



# Aufstiegsmobilität und -chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt

ULF BENEDIX

**Stand und Entwicklungspotenzial  
in der regionalen Logistik**

EINE PUBLIKATION VON

Ulf Bendix

**Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen 15 | 2016**

## **Aufstiegsmobilität und –chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt**

Stand und Entwicklungspotenzial in der regionalen Logistik

## Kurzfassung

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und sich abzeichnender partieller Fachkräftengpässe bietet Aufstiegsmobilität durch Qualifizierung Vorteile für Unternehmen und Beschäftigte. Höherqualifizierung von Geringqualifizierten kann zur Deckung des Fachkräftebedarfs beitragen. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen können durch Höherqualifizierung ihre berufliche Position verbessern; für Geringqualifizierte kann Qualifizierung einen Weg aus prekärer Beschäftigung eröffnen. Ausbau und Nutzung dieser Chancen setzt vor allem eine entsprechend ausgerichtete betriebliche Personalpolitik voraus.

Es wurde untersucht, welchen Stellenwert Höherqualifizierung und Aufstiegsmobilität in der Personalentwicklung von Unternehmen haben und welche betrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierungsstrukturen bereits nutzbar bzw. auszubauen sind. Dabei wurden hemmende und förderliche Bedingungen identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Betriebe und die Region entwickelt.

Die Logistik bildet ein regional wichtiges Beschäftigungsfeld und wird weiterhin als Wachstumsbranche eingeschätzt. Darüber hinaus wird sie als Wirtschaftsbereich gehandelt, in dem niedrigschwellige Eintritte in Beschäftigung und in Qualifizierungsketten möglich erscheinen.

Folgende Berufsfelder wurden näher betrachtet:

- kaufmännische Berufe in der Logistik (Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung, Schifffahrtskaufleute),
- Lagerberufe (Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist/-in),
- Berufe des Straßengütertransports (Berufskraftfahrer/-innen).

Die Untersuchung setzt auf einen primär qualitativen Ansatz und knüpft methodisch an das "Regionale Monitoring-System Qualifikationsentwicklung" (RMQ) an, das am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) entwickelt wurde. Neben einer Auswertung von Rahmendaten (Teil A des Berichts) wurden leitfadengestützte Interviews durchgeführt und ausgewertet (Teil B).

1. mit überbetrieblichen Experten/Expertinnen aus Verbänden, Kammern, Gewerkschaft, Berufsschulen, Qualifizierungsanbietern und Wissenschaft (12 Interviews mit 15 Personen);
2. in Betrieben mit Sachkundigen aus Geschäftsführung, Personalentwicklung, Ausbildungsdurchführung und Arbeitnehmervertretungen (12 Interviews mit 16 Personen);
3. mit Beschäftigten als „Experten/Expertinnen ihrer eigenen Arbeit“ und Auszubildenden (5 Interviews mit 8 Personen).

## Zentrale Ergebnisse

Wie steht es um Arbeitsbedingungen, Vergütungen, Ausbildungsstrukturen und Aufstiegschancen in der Logistik? Die Antwort auf diese Frage fällt je nach Berufsfeld sehr unterschiedlich aus. Qualität und Quantität der Aufstiegschancen scheinen eng mit den Ausbildungsstrukturen und diese wiederum mit den Arbeitsbedingungen verknüpft.

Am besten stellt sich die Situation im kaufmännischen Bereich dar. Die Ausbildung ist Grundlage der Fachkräftebedarfsdeckung in den Unternehmen. Die Betriebe unterstützen die Höherqualifizierung der Beschäftigten, formulieren aber auch Grenzen hinsichtlich ihres Bedarfs an akademischen Qualifikationen.

Der Lagerbereich nimmt eine Mittelposition ein. Lohn und Arbeitsbedingungen lassen deutlich zu wünschen übrig. Es gibt jedoch gut etablierte Ausbildungsstrukturen für den dreijährigen Ausbildungsberuf Fachkraft für Lagerlogistik. Neben qualifizierten Fachkräften finden sich im Lager auch weiterhin relativ viele angelernte Beschäftigte, die allerdings bislang nur von einzelnen Betrieben als potenzielle Fachkräfte betrachtet und nachqualifiziert werden.

Bei den Berufskraftfahrern und Berufskraftfahrerinnen müssen die Arbeitsbedingungen als sehr schlecht bezeichnet werden, was zum Teil auf den harten Wettbewerb in der Branche zurückzuführen ist. Zwar bietet dieser Berufsbereich einen relativ niedrigschwelligen Arbeitsmarktzugang für Geringqualifizierte, der sich allerdings unter dem Gesichtspunkt der Aufstiegsmobilität als



Sackgasse erweist. Zu bemängeln ist die zum Teil als skandalös zu wertende Ausbildungsrealität. Darüber hinaus wird die dreijährige Ausbildung kaum umgesetzt und Fahrer/-innen werden stattdessen über eine beschleunigte Grundqualifizierung rekrutiert. Es erscheint innerhalb der Branche heute noch umstritten zu sein, ob die Berufsausübung einer dreijährigen Ausbildung bedarf oder ob nicht doch ein wesentlich geringerer Qualifizierungsstand ausreicht. Ein Klärungsprozess erscheint daher dringend erforderlich.

### **Zentrale Empfehlungen**

Im kaufmännischen Bereich verdient insbesondere die Gestaltung des Zugangs zur Ausbildung für Bewerber/-innen mit mittlerem Bildungsabschluss Aufmerksamkeit, um die Besetzung der Ausbildungsplätze auch in Zukunft zu sichern. Dem regionalen Modellversuch einer einjährigen höheren Handelsschule mit Ausbildungsvorvertrag kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu. An den allgemeinbildenden Schulen sollten daher Schülerinnen und Schüler über diesen alternativen Weg in eine kaufmännische Ausbildung in der Logistik offen informiert werden.

Im Lagerbereich fehlen Möglichkeiten, auf Basis der dualen Ausbildung zu Leitungsfunktionen aufzusteigen. Für eine nachhaltige und altersgerechte Beschäftigung wäre es wünschenswert, Fortbildungs-„Querspannen“ zu anderen kaufmännischen Funktionen in der Logistik weiterzuentwickeln. Diese sollten anschlussfähig an die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerwirtschaft sein und weitere Wege in hochschulische Weiterbildung eröffnen. Zur Förderung Geringqualifizierter können dagegen Jobcenter und Agentur für Arbeit die Anbieter von öffentlich geförderten Qualifizierungsmaßnahmen dafür gewinnen, in Kooperation mit den Betrieben neue Wege abschlussorientierter, betriebsnaher Qualifikationspfade zu entwickeln.

Bei den Berufskraftfahrern/Berufskraftfahrerinnen sollte die Ausbildung als zentrales Standbein der Fachkräftebedarfsdeckung umfassend gestärkt werden, wenn – und die meisten der befragten Experten/Expertinnen haben in diesem Sinn argumentiert – eine dreijährige Ausbildung für die qualitative Deckung des Bedarfs erforderlich und daher der richtige Weg ist. Hierzu wäre zunächst das Verhältnis der „beschleunigten Grundqualifikation“ zur Ausbildung zu klären. Eine sichtbare Abgrenzung erscheint nötig. Die Berufsbezeichnung „Berufskraftfahrer/-in“ sollte für dreijährig ausgebildete Fachkräfte reserviert sein; die Ausbildung muss sich für die Fachkräfte lohnen. Es erscheint dringend erforderlich, dass die zuständigen Instanzen und die Verbände die Qualität der Ausbildung in den Betrieben in den Blick nehmen, um die Ausbildungskultur und die Einhaltung unverzichtbarer Ausbildungsstandards in der Branche voranzutreiben.

Die Bildungszielplanung in der Arbeitsverwaltung könnte den Konsolidierungsprozess zugunsten der Ausbildung unterstützen, indem sie – wie im Lagerbereich – dem Primat der abschlussorientierten Qualifizierung auch im Bereich des Lkw-Güterverkehrs mehr Geltung verschafft. Mit vermehrten Umschulungen und Qualifizierungen als Grundlage für Externenprüfungen könnte das Potenzial der älteren und praxiserfahrenen Fahrer/-innen in den Betrieben für die Fachkräftebedarfsdeckung besser genutzt werden. Auf dieses Ziel hin sollte die Bildungszielplanung im Bereich der Berufskraftfahrer/-innen nachjustiert werden.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung</b> .....	<b>3</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>7</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>10</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Untersuchungsfeld und –methoden</b> .....	<b>14</b>
2.1 Untersuchungsdesign .....	14
2.2 Durchführung der Befragung: Experten/Expertinnen, Betriebe, Beschäftigte .....	16
<b>TEIL A:</b> .....	<b>17</b>
<b>3 Entwicklungstrends in der Logistik</b> .....	<b>17</b>
3.1 Aktuelle Logistiktrends .....	17
3.2 Datenmosaik zur Beschreibung der Logistik-Branche .....	19
<b>4 Strukturdaten zu den ausgewählten Berufen in der Logistik</b> .....	<b>21</b>
4.1 Qualifizierungswege.....	21
4.1.1 Kaufleute Verkehr/ Logistik: Speditionskaufleute, Schifffahrtskaufleute.....	22
4.1.2 Berufe in der Lagerwirtschaft: Fachkraft für Lagerwirtschaft, Fachlagerist/-in .....	24
4.1.3 Berufskraftfahrer/-innen (Güterverkehr/Lkw).....	26
4.2 Ausbildungsstatistik (Land Bremen, 2010-2014).....	29
4.3 Prüfungsstatistik (Land Bremen, 2014).....	33
4.3.1 Abschlussprüfungen in der beruflichen Ausbildung .....	33
4.3.2 Externenprüfungen (§ 45 BBiG).....	34
4.3.3 Umschulungsprüfungen .....	35
4.3.4 Fortbildungsprüfungen.....	36
4.4 Einschätzung der Beschäftigung und der Arbeitsmarktlage.....	36
4.4.1 Beschäftigung .....	36
4.4.2 Engpassanalyse .....	42
4.5 Vergütungen und Arbeitsbedingungen.....	42
4.5.1 Vergütungen.....	42
4.5.2 Arbeitsbedingungen .....	44
<b>5 Geförderte Qualifizierung</b> .....	<b>46</b>
5.1 Bildungszielplanung und Förderstatistik.....	46
5.1.1 Bildungszielplanung (für 2015) .....	46
5.1.2 Förderstatistik (für 2014).....	47
<b>6 Bildungsgänge und Qualifizierungsanbieter in der Region</b> .....	<b>48</b>
6.1 Kaufmännische Berufe in der Logistik.....	48
6.1.1 BVL (Bundesverband Logistik).....	48
6.1.2 Bremer Institut für Handel und Verkehr .....	48
6.1.3 Logistik studieren.....	49

6.2 Lagerberufe.....	49
6.3 Berufskraftfahrer/-in.....	49
<b>TEIL B:.....</b>	<b>50</b>
<b>7 Ergebnisse der Befragungen.....</b>	<b>50</b>
7.1 Kaufmännische Berufe .....	50
7.1.1 Änderungen der Arbeit und der Anforderungen .....	50
7.1.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung.....	52
7.1.3 Ausbildungstrends .....	52
7.1.4 Modellversuch „EHH- Handel und Logistik“ mit Ausbildungs-Vorvertrag .....	53
7.1.5 Aufstiegschancen durch Höherqualifizierung.....	55
7.1.6 Die Sicht der Beschäftigten und Auszubildenden.....	56
7.1.7 Fazit und Empfehlungen.....	57
7.2 Lagerberufe.....	57
7.2.1 Änderungen der Arbeit und der Anforderungen .....	57
7.2.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung.....	59
7.2.3 Ausbildungstrends .....	61
7.2.4 Aufstiegschancen.....	62
7.2.5 Fazit und Empfehlungen.....	65
7.2.6 Betriebliche Abläufe in der Personalentwicklung – Ein Beispiel .....	66
7.3 Berufskraftfahrer/-innen .....	68
7.3.1 Änderungen der Arbeit und der Anforderungen .....	68
7.3.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung.....	68
7.3.3 Ausbildungstrends .....	69
7.3.4 Aufstiegschancen.....	75
7.3.5 Fazit und Empfehlungen.....	76
<b>8 Zusammenfassung und Empfehlungen.....</b>	<b>78</b>
8.1 Qualifikationstrends.....	78
8.2 Mobilitäts- und Aufstiegschancen in den drei untersuchten Berufsbereichen .....	78
8.2.1 Kaufmännische Berufe (Kaufmann/ Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung, Schiffverkehrskaufmann/- kauffrau).....	78
8.2.2 Berufe im Lager (Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist/-in).....	78
8.2.3 Berufe im Gütertransport/ Lkw (Berufskraftfahrer/-innen) .....	79
8.2.4 Drei Berufsbereiche, drei disparate Situationen.....	80
<b>9 Literaturverzeichnis .....</b>	<b>82</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Qualifizierungswege kaufmännische Berufe (schematisch) .....	24
Abbildung 2: Qualifizierungswege Lagerberufe (schematisch).....	26
Abbildung 3: Qualifizierungswege Berufskraftfahrer/-innen (schematisch) .....	29
Abbildung 4: Ausbildungsverhältnisse im Land Bremen, 2000-2014, ausgewählte Berufe.....	30
Abbildung 5: Kriterienraster Aufstiegsmobilität und -chancen in der Logistik.....	81

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Bremen 2013).....	20
Tabelle 2: Berufskraftfahrer/-in: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen.....	30
Tabelle 3: Fachlagerist/-in: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen.....	31
Tabelle 4: Fachkraft für Lagerlogistik: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen.....	31
Tabelle 5: Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungs- betriebe, Land Bremen .....	32
Tabelle 6: Schifffahrtskaufmann/-kauffrau (beide Fachrichtungen): Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen .....	33
Tabelle 7: Abschlussprüfungen in der beruflichen Ausbildung, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014 .....	34
Tabelle 8: Teilnahme an externen Abschlussprüfungen, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014 .....	34
Tabelle 9: Teilnahme an Umschulungsprüfungen, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014.....	35
Tabelle 10: Teilnahme an Fortbildungsprüfungen (IH), ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014 .....	36
Tabelle 11: Vergleich der Anteile ausgewählter Berufshauptgruppen an den svp. Beschäftigten in Deutschland und Bremen.....	36
Tabelle 12: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Anforderungsniveau, Berufsabschluss .....	37
Tabelle 13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Arbeitszeit, Geschlecht, Staatszugehörigkeit .....	38
Tabelle 14: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Altersgruppen, Auszubildende .....	38
Tabelle 15: Entwicklung der Berufsabschlüsse/Anforderungsentwicklung in der Berufsgruppe 516 Kaufleute Verkehr und Logistik / sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.....	39
Tabelle 16: Geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen: ausschließlich und im Nebenjob geringfügig Beschäftigte, Anforderungsniveau.....	40
Tabelle 17: Bestand an Leiharbeitnehmern/Leiharbeiterinnen nach ausgeübter Tätigkeit .....	41
Tabelle 18: Gehaltsgruppen im kaufmännischen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet.....	43
Tabelle 19: Lohngruppen im gewerblichen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet .....	43
Tabelle 20: Ausbildungsvergütungen im gewerblichen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet.....	44
Tabelle 21: Austritte von Teilnehmern/Teilnehmerinnen aus Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung (FbW und Reha-aMW), Land Bremen (Gebietsstand August 2015), Austritte (Jahressumme), Datenstand: August 2015 .....	47

## Abkürzungsverzeichnis

ADR	.....(Accord européen relatif au transport international des marchandises Dangereuses par Route), ADR-Schein: Gefahrgutführerschein, Nachweis der Erlaubnis zum Befördern von Gefahrgut auf der Straße.
BA:	.....Bundesanstalt für Arbeit
BAG:	.....Bundesamt für Güterverkehr
BGBI.:	.....Bundesgesetzblatt
BGL:	.....Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung
BIBB:	.....Bundesinstitut für Berufsbildung
BKF:	.....Berufskraftfahrer/-in
BKrFQG:	.....Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz = Gesetz über die Grundqualifikation und Weiterbildung der Fahrer bestimmter Kraftfahrzeuge für den Güterkraft- oder Personenverkehr
BLG:	.....BLG Logistics Group (ehem. Bremer Lagerhaus Gesellschaft)
BVL:	.....Bundesvereinigung Logistik
DGB:	.....Deutscher Gewerkschaftsbund
EHH:	.....einjährige höhere Handelsschule
FbW:	.....Förderung der beruflichen Weiterbildung
GHBV:	.....Gesamthafenbetriebsverein
GPS	.....(Global Positioning System): Satelliten-Navigationssystem der USA
HAF:	.....hoch automatisiertes Fahren
HB:	.....Hansestadt Bremen (~Land Bremen)
HwO:	.....Handwerksordnung
IAB:	.....Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung,
IHK:	.....Industrie- und Handelskammern
IT:	.....Informationstechnik
JBA:	.....Jugendberufsagentur
KldB:	.....Klassifikation der Berufe
MF:	.....Multifunktions/-in, spezifische Funktionsbezeichnung der BLG
Reha-aMW:	.....allgemeine Maßnahmen zur Weiterbildung zur Rehabilitation
RMQ:	.....Regionales Monitoring-System Qualifikationsentwicklung
SCM	.....(Supply Chain Management): Managementansatz in der Logistik, der die Wertschöpfungskette von Produkten als Gesamtprozess in den Blick nimmt
svp.:	.....sozialversicherungspflichtig
TUL:	.....Transport-Umschlag-Lagerei
VBSp:	.....Verein Bremer Spediteure e.V.
ver.di:	.....Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
WEB, Web, WWW, W3:.....	System der verlinkten, über <a href="http://">http://</a> im Internet abrufbaren Seiten. „Web 2.0“ bezieht sich auf Seiten bzw. Web-Dienste, deren Inhalte vom Nutzer nicht nur betrachtet, sondern auch verändert werden können („Blog“, „Wiki“, „soziale Netzwerke“ usw.)

## 1 Einleitung

Das Projekt hatte die Aufgabe zu untersuchen, welchen Stellenwert Höherqualifizierung und Aufstiegsmobilität im Rahmen der Personalentwicklungsstrategien der Unternehmen haben und welche betrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierungsstrukturen bereits nutzbar bzw. auszubauen sind, um das Potenzial der Höherqualifizierung für Betriebe und Beschäftigte zu erschließen. Dabei sollten hemmende und förderliche Bedingungen identifiziert und Handlungsempfehlungen für die Betriebe und die Region entwickelt werden.

In Interviews mit betrieblichen und überbetrieblichen Experten und Expertinnen einschließlich der Beschäftigten wurde insbesondere den folgenden Fragen nachgegangen:

- Welche Qualifizierungstrends sind bzw. werden für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und für die Nutzung von Mobilitätschancen durch die Beschäftigten wichtig?
- Stellen sich die Unternehmen bereits in ihrer Personalpolitik darauf ein, Geringqualifizierte als Fachkräftepotenzial zu berücksichtigen und zu entwickeln?
- Welche Einstiegsmöglichkeiten und daran anschließende Weiterqualifizierungsmöglichkeiten bieten die Unternehmen Geringqualifizierten?
- Welche Aufstiegsmöglichkeiten bieten sich qualifizierten Fachkräften?
- Wie sieht es mit der Anschlussfähigkeit der Stationen auf den Qualifizierungswegen aus, die den Beschäftigten zur Verfügung stehen? Sind diese als Glieder von Qualifizierungsketten oder eher als Sackgassen zu bewerten?

Als Untersuchungsfeld wurden die Logistikbranche und drei für sie relevante Berufsgruppen (kaufmännische Berufe, Lagerberufe, Berufe im Gütertransport auf der Straße) ausgewählt. Die Logistik bildet ein regional wichtiges Beschäftigungsfeld und wird weiter als Wachstumsbranche eingeschätzt. Darüber hinaus wird sie als Wirtschaftsbereich gehandelt, in dem niedragschwellige Eintritte in Beschäftigung und damit ggf. in Qualifizierungsketten in besonderem Maß möglich erscheinen.<sup>1</sup>

Besondere Gesichtspunkte in der Durchführung der Untersuchung waren

- die Identifizierung von Unterstützungsmöglichkeiten der Aufstiegsmobilität durch Politik und

Arbeitsverwaltung (Förderung betrieblicher Qualifizierung, Bildungszielplanung, Wirtschaftsförderung);

- die Frage nach dem Zusammenhang von Aufstiegsmobilität auf der Basis von Qualifizierung und der Schaffung nachhaltigerer und besserer Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen;
- die Frage nach der Möglichkeit, das Potenzial von Aufstiegsmobilität auch in und für kleine und mittlere Unternehmen zu erschließen und diese in ihrer Personalentwicklung diesbezüglich zu unterstützen.

Das vielschichtige Phänomen der Arbeitskräftemobilität kann unter verschiedenen Aspekten betrachtet und untersucht werden.

Als berufliche Mobilität ist die Flexibilität des Einsatzes der Arbeitskräfte in Bezug auf sich wandelnde Anforderungen angesprochen; Voraussetzungen hierfür sind Kompetenzerwerbsprozesse, die die Anpassung (beruflicher) Qualifikationen und entsprechende Berufs- und Tätigkeitswechsel vermitteln können.

Bei räumlicher Mobilität geht es zunächst um den Umkreis, in dem Arbeitnehmer/-innen Beschäftigung oder Beschäftigungswechsel suchen und dafür (als Pendler) tägliche, befristete oder dauerhafte Änderungen ihres Wohnorts in Betracht ziehen. Die Bedeutung regionaler bzw. überregionaler Mobilität wächst nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und seiner in den Regionen unterschiedlichen Ausprägungen: Mit steigendem Wettbewerb der Regionen um Arbeitskräfte entstehen daher auch zunehmende Anforderungen an die regionale Arbeitsmarktpolitik wie an die Stadtentwicklungspolitik (Infrastruktur, Wohnungsmarkt). (Niebuhr/Kotte 2009)

Als Faktor der Bewegungen auf dem Arbeitsmarkt oder sogar als „Gradmesser für die Funktionsfähigkeit des Arbeitsmarkts“ (Stettes 2011) betrachtet, kann hohe (berufliche und räumliche) Mobilitätsbereitschaft Matchingprozesse erleichtern und beschleunigen.

Mobilität kann einerseits als Forderung an die Arbeitnehmer/-innen formuliert sein, von denen erwartet wird, sich an wechselnde Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt anzupassen. Sie kann zugleich als Strategie der Arbeitnehmer/-innen betrachtet werden, die unter Abwägung von Nutzen und Kosten aktiv einen Wechsel ihrer Position bzw. Tätigkeit suchen. Insbesondere als inner- und zwischenbetriebliche Mobilität (bzw. „vertikale und horizontale Mobilität“) der Beschäftigten kommen daher Veränderungen von Tätigkeiten unter dem Gesichtspunkt des „Aufstiegs“, der Verbesserung der beruflichen Position in Bezug auf Arbeitszufriedenheit, der Arbeitsbedingungen oder der Vergütung in den Blick.

Die vorliegende Untersuchung geht von dieser Perspektive des individuellen Vorankommens der Beschäftigten in der Arbeitswelt aus. Sie nimmt damit

<sup>1</sup> So richtet sich aktuell der Blick bei der Frage, wie die Arbeitsintegration der Flüchtlinge regional geleistet werden kann, vor allem auch auf die Logistikbranche, so beispielsweise im buten-undinnen-Magazin, Radio Bremen, vom 3. Januar 2016.

Entwicklungsprozesse in den Blick, die den Arbeitnehmern/Arbeitnehmerinnen für die Verbesserung ihrer Arbeits- und Einkommenssituation und für berufliche Aufstiege als „Mobilitätschancen“ zu Gebote stehen. In diesem Sinn ist Aufstiegsmobilität auch als Ausweg aus prekären Arbeits- und Lebensbedingungen zu betrachten.

Mobilität ist daher mit der Frage nach den Möglichkeiten, die eigenen Qualifikationen und beruflichen Kompetenzen bedarfsgerecht weiterentwickeln zu können, eng verzahnt. An die gesellschaftlichen Qualifizierungsstrukturen und -angebote wird daher auch die Forderung gerichtet, den Erwerb, die Erhaltung und die Weiterentwicklung von Kompetenzen zu ermöglichen, die Grundlage individueller (Aufstiegs-)Mobilität sein können.

Unter diesem Gesichtspunkt kommt der Berufsausbildung im dualen System als Kombination von schulischer und betrieblicher Vermittlung eine besondere grundlegende Rolle zu: Der Erwerb einer breit angelegten beruflichen Handlungskompetenz als Basis einer hohen Arbeitsmarktverwertbarkeit für die Beschäftigten (= horizontale Mobilität) ist hier verknüpft mit dem Erwerb von für den Ausbildungsbetrieb spezifisch nutzbaren Kompetenzen und (wechselseitigen) Loyalitäten, die für vertikale Mobilität bedeutsam sein können. Dieses besondere Konstruktionsprinzip der dualen Ausbildung hat möglicherweise einen nicht geringen Anteil daran, dass das oft prognostizierte „Ende der Beruflichkeit“ bislang nicht eingetreten ist, während sich umgekehrt Facharbeit und Beruflichkeit als Basis der internen und externen Arbeitsmärkte weiterhin bewähren. (Bosch 2014: 5 f.) Nicht zuletzt hat auch das System der (dualen) Berufsausbildung seine Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen unter Beweis gestellt und seinen Beitrag zur Anpassung der fachlichen Einsetzbarkeit der Arbeitskräfte an die gewachsenen Flexibilitätserfordernisse geleistet.

Dennoch muss das Konzept des „Lebensberufs“ als überholt gelten. Mit der verkürzten „Halbwertszeit des (beruflichen) Wissens“ und der Erosion des Normalarbeitsverhältnisses stellen sich neue Anforderungen an die Beschäftigten: Von ihnen wird eine hohe Anpassungsbereitschaft an eine sich kontinuierlich verändernde Arbeitswelt erwartet. Berufliche Handlungsfähigkeit wird nicht länger „einmalig“ erworben; kontinuierliche Kompetenzentwicklung ist notwendig, schon um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten, und um so mehr, um Aufstiegschancen nutzen zu können. Auch unter dem Gesichtspunkt alternsgerechter Arbeit und verlängerter Lebensarbeitszeit im demografischen Wandel stellt sich vermehrt die Frage nach Belastungs- und daher Funktions- und Tätigkeitswechseln, die in der Regel neue, angepasste Qualifikationen erfordern.

Die Entwicklung hält jedoch auch neue Möglichkeiten für die Beschäftigten bereit: Als Folge des demografischen Wandels mit seiner rückläufigen Zahl von Schulabgängern/Schulabgängerinnen wird diskutiert, ob, in welchen Branchen und in welchem Umfang zukünftig mit Fachkräftemangel oder -engpässen zu rechnen ist. Veränderungen im Erwerbs- und Bildungsverhalten der Beschäftigten können dazu beitragen, Engpässe, die insb. für einige Berufsbereiche auf der mittleren Qualifikationsebene erwartet werden, abzumildern. (Vgl. Helmrich et al. 2012: 2)

Die Kombination von teilweise ungedeckten Fachkräftebedarfen und gewachsenen Mobilitätsanforderungen können für die Arbeitnehmer/-innen auch Chancen für berufliche Aufstiege bzw. für eine Verminderung von Prekaritätsrisiken bieten.<sup>2</sup> Da (u. a. qualifikatorischer) Mismatch weiterhin eine erhebliche Rolle für die Erklärung von Arbeitslosigkeit (Bauer/Gartner 2014: 6 f.) spielt, stellt sich hier unmittelbar die Frage nach den Qualifizierungswegen, die den Beschäftigten unter diesem Gesichtspunkt offenstehen.

Die Schaffung der (Qualifikations-)Voraussetzungen für die Nutzung von Mobilitätsketten in höherwertige Beschäftigung durch Qualifizierung bildet zwar seit jeher eine originäre Aufgabe der aktiven Arbeitsmarktpolitik (Knuth 2011: 584), wird aber im Ansatz auch als Aufgabe der Beschäftigten selbst diskutiert.

So können veränderte Mobilitätsmuster, u. a. kenntlich in einem Abbau von internen Arbeitsmärkten (Giesecke/Heisig 2010: 403), als Ausdruck einer zunehmenden „Destandardisierung“ von Erwerbsverläufen interpretiert werden, die den Beschäftigten zunehmend mehr Eigeninitiative abverlangen, durch Pflege und Weiterentwicklung der eigenen Qualifikationen die Erhaltung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und die Herstellung beruflicher Aufstiegsvoraussetzungen auf internen und externen Arbeitsmärkten selbst aktiv in die Hand zu nehmen.

Diese „Externalisierung und Individualisierung von Weiterbildung“ (Goes/Kröcher 2010: 48) geht offenbar damit einher, die Verantwortung für die Passung von Angebot und Nachfrage von Qualifikationen zunehmend den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zuzuschreiben, die dafür an ihrem eigenen Interesse „gepackt“ werden:

<sup>2</sup> Zwar scheinen die innerbetrieblichen Arbeitsmärkte und die daran geknüpften Aufstiegswege derzeit eher zurückzugehen (Giesecke/Heisig 2010: 427); eine IAB-Untersuchung der Dynamik des regionalen Arbeitsmarktes Bremen (Smets 2009) hat jedoch umfangreiche Stromgrößen identifizieren können, die Chancen für Aufstiegsmobilität zwischen den Betrieben bieten können: „Die 'Lebenszeit' eines Arbeitsplatzes in der Arbeitsmarktregion Bremen beträgt 11 Jahre, ein Beschäftigungsverhältnis dauert durchschnittlich drei Jahre. Auf einem bestehenden Arbeitsplatz finden folglich im Durchschnitt 3,6 Personalwechsel statt.“ (Smets 2009: 19)

*„Die Weiterbildungsmotivation von Beschäftigten und Erwerbslosen resultiert somit aus einem Zusammenspiel von individuellem Bildungsinteresse und einer Aufstiegshoffnung auf der einen Seite und einem äußeren durch hohe Arbeitslosigkeit und zunehmende prekäre Beschäftigungsverhältnisse gesetzten Zwang auf der anderen Seite, seine und ihre Arbeitskraft stetig zu erhalten und zu 'vergolden'.“ (Goes/Kröcher 2010: 49)*

Den Beschäftigten würde damit zunehmend das Risiko der Abwägung von Kosten und Nutzen ihrer Weiterbildung aufgebürdet.

Es fragt sich jedoch, welche Veränderungen in der Steuerung der beruflichen Qualifizierung damit tatsächlich anstehen bzw. anstehen sollten.

Es ist hierzu erstens festzuhalten, dass es den Beschäftigten selbst zunächst am Wissen mangelt, mit welcher konkreten Qualifizierung sie ihre Beschäftigung zukünftig sichern oder mit welchen für Arbeitgeber interessanten konkreten Qualifikationen sie sich Chancen für inner- oder überbetriebliche Aufstiegsmobilität erschließen können. Wenn sich in langjähriger Qualifikationsbedarfsanalyse stets wieder herausgestellt hat, dass die Betriebe zwar Qualifikationstrends für ihre Branche und ihren Betrieb benennen können, ihr Zeithorizont für konkrete Qualifikationsplanungen jedoch insbesondere in kleinen und mittleren Betrieben selten über einem Jahr liegt, wenn sie überhaupt eine systematische Personalentwicklung betreiben<sup>3</sup> – wie sollten dann die Beschäftigten zu einer solchen Einschätzung kommen können?

Zweitens: Selbst wenn es den Beschäftigten gelingt, zukünftige betriebliche Anforderungen richtig vorauszusagen und sich entsprechend zu qualifizieren – ob ihre Qualifikationen dann auch abgefordert werden, liegt nicht in ihrer Hand, sondern hängt von der wirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Entwicklung des Betriebs in Abhängigkeit von der gesamtgesell-

schaftlichen Entwicklung ab. Eine Bildungsrendite kann nicht garantiert werden.

Drittens liegen letztlich die Strukturen und Mittel ihrer Qualifikation nicht in der Hand der Arbeitnehmer/-innen. Diese Strukturen können nur von der betrieblichen Personalentwicklung und der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik geschaffen werden. Unter dieser Perspektive ist daher die Frage wichtig, wie und in welchem Ausmaß Betriebe als Nutzer der von den Beschäftigten erworbenen Kompetenzen bereit sind, die Weiterbildung der Beschäftigten in Planung und Durchführung zu unterstützen, zumal wachsende Unsicherheit über den Berufsverlauf arbeitsinhaltliche Orientierungen und Anforderungen an die Qualität der Arbeit steigen lassen (vgl. Heisig 2009: 56), wozu auch berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch Qualifizierung gehören.

Gerade wenn den Beschäftigten also zukünftig eine größere Rolle bei der Gestaltung ihrer Qualifizierungswege zukommen soll, kommt es um so mehr darauf an, dass sie darin von der betrieblichen Personalpolitik bzw. der Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik und deren Akteuren/Akteurinnen wirksam unterstützt werden.

Einerseits sind damit die Betriebe in der Pflicht, in ihrer Personalentwicklungsplanung die Interessen der Beschäftigten sozialpartnerschaftlich zu berücksichtigen.

Andererseits, in Bezug auf die Beschäftigung suchenden Arbeitnehmer/-innen, muss offenbar die Förderung der beruflichen Weiterbildung eine zentrale Aufgabe der Agenturen der Arbeit und der Jobcenter bleiben. Deren Aufgabe bleibt es daher auch, dabei die betrieblichen Bedarfe mit den Interessen der Arbeitnehmer/-innen zu vermitteln.

Da es vor dem Hintergrund des demografischen Wandels um Fragen der Fachkräftebedarfsdeckung geht, bekommen alternative Wege zum Berufsabschluss – Nachqualifizierung, Umschulung – insbesondere von Geringqualifizierten eine wachsende Bedeutung. Entsprechende Ansätze sind nicht neu. Allerdings ist die Qualifizierung von Geringqualifizierten bzw. von An- und Ungelernten bislang eher unter dem Gesichtspunkt einer Anpassung an gestiegene Anforderungen im Bereich von Basisqualifikationen gesehen worden. (Zeller 2007) Als für die Fachkräftebedarfsdeckung der Zukunft zu erschließende Ressource werden sie erst nach und nach gesehen.

Um eine möglichst große Kongruenz von betrieblichen und Beschäftigteninteressen in der Gestaltung von Qualifizierungswegen zu erreichen, ist also ein solider Informationsstand der Akteure/Akteurinnen (selbstverständlich einschließlich der Arbeitnehmervertretungen, ggf. auch der Beschäftigten selbst) über die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen und die daraus abzuleitenden Folgen für das betriebliche

<sup>3</sup> Der Zeithorizont der Personalentwicklung in Betrieben wurde z. B. von Kuwan (2003) als Teil einer Erhebung zur Qualifikationsentwicklung bei kaufmännischen Büroberufen mit abgefragt: „Der Zeithorizont für die Planung des Fachkräftebedarfs im Bereich 'kaufmännische Bürotätigkeiten' ist in den Betrieben sehr unterschiedlich. Etwa jeder dritte Betrieb plant nicht langfristig im Voraus, und etwa jeder zwölfte weniger als ein Jahr. Jeweils etwa jeder vierte betriebliche Experte nennt einen Planungshorizont von genau einem Jahr bzw. von zwei Jahren oder mehr (Rest: fehlende Angaben). Der Planungshorizont unterscheidet sich vor allem in Abhängigkeit von der Betriebsgröße. In Großbetrieben mit 500 oder mehr Beschäftigten liegt er im Durchschnitt etwa doppelt so hoch wie in Kleinbetrieben mit weniger als 50 Beschäftigten (durchschnittlich 20 Monate vs. 10 Monate). Auf Basis der langjährigen Erfahrungen in den Qualifikationsbedarfsanalysen am IAW durch das Projekt EQUIB bzw. im Rahmen des „Regionalen Monitoring-Systems Qualifikationsentwicklung“ (RMQ) erscheint eine Verallgemeinerung auch auf andere Wirtschaftsbereiche zulässig.“

und öffentlich geförderte Qualifikationsangebot erforderlich.

- Aufgearbeitete Statistiken über bestehende und erwartete Fachkräftengpässe können erste Hinweise auf eine günstige Nachfragesituation liefern. Es erscheint jedoch aufgrund der Komplexität der Bedingungen, von denen die regionale Arbeitsnachfrage in einzelnen Berufen abhängt, nicht ratsam zu versuchen, auf Grundlage von Modellrechnungen „belastbare“ Prognosen der Entwicklung zukünftiger Arbeitskräftebedarfe in einzelnen Berufen zu erstellen. Vielmehr müssen Einschätzungen zur künftigen Arbeitsmarktnachfrage und zu möglichen Engpassituationen in einzelnen Berufen in den Zusammenhang mit weiteren Informationen gestellt und bewertet werden. Scheinbare Mangelsituationen müssen nicht unbedingt ein Indikator für gute Aufstiegschancen sein, sondern können umgekehrt auch auf unattraktive, „schlechte“ Arbeit hinweisen. (Vgl. Schröder 2015) In ihrer Bewertung müssen auch die Rahmenbedingungen des Funktionierens beruflicher Arbeitsmärkte in den verschiedenen Berufsfeldern Berücksichtigung finden.<sup>4</sup> Neben einer Übersicht über formelle und informelle Qualifizierungswege sind typische Arbeitsbedingungen und Lohnstrukturen einzu beziehen.
- Angebotene oder zu entwickelnde Qualifikationswege, die für Betriebe und Beschäftigte gleichermaßen nützlich sein sollen, müssen sich immer auch „prognostisch“ auf sich verändernde Qualifikationsanforderungen beziehen und sind daher auf Einschätzungen von Qualifikationstrends angewiesen. Stichworte wie „Internet der Dinge“ oder „Industrie 4.0“ kündigen erhebliche Veränderungen durch Innovationen und weiter fortschreitende Automatisierung in der Arbeitswelt an. Auch wenn diese Veränderungen vielleicht nicht so drastisch ausfallen werden, wie jüngst in einer schwedischen Studie vorhergesagt wurde<sup>5</sup>, können sich damit neben Dequalifizierungstendenzen in spezifischen Organisationsszenarien auch Chancen für eine Aufwertung der Tätigkeiten ergeben. (Botthof/Bovenshulte 2009)
- Für den Bereich geringqualifizierter Arbeit ist davon auszugehen, dass ein Teil der gebotenen Tätigkeiten derzeit nur geringe Weiterentwicklungsmöglichkeiten bietet und insofern eher als

Sackgassen mit hohem Prekaritätsrisiko zu betrachten ist. Zu beachten sind auch Dequalifizierungstendenzen für Facharbeit, die vor dem Hintergrund der Erosion der Sozialsysteme und Flächentarife beobachtet werden können. (Bosch 2014: 11) Auf der anderen Seite ist bekannt, dass Kompetenzanforderungen an „einfache Arbeit“ durchaus zugenommen haben. (Vgl. z. B. Zeller 2007: 61). Gerade Geringqualifizierte sind auf Informationen angewiesen, welche Qualifizierungsmöglichkeiten in ihrem Beschäftigungsfeld existieren und ob diese eher aus prekären Verhältnissen herausführen können oder diese eher perpetuieren.

Der Adressatenkreis für Antworten auf diese Fragestellungen bzw. für die darauf aufgebauten Handlungsempfehlungen schließt neben der Politikberatung der Arbeitnehmerkammer nun die senatorischen Ressorts Arbeit, Wirtschaft und Bildung sowie Jobcenter/BA, Betriebe, Weiterbildungseinrichtungen und Beschäftigte ein.

## 2 Untersuchungsfeld und –methoden

### 2.1 Untersuchungsdesign

Auswahl des Untersuchungsfelds: Für die Untersuchung wurde ein Branchenansatz zugrunde gelegt. Es bot sich an, an die Branchenanalyse der Arbeitnehmerkammer (Salot 2015) in der Logistikbranche anzuknüpfen und danach die zu bearbeitenden Berufsbeiriche entsprechend auszuwählen.

Die Eingrenzung der untersuchten Berufsgruppen [Klassifikation nach KldB 2010] und Ausbildungsberufe wurde zu Projektbeginn wie folgt festgesetzt:

- Berufe in der Lagerwirtschaft [5131] → fachlich ausgerichtete Tätigkeiten [51312], mit den zugeordneten dualen Ausbildungsberufen (IHK/Hw) Fachkraft für Lagerlogistik und Fachlagerist/-in.
- Speditions- und Logistikkauflleute [5162] → fachlich ausgerichtete Tätigkeiten [51622], mit dem zugeordneten dualen Ausbildungsberuf (IHK) Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen sowie Schifffahrtskaufleute [5165] → fachlich ausgerichtete Tätigkeiten [51652], mit dem zugeordneten dualen Ausbildungsberuf (IHK) Schifffahrtskaufmann/-kauffrau.
- Berufskraftfahrer/ -innen (Güterverkehr/ Lkw) [5212] → fachlich ausgerichtete Tätigkeiten [52122], mit dem zugeordneten dualen Ausbildungsberuf (IHK) Berufskraftfahrer/-in.

Der Auswahl lagen die folgenden Kriterien zugrunde: Berücksichtigung „kaufmännischer“ und „gewerbli-

<sup>4</sup> Vgl. die Bedeutung standardisierter Lohnstrukturen und sozialer Sicherungssysteme für Qualifikationsentscheidungen (Bosch 2014: 7); in Bezug auf das Funktionieren von Aufstiegsmobilität siehe auch Knuth (2011: 582).

<sup>5</sup> „Automaten an die Arbeit. Schwedische Studie: Technischer Fortschritt verdrängt in wenigen Jahren viele Berufsfelder“. Vgl. Weser-Kurier vom 2014-06-23, Seite 13.

cher“ Berufsfelder (wobei die Fachkraft für Lagerlogistik eine Mittelposition einnimmt), die relative quantitative Bedeutung in der Beschäftigung in der Logistik, Hinweise aus der Engpassanalyse (Schröder 2015) auf Engpass- und Bedarfssituationen in diesen Berufen.<sup>6</sup> Aufgrund der regionalen Bedeutung wurde der Beruf Schifffahrtskaufleute mit in die Untersuchung aufgenommen.

Qualifikationsbedarfsanalyse als integraler Bestandteil der Untersuchung: Für die Entwicklung der Qualifizierungswege ist die betriebliche Einschätzung der Anforderungsentwicklung und der zu berücksichtigenden Qualifizierungstrends ein wichtiger Faktor. In der Befragung der Betriebe war daher die Frage nach den sich vollziehenden und erwarteten Veränderungen der Arbeit und Qualifikationsanforderungen wesentlich zu berücksichtigen.

RMQ- Methodik: Die Untersuchung konnte daher an die Methodik des RMQ<sup>7</sup> anknüpfen.<sup>8</sup> (Vgl. Benedix/Hammer/Medjedović 2012.) Wie dort wird sich die Durchführung auf drei Säulen stützen. Die „erste Säule“ bilden überbetriebliche Experten/Expertinnen, die Brancheninformationen und -einschätzungen beitragen sowie das Projekt bei der Identifizierung geeigneter Betriebe und Ansprechpartner aus Betrieben für die „zweite Säule“ unterstützen. Diese zweite, zentrale Säule wird von Betrieben konstituiert, aus denen neben Expertinnen/Experten für die betriebliche Personal- und Qualifikationsentwicklung der Arbeitgeberseite als Gesprächspartner/-innen auch Arbeitnehmervertretungen und Beschäftigte als „Experten/Expertinnen ihrer eigenen Arbeit“ gewonnen werden. Als „dritte Säule“ baut das Projekt auf die Sekundäranalyse und Nutzung von vorliegenden wissenschaftlichen Studien und der Expertise anderer Institute und Einrichtungen, wie z. B. BIBB, IAB usw. auf.

Die Auswahl der Betriebe orientiert sich am Konzept des „theoretischen Samplings“, bei dem auf analytischer Basis entschieden wird, welche Daten zu erheben sind und wo sie erhoben werden sollen. (Vgl. Strauss 1998: 70) Ziel ist es, eine möglichst hohe Repräsentanz (im Sinne einer „konzeptuellen Repräsentativität“, Strübing 2004: 31) der Ergebnisse sicherzustellen.

Das empirische Material wird in leitfadengestützten qualitativen Interviews gewonnen. Zur Strukturierung der Interviews werden offene Leitfragen mit einer

Mindmap ergänzt, die wesentliche Aspekte des komplexen Kontextes abbildet, eine gemeinsame Struktur für die Gespräche als Grundlage für die vergleichende Analyse bereitstellt und zugleich Raum für die erforderliche Offenheit für die Gedanken der Gesprächspartner/-partnerinnen lässt (ebenfalls in Anlehnung an das für das RMQ entwickelte Verfahren). Die Interviews werden protokolliert. Einzelne Interviews, insb. mit Beschäftigten, können bei Zustimmung des/der Interviewten aufgezeichnet und transkribiert werden.<sup>9</sup>

Die Auswertung der Interviews erfolgt bei Expertengesprächen protokollbasiert (vgl. hierzu „protokollbasierte Analyse“ bei Kuckartz 2005: 42).<sup>10</sup> Für die Analyse und Interpretation der geführten Interviews interessiert weniger der Einzelfall und die Sequenzialität von Äußerungen. Die Auswertung der Interviews und auch die Darstellung der Ergebnisse orientieren sich stattdessen an thematischen Einheiten (vgl. Meuser/Nagel 2003), und zwar folgen sie jeweils der Logik der eingesetzten Befragungsleitfäden.

Der vergleichenden Analyse als methodischem Paradigma wird in einer detaillierten, kontrastierenden Darstellung der Diversität der gefundenen Positionen Rechnung getragen. Zur Unterstützung der vergleichenden Analyse wird das Programm MaxQDA als Instrument der computerunterstützten qualitativen Datenanalyse (CUQDAS) eingesetzt (zur computergestützten Analyse qualitativer Daten vgl. Kelle 2005; Kuckartz 2005). Die zuvor codierten Textstellen können zielgenau und schnell themen- und merkmalsbezogen über mehrere oder alle Interviews hinweg (in sog. Retrievals) abgerufen werden. (Vgl. hierzu auch Medjedović/Witzel 2007: 29-32)

Auswertung: Die Auswertung des empirischen Materials erfolgt entsprechend den Grundlinien der Grounded Theory parallel zur Interviewdurchführung. Die Entwicklung der theoretischen Schlussfolgerungen und Empfehlungen erfolgt in einem verdichtenden Prozess der Erstellung von Memos.

<sup>9</sup> Angedockt an die Untersuchung wurden ergänzende betriebliche Interviews in einzelnen ausgewählten Betrieben durch die Arbeitnehmerkammer durchgeführt und fließen in diesen Bericht ein. In diesen Interviews wurden die Prozesse der innerbetrieblichen Qualifizierung vertieft untersucht.

<sup>10</sup> Der ressourcenschonende Verzicht auf ausführliche Transkripte der Expertengespräche erscheint auch in Anknüpfung an die Erfahrungen aus dem RMQ vertretbar, da diese thematisch fokussierten Gespräche mit Gesprächspartnern/-partnerinnen geführt werden, die nicht nur inhaltlich in den Themen „zu Hause“ sind, sondern auch in der strukturierten Vermittlung von Informationen zu diesen Themen erfahren sind. Letzteres kann bei Gesprächen mit Beschäftigten nicht allgemein vorausgesetzt werden, sodass hier Transkripte wünschenswert sind, die selbstverständlich das Einverständnis der Gesprächspartner/-innen zur Tonaufzeichnung voraussetzen. Dies konnte in der vorliegenden Befragung nur zum Teil erreicht werden; die übrigen Gespräche erwiesen sich jedoch als so gut strukturiert, dass auch hier auf eine systematische Transkription verzichtet werden konnte.

<sup>6</sup> Genaueres zu den quantitativen Verhältnissen in Kapitel 4.4.2.

<sup>7</sup> Das „Regionale Monitoring-System Qualifikationsentwicklung (RMQ)“ wurde in Weiterentwicklung der Qualifikationsbedarfsanalysen im Projekt EQUIB ab 2000 im IAW als methodisches Instrumentarium zur regionalen Qualifikationsbedarfsanalyse entwickelt und bis 2008 regelmäßig in Branchenanalysen und zur Untersuchung branchenübergreifender Fragestellungen eingesetzt.

<sup>8</sup> Damit wird auch die Grundlage für eine Anwendung des methodischen Instrumentariums in anderen Branchen und Wiederholungsbefragungen erneuert.

Sekundärdaten- und Dokumentenanalyse: Recherche und Analyse vorliegender Studien und statistischer Daten(-berichte) zu den regionalen Strukturen in der untersuchten Branche und in den untersuchten Berufsfeldern. Bewertung der Eignung der Quellen hinsichtlich regional- und berufsspezifischer Auswertungsmöglichkeiten. Zusammenstellung der in die Auswertung einbezogenen Quellen. Analyse politischer Dokumente und Stellungnahmen, Ausbildungsordnungen, Fortbildungsangebote etc.

Transfer: Die Ergebnisse werden in einem schriftlichen Bericht vorgelegt. Auf dieser Grundlage sollen weitere Transferaktivitäten (z. B. Fachgespräche, Veranstaltung) mit der Arbeitnehmerkammer entwickelt werden.

## 2.2 Durchführung der Befragung: Experten/Expertinnen, Betriebe, Beschäftigte

Die Durchführung der Befragung erfolgte entsprechend dem oben dargestellten methodischen Ansatz in drei konsekutiven Schritten. Die Befragung von überbetrieblichen Experten/Expertinnen stand am Anfang, um deren Sachkunde auch für die Zusammenstellung der Betriebsauswahl mit zu nutzen.<sup>11</sup> Bei der Auswahl der Betriebe wurde insbesondere das Kriterium angelegt, Betriebe zu finden, die über eine zumindest in Ansätzen systematische Personalentwicklung verfügen, die die Entwicklung von Konzepten zur Ermöglichung von Aufstiegsmobilität umzusetzen versuchen oder die – insbesondere im Fall der Berufskraftfahrer/-innen – als gute Ausbildungsbetriebe bekannt sind.<sup>12</sup> Für die Findung der befragten Beschäftigten wurden die Interviews in den Betrieben und Arbeitnehmervertretungen mit genutzt.

Die folgende Liste fasst die in den drei Bereichen geführten Interviews anonymisiert zusammen.

