausbildung außerhalb des Handwerks, schulische Ausbildung, Selbstständigkeit oder Tätigkeit ohne Ausbildung, Erwerbslosigkeit) im direkten Wettbewerb steht.

Der zweite Treiber für das Interesse an Motiven und Bedürfnissen von Individuen liegt in der Frage begründet, wie der Bedarf an Nachfolgern für die jetzigen Handwerksinhaber:innen der Babyboomer-Generation gedeckt werden kann. Anfang 2021 bezifferte der ZDH die voraussichtliche Zahl an den in den 5 Folgejahren anstehenden Nachfolgen auf 125.000 (vgl. ZDH 2021, 10). Diese Zahl basiert auch auf den Überlegungen von Runst und Thomä, die in ihren Rechnungen auf 125.000 Betriebe bzw. 78.000 Unternehmen (vgl. Runst/Thomä 2021, 10) kommen.

Dem gegenüber steht eine viel kleinere Zahl von jungen Handwerksmeistern, die in die Inhaberpositionen nachrücken könnten. Im Jahr 2022 wurden 20.532 Meisterprüfungsverfahren

erfolgreich abgeschlossen (vgl. ZDH 2023, o. S.). Berücksichtigt man dabei die Erkenntnis aus Absolventenstudien (vgl. Rasch 2020, 2022; Rasch/Rehbold 2018; Rehbold 2015), dass nur ca. 30% der Absolventinnen und Absolventen 4 Jahre nach dem Abschluss selbstständig sind, erkennt man schnell die große Nachfolgelücke. Zu berücksichtigen ist zudem, dass ein Drittel der 30% nur nebenberuflich selbstständig ist. Allerdings besteht offensichtlich quantitativ ein Potenzial bei den Nicht-Selbstständigen.

## **1.2 Überlegungen zur Zielsetzung und zum Selbstverständnis dieses Beitrages**

Unter Berücksichtigung dieser Ausgangssituation scheint es naheliegend, sich als Handwerksorganisation im Wettbewerb um Fachkräfte die Frage zu stellen: Wie können Entscheidungen von Menschen durch die Gestaltung von attraktiven Rahmenbedingungen in positiver Weise zu Gunsten des Handwerks beeinflusst werden?

So oder so ähnlich könnte man es auf den Punkt bringen, wenn man die Perspektive des Individuums einnimmt und untersucht, wie man mehr Menschen für eine Ausbildung im Handwerk begeistern, mehr Menschen in eine Meisterqualifizierung bringen und mehr Menschen als Nachfolger für Handwerksbetriebe gewinnen kann.

Bemerkenswert dabei ist, dass so pädagogische Sichtweisen auf Marketing-Werkzeuge und umgekehrt Marketing-Instrumente in der beruflichen Bildung zunehmend an Bedeutung gewinnen. „Sellcruiting“ als neue Wortschöpfung bringt es vielleicht auf den Punkt, dass auf einem Arbeitnehmermarkt den potenziellen Fachkräften der Arbeitgeber ‚verkauft‘ werden muss.

Für Berufs- und Wirtschaftspädagogik folgt daraus die Chance, die Bedürfnisse und Entwicklungsperspektiven der Individuen stärker bei der Frage von Rekrutierung und Führung in den Fokus von Inhaberinnen und Inhabern zu rücken.

Dieser Beitrag soll einen konzeptionellen Rahmen für diese Denkweise bieten. Dabei greift er Ergebnisse von Forschungsprojekten der letzten Jahrzehnte auf und versucht sie in diesen Rahmen einzuordnen und zugleich in einer prozessorientierten Denkweise miteinander zu verbinden.

## **2 Darstellung des konzeptionellen Rahmens für Entscheidungsketten**

Zur Darstellung des Denkrahmens werden nachfolgend zunächst einige grundlegende Gedanken zum Verständnis erläutert, bevor der Aufbau einer möglichen Entscheidungskette im eigentlichen Gedankenmodell durchgespielt wird.

### **2.1 Vorüberlegungen zum konzeptionellen Rahmen**

Der Denkrahmens basiert im Kern auf folgenden Vorüberlegungen:

1. Individuen durchlaufen verschiedene Stufen der beruflichen Entwicklung. Dieser Gedanke ist nicht neu und findet sich z. B. im Berufslaufbahnkonzept des Handwerks

(vgl. Berner 2006/2007; ZDH 2007; Rehbold/Heinsberg 2011) oder auch in der Darstellung bisheriger Ansätze zur Fachkräftesicherung (vgl. z. B. Buschfeld/Rehbold 2019; Buschfeld/Rehbold/Rotthege 2013). Darin werden unter Berücksichtigung der zentralen Abschlüsse Geselle und Meister fünf Niveaustufen definiert (vgl. Rehbold/Heinsberg 2011, 7ff.):

- a. Die Ebene der vorberuflichen Bildung, die sich in der Regel auf Praktika bezieht,
- b. die Gesellen-Ebene, auf der die (in der Regel duale) Ausbildungen in einen Gesellenabschluss münden,
- c. die Geselle-Plus-Ebene, die Fortbildungen unterhalb der Meisterebene inkludiert,
- d. die Meister-Ebene, auf der die Qualifikationen zum Meister oder einem vergleichbaren Abschluss führen sowie
- e. die Meister-Plus-Ebene, auf der oberhalb der Meister-Ebene liegende Fortbildungen eingeordnet werden.