1. Überbetriebliche Experten/Expertinnen: Sachkundige aus Verbänden, Kammern, Gewerkschaft, Berufsschulen, Qualifizierungsanbietern und Wissenschaft: 12 Interviews mit 15 Personen.

2. Interviews und Vertiefungsinterviews in Betrieben mit Sachkundigen aus Geschäftsführung, Personalentwicklung, Ausbildungsdurchführung, Betriebsrat: 12 Interviews mit 16 Personen.
3. Interviews mit Beschäftigten und Auszubildenden: 5 Interviews mit 8 Personen.

Hinweis: Im Folgenden werden zur Verdeutlichung von Aussagen Ausschnitte aus den Gesprächsprotokollen verwendet, die unmittelbar nach dem Interview unterstützt von Notizen erstellt wurden. Es handelt sich somit nicht um wörtliche Zitate aus den Interviews, sondern um eine lediglich sinngemäße Wiedergabe. Zum Schutz der Anonymität der Befragten werden Angaben zur Branchenzuordnung und Funktion nur sparsamst mit den Interviews verwendet, um eine Identifikation durch Rekombination von Aussagen zu erschweren.

<sup>11</sup> Die letzte Befragung im Logistikbereich im Rahmen des RMQ datiert von 2006, es war daher davon auszugehen, dass nicht bruchlos an das damals befragte Betriebspanel und seine Ansprechpartner/-innen angeknüpft werden konnte. Interessanterweise hat sich die Situation als stabiler als befürchtet dargestellt, sodass an etliche der bekannten und bewährten Kontakte wieder angeknüpft werden konnte. Für den Bereich Berufskraftfahrer/-innen mussten jedoch Betriebe neu gewonnen werden.

<sup>12</sup> Wie oben bereits dargestellt, war auf Basis des gewählten qualitativen Untersuchungsansatzes der Maßstab statistischer Repräsentativität an die Auswahl der Betriebe nicht anzulegen. Wichtig war vielmehr, mit Betrieben zu sprechen, die einen Einblick in das in der realen Betriebspraxis jeweils mittels Personalentwicklungsstrategien Gewollte und Mögliche geben konnten.

## TEIL A:

### 3 Entwicklungstrends in der Logistik

Qualifikationsentwicklungen und damit auch sowohl die Anforderungen an die Qualifizierungssysteme als auch die damit gegebenen Aufstiegschancen durch individuelle Qualifizierungsanstrengungen, werden nicht unerheblich von den Innovationen und sich verändernden Rahmenbedingungen mitgeprägt, die die Arbeit bzw. die Tätigkeiten in einer Branche verändern.

Unter diesem Gesichtspunkt sollen daher im Folgenden kurz die aktuell wichtigsten Trends in der Entwicklung der Logistik angesprochen werden. Grundlage dafür bildet die unter dem Titel „Top 100 der Logistik“ (Kille/Schwemmer 2014) im Zweijahresrhythmus erscheinende „Vermessung“ der deutschen Logistikwirtschaft, in der die Autoren die aktuellen Trendentwicklungen und „Treiber“ der Logistik nachzeichnen, ihre Teilmärkte detailliert analysieren, die aktuellen Herausforderungen benennen und die wichtigsten wirtschaftlichen Akteure vorstellen. Für die folgenden Ausführungen wurde daher im Wesentlichen dieses etablierte „Standardwerk“ zurate gezogen. Aus dieser äußerst umfangreichen Darstellung werden allerdings nur diejenigen Aspekte aufgegriffen, die für die Fragestellung der Untersuchung – Qualifikationsentwicklung und Aufstiegschancen – bedeutsam erscheinen. Den Blick in das Original kann und will die folgende Darstellung insofern nicht ersetzen. An geeigneter Stelle werden ergänzende Informationen aus den überbetrieblichen Experteninterviews eingeordnet.

#### Logistik-Begriff

Die bestehende Unschärfe in Definition und Abgrenzung der Logistik erfordert offenzulegen, was unter Logistik verstanden werden soll. Im vorliegenden Bericht wird von einem Logistik-Begriff ausgegangen, der sich an eine breit akzeptierte Definition anlehnt, wie sie sich bei Kille/Schwemmer (2014) findet:

*„Logistik umfasst die Aktivitäten des Transportierens ('Transfer von Objekten im Raum'), des Umordnens, Umschlagens, der Kommissionierung ('Veränderung der Ordnungen von Objekten') und des Lagerns ('Transfer von Objekten in der Zeit') von Gütern und Materialien in der Wirtschaft: TUL-Logistik.“ (Kille/Schwemmer 2014: 40)*

Tätigkeiten in Transport, Umschlag, Lagerei (TUL) bilden also den operativen Kern der Arbeit der Beschäftigten in der Logistik-Branche. Hinzu treten Aktivitäten, die für eine „rationelle Abwicklung“ dieser Aufgaben nötig bzw. vorausgesetzt sind, wie

- die damit verbundene Auftragsabwicklung und Disposition als administrative (kaufmännische) Tätigkeiten,
- die unternehmensübergreifende Steuerung der Prozesse (SCM, „Supply Chain Management“),
- das Management und Controlling der Kosten und der Wertschöpfung der Logistik (vgl. Kille/Schwemmer 2014: 40).

#### 3.1 Aktuelle Logistiktrends

Kille/ Schwemmer (2014: 5) identifizieren 10 aktuelle „Treiber“ in der deutschen Logistikwirtschaft, und zwar:

1. Dynamik der Weltwirtschaft und die treibende Kraft der Globalisierung,
2. der demografische Wandel,
3. der Klimawandel und die damit neuen Anforderungen an die Logistikabwicklung,
4. staatliche Einflüsse,
5. neue Risiken entlang globaler Versorgungsketten,
6. Professionalisierung der Logistik,
7. Konzentration auf Kernkompetenzen nicht nur bei Leistungen, sondern auch bei Ressourcen,
8. neue Technologien in der Logistik,
9. neue Dienstleistungsorientierung mit Fokus auf den Nutzen von Produkten,
10. die schneller tickende Uhr und abgeleitete Herausforderungen.

Zur inhaltlichen Füllung dieser abstrakten Begriffe sollen im Folgenden nur wenige Einzelaspekte herausgegriffen werden, die für die Beschäftigten bzw. für deren Qualifikationsentwicklung von besonderer Bedeutung erscheinen:<sup>13</sup>

- a) Wachsende Dynamik und Globalisierung sind für die Beschäftigten von Bedeutung. Einerseits bilden sie generell eine Grundlage für nachhaltige Beschäftigungsmöglichkeiten in der Logistik. Andererseits: Was sich für die Unternehmen als wachsende Volatilität der Märkte darstellt, auf die sie sich im Wettbewerb einzustellen haben, wird als Forderung nach höherer Flexibilität an die Beschäftigten weitergereicht.
- b) Der demografische Wandel bildet einen der Gründe, warum Strategien zur Höherqualifizierung und damit die Schaffung von Mobilitätschancen für die Beschäftigten in den betrieblichen Personalentwicklungsstrategien mehr Gewicht erhalten müssen.

<sup>13</sup> Eine Übersicht über die unübersichtlichen Wechselbeziehungen der genannten Treiber bieten Kille/Schwemmer (2014) auf Seiten 34-35 ihrer Veröffentlichung.

ten. Ein demografisches Problem besteht aktuell vor allem im Bereich der Berufskraftfahrer, da viele Ältere ausscheiden werden, deren Ersatz durch die aktuellen Ausbildungsanstrengungen nicht gesichert erscheint. Kille/Schwemmer (2014: 9) sehen insbesondere die „mangelnde Attraktivität des Berufsbilds“ als Ursache sowohl für das bestehende Missverhältnis wie auch für die perspektivisch zu geringen Ausbildungszahlen. Die Untersuchung wird weiter unten zeigen, dass sich das Problem wesentlich komplexer darstellt.

Insgesamt sehen auch Kille/Schwemmer (2014) erhebliche Probleme bei der Fachkräftebedarfsdeckung auf die gesamte Branche zukommen. Dafür machen sie wesentlich das „schlechte“ Image der Branche verantwortlich: Logistik gilt als Beschäftigungsfeld mit relativ zu anderen Branchen geringeren Löhnen und geringen Chancen für Weiterentwicklung; dies ist im Wettbewerb um Fachkräfte ein Handicap gegenüber Handel und Industrie.<sup>14</sup>

Dies zeigt, wie wichtig es für die Branche ist, sich Gedanken über attraktivere Arbeit und Möglichkeiten zu machen, wie und auf welchen (neuen) Qualifizierungswegen Fachkräfte für die Logistikbranche zukünftig gewonnen werden können.

- c) Unter dem Gesichtspunkt „grüner Logistik“ stellen sich in der City-Logistik besondere Herausforderungen. Es geht um die Organisation einer innovativen urbanen Versorgung, die Emissionen spart. Neben neuen Antriebskonzepten (Elektro, Hybrid) stellt sich die Frage nach einer ressourcenschonenden Organisation der Versorgung gerade auch vor dem Hintergrund des wachsenden Online-Handels, der insbesondere hinsichtlich der Produktrücksendungen zunehmende Transportvolumina generiert und den innerstädtischen Verkehr belastet.

Unter dem Gesichtspunkt einer verbesserten Umweltbilanz werden im Fernverkehr Lang-Lkw (Giga-Liner) kontrovers diskutiert.

- d) Die Professionalisierung der Logistik geht aus von der Gestaltung logistischer Prozesse.<sup>15</sup> Den Ausgangspunkt logistischer Aufgaben bilden die „order-to-pay“-Prozesse in den Unternehmen; die Vernetzung dieser Prozesse der an der gesamten Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmen wird als „Supply Chain Management“ Gegenstand der Logistikdisziplin und praktische Aufgabe logistischer – „professioneller“ – Dienstleister.

*Auf dieser Grundlage entwickeln sich Differenzierungen und Spezialisierungen – nach Aussage von regionalen Experten ist Letzteres in Bremen von besonders großer Bedeutung, da sich hier viele Logistiker finden, die*

*erfolgreich sind, weil sie bestimmte Nischen besetzen.*

- e) Es ist mit einer weiter fortschreitenden IT-Vernetzung und Big-Data-Nutzung zu rechnen. Multi-Channel-Management, also das Management verschiedener Vertriebswege gewinnt mit der Durchsetzung mobiler Endgeräte und der damit wachsenden Möglichkeit des Preisvergleichs an Bedeutung, um Kunden auf das eigene Angebot zu lenken.

- f) Bei den neuen Technologien sind besonders hervorzuheben:

→ Das „Galileo“-System mit höherer Genauigkeit in der Satellitennavigation bzw. Ortung. Für die weitere Optimierung logistischer Prozesse sehen Kille/Schwemmer (2014: 28) nur „begrenzte Möglichkeiten“: Zwar beobachtet man eine Zunahme von Telematikanwendungen in der Logistik; bislang scheinen aber die bisherigen „ungenaueren“ Möglichkeiten zur Verfolgung der Ortsveränderungen der Waren bzw. Transportträger auszureichen. „Galileo“ ist dennoch für die Branche von großer Bedeutung, da „GPS“ als US-amerikanisches und unter militärischen Gesichtspunkten administriertes System mit gewissen Unsicherheiten der Verfügbarkeit behaftet ist. „Galileo“ als europäisches System unter ziviler Kontrolle hat diese Einschränkung zunächst nicht.

→ Internet der Dinge und Industrie 4.0: Kille/Schwemmer (2014: 29) kommen hier zu einer vorsichtigen Einschätzung, da das geschäftliche Potenzial noch unklar erscheint. Es ist allerdings mit Innovationen zu rechnen:

*„Im Logistikbereich wären bspw. sich selbst koordinierende Produktions- und Kommissioniersysteme und somit ein autonomer und damit dynamischer Güterfluss denkbar, der nicht zentral gesteuert werden muss.“ (Kille/Schwemmer 2014: 29)*

→ Autonome Fahrzeuge bewegen sich derzeit zwischen „Visionen“ und praktischer Erprobung in Pilotregionen (ebd.).

*Eine aktuelle Darstellung und Bewertung des Entwicklungsstands des hoch automatisierten Fahrens (HAF) auf der Autobahn mit daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen findet sich in einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation vor, die im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie durchgeführt wurde (Cacilo et al. 2015)<sup>16</sup>.*

<sup>14</sup> Laut Kille/Schwemmer (2014: 9) findet sich rund die Hälfte der in logistischen Tätigkeiten Beschäftigten in Handel und Industrie.

<sup>15</sup> Für das Folgende vgl. Kille/Schwemmer (2014: 18 ff.).

<sup>16</sup> Zum Stand und zu den Problematiken autonomer Fahrzeuge bietet auch <http://www.heise.de/ct/artikel/Die-sieben-Huerden-zum->

*In den Interviews mit den regionalen Experten/Expertinnen schwanken die Einschätzungen zu Umfang und Zeitpunkt ihrer Verbreitung in Deutschland stark. Dass sie irgendwann „kommen“, wird allgemein angenommen. Es wurde darauf hingewiesen, dass bereits jetzt in modernen Lkw eine Reihe von unterstützenden Systemen arbeitet, die den Sprung zu einem autonomen Fahrzeug kleiner machen, als er dem Laien erscheinen mag. Größere Herausforderungen ergeben sich aus der Kommunikation und Vernetzung der Fahrzeuge untereinander; ethische und rechtliche Fragen bleiben zu klären. Auf die möglichen Folgen für die Aufgaben der Fahrer/-innen wird weiter unten eingegangen.*

- Das mobile Internet verändert das Kundenverhalten und schafft damit neue Herausforderungen für den stationären und Internethandel. Es ermöglicht aber auch die papierlose Spedition.
- Cloud Computing kann Geschäftsmodelle bei IT-Dienstleistungen verändern und damit auch auf die Logistikbranche zurückwirken (ebd.). Das heißt aber auch, dass das Thema Datensicherheit noch einmal virulenter wird. Gerade vor dem Hintergrund stärker vernetzter Systeme, „Industrie 4.0“, Cloud-Computing, bekommt Datensicherheit einen neuen Stellenwert: Nicht mehr einzelne Unternehmen sind von IT-Angriffen bedroht bzw. betroffen, sondern das Versorgungsnetzwerk wird als Ganzes vulnerabel:

*„Die Logistikunternehmen sollten darauf vorbereitet sein und die Datensicherheit als ein zentrales Element ihrer IT-Strategie sehen.“ (Kille/Schwemmer 2014: 30)*

- WEB2.0: In sozialen Netzen sehen Kille/Schwemmer (2014) kein direktes Potenzial für die Optimierung von Logistikprozessen, sie werden aber zunehmend wichtig für Nachwuchsrekrutierung (z. B. Präsenz des Unternehmens in den sozialen Netzwerken).
- 3D-Drucker könnten ein großes Potenzial für die Veränderung von Geschäftsprozessen besitzen. Wenn die heute noch bestehenden Probleme (langsame Produktionsgeschwindigkeit, Einschränkungen bei Ausmaßen und Belastbarkeit der Produkte) sich überwinden lassen, könnte es die Supply-Chain und die Rolle der Logistiker darin stark verändern und z. B. zu Veränderungen in der Teile- wie Rohstofflogistik führen. Jedoch ist derzeit keine solide Prognose möglich:

*„Vom Nischenmarkt bis hin zur großen Revolution scheint alles möglich zu sein.“ (Kille/*

*selbstfahrenden-Auto-2764145.html eine anschauliche Übersicht.*

*Schwemmer 2014: 30) Diese Einschätzung wurde auch von regionalen Experten geteilt.*

- g) Mit einer weiteren Beschleunigung der logistischen Ketten ist zu rechnen. Mit einer individualeren Produktion und schnellerem Reagieren auf wechselnde Kundenanforderungen sollen Wettbewerbsvorteile erschlossen werden. Dies bedeutet in der Folge schnellere Wechsel bei Produkten bzw. Produktvarianten bei tendenziell geringeren Beständen.

## 3.2 Datenmosaik zur Beschreibung der Logistik-Branche

Die quantitative „Vermessung der Logistik“ (Kille/Schwemmer 2014: 1) wirft weiterhin erhebliche methodische Schwierigkeiten auf.<sup>17</sup>

Die statistische Beschreibung der Logistik bleibt daher ein „Puzzle“ (ebd.), zumal die Logistik nicht als eigenständige Branche in den Statistiken auftaucht:

*„Immer noch wird sie [die Logistik] als Untergruppe des Verkehrs betrachtet, auch wenn die Relevanz der Logistik immer mehr erkannt wird. Sie ist hinsichtlich des Berufsbilds, der Rahmenbedingungen und der prägenden Kennzahlen in den Statistiken nicht repräsentiert.“ (Kille/Schwemmer 2014: 2)*

Insbesondere bleiben bei dieser Betrachtungsweise die Tätigkeiten in den logistischen Prozessen von Industrie und Handel unberücksichtigt (ebd.: 3).

Als Hintergrund für die Auswertung der qualitativen Befragung soll im Folgenden dennoch der Versuch unternommen werden, die Logistikbranche in Zahlen zu beschreiben.

### a) Die Logistikbranche in Deutschland

Als erste Grundlage können hierzu erneut die Untersuchungen von Kille/Schwemmer (2014) dienen, die quantitative Einschätzungen und Prognosen auf einer breiten Datengrundlage und auf Basis über die Jahre verbesserter und erprobter Verfahren bieten.

Kille/Schwemmer (2014: 49) ermittelten für 2013

- ein Logistikmarktvolumen von 230 Mrd. Euro in Deutschland und
- ein mit 1 % etwas größeres Wachstum als die Gesamtwirtschaft (BIP 2013 bei 0,4 %).

<sup>17</sup> Die „... Vorstellung, dass die statistischen Grundlagen Stück für Stück immer besser werden und es ermöglichen, auch eine so komplexe Branche wie die Logistikwirtschaft mit harten Kennzahlen erfassen zu können, wenn man darauf wartet, dass die statistischen Grundlagen sich über die Jahre verbessern, stellt sich leider als falsch heraus.“ (Kille/Schwemmer 2014: 1)

Derselben Quelle zufolge waren 2013 in Deutschland insgesamt 2,894 Millionen Menschen in der Logistikbranche beschäftigt, dies bedeutete gegenüber 2011 einen Zuwachs von 2,7 %.

### b) Die Logistikbranche im Land Bremen

Auf Basis der Statistik der sozialversicherungspflichtigen (svp.) Beschäftigung schätzen Kille/Schwemmer (2014: 63) die Zahl der in der Logistikbranche in Bremen 2013 svp. Beschäftigten auf 37.010.<sup>18</sup>

Anteilig an der Gesamtzahl der 2013 in Bremen svp. Beschäftigten waren dies 12,4 %. Dieser Anteil liegt nicht nur höher als der Bundesdurchschnitt (8,1 %):

Bremen steht damit in Bezug auf den Anteil der in der Logistikbranche svp. Beschäftigten an der Spitze der Bundesländer!

Bremen zeigt dabei (ähnlich Hamburg) eine Strukturbesonderheit: Ein besonders hoher Anteil der svp. Beschäftigten findet sich in administrativen Funktionen (28 %), erklärbar mit der Eigenschaft als Seehafen sowie als Firmensitz von überregional bzw. weltweit agierenden Logistikunternehmen. Auf Lager und Umschlag entfallen in Bremen 55 %, auf Transport und Verkehr 16 % der svp. Beschäftigten.

Zur Zusammensetzung nach Betriebsgrößenklassen liefert das Unternehmensregister folgende Zahlen für 2013:

<sup>18</sup> Mehr zur Struktur der Beschäftigung in Kapitel 4.4.

**Tabelle 1: Unternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen (Bremen 2013)**

Wirtschaftsabschnitt nach WZ 2008		Betriebe mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten sowie Einbetriebsunternehmen mit sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und/oder mit steuerbarem Umsatz aus Lieferungen und Leistungen im Berichtsjahr 2013								
		Ins-gesamt	davon mit ... bis ... sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2013							
			0–9		10–49		50–249		250 und mehr	
			abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %	abs.	in %
C	Verarbeitendes Gewerbe	1.575	1.084	68,8	335	21,3	119	7,6	37	2,3
H	Verkehr und Lagerei	1.585	1.186	74,8	279	17,6	101	6,4	19	1,2
	zusammen	28.807	24.795	86,1	3.011	10,4	841	2,9	160	0,6

**Quelle:** Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Auswertungen aus dem Unternehmensregister, Stand: 2015-05-31, [http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de\\_zs23\\_hb.asp](http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/de_zs23_hb.asp), eigene Auswahl und Berechnungen.

2013 hatten drei von vier Verkehrs- und Logistikunternehmen zwischen 1-9 Beschäftigten. Der Anteil der Kleinbetriebe ist damit größer als im verarbeitenden Gewerbe, liegt aber unter dem Durchschnitt für alle Unternehmen im Land Bremen. Aus dem Bericht des Bundesamts für Güterverkehr (BAG) zur Unternehmensstruktur im Bereich Güterverkehr von 2010 (BAG 2012: 6, Übersicht G 3) geht hierzu ergänzend hervor, dass insbesondere der gewerbliche Güterverkehr stark kleinbetrieblich strukturiert ist. Im Bund sind ca. 57 % der Betriebe Kleinstbetriebe mit 0 bis 5 Beschäftigten.<sup>19</sup>

*„Der deutsche Güterkraftverkehrsmarkt weist in seiner Struktur eine hohe Zersplitterung mit einer Vielzahl kleiner Unternehmen mit einem nahezu identischen Leistungsangebot auf. Wettbewerb findet primär über den Preis statt, so dass die Unternehmen einem hohen Druck zur Kostenminimierung unterliegen.“ (BAG 2015: 9).*

Von den 1.585 Betrieben im Land Bremen im Wirtschaftszweig H Verkehr und Lagerei sind 1.366 in der Stadt Bremen und 219 in Bremerhaven angesiedelt. Die Binnenstruktur dieser Betriebe ist jedoch in Bremerhaven deutlich unterschiedlich, insofern der Schwerpunkt in Bremen-Stadt auf logistischen Dienstleistungen (d. h. vor allem Speditionen) liegt, während in Bremerhaven der Frachtumschlag dominiert. Diese Unterschiede drücken sich in der Beschäftigtenstatistik als relativ hoher Frauenanteil in Bremen (33 %) gegenüber Bremerhaven (15 %) und höherer Bedeu-

<sup>19</sup> Diese Verhältnisse dürften auch für Bremen gelten. Die entsprechenden Daten für Bremen werden allerdings wegen zu geringer Absolutwerte aus Datenschutzgründen in einzelnen Betriebsgrößenklassen in der BAG-Statistik nicht angegeben, mit einer Ausnahme: Von den insgesamt 2010 in Bremen ausgewiesenen 283 Betrieben des Güterkraftverkehrs fallen 51 Betriebe in die Gruppe der Betriebe mit 10-15 Beschäftigten. Vgl. BAG (2012: 6), Übersicht G 3.

tung der geringfügigen Beschäftigung in der Stadt Bremen gegenüber Bremerhaven aus. (Salot 2015: 99)

Für den „Logistikstandort Bremen“ spielt die Hafenvirtschaft eine besondere Rolle. Insbesondere in Bremerhaven ist der Hafenumschlag für Arbeitsmarkt und Beschäftigung von großem Gewicht. (Salot 2015: 100 f.) Für die vorliegende Untersuchung wurde jedoch bereits im Vorfeld entschieden, den Bereich der Hafenlogistik nicht ins Zentrum zu stellen.<sup>20</sup> Die im Rahmen der „Qualifizierungsoffensive für die bremische Logistikwirtschaft (QUALILOG)“ primär für die Hafenlogistik entwickelten Qualifizierungsmodelle bilden dennoch einen Hintergrund der Untersuchung, da sie als eine Art „Modell“ für die Höherqualifizierung „aus Arbeit“ von geringqualifizierten Beschäftigten einen wichtigen Bezugspunkt für die Fragestellung der Untersuchung haben.<sup>21</sup>

## 4 Strukturdaten zu den ausgewählten Berufen in der Logistik

Die ausgewählten Berufe werden im Folgenden kurz vorgestellt und anhand zentraler struktureller Merkmale und Entwicklungen beschrieben.

Zunächst wird ein kurzer Überblick über die jeweiligen Aufgaben und Tätigkeiten, ihre typischen Qualifizierungswege und deren Rechtsgrundlagen sowie zu den formellen Möglichkeiten für eine Aufstiegsqualifizierung gegeben, deren wichtigste in einer grafischen Darstellung veranschaulicht werden. Es folgen tabellarisch quantitative Informationen aus der Ausbildungs- und Prüfungsstatistik sowie aus der Förderstatistik. Eine Darstellung der Beschäftigtenstruktur anhand von Zahlen aus der Beschäftigtenstatistik und ein Blick auf die Vergütungssituation und die Arbeitsbedingungen schließen sich an.

Bei Aussagen über „Berufe in der Logistik“ handelt es sich um ein „Datenmosaik“: Die untersuchten Berufe sind zweifellos ihrer Tätigkeit nach der Logistik zuzuordnen und können daher als „logistikaffine“ Berufe

<sup>20</sup> Eine aktuelle Darstellung und Bewertung der Strukturen, Arbeitsbedingungen und Aufstiegsmöglichkeiten der Beschäftigten finden sich bei Salot (2015: 100-111).

<sup>21</sup> Im Rahmen der Qualifizierungsoffensive wurden in Bremen drei Projekte durchgeführt: das Personal-Entwicklungs-Projekt 2020 bei BLG Logistics, QUALILOG beim Maritimen Kompetenzzentrum (Ma-Co) und die Bildungsinitiative für den GHB – vom Packer bis zur Fach- und Führungskraft beim Gesamthafenbetriebsverein (GHBV), vgl. <http://ma-co.de/eine-chance-fuer-an-und-ungelehrte>, Zugriff: 2015-12-13.

Speziell zu QUALILOG vgl. Befristete Vereinbarung „Qualifizierungsoffensive für die bremische Logistikwirtschaft (QUALILOG)“ zwischen dem Unternehmerverband Bremische Häfen und ver.di Bezirk Bremen-Nordniedersachsen vom 12.05.2010; eine Darstellung der Durchführung und der Ergebnisse von QUALILOG findet sich bei Jürgenhake/Marx/Schumacher (2014).

bezeichnet werden. Aufgrund der oben dargestellten Abgrenzungsproblematik der Logistik im Rahmen der Klassifikation der Wirtschaftszweige ist jedoch eine direkte Zuordnung dieser Berufe zur Logistikbranche nicht möglich. Beschäftigte aus diesen Berufen finden sich zu erheblichem Anteil auch außerhalb des Wirtschaftszweigs Verkehr und Lagerei im produzierenden Gewerbe und im Handel. In der Ausbildungsstatistik wird das (für die Zuordnung zur Logistik seinerseits unzureichende) Merkmal des Wirtschaftszweigs, in dem das Ausbildungsverhältnis angesiedelt wird, zwar bereits mit erfasst, aber noch nicht dargestellt. In der Ausbildungsstatistik der „Logistik-Berufe“ ist daher besonders im „operativen Bereich“ keine Zuordnung zum Wirtschaftszweig möglich.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich daraus, dass in der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) nicht dort differenziert wird, wo es unter dem Gesichtspunkt von Aussagen zu Qualifikationsstrukturen sehr wünschenswert wäre: Bei Lagerberufen gestattet die Statistik keine Trennung von 2-jährig ausgebildeten Fachlageristen/Fachlageristinnen und 3-jährig ausgebildeten Fachkräften für Lagerwirtschaft – beide firmieren in der Kategorie „Fachkräfte“, in der betrieblichen Praxis wird dieser Unterschied jedoch wichtig. Und bei den Berufskraftfahrern/-fahrerinnen verschimmt der Unterschied zwischen dreijährig dual ausgebildeten Fahrern/Fahrerinnen und Kräften, die den Beruf auf Basis der Grundqualifikation ausüben dürfen.

Darüber hinaus sind für das Land Bremen Auswertungen, die nach mehreren Gesichtspunkten in die Tiefe differenzieren, aufgrund zu kleiner Absolutzahlen problematisch. Aus Datenschutzgründen können viele Zahlen nicht veröffentlicht werden.

### 4.1 Qualifizierungswege

Die für die Untersuchung ausgewählten Berufe<sup>22</sup> übernehmen jeweils spezifische Aufgaben für das Funktionieren logistischer Ketten.

Kaufleute in Verkehr und Logistik können als „die Architekten des Transportwesens“<sup>23</sup> bezeichnet werden. Sie organisieren logistische Dienstleistungen für die Kunden ihres Unternehmens. Berufe in der Lagerwirtschaft und Berufskraftfahrer/-innen (Gütertransport/Lkw) führen spezifische „operative“ Tätigkeiten entlang der Transportketten von Gütern durch.

<sup>22</sup> Zur Auswahl der Berufe siehe Kapitel 2.1. Eine Übersicht über die grundsätzlich möglichen Wege der beruflichen Qualifizierung in der Logistik wurde vom Innovationskreis Aus- und Weiterbildung der VIA Bremen ([www.via-bremen.com](http://www.via-bremen.com)) zusammengestellt; Download unter [http://www.via-bremen.com/fileadmin/user\\_upload/Wege\\_der\\_beruflichen\\_Qualifizierung.txt.pdf](http://www.via-bremen.com/fileadmin/user_upload/Wege_der_beruflichen_Qualifizierung.txt.pdf), Zugriff: 2016-04-20.

<sup>23</sup> Vgl. Wikipedia, [https://de.wikipedia.org/wiki/Kaufmann\\_für\\_Spedition\\_und\\_Logistikdienstleistung](https://de.wikipedia.org/wiki/Kaufmann_für_Spedition_und_Logistikdienstleistung), Zugriff: 2015-12-06.

Den Lagerberufen sind dabei vor allem Tätigkeiten der Intralogistik, also im Material- und Warenfluss innerhalb eines Betriebsgeländes zugeordnet; Berufskraftfahrer/-innen führen vorwiegend Transporte von Gütern zwischen den Gliedern der Logistikketten, also zwischen Betrieben bzw. zwischen Betrieben und Endkunden physisch durch. An der Schnittstelle von Warenein- und -ausgang sind beide Tätigkeitsfelder eng miteinander verknüpft und können sich auch überlappen.

#### 4.1.1 Kaufleute Verkehr/ Logistik: Speditionskaufleute, Schifffahrtskaufleute

Zwei duale Ausbildungsberufe nach BBiG mit dreijähriger Ausbildungsdauer stehen hier im Vordergrund. Neben dem Beruf Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen wurde auch der Beruf Schifffahrtskaufmann/Schifffahrtskauffrau („Schifffahrtskaufleute“ mit den Fachrichtungen Trampfahrt und Linienfahrt) berücksichtigt: Als Spezialisten/Spezialistinnen für Seetransporte sind sie im Land Bremen ergänzend mit zu betrachten; Bremen ist ein relativer Ausbildungsschwerpunkt für Schifffahrtskaufleute.

##### a) Tätigkeitsporträt: Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung (Berufe.net)

Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung organisieren den Versand, Umschlag und ggf. die Lagerung von Gütern und überwachen das Zusammenwirken der an einer Logistikkette Beteiligten: Versender, Fracht- bzw. Verkehrs- und Umschlagsunternehmen, Lagerbetreiber, Versicherungsunternehmen, Endkunden. Sie beraten und betreuen Kunden, z. B. in der Wahl des geeigneten Transportmittels und -verfahrens oder in Fragen der Verpackung. Sie kalkulieren Preise, arbeiten Angebote aus, bereiten Verträge vor und kümmern sich um den Versicherungsschutz.

Ist ein Auftrag erteilt, beauftragen sie Transportunternehmen mit der Durchführung, fertigen Warenbegleit-, Fracht- und Zollpapiere aus und überwachen die Abwicklung des Auftrags. Sie bearbeiten Kundenreklamationen, nehmen Schadensmeldungen entgegen und kümmern sich um die Regulierung von Schäden.

Ist ein Auftrag abgewickelt, rechnen sie die Leistungen ab. Sie weisen Zahlungen an und bearbeiten Vorgänge des Mahnwesens. Zu ihren Aufgaben kann auch das Ausarbeiten zusätzlicher Logistikdienstleistungen gehören, z. B. die Übernahme vor- oder nachbereitender Aufgaben für Unternehmen.

Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung finden Beschäftigung bei Speditionen und Unternehmen im Bereich Umschlag/Lagerwirtschaft.<sup>24</sup>

##### b) Tätigkeitsporträt: Schifffahrtskaufleute mit den Fachrichtungen Linienfahrt und Trampfahrt (Berufe.net)

Schifffahrtskaufleute der Fachrichtung Linienfahrt organisieren, planen und steuern den Transport von Gütern auf Schiffen, die nach festen Fahrplänen bestimmte Häfen ansteuern. Schifffahrtskaufleute der Fachrichtung Trampfahrt organisieren, planen und steuern den Transport von Gütern auf Schiffen, die im Gelegenheitsverkehr je nach Auftrag Lade- bzw. Löschhäfen ansteuern.

Dabei akquirieren sie je nach Unternehmen entweder Transportaufträge für eigene Schiffe oder kaufen für Gütertransporte Frachtraum auf Schiffen anderer Eigentümer ein. Sie beraten Kunden über die jeweils wirtschaftlichste Transportmöglichkeit, über Frachtkosten, Versicherungen oder Zollbestimmungen und informieren über Transportmöglichkeiten im kombinierten Verkehr. Für die Schiffsabfertigung im Hafen bestellen sie Liegeplätze, melden Schiffe an, überwachen das Löschen bzw. das Verladen von Sendungen, kontrollieren Frachtpapiere, prüfen Sendungen auf Vollständigkeit und Unversehrtheit, bearbeiten z. B. Ladungspapiere. Vor dem Wiederauslaufen organisieren Schifffahrtskaufleute die Versorgung mit Treibstoff, Proviant oder sonstigem Schiffsbedarf. Schließlich erstellen sie Hafenkostenabrechnungen, rechnen mit Auftraggebern ab, prüfen eingehende Rechnungen und veranlassen Zahlungen. Schifffahrtskaufleute finden Beschäftigung bei Linienreedereien und Linienagenten, bei Schiffs-/Befrachtungsmaklern, bei Seehafenspeditionen.<sup>25</sup>

##### c) Ausbildungsordnung

Die Ausbildung der Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung beruht auf der Verordnung über die Berufsausbildung zum Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung/zur Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung vom 26.07.2004 (BGBl. I S. 1902), zuletzt geändert durch die Verordnung vom 25.05.2009 (BGBl. I S. 1165).<sup>26</sup> Für eine modulare

<sup>24</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berufe.net, Berufe.net-Steckbrief „Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistungen“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/29441.pdf>, Zugriff 2015-12-18; vgl. auch das Kompetenzprofil beim Bundesinstitut für Berufsbildung, Informationen zu Aus- und Fortbildungsberufen, <https://www.bibb.de/de/berufeinfo.php/profile/apprenticeship/6564564>, Zugriff: 2015-12-21.

<sup>25</sup> Quelle: Zusammengefasst aus Bundesagentur für Arbeit, Berufe.net, Berufe.net-Steckbrief „Schifffahrtskaufleute FR Linienfahrt“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/6920.pdf> und Berufe.net-Steckbrief „Schifffahrtskaufleute FR Trampfahrt“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/6921.pdf>, Zugriff 2015-12-18.

<sup>26</sup> [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/spedkfmabusv\\_](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/spedkfmabusv_)

Umsetzung der Ausbildungsordnung wurden vom BIBB Ausbildungsbausteine entwickelt.

Für die berufsschulische Ausbildung gilt der Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Kauffrau/Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 30.04.2004.<sup>27</sup>

Die Ausbildung der Schifffahrtskaufleute beruht auf der Verordnung über die Berufsausbildung zum Schifffahrtskaufmann/zur Schifffahrtskauffrau vom 22.07.2004 (BGBl. I S. 1874), geändert durch Verordnung vom 09.06.2011 (BGBl. I S. 1075).<sup>28</sup>

Für die berufsschulische Ausbildung gilt der Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Schifffahrtskaufmann/Schifffahrtskauffrau, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 12.12.2003.<sup>29</sup>

#### d) Formale Wege für Aufstiegsmobilität

Für beide Berufe besteht ein breites Spektrum von Aufstiegsweiterbildungen und akademischen Qualifikationen, die Grundlage für Aufstiegsmobilität sein können.<sup>30</sup>

Berufe.net führt folgende Möglichkeiten auf:

#### als Aufstiegsweiterbildungen (Auswahl)

- Fach- und Betriebswirte/-wirtinnen, Fachkaufleute
  - Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin für Güterverkehr und Logistik
  - Betriebswirt/Betriebswirtin (Fachschule) für Verkehr
  - Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin für Logistiksysteme
  - Betriebswirt/Betriebswirtin (Fachschule) für Logistik

#### Sonstige Aufstiegsweiterbildungen

- Ausbilder/Ausbilderin für anerkannte Ausbildungsberufe

#### Studienfächer (Auswahl)

- Logistik, Supply Chain Management (grundständig)
- Verkehrsbetriebswirtschaft (grundständig)
- Betriebswirtschaftslehre, Business Administration (grundständig)

Praktisch relevant sind vor allem Abschlüsse als Fach- und Betriebswirte/-wirtinnen.<sup>31</sup> Zum Erwerb einer akademischen Qualifikation kommen spezifische Studiengänge der Logistik wie auch Studiengänge der Betriebswirtschaft infrage.<sup>32</sup>

2004/gesamt.pdf, Zugriff: 2015-12-23.

<sup>27</sup> <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/KfmSpedition.pdf>, Zugriff: 2015-12-23.

<sup>28</sup> [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/schkfmausbv\\_2004/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/schkfmausbv_2004/gesamt.pdf), Zugriff 2015-12-23.

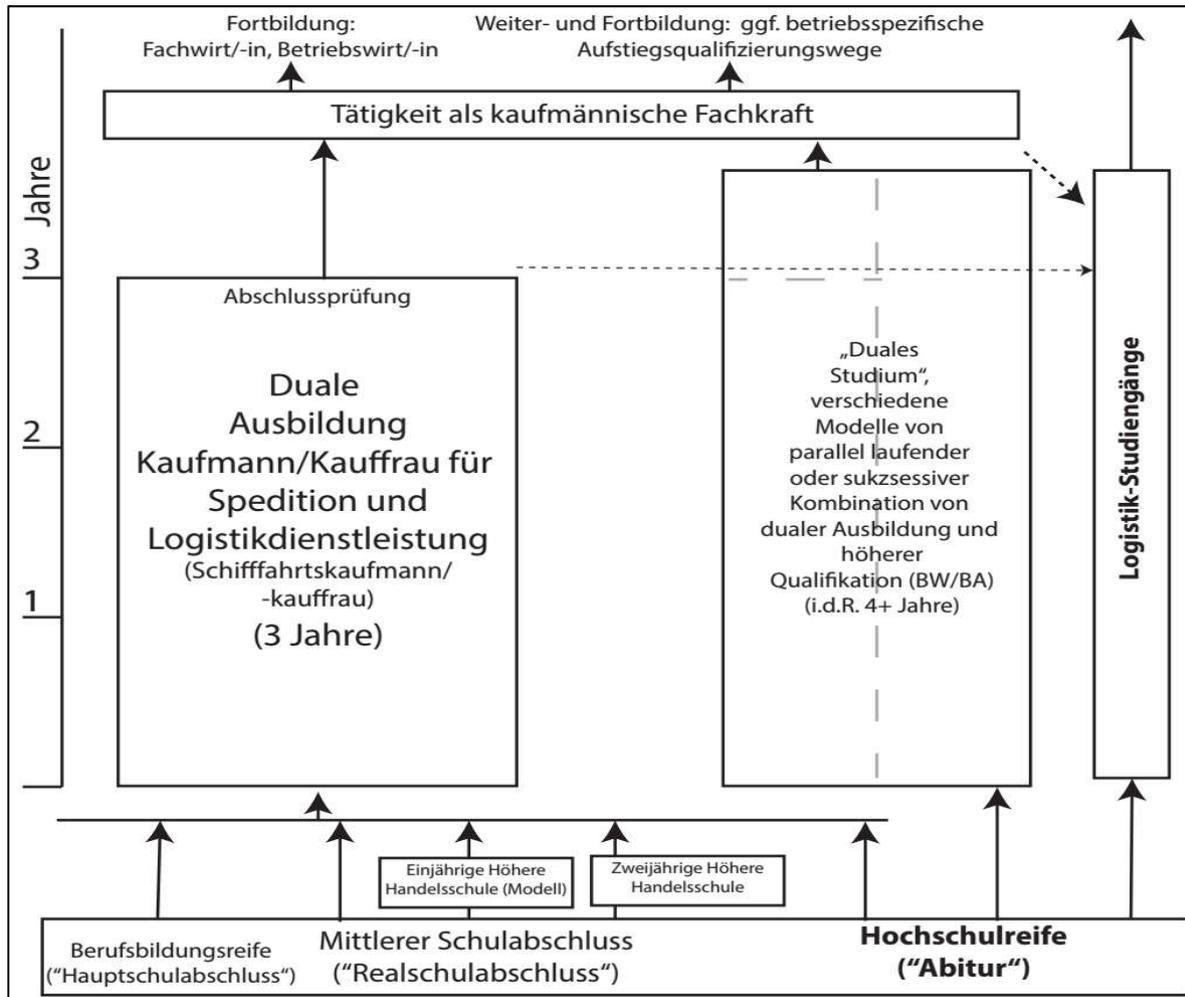
<sup>29</sup> <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/schifffahrtskaufmann.pdf>, Zugriff 2015-12-23.

<sup>30</sup> <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/suchergebnisse/kurzbeschreibung/aufstiegsweiterbildung&such=Speditionskaufmann&dkz=29441>, Zugriff 2015-12-23.

<sup>31</sup> Siehe die Prüfungsstatistik für Fortbildungsprüfungen in Kapitel 4.3.4.

<sup>32</sup> Einen Eindruck der Vielfalt der Möglichkeiten für akademische Qualifizierungsgänge, die Grundlage für die Übernahme von Leitungsfunktionen in der Logistik sein können, bieten Baumgarten/Hildebrand (2008). Für eine Übersicht zum regionalen Qualifizierungsangebot siehe Kapitel 6.

Abbildung 1: Qualifizierungswege kaufmännische Berufe (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.1.2 Berufe in der Lagerwirtschaft: Fachkraft für Lagerwirtschaft, Fachlagerist/-in

Hier waren zwei duale Ausbildungsberufe nach BBiG zu betrachten: die Fachkraft für Lagerlogistik (3-jährige Ausbildung) und der Beruf Fachlagerist/Fachlageristin (2-jährige Ausbildung).

##### a) Tätigkeitsporträt: Fachlagerist/ Fachlageristin (Berufe.net)

Fachlageristen und -lageristinnen nehmen Güter an und prüfen anhand der Begleitpapiere die Art, Menge und Beschaffenheit der Lieferungen. Sie erfassen die Güter via EDV, packen sie aus, prüfen ihren Zustand, sortieren und lagern sie sachgerecht oder leiten sie dem Bestimmungsort im Betrieb zu. Dabei achten sie darauf, dass die Waren unter optimalen Bedingungen gelagert werden. In regelmäßigen Abständen kontrollieren sie den Lagerbestand und führen Inventuren durch.

Für den Versand verpacken sie Güter, füllen Begleitpapiere aus, stellen Liefereinheiten zusammen und beladen Lkw. Sie kennzeichnen, beschriften und sichern Sendungen. Dabei beachten sie einschlägige Vorschriften, wie z. B. die Gefahrgutverordnung und Zollbestimmungen. Die Güter transportieren sie mithilfe von Transportgeräten und Fördermitteln, wie beispielsweise Gabelstapler oder Sortieranlagen.

Fachlageristen und Fachlageristinnen finden Beschäftigung in Unternehmen nahezu aller Wirtschaftsbereiche.<sup>33</sup>

##### b) Tätigkeitsporträt: Fachkräfte für Lagerlogistik (Berufe.net)

Fachkräfte für Lagerlogistik nehmen Waren aller Art an und prüfen anhand der Begleitpapiere deren Menge

<sup>33</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berufe.net, Berufe.net-Steckbrief „Fachlagerist/-in“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/27539.pdf>, Zugriff 2015-12-18.

und Beschaffenheit. Sie organisieren die Entladung der Güter, sortieren diese und lagern sie sachgerecht an vorher bereits eingeplanten Plätzen. Dabei achten sie darauf, dass die Waren unter optimalen Bedingungen gelagert werden und regulieren z. B. Temperatur und Luftfeuchtigkeit.

Im Warenausgang planen sie Auslieferungstouren und ermitteln die günstigste Versandart. Sie stellen Lieferungen zusammen, verpacken die Ware und erstellen Begleitpapiere wie Lieferscheine oder Zollerklärungen.

Außerdem beladen sie Lkw, Container oder Eisenbahnwaggons, bedienen Gabelstapler und sichern die Fracht gegen Verrutschen oder Auslaufen.

Darüber hinaus optimieren Fachkräfte für Lagerlogistik den innerbetrieblichen Informations- und Materialfluss von der Beschaffung bis zum Absatz. Sie erkunden Warenbezugsquellen, erarbeiten Angebotsvergleiche, bestellen Waren und veranlassen deren Bezahlung. Fachkräfte für Lagerlogistik finden Beschäftigung in Unternehmen nahezu aller Wirtschaftsbereiche.<sup>34</sup>

Die Tätigkeitsbeschreibung beider Berufe unterscheidet sich: Im Vergleich wird deutlich, dass Fachkräfte für Lagerlogistik neben der „physischen“ Arbeit im Lager auch organisierende und kaufmännische Tätigkeiten ausüben. Insofern präsentiert sich der Beruf als eine Art „Zwitter“ zwischen „gewerblichem“ und „kaufmännischem“ Beruf.

### c) Ausbildungsordnung

Beiden Berufen liegt eine gemeinsame Ausbildungsordnung zugrunde, die Verordnung über die Berufsausbildung im Lagerbereich in den Ausbildungsberufen Fachlagerist/Fachlageristin und Fachkraft für Lagerlogistik (LWLogAusbV) vom 26.07.2004 (BGBl. I S. 1887).<sup>35</sup> Für eine modulare Umsetzung der Ausbildungsordnung Fachkraft für Lagerlogistik wurden vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) Ausbildungsbausteine entwickelt.

Für die berufsschulische Ausbildung gelten zwei aufeinander bezogene Rahmenlehrpläne, der Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Fachkraft für Lagerlogistik und der Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Fachlagerist/Fachlageristin, beide durch Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 25.03.2004.<sup>36</sup>

### d) Formale Wege für Aufstiegsmobilität

Für Fachlageristen/Fachlageristinnen ist zunächst nach erfolgreich abgeschlossener 2-jähriger Ausbildung der Anschluss des dritten Ausbildungsjahrs zur Fachkraft für Lagerlogistik möglich.

Für die Fachkraft für Lagerlogistik führt Berufe.net folgende weiterführende Möglichkeiten auf:<sup>37</sup>

#### Aufstiegsweiterbildungen (Auswahl)

- Meister/-innen
  - Geprüfter Logistikmeister/  
Geprüfte Logistikmeisterin
- Fach- und Betriebswirte/-wirtinnen, Fachkaufleute
  - Betriebswirt/Betriebswirtin (Fachschule) für Logistik
  - Geprüfter Handelsfachwirt/Geprüfte Handelsfachwirtin
  - Geprüfter Fachwirt/Geprüfte Fachwirtin für Logistiksysteme
  - Technischer Fachwirt/Technische Fachwirtin

#### Sonstige Aufstiegsweiterbildungen

- Fachkraft – Logistik/Materialwirtschaft
- Ausbilder/Ausbilderin für anerkannte Ausbildungsberufe

#### Studienfächer (Auswahl)

- Logistik, Supply Chain Management (grundständig)
- Wirtschaftsingenieurwesen (grundständig)
- Betriebswirtschaftslehre, Business Administration (grundständig)

Von praktischer Relevanz dürfte vor allem die Fortbildung zum/ zur Logistikmeister/-in („Lagermeister/ in“) sein.

---

rlp/FKLagerlogistik.pdf und <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/fachlagerist.pdf>, Zugriff 2015-12-18.

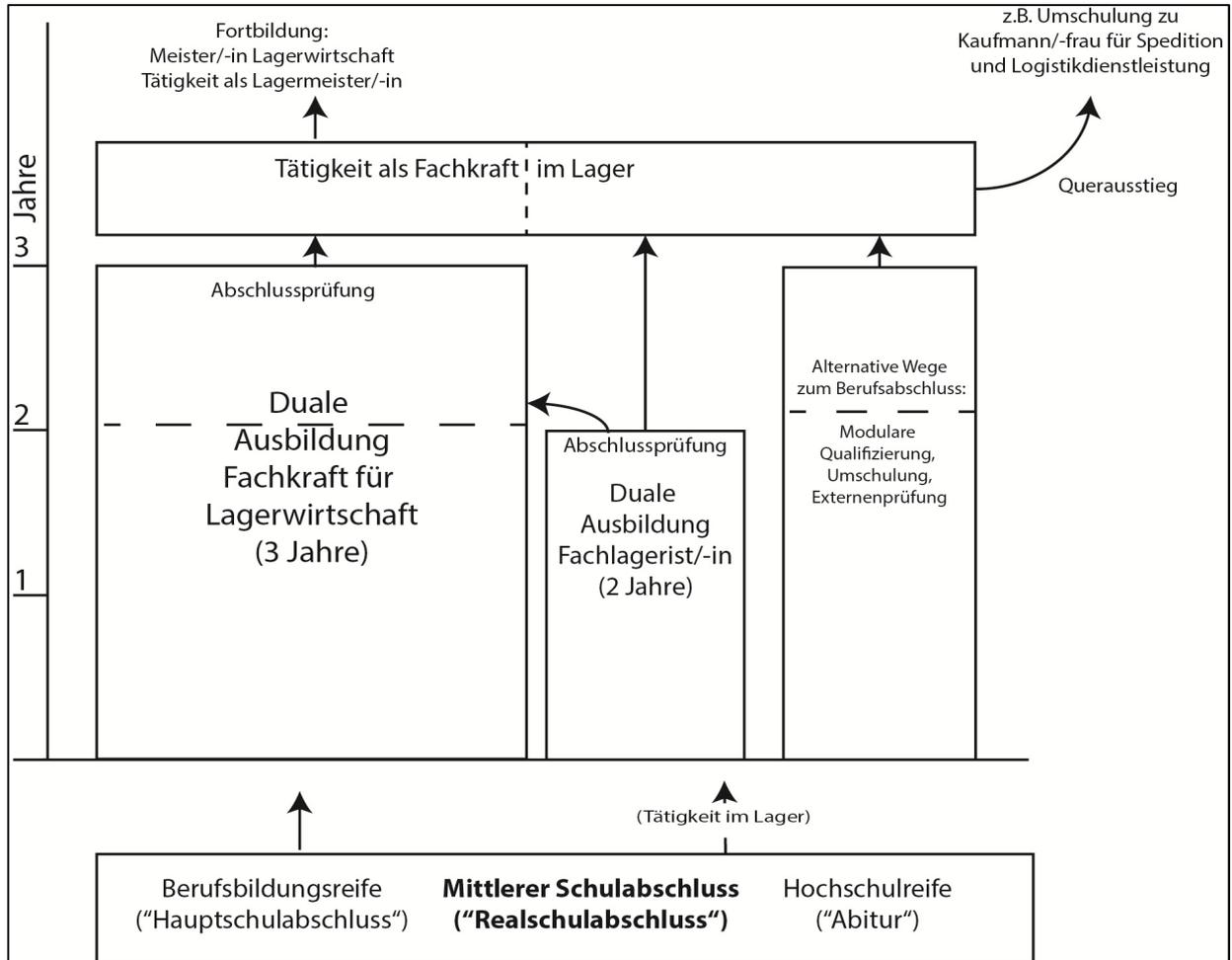
<sup>37</sup> <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=null/kurzbeschreibung/aufstiegsweiterbildung&such=Fachkraft+-+Lagerlogistik&dkz=27448>, Zugriff 2015-12-23.

<sup>34</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berufe.net, Berufe.net-Steckbrief „Fachkraft für Lagerlogistik“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/27448.pdf>, Zugriff 2015-12-18.

<sup>35</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/lwlogausbv/gesamt.pdf>, Zugriff: 2015-12-18.

<sup>36</sup> <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/>

Abbildung 2: Qualifizierungswege Lagerberufe (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.1.3 Berufskraftfahrer/-innen (Güterverkehr/Lkw)

Um als Berufskraftfahrer/-in im Güterverkehr zu arbeiten, reichen die entsprechenden Führerscheinklassen gemäß der Fahrerlaubnisverordnung nicht aus.<sup>38</sup>

Das Gesetz über die Grundqualifikation und Weiterbildung der Fahrer bestimmter Kraftfahrzeuge für den Güterkraft- oder Personenverkehr (Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetz – BKrFQG), zuletzt geändert

durch Art. 478 des Gesetzes vom 31.08.2015 (BGBl. I S. 1474)<sup>39</sup>, bestimmt, dass Berufskraftfahrer/-innen,

*„soweit sie die Fahrten im Güterkraft- oder Personenverkehr zu gewerblichen Zwecken auf öffentlichen Straßen mit Kraftfahrzeugen durchführen, für die eine Fahrerlaubnis der Klassen C1, C1E, C, CE, D1, D1E, D oder DE erforderlich ist“ (§ 1 (1) BKrFQG)*

einen Nachweis über eine spezifische Grundqualifikation mitführen müssen. Das Vorliegen der Grundqualifikation kann mit der europäischen Schlüsselzahl 95 auf dem Führerschein eingetragen werden.

Die Grundqualifikation kann auf sehr unterschiedliche Weise erworben werden: durch eine dreijährige duale Ausbildung nach BBiG oder durch erfolgreiche Ablegung einer theoretischen und praktischen Prüfung bei

<sup>38</sup> Verordnung über die Zulassung von Personen zum Straßenverkehr (Fahrerlaubnis-Verordnung – FeV) vom 13.12.2010 (BGBl. I S. 1980), zuletzt geändert durch Artikel 1 der Verordnung vom 02.10.2015 (BGBl. I S. 1674); [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/fev\\_2010/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/fev_2010/gesamt.pdf), Zugriff 2015-12-23.

<sup>39</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bkrfqg/gesamt.pdf>, Zugriff 2015-12-23.

einer Industrie- und Handelskammer auf Basis der Teilnahme an einem 140-stündigen Lehrgang bei einer dafür anerkannten Ausbildungsstätte (beschleunigte Grundqualifikation).<sup>40</sup>

Unabhängig von dem Weg, auf dem die Grundqualifikation erworben wurde, besteht für alle gewerblichen Fahrer/-innen eine Weiterbildungsverpflichtung zur Auffrischung der Qualifikation, der alle 5 Jahre nachzukommen ist (§ 5 BKrFQG).<sup>41</sup>

Im Folgenden wird nach der allgemein für Berufskraftfahrer/-innen zutreffenden Tätigkeits- und Kompetenzbeschreibung zunächst die duale Ausbildung zum/zur Berufskraftfahrer/-in dargestellt. Auf die (beschleunigte) Grundqualifikation wird am Ende eingegangen, da sie in Bezug auf die Ausbildung nicht anschlussfähig ist und daher auch keinen Zugang zu den formellen Wegen der Aufstiegsmobilität, die einen Facharbeiter/-innen Status voraussetzen, eröffnet. Umgekehrt baut die duale Ausbildung nicht auf der Grundqualifikation auf.

#### a) **Tätigkeitsporträt: Berufskraftfahrer/-innen (Berufe.net)**

Berufskraftfahrer/-innen sind im Personenverkehr beispielsweise als Busfahrer/-innen im Linienverkehr oder im Reiseverkehr tätig. Im Güterverkehr sind sie hauptsächlich mit dem Lkw unterwegs. Sie verbringen viel Zeit hinter dem Steuer und kennen die Straßenverkehrsregeln im In- und Ausland.

Vor Fahrtantritt führen sie eine Übernahme- und Abfahrtskontrolle am Fahrzeug durch. Dabei überprüfen sie z. B. die Räder, den Motor und die Funktionsfähigkeit der Bremsanlagen.

Anschließend nehmen sie das Transportgut oder das Gepäck der Fahrgäste an. Sie sorgen dafür, dass das Gewicht der Ladung gleichmäßig verteilt ist und kontrollieren die mitzuführenden Papiere und die je nach Fracht evtl. erforderliche Beschilderung des Fahrzeugs.

Berufskraftfahrer/-innen finden Beschäftigung in erster Linie in Transportunternehmen des Güterver-

kehrs, z. B. Speditionen, in Transportunternehmen des Personenverkehrs, z. B. in kommunalen Verkehrsbetrieben oder Bus-Reiseunternehmen.<sup>42</sup>

An dieser Stelle soll die Kompetenzbeschreibung des BIBB für Berufskraftfahrer/-innen zusätzlich wiedergegeben werden, die die heutigen Anforderungen an Berufskraftfahrer/-innen verdeutlicht:

- Sicheres Durchführen von Fahrten des Gütertransports bzw. Fahrten zur Beförderung von Personen im Reise- oder Personennahverkehr unter Berücksichtigung von wirtschaftlichen und umweltschonenden Aspekten.
- Anwenden von nationalen und internationalen Rechtsvorschriften und Sozialvorschriften des Straßenverkehrs;
- Kontrollieren, Warten und Pflegen der Fahrzeuge.
- Vorbereiten der Fahrzeuge für den Transport von Gütern oder die Beförderung von Personen.
- Annehmen des Transportguts oder des Gepäcks.
- Sichern der Ladung und Prüfen der mitzuführenden Papiere.
- Ergreifen von Maßnahmen zur Beseitigung von Störungen an Fahrzeugen.
- Situationsgerechtes Verhalten bei Unfällen und Zwischenfällen, insbesondere Absichern der Unfall- und Gefahrenstelle und Leisten von Erster Hilfe.
- Abstimmen der Arbeit mit anderen, insbesondere mit den Kunden und den vor- und nachgelagerten Bereichen in der Transport- und Logistikkette.
- Ergreifen von Maßnahmen zur Sicherheit und zum Gesundheitsschutz bei der Arbeit sowie zum Umweltschutz.
- Ergreifen von qualitätssichernden Maßnahmen.
- Dokumentieren der Leistungen und Durchführen von Abrechnungen.
- Planen und Koordinieren der Arbeit.
- Selbstständiges Durchführen der Arbeiten auf der Grundlage von technischen Unterlagen und Arbeitsaufträgen.
- Beschaffen und Auswerten von Informationen, Abstimmen von Terminen und Organisieren von Fahrten unter Beachtung wirtschaftlicher Aspekte.<sup>43</sup>

<sup>40</sup> Der enorme Unterschied der geforderten Qualifizierungszeiten und -qualitäten fällt unmittelbar ins Auge: Die rechtliche Voraussetzung für eine identische Tätigkeit als gewerbliche/-r Fahrer/-in kann sowohl in einer dreijährigen theoretischen und betriebspraktischen Ausbildung mit umfangreicher Abschlussprüfung als auch in einem 140-stündigen Lehrgang mit folgender rein theoretischer Prüfung erworben werden!

<sup>41</sup> Die entstehenden Kosten haben zunächst die den Beruf ausübenden Personen zu tragen. Der Arbeitgeber kann die Kosten übernehmen; die Übernahme der Kosten kann durch das Bundesamt für Güterverkehr im Rahmen des Förderprogramms „Aus- und Weiterbildung“ finanziell gefördert werden. Eine interessante Zusammenstellung von Fakten und Bewertungen zum Thema findet sich im Abschnitt zur Berufsbildung des Jahresberichts des Bundesverbands Güterkraftverkehr Logistik Entsorgung (BGL 2015).

<sup>42</sup> Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Berufe.net, Berufe.net-Steckbrief „Berufskraftfahrer/-in“, <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/bkb/13794.pdf>, Zugriff 2015-12-18 (gemeinsames Berufsbild für Personen- und Güterverkehr).

<sup>43</sup> <http://www.bibb.de>, Zugriff 2015-12-18.

## b) Ausbildungsordnung

Die Ausbildung der Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung beruht auf der Verordnung über die Berufsausbildung zum Berufskraftfahrer/zur Berufskraftfahrerin (Berufskraftfahrer- Ausbildungsverordnung – BKV) vom 19.04.2001 (BGBl. I 2001 S. 642).<sup>44</sup> Auch aus dieser Ausbildungsordnung wurden inzwischen Ausbildungsbausteine entwickelt und erprobt.

Für die berufsschulische Ausbildung gilt der Rahmenlehrplan für den Ausbildungsberuf Berufskraftfahrer/-in, Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 01.12.2000.<sup>45</sup>

Beide Grundlagen gelten sowohl für den Güter- wie Personenverkehr; der Beruf untergliedert sich nicht in Fachrichtungen.

## c) Formale Wege der Aufstiegsmobilität (Berufe.net)

Berufe.net gibt folgende Möglichkeiten an:<sup>46</sup>

### Aufstiegsweiterbildungen (Auswahl)

- Meister/-innen
  - Geprüfter Meister/  
Geprüfte Meisterin für Kraftverkehr
- Techniker/-innen
  - Staatlich geprüfter Techniker/  
Staatlich geprüfte Technikerin  
Fachrichtung Verkehrstechnik  
Schwerpunkt Verkehrsmanagement
  - Staatlich geprüfter Techniker/  
Staatlich geprüfte Technikerin  
Fachrichtung Kraftfahrzeugtechnik
- Fach- und Betriebswirte/-wirtinnen,  
Fachkaufleute
  - Geprüfter Fachwirt/  
Geprüfte Fachwirtin für Güterverkehr  
und Logistik
  - Technischer Fachwirt/Technische Fachwirtin

### Sonstige Aufstiegsweiterbildungen

- Ausbilder/Ausbilderin für anerkannte Ausbildungsberufe

### Studienfächer (Auswahl)

- Fahrzeugtechnik (grundständig)

<sup>44</sup> [http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/kraftfausbv\\_2001/gesamt.pdf](http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/kraftfausbv_2001/gesamt.pdf), Zugriff 2015-12-18.

<sup>45</sup> <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Bildung/BeruflicheBildung/rlp/Berufskraftfahrer.pdf>, Zugriff 2015-12-18.

<sup>46</sup> <https://berufenet.arbeitsagentur.de/berufenet/faces/index?path=/nurl/kurzbeschreibung/aufstiegsweiterbildung&dkz=13794>, Zugriff 2015-12-18

- Logistik, Supply Chain Management (grundständig)
- Verkehrsingenieurwesen (grundständig)
- Verkehrsbetriebswirtschaft (grundständig)

Von praktischer Relevanz dürfte vor allem die Fortbildung zum/r Kraftverkehrsmeister/-in sein.<sup>47</sup> Für Berufskraftfahrer/-innen haben vermutlich Möglichkeiten, auf Basis einer Weiterbildung die Tätigkeit – z. B. in die Disposition – zu wechseln, eine größere Bedeutung als die hier angeführten Studiengänge.

## d) Grundqualifikation, beschleunigte Grundqualifikation

Grundqualifikation und beschleunigte Grundqualifikation als Qualifikationsnachweis und Voraussetzung für eine Beschäftigung als Berufskraftfahrer/-in beruhen auf der Verordnung zur Durchführung des Berufskraftfahrer-Qualifikations-Gesetzes (Berufskraftfahrer-Qualifikations-Verordnung – BKrFQV) vom 22.08.2006 (BGBl. I S. 2108), geändert durch Artikel 2 der Verordnung vom 16.04.2014 (BGBl. I S. 348).<sup>48</sup>

Für die Variante „Grundqualifikation“ ist der Besitz des entsprechenden Führerscheins vorausgesetzt. Eine auf den Erwerb der Grundqualifikation bezogene Teilnahme an einer speziellen Schulung ist nicht erforderlich. Für den Nachweis muss der Fahrer/die Fahrerin eine 7,5-stündige praktische und theoretische Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK) ablegen.

Für die „beschleunigte Grundqualifikation“ ist der entsprechende Führerschein nicht vorausgesetzt. Sie wird in einem Lehrgang von 140 Theoriestunden plus 10 Praxisstunden und durch das Bestehen einer 90-minütigen theoretischen Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK) erworben.

Als Inhalte liegen den Lehrgängen zum Erwerb der beschleunigten Grundqualifikation die gleichen Kenntnisbereiche wie für die kontinuierliche 5-jährliche Weiterbildung zugrunde (Anlage 1 zur BKrFQV).<sup>49 50</sup>

1. Verbesserung des rationellen Fahrverhaltens auf der Grundlage der Sicherheitsregeln,
2. Anwendung der Vorschriften,

<sup>47</sup> In Bremen wurden allerdings 2014 keine Fortbildungsprüfungen zum/zur Kraftverkehrsmeister/-in durchgeführt; siehe Kapitel 4.3.4, Seite 38.

<sup>48</sup> <http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bkrfqv/gesamt.pdf>, Zugriff 2015-12-23.

<sup>49</sup> Eine nützliche Übersicht zur Grundqualifikation bietet z. B. <https://www.eu-bkf.de/de/home/bkrfqg/grundqualifikation.htm>. Zu den zugrunde liegenden Führerscheinen (Fahrzeugklassen und Fahrerlaubnisklassen) siehe <http://www.bmvi.de/SharedDocs/DE/Artikel/LA/fahrerlaubnisklassen-uebersicht.html>.

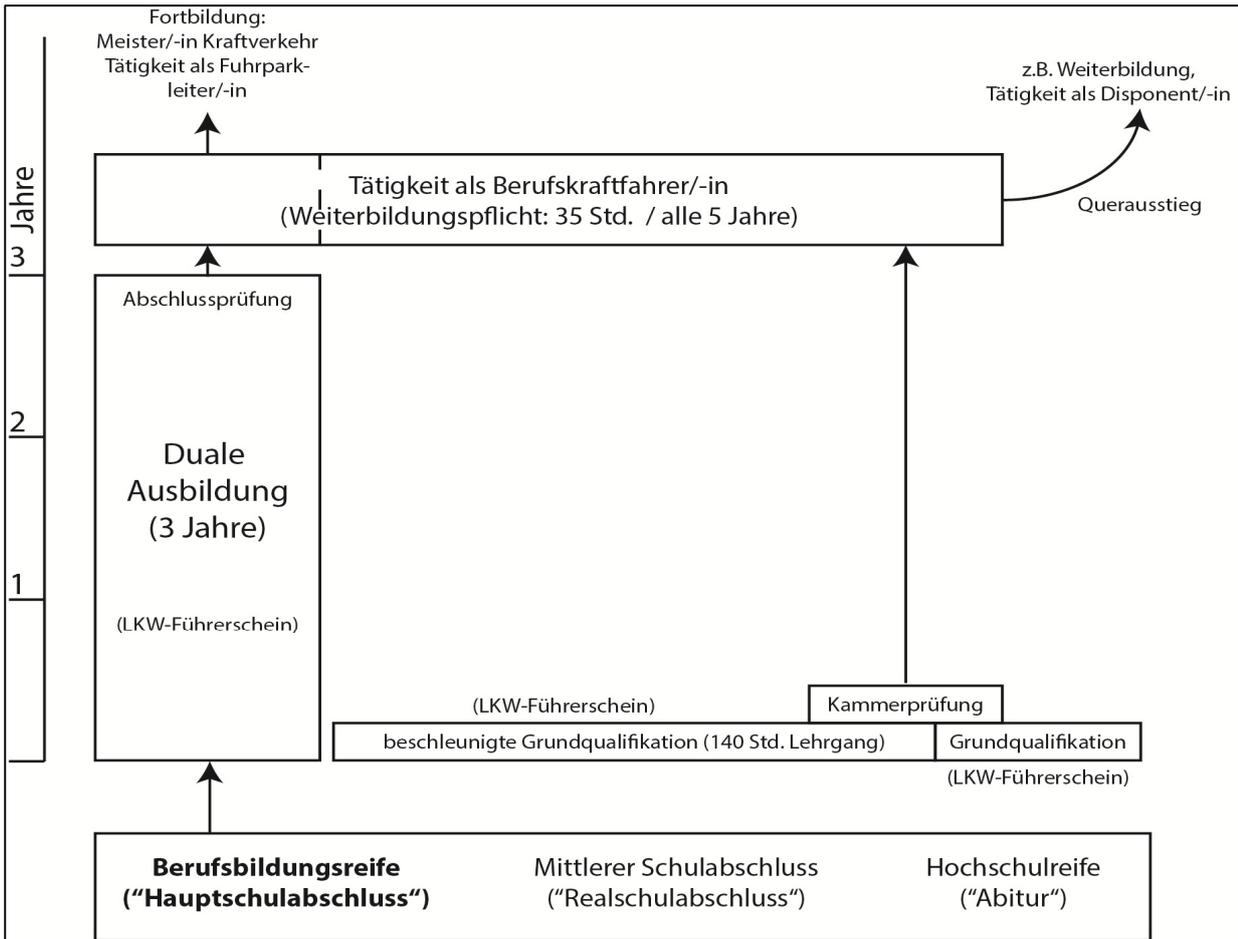
<sup>50</sup> Im Rahmen der alle fünf Jahre anstehenden 35-stündigen Weiterbildung sind aus diesen Kenntnisbereichen 5 Module zu je 7 Stunden zu belegen.

- 3. Gesundheit, Verkehrs- und Umweltsicherheit, Dienstleistung, Logistik.

In Hinblick auf die Möglichkeiten für Aufstiegsmobilität bietet die auf diesem Wege erworbene Grundqualifikation keine Anschlussfähigkeit an die oben genannten Fortbildungsmöglichkeiten, die einen Berufsabschluss voraussetzen. Auch Anschlussfähigkeit in dem Sinn, dass bei der Aufnahme einer Berufsausbildung die erworbene Grundqualifikation anrechenbar wäre, ist nicht gegeben; hier wäre allenfalls eine Externenprüfung zum Erwerb des Abschlusses möglich.

Als „Aufstiegsmobilität“ kommt hier eigentlich nur der Wechsel in eine andere Tätigkeit (z. B. auf Basis einer Weiterbildung in die Disposition) in Betracht.

Abbildung 3: Qualifizierungswege Berufskraftfahrer/-innen (schematisch)



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Ausbildungsstatistik (Land Bremen, 2010-2014)

Als Zahlengrundlage dienen die Datenblätter, die vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) zum Datenabruf (DAZUBI) angeboten werden.<sup>51</sup> Die Zahlen der Ausbildungsbetriebe wurden ergänzend bei der Hand-

delskammer Bremen und der IHK Bremerhaven erhoben.

Eine erste Übersicht über die Entwicklung der Ausbildung anhand der Zahl der Auszubildenden am 31.12. von 2000-2014 bietet die folgende Grafik. Die Entwicklung in den Berufen wird anhand der Zahlen (Tabellen) diskutiert.<sup>52</sup> Darunter wird dargestellt, welcher Anteil der Auszubildenden im Bund auf das Land Bremen entfällt – für die Gesamtheit

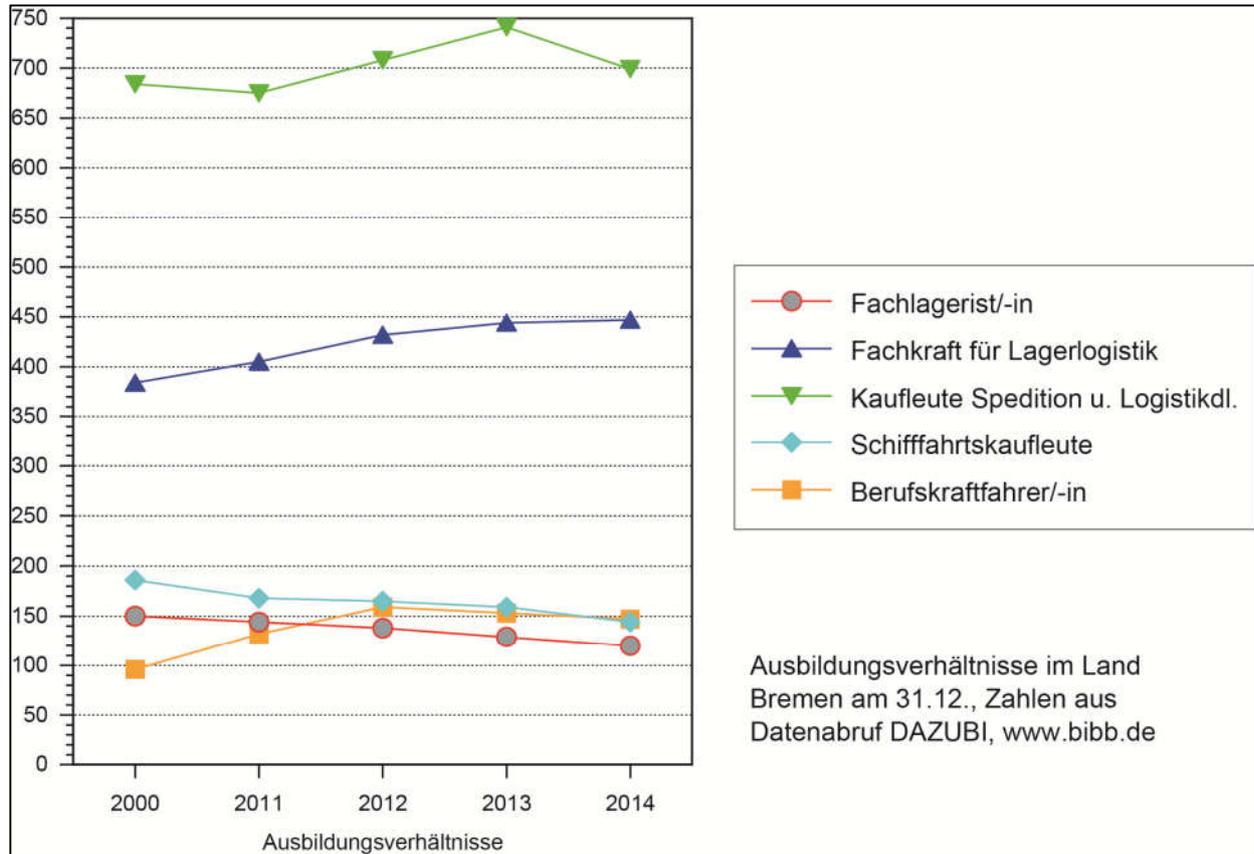
<sup>51</sup> Datenabruf DAZUBI: <https://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/1865.php>; die Zahlen sind auf durch drei teilbare Zahlen gerundet, die Angaben zu den Erfolgsquoten sind Prüfungsteilnehmer/-innen-bezogen.

<sup>52</sup> Die Erfolgsquoten auf Grundlage der BIBB-Datenblätter sind in den Tabellen mit dargestellt, werden aber erst im folgenden Abschnitt anhand der Prüfungsstatistik besprochen.

aller Ausbildungsverhältnisse liegt der Bremer Anteil bei ungefähr 1 %. Im Vergleich zeigt sich, ob und wie

stark in Bremen ein Schwerpunkt für die Ausbildung der untersuchten logistikaffinen Berufe liegt.

**Abbildung 4: Ausbildungsverhältnisse im Land Bremen, 2000-2014, ausgewählte Berufe**



Quelle: BIBB, Eigene Darstellung

#### a) Berufskraftfahrer/ in

**Tabelle 2: Berufskraftfahrer/-in: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen**

Berufskraftfahrer/-in	2010	2011	2012	2013	2014
Neuabschlüsse	39	69	84	63	63
Auszubildende gesamt	96	132	159	153	147
Auszubildende: davon Frauen (%)	3,1	4,5	5,7	5,9	8,2
Lösungsquote	52,4	44,2	53,9	55,0	53,9
Erfolgsquote	90,0	62,5	83,3	63,6	68,8
Ausbildungsbetriebe	32	35	37	36	48

Quelle: BIBB, Handelskammer Bremen, IHK Bremerhaven, eigene Zusammenstellung.

Die Zahl der Auszubildenden und der Neuverträge geht nach einer Spitze 2012 deutlich zurück. Der Anteil der weiblichen Auszubildenden, im Jahr 2010 bei 3 %, ist auf zuletzt 8 % im Jahr 2014 angestiegen, bleibt damit aber sehr gering.

Die Lösungsquote ist auffällig hoch. Mehr als jeder zweite Ausbildungsvertrag wird vorzeitig beendet.

Die Zahl der Ausbildungsbetriebe im Land Bremen ist von 32 (2010) auf 48 (2014) Betriebe angestiegen.

Allgemeinbildende Schulabschlüsse bei Neuabschlüssen 2014: Von 10 neuen Auszubildenden hatten ca. 5

einen Hauptschulabschluss, 3 einen Realschulabschluss, der Rest entfällt zu gleichen Teilen auf keinen Hauptschulabschluss, Hochschul-/Fachhochschulreife und im Ausland erworbene/nicht zuzuordnende Abschlüsse.

Der Anteil der Bremer Ausbildungsverhältnisse liegt bei 2 % der Ausbildungsverhältnisse im Bund.

#### b) Fachlagerist/-in und Fachkraft für Lagerwirtschaft

**Tabelle 3: Fachlagerist/-in: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen**

Fachlagerist/-in	2010	2011	2012	2013	2014
Neuabschlüsse	81	84	75	75	66
Auszubildende gesamt	150	144	138	129	120
Auszubildende: davon Frauen (%)	12,0	6,3	4,3	11,6	15,0
Lösungsquote	20,3	24,7	33,9	23,4	26,8
Erfolgsquote	96,0	100,0	95,2	95,2	95,0
Ausbildungsbetriebe	44	42	40	41	45

**Quelle:** BIBB, Handelskammer Bremen, IHK Bremerhaven, eigene Zusammenstellung.

Die Zahl der Neuabschlüsse wie der Ausbildungsverhältnisse geht seit 2011 recht kontinuierlich zurück. Der Frauenanteil ist zuletzt deutlich angestiegen, bleibt aber insgesamt gering.

Ausbildungsbetriebe: Die Zahl der Ausbildungsbetriebe im Land Bremen lag zwischen 40 (2012) und 45 (2014) Betrieben.

Allgemeinbildende Schulabschlüsse bei Neuabschlüssen 2014: Von 10 neuen Auszubildenden hatten ca. 6 einen Hauptschulabschluss, 3 einen Realschulabschluss und 1 keinen Hauptschulabschluss.

Der Anteil der Bremer Ausbildungsverhältnisse liegt bei 1,2 % der Ausbildungsverhältnisse für Fachlagerist/-innen im Bund.

**Tabelle 4: Fachkraft für Lagerlogistik: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen**

Fachkraft für Lagerlogistik	2010	2011	2012	2013	2014
Neuabschlüsse	153	180	216	177	189
Auszubildende gesamt	384	405	432	444	447
Auszubildende: davon Frauen (%)	9,4	9,6	9,0	8,1	6,7
Lösungsquote	15,6	19,2	39,2	23,7	20,9
Erfolgsquote	95,7	95,7	95,2	95,7	92,6
Ausbildungsbetriebe	142	156	157	161	154

**Quelle:** BIBB, Handelskammer Bremen, IHK Bremerhaven, eigene Zusammenstellung.

Die Zahl der Ausbildungsverhältnisse steigt seit 2010 recht kontinuierlich an. Dieser Anstieg entspricht einem Anstieg bei den Neuabschlüssen; eine Spitze bei den Neuabschlüssen in 2012 fiel mit einer erhöhten Lösungsquote zusammen. Der ohnehin geringe Frauenanteil sinkt.

**Ausbildungsbetriebe:** Die Zahl der Ausbildungsbetriebe im Land Bremen lag zwischen 142 (2010) und 161 (2013) Betrieben, 2014 gab es 154 Ausbildungsbetriebe.

**Allgemeinbildende Schulabschlüsse bei Neuabschlüssen 2014:** Von 10 neuen Auszubildenden hatten ca. 5 einen Realschulabschluss, 3 einen Hauptschulabschluss und 1 Hochschul-/Fachhochschulreife; der Rest verteilt sich auf Auszubildende ohne Hauptschulabschluss und mit im Ausland erworbenem/nicht zuzuordnendem Abschluss.

Der Anteil der Bremer Ausbildungsverhältnisse bei Fachkräften für Lagerlogistik liegt bei 1,8 % der Ausbildungsverhältnisse im Bund.

Da sowohl der zweijährig als auch der dreijährig ausgebildete Beruf in der Klassifikation der Berufe der Kompetenzstufe „Fachkräfte“ zugeordnet ist und beide darüber hinaus auf einer gemeinsamen Ausbildungsverordnung beruhen, ist ihr Verhältnis zueinander hier besonders zu betrachten.

Zunächst ist festzuhalten, dass 2014 18 von 189 oder rund 10 % der neuen Auszubildenden mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung in die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik eintreten. Unter Inkaufnahme einer gewissen Unschärfe – welche konkrete Ausbildung vorher abgeschlossen wurde, geht aus der Statistik nicht hervor – kann angenommen werden, dass sich hier im Wesentlichen Auszubildende wiederfinden, die die zweijährige Ausbildung als Fachlagerist/-in abgeschlossen haben und nun die Ausbildung

im dritten Ausbildungsjahr fortsetzen. Bezogen auf knapp 60 erfolgreiche Abschlüsse bei Fachlagerist/-innen 2013 würde das bedeuten, dass immerhin ungefähr jede/r dritte fertige Fachlagerist/-in die Ausbildung fortsetzt.

Wie entwickeln sich beide Berufe im Verhältnis zueinander? Offenkundig entwickeln sich die Berufe in entgegengesetzter Richtung. Infolge einer kontinuierlichen Zunahme der Ausbildung von Fachkräften für Lagerlogistik bei gleichzeitigem Rückgang bei den Fachlageristen/Fachlageristinnen kamen 2010 auf eine/n Fachlagerist/-in erst 2,6 Fachkräfte für Lagerlogistik – 2014 sind es bereits 3,7. Die relativ immer wichtiger werdende Rolle der dreijährigen Ausbildung hat sich in Bremen dabei noch stärker entwickelt als im Bund.<sup>53</sup> Darin macht sich offenbar Bremens Rolle als Logistikstandort bemerkbar.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Dort veränderte sich das Verhältnis der auszubildenden Fachlageristen/Fachlageristinnen zu Fachkräften für Lagerlogistik lediglich von 1 : 2 (2010) nach 1 : 2,4. Der Trend zur dreijährig ausgebildeten Fachkraft ist damit aber auch dort sichtbar.

<sup>54</sup> Allerdings lässt sich nicht sagen, welcher Teil der Fachlagerist/-innen überhaupt in der Logistikbranche, wie sie hier verstanden wird, beschäftigt ist. Die Ausbildungsstatistik erfasst den Wirtschaftszweig zwar schon, allerdings wird dieses Merkmal nicht ausgewertet und veröffentlicht. Die Ergebnisse der Interviews (Teil B) scheinen jedoch einen Befund zu bestätigen, der bereits in den Untersuchungen in der Branche im Rahmen des Regionalen Monitoring-Systems Qualifikationsentwicklung (RMQ) festgestellt wurde: Der Beruf „Fachlagerist/-in“ hat in der Logistikbranche nur eine Randbedeutung. (Vgl. Benedix et al. 2006: 36).

### e) Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung, Schifffahrtskaufleute

**Tabelle 5: Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung: Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen**

Kaufleute für Spedition und Logistikdienstleistung	2010	2011	2012	2013	2014
Neuabschlüsse	234	267	270	252	252
Auszubildende gesamt	684	675	708	741	699
Auszubildende: davon Frauen (%)	46,9	45,8	46,6	45,3	44,6
Lösungsquote	15,8	11,9	15,2	12,1	18,2
Erfolgsquote	96,4	95,3	95,7	89,7	95,5
Ausbildungsbetriebe	144	148	145	147	147

**Quelle:** BIBB, Handelskammer Bremen, IHK Bremerhaven, eigene Zusammenstellung.

Die Zahl der Ausbildungsbetriebe zeigt sich als recht konstant, die Zahl der Auszubildenden zeigt Schwankungen zwischen 675 und 741 Auszubildenden, allerdings ist die Zahl der Neuabschlüsse in den letzten beiden Jahren wieder zurückgegangen. Der Frauenanteil unter den Auszubildenden verfehlt die 50 %- Marke recht konstant um 5 %.

Allgemeinbildende Schulabschlüsse bei Neuabschlüssen 2014: Von 10 neuen Auszubildenden hatten

ca. 8 Hochschul-/Fachhochschulreife und 2 einen Realschulabschluss; der Zugang ohne Hauptschulabschluss war möglich, aber sehr selten.

Der Anteil der Bremer Ausbildungsverhältnisse liegt bei 4,9 % der Ausbildungsverhältnisse im Bund. Damit liegt in Bremen ein deutlicher regionaler Schwerpunkt der Ausbildung dieses für die Logistik zentralen kaufmännischen Berufs.

**Tabelle 6: Schifffahrtskaufmann/-kauffrau (beide Fachrichtungen): Ausbildungsverhältnisse und Ausbildungsbetriebe, Land Bremen**

Schifffahrtskaufleute	2010	2011	2012	2013	2014
Neuabschlüsse	60	72	51	48	48
Auszubildende gesamt	186	168	165	159	144
Auszubildende: davon Frauen (%)	54,8	46,4	50,9	49,1	52,1
Lösungsquote	10,6	17,5	9,2	3,0	13,2
Erfolgsquote	91,3	100,0	94,1	94,4	95,0
Ausbildungsbetriebe	43	41	37	36	32

**Quelle:** BIBB, Handelskammer Bremen, IHK Bremerhaven, eigene Zusammenstellung.

Ausbildungszahlen sinken in den letzten Jahren kontinuierlich.<sup>55</sup> Auch die Zahl der Ausbildungsbetriebe ist rückläufig.

Bei den auszubildenden Schifffahrtskaufleuten findet sich der höchste Frauenanteil unter den untersuchten Ausbildungsberufen.

Allgemeinbildende Schulabschlüsse bei Neuabschlüssen 2014: Von 10 neuen Auszubildenden hatten knapp 9 Hochschul-/Fachhochschulreife, nur 1 einen Realschulabschluss.<sup>56</sup>

Der Anteil der Bremer Ausbildungsverhältnisse liegt bei 16,6 % der Ausbildungsverhältnisse im Bund. Damit ist Bremen sehr deutlich ein Schwerpunkt in der Ausbildung dieses Berufes.

## 4.3 Prüfungsstatistik (Land Bremen, 2014)<sup>57</sup>

### 4.3.1 Abschlussprüfungen in der beruflichen Ausbildung

<sup>57</sup> Um auch die „alternativen Wege zum Berufsabschluss“ (Umschulungsprüfungen, Externenprüfungen) parallel zu den Ausbildungsprüfungen und die Fortbildungsprüfungen auf gleicher Datenbasis darzustellen, wird hier auf die Regionalauswertung des Statistischen Landesamts Bremen für das Land Bremen, Jahressummen 2014 analog zur Veröffentlichung des Statistischen Bundesamts (2015) für Deutschland, zurückgegriffen. Die Zahlen unterscheiden sich daher von den online verfügbaren Prüfungsstatistiken der Industrie- und Handelskammern, die sich auf Prüfungstermine beziehen (siehe <http://pes.ihk.de>).

<sup>55</sup> Dieser Rückgang der Auszubildendenzahlen ist jedoch nicht bremenspezifisch, sondern eine Tendenz, die sich auch bundesweit zeigt.

<sup>56</sup> Der „Löwenanteil“ von mehr als der Hälfte der Schifffahrtskaufleute wird in Hamburg ausgebildet.

**Tabelle 7: Abschlussprüfungen in der beruflichen Ausbildung, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014**

KldB 2010	Ausbildungsberuf	Teilnahme an Abschlussprüfungen				
		insgesamt	Männer	Frauen	darunter Prüfungswiederholungen	darunter bestandene Prüfungen
51312	Fachkraft für Lagerlogistik	165	152	13	9	149
51312	Fachlagerist/-in	60	55	5	-	57
51622	Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung	269	152	117	19	253
51652	Schiffahrtskaufmann/Schiffahrtskauffrau (beide FR)	59	32	27	-	58
52122	Berufskraftfahrer/-in	51	*	*	12	33
	alle Ausbildungsberufe (Industrie und Handel)	3.495	2.141	1.354	205	3.184

**Quelle:** Statistisches Landesamt Bremen (2015), Abschlussprüfungen in der beruflichen Ausbildung, Stichtag 31.12.2014, Sonderauswertung. \* ersetzt aus Datenschutzgründen Zahlen < 5 bzw. Zahlen, die auf Werte < 5 schließen lassen.

Die vorliegenden Zahlen – Jahressummen für 2014 – zeigen hohe Bestehensquoten bei den kaufmännischen Berufen, aber auch bei den Lagerberufen. Mindestens 9 von 10 Prüfungsteilnehmern/-teilnehmerinnen haben die Prüfungen bestanden. Die Bestehensquote bei den Berufskraftfahrern/-fahrerinnen liegt deutlich darunter, hier haben nur 2 von 3 Prüfungsteilnehmern/-teilnehmerinnen bestanden.

Nach § 21 Abs. 3 des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) können Auszubildende, die die Abschlussprüfung nicht bestehen, eine Verlängerung des Berufsausbildungsverhältnisses bis zur nächstmöglichen Wiederholungsprüfung, höchstens um ein Jahr, verlangen.

Bei den Berufskraftfahrern/-fahrerinnen ist sogar rund eine von fünf Prüfungen eine Wiederholungsprüfung gewesen. Allerdings lag 2014 die Zahl der Wiederholungsprüfungen bei den Berufskraftfahrern/-fahrerinnen deutlich unter der Zahl der nicht bestandenen Prüfungen. Die Zahlen des Vorjahrs (BIBB-Datenblatt Berufskraftfahrer/Land Bremen) weisen jedoch 21 Absolventen/Absolventinnen bei einer Erfolgsquote von ca. 60 % aus; dies entspräche ca. 10 nicht bestandenen Prüfungen in 2013, eine den Wiederholungsprüfungen in 2014 ungefähr entsprechende Anzahl.

#### 4.3.2 Externenprüfungen (§ 45 BBiG)

**Tabelle 8: Teilnahme an externen Abschlussprüfungen, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014**

KldB 2010	Ausbildungsberuf	Teilnahme an externen Abschlussprüfungen				
		insgesamt	Männer	Frauen	darunter Prüfungswiederholungen	darunter bestandene Prüfungen
51312	Fachkraft für Lagerlogistik	8	8	-	-	6
51312	Fachlagerist/-in	*	*	*	-	*
51622	Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung	18	7	11	-	11
51652	Schiffahrtskaufmann/Schiffahrtskauffrau (beide FR)	*	*	-	-	*
52122	Berufskraftfahrer/-in	-	-	-	-	-
	alle Ausbildungsberufe (Industrie und Handel)	337	205	132	-	266

**Quelle:** Statistisches Landesamt Bremen (2015), externe Abschlussprüfungen, Stichtag 31.12.2014. \* ersetzt aus Datenschutzgründen Zahlen < 5 bzw. Zahlen, die auf Werte < 5 schließen lassen.

Bezogen auf alle Ausbildungsberufe im Bereich Industrie und Handel, kommt auf 10 Abschlussprüfungen aus der Berufsausbildung ungefähr eine Externenprüfung; die Bestehensquote bei Externenprüfungen liegt bei knapp 80 %. Aufgrund der geringen Absolutzahlen in den einzelnen Berufen im Land Bremen sind die Zahlen wenig aussagekräftig. Es fällt auf, dass Externenprüfungen eher bei den kaufmännischen Berufen und im Lager eher für den „dreijährig“ ausgebildeten Beruf durchgeführt werden.

Insbesondere bei Berufskraftfahrern/ -fahrerinnen stellen Externenprüfungen derzeit offenbar keine Option dar. Dies ist bemerkenswert, da eine große Anzahl von Fahrern/Fahrerinnen, die ihren Beruf auf

Basis des Erwerbs der (beschleunigten) Grundqualifikation ausüben, über eine gute Grundlage für die Zulassung zur Externenprüfung verfügen dürften. Denn nachzuweisen ist die berufliche Handlungsfähigkeit zunächst durch eine 4 1/2-jährige Berufstätigkeit, und da diese Tätigkeit auf Basis der Grundqualifikation und kontinuierlicher Weiterbildung ausgeübt wird und in ihrer Praxis der Tätigkeit nach einer dreijährigen Ausbildung gleichgestellt ist, sollte sogar in vielen Fällen eine Zulassung zur Externenprüfung bereits nach kürzerer Frist möglich sein. Das Potenzial für Externenprüfungen bei Berufskraftfahrern/- fahrerinnen scheint insofern derzeit noch nicht genutzt zu werden.

### 4.3.3 Umschulungsprüfungen

**Tabelle 9: Teilnahme an Umschulungsprüfungen, ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014**

KldB 2010	Ausbildungsberuf	Teilnahme an Umschulungsprüfungen				
		insgesamt	Männer	Frauen	darunter Prüfungswiederholungen	darunter bestandene Prüfungen
51312	Fachkraft für Lagerlogistik	11	*	*	-	11
51312	Fachlagerist/-in	18	*	*	-	16
51622	Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung	51	24	27	-	40
51652	Schifffahrtskaufmann/Schifffahrtskauffrau (beide FR)	-	-	-	-	-
52122	Berufskraftfahrer/-in	*	*	-	-	*
	alle Ausbildungsberufe (Industrie und Handel)	322	163	159	-	263

**Quelle:** Statistisches Landesamt Bremen (2015), Umschulungsprüfungen, Stichtag 31.12.2014. \* ersetzt aus Datenschutzgründen Zahlen < 5 bzw. Zahlen, die auf Werte < 5 schließen lassen.

Bezogen auf alle Ausbildungsberufe im Bereich Industrie und Handel, kommt auf 10 Abschlussprüfungen aus der Berufsausbildung ungefähr eine Umschulungsprüfung; die Bestehensquote bei Umschulungsprüfungen liegt bei gut 80 %. Aufgrund der geringen Absolutzahlen in den einzelnen Berufen im Land Bremen sind die Zahlen wenig aussagekräftig. Bei den

Kaufleuten für Spedition und Logistikdienstleistung sind Umschulungen eine nicht selten genutzte Option, den Berufsabschluss zu machen. Eine recht große Bedeutung, gemessen an den Ausbildungszahlen, hat die Umschulung im Beruf Fachlagerist/-in.

#### 4.3.4 Fortbildungsprüfungen

**Tabelle 10: Teilnahme an Fortbildungsprüfungen (IH), ausgewählte Berufe, Land Bremen, 2014**

KldB 2010	Fortbildungsberuf	Teilnahme an Fortbildungsprüfungen				
		insgesamt	Männer	Frauen	darunter Prüfungs- wiederholungen	darunter bestan- dene Prüfungen
51613	Verkehrsfachwirt/-in	105	64	41	-	63
71303	Betriebswirt/-in	41	*	*	-	21
51393	Logistikmeister/-in	42	42	-	-	26
	alle Fortbildungsprüfungen (IH)	1.137	829	209	27	809

**Quelle:** Statistisches Landesamt Bremen (2015), Fortbildungsprüfungen, Stichtag 31.12.2014. \* ersetzt aus Datenschutzgründen Zahlen < 5 bzw. Zahlen, die auf Werte < 5 schließen lassen.

Bei Fortbildungsberufen liegt die Bestehensquote über alle Berufe bei gut 70 %. Das Verhältnis von Männern und Frauen ist offenkundig deutlich zugunsten der Männer gegenüber den Prüfungsteilnahmen an beruflichen Abschlussprüfungen verschoben. Dies gilt auch für die kaufmännischen Fortbildungsprüfungen. Es fällt auf, dass Prüfungen für Meister/-in Kraftverkehr fehlen. Dies unterstreicht die Enge in den Aufstiegsmöglichkeiten in diesem Berufsbereich.

#### 4.4.1 Beschäftigung

##### a) Sozialversicherungspflichtig (svp.) Beschäftigte in den untersuchten Berufshaupt- und -untergruppen

Grundlage der folgenden Darstellungen bildet die Beschäftigtenstatistik der BA (Stichtag 31.12.2014) im Land Bremen.

#### 4.4 Einschätzung der Beschäftigung und der Arbeitsmarktlage<sup>58</sup>

<sup>58</sup> Im Folgenden wird die Statistik der Beschäftigten und nicht der Beschäftigungsverhältnisse betrachtet (Personensicht). Eine Per-

son wird hier auch bei mehreren Beschäftigungsverhältnissen nur einmal gezählt. Der Blickwinkel ist also hier nicht: „Wie viele 'Jobs' gibt es in diesen logistikaffinen Berufsgruppen?“ Sondern: „Wie viele Beschäftigte ziehen ein svp. Einkommen aus der Tätigkeit in diesen Berufen?“ (Manche tun das möglicherweise mit 2 'Jobs'.) Ein zwingender Grund für die Auswahl der Personensicht liegt nicht vor. Um die Darstellung nicht zu verkomplizieren, war jedoch eine Entscheidung für eine Perspektive erforderlich.

**Tabelle 11: Vergleich der Anteile ausgewählter Berufshauptgruppen an den svp. Beschäftigten in Deutschland und Bremen**

Tätigkeit, Berufshauptgruppe/Berufsgruppe	Deutschland		Land Bremen		% HB an D
	absolut	in %	absolut	in %	
svp. Beschäftigte insgesamt	30.397.759	100,0	310.027	100,0	1,0
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer.)	1.815.694	6,0	30.339	9,8	1,7
513 Lagerwirt., Post, Zustellung, Güterumschlag	1.471.502	4,8	22.284	7,2	1,5
516 Kaufleute – Verkehr und Logistik	179.529	0,6	5.482	1,8	3,1
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	1.017.691	3,3	11.836	3,8	1,2
521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	831.179	2,7	8.134	2,6	1,0

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Deutschland / Land Bremen, Stichtag 31.12.2014 (eigene Zusammenstellung und Berechnung).

In Bremen finden sich über 10 % der svp. Beschäftigung in den hier betrachteten Berufshauptgruppen. Vereinfacht ausgedrückt – rund jeder zehnte svp. Beschäftigte ist logistiknah tätig.

Die Berufshauptgruppe 51 Verkehr, Logistik ist im Vergleich mit der Verteilung der Beschäftigten in Deutschland in Bremen überproportional besetzt, insbesondere deutlich bei den Kaufleuten Verkehr und Logistik. In der Berufshauptgruppe 52 Fahrzeugführung ist dagegen nur eine leicht höhere Besetzung sichtbar.

Für Bremen liegen Zahlen vor bis zur Ebene der Berufsgruppen, für die Ebene der Berufsuntergruppen, die eine noch etwas bessere Annäherung an die hier in den Fokus gestellten Berufe bietet, können zur Einschätzung ihres Anteils an ihrer Berufsgruppe die Zahlen für Deutschland dienen.<sup>59</sup> Daraus ergeben sich die folgenden Proportionen (Stichtag 31.12.2014):

<sup>59</sup> Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015a), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Deutschland, Stichtag 31.12.2014, eigene Berechnungen.

- In der Berufsgruppe 516 Kaufleute Verkehr und Logistik mit bundesweit 179.529 svp. Beschäftigten finden sich 142.289 oder 79 % in der Berufsuntergruppe 5162 Speditions- und Logistikkaufleute sowie 5.406 oder 3 % in der Berufsuntergruppe 5165 Schifffahrtskaufleute,
- in der Berufsgruppe 513 Lagerwirtschaft, Post, Zustellung, Güterumschlag mit bundesweit 1.471.502 svp. Beschäftigten finden sich 1.232.674 oder 84 % in der Berufsuntergruppe 5131 Berufe in der Lagerwirtschaft,
- in der Berufsgruppe 521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr mit bundesweit 831.179 svp. Beschäftigten finden sich 538.010 oder 65 % in der Berufsuntergruppe 5212 Berufskraftfahrer/-innen (Güterverkehr/Lkw).

Die in der vorliegenden Untersuchung im Zentrum stehenden Berufe bilden also jeweils große Anteile der Beschäftigten der jeweiligen Berufsgruppe ab, sodass deren Zahlen als Annäherung für die Beschreibung ihrer Beschäftigung und der Beschäftigtenstruktur in Bremen genommen werden können. Die folgenden Tabellen für das Land Bremen sind unter Berücksichtigung dieser Überlegung zu lesen.