Rehbold/Heinsberg haben (2011, 9ff.) beispielhafte Karrierewege aufgezeigt. Diese beinhalteten das mögliche Betätigungsfeld als Endpunkt und die verschiedenen Abschlüsse auf dem Weg dahin.

Worin sich das hier dargestellte Modell aber unterscheidet ist, dass insbesondere die Entscheidungsknoten in der Entwicklungskette fokussiert werden. Außerdem soll die Interdependenz zwischen den Entscheidungsknoten beleuchtet werden. Auch wird das Betätigungsfeld nicht erst am Ende berücksichtigt, sondern auch schon in der Kette der Entscheidungen.

2. Für die Entscheidungssituation wird das Raster bei Buschfeld/Rehbold/Rotthege (2013) des „Hinkommen Könnens“, „Hinkommen Wollens“, „Bleiben Könnens“ und „Bleiben Wollens“ aufgegriffen und modifiziert.
3. Zentrale Annahme ist, dass an jedem Entscheidungsknoten (Hinkommen) jeder alternative Entwicklungspfad hinsichtlich der notwendigen Bedingung des „Könnens“ und der hinreichenden Bedingung des „Wollens“ geprüft wird und der am besten zu der Ausgangssituation und der Ausgangs-Motivlage passende Pfad ausgewählt wird. „Können“ ist zweiseitig zu verstehen und umfasst sowohl die im Individuum liegenden Kompetenzen und jeweiligen Berechtigungen (Zugangsvoraussetzungen) als auch die eingeräumten Möglichkeiten und Angebote (z. B. Arbeitgeber bietet eine Übernahme nach der Ausbildung an). Während ein Pfad dann durchlaufen wird, steht permanent das „Bleiben“ infrage. Auch hier sind wieder sowohl die „Können“-Perspektive (Reichen die Kompetenzen für die Weiterentwicklung aus und bietet der Arbeitgeber die notwendige Unterstützung?) als auch die „Wollen-Perspektive“ (erfüllen sich die Erwartungen?) relevant.

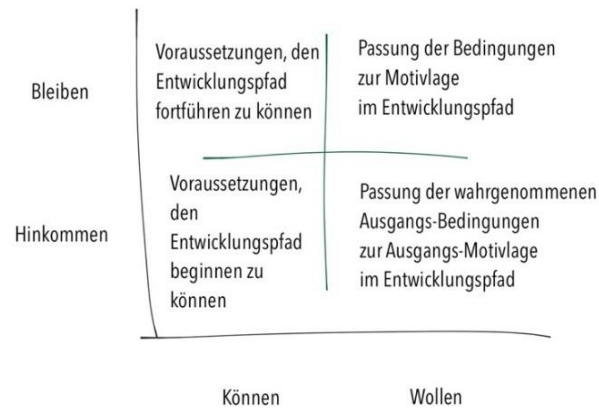


Abbildung 1: Entscheidungsraaster des Könnens, Wollens, Hinkommens und Bleibens

- Die Kernidee der nachfolgend dargestellten schrittweisen Entwicklung des Modells ist die des „reverse engineering“. Die Entscheidungskette wird vom Ende her rückwärts blickend entwickelt, indem die Frage gestellt wird: Was muss unmittelbar vorher entschieden und durchlaufen sein, damit eine bestimmte Karriereentscheidung getroffen werden kann? Bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen, damit die Könnens- und Wollensbedingungen erfüllt werden, ist dann später eine vorwärtsgerichtete Betrachtung notwendig, bei der kumulativ alle zukünftigen Bedingungen nachfolgender Entscheidungen in der Kette berücksichtigt werden.
- Für die Darstellung des Modells werden grafische Elemente verwendet, die sich in der nachfolgenden Grafik wiederfinden. Hervorzuheben ist, dass Entscheidungsoptionen, die von einem Entscheidungsknoten ausgehen, zugleich auch Entwicklungspfade bedeuten. Diese führen zu Entwicklungsstufen bzw. Rollen. Diese Rollen führen wiederum zu neuen Entscheidungsmöglichkeiten.

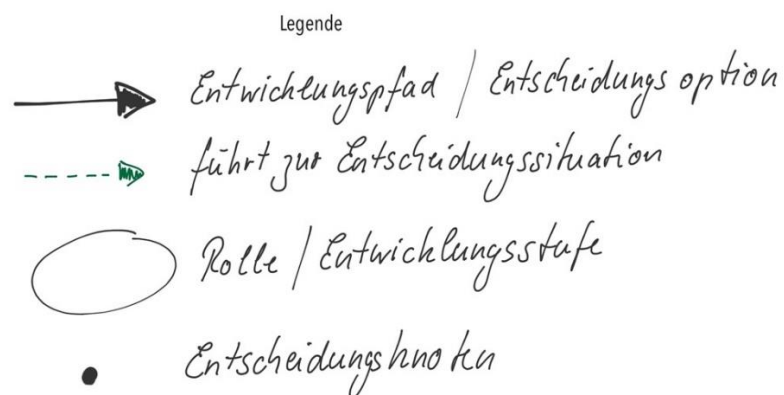


Abbildung 2: Legende der Elemente des Modells

## 2.2 Schrittweiser Aufbau der Entscheidungskette vom Ende rückwärts

Die in Abbildung 3 geschilderte Ausgangssituation aufgreifend ist eine der Zielsetzungen, Menschen Entwicklungsperspektiven zu einer Nachfolgerin oder einem Nachfolger in einem Handwerksbetrieb zu eröffnen. Die Entscheidung des Individuums, Nachfolger zu werden, steht der Option gegenüber selbst zu gründen. Man könnte hier auch noch die Gründung oder die Nachfolge in Vollerwerbstätigkeit oder als Nebenerwerbstätigkeit differenzieren, lassen diese Optionen aber der Vereinfachung halber zunächst außen vor.

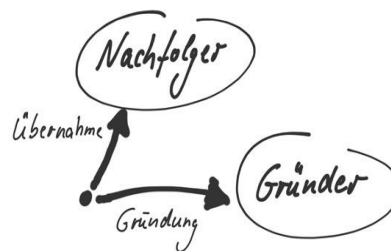


Abbildung 3: Entscheidung „Nachfolge vs. Gründung“

1. Diese Entscheidung setzt aber eine andere Entscheidung voraus. Die Entscheidung zwischen Gründung und Nachfolge kommt nämlich nur dann in Betracht, wenn vorher die eigene Bereitschaft zur Selbstständigkeit vorhanden ist. Dieses Beispiel zeigt auch, dass in dem Modell sehr kleinschrittig gedacht werden muss.

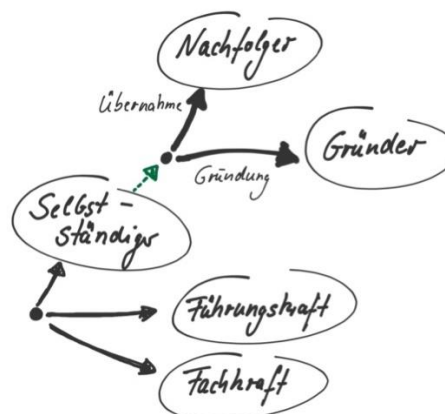


Abbildung 4: Entscheidung „Selbstständigkeit vs. Führungskraftkarriere vs. Fachkraftkarriere“

2. Damit sich jemand im Handwerk selbstständig machen kann, benötigt er bestimmte Qualifikationen. Die Regelqualifikation, auf die wir uns hier in diesem Modell zunächst beschränken, ist der Meisterabschluss. Das Modell lässt sich im Nachhinein immer weiter erweitern. Der Übersicht halber gehen wir einmal davon aus, dass die Voraussetzung

durch die vorangegangene Entscheidung einen Meister zu machen und diesen Entwicklungspfad bis zum Ende zu gehen erfüllt ist. Beim Entscheidungsknoten „Meister vs. Ingenieur“ (Ingenieur steht hier stellvertretend für Studiengänge) muss eben eine geeignete Entscheidung getroffen werden, die die Selbstständigkeit ermöglicht.

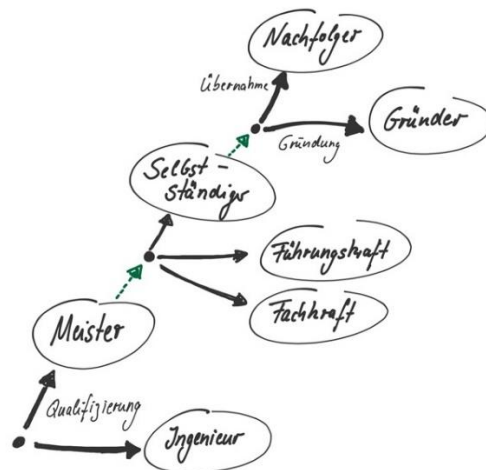


Abbildung 5: Entscheidung „Meister vs. Ingenieur (oder andere Weiterqualifizierungen)“

3. Damit die Entscheidung eine Meisterprüfung zu absolvieren, überhaupt relevant wird, muss zuvor eine Entscheidung darüber getroffen werden, ob das Individuum überhaupt im Handwerk eine Karriere macht. Wenn jemand gar nicht im Handwerk bleibt, ist die Wahrscheinlichkeit für eine Entscheidung für die Qualifizierung zum Handwerkmeister relativ unwahrscheinlich. Entsprechend kann das Modell um eine weitere Entscheidungsstufe erweitert werden:

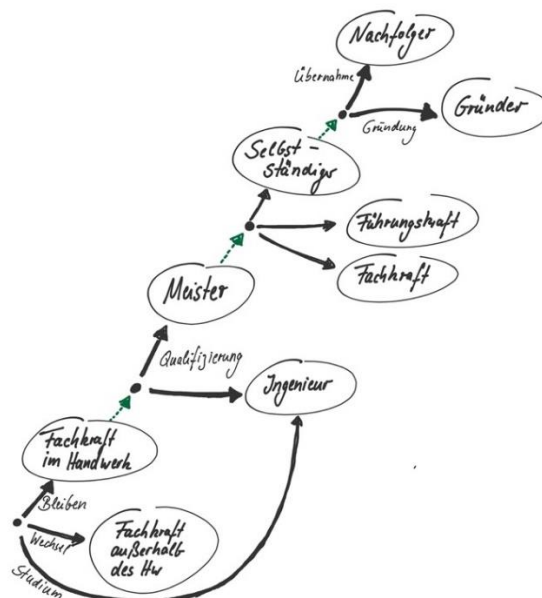


Abbildung 6: Entscheidung „Fachkraft im Handwerk, außerhalb des Handwerks, Ingenieur“



4. Die Entscheidung darüber, im Handwerk eine Fachkraft zu werden setzt im Regelfall wiederum voraus, dass zuvor der Gesellenabschluss erreicht wurde. Dieser Ausbildungsprozess folgt auch wieder einer Entscheidung: der Entscheidung zwischen der Ausbildung im Handwerk, vielen anderen Ausbildungsmöglichkeiten und dem Studium.

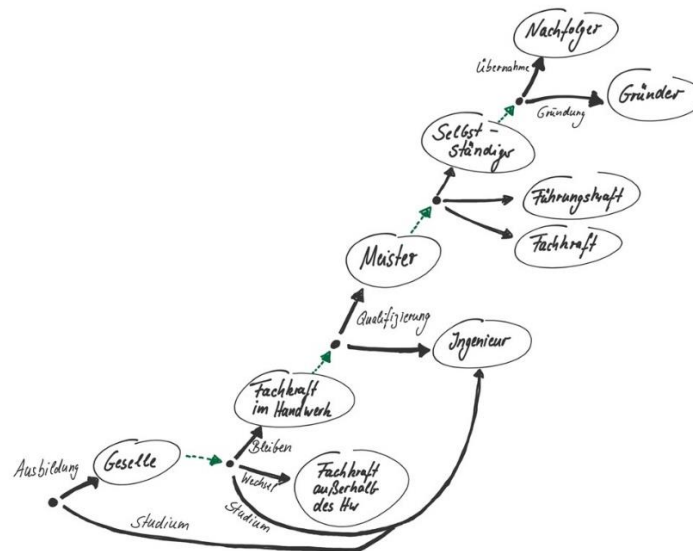


Abbildung 7: Entscheidung „Ausbildung im Handwerk, Studium“

5. Das Modell lässt sich nun beliebig erweitern. So können auch die Entscheidung, sich über bestimmte Berufe zu informieren, der Entscheidung zur Ausbildung noch vorgelegt werden. Darauf wird hier verzichtet. Exemplarisch für mögliche Nicht-im-Handwerk-Ausgebildete, die ins Handwerk kommen, sollen hier aber noch Quereinsteiger erfasst werden. Auch diese treffen eine Entscheidung, die mit der folgenden Grafik visualisiert werden kann.

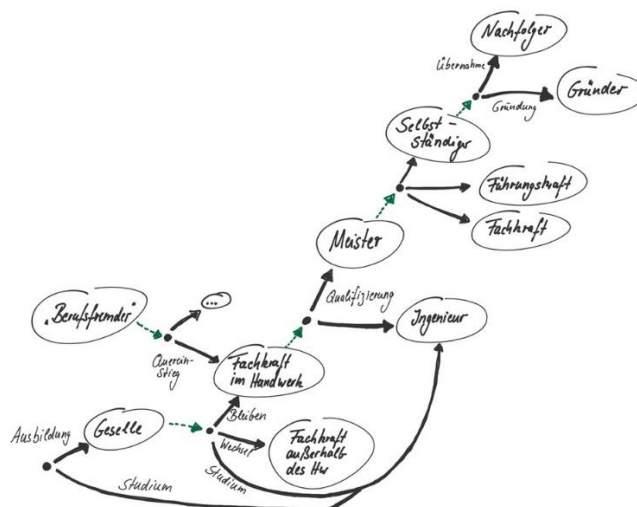


Abbildung 8: Entscheidung „Quereinstieg zur Fachkraft/Aushilfskraft im Handwerk“

6. Damit das Modell nun für die Veranschaulichung hier vorläufig vollständig wird, gilt es, sich Punkt 3 noch einmal bildlich zu vergegenwärtigen. An jedem Entwicklungspfad nach einem Entscheidungsknoten muss noch symbolisch eingefügt werden, dass dort eine Prüfung der Könnens- und Wollens-Bedingungen erfolgt. Unmittelbar bei der Entscheidung im Hinblick auf das Hinkommen und später dann im Sinne des „Auf-dem-Pfad-Bleibens“. Denn selbstverständlich gibt es in diesem idealtypischen Prozess auch Aussteiger.