**Tabelle 12: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Anforderungsniveau, Berufsabschluss**

ausgeübte Tätigkeit nach der KldB 2010; Berufshauptgruppen und Berufsgruppen	insgesamt	Anforderungsniveau aus der KldB 2010				Berufsabschluss			
		Helfer/Helferin	Fachkraft	Spezialist/Spezialistin	Experte/Expertin	ohne berufl. Ausbildungsabschluss	mit anerk. Berufsabschluss	mit akad. Berufsabschluss	Ausbildung unbekannt
insgesamt (Land Bremen)	310.027	48.955	178.167	40.223	41.315	38.309	180.741	46.746	44.231
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer.)	30.339	14.951	12.857	1.807	724	5.644	16.229	1.191	7.275
513 Lagerwirt., Post, Zustellung, Güterumschlag	22.284	14.951	6.953	205	175	4.513	11.009	352	6.410
516 Kaufleute – Verkehr und Logistik	5.482		4.637	432	413	748	3.758	433	543
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	11.836	872	10.394	372	198	1.340	7.820	218	2.458
521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	8.134		8.134			929	5.060	81	2.064

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Land Bremen, Stichtag 31.12.2014 (Tabellenauszug)

**Tabelle 13: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Arbeitszeit, Geschlecht, Staatszugehörigkeit**

ausgeübte Tätigkeit nach der KldB 2010; Berufshauptgruppen und Berufsgruppen	insgesamt	darunter Arbeitszeit		darunter Geschlecht		darunter Staatsangehörigkeit	
		in Vollzeit	in Teil- zeit	Männer	Frauen	Deutsche	Ausländer
insgesamt (Land Bremen)	310.027	224.447	85.483	172.843	137.184	285.421	24.436
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer.)	30.339	24.442	5.897	23.022	7.317	26.722	3.608
513 Lagerwirt., Post, Zustellung, Güterumschlag	22.284	17.204	5.080	17.892	4.392	19.150	3.127
516 Kaufleute – Verkehr und Logistik	5.482	5.040	442	3.029	2.453	5.290	190
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	11.836	10.355	1.481	10.994	842	10.911	913
521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	8.134	6.799	1.335	7.384	750	7.472	651

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Land Bremen, Stichtag 31.12.2014 (Tabellenauszug)

**Tabelle 14: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählte Merkmale: Altersgruppen, Auszubildende**

ausgeübte Tätigkeit nach der KldB 2010; Berufshauptgruppen und Berufsgruppen	insgesamt	Altersgruppen					Auszubildende		
		unter 25 Jahren	25 bis unter 55 Jahren	55 bis unter 65 Jahren	65 Jahre und älter	da- runter bis zur Regel- alters- grenze	insge- samt	Män- ner	Frauen
insgesamt (Land Bremen)	310.027	31.676	222.292	53.531	2.528	436	16.121	8.766	7.355
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführer.)	30.339	3.430	22.060	4.599	250	27	1.441	994	447
513 Lagerwirt., Post, Zustellung, Güterumschlag	22.284	2.158	16.456	3.469	201	22	608	*	*
516 Kaufleute – Verkehr und Logistik	5.482	1.113	3.739	604	26	*	822	43	379
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	11.836	425	8.447	2.694	270	26	213	182	31
521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	8.134	320	5.614	1.964	236	20	196	165	31

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Land Bremen, Stichtag 31.12.2014 (Tabellenauszug)

Für die hier betrachteten Beschäftigtenzahlen in den logistikaffinen Berufsgruppen bzw. Tätigkeiten lässt sich auf dieser Basis Folgendes zusammenfassend festhalten:

- Arbeitszeit: Vollzeitverträge sind bei kaufmännischen Tätigkeiten deutlich präferiert und wesent-

lich häufiger zu finden als in den „operativen“ Tätigkeitsbereichen.

- Anforderungsniveau:
  - Kaufmännische Tätigkeiten in Verkehr und Logistik sind keine Helferfunktionen. Fachkräfte überwiegen, für 15 % liegt das Anforderungsniveau

- derungsniveau sogar darüber (Spezialisten/-innen, Experten/-innen).
- Lager- und Umschlag Tätigkeiten werden zu 67 % von Helfern/Helferinnen, zu 31 % von Fachkräften ausgeübt.
  - Für die Fahrzeugführung im Straßenverkehr weist die Statistik einen sehr hohen Fachkräfteanteil aus. Es ist zu berücksichtigen, dass die Klassifikation der Berufe (KldB) hier keinen Unterschied macht, ob Berufskraftfahrer/-innen diese Tätigkeit auf Basis einer dreijährigen Ausbildung oder auf Basis einer Grundqualifikation ausüben. Die Statistik reflektiert allerdings das Faktum, dass Fahrzeugführung keine Tätigkeit ist, die von Helfern/Helferinnen ausgeübt werden kann.
  - Ausbildung:
    - Für kaufmännische Tätigkeiten ist mit 69 % häufiger als für den Durchschnitt aller Beschäftigten ein anerkannter Berufsabschluss erforderlich, dazu kommen 8 % akademische Abschlüsse.
    - Bei den „operativen“ Tätigkeiten, insbesondere in Lager und Umschlag, geben die Unternehmen häufig an, dass der Abschluss ihrer Beschäftigten „unbekannt“ ist, sodass die Darstellung mit Unsicherheiten behaftet ist. Es fällt jedoch auf, dass bei der Fahrzeugführung ein Anteil von 62 % Beschäf-

tigten mit anerkanntem Berufsabschluss erfasst wurde. Es fragt sich, ob hier z. T. auf Basis der faktischen Gleichstellung als Grundlage einer Tätigkeit als Berufskraftfahrer/-in von den berichtenden Unternehmen die Grundqualifikation der Ausbildung gleichgestellt wurde. Darstellungen des Bundesamtes für Güterverkehr (BAG) unterstützen diese Skepsis. Das BAG berichtet hierzu, dass zwischen 2009 und 2014 in Deutschland mehr als 57.000 erfolgreiche Prüfungen zur beschleunigten Grundqualifikation abgelegt werden konnten (BAG 2015: 3), während die Neueintritte in die duale Ausbildung in diesem Zeitraum im Bund unter 4.000 pro Jahr lagen.<sup>60</sup> Nimmt man die relativ hohen Lösungsquoten und niedrigen Bestehensquoten aus der Berufsausbildungs- und Prüfungsstatistik hinzu, zeigt sich die untergeordnete Bedeutung der dualen Berufsausbildung gegenüber dem Erwerb der Grundqualifikation für den Erwerb des für die Berufsausübung erforderlichen Qualifikationsnachweises.

<sup>60</sup> Vgl. BIBB- Datenblatt Berufskraftfahrer/-innen/Deutschland, Datenabruf DAZUBI: <https://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/1865.php>, Zugriff 2015-12-18.

**Tabelle 15: Entwicklung der Berufsabschlüsse/Anforderungsentwicklung in der Berufsgruppe 516 Kaufleute Verkehr und Logistik / sozialversicherungspflichtige Beschäftigte**

Stichtag	insgesamt in der Berufsgruppe 516 Kaufleute Verkehr Logistik	darunter mit akademischem Berufsabschluss		darunter Anforderungsniveau (KldB 2010) „Spezialist“		darunter Anforderungsniveau (KldB 2010) „Experte“	
		absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
31.12.13	5.318	350	6,6	402	7,6	396	7,4
31.03.14	5.482	433	7,9	432	7,9	413	7,5
30.06.14	5.228	364	7,0	401	7,7	395	7,6
30.09.14	5.487	400	7,3	427	7,8	401	7,3
31.12.14	5.482	433	7,9	432	7,9	413	7,5
31.03.15	5.445	452	8,3	437	8,0	410	7,5

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015c), Beschäftigungsstatistik, sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen, vierteljährlich veröffentlicht, im Zeitraum Dezember 2013 bis März 2015, für den Berufsbereich 516; eigene Zusammenstellung und Berechnung.

- Entwicklung Berufsabschlüsse/Anforderungsentwicklung im kaufmännischen Bereich<sup>61</sup>
    - Ein absolutes Wachstum findet sich sowohl bei akademischen Abschlüssen als auch bei den Tätigkeiten, die „Spezialisten/ Spezialistinnen“ bzw. „Experten/ Expertinnen“ erfordern. Es stellt sich die Frage, ob bei allgemeiner Zunahme der svp. Beschäftigung in diesem Berufsbereich diese Merkmale auch relativ an Bedeutung gewinnen.
    - Der Anteil der akademischen Abschlüsse ist in dem betrachteten Zeitraum von 6,6 % (Dez. 2013) auf 8,3 % (März 2015) angewachsen.<sup>62</sup> Angesichts des recht kurzen Zeitraums und großer Oszillationen muss dieser Bedeutungszuwachs allerdings vorsichtig interpretiert werden.
    - Hinsichtlich der Entwicklung des Anforderungsniveaus zeigt die Statistik eine geringe Zunahme bei „Spezialisten/Spezialistinnen“ (von 7,6 % Dez. 2013 auf 8,0 % März 2015). Bei den „Experten/Expertinnen“ – also der Abteilung, die vorwiegend mit akademischen Qualifikationen zu assoziieren wäre – lässt sich im betrachteten Zeitraum kein Wachstum ausmachen (Dez. 2013: 7,4 %, März 2015: 7,5 %).
  - Verteilung Männer/Frauen:<sup>63</sup>
    - Bei kaufmännischen Tätigkeiten liegt das Verhältnis mit 55 % / 45 % nahe am Durchschnitt für alle svp. Beschäftigten in Bremen (56 % / 44 %).
    - Lager- und Umschlagstätigkeiten werden zu 80 % von Männern ausgeübt, im Bereich Fahrzeugführung finden sich 91 % Männer.
  - Altersgruppen: Betrachtet man zunächst den Anteil der über 55-jährigen Beschäftigten, finden sich
    - bei allen svp. Beschäftigten 18 %,
    - bei kaufmännischen Tätigkeiten 11 %,
    - bei Lager- und Umschlagstätigkeiten 17 %,
    - und bei Fahrzeugführung ein deutlich überproportionaler Anteil von 27 % in dieser Altersgruppe, was die „Überalterung des Fahrpersonals“ auch für Bremen belegt.
- Umgekehrt finden sich im Altersbereich unter 25 Jahren
- bei allen Beschäftigten 10 %,
  - bei kaufmännischen Tätigkeiten 20 %,
  - bei Lager- und Umschlagstätigkeiten 10 %,
  - bei Fahrzeugführung nur 4 % der Beschäftigten, was auf einen aktuellen Mangel an Nachwuchskräften in diesem Bereich hindeutet.
- Der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten (mit einem durchschnittlichen Anteil an allen svp. Beschäftigten in Bremen von 5,2 %) liegt für kaufmännische Tätigkeiten über dem Schnitt, bei den Lager- und Umschlagstätigkeiten und bei Fahrzeugführung deutlich unter dem Schnitt.

#### b) Geringfügig Beschäftigte in den untersuchten Berufsgruppen

Ergänzend zu den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten sind nun die geringfügig Beschäftigten in den Berufsgruppen zu betrachten.

**Tabelle 16: Geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB 2010) und ausgewählten Merkmalen: ausschließlich und im Nebenjob geringfügig Beschäftigte, Anforderungsniveau**

ausgeübte Tätigkeit nach der KldB 2010; Berufshauptgruppen und Berufsgruppen	insgesamt (Bremen)	davon ausschließlich	davon im Nebenjob	darunter Anforderungsniveau aus der KldB2010			
				Helfer	Fachkraft	Spezialist	Experte
alle geringfügig Beschäftigten	74.460	50.971	23.489	34.321	31.218	3.213	3.703
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführ.)	8.273	6.010	2.263	7.634	604	25	10
513 Lagerwirts., Post, Zustell., Güterumsch.	7.954	5.794	2.160	7.634	317	*	*
516 Kaufleute – Verkehr und Logistik	218	149	69	-	197	15	6
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	3.356	2.395	961	17	3.289	50	-
521 Fahrzeugführung im Straßenverkehr	3.243	2.317	926	-	3.243	-	-

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Land Bremen, Stichtag 31.12.2014 (Tabellenauszug, eigene Zusammenstellung). \* Aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert

In welchem Verhältnis stehen svp. Beschäftigung und geringfügige Beschäftigung in den hier betrachteten Berufsgruppen? Es ergibt sich:<sup>64</sup>

- für alle Berufsbereiche ein Verhältnis von  $310.027 : 74.460 = 4,2$  – insgesamt kommt auf 4 svp. Beschäftigte 1 geringfügig Beschäftigte/r,
- bei Kaufleuten Verkehr und Logistik ein Verhältnis von  $5.482 : 218 = 25,1$  – auf 25 svp. Beschäftigte kommt hier nur 1 geringfügig Beschäftigte/r,
- im Bereich Lagerwirtschaft etc. ein Verhältnis von  $22.284 : 7.954 = 2,8$  – auf weniger als 3 svp. Beschäftigte kommt hier 1 geringfügig Beschäftigte/r,

<sup>64</sup> Auch hier handelt es sich um eine Annäherung, da die Zahl der geringfügig Beschäftigten auch im Nebenjob Beschäftigte einschließt, Beschäftigte also möglicherweise doppelt auftauchen, wenn sie in der gleichen Tätigkeit sowohl sozialversicherungspflichtig als auch im Nebenjob tätig sind. – Je niedriger die angegebene Verhältniszahl, um so relativ bedeutender sind die geringfügigen Beschäftigungsverhältnisse in der Berufsgruppe.

- im Bereich Fahrzeugführung im Straßenverkehr ein Verhältnis von  $8.134 : 3.243 = 2,5$  – auf 2,5 Beschäftigte kommt 1 geringfügig Beschäftigte/r.

Geringfügige Beschäftigung hat somit im Bereich der Kaufleute Verkehr/Logistik nur eine relativ geringe, unterdurchschnittliche Bedeutung.

Bei den „operativen“ Tätigkeiten findet sich dagegen sogar ein leicht überdurchschnittlicher Anteil geringfügiger Beschäftigung. Hier finden sich außerdem häufiger als im Durchschnitt für alle geringfügig Beschäftigten eine ausschließlich geringfügige Beschäftigung sowie eine Zuordnung zu Helfertätigkeiten.

### c) Leiharbeitsverhältnisse in den untersuchten Berufshauptgruppen

Ergänzend soll ein Blick auf den Bestand an Leiharbeitnehmern nach ausgeübter Tätigkeit in den untersuchten Berufshauptgruppen geworfen werden.

**Tabelle 17: Bestand an Leiharbeitnehmern/Leiharbeiterinnen nach ausgeübter Tätigkeit**

ausgeübte Tätigkeit (Berufshauptgruppen)	Deutschland	Bremen
insgesamt	822.834	16.354
51 Verkehr, Logistik (außer Fahrzeugführung)	169.578	3.794
52 Führer von Fahrzeug- u. Transportgeräten	30.472	867

**Quelle:** Statistik der Bundesanstalt für Arbeit (2015d), Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeiternehmer und Verleihbetriebe 2. Halbjahr 2014 (Tabellenauszug), Stichtag 31.12.2014.

Vom Bestand der Leiharbeiternehmer/-innen waren somit Ende 2014 im Bund 21 % der in der Berufsgruppe 51 Verkehr, Logistik tätig, in Bremen betrug deren Anteil relativ geringfügig höher 23 %.

In der Berufsgruppe 52 Führer/-innen von Fahrzeug- und Transportgeräten waren im Bund 4 % und in Bremen geringfügig häufiger 5 % der Leiharbeiternehmer tätig.

In der Gegenüberstellung mit der oben dargestellten Tabelle zum Vergleich der Anteile ausgewählter Berufshauptgruppen an den svp. Beschäftigten in Deutschland und Bremen zeigt sich, dass in der Berufsgruppe 51 Verkehr, Logistik der im Verhältnis zum Bund höhere Anteil an den Leiharbeitsverhältnissen insgesamt nicht dem erheblich größeren Anteil dieser Berufsgruppe an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten entspricht (10 % in Bremen vs. 6 % in Deutschland).

Die logistikaffinen Berufsgruppen sind (bundesweit und in Bremen) ein relativ wichtiger Bereich für den Einsatz von Leiharbeitnehmern. Allerdings spiegelt sich die im Vergleich zum Bund deutlich höhere Bedeutung der Berufsgruppe 51 Verkehr, Logistik in Bremen nicht in einem entsprechend höheren Anteil der Leiharbeitsverhältnisse wider. Für die Bewertung dieses Phänomens wäre eine größere Differenzierung nach Berufsuntergruppen wünschenswert, die für Bremen jedoch nicht vorliegt.

In Bremen kommt dem Gesamthafenbetriebsverein (GHBV) eine wichtige Rolle als Arbeitskräftepool zu, dessen Bedeutung zunehmend über den Ausgleich eines schwankenden Arbeitsanfalls in den Häfen hinausreicht und zunehmend als Arbeitnehmerüberlassungsbetrieb für Distribution und Lager dient.<sup>65</sup> (Salot 2015: 106)

<sup>65</sup> Dies hat auch Folgen für das Tarifgefüge im Hafen, vgl. Salot

#### 4.4.2 Engpassanalyse

Die Darstellung der Arbeitslosenzahlen in den betrachteten Berufsgruppen gewinnt erst in ihrer Gegenüberstellung zu den offenen Stellen und zu der zu ihrer Besetzung erforderlichen Zeit eine qualitative Aussagekraft. Im Folgenden wird daher die Situation für diese Berufsgruppen anhand von Engpassanalysen betrachtet.

Für die Bewertung der Fachkräftemangelsituation in den untersuchten Berufen kann auf eine differenzierte regionale Sondererhebung auf Basis der Engpassanalysen der Bundesanstalt durch die Arbeitnehmerkammer Bremen (Schröder 2015) zurückgegriffen werden. In dieser Untersuchung über den Zeitraum von Januar 2012 bis Juni 2014 wurde auf Berufsebene (fünfstellige Kennziffer in der Klassifikation der Berufe 2010) die Relation von gemeldeten Arbeitslosen zu gemeldeten Stellen in diesem Beruf (Stellenandrang) und die Vakanzzeit berücksichtigt, um Fälle von Mangel (geringer Stellenandrang, überdurchschnittlich lange Vakanzzeit), Engpass (mittlerer Stellenandrang, überdurchschnittlich lange Vakanzzeit) und Bedarf (durchschnittliche/unterdurchschnittliche Vakanzzeit, hoher Stellenandrang) zu unterscheiden – denn insbesondere im letzten Fall kann offenbar von einem Fachkräftemangel nicht die Rede sein; Schwierigkeiten in der Bedarfsdeckung müssen bei hohem Stellenandrang eher mit Mismatch erklärt werden, der auch in unattraktiven Arbeitsbedingungen mit begründet sein kann. (Schröder 2015: 59)

Diese Studie ordnet daher die Situation in der Gruppe „Berufskraftfahrer/-in im Bereich Güterverkehr/Lkw“ [KldB 2010: 52122] nicht einem Mangel, aber einer Engpasssituation zu: Auf eine gemeldete Stelle kamen hier durchschnittlich 2 gemeldete Arbeitsuchende.

Die Situation im Bereich der Lagerberufe stellt sich dagegen eher als Bedarfssituation dar. In der Gruppe „Disponent/-in, Fachlagerist/-in, Fachkraft für Lagerwirtschaft, Kommissionierer/-in“ [KldB 2010: 51312] standen 1 gemeldeten Stelle durchschnittlich mehr als 5 Arbeitsuchende gegenüber – von einem Fachkräftemangel kann offenbar nicht gesprochen werden.

Diese Auswertung erlaubt eine erste Einschätzung, dass Probleme, in diesen Berufsbereichen Stellen zu besetzen, weniger mit einem Mangel an Fachkräften als mit anderen Gründen für Passungsprobleme zu erklären sind. Gleichwohl bleibt auch hier die Aussagekraft beschränkt:

Erstens bildet die Statistik der Bundesagentur nur einen Teil des Geschehens ab, insofern insbesondere die Arbeitgeber nur ca. ein Drittel der zu besetzenden Stellen melden. (Schröder 2015: 50)

Zweitens aber scheint die Darstellung auch auf der schon weit in die Systematik der Berufe hineingehen-

(2015: 117).

den Differenzierung immer noch zu ungenau: Unter der Berufsbezeichnung „Berufskraftfahrer/-in im Bereich Güterverkehr/Lkw“ finden sich unter „fachlich ausgerichteten Tätigkeiten“ nicht nur dreijährig dual ausgebildete Berufskraftfahrer, sondern offenkundig auch diejenigen Fahrer/-innen, die ihre Tätigkeit auf Basis der Grundqualifizierung ausüben (neben einer Anzahl weiterer Tätigkeiten wie Betonmischfahrer/-in etc.). Und auch im Lagerbereich wird unter dem Gesichtspunkt ihres Qualifikationsniveaus und Status sehr Unterschiedliches als „fachlich ausgerichtete Tätigkeit im Lager“ zusammengefasst, auch hier finden sich nicht nur dreijährig ausgebildete Fachkräfte für Lagerlogistik. Es bleibt daher unklar, ob sich die Vermittlungsprobleme eher auf die Fachkräfte, auf die 2-jährig ausgebildeten Fachlageristen/Fachlageristinnen oder z. B. auf „Kommissionierer/-innen“, deren Qualifikationsgrundlage gänzlich unklar bleibt, beziehen.

## 4.5 Vergütungen und Arbeitsbedingungen

### 4.5.1 Vergütungen

Die Situation wurde von einem für die Untersuchung befragten ver.di- Vertreter als „auch für die Gewerkschaft sehr undurchsichtig“ gekennzeichnet. Eine halbwegs solide Auskunft über die in der Logistik und in den untersuchten Berufen erzielten Gehälter ist nicht möglich. Es gibt derzeit keinen Flächentarifvertrag für die Branche in Bremen.<sup>66</sup> Die Gewerkschaft setzt darauf, ihrer Mitwirkungsaufgabe zunächst über Haustarifverträge gerecht zu werden.<sup>67</sup>

Einschätzungen aus der Befragung gehen in die Richtung, dass auch im Übrigen – also in den nicht mit Haustarifverträgen arbeitenden Betrieben – eine gewisse Orientierung am Hamburger Tarifvertrag erfolgt, allerdings mit durchschnittlich in Bremen niedrigeren Vergütungen als in Hamburg, und dass im Übrigen – gerade im kaufmännischen Bereich – der individuellen Aushandlung eine sehr große Rolle zukommt.

Um einen Anhaltspunkt zu geben, werden im Folgenden dennoch beispielhaft aktuelle Vergütungshöhen aus einem Bremer Haustarifvertrag genannt, die auch ungefähr den in Hamburg vereinbarten Tarifen entsprechen. Die genannten Einkommen haben jedoch wie gesagt keine Allgemeinverbindlichkeit, dürfen daher nicht als Aussage über die realen Vergütungen in der Bremer Logistik genommen werden. Ergänzungen werden – soweit für die Berufe vorhanden – Befra-

<sup>66</sup> Der zuletzt allgemeingültige Bremer Lohntarifvertrag für die Logistik (gültig ab 01.12.2012) wurde nicht verlängert und ist nur noch in Nachwirkung von marginaler Bedeutung.

<sup>67</sup> Zur Einschätzung der Tarifsituation im Hafen – der hier nicht im Mittelpunkt der Betrachtung steht – siehe Salot (2015: 117).

gungsergebnisse aus Deutschland zu den realen Vergütungen angeführt.

#### a) Vergütungen im kaufmännischen Bereich

Im als Beispiel dienenden Bremer Haustarifvertrag finden sich Kaufleute für Spedition und Logistik-

dienstleistung je nach dem Grad der Selbstständigkeit ihrer Tätigkeit bei insgesamt 5 Vergütungsgruppen in den Gruppen 2 und 3 mit folgenden ungefähren monatlichen Bruttoeinkommen.

**Tabelle 18: Gehaltsgruppen im kaufmännischen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet**

kaufmännischer Bereich Stufe	K2		K3	
	01.04.15	01.04.16	01.04.15	01.04.16
Anfangsgehalt (brutto)	1.810 €	1.855 €	2.160 €	2.210 €
nach spätestens 5-jähriger Tätigkeit in der Gruppe	2.065 €	2.110 €	2.550 €	2.610 €

#### b) Vergütungen im gewerblichen Bereich

Im als Beispiel dienenden Bremer Haustarifvertrag finden sich Fahrer/-innen in der Lohngruppe LG1 und

Fachlagerist/-innen wie Fachkräfte für Lagerlogistik in der Lohngruppe LG2.3 (von 4 Untergruppen) mit folgenden ungefähren monatlichen Bruttoeinkommen:

**Tabelle 19: Lohngruppen im gewerblichen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet**

gewerblicher Bereich Stufe	LG1 Fahrpersonal		LG2.3 Lagerpersonal	
	01.04.15	01.04.16	01.04.15	01.04.16
Anfangsgehalt (brutto)	1.910 €	1.955 €	1.910 €	1.955 €
nach spätestens 3-jähriger Tätigkeit in der Gruppe	1.955 €	2.000 €	1.955 €	2.000 €
nach spätestens 5-jähriger Tätigkeit in der Gruppe	1.990 €	2.040 €	1.990 €	2.040 €

Qualifiziertes Fahr- und Lagerpersonal findet sich hier also auf gleicher Stufe.

Nur für die Berufskraftfahrer/-innen (und nicht für die Lagerberufe) existiert eine Darstellung bei [lohnspiegel.de](http://lohnspiegel.de) auf Basis der WSI- Lohnspiegeldatenbank (Dribbusch/ Kaun/Stoll 2014: 3, für das Folgende). Demzufolge verdienen Berufskraftfahrer/-innen ohne Sonderzahlungen auf Basis einer 40-Stunden-Woche durchschnittlich 2.100 € (und damit mehr als in der Tabelle des hiesigen Haustarifvertrags angegeben), die Hälfte der Berufskraftfahrer/-innen verdient weniger als 2.030 €. Fahrer/-innen in tarifgebundenen Unternehmen verdienen ca. 2.380 € und damit rund 17 % mehr als in nicht tarifgebundenen Betrieben. Die vertraglichen Arbeitszeiten sind mit 46 Wochenstunden hoch, den Angaben der Fahrer/-innen zufolge liegen die realen Arbeitszeiten jedoch noch darüber: 63 % geben eine tatsächliche Wochenarbeitszeit von mehr

als 50 Stunden an. Nimmt man hinzu, dass 55 % der Fahrer/-innen in tarifungebundenen und 20 % der Fahrer/-innen in tarifgebundenen Unternehmen angeben, ihre Überstunden nicht vergütet zu bekommen, sind die erzielten Stundenlöhne entsprechend nach unten zu korrigieren.

Eine weitere Quelle zur Einschätzung der realen Verdienste liefert eine Befragung von ca. 1.000 Berufskraftfahrern/-fahrerinnen in Deutschland (Baier 2012, für das Folgende): Den Selbstauskünften der Fahrer/-innen zufolge verdient die Mehrheit zwischen 1.500 € und 2.000 €; mehr als ein Viertel verdient weniger pro Monat:

*„Legt man nun eine wöchentliche Arbeitszeit von 56 Stunde[n] zu Grunde, so lässt sich ein durchschnittlicher Stundenlohn von 7,48€ berechnen. Der Deutsche Gewerkschaftsbund (kurz DGB) fordert einen Mindestlohn von*

8,50€ pro Stunde. Ein [deutscher] Trucker verdient nicht einmal diesen geforderten Mindestlohn ...“ (Baier 2012: 16 f.)

Laut BAG (2015: 17) liegen die aktuellen Tariflöhne in der Branche in allen Ländern über dem inzwischen geschaffenen gesetzlichen Mindestlohn – in nicht tarifgebundenen Unternehmen waren daher zum

01.01.2015 insbesondere in den ostdeutschen Ländern die Löhne teilweise anzuheben.

### c) **Ausbildungsvergütungen**

Im als Beispiel dienenden Bremer Haustarifvertrag werden folgende Vergütungen genannt:

**Tabelle 20: Ausbildungsvergütungen im gewerblichen Bereich, Beispiel Haustarif, gerundet**

Ausbildungsjahr	Ausbildungsvergütungen (brutto)	
	01.04.15	01.04.16
im 1. Ausbildungsjahr	690 €	710 €
im 2. Ausbildungsjahr	800 €	815 €
im 3. Ausbildungsjahr	900 €	920 €

Jenseits der Haustarifverträge ist mit einer großen Variationsbreite zu rechnen. Dafür spricht auch die Auflistung in Berufe.net (<https://berufenet.arbeitsagentur.de>), die für auszubildende Fachkräfte für Lagerlogistik folgende Beträge angeben, bei denen sich die höchsten Vergütungen jeweils um mehr als das Doppelte von den niedrigsten Vergütungen unterscheiden:

- Ausbildungsjahr: € 325 bis € 800
- 2. Ausbildungsjahr: € 340 bis € 850
- Ausbildungsjahr: € 371 bis € 890

## 4.5.2 **Arbeitsbedingungen**

### a) **Logistik im DGB-Index Gute Arbeit**

Eine Auswertung zu den „Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor“ wurde auf Basis einer Befragung im Rahmen des DGB-Index „Gute Arbeit“ im Bereich der ver.di- Mitglieder des Fachbereichs Postdienste, Speditionen und Logistik 2013 veröffentlicht. (ver.di 2013a)

In dieser Befragung wird den Arbeitsbedingungen in der Logistik ein überwiegend schlechtes Zeugnis ausgestellt (für das Folgende vgl. ver.di 2013a: 52):

- Ressourcen: Aufstiegsmöglichkeiten, Qualifikationsmöglichkeiten, Raum für Kreativität und Gestaltung sind gering ausgeprägt. Auf der Positivseite stehen eine hohe Kollegialität und der als relativ hoch eingestufte Sinngehalt der Arbeit.
- Belastungen: Hohe Arbeitsintensität und hohe körperliche Belastungen sind häufig. Viele Beschäftigte sind durch Schicht- und Samstagsarbeit belastet, auf das Alter wird bei der

Arbeitsgestaltung keine Rücksicht genommen. Die Möglichkeiten des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes erscheinen als nicht ausgeschöpft. Daher gehen 59 Prozent der Befragten davon aus, dass sie ihre aktuelle Tätigkeit nicht bis zur Rente werden ausüben können.

- Einkommen und Sicherheit: Unsicherheit über die berufliche Zukunft und Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes sind verbreitet anzutreffen, mit der Höhe und Leistungsgerechtigkeit der Vergütung sind große Teile der Befragten nicht zufrieden.

Die Bewertung der Arbeitsqualität unterscheidet sich jedoch deutlich nach Branchen: Im Bereich Spedition/Logistik fällt die Einschätzung (nur 3 % „gute Arbeit“) noch schlechter aus als im Paket-, Kurier- und Expressdienst (6 % „gute Arbeit“) und Briefdienst (7 % „gute Arbeit“). (ebd.: 24)

Deutlich unterscheidet sich die Bewertung der Arbeitsqualität auch nach Tätigkeitsbereichen: Relativ viel „gute Arbeit“ findet sich vor allem in den Bereichen „kaufmännische Aufgaben/ Verwaltung“ (13 % „gute Arbeit“, 50 % „schlechte Arbeit“). In diesem Bereich wird die Qualität der Arbeit in allen drei genannten Bereichen deutlich besser bewertet. Auf der anderen Seite stehen die Bereiche Fahrer/-in (4 % „gute Arbeit“, 74 % „schlechte Arbeit“) und Lager/stationäre Bearbeitung/Verteilkraft (2 % „gute Arbeit“, 67 % „schlechte Arbeit“). (ebd.: 27 f.)

Zur Überwindung dieser Ausgangslage formulierte die ver.di- Bundesfachgruppe Logistik 2013 in einer „Resolution Gute Arbeit in der Logistik“ zentrale „Anforderungen an Politik und Gesellschaft“. (ver.di 2013b)

## b) **Berichterstattung des Bundesamts für Güterverkehr**

Das BAG (Bundesamt für Güterverkehr) hat den Auftrag, kontinuierlich über Arbeitsbedingungen in seinem Zuständigkeitsbereich zu berichten.<sup>68</sup>

Aus dieser umfangreichen Berichterstattung kann nur eine kurze Zusammenfassung gegeben werden.

- **Lagerberufe** (vgl. für das Folgende BAG 2013: 14 ff.; Schwerpunkt der Betrachtung liegt bei Lagern im produzierenden Gewerbe)

Belastungen in der Arbeit treten vor allem auf:

- im Arbeitsumfeld durch jahreszeitlich bedingte Temperaturwechsel bei älteren Lagerbauten, durch Arbeit unter Kunstlicht und durch Witterungsbedingungen bei Arbeit im Freien.
- als körperliche Belastungen (Heben und Bewegen erheblicher Lasten) und Unfallgefahren im Umgang mit Arbeitsgeräten, insb. bei Be- und Entladevorgängen an den Rampen, Kollisionsrisiken, mit Auswirkungen auf den Gesundheitszustand. „Erkrankungen des Muskel-/Skelettsystems sind für über ein Drittel der Arbeitsunfähigkeitstage in der Berufsgruppe [...] verantwortlich.“ (BAG 2013: 15)
- als psychische Belastungen durch hohen Leistungs- und Termindruck, durch Stress oder durch monotone Arbeiten.<sup>69</sup>

Die Belastungsfaktoren tragen zu einem vorzeitigen Renteneintritt von Lagerbeschäftigten bei; 30 % der Rentenzugänge in diesem Bereich (2011) erfolgten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Das durchschnittliche Alter dieser Zugänge lag bei 51,17 Jahren (Regelrente: bei 63,1 Jahren).

- **Berufskraftfahrer/-innen** (für das Folgende vgl. BAG 2014a: 9 ff., BAG 2015: 10)

Belastungen in der Arbeit treten vor allem auf

- durch Zeit- und Termindruck, verbunden mit unvorhersehbaren Störungen im Verkehrsablauf,
- durch lange und unregelmäßige Arbeitszeiten (v.a. im Fernverkehr).

Zeit- und Termindruck und hohe Arbeitsbelastung können die Sicherheit im Straßenverkehr beeinträchtigen. Dies spiegelt sich in der hohen Frequenz von Verstößen gegen Rechtsvorschriften, nicht zuletzt in Bezug auf die Einhaltung von Lenk- und Ruhezeiten

und die damit verbundenen nicht rechtskonformen Umgangsweisen mit den Aufzeichnungsgeräten, wider. Die Entwicklung bei den Unfallursachen ist jedoch komplexer und lässt sich nicht unmittelbar auf die Belastungsfaktoren zurückbeziehen.

### ➤ **Speditions- und Schifffahrtskaufleute**

Das BAG (2014b) führt für diese Berufsgruppe keine besonderen Belastungsfaktoren an. Unsere Befragung verweist allerdings darauf, dass insbesondere die Belastung durch Stress auch in dieser Berufsgruppe zugenommen haben dürfte.

## c) **Weitere Studien**

Die bereits oben angeführte Befragung von Fahrern/Fahrerinnen (Studie der Hochschule Furtwangen University (Fahrer/-innen- Befragung, Baier 2012) zeigt, dass die Fahrer/-innen zu rund drei Vierteln von einem schlechten bis sehr schlechten Image ihres Berufs ausgehen. Rund 45 Prozent finden ihren Beruf belastend oder sehr belastend. Als besonders belastend erweist sich die vorwiegend sitzende Tätigkeit sowie die sehr schlechten Schlafmöglichkeiten im Fahrzeug, insbesondere durch Standplätze, die notwendig mit erheblicher Lärmbelastung einhergehen. Es fällt den Fahrern/Fahrerinnen schwer, unterwegs auf eine regelmäßige, gesunde und abwechslungsreiche Ernährung zu achten. (Baier 2012: 10)

Kein Wunder, dass im Resultat dieser Befragung nur knapp 7 von 100 Fahrern/Fahrerinnen ihren „Job jungen Menschen empfehlen“ würden. Knapp 40 von 100 Fahrern beantworten diese Frage mit einem klaren „Nein“. (Baier 2012: 18)

Auch eine Studie der Kooperationsstelle für Arbeitswelt und Wissenschaft der Universität Stuttgart (Breitling/Large 2013) konnte eine unbefriedigende Arbeitssituation der Fahrer/-innen insbesondere hinsichtlich der Vergütung, der Arbeitszeiten und der Arbeitsbedingungen ermitteln und den Zusammenhang des Fahrermangels und der relativ hohen Fluktuation in diesem Bereich mit der Arbeitssituation nachweisen:

*„Der Mangel an Berufskraftfahrern wird maßgeblich durch die Arbeitssituation von Berufskraftfahrern begründet, welche wesentlich die Bindung an den Beruf und an den Arbeitgeber bestimmt.“ (Breitling/Large 2013: 11)*

<sup>68</sup> Den Hintergrund bildet der „Aktionsplan Güterverkehr und Logistik“ des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung von 2010, zu dessen Zielen eine Verbesserung der Arbeits- und Ausbildungsbedingungen in der Logistikbranche gehört, woraus sich der Auftrag zur regelmäßigen Berichterstattung über die Arbeitsbedingungen durch das Bundesamt für Güterverkehr ableitet. Vgl. BAG (2013: 9).

<sup>69</sup> Vgl. auch Salot (2015: 118).

## 5 Geförderte Qualifizierung

### 5.1 Bildungszielplanung und Förderstatistik

#### 5.1.1 Bildungszielplanung (für 2015)

In Bezug auf die Fragestellung der Untersuchung und die untersuchten Berufsgruppen sind folgende in der Bildungszielplanung im Land Bremen fixierten Zielperspektiven relevant.<sup>70</sup>

Die Agentur für Arbeit Bremen/Bremerhaven verfügte im SGB-III-Bereich für 2015 über einen Budgetansatz von rund 5,9 Mio. Euro. Es besteht die erklärte Absicht, mehr abschlussorientierte Maßnahmen durchzuführen; dabei gibt es keine strikten Vorgaben für die Maßnahmendauer, die Maßnahmen sollen primär an Inhalten und Zielgruppe ausgerichtet werden. Es sollen mehr Umschulungen im betrieblichen Umfeld gefördert werden. Insbesondere im Rahmen der „Initiative zur Flankierung des Strukturwandels (IFlaS, SGB III) soll der Mitteleinsatz dazu dienen, Geringqualifizierten „den Erwerb anerkannter Berufsabschlüsse bzw. berufsanschlussfähiger Teilqualifikationen“ zu ermöglichen sowie Berufsrückkehrende beim Wiedereinstieg in eine svp. Beschäftigung zu unterstützen. Hierzu werden neben Umschulungen (bevorzugt im Betrieb) auch Vorbereitungen auf die Externenprüfungen und „berufsanschlussfähige Teilqualifikationen“ gefördert, die definitorisch von Anpassungsweiterbildungen abgegrenzt werden. Möglich ist in diesem Bereich z. B. eine geförderte Qualifizierung in Ausbildungsbausteinen in den 14 vom BIBB modularisierten Ausbildungsberufen<sup>71</sup> und andere, auf Ausbildungsberufe als Referenz ausgerichtete Teilqualifikationen. (Bildungszielplanung Bremen 2014: 15 und Anlagen)

Das Jobcenter Bremen plante 2015 mit einem Ansatz von 16,9 Mio. Euro; Schwerpunkt der Förderung ist die berufliche Weiterbildung, darunter Umschulungen (450, 22,5 % der Mittel, darunter 50 betriebliche Umschulungen).

In der Zielgruppe zwischen 20 und 45 Jahren ohne Berufsabschluss wird seit 2013 ein Screening für abschlussorientierte Qualifizierung in der Initiative „Ausbildung wird was – Spätstarter gesucht“ durchgeführt, dies wird 2015 fortgeführt, ebenso das Projekt „Vorbereitung zur Externenprüfung als Nachqualifizierung“.

Das Jobcenter Bremerhaven plante 2015 mit einem Ansatz von 2,85 Mio. Euro. Die Förderung beruflicher Weiterbildung hat Priorität. Abschlussorientierte Maßnahmen zur Umschulung oder Nachqualifizierung für Externenprüfungen haben besonderes Gewicht und sollen ausgeschöpft werden. Der abschlussorientierte Anteil soll mit 25 % der Eintritte gegenüber 2014 gesteigert werden. Das Jobcenter unterstützt die Initiativen des Bundes für Fachkräfte in der Altenpflege und Erziehung und das Projekt „Vorbereitung zur Externenprüfung als Nachqualifizierung“.

Für die inhaltliche Ausrichtung wurden 2015 in 8 Branchen Fachkräftebedarfe identifiziert, auf die sich die abschlussorientierten Fördermaßnahmen beziehen. Dabei wird die Bedeutung der Deckung der Fachkräftebedarfe für die Logistik hervorgehoben:

*„Die Transportunternehmen, die Speditionen, die Lagerwirtschaft und die Häfen sind weiterhin Wachstumsbranchen. Diese Wirtschaftszweige haben weiterhin einen hohen Bedarf an qualifizierten Fahrerinnen und Fahrern sowie an Fachkräften im Lagerwesen; hier ist der gesamte Bereich der Lagerei, Post- und Kurierdienste zu berücksichtigen.“*  
(Bildungszielplanung Bremen 2014: 7)

#### Zusammenfassend ist festzuhalten:

Es gibt derzeit eine deutliche Orientierung der Bildungszielplanung auf die abschlussorientierte Qualifizierung von Geringqualifizierten; die geplanten Maßnahmen beziehen sich dabei auch ausdrücklich mit einem Schwerpunkt auf die Fachkräftebedarfe in der Logistik. Bei den Umschulungen zielt rund ein Drittel (219 von 635) auf den gewerblich-technischen Bereich, darunter sind Lagerberufe und Fahrer/-innen stark vertreten (ebd. S. 9 f.). Bei den Maßnahmen ohne beruflichen Abschluss nehmen Maßnahmen mit einem Bildungsziel für Hafen, Spedition/Logistik, Groß- und Außenhandel den größten Anteil ein (490 von 3.349), dazu kommen 257 Maßnahmen für die Zielgruppe Fahrer/-in, Baumaschinist/-in (ebd. 10). Bei den besonderen Qualifizierungszielen, die damit vorwiegend gefördert werden sollen, nennt die Bildungszielplanung (ebd. 13) bei den Fahrern/Fahrerinnen insbesondere die Förderung der „Berufskraftfahrer/-in- Ausbildung mit Führerschein CE und ADR-Scheinen“ – hier ist offensichtlich nicht die Berufsausbildung im dualen System gemeint, sondern ein Beitrag zur Schaffung der Voraussetzungen für die Ausübung des Fahrer/-innen- Berufs auf Basis der Grundqualifikation mit spezifischen nachgefragten Ergänzungsqualifikationen.

Der Erwerb eines Berufsabschlusses auf Basis von Teilqualifikationen ist im Prinzip auch im Beruf „Berufskraftfahrer/-in“ möglich und wurde in einem Projekt der Bundesagentur für Arbeit seit 2011 erprobt.

<sup>70</sup> Für das Folgende vgl. Bildungszielplanung Bremen (2014).

<sup>71</sup> Darunter – in Bezug auf die hier untersuchten Bereiche: Kaufmann/-frau für Spedition und Logistikdienstleistung, Fachkraft für Lagerlogistik (inkl. Fachlagerist/-in). Auch aus der Ausbildungsordnung der Berufskraftfahrer/-innen wurden inzwischen Ausbildungsmodule entwickelt. Vgl. Frank/Grunwald (2008), vgl. BGL (2015).

Die Abschlussdokumentation zur 2. Erprobungsphase dieses Projekts „Optimierung der Qualifizierungsangebote für geringqualifizierte Arbeitslose“ bietet eine eher ernüchternde Bilanz in Bezug auf die Frage, ob dieser Weg zu Berufsabschlüssen derzeit funktioniert: Während 61 % (403 von 665) der Eintritte in Maßnahmen dieses Projekts auf den Erwerb von Teilqualifikationen für den Beruf „Berufskraftfahrer/-innen“ zielten, findet sich unter den insgesamt nur 28 Personen, die im Rahmen der Erprobungsphase einen Berufsabschluss erworben haben, lediglich ein Berufskraftfahrer. (Bundesagentur für Arbeit 2015: 5, 10)

### 5.1.2 Förderstatistik (für 2014)

Der folgende Auszug aus der Förderstatistik erlaubt, ihre Zielperspektiven, insbesondere die 2015 erneut bestätigte Ausrichtung auf abschlussorientierte Maßnahmen, mit der tatsächlichen Entwicklung der Abgänge bei Lagerberufen und Fahrerberufen in Beziehung zu setzen.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Die Darstellung beschränkt sich auf die „operativen“ Berufsgruppen, da die Fragen nach Umfang und Gelingen abschlussorientierter Qualifizierungsmaßnahmen für einen Aufstieg zur Fachkraft in diesem Bereich von besonderem Interesse sind.

**Tabelle 21: Austritte von Teilnehmern/Teilnehmerinnen aus Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung (FbW und Reha-aMW), Land Bremen (Gebietsstand August 2015), Austritte (Jahressumme), Datenstand: August 2015**

Jahressumme	KldB 2010	insgesamt	davon:						
			berufliche Weiterbildung mit Abschluss	darunter		sonstige berufliche Weiterbildung	darunter		
				dar.: erfolgreich teilgenommen	dar.: erfolgreich teilgenommen		Nachholen Abschlussprüfung	Weiterbildung mit zertifizierter Teilqualifikation	berufsbezogene übergreifende Weiterbildung
2012	5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	754	138	99	616	528	*	*	607
	51311 Lagerwirtschaft – Helfer	7	-	-	7	*	-	-	7
	51312 Lagerwirtschaft – Fachkraft	135	78	53	57	42	-	*	56
	5212 Berufskraftfahrer (Güterverkehr/Lkw)	232	-	-	232	193	-	-	232
2013	5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	1.046	142	98	904	764	3	3	897
	51311 Lagerwirtschaft – Helfer	49	-	-	49	33	-	-	49
	51312 Lagerwirtschaft – Fachkraft	179	95	61	84	69	-	3	81
	5212 Berufskraftfahrer (Güterverkehr/Lkw)	341	*	*	340	280	-	-	340
2014	5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit	1.234	169	103	1.065	937	23	20	1.018
	51311 Lagerwirtschaft – Helfer	82	-	-	82	57	-	-	82
	51312 Lagerwirtschaft – Fachkraft	143	109	63	34	30	6	6	22
	5212 Berufskraftfahrer (Güterverkehr/Lkw)	519	-	-	519	478	-	14	505

\* = aus Datenschutzgründen und Gründen der statistischen Geheimhaltung werden Zahlenwerte von 1 oder 2 und Daten, aus denen rechnerisch auf einen solchen Zahlenwert geschlossen werden kann, anonymisiert. 0 = kleiner 1 jedoch größer 0, - = nichts vorhanden (Zahlenwert genau null).

**Quelle:** Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarkt in Zahlen, Austritte von Teilnehmern in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung (FbW und Reha-aMW), Hannover, September 2015 (Sonderauswertung); eigene Zusammenstellung

#### a) Gesamtentwicklung

Aus dem Vergleich der Jahre zwischen 2012 und 2014 geht hervor:

Die Jahressumme der Abgänge von Teilnehmern/Teilnehmerinnen insgesamt im Bereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit ist von 754 (2012) auf 1.234 (2014) deutlich angewachsen (Zuwachs von 64 %). Davon waren 2012 83 % und 2014 84 % erfolgreiche Teilnahmen. Die Zahl der

Abgänge aus beruflicher Weiterbildung mit Abschluss steigt ebenfalls an, der Anteil an der Gesamtheit der Maßnahmen lag jedoch 2012 mit 18 % höher als 2013 (14 %). Die Erfolgsquote bei Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss lag mit 61 % (2014) deutlich niedriger als bei den sonstigen Maßnahmen mit 88 % (2014). Bei den sonstigen Maßnahmen treten abschlussorientierte oder auf zertifizierte Teilqualifikationen ausgerichtete Maßnahmen erst 2014 in nennenswertem Umfang auf.

## b) Berufe in der Lagerwirtschaft

Immerhin 18 % oder jeder fünfte Teilnehmerabgang entfällt auf den Lagerbereich (Fachkraft und Hilfskräfte). Dieser Anteil verdeutlicht, dass in diesem Bereich bereits ein Schwerpunkt der Förderung liegt. Die differenzierte Betrachtung zeigt jedoch: Abgänge aus Maßnahmen für Fachkräfte überwiegen deutlich die Abgänge aus Maßnahmen für Hilfskräfte, obwohl Letztere deutlich zugelegt haben. Dies kann als Umsetzung der gewachsenen Qualifizierungsbedarfe bei Basisqualifikationen im Bereich von gering qualifizierten Tätigkeiten (vgl. z. B. Zeller/Richter/Dauser 2004) interpretiert werden.

Bei Maßnahmen für Lager-Fachkräfte überwiegen die Abgänge aus Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss mit 109 Teilnahmen gegenüber 34 Teilnahmen aus sonstiger beruflicher Weiterbildung, von denen zudem 12 aus Maßnahmen in den Bereichen „Nachholen der Abschlussprüfung, Weiterbildung mit zertifizierter Teilqualifizierung“ stammen. Im Bereich der Maßnahmen für Helfer spielen beide Aspekte logischerweise keine Rolle.

Insgesamt geben diese Verhältniszahlen – selbst bei wachsenden Anteilen von Maßnahmen im Helferbereich – den bereits feststellbaren Beitrag der geförderten Weiterbildung zur Generierung von Berufsabschlüssen für den Lagerbereich wieder.

## c) Berufskraftfahrer/-innen

42 % aller Abgänge im Bereich 5 Verkehr, Logistik, Schutz und Sicherheit (2014) fallen in den Bereich der Berufskraftfahrer/-innen und weisen Maßnahmen für diese Berufsuntergruppe als klaren Schwerpunkt der Förderung aus.

Abgänge aus Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung mit Abschluss gibt es in diesem Bereich allerdings (noch<sup>73</sup>) nicht. Von den Abgängen aus ausschließlich „sonstiger beruflicher Weiterbildung“ haben 2014 erste Maßnahmen zu „zertifizierten Teilqualifikationen“ geführt.<sup>74</sup> Im Bereich der Berufskraftfahrer/-innen ist somit eine Abschlussorientierung, die insbesondere auf einen anerkannten Berufsabschluss als Berufskraftfahrer/-in setzt, noch nicht wirklich angekommen.