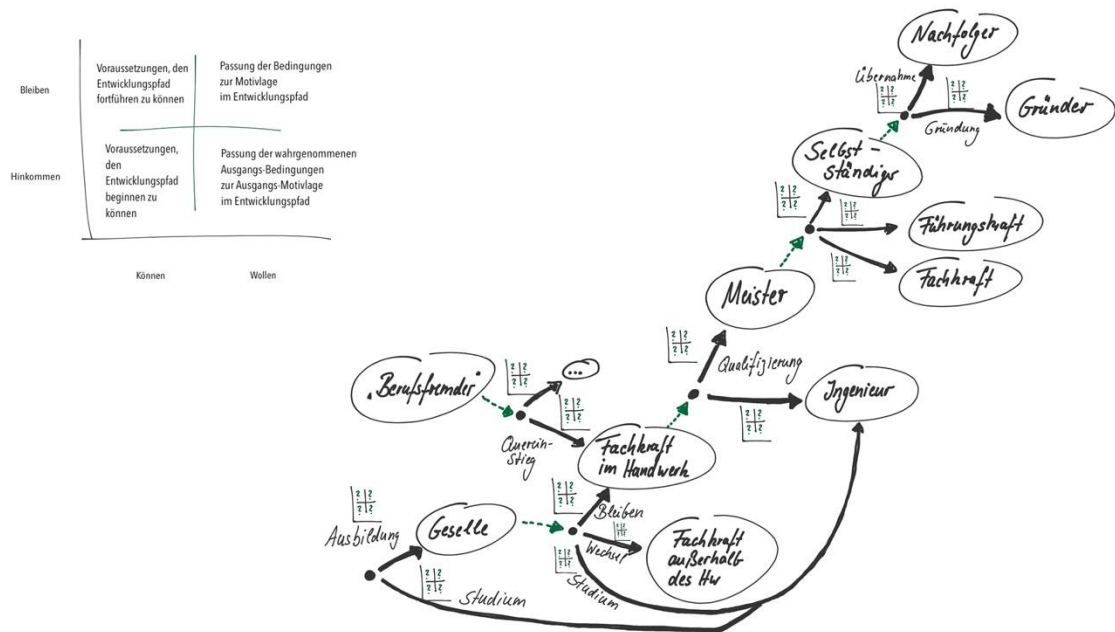


Abbildung 9: Entscheidungskette individueller karrierebezogener Entscheidungen

7. In einer kritischen Betrachtung sei angemerkt, dass beispielsweise die Entscheidung zur Selbstständigkeit im konkreten Fall durchaus auch schon am Anfang des Entwicklungsprozesses stehen kann und die Entscheidung zum Meister als Folgeentscheidung getroffen wird. In den Absolventenstudien (vgl. Rasch 2024) wird deutlich, dass durchaus ein gewisser Anteil der Absolvierenden der Meisterprüfung bereits vorher selbstständig war. Da bei diesen Menschen davon auszugehen ist, dass sie nicht erst für diesen Entwicklungspfad besondere Motivation benötigen, wird dieser Fall hier nicht weiter betrachtet.

### 3 Einordnung von Beiträgen und Erkenntnissen zu den einzelnen Stufen

Anhand dieses Modells lassen sich bestehende Erkenntnisse zu den Könnens- und Wollens-Bedingungen einordnen. Es würde den Beitrag sprengen, wenn die Erkenntnisse vollständig erläutert würden, weshalb hier der Weg des Verweises auf die Beiträge in diesem Band und jüngere Veröffentlichungen aus dem Forschungsinstitut für Berufsbildung aus dem Handwerk

gewählt wird. An dieser Stelle soll betont werden, dass für das Erreichen höherer Entwicklungsstufen die Voraussetzungen der unteren Stufen sämtlich erfüllt sein müssen. Zugleich besteht häufig eine Wollens-Bedingung schon bei Entscheidungen am Anfang des Entwicklungspfad darin, dass ein zentrales Motiv Aufstiegschancen und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind (vgl. z. B. Reibold/Rasch 2022; Reibold 2012). Diese verbindet die Stufen vorwärtsgerichtet dahingehend, dass allein das Vorhandensein von Möglichkeiten (Könnens-Bedingungen) zu Entscheidungen an späteren Entscheidungsknoten die Wollens-Bedingungen an früheren Entscheidungsknoten beeinflusst. Zu den konkreten Beiträgen aus dem FBH:

- So widmet sich der Beitrag von Rasch (vgl. Rasch 2024) in diesem Band eben explizit dem Entscheidungsknoten „Selbstständigkeit, Führungskarriere“. Ergänzend beschreibt Reibold (2021) außerhalb dieses Bandes die subjektive Perspektive von Meisterschüler:innen. Bemerkenswert ist diesbezüglich beispielsweise, dass dieses Modell danach auch noch um Pfeile, d.h. Entscheidungsoptionen, zwischen „Fachkraft“ und „Führungskraft“ sowie „Führungskraft“ und „Selbstständiger“ mit entsprechenden Entscheidungsknoten ergänzt werden müsste. Dies liegt daran, dass Potenzial besteht, dass diejenigen, die sich nach einer Meisterprüfung zunächst gegen eine Selbstständigkeit entscheiden, sich noch dahin entwickeln. So kann z. B. die Zögerlichkeit in fehlenden bzw. einseitigen Informationen über Selbstständigkeit liegen (Unentschlossene) oder aber in der Sichtweise, sich selbst die Selbstständigkeit nicht zuzutrauen (Unsichere). Mit unterschiedlichen Strategien (bessere Information mit guten Beispielen im ersten Fall und Kompetenzentwicklung / Persönlichkeitsentwicklung im zweiten Fall) lassen sich hier noch Potenziale erschließen.
- Die Meisterabsolventenstudien (vgl. Rasch 2020; 2022a; Rasch/Reibold 2018; Reibold 2015) widmen sich zusätzlich auch dem Entscheidungsknoten, welche Motive für das Ablegen der Meisterprüfung bedeutsam sind. Dabei stehen in einem ersten Zugang die Wollens-Bedingungen im Fokus. Rasch untersucht hinsichtlich der Kompetenzprofile (vgl. Rasch 2022b; Rasch/Weifels 2020) aber auch in einer rückblickenden Betrachtung der Absolvierenden die Könnens-Bedingungen, indem die Passung von Tätigkeitsprofil und Qualifizierungsprofil eines Meisters verglichen wird.
- Der Beitrag von Wirtherle/Müller-Werth in diesem Band bezieht sich auf die Möglichkeiten, die Nicht-im-Handwerk-Ausgebildete durch Validierungsverfahren bekommen. Dies ist somit ein spezieller Rahmen, der über die Feststellung informell erworbener Kompetenzen den Zugang (Könnens-Bedingungen) erleichtert und auch Motivationswirkungen (Wollens-Bedingungen) entfaltet.
- Der Entscheidungsknoten des „als Fachkraft bleiben“ wird in diesem Band nicht thematisiert. Dies ist aber ein sehr relevanter Knoten in der Kette, denn die Verbleibsquote im Handwerk hat sich nach Haverkamp/Gelzer seit den 2000er Jahren verschlechtert hat (ebd., 10ff.). Hier sei auf Buschfeld/Reibold/Rotthege (2013) und gerade mit Blick auf die Bleiben-Können-Perspektive auf Buschfeld/Reibold (2019) verwiesen. Die Ausbildungsqualität und das damit verbundene Vermeiden von Ausstiegen aus dem

Entwicklungspfad wird hier thematisiert. Zentral ist dabei die Gestaltung von persönlichen und materiellen Rahmenbedingungen für eine wertschätzende Ausbildung (vgl. Buschfeld/Rehbold 2019, 87). Außerdem zeigt sich auch an dieser Stelle die positive Wirkung von Möglichkeiten der Weiterentwicklung: Durch die Teilnahme an Fortbildung erhöht sich der tatsächliche Verbleib im Handwerk. Wie Fortbildungsmöglichkeiten gestaltet werden können, die marktkonform informelle, non-formale und formale Kompetenzentwicklung miteinander verbinden, zeigt sich im Rahmen des vom BMBF geförderten Projektes StarQ-Spezialist (vgl. Rehbold 2018)

- Auf der Ebene der Entscheidung für einen Beruf ist der Beitrag von Buschfeld/Menzer in diesem Band einzuordnen, die sich mit einer Teilfacette der Motivlage intensiv auseinandersetzen – nämlich Nachhaltigkeit als Attraktivitätsfaktor. Für die weitere Erschließung der Thematik sind folgende Veröffentlichungen zu empfehlen: Rehbold/Rasch (2022), Rehbold (2012), Hille/Lang/Rehbold (2011) sowie Dilger/Wenner/Wilms (2009).