<sup>73</sup> Die Statistik des Bestands von Teilnehmenden im Jahresdurchschnitt verzeichnet 2014 zum ersten Mal 3 Teilnehmende in der Abteilung „berufliche Weiterbildung mit Abschluss“. Quelle: Statistik der Agentur für Arbeit (2015): Tabelle „Bestand an Teilnehmern in Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung (FbW und Reha-aMW), Land Bremen (Gebietsstand August 2015), Bestand im Jahresdurchschnitt, Datenstand: August 2015, Sonderauswertung Statistik-Service Nordost, Hannover.

<sup>74</sup> Auch aus der Ausbildungsordnung für Berufskraftfahrer/-innen wurden Ausbildungsmodule entwickelt. Zur Frage, inwieweit diese Teilqualifikationen tatsächlich in Berufsabschlüsse münden, siehe Kapitel 5.1.1, Seite 51.

## 6 Bildungsgänge und Qualifizierungsanbieter in der Region

Als Abschluss der Darstellung des strukturellen Rahmens der Aufstiegsmobilität in den drei untersuchten Berufsbereichen werden im Folgenden kurz dafür spezifische regionale Bildungsgänge und Qualifizierungsanbieter aufgeführt. Aufgrund der Dynamik des Angebots wird kein Anspruch auf aktuelle Vollständigkeit erhoben.

### 6.1 Kaufmännische Berufe in der Logistik

#### 6.1.1 BVL (Bundesverband Logistik)

Unter dem Dach des BVL Bundesverband Logistik werden neben thematischen Seminaren angeboten:

- an der Studienakademie DAV (Deutsche Akademie für Logistik)
  - Betriebswirt/-in (Studium Internationales Logistikmanagement – in Vollzeit oder berufsbegleitend möglich)
  - Fachwirt/-in für Güterverkehr und Logistik
- an der Fachhochschule HIWL (Hochschule für internationale Wirtschaft und Logistik)
  - Bachelor of Arts B.A. Logistik
  - Bachelor of Arts B.A. Internationale Wirtschaft oder
  - Bachelor of Arts B.A. Logistik und Prozessmanagement

#### 6.1.2 Bremer Institut für Handel und Verkehr

Hier kann in einem „dualen Studium“ – in Kombination mit dualer Ausbildung (3 bzw. 2,5 Jahre) – in den Berufen Kaufmann/Kauffrau für Großhandel/ Außenhandel, Verkehr/Logistik, Werbung/ Kommunikation der Abschluss als Betriebswirt/-in erworben werden. Ein (Fern-)Studium zur Erlangung eines BA-Abschlusses ist im Anschluss möglich bei den folgenden Anbietern:

- BIHV-NOVI, Studiendauer: 10 Monate
- PFH Private Hochschule Göttingen, Studiendauer: 3 Semester
- European College of Business and Management, London, Studiendauer: 2 Semester

### 6.1.3 Logistik studieren

Das Studienangebot ist vielfältig<sup>75</sup>, zumal auch das überregionale Studienangebot und Fernstudiengänge für die Deckung des regionalen Bedarfs genutzt werden. Daher im Folgenden nur eine kurze Liste der von Bremer und Bremerhavener Hochschulen angebotenen Studiengänge mit Logistikbezug.

#### a) Universität Bremen

Im Fachbereich 7, Wirtschaftswissenschaften werden logistikspezifische Studiengänge angeboten am

- Lehrstuhl für Logistik (<http://www.logistik.uni-bremen.de>)
- Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Logistikmanagement (<http://www.lm.uni-bremen.de>)
- Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Maritime Wirtschaft und Logistik (<http://www.mlog.uni-bremen.de/de/start>), mit der „International Graduate School for Dynamics in Logistics“ (<http://www.logistics-gs.uni-bremen.de>)

#### b) Hochschule Bremen

Hier werden die folgenden Studiengänge mit Logistikbezug angeboten:

- Internationaler Studiengang Shipping and Chartering B.A. (<http://www.hs-bremen.de/internet/de/studium/stg/issc/index.html>)
- Betriebswirtschaft B.A.
- Dualer Studiengang Betriebswirtschaft B.A.
- International Degree Programme Ship Management B.Sc. (Nautik)
- Internationaler Studiengang Wirtschaftsingenieurwesen B.Eng.
- International Master of Business Administration MBA

#### c) Hochschule Bremerhaven

- Studiengang Transportwesen/Logistik (B.A.)
- Logistics Engineering and Management (M.A.)

#### d) Jacobs University Bremen gGmbH

- Supply Chain Engineering & Management (MSc Graduate Program, <http://www.jacobs-university.de/study/graduate/programs/supply-chain-engineering-management>)

## 6.2 Lagerberufe

Eine aktuelle Übersicht über regionale Qualifizierungsanbieter für Weiterbildung und abschlussbezogene Qualifizierung lässt sich über KURSNET (<http://www.kursnet.arbeitsagentur.de>) abrufen.

Eine aktuelle Abfrage (Dezember 2015) der Kursangebote mit Veranstaltungsort in Bremen oder Bremerhaven mit den Suchbegriffen „Fachkraft für Lagerlogistik“ und „Fachlagerist“ ergibt folgende (alphabetisch sortierte) Liste:

- Bergfeld GmbH
- Berufsförderungswerk Friedehorst gGmbH
- Berufsförderungswerk Gemeinnützige Bildungseinrichtung des DGB GmbH bfw
- Berufsbildungswerk Bremen GmbH
- COMCAVE.COLLEGE GmbH
- DEKRA Akademie GmbH
- Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG
- IBB Institut für Berufliche Bildung AG
- Logistik lernen Schröder

## 6.3 Berufskraftfahrer/-in

Die analoge Abfrage mit dem Suchbegriff „Berufskraftfahrer“ ergibt folgende Anbieterliste:

- Bildung und Beratung Manfred Wallenschus GmbH
- DEKRA Akademie GmbH
- Hellmann Worldwide Logistics GmbH & Co. KG
- SVG-BZ Bremen Straßenverkehrs-Genossenschaft Bremen eG
- SVG-Bildungszentrum Bremerhaven
- TACHEX GmbH
- Quell BildungsKonzepte GmbH
- VBZ GmbH Verkehrs- und Berufsbildendes Zentrum

<sup>75</sup> Vergleiche Fußnote 32, Seite 25.

## TEIL B:

### 7 Ergebnisse der Befragungen

#### Vorbemerkung

Im Folgenden werden die Aussagen der Experten/Expertinnen nicht nach überbetrieblichen Sachkundigen, betrieblichen Sachkundigen (Personaler), AN- Vertretungen separiert. Die Darstellung soll vielmehr die in den Interviews gewonnenen Urteile und Einschätzungen zu einem Gesamtbild zusammenführen und Übereinstimmungen bzw. Differenzen herausarbeiten. Nur wenn es erforderlich scheint, werden Urteile/Einschätzung der entsprechenden Befragungsebene zugeordnet.<sup>76</sup> Getrennt darzustellen sind dagegen die Aussagen aus den Gesprächen mit Beschäftigten und Auszubildenden.

Die Darstellung orientiert sich für die drei Berufsbe-  
reiche jeweils am logischen Aufbau der Befragungs-  
leitfäden für betriebliche Experten/Expertinnen; sie  
konzentriert sich auf

- Änderungen der Arbeit und der Anforderungen,
- Personalbedarf und Bedarfsdeckung,
- Ausbildungstrends,
- Aufstiegschancen durch Qualifizierung.

Für die Darstellung der Aufstiegschancen durch Qua-  
lifizierung werden für jedes Berufsfeld bestimmte  
Schwerpunkte herausgearbeitet, da sich die Berufsfel-  
der deutlich darin unterscheiden, auf welchen Hand-  
lungsfeldern Entwicklungspotenzial für Mobilitäts-  
chancen erschlossen werden können. An dieser Stelle  
werden die Beschäftigteninterviews einbezogen. Der  
Leitfaden für die Beschäftigten hatte folgende Struk-  
tur:

- Stationen des individuellen Qualifizierungswegs;
- Genese des Qualifizierungswegs: Motive, Ent-  
scheidungsfindung, Voraussetzungen, Plan-  
barkeit, Alternativen;
- Realisierung des Qualifizierungswegs: Hürden,  
deren Überwindung, (betriebliche) Unterstüt-  
zungsstrukturen;
- Nutzeinschätzung: Bildungsaufwand und -  
ertrag, wie hat sich der Aufwand ausgezahlt  
(finanziell, Anerkennung, usw.);

<sup>76</sup> Auf bestimmte Fragen hat die qualitative Befragung keinen  
verallgemeinerungsfähigen Befund ergeben. Z. B. bestanden  
unter den Befragten große Unsicherheiten und Differenzen über  
die Folgen von „4.0“ für Beschäftigung und Qualifikation.

- Möglichkeiten, vom erreichten Stand aus weiter-  
zukommen: Interessen, betriebliches Angebot,  
individuelle Arbeitsmarktperspektiven;
- Gesamtbewertung der inner- und zwischenbe-  
trieblichen Mobilität: Erfahrungen, Chancen,  
Risiken.

#### 7.1 Kaufmännische Berufe

##### 7.1.1 Änderungen der Arbeit und der An- forderungen

a) Die Befragten sehen bei den kaufmännischen Be-  
schäftigten keine Änderungen, die sich als „wesentlich  
neue Anforderungen“ charakterisieren ließen. Die  
Änderungen in der Arbeit der kaufmännischen Fach-  
kräfte werden vielmehr als kontinuierliche, sich lang-  
sam durchsetzende Veränderungen beschrieben. Die  
Arbeit „des Spediteurs“, so eine Auskunft, sei sich im  
Kern gleich geblieben, auch wenn sie heute an-  
spruchsvoller hinsichtlich der zu organisierenden  
logistischen Prozesse geworden sei und sich durch die  
Informationstechnik revolutionierter Mittel bediene.

b) Das Schlagwort der „Speditions-Fabrik“ begleitet  
die regionale Untersuchung von Qualifikationstrends  
in der Spedition bereits seit 2001 im Rahmen des  
Regionalen Monitoring-Systems Qualifikationsent-  
wicklung (RMQ) zum ersten Mal Betriebe aus diesem  
Bereich befragt wurden. (Benedix/Hammer/ Knuth  
2001: 31) Bei der Wiederholungsbefragung in den  
Panel-Betrieben 2004 konnten der Begriff und seine  
Folgen bereits klarer umrissen werden: Zumindest ein  
Teil insbesondere der größeren Speditionen hatte  
damals eine Änderung der betrieblichen Arbeitsorga-  
nisation in Angriff genommen. Anstelle der „tradition-  
nell“ ganzheitlichen Bearbeitung eines logistischen  
Prozesses durch eine/n zuständige/n Sachbearbeiter/-  
in trat damit eine Arbeitsteilung, die Teilprozesse wie  
Auftragsannahme, Auftragsbearbeitung und Abrech-  
nung unterschiedlichen Beschäftigten zuweist.

Eine damals vermutete Auswirkung hat sich offenbar  
nicht eingestellt. Effizienzsteigerungen waren nicht  
nur von Produktivitätsfortschritten als Folge der neuen  
Arbeitsteilung erwartet worden, sondern auch da-  
durch, dass sich Anforderungsprofile verändern:

*„Für die 'Backoffice-Tätigkeiten' gelten die  
logistisch ausgerichteten kaufmännischen  
Fachkräfte als überqualifiziert. Dort entste-  
hen Anforderungen, die durch weniger spezi-  
fische und weniger anspruchsvollere kauf-  
männische Qualifikationsbündel abgedeckt  
werden können.“ (Benedix et al. 2006: 27)*

Ein vermehrter Einsatz und daher auch eine verstärkte  
Ausbildung von z. B. Bürokaufleuten in der Spedition  
erschieden daher wahrscheinlich. (ebd.: 30) Dies hat  
sich offenbar nicht bewahrheitet. Umgekehrt berichten

die betrieblichen Experten/Expertinnen, dass sie trotz arbeitsteiliger Organisation in allen Funktionen weiterhin auf qualifizierte Speditionskaufleute setzen – die Kenntnis der spezifischen betrieblichen Abläufe und daher ein solides Speditionswissen sind demnach auch in den vor- und nachgelagerten Funktionen vorausgesetzt, wenn die Arbeitsteilung ihre produktivitätssteigernden Wirkungen entfalten soll.

Die Erfahrungen mit der Umstellung auf arbeitsteilige „Produktion“ von Dienstleistungen in der Spedition sind aus Sicht der Befragten positiv; die mit ihr angestrebten betrieblichen Effizienzziele wurden erreicht. In einem Betrieb wurden diese Veränderungen in einem längeren Prozess inzwischen vollständig umgesetzt und sind nun für alle Abteilungen des Betriebs wirksam. In einem anderen Betrieb wurden entsprechende Veränderungen als Maßnahme der Krisenbewältigung auf die betriebliche Agenda gesetzt und dann in relativ kurzer Zeit umgesetzt. Hier beginnt man allerdings, für bestimmte Aufträge und Kundenbeziehungen über eine Rückkehr zu ganzheitlicher Bearbeitung nachzudenken, und zwar insbesondere dann, wenn die Kunden auf Speditionsseite eine feste Ansprechperson für alle Aspekte und Phasen der Auftragsabwicklung erwarten. Es könnten also auch neue Mischformen in der Organisation der Leistungserbringung entstehen.

Es ist anzumerken, dass für einen relevanten Teil der Speditionen das arbeitsteilige Modell aus grundsätzlichen Erwägungen heraus keine Option darstellt. Unter den regionalen Speditionen finden sich gemäß einer Einschätzung aus dem Verband Bremer Spediteure viele „Nischenbesetzer“ mit auf bestimmte Kunden und Anforderungen zugeschnittener Ausrichtung. Diese Geschäftsmodelle erfordern in der Regel die ganzheitliche Bearbeitung der Aufträge und ihrer Prozesse. Aus diesem Grund ist nicht zu erwarten, dass sich das arbeitsteilige Modell in der Branche verallgemeinert.

c) Änderungen der Anforderungen an die Beschäftigten erwarten die Interviewten weniger auf berufsfachlichem Gebiet. Die Ausbildungsordnungen für die kaufmännischen Fachkräfte entsprechen insofern weiterhin den Anforderungen. Die Ausgebildeten verfügen mit ihrer Ausbildung über eine solide und breite Grundlage für Anpassungen ihrer Kompetenzen an sich verändernde Aufgaben oder Abläufe.

Neue überfachliche Anforderungen entstehen dagegen einerseits vor dem Hintergrund der oben dargestellten Veränderungen in den Organisationsformen der Arbeit und der damit verbundenen höheren Arbeitsintensität. Auch führen neue Kommunikationsformen und höhere Ansprüche an den Kommunikationsfluss und die Erreichbarkeit sowie an die Flexibilität der Arbeitszeiten zu neuen Belastungen.

Ein Gesprächspartner berichtet sinngemäß:

*Für die Arbeit bedeutet das mehr Verdichtung, mehr Anspannung. Telefonate, Mail sind kontinuierlich zu bearbeiten, treffen aber nicht gleichmäßig ein, können nicht geplant werden. Insgesamt bleiben die logistischen Systeme volatil, nicht alles kann im Voraus geplant werden und die Reaktion auf Störungen sind Bestandteil der Arbeit im Speditionsgeschäft. (Personaler/Spedition)*

Die Veränderungen, die zu diesen neuen Belastungen führen, können aus Sicht der betrieblichen Experten/Expertinnen angesichts des Wettbewerbsdrucks kaum zurückgenommen werden. Auch ein Ausgleich der gewachsenen Inanspruchnahme der Leistung der Beschäftigten durch die Zahlung höherer Vergütungen wird auf Basis der angespannten Wettbewerbssituation weitgehend ausgeschlossen.

Daraus folgt für die betriebliche Personalpolitik, dem Arbeits- und Gesundheitsschutz einen noch höheren Stellenwert zu geben. Eine betriebliche Expertin erläuterte dies wie folgt: Wenn der Betrieb von den Beschäftigten eine höhere Arbeitsdichte und die Bereitschaft zu Überarbeit abverlangen muss, muss er sich andererseits dafür engagieren, dass der Ausgleich der Belastung in der Freizeit besser gelingen kann. Dazu gehören z. B., dem Wunsch der Beschäftigten nach Freizeitausgleich der Überstunden entgegenzukommen, obwohl der Betrieb die Auszahlung der Überstunden bevorzugen würde, und zwar in einer Form, die soweit wie möglich mit den konkreten Wünschen der Beschäftigten abzustimmen ist. Als weiterer Bereich betrieblicher Aktivitäten wurden betriebliche Angebote und Verbesserungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie genannt, um „Stress aus der Freizeit zu nehmen“. Großen Stellenwert messen die Befragten den regelmäßigen Mitarbeitergesprächen mit dem Schwerpunkt der Besprechung und Umsetzung von Entwicklungsmöglichkeiten und Weiterbildungsbedarfen und -interessen bei.

Auf der anderen Seite sehen die Vertreter/-innen der betrieblichen Personalpolitik aber auch Vorteile für die Beschäftigten, die sich aus der neuen Organisationsform der Arbeit ergeben. Die unterschiedlichen Anforderungen im Kerngeschäft und den vor- und nachgelagerten Funktionen können unterschiedliche Präferenzen der Beschäftigten hinsichtlich der Art der Arbeit und der Arbeitszeitgestaltung entgegenkommen. So seien für das operative „Kerngeschäft“ Mitarbeiter/-innen optimal besetzt, die Spaß am „Problemlösen“ und der Auflösung von Schwierigkeiten haben und daraus auch einen Teil ihrer Arbeitszufriedenheit ziehen. Von diesen Beschäftigten wird andererseits eine hohe arbeitszeitliche Flexibilität verlangt: Hier „darf nichts liegen bleiben“. In der Abrechnung dagegen ist der Abschluss der Vorgänge nicht derart zeitkritisch, sodass in diesem Bereich eine verlässliche Arbeitszeit und Teilzeitarbeitsmodelle ermöglicht

werden können, um die individuelle Arbeitszeit an die Lebensphasen anzupassen. Wechsel zwischen den Aufgaben sind dabei durchaus möglich, finden üblicherweise aber eher aus dem operativen Bereich in die Akquisition/Abrechnung als umgekehrt statt.

### 7.1.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung

Die befragten Experten/Expertinnen gehen derzeit von einem stabilen Bedarf nach kaufmännischen Fachkräften aus, selbst wenn die Logistik sich ihren Ruf als Wachstumsbranche erhält. Wie das oben genannte Modell einer arbeitsteiligen Organisation der Speditionsarbeit zeigt, können durch arbeitsorganisatorische Veränderungen im Personaleinsatz in der Spedition Effizienzreserven mobilisiert werden.

Grundlage der Fachkräftebedarfsdeckung in den Unternehmen ist die eigene Ausbildung. Ein Problem mit der Besetzung der Ausbildungsplätze sahen die Befragten derzeit noch nicht; es wird aber bereits ein deutlicher Rückgang der Bewerbungen registriert. Für die Zukunft rechnen die Befragten daher mit wachsenden Schwierigkeiten.<sup>77</sup>

In einem der befragten Betriebe bilden auch Umschulungen ein Instrument der Bedarfsdeckung, das je nach geschätztem betrieblichen Bedarf eine feststehende Zahl von Ausbildungsplätzen ergänzt. An der Umschulung wird geschätzt, dass „oft hoch motivierte Leute, meist schon mit etwas mehr Lebenserfahrung, auch mal eine Ü50 dabei“, mit bereits gebildeter Theoriegrundlage in Praktika eintreten, auf deren Grundlage sie sich für eine Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis nach bestandener Prüfung empfehlen können. Während dieser Betriebe seinen Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss eine Art Übernahmegarantie gibt, gilt dies für die Umschüler allerdings nicht – deren Einstellung wird am jeweils aktuellen Bedarf ausgerichtet.

### 7.1.3 Ausbildungstrends

a) Entsprechend der nur langsamen Veränderung von berufsfachlichen Anforderungen sahen die Gesprächspartner/-innen aktuell keine neuen Anforderungen an den Ordnungsrahmen der Ausbildung.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> In den Interviews wurde eine ungefähre Halbierung der Zahl der Ausbildungsinteressenten im Lauf der letzten Jahre dargestellt: Waren es z. B. vormals 200-300, entfallen nun nur noch 100-150 Bewerbungen auf 2-3 zu besetzende Ausbildungsplätze. Ein akutes Besetzungsproblem entsteht auf dieser Grundlage noch nicht. Es ist die Stärke des Rückgangs, die den Betrieben Sorge bereitet und sie ihre Strategien überdenken lässt.

<sup>78</sup> Lediglich von einem Gesprächspartner wurden Fragezeichen hinter die erforderliche Behandlung bestimmter Inhalte in der Ausbildung der Schifffahrtskaufleute gesetzt, allerdings ausdrücklich ohne damit einen allgemeinen Bedarf zur Neuordnung des Berufsbilds formuliert haben zu wollen. Eher liegt hier ein Fall vor, wo sich durch eine Veränderung von Geschäftsfeldern und der wachsenden Erfordernisse, übergreifende Transportketten zu

Generell sehen die Experten/Expertinnen die betriebliche Ausbildungspraxis auf Grundlage der letzten Neuordnung ausreichend auf potenzielle Veränderungen in der Logistik vorbereitet. Sie sehen daher keinen aktuellen Neuordnungsbedarf. Die Ausbildungsordnung beschreiben sie als flexibel genug, um auf alle heute vorstellbaren Veränderungen in den Anforderungen reagieren zu können.

#### b) Investitionsmodell in der kaufmännischen Ausbildung

Die befragten Unternehmen sehen ihre Ausbildung als Investition zur Sicherung ihrer Fachkräftebedarfsdeckung. Die Auszubildenden werden in diesen Betrieben demzufolge nicht primär als Arbeitskräfte gesehen, deren Erträge die Ausbildung lohnend machen müssen.

Den kaufmännischen Beschäftigten kommt in den befragten Betrieben eine aktive Rolle in der Ausbildung zu. Z. B. wird ein/e Auszubildende/r einem Team kaufmännischer Fachkräfte zugeordnet; dabei übernimmt eine Fachkraft des Teams eine besondere Zuständigkeit für diese/diesen. Sinngemäß erläutert eine Gesprächspartnerin:

*Das kostet den Mitarbeiter natürlich zunächst etwas: Zeit, vielleicht auch Nerven – eine gute Einarbeitung zahlt sich dann aber auch für ihn aus. Es kann natürlich vorkommen, dass der zuständige Mitarbeiter durch den unabsehbar schwankenden Arbeitsanfall gehindert wird, sich stets gleichbleibend um den Azubi zu kümmern. Das kann aber vom Team aufgefangen werden. Einer ist immer da, an den sich der Azubi wenden kann. (Personaler/Spedition)*

Eine besondere Qualifikation wird dafür zumeist nicht erworben – die Betriebe gehen davon aus, dass qualifizierte kaufmännische Fachkräfte in der Lage sind, Auszubildende mit ihrem Prozesswissen in der Arbeit und bei der Erreichung des Ausbildungsziels zu unterstützen.

#### c) Umstellung auf Lernfeldmodell in der schulischen Ausbildung steht bevor

Die befragten Experten/Expertinnen sprachen sich klar dafür aus, die berufsschulische Ausbildung auf Lernfelder umzustellen. Sie erwarten davon einen höheren Praxisbezug. Die Berufsschule wird diese umfangreiche Umstellungsaufgabe in unmittelbarer Zukunft in

organisieren, möglicherweise zunächst nur betriebspezifisch die berufliche Zusammensetzung der Belegschaft verändert, insofern neben Schifffahrtskaufleuten – die weiter in ihrer Spezialität nötig bleiben – auch Speditionskaufleute in wachsendem Maß einsetzbar erscheinen. Der oben aufgezeigte Rückgang der Ausbildung von Schifffahrtskaufleuten (siehe Kapitel 4.2, S. 35) lässt jedoch die Frage offen, ob sich nicht doch ein allgemeinerer Trend andeutet, der zum Ausgangspunkt für eine erneute Neuordnungsdebatte der kaufmännischen Berufe in der Logistik werden könnte.

Angriff nehmen. Während aus Sicht betrieblicher Experten/Expertinnen klar ist, dass damit auch die Anforderungen an die Vermittlungsleistungen der Betriebe steigen, stellen sich aus Sicht der Schule nicht nur neue Anforderungen an die Lehrkräfte, sondern auch an die Auszubildenden: Statt „Kinohaltung“, also passiver Rezeption des präsentierten Lehrstoffs, sei mehr Selbstständigkeit und Formulierung eigener Interessen an das schulische Lernangebot aufzubringen. Positiv könne und müsse man im Umstellungsprozess auf der gewachsenen Medienkompetenz der Auszubildenden aufbauen.

#### d) Rekrutierungsstrategien

Die befragten Betriebe gehen davon aus, dass sie als „gute Ausbildungsbetriebe“ regional bekannt sind und müssen für die Besetzung der Ausbildungsstellen im kaufmännischen Bereich (noch) keine besonderen Aktivitäten ergreifen. Bei der Auswahl setzen sie einerseits auf Zeugnisse als ersten Filter, führen aber ergänzend auch eigene Testverfahren (Grundkenntnisse) durch. Großes Gewicht für die Auswahl hat das persönliche Gespräch mit den Kandidaten/Kandidatinnen.

Alle befragten Betriebe haben ihrem Ärger darüber Ausdruck verliehen, dass sie zunehmend damit konfrontiert seien, dass Jugendliche, die den ihnen angebotenen Ausbildungsplatz angenommen hatten, äußerst kurzfristig von der Vereinbarung zurücktreten. Die Neubesetzung des frei gewordenen Ausbildungsplatzes gestaltet sich dann schwierig bzw. wird für das laufende Ausbildungsjahr unmöglich und die Kalkulation des Betriebs mit der Anzahl Auszubildender bezogen auf den Bedarf an Nachwuchskräften wird spürbar gestört. Als Grund werden veränderte Einstellungen der Jugendlichen vermutet.<sup>79</sup>

e) Betriebe setzen auf Abiturienten/Abiturientinnen, doch eine Rückbesinnung auf den mittleren Bildungsabschluss hat begonnen

Für die Ausbildung bevorzugen die befragten Betriebe weiterhin klar Bewerber/-innen mit Abitur oder mit 2-jähriger höherer Handelsschule. In den Interviews wurde dabei auch die Einschätzung geäußert, dass ein mittlerer Bildungsabschluss oft mit Defiziten in Basiskompetenzen (Mathe, Geografie, Sprachen) verbunden sei, mit denen sich die betreffenden Ausbildungsinteressenten „in der Ausbildung schwertun“ würden.<sup>80</sup>

<sup>79</sup> Es dürfte interessant sein, analog zur Untersuchung der komplexen Gründe, die zu vorzeitigen Vertragslösungen nach Ausbildungsbeginn führen, auch für diesen Fall die Gründe der Jugendlichen wissenschaftlich zu klären, also z. B. der Frage nachzugehen, warum sie sich zunehmend mehrfache Optionen schaffen, um dann im letzten Moment die für sie beste herauszupicken. Auf dieser Grundlage könnte versucht werden, Antworten auf das genannte Problem der Betriebe zu finden.

<sup>80</sup> Es scheint vor allem die noch bestehende günstige Angebots-

In einem Teil der Betriebe hat jedoch ein Umdenkprozess begonnen. Zwar setzen auch diese Betriebe noch vorwiegend auf Abiturienten/Abiturientinnen. Doch führen „rapide“ zurückgehende Zahlen der Bewerber/-innen dort zu einer „Rückbesinnung“ auf Auszubildende mit mittlerem Bildungsabschluss. Einer der Gesprächspartner äußerte sich selbstkritisch: Das für den Betrieb günstige Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Ausbildungsmarkt habe dazu geführt, sich „bequem“ auf Abiturienten zu konzentrieren. Dabei habe man etwas aus den Augen verloren, dass Unterstützungsleistungen und eine am Anfang geringere Selbstständigkeit von Auszubildenden mit mittlerem Bildungsabschluss zur Ausbildung dazugehören. Für eine größere Leichtigkeit der Ausbildung habe man in Kauf genommen, dass sich die betriebliche Bindung der Ausbildungsabsolventen/-absolventinnen mit Abitur schwieriger gestaltet, da sie oft ein Studium aufnehmen und dem Betrieb darüber verloren gehen können.

Auf diese Lage reagieren die Betriebe doppelt:

- mit dem Versuch, wieder vermehrt Jugendliche mit mittlerem Bildungsabschluss für einen unmittelbaren Einstieg in die kaufmännische Ausbildung zu gewinnen – unterstützt vom Modellversuch der „Einjährigen höheren Handelsschule“ (EHH) mit Vorvertrag und der Möglichkeit, die Fachhochschulreife zu erwerben.
- mit dem Versuch der Bindung von kaufmännischen Fachkräften an den Betrieb durch das Angebot einer Höherqualifizierung und innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten.

#### 7.1.4 Modellversuch „EHH- Handel und Logistik“ mit Ausbildungs-Vorvertrag

Es handelt sich um einen an der Berufsschule für den Großhandel, Außenhandel und Verkehr (BSGAV) in Bremen angesiedelten Modellversuch.<sup>81</sup>

Der Eintritt in diesen Bildungsgang setzt neben bestimmten Anforderungen an den mittleren Bildungsabschluss<sup>82</sup> einen Ausbildungsvorvertrag mit einem Betrieb voraus, in dem sich dieser verpflichtet, nach erfolgreichem Abschluss mit den Absolventen/Absolventinnen ein Berufsausbildungsverhältnis einzugehen. Derzeit kann die EHH in Ausbildungen

Nachfrage-Situation zu sein, die den Betrieb dazu veranlasst, „derzeit“ keine „dringliche Notwendigkeit, wegen abnehmender Abiturienten auf Realschüler setzen“, zu sehen. Mit weiter rückläufigen Bewerber/-innen-Zahlen könnte sich dies also ändern.

<sup>81</sup> Der Bildungsgang wird auf Basis der Verordnung über den doppelqualifizierenden Bildungsgang der einjährigen Berufsfachschule in Verbindung mit einer Berufsausbildung und dem Abschluss der Fachhochschulreife (Entwurf vom 31.03.2011 mit Änderungen ab 01.08.2013) durchgeführt; zum Verordnungstext siehe: <https://bremen.beck.de/?bcid=Y-100-G-BrBFSBA-FHVO2011>.

<sup>82</sup> Details unter <http://www.bs-gav.de/index.php/bildungsgaenge/ehh-handel-und-logistik>.

für Speditions- bzw. Schifffahrtskaufleute oder Groß- bzw. Außenhandelskaufleute münden.

Das Modell sieht ein Jahr vollzeitschulischer Ausbildung an der Berufsschule vor; dann erfolgt der Einstieg in eine verkürzte Ausbildung (2,5 Jahre). Die vorgesehenen Praktika im Rahmen der schulischen Ausbildung leisten die am Bildungsgang Teilnehmenden in „ihrem“ Ausbildungsbetrieb.

Dieses Modell zielt darauf, Jugendliche mit mittlerem Bildungsabschluss an dieser Stelle ihrer Bildungsbiografie „abzuholen“ und damit frühzeitig für eine Ausbildung zu gewinnen.

Im Unterschied zu einem mit mittlerem Bildungsabschluss (grundsätzlich ja auch möglichen) „direkten“ Einstieg in die Ausbildung ermöglicht die EHH den Teilnehmenden, im Zuge der schulischen Ausbildung die Fachhochschulreife (und dies schließt insbesondere eine Zusatzprüfung in Englisch ein) zu erwerben. Der Bildungsgang zielt damit auf die „stärkeren“ Absolventinnen/Absolventen mit mittlerem Bildungsabschluss. Zugleich wird eine höhere Akzeptanz der Betriebe für Bewerber mit mittlerem Abschluss angestrebt: Das Jahr in der EHH soll die Schüler/-innen an das Anforderungsniveau der Berufsschulklassen heranführen, in denen sie sich in der Ausbildung behaupten müssen. Damit soll für Auszubildende mit mittlerem Bildungsabschluss eine bessere Startposition hergestellt und verbunden mit einem daraus gespeisten verbesserten Selbstbewusstsein auch ein Beitrag zur Sicherung des Ausbildungserfolgs geleistet werden.

Als Vorteil bewerten die Befragten, dass mit dem zusätzlichen Jahr an der EHH letztlich ein früherer Übergang in Ausbildung und Berufstätigkeit ermöglicht wird: Da viele der Jugendlichen, an die sich der Bildungsgang richtet, „üblicherweise“ nach dem mittleren Bildungsabschluss weiter zur Schule gingen und das Abitur anstrebten, um letztlich dann doch eine betriebliche Ausbildung aufzunehmen, erscheint der Weg zum Abitur rückblickend quasi als „Warteschleife“.<sup>83</sup> Da in der EHH auch die Fachhochschulreife erworben werden kann, entstünden nicht einmal große Nachteile für weitere Aufstiegschancen.

Als problematisch bewertet ein Teil der Befragten die reguläre Verkürzung der Ausbildung auf 2,5 Jahre; sie

plädieren dafür, die Verkürzung jeweils im Einzelfall zu vereinbaren.

Die befragten Betriebe berichten über gute Erfahrungen mit dem Modell. Sie beklagen zugleich ein erhebliches Problem bei der Gewinnung von Jugendlichen für den Bildungsgang, der sogar seine Fortsetzung infrage stellen könne. Als Grund dieser Situation wurden verschiedene Faktoren angesprochen.

Ein Teil der Befragten hatte den Eindruck, dass die Informationen, die von den Betrieben, insbesondere aber von der Berufsschule in die Schulen getragen werden, von der Zielgruppe nicht als Alternative für ihre Lebenswegplanung wahrgenommen werden.

In diesem Zusammenhang wurde auf das Faktum hingewiesen, dass ein Großteil der teilnehmenden Schüler/-innen nicht aus Bremen, sondern aus einer Umlandgemeinde in Niedersachsen stammt, und der Rest quasi aus nur einer Bremer Schule den Weg in die EHH findet.

In dieser Verteilung wirken sich zum einen die ehrenamtlichen Aktivitäten eines ehemaligen Schifffahrtskaufmanns in Niedersachsen aus, der mit großem Engagement den Bildungsgang in Schulen vorstellt und auch interessierte Jugendliche bei der Findung von Ausbildungsbetrieben und im Bewerbungsverfahren unterstützt. Eine solche Person „fehlt“ in Bremen.

Ein Teil der Befragten würde sich wünschen, dass die Jugendlichen zum mittleren Bildungsabschluss in den Bremer Schulen angemessen und wertungsneutral auch über bestehende Alternativen zu einem weiteren Schulbesuch, wie die EHH eine darstellt, informiert und beraten werden.

Für das aktuelle Problem, den Bildungsgang ausreichend zu füllen, sind weitere Aspekte zu berücksichtigen:

Zum einen richtet sich der Bildungsgang – gemessen an der aktuellen Einstellungspraxis in den Betrieben – an vergleichsweise junge Menschen am Ende der zehnten Klasse. Für diese ist das Verfahren eine große Herausforderung, zumal sie bereits im ersten Schritt einen Vorvertrag in Betrieben abschließen müssen, deren Personalverantwortliche sonst vorwiegend mit wesentlich älteren und „reiferen“ Abiturienten/Abiturientinnen über die Übernahme in eine Ausbildung sprechen. Das erfordert eine gewisse Sicherheit der Berufswahlentscheidung bei den Jugendlichen, die in ihrer Berufsorientierung jedoch zum Zeitpunkt des mittleren Bildungsabschlusses oft erst am Anfang stehen. Mit ihrem Entschluss müssen sie sich darüber hinaus oft zusätzlich durchsetzen gegenüber den Eltern (die vielfach den weiteren Schulbesuch bis zum Abitur wünschen) und gegenüber ihrer Peergroup mit ihren „Herdenphänomenen“, wodurch sachfremde Überlegungen mit ins Spiel kommen. Dazu tritt erschwerend das ungenügende Wissen um die genauen

<sup>83</sup> Die Charakterisierung des Schulbesuchs bis zum Abitur als „Warteschleife“ ist als plakative Überzeichnung erkennbar. Es ist und bleibt ja ein Faktum, dass das Abitur mehr Möglichkeiten für Berufswahlentscheidungen und Berufseinstiege bietet als der mittlere Bildungsabschluss. Es wäre jedoch interessant, anhand einer konsistenten Statistik der Bildungsübergänge einmal zu überprüfen, ob und in welchem Maß sich das von den Gesprächspartnern/-partnerinnen bemerkte Phänomen, dass Jugendliche nach dem Abitur in eine berufliche Laufbahn einschwenken, die ihnen bereits Jahre zuvor offengestanden hätte, quantitativ objektiv dingfest machen lässt.

Anforderungen und Inhalte der Ausbildung und des Berufsbilds.

Von den Betrieben wird umgekehrt verlangt, sich ein Jahr im Voraus für eine/n „sehr junge/n“ Auszubildende/n zu entscheiden. Die Befragten sehen, dass der Betrieb daher bereit sein müsse, das Risiko zu tragen, dass der/die kommende Auszubildende während des Jahres in der Schule – etwa nach dem Praktikum – aus dem Verfahren aussteigt; dann wäre die Suchphase für die Azubis dieses Jahrgangs aber bereits abgeschlossen und die erneute Besetzung des Ausbildungsplatzes schwierig. Außerdem gilt deren Ausbildung als anspruchsvoller. Es mache einen Unterschied, Ausbildungseinsteiger/-innen mit 18 Jahren oder mit 16/17 Jahren an die betrieblichen Ausbildungsaufgaben heran zu führen. Selbstständigkeit und daher erweiterte bzw. auch selbstständige Einsatzmöglichkeiten sind nach Auskunft der Befragten bei Abiturienten/Abiturientinnen schneller zu haben – sie gelten als „pflegeleichter“.

Ein Vorteil des Modells aus betrieblicher Sicht ist, dass die schulische Vorbereitung zugleich eine gute Verbindung zum Ausbildungsbetrieb herstellt: Die Schülerinnen und Schüler haben einen Vorvertrag und machen daher ihre Praktika im zukünftigen Ausbildungsbetrieb; so wissen sie schon vor Ausbildungsbeginn, „wie es im Betrieb zugeht“.

Insgesamt betrachten die befragten betrieblichen Experten/Expertinnen den Bildungsgang als Erfolgsmodell. Sie bewerten die der dualen Ausbildung vorgeschaltete EHH als notwendig, um die Absolventen des mittleren Bildungsabschlusses – „so wie die Dinge heute liegen“ – mit den Bildungsressourcen auszustatten, die sie für einen erfolgreichen Ausbildungsabschluss brauchen.

In der Praxis der betrieblichen Ausbildung stellen die Befragten auf dieser Grundlage dann kaum noch Unterschiede der Auszubildenden mit EHH- Vorlauf zu den übrigen Auszubildenden fest. Sie berichten, dass sich die „EHH- Azubis“ auch in der Schule gut entwickelt haben. Ein etwas größerer Unterstützungsbedarf wird konstatiert, aber als Aufgabe des Betriebs im Rahmen seiner Ausbildungsverpflichtungen akzeptiert. Die Befragten gehen davon aus, dass ihnen diese Auszubildenden nach erfolgreichem Abschluss auch längerfristig als Fachkräfte erhalten bleiben. Ob und wann diese Auszubildenden mit der erworbenen Fachhochschulreife nach der bestandenen Abschlussprüfung weitere Qualifizierungsschritte anstreben, die ihnen auf Grundlage des erworbenen weiterführenden Bildungsabschlusses offenstehen, kann heute noch nicht gesagt werden.

### 7.1.5 Aufstiegschancen durch Höherqualifizierung

#### a) Trends in der kaufmännischen Höherqualifizierung

Für die weitere Höherqualifizierung als Grundlage inner- und überbetrieblicher Mobilität existiert ein breites Feld von Möglichkeiten. Neben Fortbildungs- und Studiengängen, die nach abgeschlossener Ausbildung besucht werden, ist die Kombination von Ausbildung und Studium in einem „dualen Studium“ von einiger Bedeutung.

Ein Trend geht offenbar zu kombinierten Qualifizierungswegen, die zumindest mit einem Bachelor abschließen. Beispielsweise wurde das duale Studium am BIHV (Bremer Institut für Handel und Verkehr) um das Angebot ergänzt, zusätzlich einen BA-Abschluss an einer Utrechter Fern-Uni zu erwerben.

Ein Teil der Befragten hält es für möglich, dass Studium und Bachelorabschlüsse bisher gängige Qualifizierungswege wie z. B. die Aufstiegsfortbildungen zum Verkehrswirt usw. zunehmend verdrängen könnten – dabei wird gerade diesen regional angebotenen Fortbildungswegen eine sehr hohe Qualität bescheinigt.

#### b) Betriebliche Unterstützung der Aufstiegsqualifizierung

In einem Teil der Betriebe ist die Förderung der Höherqualifizierung von Beschäftigten in eine unternehmensweit verfolgte Personalentwicklungsstrategie eingebunden – dies gilt offenbar vor allem in Unternehmen, die überregional bzw. weltweit agieren und über viele Standorte verfügen. In diesen Unternehmen entscheidet daher auch der Betrieb, welche Bildungsgänge und Studiengänge gefördert werden. Entwickeln die Beschäftigten Fortbildungsinteressen außerhalb dieses Rahmens, müssen sie diese Wege in der Regel auf sich gestellt verfolgen.

In anderen Betrieben ohne diesen „strategischen Rahmen“ kommt es dagegen viel mehr auf das individuelle Interesse und Engagement der Mitarbeiter/-innen an: Sie können ihre Interessen anmelden, auf dieser Grundlage entscheidet der Betrieb anhand der Passung zu den betrieblichen Erfordernissen und Möglichkeiten, ob und wie die Beschäftigten in ihrer Höherqualifizierung unterstützt werden können.

In diesen Fällen kann auch ein berufsbegleitendes Studium, wenn es für sinnvoll erachtet wird, vom Unternehmen unterstützt werden, beispielsweise durch Entgegenkommen bei der Regelung der individuellen Arbeitszeiten wie im folgenden Fall (sinngemäß):

*Wenn es sinnvoll erscheint, hilft der Betrieb auch, wenn Einzelne nebenberuflich sich vornehmen, zu studieren. Es wird anerkannt,*

*dass das gar nicht so einfach ist, weil eigentlich der Job und seine Anforderungen den Takt vorgeben – daneben noch dreimal in der Woche an der Uni die Veranstaltungen zu besuchen, ist nicht leicht zu organisieren. Da kommt der Betrieb den Betreffenden dann in der Arbeitszeitorganisation entgegen.*

### c) Distanz zum „Akademisierungstrend“ in der Höherqualifizierung

Etliche der Interviewten äußerten sich besorgt über einen von ihnen bemerkten Trend zur „Akademisierung“, der zunehmend gegen die Ausbildung auszu-schlagen scheint. Unter den Jugendlichen, so die Einschätzung der Befragten, verbreite sich immer mehr der Glaube, nur mit Abitur und Studium würden sich interessante Aufstiegsperspektiven in der Wirtschaft ergeben – dabei sei das gerade in der Logistik nicht der Fall. Greifbar werde diese Entwicklung z. B. daran, dass die Ausbildungsplatz-Bewerbungen, die sich auf das duale Studium beziehen, steil angestiegen sind (in einem Betrieb mit ca. 100 Bewerbungen auf 2 Plätze). Zugleich betonen die Befragten, dass diese Beobachtung nichts an ihrer prinzipiellen Unterstützung für das duale Studium als erweiterte Variante der dualen Ausbildung ändert.

Der „Akademisierungstrend“ in der kaufmännischen Höherqualifizierung wird auch unter anderen Aspekten kritisch betrachtet. Das (Studien-)Angebot sei zunehmend unübersichtlicher geworden, und der Bachelorabschluss als „neuer Standard“ verbürge keine vergleichbare Qualität der erworbenen Kompetenzen: Stets – so ein Gesprächspartner – stehe „BA“ drauf, aber in diesem „Paket“ sei „immer etwas anderes drin“.

Zusammenfassend sind die befragten Betriebe aktiv bereit, die Höherqualifizierung der Beschäftigten zu unterstützen, formulieren aber auch Grenzen: Der Bedarf an akademischen Qualifikationen ist vorhanden, aber begrenzt; akademisch Qualifizierte sind quasi nicht mehr in der „einfachen Sachbearbeitung“ einsetzbar (sinngemäß):

*Man hat gar nicht die vielen Leitungspositionen, die man mit diesen Kräften besetzen könnte. So produziert man nur mehr akademisches Personal, dem die Verbindung zur Praxis fehlt, die man nicht mehr "normal" einsetzen kann. Bei den Studenten werden auch Unklarheiten über die reale Verwertbarkeit des Abschlusses gestiftet, da werden auch falsche Erwartungen geweckt und damit auch Enttäuschungen produziert.*

Als Gegenpol wurde in den Interviews daher der Wert der dualen Ausbildung als Basis für Beschäftigung und Aufstiegsperspektiven hervorgehoben. Studiengänge und Fortbildungen, die in enger Abstimmung

mit den betrieblichen Bedarfen auf der Ausbildung aufbauen, werden insofern gegenüber rein akademischen Qualifizierungsgängen bevorzugt.

## 7.1.6 Die Sicht der Beschäftigten und Auszubildenden

### a) Modellversuch EHH

In die Befragungen waren auch Auszubildende bzw. frische Absolventen/Absolventinnen der Ausbildung im EHH- Modellversuch einbezogen. Diese Interviewpartner/-innen bestätigen aus ihrer Sicht einige der oben aus Betriebssicht bereits festgehaltenen Einschätzungen.

Ausgangspunkt für den gewählten Bildungsweg war zunächst einmal eine große Unsicherheit über die eigenen Perspektiven in der 10. Klasse. Die Befragten gaben an, dass sie zu diesem Zeitpunkt noch keine eigene, gefestigte Position in ihrer Berufsorientierung entwickelt hatten. Daher waren sie im Prinzip der Perspektive zugeneigt, zunächst noch weiter zur Schule zu gehen.

Für die Entscheidung, sich für die EHH und damit für die Ausbildung zu bewerben, spielten insofern besondere Umstände eine Rolle. In einem Fall war ein solider Informationsstand über Inhalte und Anforderungen des Berufsbilds vorhanden, weil Familienmitglieder in der Logistik als Kaufleute arbeiten. In anderen Fällen war offenbar das bereits oben aus betrieblicher Sicht hervorgehobene große ehrenamtliche Engagement einer ehemaligen Fachkraft in Schulen des niedersächsischen Umlands ausschlaggebend. Diese Person hat die Befragten für diesen Bildungsweg gewonnen, insofern sie die Ausbildung mit viel Engagement in der Schule vorgestellt hat und in der Folge auch unterstützend während der Bewerbungsphase zur Verfügung stand. Ohne diese Person, so die Einschätzung einer der Befragten, hätte sie sich vermutlich nicht für die EHH und einen Ausbildungsplatz beworben und wäre – wie viele ihrer Bekannten – weiter zur Schule gegangen.

Die Befragten bewerten ihren Nutzen aus dem damit eingeschlagenen Qualifizierungsweg hoch. Sie haben auf diese Weise einen „bruchlosen“ Bildungsverlauf realisieren können, die Übergänge von der Schule in die EHH, von der EHH in die Ausbildung und – soweit bereits abgeschlossen – aus der Ausbildung in Beschäftigung haben sich ohne Unterbrechungen und Zeitverluste ergeben. Auch die Befragten, die noch in der Ausbildung stehen, gehen von ihrer Übernahme nach der Prüfung aus. Obwohl sich in der Summe eine um ein halbes Jahr längere Qualifizierungsdauer ergeben hat (plus ein Jahr Schule, minus ½ Jahr Ausbildungsverkürzung), haben sie es gegenüber der ursprünglichen Alternative (weiterer Schulbesuch) schneller zu einem eigenen Einkommen gebracht.

Das Jahr in der EHH bewerten sie als solches ebenfalls als nützlich: Das vorgeschaltete schulische Ausbildungsjahr hat ihnen geholfen, erfolgreich in der Berufsschule anzuknüpfen und sich zu behaupten.

Ihre weiteren Perspektiven sahen die Befragten zunächst darin, im Betrieb Arbeitserfahrung zu sammeln und sich erst auf dieser Grundlage hinsichtlich der Veränderungsmöglichkeiten zu orientieren. Dabei stehen die vom eigenen Betrieb gebotenen Möglichkeiten und Angebote, also die Nutzung innerbetrieblicher Mobilitätschancen, im Vordergrund; an einen baldigen Wechsel des Arbeitgebers ist nicht gedacht.<sup>84</sup>

Den primären Nutzen einer erworbenen (bzw. angestrebten) Fachhochschulreife sahen die Befragten in deutlich aufgewerteten Kompetenzen in Englisch. Sie versprachen sich davon eine gute Grundlage für die Bewerbung um Auslandseinsätze sowie einen Beitrag zur Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit.

In Bezug auf weitere Aufstiegsmöglichkeiten wird die Fachhochschulreife mehr abstrakt als Vorteil gesehen. Konkrete Nutzungsmöglichkeiten dieser Zugangsvoraussetzung hat sich keine/r der Befragten schon vorgelegt.

Insgesamt bekommt der Modellversuch somit auch im Urteil derer, die ihn durchlaufen (haben), eine durchweg gute Beurteilung.

## b) Duales Studium und Höherqualifizierung

Ein Gespräch wurde mit einer dual ausgebildeten kaufmännischen Fachkraft geführt, die im Anschluss an die Ausbildung ein berufsbegleitendes Studium absolviert und erfolgreich abgeschlossen hat.

Der wesentliche Gesichtspunkt für die Entscheidung zum Studium war die mit der Krise an praktischer Relevanz gewinnende Frage der Sicherung der eigenen Beschäftigung. Das Studium sollte vor allem in einer Situation, wo eine zukünftige tendenzielle Reduzierung der Belegschaft nicht ausgeschlossen schien, den Wert der eigenen Arbeitskraft für das Unternehmen steigern.

Ob der eingeschlagene Bildungsweg sich in dieser Hinsicht als nützlich erwiesen hätte, kann angesichts der realen Entwicklung des Unternehmens nicht beurteilt werden. Die befragte Fachkraft bewertet die Entscheidung aber auch unabhängig davon als positiv. Selbst wenn sich der akademische Abschluss derzeit noch nicht in einer veränderten betrieblichen Aufgabe niedergeschlagen hat – und dies war vom Betrieb bei Beginn des Studiums auch nicht versprochen worden – sieht die befragte Fachkraft in ihm eine solide

Grundlage zur Nutzung zukünftiger Aufstiegschancen. Dass diese sich durch den Wechsel des Arbeitgebers erschließen können, wird nicht ausgeschlossen; weil der derzeitige Arbeitgeber als „guter Arbeitgeber“ beschrieben wird, der sich bemüht, Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen – und das sei eben nicht überall so – hat die befragte Fachkraft jedoch ein starkes Motiv, Aufstiegschancen nach Möglichkeit innerbetrieblich zu nutzen. Andererseits sieht die befragte Fachkraft ein gewisses „Zeitfenster“, in dem sich der akademische Abschluss in einen Aufstieg „ummünzen“ sollte, da er sich sonst zu „entwerten“ droht.

## 7.1.7 Fazit und Empfehlungen

Insgesamt ergibt sich für die Frage der Aufstiegsmobilität bei den kaufmännischen Berufen in den befragten Logistikbetrieben das Bild eines für beide Seiten – Arbeitgeber und Beschäftigte – recht gut funktionierenden Systems. In den befragten Betrieben bildet die duale Ausbildung die Basis für die Fachkräftebedarfsicherung in den kaufmännischen Kernfunktionen. Damit ist sie zugleich Grundlage vielfältiger Möglichkeiten der Höherqualifizierung. Allerdings betonen die Betriebe die quantitativ beschränkten Einsatzmöglichkeiten für höhere (akademische) Abschlüsse und unterstützen diese Qualifizierungswege daher nur nach Maßgabe der betrieblichen Personalentwicklungsstrategien bzw. der aktuellen Bedarfe.

Angesichts der von den Betrieben bereits bemerkten Verengung in der Nachfrage der Ausbildungsinteressierten – auch wenn sie von Problemen bei der Besetzung der Ausbildungsplätze noch weit entfernt scheinen – erscheint die erfolgreiche Fortführung des EHH-Modellversuchs wichtig. Er durchbricht erfolgreich den bisherigen Trend, kaufmännische Ausbildungsplätze in der Logistik vorwiegend mit Abiturienten/Abiturientinnen zu besetzen und lässt wieder vermehrt Absolventen/Absolventinnen mit mittlerem Schulabschluss zum Zug kommen. Wenn sichtbar gemacht wird, dass dieser Weg für Jugendliche mit mittlerem Bildungsabschluss „funktioniert“, kann dies bei dieser Zielgruppe die Berufsorientierung unterstützen und vermehrtes Interesse an einem schnellen Übergang in eine Ausbildung wecken.

## 7.2 Lagerberufe

### 7.2.1 Änderungen der Arbeit und der Anforderungen

#### a) Technologische und arbeitsorganisatorische Veränderungen

Die Lagertechnik entwickelt sich weiter und verändert damit auch die Arbeitsmittel und die Anforderungen. Mechanische ersetzt zunehmend händische Bearbei-

<sup>84</sup> Damit entspricht die Orientierung der Ausgebildeten der von den Unternehmen geäußerten Hoffnung, durch diesen Bildungsgang Fachkräfte zu generieren, die dem Unternehmen nachhaltig angehören wollen.

tung; dies ist z.T. durch die Lagerkonzepte selbst bedingt: Hochregallager lassen sich nicht mehr mit Staplern bedienen. Doch auch in konventionellen Lagern wird „immer höher gestapelt“; das stellt neue Anforderungen an die Stapler und deren Bedienung. Die Stapler werden den Anforderungen angepasst und „können mehr“ – es ist z. B. möglich geworden, mit Staplern in 10-12 m Höhe zu arbeiten. Das erfordert seitens ihrer Fahrer/-innen mehr Wissen und Erfahrung und eine größere Sensibilität für Gefahrenquellen. In einem der befragten Betriebe sah man daher die Aufgabe, die Beschäftigten für einen sorgfältigen Umgang mit Waren und Arbeitsmitteln, für die Gefahren- und Kollisionsvermeidung, zugleich für den Schutz der eigenen Gesundheit zu sensibilisieren, wofür auch technische Maßnahmen (Kollisionserkennung) eingesetzt werden.

Der weiter wachsende Vernetzungsgrad führt dazu, dass die IT-Technik zunehmend komplexere Prozesse zusammenführt, die einzelnen Prozesse als solche damit aber zugleich auch verbirgt. Weil die IT-Prozesse des Unternehmens und seiner Kunden vernetzt sind, kann der Kunde in seinem System quasi zeitgleich sehen, wenn eine Ware das Lager verlässt. Die Beschäftigten müssen sich über diese Zusammenhänge klar sein. Sie müssen wissen, dass und wie die betrieblichen Prozesse mit den Prozessen der Kunden verbunden sind, um die Folgen von Fehlern einschätzen zu können.

Veränderungen durch neue IT-Anwendungen betreffen die Lagerarbeit auch dort, wo Software die operativen Prozesse unterstützt: Waren werden z. B. nun zunächst „am Bildschirm verladen“ – zur Optimierung der Ausnutzung des Transportraums wird eine Software eingesetzt, mit der die Verladung simuliert und optimiert werden kann. Dies wurde im Einzelfall als Verlust im Anspruchsgehalt der Arbeit bedauert: Die Herausforderung, durch eigene Erfahrung und Findigkeit diese Probleme zu lösen und daraus auch Befriedigung zu ziehen, entfällt. Andere Gesprächspartner/-innen betonten, dass auch bei Einsatz solcher Softwarelösungen dennoch „clevere“ Fachkräfte zu ihrer Bedienung erforderlich sind, die die vom Programm gefundenen Lösungen auch praktisch umsetzen können – das Programm belädt den Lkw nicht, das muss auf diesem Stand der Technik immer noch ein Mensch machen. Dabei müssen sich die Beschäftigten eher mehr als früher mit Maßen und Gewichten von Ladungsteilen, deren Abrechnungsmodalitäten, spezifisch zu beachtenden Vorgaben usw. auskennen und sie in ihrem Tun berücksichtigen.

In Bezug auf die Kommissionierung gingen die Befragten davon aus, dass – soweit Lager als Bestandteil eines logistischen Prozesses betrieben werden bzw. sobald ein Warenwirtschaftssystem zum Einsatz

kommt<sup>85</sup> – „Kommissionierung mit Papier-Listen“ faktisch keine Rolle mehr spielt. Lagerbeschäftigte in der Kommissionierung müssen mit den jeweiligen elektronischen Hilfsmitteln umgehen können. Moderne Pickverfahren (Beispiel: mit Datenbrille) sehen die Befragten im Vormarsch – welche Variante dabei zum Einsatz kommt, ist von den spezifischen Anforderungen des Lagers abhängig. Für Lösungen, die eher „Industrie 4.0“ zuzuordnen sind, bei denen nicht mehr „der Kommissionierer zur Ware“<sup>86</sup>, sondern „die Ware zum Kommissionierer“ kommt, (sich also das Lager in ständiger Bewegung durch vernetzte autonome Transportgeräte befindet,) und die in Einzelfällen bereits umgesetzt werden, sahen die Befragten allerdings derzeit noch keine breite Anwendungsbasis.

Insgesamt waren die Folgen von „Industrie 4.0“ für die Logistik für die Gesprächspartner/-innen noch nicht klar abzuschätzen. „Industrie 4.0“ wird zu Änderungen führen, allerdings ist insbesondere der Zeitraum, in dem sich diese Veränderungen durchsetzen, nicht klar absehbar. Ob damit Arbeitsplätze wegfallen, ist schwer einzuschätzen. Die Zusammensetzung der Qualifikationen wird sich verändern: Da die Prozessüberwachung wichtiger wird, könnte in Logistikbetrieben im Lager zunehmend Bedarf für andere Berufsbilder neben den Lagerberufen entstehen (z. B. Mechatronik).

Die Veränderungen der Arbeit durch Innovationen fallen damit insgesamt derzeit „wenig dramatisch“ aus und können durch Anpassungsqualifizierung der Fachkräfte bewältigt werden. Wie im kaufmännischen Bereich scheinen von veränderten Rahmenbedingungen deutlich stärkere Auswirkungen auszugehen.

## b) Veränderte Kundenanforderungen

Zwei Entwicklungen wirken auf die Arbeit im Lager zurück:

- Logistikdienstleister übernehmen zunehmend Aufgaben im Endkundengeschäft. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Online-Handels „ersetzen“ Logistiker Handelsbetriebe und übernehmen damit auch deren Lagerfunktionen.
- Wo Logistikdienstleister für produktive Unternehmen Lageraufgaben übernehmen, definieren Letztere die Anforderungen und geben die Organisationsformen und damit die Arbeitsanforderungen im Lager weitgehend vor: Die Industrie betreibt ein „Outsourcing“ von Funktionen, ohne dabei die Definitionshoheit über die Prozesse aus der Hand zu geben. Die Arbeitsabläufe werden daher hochgradig durch die Kunden bzw. durch deren Qualitätsabteilung kontrolliert. Daraus er-

<sup>85</sup> Dies schließt „kleine Lager“, wie sie weiterhin in kleineren Produktionsbetrieben bestehen können, aus.

<sup>86</sup> Die heute üblichen Laufwege in der Kommissionierung von täglich bis zu 8-10 km sind „nicht zu unterschätzen“.

geben sich ständig sich verändernde Abläufe, auf die sich die Logistikdienstleister einstellen müssen.

Beide Tendenzen tragen zur „Ökonomisierung“ des Lagers bei. Bei den Logistikbetrieben entsteht ein starker Kostendruck, insofern das Lager als "Endprozess" und Puffer für die industriellen Kunden kalkuliert wird.

Die Auswirkungen auf die Beschäftigten sind dabei eng mit den Folgen ihrer tariflichen Zuordnung verbunden: War die Lagertätigkeit in der Automobilindustrie bislang Bestandteil der industriellen Fertigungsorganisation und fiel damit unter die Regelungen für die industrielle Facharbeit, was unter der Rahmenbedingung der Mitbestimmung durch (organisierte) Betriebsräte die Option einschloss, gesundheitlich beeinträchtigte Lagerbeschäftigte in eine neue Tätigkeit im Industriebetrieb umzusetzen, stellt sich die Lage beim zum Logistiker ausgelagerten Lager ganz anders dar: Die Industrieunternehmen nutzen den Wettbewerb der Logistikdienstleister um diese Aufträge als Hebel; für die Logistikunternehmen wächst der Kostendruck; dies verbindet sich mit für die Beschäftigten weniger günstigen Tarifwerken, mit einem geringeren Organisationsgrad und mit einer schwächeren betrieblichen Interessenvertretung.<sup>87</sup>

Insbesondere durch die Marktmacht der industriellen Kunden wird so die Geschwindigkeit der logistischen Ketten gesteigert. Es wird – durchgesetzt über den Wettbewerb der Anbieter bei verschärftem Konkurrenzdruck – von der Lagerlogistik verlangt, Aufträge möglichst unmittelbar auszuführen. Logistikdienstleister akzeptieren Verträge, die bei drohenden Vertragsstrafen mit deutlich kleineren Zeitfenstern einhergehen, innerhalb derer die Aufträge abgearbeitet werden müssen. Vorlaufzeiten von wenigen Stunden zwischen Auftragsannahme und Abwicklung sind nach Auskunft der Befragten keine Seltenheit mehr. Das Auftragsvolumen schwankt daher stark und lässt sich schlechter im Voraus berechnen.

Dieses Resultat des Wettbewerbs der Logistikdienstleister wird als Anforderung an höhere Flexibilität an die Beschäftigten im Lager weitergereicht. Die Betriebe erwarten von ihren Beschäftigten die Bereitschaft zu sehr flexiblen Arbeitszeiten. Es werden zunehmend die Samstage als potenzielle Arbeitstage genutzt.

Einer der Befragten beobachtet den Trend, dass Kunden vermehrt in den Betrieb kommen und dabei im Lager auf die dort Beschäftigten treffen. Daher wach-

sen die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen. Die im Lager Beschäftigten müssen in der Lage sein, auch als „Visitenkarte des Unternehmens“ zu fungieren und auch verstehen, Kunden auf mögliche Leistungsangebote des Unternehmens hinzuweisen. Dazu müssen die Fachkräfte im Lager die Prozesse des Unternehmens gut kennen.

Die von den betrieblichen Befragten selbst konstatierte Arbeitsverdichtung und geforderte Flexibilität stellt neue Anforderungen an die Selbstorganisationsfähigkeit der Beschäftigten, denn die Dienstpläne werden für sie weniger kalkulierbar – in einem Fall „können Dienstpläne kaum noch für 3 Tage im Voraus garantiert werden“.

## 7.2.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung

### a) Gespaltene Qualifikationszusammensetzung im Lager

Ein weiterer Befund der Befragungen im „Regionalen Monitoring-System Qualifikationsentwicklung“ in der Logistik (Benedix et al. 2005) lässt sich fortschreiben: Die qualifikatorische Spaltung der Belegschaft im Lager bildet weiterhin den Ausgangspunkt der Personalbedarfsdeckung. Für den Bedarf an Fachkräften setzen die Betriebe auf die Fachkraft für Lagerlogistik und bilden in diesem dreijährigen Beruf aus – für den Bedarf an Hilfskräften sind die Qualifikationen der zweijährig ausgebildeten Fachlageristen/ Fachlageristinnen (von Ausnahmen abgesehen) nicht erforderlich.<sup>88</sup>

Das Personal im Lager scheidet sich daher weiterhin klar in zwei Abteilungen: Auf der einen Seite stehen relativ hoch qualifizierte Kräfte, auf der anderen Seite angelegerte Hilfskräfte.

### b) Fachkräfte für Lagerlogistik als Basis, Veränderungstrends in der Zusammensetzung der Belegschaft

In der aktuellen Befragung wurde die Bedeutung der Fachkräfte für Lagerlogistik noch einmal klar unterstrichen. Lagerarbeit ist nicht mehr primär eine Frage der Muskeln und Körperkraft – sie ist heute vielfältiger geworden, schließt Prozesswissen, kaufmännische Aufgaben, Organisation, Planung etc. ein. Andererseits ist es den Befragten wichtig, zu betonen, dass die Tätigkeit zu Teilen weiterhin auch vom "Zupacken" geprägt ist – Lagerarbeit ist auch eine Tätigkeit mit hohen Ansprüchen an die Physis und das dürfte trotz der zu erwartenden Automatisierungsfortschritte im Zuge von „Industrie 4.0“ bis auf Weiteres auch so bleiben.

<sup>87</sup> Gegenbeispiel: Für die BLG- Beschäftigten in BMW-Logistik am Standort Wackersdorf wurde die Gültigkeit des für die Beschäftigten günstigeren Metall-Tarifvertrags durchgesetzt. Siehe <https://www.igmetall.de/kontraktlogistikunternehmen-blg-wackersdorf-mehr-geld-dank-16093.htm>, Zugriff: 2015-12-18. Symptomatisch auch der anhaltende Streit zwischen ver.di und Amazon.

<sup>88</sup> Diese aus den Interviews gewonnene Einschätzung ist zwar statistisch nicht unmittelbar nachweisbar; insbesondere aus der Ausbildungsstatistik ergeben sich jedoch zumindest Indizien, dass dies für die Logistik so zutrifft. Siehe Kapitel 4.2, Seite 34.

Auf der anderen Seite berichten die Befragten von einer weiteren Abnahme in ihrer Nachfrage nach geringqualifizierten Mitarbeitern. Von einem gänzlichen Wegfall der einfachen Tätigkeiten im Lager, die von An- und Ungelernten ausgeübt werden können, geht jedoch niemand aus.

Vor dem Hintergrund von „Industrie 4.0“ rechnen die Befragten mit einer weiteren Auseinanderentwicklung der Qualifikationsniveaus im Lager. Eine Zunahme bei hoch qualifizierten Tätigkeiten zur Überwachung und Kontrolle autonomer Systeme wird erwartet; Mechatroniker/-innen, aber auch kaufmännische Funktionen werden im Lager wichtiger. Einen Trend zum „mensenleeren“ Lager sehen die Befragten auf absehbare Zeit jedoch nicht: Menschliche (und zum Teil auch einfache) Arbeit sei nicht vollständig ersetzbar. Beispiele hierfür bezogen sich auf das „frickelige“ Beladen von Lkw oder etwa in der Kommissionierung auf den Umgang mit besonders geformten oder besonders kleinen Teilen, die sich einer automatischen Erkennung (noch) entziehen.

In Bezug auf die vermehrt notwendigen kaufmännischen Qualifikationen im Lager beschrieb ein Teil der Befragten eine widersprüchliche Situation für die Fachkräfte im Lager. Auf der einen Seite verfügen die Fachkräfte für Lagerwirtschaft über eine kaufmännische Qualifikation – es handelt sich „eigentlich um einen kaufmännischen Beruf“ – und bringen damit eine gute Basis für ihre Höherqualifizierung auf dieser Schiene mit. Auf der anderen Seite drängen aber in andern kaufmännischen Berufen ausgebildete Kräfte vermehrt in die Leitungsfunktionen im Lager<sup>89</sup> und treten damit in Konkurrenz zu den Fachkräften für Lagerlogistik um (quantitativ wenige) Aufstiegsmöglichkeiten.

### c) Bedarfsentwicklung und Bedarfsdeckung

Fachkräfte für Lagerlogistik bilden den Bedarfschwerpunkt der Betriebe. Eine absolute Zunahme des Bedarfs sehen die Befragten nicht, da sich durch die weitere Modernisierung des Lagers und kontinuierliche Verbesserungsprozesse noch Effizienzreserven erschließen ließen. Dies könnte bedeuten, dass sich die bisher beobachtete Zunahme der Ausbildung von Fachkräften für Lagerlogistik nicht wie bisher weiter fortsetzen würde.

Den Bedarf an Fachkräften für Lagerlogistik decken die befragten Betriebe vorwiegend durch eigene Ausbildung. Umschulung spielte in den befragten Betrieben nur am Rand eine Rolle.

Die Befragten registrieren eine tendenziell abnehmende Zahl der Bewerbungen für die Ausbildungsplätze.

Akute Probleme mit der Besetzung der Stellen sind jedoch auch hier – vergleichbar mit der Situation bei den kaufmännischen Berufen – noch nicht eingetreten.

Die für die Auswahl von Auszubildenden zuständigen Befragten berichten, dass sie bei den Bewerbern/ Bewerberinnen oft auf Fehleinschätzungen und Unwissen über Aufgaben und Anforderungen an Fachkräfte für Lagerlogistik treffen. Dass es sich um einen Beruf handelt, der kaufmännische und operative Tätigkeiten vereint, ist oft unklar. Ein Teil der Interessenten/ Interessentinnen erwartet eine Tätigkeit, die vorwiegend in der Steuerung und Kontrolle von Prozessen besteht und im Wesentlichen vom Büro aus ausgeübt wird. Ein anderer Teil erwartet vorwiegend körperliche Arbeit und unterschätzt damit die Ansprüche, die der Beruf darüber hinaus noch stellt. Die falsche Wahrnehmung des Berufs – sowohl als lediglich „Prozessverantwortlicher“ wie als bloßer „Kistenschiebender“ – halten die Befragten angesichts sinkender Bewerbungszahlen für ein Problem, das mit verstärkter Aufklärung über den Beruf und seinen „Doppelcharakter“ angegangen werden müsse.

### d) Entwicklung der Attraktivität der Lagerarbeit

Der Notwendigkeit, zur Sicherung der Bedarfsdeckung die Attraktivität der Lagerarbeit zu steigern, stehen aus den oben genannten Gründen eine steigende Arbeitsverdichtung und wachsende Flexibilitätsansprüche der Unternehmen gegenüber. Ein Teil der Befragten ging daher davon aus, dass es zunehmend schwieriger wird, im Wettbewerb „gute Arbeit“ im Lager zu ermöglichen.

Als ersten Ansatzpunkt, mit dieser widersprüchlichen Lage umzugehen, betonten die Gesprächspartner/-innen den Ausbau von Konzepten des Arbeits- und Gesundheitsschutzes für die Gestaltung alternsgerechter Arbeit im Lager. Der Betrieb müsse ermöglichen, dass Lagerarbeiter bis zur Altersgrenze im Lager arbeiten können, da es kaum mehr Alternativen im Sinn von "Schonarbeitsplätzen" im Betrieb gebe. Hier deutet sich bereits an, dass auch qualifizierte Lagerarbeit für viele Beschäftigte den Charakter einer beruflichen Sackgasse hat – es fehlen offenbar innerbetriebliche Wege in andere Tätigkeiten, die auf Basis der vorhandenen Kompetenzen bzw. durch darauf aufbauende (Höher-)Qualifizierung gegangen werden könnten, zumal, wie oben angeführt, Lagerfachkräfte bei der Bewerbung um Leitungsfunktionen im Lager in einem zunehmenden Wettbewerb mit Bewerbern/ Bewerberinnen aus anderen kaufmännischen Berufen stehen.

Da die Betriebe – analog zur Lage bei den kaufmännischen Beschäftigten – kaum Möglichkeiten sehen, die Anforderungsentwicklung hinsichtlich ihrer Flexibilitätsanforderungen wieder zurückzunehmen, betonen die Befragten auch für die Lagerarbeit die Bedeutung

<sup>89</sup> Diese verfügen zudem, sollten sie im Lager einmal nicht mehr einsetzbar sein, über „Rückkehroptionen“ in andere kaufmännische Funktionen.

von kompensatorischen Maßnahmen, etwa durch Angebote zur Gesundheitsförderung (Fitnessprogramme).

Die Befragten gehen davon aus, dass ausreichend Freizeit, nicht nur zur Erholung, sondern auch zur Realisierung der privaten Interessen, einen wachsenden Stellenwert bei den Beschäftigten hat. Die Unternehmen müssten also versuchen, trotz der geforderten Flexibilität im Einsatz, auf der anderen Seite sichere Freizeitblöcke zu garantieren und dabei den Bedarfen der Beschäftigten entgegenzukommen. Das sei nicht leicht, da der Betrieb zur Abdeckung des schwankenden Arbeitsvolumens die finanzielle Abgeltung von Überstunden präferieren müsse. Es entstehen daher hohe Anforderungen an die Organisation des Einsatzes der Beschäftigten und bei der Entwicklung geeigneter neuer Arbeitszeitmodelle für die Stammebelegschaft.

#### e) Einsatz von Leiharbeit

Um Auftragsspitzen abzufangen, setzt ein Teil der befragten Betriebe auch auf Leiharbeit, präferiert aber betriebsinterne Lösungen. Da man auch in den einfachen Funktionen Kräfte brauche, die sich in den Prozessen und der IT des Betriebs auskennen, sei Leiharbeit eine eher schlechte Lösung. Bei Leiharbeit habe man nicht die Garantie, dass Lagerfachkraft x oder Hilfskraft x, die letzte Woche da war und sich daher schon ein wenig auskennt, erneut geschickt wird. Der Einarbeitungsaufwand sei daher als kontinuierlicher Aufwand in Rechnung zu stellen und nicht zu unterschätzen.

### 7.2.3 Ausbildungstrends

Für das Thema der vorliegenden Untersuchung – Aufstiegsmobilität durch Qualifizierung – ist vor allem zu fragen, ob und wie eine erfolgreich abgeschlossene 2-jährige Berufsausbildung (Fachlagerist/-in) in der dreijährigen Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik fortgesetzt werden kann. Nutzen Betriebe diese Möglichkeit unter dem Gesichtspunkt der Fachkräftebedarfsdeckung und geben sie damit den Betroffenen die Möglichkeit, sich zur Fachkraft weiterzuentwickeln und sich damit weitere Aufstiegsmöglichkeiten zu eröffnen?

Aus dem Experteninterview in der zuständigen Berufsschule ergab sich zunächst folgendes Bild:

Beide Ausbildungsgänge haben über zwei Jahre eine nahezu parallel angelegte schulische Ausbildung. Es werden die gleichen Lernfelder anhand des gleichen Lehrbuchs bearbeitet. Gleichwohl unterscheiden sich Vermittlung und Ansprüche zwischen den Klassen doch im Detail: Im zweijährigen Bildungsgang wird etwas weniger in die Tiefe gegangen, die Vermittlung wird einfacher gehalten, es gibt leichte Unterschiede im Anspruchsniveau der Tests und Unterschiede bei

der Zwischenprüfung – so enthält die Zwischenprüfung bei Fachlageristen/Fachlageristinnen keinen Praxisanteil.

In der schulischen Ausbildung wird darauf geachtet, die Lernfelder so weit wie möglich parallel zu führen, um den Absolventen/Absolventinnen der zweijährigen Ausbildung einen möglichst konsistenten Ausbildungsverlauf und Übergang in die dreijährige Ausbildung zu ermöglichen. Daher wird z. B. das Lernfeld „Tourenplanung“ im dritten Jahr vermittelt, da es sonst den/der in das dritte Jahr wechselnden Fachlageristen/Fachlageristin fehlen würde.

Aus schulischer Sicht gelingt die Fortsetzung der Ausbildung trotz der Unterschiede im Niveau der Vermittlung recht problemlos. Zweifellos sei für die Betroffenen einiges an eigener Nacharbeit erforderlich, die jedoch mit Unterstützung von Schule und Betrieben bewältigt werden könne. Schließlich müssten sich Schule und Betriebe ohnehin dem Faktum stellen, dass Defizite (auch im Grundlagenbereich) ausgeglichen werden müssen. In der Schule entwickelt man dafür aus den Lernfeldern passende Lerngelegenheiten. Z. B. kann die Aufgabe, einen Lkw zu beladen, Anlass sein, die Algorithmen zur Flächenberechnung zu wiederholen; wenn es um Ladungssicherung geht, kommen deren physikalische Grundlagen „auf den Tisch“.

Nach Einschätzung der Berufsschule hätten sich diejenigen Fachlageristen/Fachlageristinnen, die in das dritte Jahr überwechseln, vermutlich meist ohnehin in der dreijährigen Ausbildung ebenso bewährt, daher ergäben sich auch beim Nachholen und Einholen des Niveaus im dritten Jahr keine Probleme. Insofern stellte sich für den befragten berufsschulischen Experten die (unbeantwortete) Frage, warum diese Schüler/-innen überhaupt mit der zweijährigen Ausbildung begonnen haben, zumal auch die Schule am Verhältnis der Auszubildenden und der Entwicklung der Ausbildungszahlen registriert, dass sich der betriebliche Bedarf vorwiegend auf Fachkräfte für Lagerlogistik richtet. Auf der anderen Seite sind auch Betriebe bekannt, bei denen einfache Tätigkeiten im Lager noch überwiegen und für die die Ausbildung Fachlagerist/-in insofern passend sein kann. Für die entsprechenden Auszubildenden könnte es daher frustrierend sein, mit einem Abschluss als Fachkraft für Lagerlogistik in einen Betrieb zu arbeiten, der ihnen im Wesentlichen nur Kommissionierung und andere einfache Lagertätigkeit abverlangt.

Aussagen über den Verbleib der Auszubildenden können von der Berufsschule nicht gemacht werden; ihre Verteilung auf die Betriebe von Logistikdienstleistern, Handel und Industrie nach Ende der Ausbildung wird von der Schule nicht statistisch erhoben. Sichtbar sind für die Schule lediglich die Auszubildenden, die aus der zweijährigen in die dreijährige Ausbildung überwechseln; es handelt sich ledig-

lich um geschätzte 20 Prozent der Fachlageristen/Fachlageristinnen.

Nach Einschätzung des berufsschulischen Experten werden relativ viele der Auszubildenden nach bestandener Prüfung von ihren Ausbildungsbetrieben in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen.

Nach Aussage der befragten betrieblichen Experten/Expertinnen sind Verträge über eine zweijährige Ausbildung eher eine (mögliche) Ausnahmeerscheinung. In einem Fall wurde ein Vertrag über 2 Jahre abgeschlossen, weil sich beide Seiten unsicher waren, ob der/die Betreffende sich am Anforderungsniveau der dreijährigen Ausbildung bewähren würde. Im vorliegenden Fall wurde die Ausbildung dann aber letztlich problemlos in eine dreijährige Ausbildung überführt.

Die Befragung eines Bildungsanbieters, der auch modulare bzw. abschlussorientierte Qualifizierungsmaßnahmen sowohl für Fachlageristen/Fachlageristinnen als auch für Fachkräfte für Lagerlogistik im Programm hat, ergab die Einschätzung, dass diese Qualifizierungsangebote erstens für sich erfolgreich sind, also in der Regel mit einem Abschluss und mit einer Übernahme in ein Beschäftigungsverhältnis enden, und zweitens auch erfolgreiche Übergänge in die Ausbildungsschiene zur Fachkraft für Lagerlogistik beobachtet werden.<sup>90</sup> Dafür könnten allerdings auch betriebliche Kalkulationen mitverantwortlich sein, die die Teilnehmer an der zweijährigen Qualifizierung im Praktikum bewerten und auf dieser Grundlage eine Übernahme in das dritte Jahr in Form einer betrieblichen Ausbildung anbieten. Es wäre als eine Art Mitnahmeeffekt zu bewerten, wenn ein Betrieb sich hier die ersten beiden Jahre der Ausbildung zu Fachkräften für Lagerwirtschaft, die seinen Bedarf darstellen, öffentlich mitfinanzieren ließe, statt selbst die dreijährige betriebliche Ausbildung vollumfänglich durchzuführen. Welchen Umfang dieses Phänomen hat und ob es überhaupt einen relevanten Umfang hat, kann auf Basis der Interviews allerdings nicht beantwortet werden.

#### 7.2.4 Aufstiegschancen

Der Übergang von Fachlagerist/-in zu Fachkraft für Lagerwirtschaft bildet für sich eine Aufstiegschance. Unter dem Gesichtspunkt der Aufstiegsmobilität sind nun die auf Basis der Fachkraft möglichen Aufstiegsqualifizierungen in Betracht zu ziehen.

Ebenso wichtig ist ein weiterer Aspekt: Im Lager finden sich in der Regel nicht nur Fachkräfte, sondern

auch Hilfskräfte ohne Ausbildung; zugleich besteht ein Fachkräftebedarf. Welche Ansätze gibt es daher hier, einerseits Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich aus (prekärer) Hilfskrafttätigkeit einen Facharbeiterstatus zu erarbeiten und damit gleichzeitig einen Beitrag zur Fachkräftebedarfsdeckung zu leisten? Die Situation im Lager scheint besonders geeignet, der Fragestellung der Untersuchung nachzugehen.

Dass eine solche Strategie praktikabel ist, beweist die von der BLG entwickelte und praktizierte Personalentwicklungsstrategie. Sie soll deshalb zunächst – quasi als Referenz – kurz in ihren aufeinander aufbauenden Entwicklungsstationen skizziert werden. Danach ist der Frage nachzugehen, ob und wie andere befragte Betriebe Ansätze in dieser Richtung entwickeln bzw. welche spezifischen Gelingensbedingungen ggf. in Rechnung zu stellen sind.

#### a) Personalentwicklungsstrategien bei der BLG

Qualifizierung aus Arbeit ist ein wichtiger Ansatz und bildet einen Teil eines Gesamtprozesses, mit dem systematisch Qualifikationen der Beschäftigten für die betrieblichen Bedarfe aufgebaut werden. Den Qualifizierungsstufen entsprechen Einsatzfelder, die sich im Grad ihrer Verantwortung für den Gesamtprozess unterscheiden. Die Stufen bauen wie folgt aufeinander auf:

1. Mitarbeiter/-innen, z.T. mit, z. T. auch ohne Ausbildung, werden „aus der Arbeit heraus“ qualifiziert; insbesondere werden dabei auch Mitarbeiter/-innen angesprochen, die im Rahmen von Personalüberlassung (d. h. hier: GHBV) bei der BLG arbeiten. Diese Prozesse nutzen die im Rahmen der „Qualifizierungsinitiative Hafenlogistik“ entwickelten Instrumente und Qualifizierungsangebote (Kompetenzpass, Kooperation mit Ma-Co, vgl. Jürgehake/ Marx/Schumacher (2014)). Auch für den Einstieg aus Arbeit in die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik bildet der „Kompetenzpass“ die Grundlage. Mitarbeiter mit Kompetenzpass, die nach einiger Zeit als geeignet beurteilt werden, werden ermutigt, sich für die Ausbildung zu bewerben.
2. Für die ausgebildeten Fachkräfte für Lagerlogistik besteht der erste Aufstiegschritt in der Übernahme der Funktion als „Multifunktions/-in“ (MF)<sup>91</sup>, die den operativen Einsatz von kleinen Teams von 6-10 Beschäftigten anleiten und diese dabei fachlich führen. MF übernehmen dabei nicht die Prozessverantwortung. Es geht um Anleitung und Kontrolle der Arbeit des Teams, in dessen Arbeitsprozesse sie zugleich selbst eingebunden sind. Die Auswahl der MF erfolgt bislang auf Basis der Empfehlungen der Meister/-

<sup>90</sup> In der Förderstatistik überwiegen die Abgänge aus Maßnahmen mit Abschluss deutlich gegenüber den sonstigen Maßnahmen; siehe Kapitel 5.1.2, Seite 52. Die Prüfungsstatistik weist für 2014 6 bestandene Externenprüfungen und 11 bestandene Umschulungsprüfungen für Fachkräfte für Lagerlogistik aus; siehe Kapitel 4.3, Seiten 37 und 38.

<sup>91</sup> Es handelt sich mehr oder weniger um ein modern klingendes Wort für „Vorarbeiter/-in“.

innen. Dieser Auswahlprozess wird zurzeit modifiziert, um die Auswahlentscheidungen zu objektivieren und die Auswahlkriterien wie das Verfahren zu standardisieren. Auch ohne den Weg über die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik kann die MF- Funktion ausgeübt werden. Grundlage bildet in diesem Fall eine modulare Nachqualifizierung, z. B. im Rahmen des Jobstarter-Connect-Programms.

3. Das Nachwuchsmeister/-in- Programm stellt eine Qualifizierungsphase bzw. ein internes Qualifizierungsprogramm dar. Die Teilnehmenden werden aus den MF gewonnen, auch hier werden die bisherigen Auswahlverfahren derzeit überarbeitet. Es handelt sich um eine interne, proprietäre Meister/-in- Qualifikation, auf die Bedarfe der BLG zugeschnitten, die intern dem Industriemeister/-in- Abschluss gleichgestellt ist. Die Qualifizierung erfolgt berufsbegleitend, in Verbindung von Theorie und Praxis, über ca. 1 1/2 Jahre. Die Beschäftigten bringen ihre Freizeit ein, die Finanzierung übernimmt das Unternehmen.
4. Meister/-in: Hat man die Qualifizierungsphase Nachwuchsmeister/-in erfolgreich abgeschlossen, kann man als Meister/-in eingesetzt werden. Bei der Besetzung dieser Funktionen haben die intern Fortgebildeten Vorteile gegenüber externen Bewerbern/Bewerberinnen: Sie kennen die Prozesse, sind schneller in der Funktion einsetzbar und oft auch besser an den Betrieb gebunden. Für die Meister/-innen gibt es ein begleitendes fortlaufendes Qualifizierungsprogramm.
5. MOP – „Manager Operations“ nehmen eine Sonderstellung ein, da sie in der Regel nicht aus den Meistern/Meisterinnen gewonnen werden: Voraussetzung ist eine akademische Qualifikation. Der Betrieb schreibt in einem internen Wettbewerb Stipendien für Studien aus (Trainee-Programm), für das im Prinzip auch Meister/-innen, die die Voraussetzungen erfüllen, sich bewerben können. Eine Besetzung durch Externe ist jedoch die Regel.

Für die erste Stufe – Qualifizierung aus Arbeit – spielt die Zusammenarbeit mit dem GHBV eine besondere Rolle, über den geeignete Mitarbeiter/-innen in den Bereich der BLG und ihrer Qualifizierungsprozesse kommen.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Diese Praxis unterstellt und macht deutlich, dass der GHBV aus seiner ursprünglichen Rolle, spezifisch für den Hafen und den Hafenumschlag einen Pool von Beschäftigten vorzuhalten, um die Arbeitsschwankungen abzudecken und zugleich den Beschäftigten Beschäftigungssicherheit gegen diese Schwankungen zu geben, herausgewachsen ist. Er bedient heute auf dem Weg der Arbeitnehmerüberlassung auch Bedarfe der BLG außerhalb des Hafenumschlags.

Der genaue Ablauf ist also individuell unterschiedlich, folgt aber im Wesentlichen folgendem Muster: Beschäftigte ohne Berufsabschluss werden im ersten Schritt als Staplerfahrer/-in qualifiziert; der Einsatz in dieser Funktion bringt ihnen beim Einkommen eine erste Höhergruppierung. Nach einem Jahr kann dann eine Bewerbung für die Höherqualifizierung erfolgen.

Für den Weg aus Arbeit zum Berufsabschluss gibt es zwei Möglichkeiten: erstens über die Vorbereitung auf eine Externenprüfung durch eine modular angelegte, bei externen Partnern durchgeführte berufsbegleitende Qualifizierung, zweitens durch Übernahme in die Vollzeitausbildung. Der Weg über die Ausbildung bietet aus Sicht der Befragten Vorteile, da die berufsbegleitende Vorbereitung auf die Prüfung mehr noch als die Ausbildung einen hohen Aufwand an Zeit und Energie und eine gewisse Lernerfahrung voraussetze, die jedoch bei der Zielgruppe oft nicht so ausgeprägt sei. Die Ausbildung sei demgegenüber besser geeignet, Menschen mit geringer Lernerfahrung an diese Anforderung heranzuführen.

Einer der Gesprächspartner sprach sich für ein „Stufenmodell“ für den Weg aus Arbeit zum Ausbildungsabschluss aus. In der modularen berufsbegleitenden Vorbereitung auf die Prüfung sei diese Möglichkeit schon prinzipiell enthalten. Die Möglichkeit, nach 2 Jahren die Ausbildung (zunächst) als Fachlagerist/-in zu beenden, könnte ein Angebot an einen Teil der Zielgruppe sein und einem potenziellen Scheitern entgegenwirken. Dabei bleibe sogar die Möglichkeit bestehen, die Ausbildung zur Fachkraft auch später noch weiterzuführen. Hier gibt es aus Sicht dieses Gesprächspartners noch Verhandlungsbedarf mit dem Sozialpartner, der grundsätzliche Vorbehalte gegen eine 2-jährige Berufsausbildung anmelde.

Der absolute Umfang, in dem der Weg aus Arbeit in Ausbildung stattfindet, bleibt relativ begrenzt: Es handelt sich de facto um Einzelfälle.

Das Problem besteht aus Sicht des befragten Personalverantwortlichen offenbar nicht darin, aus dem Kreis der ungelernten Kräften geeignete Kandidaten/Kandidatinnen für die Ausbildung zu gewinnen. Das Hemmnis, eine Ausbildung aufzunehmen, liege vielmehr oft in der Lebenssituation der Betroffenen, für die der Eintritt in eine Ausbildung einen erheblichen Einschnitt – auch finanziell – darstellt und manche daher auch abschrecken würde. Außerdem sei der individuelle Vorteil der Höherqualifizierung nicht garantiert: Bezahlt wird nach Tätigkeit, nicht nach Qualifikationsabschluss. Insofern der Bedarf an qualifizierten Kräften und ihrem entsprechenden Einsatz in der Arbeitsteilung aber zunimmt, dürfte sich die Entscheidung für die Ausbildung in der Regel als individuelle Bildungsrendite auszahlen. Für den Umfang, in dem die Höherqualifizierung (Übernahme in Ausbildung) vom Betrieb angeboten werden kann, spielen aber auch betriebliche Ressourcenfragen eine Rolle.

Ein Ausbau dieses Angebots wäre aus betrieblicher Sicht nur bei der Einwerbung von Fördermitteln zu finanzieren.

Für die „Qualifizierung aus Arbeit“ und die Besetzung der Ausbildungsstellen für Fachkräfte für Lagerlogistik spielt auch das Auswahlverfahren eine wichtige Rolle. Ein neues Verfahren wurde entwickelt und eingeführt, um der sinkenden Zahl an Bewerbungen entgegenzusteuern. Wesentlich ist, dass das Zeugnis im ersten Schritt nicht interessiert. Im ersten Schritt kommt es vielmehr auf die Motivation und die Ressourcen des/der Bewerbers/Bewerberin an.

Dieses Verfahren gilt für alle, also auch für diejenigen, die sich „aus der Arbeit“ heraus bewerben. Für diese kann allerdings die Beurteilung ihrer Bewährung in der Praxis mit relativ großem Gewicht – quasi als „Praxisbonus“ – in die Auswahlentscheidung einfließen.

Im Rahmen der Ausbildung stellt sich das Unternehmen darauf ein, seiner Verantwortung für die Auszubildenden auch darin gerecht zu werden, den Unterstützungsbedarfen beim Ausgleich von Entwicklungsunterschieden mit zusätzlichen betrieblichen Lernangeboten zu entsprechen.

Die Bewertung des Konzepts durch die Personalverantwortlichen wurde in den ergänzend geführten Gesprächen mit drei Auszubildenden weitgehend bestätigt, die auf diesem Weg in die Ausbildung eingetreten sind. Die Befragten äußerten sich sehr positiv über das Personalentwicklungskonzept ihres Ausbildungsbetriebs und über die Chancen, die das breit aufgestellte Unternehmen ihnen potenziell bietet. Sie rechneten damit, die gebotenen Aufstiegsmöglichkeiten in der Funktionshierarchie nach der Ausbildung für sich nutzen zu können. Wichtig und motivierend war für sie insbesondere, dass sie im Bewerbungsverfahren nicht nach ihren Zeugnissen vorbewertet wurden, sondern sich mit ihren Interessen und Stärken unabhängig davon präsentieren konnten.

Soweit die kurze Darstellung der besonderen Situation in der Aufstiegsmobilität bei der BLG als „Referenz“ für die Gestaltung eines Wegs, auf dem aus ungelerten Kräften Fachkräfte gewonnen werden. Welche Möglichkeiten und Entwicklungen lassen sich bei den anderen befragten Logistikdienstleistern für das Lager konstatieren?

#### **b) Übergang von Hilfskräften im Lager in eine Ausbildung**

Ansätze in dieser Richtung jenseits des BLG- Vorbilds konnten in den befragten Betrieben nicht aufgefunden werden; den befragten Experten/Expertinnen waren ebenso keine Beispiele bekannt, wo ein solcher in Angriff genommen wurde.

Bei den befragten Betrieben handelt es sich durchgängig um Betriebe, die Fachkräfte für Lagerlogistik

ausbilden und denen diese Ausbildung als Grundlage der Fachkräfteentwicklung wichtig ist. Die beschäftigten Hilfskräfte – möglicherweise in Kooperation mit Anbietern modularer Berufsqualifikation – zu Fachkräften zu entwickeln und dafür ihre Ausbildungsstrukturen zu nutzen, steht jedoch noch nicht auf ihrer Agenda. Dafür mag eine Rolle spielen, dass die Betriebe ihre Ausbildungsplätze derzeit noch besetzen können und daher noch keinen praktischen Bedarf an Alternativen entwickelt haben. Außerdem fehlt diesen Betrieben die bei der BLG vorhandene besondere Kooperationsbeziehung mit einem Anbieter von Zeitarbeit, aus dem dort die Ausbildungskandidaten/-kandidatinnen gewonnen werden. Überdies ist zu berücksichtigen, dass diese Betriebe für ein solches Programm mit deutlich höheren Unterstützungsbedarfen rechnen müssten, für die zusätzliche Ressourcen mobilisiert werden müssten.

Die Entwicklung dieser durch die Konstellationen im Lager in besonderem Maß gegebenen Chance, Aufstiegsmobilität für Geringqualifizierte zu entwickeln, bedarf daher offenbar externer Unterstützungsangebote.

#### **c) Aufstiegsqualifizierung**

Auf Basis der dreijährigen Ausbildung und Berufserfahrung ergibt sich formell die Möglichkeit einer Fortbildung zu Logistikmeistern/-meisterinnen (vormals Meister/-innen für Lagerwirtschaft, IHK).

Aus den Gesprächen mit den betrieblichen Experten/Expertinnen ergab sich einerseits der Befund, dass für Leitungsfunktionen im Lager heute eine Qualifikation unverzichtbar geworden ist, die vertiefte Kenntnisse in Logistikprozessen, in der betrieblichen Organisation und im Kostenwesen sowie in der Wahrnehmung von Führungsverantwortung und Personalentwicklung einschließt und die allein mit Betriebserfahrung nicht erworben werden können. Als Weg dorthin favorisieren die Befragten die Meister/-in- Qualifikation, da sie auf einer Fachkräfteausbildung und solider Berufserfahrung basiert, gegenüber akademischen Abschlüssen. Auch in diesem Zusammenhang äußerten die Gesprächspartner/-innen wachsende Bedenken, dass viele ambitionierte junge Leute heute ihren Weg in der Logistik allein über ein Hochschulstudium angehen wollten, statt über eine Ausbildung und die Meister/-in- Qualifikation zu gehen – im Resultat fehle dann betriebliche Praxiserfahrung; auch einmal „praktisch mit zuzupacken“, sei außerhalb ihres beruflichen Selbstbilds, aber eben im Lager auch einmal erforderlich.

Auch wenn in großen Unternehmen ein entsprechend großer Bedarf an qualifizierten Meistern/ Meisterinnen besteht<sup>93</sup>, gibt es in anderen Betrieben quantitativ

<sup>93</sup> Die BLG hat, wie oben dargestellt, ein eigenes Programm zur Qualifizierung von Meistern/Meisterinnen, um diesen Bedarf zu

betrachtet nur einzelne Funktionsstellen, die diese Qualifikation verlangen. Nur ein Bruchteil der Lager-Facharbeiter/-innen hat daher diese Aufstiegsmöglichkeit reell, zumal die Fortbildung auch Interessenten/Interessentinnen mit anderen beruflichen Hintergründen – entsprechende einschlägige Berufserfahrung in der Logistik unterstellt – offensteht.

Nimmt man die oben beschriebene Tendenz hinzu, dass Fachkräfte für Lagerlogistik ohnehin in Konkurrenz mit anderen kaufmännischen Berufen stehen, wenn es um schrittweise Übernahme von mehr Verantwortung im Lager geht, stellen sich die Aufstiegsmöglichkeiten für die Fachkräfte für Lagerlogistik als recht beengt dar. Dies unterstreicht noch einmal die Wichtigkeit, einerseits durch gute Arbeitsbedingungen den Fachkräften eine lebenslange Tätigkeit im Lager zu ermöglichen (und so ihr Potenzial als Fachkräfte für das Unternehmen möglichst lange zu erhalten), andererseits neue „Querspannen“ ihrer Höherqualifizierung auszubauen, die die kaufmännische Komponente ihres Berufs als Grundlage für Wechsel in andere kaufmännische Aufgabenfelder fruchtbar macht oder beispielsweise auch Wege in spezifische Studiengänge eröffnet.

### 7.2.5 Fazit und Empfehlungen

Fachkräfte für Lagerlogistik werden gebraucht. Der Bedarf wird wesentlich über eigene betriebliche Ausbildung gedeckt. Die Betriebe bemerken bereits rückläufige Ausbildungszahlen, auch wenn die Besetzung der Ausbildungsstellen noch kein Problem darstellt.

Für die Fachkräftebedarfsdeckung ist daher eine bessere Informiertheit potenzieller Bewerber/-innen über die Inhalte und Anforderungen des Berufs erforderlich. Zugleich müssen die Betriebe die Attraktivität der Arbeit im Lager weiterentwickeln.

Dies ist insbesondere daher erforderlich, weil die Aufstiegschancen der Facharbeiter/-innen zur Meister/-in- Ebene relativ begrenzt sind. Für zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten und die Möglichkeit eines Belastungswechsels könnten die kaufmännischen Kompetenzen der Fachkraft für Lagerwirtschaft eine Basis darstellen, aus der Wechselmöglichkeiten in andere Tätigkeitsfelder einschließlich neuer Aufstiegsmöglichkeiten entwickelt werden sollten.

Geförderte modulare Qualifizierung scheint nach Aussage ihrer Anbieter als zusätzliche Schiene der Bedarfsdeckung zu funktionieren; diese Einschätzung findet Rückhalt in den Daten der Förderstatistik, insofern die Abgänge aus Maßnahmen mit Abschluss gegenüber den sonstigen Maßnahmen deutlich überwiegen.<sup>94</sup>

---

decken. Der interne Abschluss wird in der BLG mit dem „offiziellen Abschluss“ gleichgestellt.

<sup>94</sup> Siehe Kapitel 5.1.2, Seite 52.

Das BLG- Modell für Aufstiege aus Arbeit präsentiert sich als interessante Referenz, die sich gleichwohl nicht leicht auf andere (Lagerei-)Betriebe der Branche übertragen lässt. Als Gelingensbedingung kommt das systematische Personalentwicklungskonzept eines Großbetriebs in Betracht, in dessen Rahmen der Weg aus Arbeit in Ausbildung nur einen Teil bildet. Hinzu tritt die besondere Verbindung mit dem GHBV als Personalüberlassungsbetrieb.

In anderen Betrieben finden sich derzeit noch keine Ansätze, die im Betrieb – auch weiterhin – vorhandenen Ungelernten zu Fachkräften zu entwickeln. Für Entwicklungen in dieser Richtung sind die Betriebe auf Unterstützung angewiesen, um ggf. gemeinsam mit Anbietern von modularer abschlussorientierter Qualifizierung in den Lagerberufen neue Möglichkeiten für die eigene Belegschaft zu entwickeln.

### 7.2.6 Betriebliche Abläufe in der Personalentwicklung – Ein Beispiel

Susanne Hermeling

Einen Einblick in die Praxis strategischer Personalentwicklung geben zwei vertiefende Experteninterviews bei einem Logistikdienstleister. Das familiengeführte Unternehmen beschäftigt über 10.000 Beschäftigte an internationalen Standorten, begreift sich jedoch im deutschen Kontext als Mittelständler. Die Personalentwicklung wird zur Mitarbeiterbindung genutzt, da bei den eher niedrigen Gewinnmargen kaum hohe Gehälter gezahlt werden. Der Umgang mit speziellen Gütern erfordert außerdem hohe Qualitätsstandards und Qualifikationsniveaus. Investiert wird umfassend in die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften im Lager und im kaufmännischen Bereich. Transporte gehören nicht zum Kerngeschäft, doch aufgrund eines allgemein spürbaren Fahrer Mangels werden nach Jahren erneut wieder Ausbildungsstrukturen für Berufskraftfahrer/-innen aufgebaut. Das Qualifikationsniveau in der Belegschaft ist breit. Im gewerblichen Bereich sind etwa ein Fünftel ohne einschlägigen Berufsabschluss, darunter meist ältere Beschäftigte, eine dreijährige Berufsausbildung und vereinzelt Fachschulabschlüsse sind hier allerdings die Regel. Im kaufmännischen Bereich arbeiten Beschäftigte mit Berufsausbildung oder Hochschulabschluss.