#### **4 Abschließende Bemerkungen**

Das hier vorgestellte Denkmodell erhebt den Anspruch, in einer nachvollziehbaren Art und Weise die verschiedenen Entscheidungsknoten und Entwicklungspfade so zu verbinden, dass durch die Reflexion der Könnens- und Wollensbedingungen Ideen für die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen geordnet werden können. Eine detailliertere Ausarbeitung der vier Felder der Können/Wollen – Hinkommen/Bleiben- Matrix für jeden Entwicklungspfad ist eine noch ausstehende Aufgabe, die dieser Beitrag nicht leisten kann, aber eine lohnende Aufgabe für die Zukunft zu sein scheint.

#### **Literatur**

Berner, K (2006/2007): Das Berufslaufbahnkonzept im Handwerk. Modifikation und exemplarische Anwendung im Metallbauerhandwerk. Köln.

Buschfeld, D./Rehbold, R. R. (2019): Ausbildungsqualität als Schlüsselkomponente der betrieblichen Strategie zur Fachkräftegewinnung und -bindung. In: Ester, B./Cupok U. (Hrsg.): Zukunftsfähiges Handwerk durch Forschung und Weiterbildung. Festschrift zum 100-jährigen Bestehen des Instituts für Betriebsführung. Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung, Band 01 Karlsruhe, 78-88.

Buschfeld, D./Rehbold, R.R./Rotthege, S. (2013): Maßnahmen zur Fachkräftesicherung im Handwerk: Von der Ansprache potenzieller Nachwuchskräfte bis zur Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Band 90, Duderstadt, 127-163.

Dilger, B./Wenner, N./Wilms, M. (2009): Auswirkungen von Schülerpraktika im Handwerk auf die Wahl des Ausbildungsberufes – Empfehlungen für die Gestaltung von Schülerpraktika. In: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung. Heft A10, Köln.

Haverkamp, K./Gelzer, A. (2016): Verbleib und Abwanderung aus dem Handwerk: Die Arbeitsmarktmobilität von handwerklichen Nachwuchskräften. In: Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Heft 10. Göttingen.

Hille, S./Lang, M./Rehbold, R. R. (2011): Berufswahlverhaltens von Schülerinnen und Schülern der Sekundarstufen I und II in der Phase der Berufsorientierung am Beispiel der Region Köln-Bonn. In: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A12, Köln.

Malin, L./Köppen, R. (2023): KOFA Kompakt – Fachkräftemangel und Ausbildung im Handwerk. In: KOFA kompakt, Ausgabe 5/2023, Köln

Malin, L./Hickmann, H. (2022): KOFA Kompakt – Fachkräftemangel und Ausbildung im Handwerk. In: KOFA kompakt, Ausgabe 5/2022, Köln.

Rasch, K. (2020): Meisterabsolventenstudie 2019. Kammerübergreifende Auswertungen. In: Arbeitshefte zur beruf- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A44, Köln.

Rasch, K. (2022a): Meisterabsolventenstudie 2021. Ergebnisse aus 16 vier Bundesländern. In: Arbeitshefte zur beruf- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A56, Köln.

Rasch, K. (2022b): Meisterabsolventenstudie 2021. Kompetenzprofile in ausgewählten Gewerben. In: Arbeitshefte zur beruf- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A57, Köln.

Rasch, K. (2024): Erfolgreich und zufrieden ohne Selbstständigkeit: Karrieren von Meisterinnen und Meistern im Handwerk. In: *bwp@ Spezial HT2023: Hochschultage Berufliche Bildung 2023*, hrsg. v. Gerholz, K.-H./Annen, S./Braches-Chyrek, R./Hufnagl, J./Wagner, A., 1-23. Online: [https://www.bwpat.de/ht2023/rasch\\_ht2023.pdf](https://www.bwpat.de/ht2023/rasch_ht2023.pdf) (22.01.2024)

Rasch, K./Rehbold, R.R. (2018): Absolventenstudie 2017. Motivation und Karrierewege von Meisterinnen und Meistern im Handwerk. In: Arbeitshefte zur beruf- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A39, Köln.

Rasch, K./Weifels, N. (2020): Meisterabsolventenstudie 2019. Kammerübergreifende Auswertungen: Kompetenzprofile in ausgewählten Gewerben. Köln.

Rehbold, R. R. (2011): Rahmenbedingungen für die berufliche Orientierung und den Übergang von Schule und Beruf – Ergebnisse einer Studie zur Kooperation von Realschulen und Betrieben. In: *bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011*, Einzelbeitrag aus Workshop 05, 1-14. Online: [http://www.bwpat.de/ht2011/eb/rehbold\\_ws05-ht2011.pdf](http://www.bwpat.de/ht2011/eb/rehbold_ws05-ht2011.pdf) (26.09.2011).

Rehbold, R. R. (2012): Berufsorientierung im Zeitalter von Web 2.0 – Gestaltungsoptionen für Angebote zur beruflichen Orientierung vor dem Hintergrund zielgruppenspezifischer Anforderungen. In: *Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik*, Jg. 33, Heft 65, Köln, 105-124.