Als wichtige Zielgruppen für die Personalentwicklung werden Auszubildende und (Nachwuchs-)Führungskräfte genannt. Für sie werden eigene Programme zur Entwicklung von Schlüsselkompetenzen entwickelt, von denen auch andere Beschäftigte profitieren können. Die Ansprache und auch die Beschulung von gewerblichen und kaufmännischen Angestellten unterscheidet sich allerdings deutlich. So berichtet ein Personalverantwortlicher, dass im Lager Arbeitsleistungen individuell meist als gut empfunden würden, obwohl aus Unternehmensperspektive Verbesserungen nötig wären. Die Beschäftigten sollen daher dazu bewegt werden, sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen. In einem Potenzialanalyseverfahren sollen die Beschäftigten eine Selbsteinschätzung ihrer Fähigkeiten vornehmen, die mit der Einschätzung eines Vorgesetzten im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs verglichen wird. Mittels einer Notenskala würden so die Motivation, das Qualitätsbewusstsein, die Teamfähigkeit und die Kommunikationsfähigkeit der einzelnen Beschäftigten bewertet. Das sicher nicht unstrittige Verfahren ist, so der Interviewte, mit dem Betriebsrat im Rahmen einer Dienstvereinbarung geregelt worden. Die Auswertung der Daten soll Hinweise auf Qualifikationsbedarfe an einzelnen Standorten geben.

Im kaufmännischen Bereich läuft das Verfahren nach Einschätzung des Interviewten eher reibungsfrei, während im gewerblichen Bereich mehr Widerstände seitens der Beschäftigten sowie Ängste gegenüber der Beurteilung bestehen. Der Lagermeister und die Schichtleiter, die als Vorgesetzte die Gespräche im Lager führen, hätten daher die Aufgabe, den Beschäftigten zu vermitteln, dass die Menschen im Betrieb gehalten und individuell qualifiziert werden sollen. Es wird erwartet, dass die Schichtleiter in Mitarbeiterführungskursen gelernt haben, konstruktives Feedback zu geben.

Im kaufmännischen Bereich sei es generell einfacher, Qualifikationsbedarfe auszumachen. So hätten Beschäftigte einmal zunehmende Spannungen im Kundenkontakt wahrgenommen, die wahrscheinlich durch Arbeitsverdichtungen bei hohen Auftragsspitzen entstanden sind. In einem Workshop mit Personalabteilung, Geschäftsführung und Betriebsrat ergab eine Problemanalyse einen Bedarf an Schulungen in Konfliktmanagement. Bei den ersten Trainings ergaben sich weitere individuelle Qualifizierungsbedarfe. Dass solche Prozesse im gewerblichen Bereich schwer zu realisieren seien, führt der Interviewte auch auf Berührungsängste gegenüber der Verwaltung zurück: „Zur Personalabteilung geht man nur, wenn man kündigt oder mehr Geld haben möchte.“ Eine unternehmensweite Befragung von Teamleitern und Schichtleitern im Lager wird dagegen als Erfolg geschildert. Im Ergebnis wünschten sich die Befragten mehr Personalentwicklung. In nachfolgenden Führungskräfte trainings wurden die Weiterbildungsbedarfe aller Beschäftigten im Lager thematisiert, um so mehr über Bedarfe aller gewerblich Angestellten zu erfahren und im Lagerbereich für Weiterbildung zu werben. Aus der zentralen Personalentwicklung wird jedoch problematisiert, dass Angestellte im Lagerbereich mit Schulungsangeboten nicht über das Intranet erreicht werden. Programmausdrucke werden daher in den Lagern ausgehängt. Für kaufmännische Angestellte ist das Angebot über eine Lernplattform zugänglich und die Anmeldung kann direkt über E-Mail erfolgen.

Qualifikationsbedarfe bei den Beschäftigten erstrecken sich vor allem auf folgende Bereiche:

- Fachkenntnisse
- Sicherheit und AGS (Umgang mit technischen Arbeitsmitteln, wie Staplern; Umgang mit Gefahrgütern; altersgerechtes Arbeiten)
- IT-Technik (kommissionieren, optimale Nutzung der Transporträume, Vernetzung mit Kunden und Unternehmen)
- Schlüsselkompetenzen (Kommunikation, Teamfähigkeit, Zeitmanagement, Kundenkontakt, Wissensmanagement)

Am Hauptstandort des Unternehmens sind in einer firmeneigenen Weiterbildungseinrichtung hauptberufliche Trainer/-innen beschäftigt, die fast alle firmeneigenen Kurse leiten. Die Trainer/-innen werden in die wichtigsten Bereiche der Logistikkette an verschiedenen betrieblichen Standorten eingearbeitet, um einen umfassenden Eindruck der anfallenden Arbeiten zu bekommen. Sie leiten überfachliche Schulungen, zum Beispiel Kommunikationstrainings. Weitere Angestellte der Firma, die nur nebenbei Seminare zu fachlichen Themen anbieten, bekommen eine Schulung in Didaktik. Für spezifische Trainings, z.B. Sprachen, werden externe Anbieter beauftragt. Neben den ohnehin laufenden Angeboten für Auszubildende und Führungskräfte, werden Schulungen anlässlich neuer gesetzlicher Verordnungen oder neuer Anforderungen in verschiedenen Bereichen aufgelegt. Für die Programmplanung dient auch ein jährlicher Jourfixe mit Personalverantwortlichen der verschiedenen betrieblichen Standorte, die außerdem besondere Bedarfe in Eigeninitiative melden können.

Die Trainings für gewerbliche und kaufmännische Angestellte laufen getrennt, um den unterschiedlichen Bedürfnissen und dem unterschiedlichen Habitus Rechnung zu tragen. Lehrende sind angehalten verständlich zu sprechen und auf unterschiedliches Verhalten und auf Vorbehalte gegenüber „Klassenraumsituationen“ Rücksicht zu nehmen. Insbesondere neue Trainer/-innen begleiten erfahrene Lehrkräfte zunächst in die Seminare mit gewerblichen Angestellten. Diese seien es nicht gewohnt 8 Stunden in einem Seminar zu sitzen und brächten zunächst oft wenig Bereitschaft für Schulungen mit.

Aufstiegswege im Lagerbereich werden über ein eigenes Nachwuchsführungskräfteprogramm organisiert. Schichtleiter können einzelne Beschäftigte für das Programm empfehlen. In einem Assessment mit Rollenspielen und Gruppendiskussion werden soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeit getestet. Die Teilnehmenden mit Potenzial können am Führungskräfteprogramm teilnehmen. Die anderen Teilnehmenden bekommen einen individuellen Entwicklungsplan und die Möglichkeit, sich in zwei Jahren erneut zu bewerben.

Mitunter werden Stellen von Team- oder Schichtleitern auch mit erfahrenen Beschäftigten nachbesetzt, die erst nachträglich das Führungskräfteprogramm durchlaufen.

Ein strukturelles Problem, mit dem die Personalentwicklung umgehen muss, ist, dass die Bereichsleitungen entscheiden, ob sie einzelne Beschäftigte für eine Förderung empfehlen. Die Kosten für Weiterbildung müssen von den Bereichen getragen werden, damit sinke potenziell die Bereitschaft Weiterbildung zu fördern, die Beschäftigte für andere Unternehmensbereiche qualifiziert. Damit eine unternehmensweite Personalentwicklung in der Praxis umgesetzt werden kann, vermittelt man den Bereichsleitungen in Gesprächen, dass auch sie die Chance bekämen, qualifizierte Kräfte aus anderen Bereichen bei sich einzustellen. Einmal pro Jahr gibt es einen Tag, an dem Bereichsleitungen Nachwuchskräfte mit hohem Potenzial aus dem gesamten Unternehmen kennenlernen können. Die Personalentwicklung sieht für sich einen hohen Nutzen in solchen Veranstaltungen.

Beschäftigte haben außerdem die Möglichkeit, sich in der Personalabteilung um eine Unterstützung für eine Aufstiegsfortbildung zu bewerben. Diese werden in der Regel berufsbegleitend absolviert. Die Teilnahme an externen Fortbildungen zum/zur Logistikmeister/-in werden durch individuelle Arbeitszeitmodelle, bezahlte oder unbezahlte Freistellungen und die Übernahme von Gebühren unterstützt. Wie weit der Grad der Unterstützung geht, muss individuell verhandelt werden. Gut seien die Chancen, laut einer Personalentwicklerin, wenn eine passende Stelle im Unternehmen in absehbarer Zeit frei wird.

Auch ein berufsbegleitendes Studium wird, so die Interviewten, in Einzelfällen unterstützt, wenn sich Beschäftigte bewährt und möglichst auch am Führungskräfteprogramm der Firma teilgenommen haben. Für die Firma interessante Studiengänge reichen vom Verkehrsfachwirt und Transportlogistik bis hin zu BWL und internationalem Management. Bisher haben allerdings nur Beschäftigte im kaufmännischen Bereich berufsbegleitend studiert.

## 7.3 Berufskraftfahrer/-innen

### 7.3.1 Änderungen der Arbeit und der Anforderungen

Die befragten Experten/Expertinnen waren sich darin einig, dass die Anforderungen an Berufskraftfahrer/-innen gewachsen sind.

Änderungen in der Arbeit folgen einerseits aus dem Fortschritt der Fahrzeugtechnik.<sup>95</sup> Die technischen Systeme verlangen komplexeres Wissen in ihrem Einsatz sowie im Fall von Fehlfunktionen. Die selbstständige Reparatur technischer Defekte am Fahrzeug durch die Fahrer/Fahrerinnen tritt demgegenüber zurück.

Andererseits müssen die Fahrer/-innen zunehmend ihr Unternehmen repräsentieren, werden als „Visitenkarten“ ihres Betriebes wahrgenommen und sollen daher über gute kommunikative und soziale Kompetenzen verfügen. Diese Anforderung gerät zunehmend in Widerspruch zum „rauen Ton“, der bisher mit der Berufswelt der Berufskraftfahrer assoziiert und gewohnheitsmäßig von den Beteiligten akzeptiert wurde.

Für die Anforderungsentwicklung spielen auch die zunehmende Dichte des Verkehrs und die bei beschleunigten Logistikketten engeren Zeitfenster für die Transportabwicklung eine Rolle. Es ergibt sich eine höhere Stressbelastung für das Fahrpersonal, mit der die Fahrer/-innen umgehen können müssen.

### 7.3.2 Personalbedarf und Bedarfsdeckung

Alle Befragten gehen von einem erheblichen und weiter zunehmenden Mangel an qualifiziertem Fahrpersonal aus und sehen die Branche vor der Notwendigkeit deutlich steigender Ausbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten, um den Bedarf an Fahrern/ Fahrerinnen zu decken.

<sup>95</sup> Wie schnell und in welchem Umfang autonom fahrende Lkw sich in Deutschland durchsetzen werden, wurde von den Experten/Expertinnen nicht einheitlich eingeschätzt. Zwar scheint die Technik soweit entwickelt, dass Feldversuche durchgeführt werden können. Das größte Hemmnis für einen schnellen praktischen Einsatz liegt für die Befragten in Rechts- und dabei insbesondere in Haftungsfragen – insbesondere ist die Frage der Fahrerhaftung nicht geklärt. Ein Teil der Befragten hielt es für sehr wahrscheinlich, dass der „Autopilot“ nur auf der Fernstrecke aktiviert werden könne, während insbesondere „an der Rampe“ und bei jeweils unterschiedlichen Verhältnissen bei den Kunden die Fahrer/-innen die zum Teil komplizierten Manövrieraufgaben auch weiterhin übernehmen müssten. Ein Teil der Befragten hielt es aber ebenso für möglich, auch dort für eine elektronische Führung (vergleichbar den selbstfahrenden Systemen im Hamburger Hafen) zu sorgen, sodass letztlich ein vollautomatischer Betrieb der Be- und Entladung möglich werde. Welche Auswirkungen dies auf die Qualifikationsanforderungen an die Fahrer/-innen einmal haben wird, blieb dabei ganz offen.

Für die sich abzeichnende Mangelsituation wurden als Faktoren benannt:

- Die steigenden Anforderungen erfordern nicht nur formell, sondern auch sachlich eine Mindestqualifikation, wenn nicht sogar eine dreijährige Ausbildung.
- Eine früher ergiebige „Quelle“ gut vorqualifizierter Fahrer – die Bundeswehr – funktioniert mit der nach Ende des „Kalten Krieges“ veränderten Aufgabenstellung in dieser Rolle nicht mehr.
- Das Fahrpersonal ist stark überaltert, mehr als 50 Prozent der Fahrer/-innen in Deutschland sind über 50 und werden bald ausscheiden; der derzeitige Umfang der Nachwuchsgewinnung wird die Lücken absehbar nicht schließen können. Für den Bund wurde ein „Negativsaldo“ von 5.000 Fahrern/Fahrerinnen im Jahr geschätzt. Ein Teil der Befragten sah die Branche zur Bedarfsdeckung auch vermehrt auf Fahrpersonal aus dem (ost-)europäischen Ausland angewiesen.<sup>96</sup> Da sich jedoch die Arbeitsmärkte und die Bezahlung der Fahrer tendenziell angleichen, könne der Mangel an Fahrern/Fahrerinnen auf Dauer nur durch die Qualifizierung von eigenem Nachwuchs aufgefangen werden.

Welche Qualifikationen gebraucht werden und welche Qualifizierungswege daher ausgebaut werden sollten, scheint jedoch in der Branche umstritten zu sein. Dies wurde auch in den Interviews deutlich.

Auf der einen Seite stand die (in den Interviews des Projekts dominierende) Aussage, dass die Antwort auf die qualitativen und quantitativen Bedarfe in einem Ausbau der dreijährigen dualen Ausbildung und ihrer qualitativ guten Durchführung liegen muss.

Auf der anderen Seite wurde deutlich, dass ein großer Teil der Betriebe der Branche in Theorie und Praxis diese Einschätzung bislang nicht teilt. Ein Gesprächspartner (Qualifizierungsanbieter) gab auf Basis seiner langjährigen Erfahrungen mit der Branche folgende Einschätzung ab: Die 3-jährige Ausbildung sei eine „Totgeburt“, weil sie für die Betriebe nicht attraktiv sei. Daher gäbe es auch quasi kein Interesse der Betriebe an Umschulungen. Das Kernproblem sei, dass für die realen Anforderungen die verpflichtende Qualifizierung (beschleunigte Grundqualifikation) meist ausreiche. Eine 3-jährige Ausbildung gelte in den meisten Betrieben als nicht notwendig. Es gäbe sogar Betriebe, die selbst die Grundqualifizierung als EU-bürokratisch erzwungene Überqualifizierung kritisierten; Führerschein plus 6 Wochen Praxis wären

<sup>96</sup> Ein Experte verwies hierzu auch auf die Maut-Statistik, aus der hervorgeht, dass der Anteil der deutschen Betriebe (Frachtführer) am Fernverkehr derzeit abnimmt, während der Anteil anderer EU-Länder, insbesondere polnischer Unternehmen, zugenommen hat.

ausreichend – eine Einschätzung, die der Gesprächspartner jedoch ausdrücklich nicht teilen wollte: Sie sei unverzichtbar, um die Sicherheit der Lkw-Verkehre zu verbessern. Darüber hinaus entspräche sie darin auch den tatsächlichen Qualifikationsanforderungen der Mehrheit der Betriebe; diese kämen mit der Grundqualifikation schneller und kostengünstiger zu sicher einsetzbaren Fahrern/Fahrerinnen als auf dem Weg der Ausbildung, die den Betrieben keinen Zusatznutzen liefere, der die größeren Kosten rechtfertigen könne. Zudem sei die Grundqualifikation für einen viel breiteren Kreis von Personen praktikabel als die Ausbildung, weil sie kürzer und in Modulen durchführbar ist. Ihre Anforderungen schlossen dennoch etliche aus, die vormals als Fahrer/-in gearbeitet hätten, nun aber an den Anforderungen der insgesamt 5-wöchigen Schulung und einer nicht wenig anspruchsvollen Theorieprüfung scheitern.

Die darin angesprochene Stellung vieler Betriebe der Branche zur Deckung ihrer Personalbedarfe wurde von den Befürwortern der dreijährigen Ausbildung jedoch infrage gestellt. Es sei der Situation nicht angemessen, in der Praxis so zu verfahren, als würden auch weiterhin „bloße Fahrer/-innen“ gebraucht. Insofern sei von einer „Strategie“ gegen den schon spürbaren und absehbar zunehmenden Fachkräftemangel „nicht viel zu sehen“. Es wurde die Vermutung geäußert, dass viele Betriebe, deren wirtschaftliche Situation von einem Wettbewerb geprägt ist, der nicht unwesentlich über die Lohnkosten bestritten wird, davor zurückschrecken, Beschäftigte mit Facharbeiter/-innen- Status und damit potenziell größeren Ansprüchen an die Vergütung zu produzieren. So „macht man weiter wie bisher“ bzw. „man setzt darauf, dass einem das Arbeitsamt die Leute zurechtqualifiziert“. Die beschleunigte Grundqualifikation sei jedoch nicht mehr als eine „Minimalgrundlage“.

Als Grundlage der folgenden Darstellung ist somit zu konstatieren: Offensichtlich ist sich die Branche nicht darüber einig, welche Qualifikationsanforderungen an die Fahrer/-innen heute und zukünftig zu stellen sind. Ein Teil sieht mit der Grundqualifikation den Bedarf gedeckt – auf der anderen Seite argumentieren die Befürworter der dreijährigen Ausbildung mit gewachsenen Anforderungen, denen das Fahrpersonal ohne diese nicht wird genügen können.

### 7.3.3 Ausbildungstrends

Die folgenden Darstellungen zur Ausbildung und zu Ausbildungsstrukturen beruhen auf der Befragung der überbetrieblichen Experten/Expertinnen (aus den für die Ausbildung zuständigen Institutionen) und von Betrieben, die als „gute Ausbildungsbetriebe“ von den Experten/Expertinnen für die Befragung dem Projekt empfohlen worden waren. Dieser Ansatz folgte der in den ersten Expertengesprächen manifesten Einschätzung, dass die Ausbildung im Bereich der Berufskraft-

fahrer überwiegend als „schlechte Ausbildung“ durchgeführt wird. In die Befragung sollten daher vor allem solche Betriebe eingebunden werden, die als „best practice“-Betriebe zeigen können, dass und wie „gute Ausbildung“ auch hier möglich ist.

Wenn im Folgenden nicht nur die Ausbildungsstrukturen zur Sprache kommen, die für das Gelingen des Anspruchs der dualen Ausbildung stehen, sondern auch Missstände angesprochen werden, so geschieht dies unter dem Vorbehalt, dass die Probleme in der Ausbildungsdurchführung für die befragten überbetrieblichen Experten/Expertinnen nur schwer einzelnen Betrieben zugewiesen werden können – vielmehr seien die Probleme weit gestreut. Insofern steht weder „die Branche am Pranger“ – noch erscheint die Problematik auf einzelne „schwarzen Schafe“ begrenzt zu sein. Der genaue Umfang dieser Problematik – wie viele Ausbildungsbetriebe es betrifft – lässt sich auf Basis der Interviews nicht konkretisieren.

Die dem Projekt in den Gesprächen zugetragenen Berichte über Missstände im Bereich der Ausbildung sollen im Folgenden jedoch klar benannt werden, insbesondere, weil sie die Frage nach der Effektivität der Kontrolle der Ausbildungsqualität durch die zuständigen Instanzen aufwerfen.

#### a) Bewerbungssituation, Auswahl der Bewerber

Die befragten Ausbildungsbetriebe beobachten bei steigenden Anforderungen einen relativen Rückgang geeigneter Bewerber/-innen und betreiben daher zunehmend mehr Aufwand für die Besetzung der Ausbildungsstellen. Für die „Rekrutierung“ der Auszubildenden erweise sich die Ausbildungsplatzbörse der Ausbildungspartnerschaft Berufskraftfahrer e. V. (AP-BKF)<sup>97</sup> mit ca. 90 angeschlossenen Betrieben weiterhin als sehr nützlich. Für die Jugendlichen, die auf diesem Weg einen Ausbildungsbetrieb suchen, könne in der Regel schnell ein Ausbildungsbetrieb gefunden werden.

Einer der Gesprächspartner betonte die zunehmende Bedeutung der Präsenz auf Ausbildungsmessen für die Besetzung der Ausbildungsstellen. Auf diesen Veranstaltungen käme den eigenen Auszubildenden eine wichtige Rolle zu, da sie für die Jugendlichen die eigentlich interessanten Gesprächspartner seien, um Antworten auf ihre Fragen zu den Anforderungen, zur Ausbildungsdurchführung und zum „Klima“ im Ausbildungsbetrieb zu erhalten.

Die Gesprächspartner sahen die Notwendigkeit, die Jugendlichen vermehrt über soziale Netzwerke und mit attraktiven Medien anzusprechen. In diesem Sinn wurden von verschiedenen Institutionen bereits kurze

<sup>97</sup> Eine Darstellung des Angebots und viele weitere Informationen finden sich im Netz unter <http://www.apbkf.de>.

Filme produziert, die potenzielle Auszubildende für die Ausbildung als Berufskraftfahrer/-in interessieren sollen.

Für die zunehmenden Bedarfsdeckungsprobleme machen einige der Befragten auch einen „Wertewandel“ bei den Jugendlichen mit verantwortlich: Jugendliche wollten heute eine geregelte und damit planbare Freizeit für ihre Sozialkontakte. Daraus resultiere ein Konflikt mit den Anforderungen des Berufs. Für die Betriebe ergebe sich die Herausforderung, das Freizeit-Interesse der Auszubildenden und künftigen Fahrer/-innen anzuerkennen und dafür Lösungen in der Arbeitszeitgestaltung zu finden, was großen Betrieben deutlich besser gelingen dürfte als kleinen.

Aus dem Kreis der Befragten wurde auch berichtet, dass sie in Einzelfällen mit Jugendlichen konfrontiert seien, die sich gegenüber gewissen, für die Betriebe selbstverständlichen Anforderungen, etwa nach Pünktlichkeit als sehr uneinsichtig erwiesen. Insgesamt sei das „Durchhaltevermögen“ weniger ausgeprägt als früher, die Konzentrationsfähigkeit vieler Jugendlicher sei bereits nach 4 Stunden erschöpft.

Die Schulzeugnisse dienen den Betrieben als ein erstes Auswahlkriterium bei der Besetzung der Ausbildungsplätze. Die Gesprächspartner/-innen betonten die Bedeutung „ordentlicher“ Grundlagenkenntnisse, da in der Ausbildung einiges an theoretischem Wissen erworben werden muss, u. a. Kenntnisse aus Speditionswesen, Fahrzeugtechnik, Handelsrecht, Zollbestimmungen sowie Sprachkenntnisse, da im Containerverkehr englische Begriffe und Dokumente zu benutzen sind. Solide Rechenkenntnisse sind erforderlich, um z. B. den theoretischen Hintergrund der Ladungssicherung zu bewältigen.<sup>98</sup>

#### **b) Organisation der betriebspraktischen Ausbildung bei den befragten Ausbildungsbetrieben**

Die Beschreibung der Organisation der betrieblichen Ausbildung und ihrer Anforderungen unterscheidet sich in den hierzu befragten Betrieben nicht wesentlich. Die folgende Darstellung ist insofern eine „idealisierte“ Summe aus den in den Interviews geschilderten Abläufen.

Die Ausbildung startet mit ca. 4-monatigen Einsatzphasen im Betrieb; in dieser Zeit fahren die Auszubildenden noch nicht. Dazu gehören Einsätze in der Werkstatt (falls nicht im Betrieb vorhanden, in Kooperation mit den entsprechenden Vertragspartnern/-

partnerinnen) und im Lager sowie ein Einsatz im Büro, um die Disponenten/Disponentinnen und deren Arbeit kennenzulernen (und damit die Disponenten/Disponentinnen die zukünftigen Fahrer/-innen kennenlernen).

Noch im Rahmen der Probezeit kann der Erwerb des Gefahrgutscheins auf dem Programm stehen, auch als eine Art „Test“ zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit bei theoretischen Anforderungen.

Gegen Ende des ersten Ausbildungsjahrs werden die Lkw-Führerscheine erworben. Nun erfolgt ein mehrstufiger und individuell variierender Aufbau, der Verantwortung und Aktionskreis schrittweise ausdehnt. Zunächst fahren die Auszubildenden als Beifahrer/-in mit, um die jeweiligen Anforderungen der Strecken, Kunden/Kundinnen und Prozesse kennenzulernen. Dann fahren sie in Begleitung, später auch selbstständig. Im Lauf der Ausbildung können auch erneut Ausbildungsphasen in den zuerst durchlaufenen Betriebsfunktionen eingestreut sein.

Im dritten Lehrjahr sollten die Auszubildenden dann weitgehend selbstständig sein im regionalen Bereich, im überregionalen Bereich fahren sie auch allein, dann aber stets in einer Gruppe mit einem anderen Fahrzeug, sodass sie bei Problemen immer auf Ansprechpartner/-innen zurückgreifen können.

Gegen Ende der Ausbildung werden die Auszubildenden an der Durchführung von Fernverkehren beteiligt. Hier lernen sie auch, sich mit den „Schattenseiten“ des Berufes (insb. Übernachtung in der Kabine) zu arrangieren.

Die Fahrer/-innen des Betriebs sind an der Ausbildung beteiligt. Ökonomisches Fahren, vorausschauendes Fahren, Ladungssicherung, kurz: Sicheres Fahren lerne man nur in Begleitung von erfahrenen guten Fahrern/Fahrerinnen. Doch nicht jede/r Fahrer/-in sei dafür geeignet und interessiert, insofern müsse der/die Ausbildungsverantwortliche gut auswählen, welchen Fahrern/Fahrerinnen die Auszubildenden vorzugsweise zugeordnet werden. Gute Fahrer/-innen zeichneten sich auch dadurch aus, dass sie qualifizierte Rückmeldungen geben, auf deren Grundlage der/die Ausbildungsverantwortliche fundiert einschätzen kann, wie sich die Auszubildenden entwickeln. Eine besondere Qualifizierung der Fahrer/-innen für ihre Funktion in der praktischen Ausbildung werde in der Regel aber nicht durchgeführt; man nutze, „was vorhanden ist“.

Weil „Theorie im Betrieb gelebt werden muss“, bieten die Betriebe in der Regel den Auszubildenden im Rahmen der betrieblichen Arbeitszeiten Zeitrressourcen an, in denen sie Schulstoff aufarbeiten und Fragen mit den betrieblichen Ausbildern klären können. Für die Prüfung geben die Betriebe den Auszubildenden dann noch einmal Zeiten, sich auf diese vorzubereiten.

Für die Befragten sind eine gute Verbindung und Austausch mit der Schule wichtig. Der Betrieb müsse

<sup>98</sup> Einer der betrieblichen Ausbilder hinterfragte diese Anforderungen, da sich die notwendigen Berechnungen heute mit „Apps“ durchführen lassen – es sei daher nicht mehr unbedingt notwendig, von den Auszubildenden die Rechnungen wie früher abzuverlangen; würde man diese Hilfsmittel in der Prüfung zulassen, könne das Anspruchsniveau der Ausbildung wieder etwas reduziert werden und so die Ausbildung für mehr Jugendliche geöffnet werden.

über den Ablauf der schulischen Ausbildung kontinuierlich informiert sein, um auf sich abzeichnende Schulprobleme schnell und angemessen reagieren zu können. Die Auszubildenden werden daher verpflichtet, ihre schulischen Bewertungen im Betrieb dem/der Verantwortlichen vorzulegen.

### c) Die Ausbildungsorganisation aus Sicht eines Auszubildenden

Die Befragung eines Fahrers, der in einem der befragten Betriebe seine Ausbildung abgeschlossen hat und im Anschluss in eine Beschäftigung übernommen wurde, stützt die Darstellung der Betriebe.

Für den Befragten stand eine recht klare Entscheidung, Berufskraftfahrer werden zu wollen, am Anfang. Die Bewerbung bei einer ganzen Reihe von Unternehmen führte zu ebenso vielen Angeboten, sich vorzustellen; der Befragte konnte also auswählen. Für seine Auswahlentscheidung hat er sich über die Betriebe und ihre Ausbildung so weit wie möglich aus dritten Quellen informiert. Er hat sich dann für den Betrieb entschieden, in dem die Ausbildung am klarsten als betriebliche Aufgabe organisiert schien, was sich an der Existenz bestimmter Ressourcen festmachen ließ: Gibt es ein Ausbildungszentrum? Ist zumindest ein/e Mitarbeiter/-in für die Betreuung der Auszubildenden verantwortlich und freigestellt?

Die Organisation der Ausbildung – nach dem oben dargestellten Ablaufrahmen – hat der Befragte zunächst subjektiv nicht so sehr geschätzt – wer den Beruf wähle, wolle primär fahren, doch darauf musste er nun zunächst „eine Weile warten“. Rückwirkend konstatiert er aber dieser Abfolge einen großen Nutzen für seine Kompetenzentwicklung.

Der Befragte hat die Unterstützung des Betriebs zur schulischen Ausbildung und die vom Betrieb eingeräumte Zeitressource zur Nacharbeitung der schulischen Inhalte und zur Prüfungsvorbereitung sehr geschätzt, weil die Prüfungsanforderungen in der Theorie doch recht hoch seien und leicht von Auszubildenden unterschätzt werden könnten.

Der Befragte wird nun zunächst in seinem Beruf arbeiten; die Arbeitsbedingungen seien grundsätzlich in Ordnung. Die Berufsausübung mache ihm – gerade wegen der Besonderheiten des Fahrerberufs – Spaß. Mit den Nachteilen könne er sich arrangieren. Einen Wechsel des Arbeitgebers strebt er derzeit nicht an. Das wichtigste Verbesserungspotenzial sieht er darin, dass der Betrieb ihn beim Gesundheitsschutz (insb. Ernährung, Ausgleichssport) so gut unterstützt, wie es nötig wäre, statt auf diesem Feld alles dem privaten Engagement der Fahrer/-innen zu überlassen. Er rechnet damit, den Beruf nicht bis zur Rente ausüben zu können und überlegt auch unter diesem Gesichtspunkt, welche Alternativen zum Fahrerberuf und zur individuellen Weiterentwicklung er anstreben will.

Eine Meister-Fortbildung und Arbeit als Fuhrparkleiter wollte er als zukünftige Option nicht ausschließen, allerdings gäbe es eben nur sehr wenige Stellen. Wahrscheinlicher und für ihn auch naheliegender wäre für ihn eine Ausbildung/Umschulung zum Kaufmann für Spedition und Logistikdienstleistung.

### d) Beispiele und Schilderungen „schlechter Ausbildungsqualität“

Teile der befragten betrieblichen und überbetrieblichen Experten sind sich einig: Schlechte Ausbildungsqualität nimmt ihren Ausgangspunkt bei den schlechten Arbeitsbedingungen der Fahrer/-innen; die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten bestimmen auch die Ausbildungsdurchführung im Betrieb.

Dies betrifft z. B. die Arbeitszeiten: Eigentlich gelte für die Auszubildenden ihrem Ausbildungsvertrag entsprechend eine 40-Stunden-Woche. Faktisch würden sie wie die Fahrer/-innen eingeplant, für die eine Sonderregelung im Arbeitszeitgesetz einen großen Spielraum erlaubt: Arbeitszeiten bis zu 60 Stunden in der Woche sind legal möglich.<sup>99</sup> Dazu gebe es den Missbrauch, also die bewusste Übertretung dieser schon sehr flexiblen Regelung, die mal eher sporadisch „als Puffer“, mal als offensives Geschäftsmittel von Betrieben mit großer Regelmäßigkeit praktiziert werde. Die (illegale) Aufforderung an die Fahrer/-innen, Bereitschaftszeiten als Ruhezeit, also nicht als Arbeitszeit zu verbuchen, käme dann noch hinzu. Diese Verfahrensweisen würden nun gegen die Rechtslage auch auf die Auszubildenden als „schwächste Glieder der Kette“ angewendet.<sup>100</sup>

Zudem sei für die Branche ein unterentwickelter Arbeits- und Gesundheitsschutz zu konstatieren. Vielfach herrsche offensive Rücksichtslosigkeit gegen die Gesundheit; der Schutz der Gesundheit der Beschäftigten sei nur wenigen Betrieben ein Anliegen. Auch diesen Verhältnissen würden die Auszubildenden ausgesetzt. Die Folge seien überanstrengte und übermüdete Jugendliche, die so kaum mehr in der Lage seien, die schulische Ausbildung für sich zu nutzen.

Hinzu kämen besondere Rechtsverstöße, mit denen die Auszubildenden konfrontiert seien. Den Berichten zufolge gibt es Betriebe, die ihre Auszubildenden im ersten Jahr „Minusstunden“ aufschreiben lassen mit der Begründung, dass sie ja im ersten Jahr „nur mit-

<sup>99</sup> Vgl. Arbeitszeitgesetz (ArbZG), § 21a Beschäftigung im Straßenverkehr, Satz (4): „Die Arbeitszeit darf 48 Stunden wöchentlich nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu 60 Stunden verlängert werden, wenn innerhalb von vier Kalendermonaten oder 16 Wochen im Durchschnitt 48 Stunden wöchentlich nicht überschritten werden.“

<sup>100</sup> Die Ausbildungspartnerschaft Berufskraftfahrer (AP-BKF) entwickelt zurzeit ein Qualitätssiegel als Selbstverpflichtung der teilnehmenden Ausbildungsbetriebe zur Einhaltung einer hohen Qualität der Berufskraftfahrer-Ausbildung, die unter anderem ausdrücklich die Verpflichtung zur Einhaltung der Arbeitszeitvorschriften enthält.

fahren“ und somit noch „nicht wirklich arbeiten“. Für diese angeblichen „Minusstunden“ werde dann im dritten Jahr ein „Ausgleich“ durch Überstunden verlangt. Es komme auch vor, dass die Auszubildenden nicht mit angemessenen Arbeitsmitteln (Sicherheitschuhe, Handschuhe, angemessene Kleidung usw.) ausgestattet würden. Es soll auch Fälle geben, wo der Betrieb Auszubildende dazu aufgefordert hat, ihre Berichtshefte nicht wahrheitsgemäß zu führen.

Als Hintergrund für die beschriebenen Zustände sahen die Befragten primär betriebswirtschaftliche Motive, begründet in den spezifischen Konkurrenzbedingungen der Branche und in der darin angelegten fehlenden „Ausbildungskultur“. Die Auszubildenden seien für einen nicht unerheblichen Teil der Betriebe primär billige Arbeitskräfte und würden in den Betrieben „verschlissen“.<sup>101</sup> Sie werden somit als billige Fahrer/-innen kalkuliert und quasi „vom ersten Tag an auf den Lkw gesetzt“, durchaus auch allein; Arbeitszeitvorschriften würden nicht eingehalten. Der Verstoß gegen die Arbeitszeitregeln ruiniere den betroffenen Auszubildenden ihre Sozialkontakte weit über das „Berufstypisch Notwendige“ hinaus. Es sei daher kein Wunder, dass diese Auszubildenden in kürzester Zeit „fix und fertig“ sind.

Auch würden die Auszubildenden nicht darin bestärkt, den schulischen Teil der Ausbildung als Ergänzung und als Anforderung ernst zu nehmen. Umgekehrt werde das Interesse an der schulischen Ausbildung untergraben: Wenn Wissen scheinbar für die Arbeit im Betrieb nicht nötig und nicht gefragt ist – warum sich in der Schule „ins Zeug legen“? Wer „nur fahren“ solle, erhalte keinen in der betrieblichen Praxis begründeten Lernanreiz. Der gegenüber den Notwendigkeiten des berufsschulischen Parts in der Ausbildung rücksichtslose Standpunkt mancher Betriebe zeige sich z. B. auch darin, dass diese ihren Auszubildenden finanzielle Unterstützung für die regelmäßigen Fahrten zum Berufsschulstandort Bremerhaven verweigert hätten.

In den Interviews wurde darüber hinaus ein möglicher Missbrauch von Fördergeldern in der Branche zum Thema. Ausbildungsbetriebe von Berufskraftfahrern/Berufskraftfahrerinnen können Fördermittel beim Bundesamt für Güterverkehr (BAG) beantragen; pro Ausbildung ist eine Unterstützung von bis zu ca. 50.000 Euro möglich. Für diese Förderung ist der Nachweis über die Ausbildung bei Einsatz des Auszubildenden als 2. Fahrer erforderlich. Diese Förderung erkennt den Unterstützungsbedarf der Betriebe in der Durchführung einer guten Ausbildung an. Es wurde in den Gesprächen angedeutet, dass es etliche Betriebe

gebe, die diese Mittel erhielten, aber nicht für die Ausbildung und die Auszubildenden einsetzten. Dies würde darauf hindeuten, dass die Kontrolle des Mitteleinsatzes durch den Mittelgeber ohne Vor-Ort-Kontrollen nur unzureichend wirksam ist.

Ein möglicher Missbrauch von Fördergeldern erscheint auch im Zusammenhang mit der heutigen Branchenstruktur problematisch: Vorwiegend kleinbetrieblich strukturiert und über Ketten der Untervergabe von Aufträgen in eine extreme Preiskonkurrenz gezwungen, versuchen Betriebe, sich durch Lohndruck mit Billigangeboten über Wasser zu halten. Wird die öffentliche Förderung der Ausbildung missbraucht, trägt dies zur Erhaltung dieses Zustands bei und wirkt einer Marktberreinigung entgegen, die eine Entwicklung zu größeren Betriebseinheiten im Lkw-Bereich in Deutschland anstoßen könnte. Der Entstehungsprozess von „Industrial Trucking“ dürfte aber auch die Verbreitung von Interessenvertretungen in der Branche, bessere Arbeitsbedingungen und bessere Möglichkeiten der Personalentwicklung befördern.

#### e) **Hohe „Abbruchquoten“, hohe „Durchfallquoten“ in der Abschlussprüfung**

In Kapitel 4.2 und 4.3 wurden anhand von Daten der Prüfungs- und Ausbildungsstatistik sowohl die niedrigen Bestehensquoten als auch die überdurchschnittlichen Lösungsquoten in der Ausbildung der Berufskraftfahrer/-innen aufgezeigt. Ein Zusammenhang mit den in den Interviews geschilderten Missständen in der Ausbildungspraxis scheint auf der Hand zu liegen.

Der Begriff „Abbruchquoten“ ist in Anführungszeichen zu setzen, weil er den Sachverhalt oft nicht trifft. In einer aktuellen Untersuchung des BIBB (Uhly 2015) der Gründe vorzeitiger Vertragslösungen wird deutlich, dass monokausale Schuldzuschreibungen die sehr komplexen und differenziert zu betrachtenden Situationen, die zur Auflösung des Ausbildungsvertrags führen, nicht treffen. Für die Ausbildung der Berufskraftfahrer/-innen trifft der Begriff des „Abbruchs“ jedoch leider in Teilen offenbar zu.

Es versteht sich von selbst, dass auch hier den Vertragslösungen letztlich vielfältige, individuelle Gründe und spezifische Konfliktlagen zugrunde liegen, die sich möglicherweise durch rechtzeitiges Gegensteuern auffangen ließen und so zu einer für beide Seiten akzeptablen Lösung führen könnten.<sup>102</sup>

<sup>101</sup>Den Interviews zufolge soll es Betriebe geben, die Auszubildende explizit mit dem Zweck einstellen, Frachtraten anbieten zu können, die ihnen die weitere Marktteilnahme überhaupt ermöglichen.

<sup>102</sup>Das Projekt „Bleib dran!“ konnte in diesem Bereich über Jahre nicht tätig sein und sieht sich aktuell insbesondere in Bremerhaven nicht beteiligt, weil die Jugendberufsagentur (JBA) diese Aufgabe übernehmen soll. Praktisch gibt es also derzeit für diesen Berufsbereich im Moment kein entsprechendes Unterstützungsangebot. Zwar können sich die Auszubildenden bei Problemen an die Kammern (Ausbildungsberater, Rechtsberater) wenden, die aber kein „Bleib dran!“ vergleichbares Vorgehen anbieten können.

Es ist ein gängiges Muster, das Scheitern eines Auszubildungsverhältnisses mit (wechselseitigen) Schuldzuweisungen zu begründen. (Uhly 2015: 20) So wurde auch hier von einzelnen betrieblichen Gesprächspartnern als Grund für die „Abbruchquoten“ ein zunehmender Mangel an sozialen Schlüsselqualifikationen bei den Jugendlichen angeführt. Diese Einschätzung wurde von überbetrieblichen Gesprächspartnern gestützt: Es gebe schon einzelne jugendliche Auszubildende, die die Geduld der Ausbilder/-innen und der an der Ausbildung beteiligten Lernorte sehr auf die Probe stellten. Um so wichtiger erscheint daher der Weg, die Gründe im Einzelfall zu ermitteln und das Konfliktpotenzial dieser Situation rechtzeitig einer strukturierten Bearbeitung zuzuführen.

Als häufige Gründe für eine vorzeitige Beendigung des Auszubildungsvertrags kamen in den Interviews zur Sprache:

1. In der Probezeit werden Verträge aufgelöst, bei denen sich herausstellt, dass die Berufswahlentscheidung „nicht gepasst hat“. Gerade in Betrieben, die sich um eine systematische und daher breit angelegte Ausbildung bemühen, können „falsche Vorstellungen vom Beruf, von Freiheit auf der Straße, wo man fährt und fährt“ zu einer Distanzierung von der ursprünglichen Berufswahlentscheidung führen: „Das kollidiert dann mit Werkstatt, Büro usw., was erst mal alles anliegt, und dann auch noch Schule! Da wirft mancher hin.“
2. Nach der Probezeit kommen, neben Konflikten, die nicht aufgelöst werden konnten, also wie in anderen Berufen auch, spezifische „Abbruchgründe der anderen Art“ ins Spiel. So gehe eine gewisse „Sogwirkung“ davon aus, dass Auszubildende nach dem Erwerb des Lkw-Führerscheins abspringen, um im Hafen zu arbeiten. Dafür ist nur ein Lkw-Führerschein nötig, bei gegenüber der Auszubildungsvergütung deutlich besseren Verdienstmöglichkeiten.<sup>103</sup> Diese „Abwerbung“ ist jedoch auch innerhalb der Branche nicht unüblich.<sup>104</sup> Die Ausbildungsbe-

triebe sehen sich hier um ihre Investition in die Fahrausbildung geprellt.

Nicht zuletzt gehe ein Teil der „Abbrüche“ auf das Nichtbestehen der Abschlussprüfung zurück und sei im Zusammenhang mit der ungenügenden Ausbildungsqualität zu bewerten. Die Gesprächspartner berichten von Auszubildenden, die sich nicht um die Schule und ihre Anforderungen kümmerten und „die Schule nicht ernst nehmen“. Diese Haltung werde von den Betrieben mit erzeugt: Diese Betriebe interessierten sich nicht für den schulischen Ausbildungsteil, seine Inhalte und Anforderungen, bestärkten daher die Auszubildenden nicht darin, diese Anforderungen ernst zu nehmen und gäben insbesondere in ihrer betrieblichen Ausbildung den Auszubildenden keinen Anlass, im Lernangebot der Berufsschule den Bezug auf die praktischen Aufgaben in den betrieblichen Prozessen und damit ihren Nutzen zu erkennen. Als symptomatisch schilderte einer der Befragten die daraus resultierende praktische Stellung von Auszubildenden zur Abschlussprüfung (sinngemäß):

*Viele Betriebe nehmen die Prüfung nicht ernst bzw. deshalb auch der Azubi nicht. Die schicken die quasi nebenbei mal zur Prüfung: „Ich soll hier mal Prüfung machen ...!“ Die kommen mit Lkw und machen danach dann die ihnen für den Tag aufgedrückte Tour.*

Dass diesen Auszubildenden von ihren Betrieben keine Zeitressourcen eingeräumt werden, Schulinhalte nachzuarbeiten oder sich auf die Prüfung vorzubereiten, ist mit großer Wahrscheinlichkeit anzunehmen. Zum Teil scheint der betriebliche Einsatz in drei Jahren ohne Rücksicht auf die Prüfungsanforderungen erfolgt zu sein, worauf folgende sinngemäße Schilderungen hindeuten:

*Manche haben nie Lkw gefahren – nur Sprinter – und wissen nicht, wo beim Lkw, der in der Prüfung eingesetzt ist, der Rückwärtsgang ist oder wie man die Kabine neigt. Es ist offensichtlich, dass oft die Abfahrtskontrolle nicht gemacht wird. Dann fallen die Prüflinge damit auf, dass sie grobe Sicherheitsmängel übersehen. Ihnen wurde gesagt: Das müssen Sie nicht machen, das hat die Werkstatt gemacht, also kostet die Kontrolle nur Zeit, in der man besser fahren kann. Die Verantwortung liegt aber beim Fahrer, wenn was passiert oder wenn unterwegs etwas eintritt, fällt es auf den Fahrer zurück.*

*Azubis fallen in der Prüfung auch auf mit alten abgetragenen Arbeitsklamotten – bekommen keine angemessene Arbeitskleidung, wissen nicht zu sagen, welche Schutzklasse ihre Schuhe haben und haben sollten – die sind dann übrigens abgetragen bis zum Zerfall.*

<sup>103</sup>Daher gilt vom Standpunkt der Betriebe sinngemäß aus einem der Interviews: „Es ist eine Erfahrungsfrage, dass man mit dem Lkw-Führerschein bis nach der Probezeit wartet – sonst investiert man einige 1.000 € in eine Fahrerlaubnis, die dann dem Betrieb nichts mehr nützt.“

<sup>104</sup>In der Berichterstattung des Bundesamts für Güterverkehr wird dieses Phänomen als Abwerbung benannt und als Ausbildungshemmnis bewertet: „Nach Kenntnis des Bundesamtes brechen einige Auszubildende zum Berufskraftfahrer nach Erwerb des Führerscheins vorzeitig ab, da ihnen ein anderes Unternehmen die Möglichkeit anbietet, die Grundqualifikation zu erwerben und somit früher als Kraftfahrer arbeiten zu können. Das abwerbende Unternehmen muss in diesen Fällen lediglich die Kosten für die Grundqualifikation tragen. Für manchen Auszubildenden erscheint – vor allem auf kurze Sicht – die frühzeitig höhere Entlohnung attraktiv.“ (BAG 2014a: 14)

*Die haben Handschuhe mit Löchern, die nicht mehr gegen Säuren schützen.*

Dem Projekt wurde auch zugetragen, dass einzelne Betriebe das Nichtbestehen ihrer Auszubildenden sogar forcieren. Einzelnen Auszubildenden sei nahegelegt worden, die Prüfung nicht zu bestehen; ihnen werde angeboten, auf Basis der Grundqualifikation arbeiten zu können. Im Unterschied zur oben erläuterten „Fremdabwerbung“ ist jedoch die Motivation – der Nutzen für den Betrieb – für ein solches Vorgehen in den Interviews unklar geblieben.

Positiv wird die Grundqualifikation als „Notanker“ ins Spiel gebracht, um eine Beschäftigung auch dann zu ermöglichen, falls ein/e Auszubildende/r in der Prüfung mehrfach scheitern sollte, um so die „Ausbildungsrendite“ für Betrieb und Auszubildenden zu „retten“. An dieser Stelle wird die Ungewöhnlichkeit der Situation besonders deutlich: Nur bei dieser Berufsausbildung ist es möglich, die Zulassung zur Berufsausübung durch eine Ersatzprüfung zu erlangen, die nichts mit der Ausbildung zu tun hat und damit das negative Prüfungsergebnis außer Kraft setzt.<sup>105</sup>

Als Hintergrund der geschilderten Verhältnisse wiesen Gesprächspartner auch auf die besondere Situation vieler Auszubildender hin, die sie besonders „erpressbar“ erscheinen lässt, sodass sie sich oft nicht gegen die ihnen auferlegten Zumutungen und Rechtsverstöße zur Wehr setzen:

*Die brauchen Geld, weil sie Familie und Verpflichtungen haben und stecken oft in einer schwierigen Lage. Da sind sie zu Überarbeit bereit, die auf Kosten der schulischen Entwicklung geht und offen für den Vorschlag, die Ausbildung vorzeitig zu beenden und mit Schnellqualifizierung zu arbeiten: Ausbildungsabbruch im Austausch für eine vergleichsweise höhere Vergütung. Allerdings verlieren sie dadurch Status, ggf. zukünftige Aufstiegsmöglichkeiten und Lohnansprüche.*

*Bei den Auszubildenden ist zu beachten, dass viele mit „abgebrochenen“ Anläufen und schwierigen Bildungskarrieren und Lebensverhältnissen in die Ausbildung zum BKF eintreten – als quasi letzte Möglichkeit, die man ihnen bietet.*

Wenn es allerdings stimmt, dass viele Auszubildende eine schwierige Bildungs- und ggf. Berufsbiografie hinter sich haben, dann wäre gerade die betriebliche Ausbildung und das Lernen in den betrieblichen

Arbeitsprozessen zu stärken und in diesen entsprechende Unterstützungsleistungen zu organisieren. Bestehende Fördermöglichkeiten und -mittel werden dafür offenbar noch nicht in erforderlichem Umfang mobilisiert.

#### **f) Verbesserungsmöglichkeiten in Ausbildung und Prüfungsorganisation**

Aus den Interviews ergaben sich einige konkrete Vorschläge, wie sich durch Anpassungen der Ausbildungs- und Prüfungsordnung Verbesserungen in der Ausbildungsqualität anstoßen lassen könnten.