Rehbold, R. R. (2015): Welche Karrierewege beschreiben Meister im Handwerk? Absolventenstudie 2014. Ergebnisse in den Kammerbezirken Ulm, Stuttgart, Mannheim Rhein-Neckar-Odenwald und Freiburg. In: Arbeitshefte zur beruf- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A24, Köln.

Rehbold, R. R. (2017): Meisterprüfung und ihre Nähe zur betrieblichen Praxis – Arbeits- und Geschäftsprozessorientierung im neuen Strukturentwurf für die Teile I und II der Meisterprüfung im Handwerk. In: bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, Ausgabe 32, 1-19. Online: [http://www.bwpat.de/ausgabe32/rehbold\\_bwpat32.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe32/rehbold_bwpat32.pdf) (15.10.2017).

Rehbold, R. R. (2018): Gestaltung von Spezialistenkarrieren im Handwerk – Konzeptionelle Ansätze zur Entwicklung marktkonformer Fortbildungsabschlüsse im Berufslaufbahnkonzept des Handwerks. In: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik. Jg. 33, Heft 65, Köln, 93-108.

Rehbold, R. R. (2021): Unternehmerin oder Unternehmer sein – Subjektive Vorstellungen über das Unternehmertum im Handwerk als Ausgangspunkt für Unterstützung und Förderung. In: Friedl, G./Glasl, M./Tratt, B. (Hrsg.): Selbstständigkeit im Handwerk. Potenziale, Herausforderungen, Lösungsansätze. München, 184-214.

Rehbold, R. R./Heinsberg, T. (2011): Transparenz von Karrierewegen im Handwerk – das Berufslaufbahnkonzept am Beispiel von Gesundheitshandwerken. In: bwp@ Spezial 5 – Hochschultage Berufliche Bildung 2011, Workshop 26, hrsg. v. Becker, M./Krebs, R./Spöttl, G., 1-17. Online: [http://www.bwpat.de/ht2011/ws26/rehbold\\_heinsberg\\_ws26-ht2011.pdf](http://www.bwpat.de/ht2011/ws26/rehbold_heinsberg_ws26-ht2011.pdf) (26.09.2011).

Rehbold, R. R./Rasch, K. (2022): Wege ins Handwerk: Rückblickende Betrachtung auf die Berufswahlentscheidungen von Auszubildenden im Handwerk. Motive. Gründe. Zufriedenheit. In: Arbeitshefte zur berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, Heft A58, Köln.

Runst, P./Thomä, J. (2021): Unternehmensübergaben im Handwerk bis 2030 – Abschätzung und Einordnung. In: Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, Heft 52, Göttingen.

Statistisches Bundesamt (2023): 15. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland. Online: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/index.html#!> (21.12.2023).

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.) (2007): Ganzheitlich Passgenau Anschlussfähig. Grundzüge eines umfassenden und flexiblen Berufslaufbahnkonzepts im Handwerk. Berlin.

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2021): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Befragung unter Handwerksbetrieben im dritten Quartal 2020. Online: [https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft\\_Energie\\_Umwelt/Themen/Umfragen/Sonderumfragen/Bericht\\_Betriebsnachfolge.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft_Energie_Umwelt/Themen/Umfragen/Sonderumfragen/Bericht_Betriebsnachfolge.pdf) (21.12.2023).

ZDH – Zentralverband des Deutschen Handwerks (2023): Zeitreihen zur Statistik der Meisterprüfungen. Online: <https://www.zdh-statistik.de/application/index.php?mID=3&cID=260> (16.11.2023).

## Zitieren dieses Beitrags

---

Rehbold, R. R. (2024): Zurück in die Zukunft: Fachkräftebedarf und Unternehmensnachfolge sichern mit dem Rückblick auf Ketten individueller Entscheidungen. In: *bwp@ Spezial HT2023: Hochschultage Berufliche Bildung 2023*, hrsg. v. Gerholz, K.-H./Annen, S./Braches-Chyrek, R./Hufnagl, J./Wagner, A., 1-14. Online: [https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold\\_ht2023.pdf](https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold_ht2023.pdf) (22.01.2024).

## Zitieren nach APA-Stil (7. Auflage, deutsche Version)

Rehbold, R. R. (2024). Zurück in die Zukunft: Fachkräftebedarf und Unternehmensnachfolge sichern mit dem Rückblick auf Ketten individueller Entscheidungen. K.-H. Gerholz, S. Annen, R. Braches-Chyrek, J. Hufnagl & A. Wagner (Hrsg.), *bwp@ Spezial HT2023: Hochschultage Berufliche Bildung 2023*, 1–14. [https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold\\_ht2023.pdf](https://www.bwpat.de/ht2023/rehbold_ht2023.pdf)

## Der Autor

---



### **ROLF RICHARD REHBOLD**

Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk  
an der Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2, 50931 Köln

[Rolf.Rehbold@uni-koeln.de](mailto:Rolf.Rehbold@uni-koeln.de)

<https://fbh.uni-koeln.de>