- Zwar formuliert der Ausbildungsrahmenplan das Ausbildungsziel „e) Fahrzeugkombination und Sattelkraftfahrzeug der Klasse CE mit einer Mindestlänge von 16 m oder Fahrzeuge der Klasse D mit einer Mindestlänge von 11,80 m auf öffentlichen Straßen innerhalb und außerhalb geschlossener Ortschaften sicher und wirtschaftlich führen“. Es sollte jedoch ergänzend festgeschrieben werden, z. B. in der „Verordnung über die Berufsausbildung zum Berufskraftfahrer/ zur Berufskraftfahrerin (Berufskraftfahrer-Ausbildungsverordnung – BKV)“, auf welchen Fahrzeugen und wie lange jeweils im Lauf der Ausbildung Erfahrung mit diesen Fahrzeugen erworben und nachgewiesen werden muss.
- Die befragten Experten plädieren für eine „Abschichtung“ der Abschlussprüfung, also die Umwandlung der („nicht zählenden“) Zwischenprüfung in einen ersten vollwertigen Teil der Abschlussprüfung, wie dies in anderen Ausbildungsgängen bereits praktiziert wird. Dafür wären die Richtwerte zu Zeiten und Zeitpunkten der Vermittlung der Bildungspositionen im Rahmenplan zu präzisieren bzw. neu zu ordnen. Beispielsweise könnte die Prüfung in Fahrzeugtechnik bereits im ersten Prüfungsteil abgeschlossen werden, wenn die Auszubildenden diese Inhalte verpflichtend zu Beginn der Ausbildung lernen, wie dies übrigens in der Ausbildungsorganisation der befragten Betriebe auch „logischerweise“ bereits erfolgt. Eine „Abschichtung“ würde nicht nur die heute zeitlich und personell extrem aufwendige Abschlussprüfung entlasten; sie würde nach Meinung der Befragten auch die Motivation für das schulische und betriebliche Lernen bei den Auszubildenden frühzeitiger fördern und die Betriebe zu mehr Aufmerksamkeit für die Realisierung der geforderten betrieblichen Ausbildung und ihrer Inhalte veranlassen können.

<sup>105</sup>Unter dem Gesichtspunkt der individuellen Konsequenzen mag man dies akzeptieren – hier soll aber auf die Besonderheit von Regelungsstrukturen hingewiesen werden, die von den Standards des Berufsbildungssystems deutlich abweichen.

### 7.3.4 Aufstiegschancen

Auch hier sind zwei Fälle (analog zum Lager) zu unterscheiden:

- Welche Möglichkeiten bestehen für Geringqualifizierte, sich zur Fachkraft weiterzuentwickeln?
- Welche Aufstiegsmöglichkeiten durch Fortbildung eröffnen sich nach der Berufsausbildung?

#### a) Wege zur Fachkraft aus der Position „ungelernter“ Arbeit

Da die Erlaubnis zur Berufsausübung als Berufskraftfahrer/-in mit der relativ niedrighschwelligigen Grundqualifikation erworben werden kann, bildet sie den Ausgangspunkt entsprechender Überlegungen. Für die Grundqualifikation spricht aus Sicht eines Teils der Befragten:

- Wenn eine Ausbildung nicht (mehr) infrage käme, sei damit doch immerhin eine Minimalqualifikation vorhanden, die als solche schon ihren Beitrag zur Sicherheit im Güterverkehr auf der Straße leiste.
- Die Grundqualifikation erfülle eine Funktion als „Rettungsring“ für die Ausbildungsinvestition und die Beschäftigung von Auszubildenden, die die Prüfung nicht bestehen.
- Wenn die private Situation der Teilnahme an einer Ausbildung entgegenstehe (familiäre oder andere eingegangene finanzielle Verpflichtungen können aus der Ausbildungsvergütung nicht bestritten werden), könne die Grundqualifikation einen Einstieg in Beschäftigung als Fahrer/-in eröffnen.
- Die Grundqualifikation ermögliche auch einen Quereinstieg für Personen, die sich eine Ausbildung nicht mehr zutrauen. Dabei werde das geringere erreichte Qualifikationsniveau durch höhere Lebenserfahrung, Reife, oftmals viel Verkehrs- und Fahrerfahrung und ein höheres Gefahrenbewusstsein kompensiert.

Diese Argumente für die Grundqualifikation sollen nicht beiseite gewischt werden. Insbesondere kann die Grundqualifikation einen im Vergleich mit der Ausbildung relativ niedrighschwelligigen Einstieg in Beschäftigung als Fahrer/Fahrerin ermöglichen.

Unter dem Gesichtspunkt der Aufstiegsmobilität betrachtet, erscheint dieser Einstieg in Beschäftigung jedoch zugleich als berufliche Sackgasse: Möglichkeiten, sich aus dieser Position heraus zur Fachkraft weiterzuentwickeln, sind nicht vorhanden und auch bislang nicht einmal angedacht worden. Bemühungen von Qualifizierungsanbietern, die Grundqualifikation auf eine etwas breitere Grundlage zu stellen, indem ihr Erwerb um zusätzliche Inhalte (z. B. Gefahrgutschein, ergänzende Module zur Ladungssicherung, ggf. Staplerschein) erweitert und um ein Praktikum ergänzt

angeboten wird, können daran nichts ändern: Grundqualifizierte Fahrer/-innen bleiben formell angelernte Kräfte, denen der Weg zur Fachkraft und zu deren weiteren Aufstiegsmöglichkeiten grundsätzlich verschlossen ist.

Besonders problematisch erscheint daher, dass die Grundqualifikation den Betrieben eine Alternative zur Ausbildung zu eröffnen scheint, die weit über die oben genannten Sonderfälle hinaus genutzt wird.

#### b) Aufstiegsfortbildung

Ausreichende Möglichkeiten zur Aufstiegsfortbildung wären wichtig. Insbesondere solange der Arbeits- und Gesundheitsschutz in der Branche unterentwickelt bleibt und die Fahrer/-innen sehr belastenden Arbeitsbedingungen ausgesetzt bleiben, wird ein Wechsel der Tätigkeit früher oder später notwendig. Tatsächlich sind diese Möglichkeiten heute nur sehr begrenzt vorhanden.

Die (ausbildungsunabhängige) Möglichkeit, in die Disposition zu wechseln<sup>106</sup>, gilt offenbar bei vielen Fahrern/Fahrerinnen nicht als erstrebenswert. Den Aussagen der betrieblichen Gesprächspartner zufolge wird der Wechsel in die Disposition von den Fahrern/Fahrerinnen oft nicht als Aufstieg gesehen, sondern als Notlösung und quasi wie ein Seitenwechsel betrachtet. Selbst dort, wo die Disponenten „machbare“ Touren zusammenstellen und eine Arbeitnehmervertretung daran arbeitet, Fahrer/-innen und Disponent/-innen mit ihrer jeweiligen Aufgabe einander näherzubringen (z. B. durch Hospitationsmöglichkeiten im jeweils anderen Aufgabenfeld), berichten Gesprächspartner über eine offenbar tief verwurzelte Abneigung der Fahrer/-innen gegenüber der Disposition.<sup>107</sup>

Eine Fortbildung „Meister/Meisterin für Kraftverkehr (IHK)“ wäre die „logische“ Anschlussfortbildung für die dreijährig ausgebildeten Fachkräfte. Entsprechende Funktionsstellen, für die dieser Abschluss Grundlage sein könnte, also in erster Linie die Fuhrparkleitung, sind jedoch rar gesät und werden auch in Betrieben mit großen Fuhrparks von einer Person ausgeübt.<sup>108</sup>

<sup>106</sup>Zwar stehen bestimmte Aufstiegsmöglichkeiten auch den Fahrern/Fahrerinnen zumindest theoretisch offen, die keine volle Ausbildung haben; „Disponent/-in“ bezeichnet eine Funktion, die auf Basis einer Weiterbildung ausgeübt werden kann und keine Berufsausbildung voraussetzt. Auch so wird letztlich daher der Status einer Fachkraft nicht erreicht.

<sup>107</sup>Auch dies spricht für eine systematisch angelegte dreijährige Ausbildungsorganisation, wie oben dargestellt, bei der ein/e Auszubildende/r bereits im ersten Ausbildungsjahr eine Zeit lang in den Arbeitsprozessen der Disposition lernt und Tourenplanung von den Betrieben als relevanter Ausbildungsinhalt praktisch wahrgenommen wird, also nicht nur als ungeliebtes Schulfach existiert.

<sup>108</sup>Vgl. die Prüfungsstatistik, Kapitel 4.3, Seite 36, die in 2014 keine einzige Fortbildungsprüfung in diesem Bereich ausweist.

Ein „Mittelweg“ für einen mit einem Aufstieg verbundenen Tätigkeitswechsel könnte in einer Umschulung zum/zur Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung liegen. Auch dieser Weg müsste jedoch als Anschlussmöglichkeit mit Anrechnung vorhandener Kompetenzen etabliert werden, wenn er nicht eine rein individuell realisierte Möglichkeit via Umschulung bleiben soll.

Insgesamt sind Mobilitäts- und Aufstiegswege bei Berufskraftfahrern/Berufskraftfahrerinnen, die Aufstiege und Tätigkeitswechsel erlauben, im Wesentlichen und in der Breite erst noch zu entwickeln.

### 7.3.5 Fazit und Empfehlungen

Die Branche und der Beruf haben in Deutschland ein massives „Image-Problem“ – darin waren sich die Befragten einig. Ob dafür auch vorschnelle Verallgemeinerungen von skandalösen Einzelfällen – etwa bei Sicherheitsmängeln an den Fahrzeugen oder bei der technischen Manipulation von Tachografen – durch die Öffentlichkeit beigetragen haben könnten, wie einige der Befragten beklagten, soll hier nicht grundsätzlich in Abrede gestellt werden. Dennoch wurde in den Befragungen ebenso klar, dass das Image ein Bild der dahinter liegenden Realität ist und Imagekampagnen daher ins Leere laufen müssen, wenn sich diese Realität nicht ändert.

Man mag begründet bedauern, dass bei den Jugendlichen zu wenig bekannt ist, dass Fahrer/-in ein anspruchsvoller Beruf geworden ist, der mit moderner Technik umgehen muss und darüber hinaus einiges mehr können muss als fahren. Wie aber soll sich das eigentlich veraltete Bild vom „König der Landstraße“, der hauptsächlich „fährt und fährt“, verändern, solange die meisten Betriebe auf dem Standpunkt stehen, dass die „Grundqualifikation ausreicht“ oder dass die Auszubildenden dementsprechend vor allem als billige Fahrer/-innen eingesetzt werden können?<sup>109</sup>

Wie soll sich das Image des Berufskraftfahrers verbessern, wenn sich die Ausbildung nicht finanziell auszahlt und meist auch dreijährig ausgebildete Berufskraftfahrer/-innen ein Einkommen erzielen, das nicht für einen Familienunterhalt ausreicht?<sup>110</sup> Was nützen formell „anständige“ Ausbildungsvergütungen, wenn sie durch unbezahlte Überarbeit zunichtegemacht werden? Und wie passen die de facto minimalen Aufstiegsmöglichkeiten zu einem „guten Image“?

Wie soll ein positives Bild des Berufs vermittelt werden, solange die meisten Betriebe der Branche beim Arbeits- und Gesundheitsschutz hinter allen zeitgemäßen Standards meilenweit zurückbleiben?<sup>111</sup> Die Sicherung von Ausgleichs-sport, guter Ernährung etc. erfordert auch betriebliches Engagement. Grundlage wäre ohnehin die Überwindung von Arbeitsbedingungen, die krank machen (z. B. durch die überlangen Arbeitszeiten).

Die Bemühungen der Verbände und Institutionen, in Werbematerialien und Medien ein aktualisiertes Bild des Berufs zu zeichnen und zu den Jugendlichen zu transportieren, werden durch die Realität konterkariert.

Wo wäre in dieser Situation daher zunächst anzusetzen?

Zunächst scheint eine Klärung in der Branche nötig: Welche Anforderungen, welche Qualifikation ist der Arbeit und den Aufgaben der Fahrer/-innen sachlich geboten? Soll eine Grundqualifikation reichen? Dann würde – wie immer man das bewerten mag – die Berechtigung der Ausbildung infrage stehen.

Oder ist, wie viele der Befragten argumentiert haben, die dreijährige Ausbildung der richtige Weg? Dann wäre darauf hinzuwirken, dass sich zunächst die Ausbildung als präferierter Qualifizierungsweg für Berufskraftfahrer/-innen breit in der Branche etablieren kann. Ziel sollte dann sein, die Grundqualifikation auf echte Quereinstiege und Ausnahmefälle zu beschränken. Ein solcher „Paradigmenwechsel“ in der Fahrer/-innen-Ausbildung müsste sich auch darin niederschlagen, dass die Ausbildung nicht nur formal Facharbeiter/-innen hervorbringt – dieser von den Beschäftigten auch mit ihrer eigenen Anstrengung erreichte Status müsste zudem real Ausdruck in der Bezahlung, in (zu entwickelnden) Aufstiegsmöglichkeiten usw. finden. Es müsste sich für diejenigen, die den Beruf als Fahrer/-in anstreben und ihn als ihre berufliche Zukunft sehen, lohnen, die Ausbildung zu machen und die Prüfung zu bestehen.

Hierzu müsste auch das Verhältnis der „beschleunigten Grundqualifikation“ zur Ausbildung geklärt werden. Eine sichtbare Abgrenzung erscheint nötig. Die Berufsbezeichnung „Berufskraftfahrer/-in“ sollte für dreijährig ausgebildete Fachkräfte reserviert sein. Die beiden doch qualitativ so unterschiedlichen Qualifizierungswege sollten beispielsweise nicht länger auf einem Flyer gemeinsam beworben werden. Es käme vielmehr darauf an, den Unterschied herauszustellen!

Andererseits fehlt auf Grundlage dieser Abgrenzung ein gangbarer Vermittlungsweg zwischen den unterhalb der Berufsausbildung angesiedelten Qualifikationen und der Ausbildung. Wenn die Branche nicht auf

<sup>109</sup>Umgekehrt sind gute Betriebe bei den Auszubildenden bekannt: Der Unterschied zwischen den Betrieben wird für sie handgreiflich, wenn sie auf Fahrer treffen, die wie geplant und disponiert z. B. um 16:00 Feierabend machen können und Fahrer, die das nicht können. Insofern die Auszubildenden sozial vernetzt sind, spricht sich Positives wie Negatives schnell herum und wird darüber auch Ausbildungsinteressenten/-interessentinnen bekannt.

<sup>110</sup>Siehe Kapitel 4.5.1.

<sup>111</sup>Siehe Kapitel 4.5.2.

die Grundqualifikation als Teil ihrer Qualifizierungsstrategien verzichten kann, muss zumindest die Durchlässigkeit der Grundqualifikation zum Berufsabschluss hergestellt werden. Dabei stellt sich die Frage der Anrechnungsmöglichkeiten der vorhandenen Qualifikation, die außerhalb des Berufsbildungssystems erworben wird. Darüber hinaus bedarf dieser Weg in der Regel einer Flankierung durch geeignete Fördermodelle für die Fahrer/-innen, um die Einkommenslücke wenigstens teilweise zu kompensieren, die mit dem Wechsel in die Ausbildung auftritt.

Entsprechend kann seitens der Agenturen für Arbeit und der Jobcenter in der Bildungszielplanung für Berufskraftfahrer/-innen (wie im Lagerbereich) die Förderung abschlussorientierter Qualifizierung (Nachqualifizierung, Umschulung) für Beschäftigte wie für Arbeitsuchende aufgebaut werden. Bei anhaltend hohem Stellenandrang auf dem Arbeitsmarkt und hoher Fluktuation (Breitling/Large 2013; Schierge 2014) stellt sich ohnehin die Frage nach der Nachhaltigkeit von Maßnahmen, mit denen vorwiegend die Grundqualifikation gefördert und finanziert wird. Um Arbeitsuchende nachhaltig in den Arbeitsmarkt zu integrieren und die Arbeitsplatzsicherheit von Beschäftigten zu erhöhen, macht die Förderung von anerkannten Berufsabschlüssen Sinn, denn Fachkräfte sind nachgefragter, belastbarer und mobiler sind als angelernte Kräfte.

Wie in anderen Berufen mit herausfordernden Arbeitsbedingungen – wie in der Altenpflege – führt möglicherweise die abschlussbezogene Weiterbildung von bereits berufserfahrenen Erwachsenen im Rahmen einer Umschulung zu größerem Erfolg und niedrigeren Abbruchquoten als in der regulären Ausbildung.

Ohne Zweifel treffen in der Branche viele ungünstige Rahmenbedingungen zusammen: eine sehr kleinbetriebliche Struktur, fehlende Ausbildungstradition, „gnadenloser“ Wettbewerb. Dennoch muss auch in dieser Branche gelten: Auszubildende sind keine billigen Arbeitskräfte. Ein Ausbildungsvertrag hält eine wechselseitige Verpflichtung fest. Der Betrieb hat eine Ausbildungsaufgabe, die gegenüber dem Auszubildenden einzulösen ist. Ein (möglicher, ja auch nicht verbotener) unmittelbarer finanzieller Nutzeffekt für die Betriebe darf daher nicht der leitende Gesichtspunkt einer Ausbildung von Fahrern/Fahrerinnen sein. Der sich abzeichnende Fachkräftemangel sollte als Gelegenheit genutzt werden, in der Branche für einen Paradigmenwechsel hin zum „Investitionsmodell“ der Ausbildung zu werben und sie zu überzeugen, eine auf kurzfristige Nettoerträge ausgerichtete „Ausbildungs-“Praxis aufzugeben.

Die zuständigen Instanzen sollten bei der Frage der Zubilligung oder des Entzug der Ausbildungserlaubnis genauer hinschauen und gegebenenfalls die Erlaubnis auch wieder entziehen. Der Vorwurf, damit „Ausbildungsplätze zu vernichten“, erscheint angesichts der

heutigen Qualität einiger dieser „Ausbildungs“-Plätze unangemessen.

Wenn Ausbildung in diesem Bereich gefördert wird, sollte die Förderung an nachweisbare Qualität gebunden werden. Möglicherweise reichen die formalen Kontrollen des Mitteleinsatzes nicht aus und mehr Vor-Ort-Kontrollen sind nötig. Damit könnte gewährleistet werden, dass die Fördermittel tatsächlich in gute Ausbildungsbedingungen (einschließlich guter Arbeits- und Arbeitsschutzmittel) münden.

Wegen der als „schwierig“ beschriebenen Klientel, die die Ausbildung „Berufskraftfahrer/-in“ anstrebt, brauchen die Betriebe bessere Unterstützungsstrukturen, um auf soziale Probleme und schulische Probleme, die die erfolgreiche Ausbildungsdurchführung infrage stellen, besser reagieren zu können. Dieser Bedarf wird in dem Maß sichtbar werden, wie die Betriebe beginnen, Ausbildung als Aufgabe ernst zu nehmen. Die Frage, wie und wo die auszubildenden Berufskraftfahrer/-innen (und ihre Betriebe) ein „Bleib dran!“ vergleichbares Unterstützungsangebot im Rahmen der Jugendberufsagentur erhalten, sollte daher schnell geklärt werden.

Die Eignung der die Auszubildenden begleitenden Fahrer/-innen in dieser Funktion sollte gesichert werden, Angebote ihrer Qualifizierung für diese Rolle fehlen bislang.

Zur Sicherung der Ausbildungsdurchführung in allen erforderlichen Ausbildungsbereichen stellt sich die Frage nach einer stärkeren Nutzung der Verbundausbildung insbesondere durch Kleinbetriebe, um z. B. den Auszubildenden ein Lernen auf allen gängigen Fahrzeugtypen zu ermöglichen. Es stellt sich auch die Frage nach Möglichkeiten, bestimmte Ausbildungsteile überbetrieblich zu organisieren (z. B. Fahrzeugtechnik), falls sich die entsprechenden Partnerbetriebe der Ausbildungsbetriebe nicht dafür gewinnen lassen sollten.

Nur der Berufsabschluss bietet spätere Einstiegsmöglichkeiten in kaufmännische oder technische Berufsbereiche. Aufgrund der belastenden Arbeitsbedingungen erhöhen sich damit für ältere Beschäftigte die Chancen auf eine „Exitoption“, ohne notwendigerweise die Branche oder auch den Betrieb wechseln zu müssen.

Außerdem bestehen nach Berufsabschluss formale Anschlussmöglichkeiten an die Aufstiegsfortbildungen zum/zur Techniker/-in oder Verkehrsfachwirt/-in und spezialisierenden Weiterbildungen, die von den Betrieben mit entsprechenden Aufstiegsmöglichkeiten unterlegt werden müssten, um Fachkräfte in der Branche zu halten.<sup>112</sup>

<sup>112</sup>Die Jobbörse unter folgendem Link beispielsweise wirbt mit einigen Aufstiegspfaden <http://www.lkw-fahrer-gesucht.com/fernfahrer-magazin/15/karriere-vom-lkw-fahrer-zum->

## 8 Zusammenfassung und Empfehlungen

### 8.1 Qualifikationstrends

Die Auswirkungen der fortschreitenden „Digitalisierung“ auf die Arbeit und die Anforderungen sind ein Thema in den Betrieben, wurden von den betrieblichen Gesprächspartnern jedoch z.T. sehr uneinheitlich eingeschätzt. Insbesondere die Wirkungen von „Industrie 4.0“ auf die Logistik schienen noch nicht klar formulierbar. Insofern industrielle Kunden als treibende Akteure dieser Entwicklung und ihrer Rückwirkung auf die Logistik erscheinen, sollte dieser Fragestellung im Rahmen einer Untersuchung in Industriebetrieben auch hinsichtlich der Rückwirkungen auf die Logistik nachgegangen werden.<sup>113</sup>

Bei den Beschäftigten in kaufmännischen Funktionen, aber auch im Lager, sind es weniger fachliche neue Anforderungen, die das Bild bestimmen. Vielmehr sind die Beschäftigten dort mit Flexibilitätsanforderungen und wachsender Intensität der Arbeit konfrontiert. Soweit die Beschäftigten ihre Arbeit in ihrem Verantwortungsbereich selbstständig ausüben, kann dies auch als erweiterte Anforderung an (Selbst-)Organisationskompetenz formuliert werden. Zunächst aber stehen die Betriebe in der Verantwortung: Solange nicht absehbar ist, dass geändertes Kundenverhalten zu einer „Entschleunigung“ der Logistik beiträgt und die Wettbewerbslage keine finanzielle Kompensation für die stärkere Inanspruchnahme der Beschäftigten zulässt, sind andere Aspekte „guter Arbeit“ durch die Unternehmen weiter zu entwickeln, darunter insbesondere die Weiterentwicklung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, ein respektvoller Umgang mit den Freizeitinteressen der Beschäftigten und Unterstützungsangebote zum Beispiel zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die es den Beschäftigten erlauben, „Stress aus dem Privatleben zu nehmen“, wie eine Personalverantwortliche es formulierte.

### 8.2 Mobilitäts- und Aufstiegschancen in den drei untersuchten Berufsbereichen

#### 8.2.1 Kaufmännische Berufe (Kaufmann/Kauffrau für Spedition und Logistikdienstleistung, Schifffahrtskaufmann/-kauffrau)

Die Ausbildung ist Grundlage der Fachkräftebedarfsdeckung in den Unternehmen. Derzeit gibt es noch keine Probleme mit der Besetzung der Ausbildungs-

plätze, es wird aber bereits ein deutlicher Rückgang der Bewerbungen registriert.

Für die weitere Höherqualifizierung als Grundlage inner- und überbetrieblicher Mobilität existiert ein breites Feld von Möglichkeiten, zum Teil in Form eines „dualen Studiums“ schon parallel zur Ausbildung, zum Teil auf die Ausbildung aufbauend. Hier scheinen sich zunehmend Qualifizierungswege durchzusetzen, die zumindest mit einem Bachelor abschließen. Studium und Bachelorabschlüsse könnten die bisherigen Aufstiegsfortbildungen (z. B. Verkehrswirt/-in) zum Teil verdrängen.

Die Betriebe sind bereit, die Höherqualifizierung der Beschäftigten zu unterstützen, formulieren aber auch Grenzen: Der Bedarf an akademischen Qualifikationen ist vorhanden, aber begrenzt; akademisch qualifizierte sind nicht mehr in der „einfachen Sachbearbeitung“ einsetzbar. Daher wird eine duale Ausbildung als Basis bevorzugt.

Rückläufige Bewerberzahlen und Abwanderung von Ausbildungsabsolventen mit Abitur in ein Studium führen derzeit zu einer „Rückbesinnung“ auf Auszubildende mit mittlerem Bildungsabschluss, von der ein Beitrag zur Fachkräftebedarfsdeckung und eine nachhaltige Stellenbesetzung erwartet wird. Dem laufenden regionalen Modellversuch einer einjährigen höheren Handelsschule mit Ausbildungsvorvertrag, mit dem versucht wird, Jugendliche mit mittlerem Bildungsabschluss frühzeitig für eine kaufmännische Ausbildung in der Logistik zu gewinnen, kommt dabei derzeit eine Schlüsselrolle zu. Die Betriebe berichten über gute Erfahrungen, jedoch ist das Modell tendenziell durch geringe Teilnehmendenzahlen bedroht. Auch wenn es gelingen sollte, den Modellversuch durch Zusammenlegung bzw. Öffnung auch für auszubildende Kaufleute für Groß- und Außenhandel zu stabilisieren, bleibt es wichtig, dass mehr Jugendliche diesen Einstieg in Ausbildung für sich nutzen. Dabei kommt den Schulen eine wichtige Rolle darin zu, die Schülerinnen und Schüler auch über diesen Weg offen zu informieren.

#### 8.2.2 Berufe im Lager (Fachkraft für Lagerlogistik, Fachlagerist/-in)

Die Betriebe betonen die Wichtigkeit der Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik für ihre Personalbedarfsdeckung auch in Zukunft. Sie sehen weniger Bedarf für geringer qualifizierte im Lager, auch wenn dort bestimmte Funktionen weiterhin ohne Berufsausbildung ausgeübt werden können. Für Lagerei als Leistung von logistischen Dienstleistern führt der zweijährige Beruf Fachlagerist/-in weiterhin nur ein Nischendasein.

Als Modell guter Praxis sind die Qualifizierungsstrukturen der BLG zu nennen, die innerbetrieblich eine Ausbildung von geringqualifizierten Beschäftigten

[verkehrsfachwirt-gehalt-moeglichkeit-weg.html](#)

<sup>113</sup>Der Projektansatz zur Untersuchung der Aufstiegsmobilität und -chancen wird 2016 in der Metallindustrie fortgeführt.

(oft aus dem Pool der Zeitarbeit des GHBV) „aus der Arbeit heraus“ ermöglichen, denen danach auch die betriebsspezifischen Aufstiegswege (Multifunktionier/-in, Nachwuchsmeister/-in- Programm) offenstehen. Es handelt sich allerdings um absolut eher geringe Fallzahlen. Als förderliche Bedingung spielen hier die bestehenden Ausbildungs- und Qualifizierungsstrukturen eines großen Betriebs eine Rolle.

Auch außerhalb der BLG scheinen Entwicklungswege auf Basis abschlussorientierter Qualifizierung möglich. Es gibt (modularisierte und öffentlich geförderte) Umschulungs- und andere abschlussorientierte Qualifizierungsangebote, die von den Betrieben bereits genutzt werden, um ihren Bedarf an Fachkräften für Lagerlogistik zu decken.<sup>114</sup> Innerbetriebliche Entwicklungswege, die Geringqualifizierte im Betrieb „abholen“, um sie durch externe Schulungsangebote zur Fachkraft weiterzuentwickeln, wurden dagegen noch nicht angetroffen.

Die Bildungszielplanung der Agenturen und Jobcenter sowie ESF- geförderte Programme, die sich abschlussorientierte Qualifizierung und betriebliche Umschulung bereits als Schwerpunkte gesetzt haben, bieten einen guten Ausgangspunkt, die Anbieter von öffentlich geförderten Qualifizierungsmaßnahmen dafür zu gewinnen, in Kooperation mit den Betrieben neue Wege abschlussorientierter, betriebsnaher Höherqualifikationspfade für Geringqualifizierte zu entwickeln.

Generell ist ein Mangel an Möglichkeiten zu konstatieren, sich auf Basis der dualen Ausbildung für Leitungsfunktionen weiterzuqualifizieren. Die Funktionen, für die eine Qualifikation als Logistikmeister/-in den Zugang öffnen kann, sind rar gesät. Unter dem Gesichtspunkt nachhaltiger und alternsgerechter Beschäftigung wäre es wünschenswert, Fortbildungs- „Querspannen“ zu anderen kaufmännischen Funktionen in der Logistik weiterzuentwickeln, die „anschlussfähig“ auf die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerwirtschaft zu beziehen wären und auch weitere Wege in akademische Fortbildungsgänge eröffnen könnten.

### 8.2.3 Berufe im Gütertransport/ Lkw (Berufskraftfahrer/-innen)

Unter dem Gesichtspunkt betrieblicher Qualifizierungswege und einer echten Aufstiegsmobilität sind in diesem Bereich erhebliche Nachholbedarfe zu konstatieren. Als Kern des Problems erscheint, dass die duale Ausbildung als Kern der Fachkräftegewinnung noch nicht fest in der Branche verankert ist, zumal mit der „beschleunigten Grundqualifizierung“ ein alternativer Pfad in Beschäftigung jenseits der dualen Ausbildung vom Gesetzgeber etabliert wurde, der in großem Um-

fang von den Betrieben genutzt wird. Soweit duale Ausbildung stattfindet, fehlt es oft an Ausbildungskultur, „schlechte Ausbildung“ ist offenkundig häufig, Auszubildende werden als billige Arbeitskräfte benutzt. Nicht zuletzt daher sind „Ausbildungsabbrüche“ und „Prüfungsdurchfallquoten“ auffallend hoch.

Es erscheint in der Branche umstritten, ob eine dreijährige Ausbildung tatsächlich den aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Fahrer/-innen entspricht. Hier wäre eine Klärung herbeizuführen; dabei kämen den Verbänden und Kammern eine wichtige Rolle zu.

Wenn es stimmt, dass eine Ausbildung für die qualitative Deckung des Bedarfs erforderlich und daher der richtige Weg ist – und die meisten der befragten Experten/Expertinnen haben in diesem Sinn argumentiert – dann müssen sich Aktivitäten primär auf die Festigung einer „guten“ Ausbildung als Grundpfeiler richten. Parallel sollte die abschlussorientierte Höherqualifizierung von Geringqualifizierten systematisch ausgebaut werden, um das Potenzial der älteren und praxiserfahrenen Fahrer/-innen in den Betrieben für die Fachkräftebedarfsdeckung besser zu nutzen. Auf dieses Ziel hin sollte die Bildungszielplanung im Bereich der Berufskraftfahrer/-innen nachjustiert werden. Die bisher vorherrschende Ausrichtung auf nicht abschlussorientierte Maßnahmen (z. B. beschleunigte Grundqualifikation) führen zwar offenbar meist in Arbeit, sind aber unter dem Gesichtspunkt nachhaltiger Beschäftigungsperspektiven als Sackgassen zu bewerten, zumal ihnen die Anschlussfähigkeit in Bezug auf die duale Ausbildung fehlt.

Zusammenfassend stehen daher folgende Handlungsempfehlungen im Vordergrund:

- In der „Verordnung über die Berufsausbildung zum Berufskraftfahrer/zur Berufskraftfahrerin (Berufskraftfahrer-Ausbildungsverordnung – BKV)“ sollte festgeschrieben werden, auf welchen Fahrzeugen und wie lange jeweils im Laufe der Ausbildung Erfahrungen auf diesen Fahrzeugen erworben und nachgewiesen werden müssen.
- Eine „Abschichtung“ der Abschlussprüfung, also die Umwandlung der („nicht zählenden“) Zwischenprüfung in einen ersten vollwertigen Teil der Abschlussprüfung, wie dies in anderen Berufen längst erfolgreich praktiziert wird, sollte sich positiv auf die Ausbildungsdurchführung auswirken. Eine „Abschichtung“ würde nicht nur die heute zeitlich und personell extrem aufwendige Prüfung entlasten; sie würde auch die Motivation für das schulische und betriebliche Lernen bei den Auszubildenden frühzeitiger fördern und dürfte die Betriebe zu mehr Aufmerksamkeit für die Realisierung der geforderten betrieblichen Ausbildung und ihrer Inhalte veranlassen. Als Voraussetzung der „Abschichtung“ sind die Richtwerte zu Zeiten und Zeitpunkten der Ver-

<sup>114</sup>Siehe Kapitel 7.2.5, Fußnote 90, Seite 73.

- mittlung der Bildungspositionen im Rahmenplan zu präzisieren bzw. neu anzuordnen.
- Das Verhältnis der „beschleunigten Grundqualifikation (BGQ)“ zur Ausbildung sollte geklärt werden. Eine sichtbare Abgrenzung ist nötig. Die Berufsbezeichnung „Berufskraftfahrer/-in“ sollte für dreijährig ausgebildete Fachkräfte reserviert sein.
  - Die Ausbildung muss sich für die Fachkräfte lohnen – derzeit haben sie gegenüber dem nur grundqualifizierten Fahrpersonal kaum einen Vorteil in Vergütung und Status. Auch sollte der „Rückfall“ auf die beschleunigte Grundqualifikation nach gescheiterter Ausbildung auf Ausnahmefälle begrenzt bleiben.
  - Die Betriebe brauchen Unterstützungsstrukturen, um auf soziale Probleme und schulische Probleme ihrer Auszubildenden, die die erfolgreiche Ausbildungsdurchführung infrage stellen, angemessen reagieren zu können. Angebote wie das Projekt „Bleib dran!“ – oder vergleichbare Angebote im Rahmen der Arbeit der Jugendberufsagentur – sollten insbesondere den Bereich der Berufskraftfahrerausbildung anvisieren.
  - Abschlussorientierte Maßnahmen der FbW (SGB II und III, betriebliche Nachqualifizierung und Umschulung für Berufskraftfahrer/-innen) sollten ausgebaut werden.

- Qualität der Arbeitsbedingungen;
- Höhe der Vergütungen;
- Stand der Möglichkeiten, mit geringer Vorqualifikation in eine Arbeit in dem Berufsfeld einzusteigen;
- Stand der Ausbildungsstrukturen, um mit einer Ausbildung oder auf dazu alternativen abschlussorientierten Wegen einen Fachkräftestatus zu erreichen;
- Stand der Möglichkeiten, Aufstiegswege und -chancen durch Höherqualifizierung zu nutzen.

Aufgrund der dabei erforderlichen Vereinfachung der Darstellung lässt sich die in der Realität vorhandene Varianz der konkreten einzelbetrieblichen Verhältnisse natürlich nicht abbilden. Dass gute betriebliche Praxis in allen drei untersuchten Berufsbereichen möglich ist, dürfte jedoch im Bericht hinreichend gezeigt worden sein.

#### 8.2.4 Drei Berufsbereiche, drei disparate Situationen

Wie steht es um Aufstiegsmobilität und -chancen in der Logistik? Die Antwort auf diese Frage fällt je nach Berufsfeld sehr unterschiedlich aus: In Bezug auf Arbeitsbedingungen, Vergütungen, Ausbildungsstrukturen und Aufstiegschancen präsentieren die hier untersuchten drei Berufsfelder ein sehr disparates Bild.

Qualität und Quantität der Aufstiegschancen, wie überhaupt die Existenz von betrieblichen Strukturen für Aufstiegsmobilität, erscheinen dabei eng mit den etablierten Ausbildungsstrukturen und diese wiederum mit den generellen Arbeitsbedingungen verknüpft. Auf der anderen Seite entscheiden einzelbetriebliche Besonderheiten über das für die Beschäftigten konkret Mögliche.

In Abbildung 5 wird der Versuch gemacht, dies anhand eines Kriterienrasters für die drei Berufsgruppen zu verdeutlichen. In das Raster fließen die Ergebnisse aus Teil A und Teil B dieses Berichts ein. Dabei werden fünf Kriterien zusammenfassend bewertet, die wesentliche Faktoren für die Attraktivität der Berufsbereiche aus Beschäftigtenperspektive darstellen:

**Abbildung 5: Kriterienraster Aufstiegsmobilität und -chancen in der Logistik**

	Berufskraftfahrer/-innen	Lagerberufe	Kaufm. Berufe
Arbeitsbedingungen	--	-	○
Vergütung	-	○	+
Einstiegschancen für gering Vorqualifizierte	+	○	--
Ausbildungsstrukturen	--	+	++
Aufstiegswege und -chancen	--	-	+

**Quelle:** Eigene Darstellung

Die Darstellung illustriert eine klare Abstufung unter den Berufsgruppen, auf deren unterster Stufe die Berufskraftfahrer/-innen stehen. Gute Arbeitsbedingungen, Ausbildungsstrukturen sind eher als einzelbetriebliche Ausnahme in einem generell als sehr schlecht zu wertenden Umfeld einzuschätzen.

Auch für die Lagerberufe sind die Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten im Allgemeinen eher als schlecht einzuschätzen. Die Ausbildungsstrukturen sind jedoch gefestigt und ermöglichen, auf vielfältigen Wegen einen Facharbeiter/-innen-Abschluss als Fachkraft für Lagerlogistik zu erreichen; die Betriebe setzen auf die dreijährige Ausbildung als Basis ihrer Fachkräftebedarfsdeckung. Möglichkeiten der Weiterentwicklung für diese Fachkräfte, die einen „Zwitterberuf“ zwischen gewerblicher und kaufmännischer Ausrichtung ausüben, sind jedoch noch zu rar gesät. Es fehlen Übergangs- und Aufstiegsmöglichkeiten in andere kaufmännische Tätigkeiten.

Am besten präsentiert sich die Gesamtsituation für die kaufmännischen Berufe in der Logistik. Relativ gute Arbeitsbedingungen – die allerdings durch zunehmenden Stress unter Druck geraten – und Vergütungen kombinieren sich mit gefestigten Ausbildungsstrukturen. Es ist erfreulich, dass der Zugang aus einem mittleren Bildungsabschluss von Betrieben wieder vermehrt ins Auge gefasst und durch einen modellhaften Bildungsgang flankiert wird. Die Fortbildungsmöglichkeiten sind vielfältig, hängen aber im konkreten

Fall auch sehr von den jeweiligen betrieblichen Personalpolitiken ab.

Lediglich bei der Frage nach den Einstiegsmöglichkeiten für Menschen mit geringen Vorqualifikationen scheint der Bereich des Straßengütertransports „punkten“ zu können – der Einstieg in eine Beschäftigung ist hier über die Grundqualifikation niedrigschwellig möglich, führt allerdings unter dem Gesichtspunkt der Aufstiegsmobilitätschancen in eine Sackgasse. Bei den Lagerberufen finden sich zwar bereits gute Beispiele für Aufstiegswege „aus Arbeit in Ausbildung“, die jedoch erst im Rahmen der Qualifizierungsstrategie einzelner großer Betriebe und auch dort erst für eine eher geringe Zahl von Beschäftigten, wirksam werden. Im kaufmännischen Bereich ist dagegen ein Einstieg ohne einen entsprechenden Schulabschluss gar nicht möglich.

## 9 Literaturverzeichnis

- Agentur für Arbeit Bremen-Bremerhaven (Hg.); Jobcenter Bremen (Hg.), Jobcenter Bremerhaven (Hg.) (2014): Bildungszielplanung 2015, Bremen.
- BAG (Bundesamt für Güterverkehr) (Hg.) (2012): Struktur der Unternehmen des gewerblichen Güterkraftverkehrs und des Werkverkehrs (USTAT 17), Stand November 2010, Köln.
- BAG (Bundesamt für Güterverkehr) (Hg.) (2013): Marktbeobachtung Güterverkehr, Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2014-I, Köln.
- BAG (Bundesamt für Güterverkehr) (Hg.) (2014a): Marktbeobachtung Güterverkehr, Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2014-I, Fahrerberufe, Köln.
- BAG (Bundesamt für Güterverkehr) (Hg.) (2014b): Marktbeobachtung Güterverkehr, Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2014-II, Köln.
- BAG (Bundesamt für Güterverkehr) (Hg.) (2015): Marktbeobachtung Güterverkehr, Auswertung der Arbeitsbedingungen in Güterverkehr und Logistik 2015-I, Fahrerberufe, Köln.
- Baier, Jochen (2012): Trends im Straßengüterverkehr – Aktueller Status und Meinungen der Berufskraftfahrer in Deutschland, Hochschule Furtwangen University, Furtwangen. Download: [http://www.hs-furtwangen.de/fileadmin/user\\_upload/Marketing\\_PR/Dokumente/Webredaktion/](http://www.hs-furtwangen.de/fileadmin/user_upload/Marketing_PR/Dokumente/Webredaktion/)
- Studie\_Berufskraftfahrer\_2011.pdf, Zugriff: 2015-12-08.
- Bauer, Anja; Gartner, Hermann (2014): Mismatch-Arbeitslosigkeit. Wie Arbeitslose und offene Stellen zusammenpassen. IAB-Kurzbericht (2014) 5.
- Baumgarten, Helmut; Hildebrand, Wolf-Christian (2008): Studium Logistik, Akademische Ausbildung und Führungskräftenachwuchs in der Zukunftsbranche Logistik, Berlin.
- Benedix, Ulf; Hammer, Gerlinde; Knuth, Jutta (2001): Monitoring-Bericht 2001/1, u. a. Transport-Umschlag-Lagerei/Logistik, IAW, Bremen.
- Benedix, Ulf; Hammer, Gerlinde; Knuth, Jutta; Kostov, Ikra Heja (2005): Monitoring-Bericht 2004/2, Transport-Umschlag-Lagerei/Logistik u. a., IAW, Bremen.
- Benedix, Ulf; Hammer, Gerlinde; Knuth, Jutta; Schick, Hubertus (2006): Monitoring-Bericht 2005/2, Einsatz des RMQ zur Analyse regionaler Ausbildungspotenziale, Ausbildungspotenzialanalyse: Transport-Umschlag-Lagerei/Logistik, IAW, Bremen.
- Benedix, Ulf; Hammer, Gerlinde; Medjedović, Irena (2012): The Bremen Regional Monitoring System for Qualification Development (RMQ) – A Qualitative Research Design for Monitoring the Demand for Regional Skills, in: Larsen, Christa; Hasberg, Ruth; Schmid, Alfons; Atin, Eugenia; Brzozowski, Jan (Hrsg.): Skills Monitoring in European Regions and Localities. State of the Art and Perspectives, Mering: Rainer Hampp Verlag, 38-47.
- Bosch, Gerhard: Facharbeit, Beruf und berufliche Arbeitsmärkte. WSI Mitteilungen (2014): 5-13.
- Botthof, Alfons; Bovenschulte, Marc (Hg.) (2009): Das „Internet der Dinge“. Die Informatisierung der Arbeitswelt und des Alltags. Arbeitspapier 176. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Breitling, Tobias; Large, Rudolf (2013): Mangel und Fluktuation von Berufskraftfahrern, Arbeitssituation von Berufskraftfahrern und die Bindung an Beruf und Arbeitgeber, Stuttgart.
- Bundesagentur für Arbeit (Hg.) (2014): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Juni Fachkräfteengpassanalyse 2014. Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2015): BA-Projekt „Optimierung der Qualifizierungsangebote für geringqualifizierte Arbeitslose“, Abschlussdokumentation zur 2. Erprobungsphase, ohne Ort. Download: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mju4/~edisp/16019022dstbai728127.pdf>, Zugriff: 2015-12-18.
- Bundesverband Güterkraftverkehr Logistik und Entsorgung (BGL) e.V. (2015): Jahresberichts 2014/2015, Hamburg.
- Cacilo, Andrej; Schmidt, Sarah; Wittlinger, Philipp; Herrmann, Florian; Sawade, Oliver; Doderer, Hannes; Scholz, Volker (2015): Hoch automatisiertes Fahren auf Autobahnen – Industriepolitische Schlussfolgerungen, Manage-

- ment Summary, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart. Download: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/S-T/studie-management-summary,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>, Zugriff: 2015-12-08.
- Dribbusch, Heiner; Kaun, Lena; Stoll, Evelyn (2014): Lange Arbeitszeiten, bescheidener Verdienst: Berufskraftfahrer im Güterverkehr, Eine Analyse von Einkommensdaten auf Basis der WSI-Lohnspiegel-Datenbank, Düsseldorf.
- Frank, Irmgard; Grunwald, Jorg-Günther (2008): Ausbildungsbausteine – ein Beitrag zur Weiterentwicklung der dualen Berufsausbildung, in: BWP 4/2008 (BIBB), Bonn.
- Giesecke, Johannes; Heisig, Jan Paul (2010): Destabilisierung statt Destandardisierung, aber für wen? Die Entwicklung der westdeutschen Arbeitsmobilität seit 1984. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (2010) 62: 403-435.
- Goes, Thomas; Kröcher, Uwe (2010): Weiterbildung unter den Bedingungen flexibilisierter und zunehmend prekärer Arbeitsverhältnisse. In: Kröcher, Uwe; Schwab, Herbert; Tute, Wiebke (Hg.): *Weiterbildung in Unternehmen zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Oldenburg: Bis-Verlag, 35-58.
- Heisig, Ulrich (2009): Wandel von Arbeitsperspektiven zwischen den Generationen. In: Richter, Götz (Hg.): *Generationen gemeinsam im Betrieb*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Helmrich, Robert; Zika, Gerd; Kalinowski, Michael; Wolter, Marc Ingo (2012): Engpässe auf dem Arbeitsmarkt: Geändertes Bildungs- und Erwerbsverhalten mildert Fachkräftemangel. Neue Ergebnisse der BIBB-IAB- Qualifikations- und Berufsbildprojektionen bis zum Jahr 2030. BIBB Report (2012) 18.
- Jürgehake, Uwe; Marx, Peter; Schumacher, Dieter (2014): 3 Jahre Weiterbildungsoffensive in der bremischen Hafenlogistik, Bremen.
- Kelle, Udo (2005): Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: U. Flick / E. v. Kardorff / I. Steinke (eds.), *Qualitative Forschung* (485-501). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kille, Christian; Schwemmer, Martin (2014): Die Top 100 der Logistik: Marktgrößen, Marktsegmente und Marktführer; eine Studie der Fraunhofer Arbeitsgruppe für Supply Chain Services SCS, DVV Media Group, Hamburg. ISBN: 978-3-87154-518-4.
- Knuth, Matthias (2011): Widersprüchliche Dynamiken im deutschen Arbeitsmarkt. *WSI Mitteilungen* (2011) 11: 580-587.
- Kuckartz, Udo (2005): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuwan, Helmut (2003): *Qualifikationsentwicklung im Bereich „kaufmännische Bürotätigkeiten“ – Ergebnisse der Betriebsbefragung im Rahmen der AdeBar-Studie*, Infratest Sozialforschung, München. Download: [http://www.frequenz.net/uploads/tx\\_freqprojerg/EB27227\\_kaufm\\_frequenz.pdf](http://www.frequenz.net/uploads/tx_freqprojerg/EB27227_kaufm_frequenz.pdf), Zugriff 2015-12-07.
- Medjedović, Irena; Witzel, Andreas (2007): *Secondary Analysis of Interviews: Using Codes and Theoretical Concepts From the Primary Study* [78 paragraphs]. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 6(1): 46, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0501462>.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2003): *Experteninterview*. In: R. Bohnsack / W. Marotzki / M. Meuser (eds.), *Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung* (57-58). Opladen: Leske + Budrich.
- Niebuhr, Annetrin; Kotte, Volker (2009): *Regionale Arbeitskräftemobilität, Bundesweite Trends und aktuelle Befunde für die Hansestadt Hamburg*, IAB- Regional 1/2009. Download: [http://doku.iab.de/regional/N/2009/regional\\_n\\_0109.pdf](http://doku.iab.de/regional/N/2009/regional_n_0109.pdf), Zugriff: 2015-12-18.
- Salot, Marion (2015): *Branchenstudie Logistik, in: Strukturwandel in Bremen, Befunde und Herausforderungen*, Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen.
- Schierge, Frank (2014): *Wer fährt die Trucks von morgen? Berufskraftfahreremangel in der Bundesrepublik Deutschland, Status quo und Maßnahmen*, Gefahrgut Profi 2/2014.
- Schröder, Esther (2015): *Fachkräfte gesucht*, in: *Bericht zur Lage der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Land Bremen*, Arbeitnehmerkammer Bremen, Bremen.
- Smets, Florian (2009): *Dynamik des regionalen Arbeitsmarktes Bremen*. IAB- Regional (2009) 2.

- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015a), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Deutschland, Stichtag 31.12.2014.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015b), Beschäftigungsstatistik, Sozialversicherungspflichtig und geringfügig Beschäftigte nach der ausgeübten Tätigkeit der Klassifikation der Berufe (KldB) 2010, Land Bremen, Stichtag 31.12.2014.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015c), Beschäftigungsstatistik, sozialversicherungspflichtige Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen, vierteljährlich veröffentlicht, im Zeitraum Dezember 2013 bis März 2015, für den Berufsbereich 512.
- Statistik der Bundesagentur für Arbeit (2015d): Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeitnehmer und Verleihbetriebe 2. Halbjahr 2014, Stichtag 31.12.2014.
- Statistisches Bundesamt (2015): Bildung und Kultur, Berufliche Bildung, Fachserie 11 Reihe 3, Wiesbaden.
- Stettes, Oliver (2011): Berufliche Mobilität – gesamtwirtschaftliche Evidenz und individuelle Einflussfaktoren, IW-Trends 4/2011, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Strauss, Anselm L. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. München: Wilhelm Fink Verlag.
- Strübing, Jörg (2004): Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Uhly, Alexandra (2015): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung, Forschungsstand, Datenlage und Analysemöglichkeiten auf Basis der Berufsbildungsstatistik, Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), Wissenschaftliche Diskussionspapiere Nr. 157, Bonn 2015.
- ver.di- Bundesverwaltung (2013a): Die Arbeitsbedingungen im Post- und Logistiksektor, Ergebnisse einer DGB-Index-Gute-Arbeit-Befragung von ver.di- Mitgliedern des Fachbereichs Postdienste, Speditionen und Logistik, Berlin.
- ver.di, Bundesfachgruppe Logistik (2013b): Resolution „Gute Arbeit in der Logistik“, Anforderungen an Politik und Gesellschaft, ohne Ort.
- Zeller, Beate (2007): Neuer Qualifikationsanforderungen an der Schnittstelle von einfacher Arbeit und Facharbeit am Beispiel der Elektroindustrie, in: Dietrich/Severing (Hg): Zukunft der Dualen Berufsausbildung – Wettbewerb der Bildungsgänge, Schriften zur Berufsbildungsforschung der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AGBFN) 5, Bonn.
- Zeller, Beate; Richter, Rolf; Dauser, Dominique (2004): Kompetent für einfache Tätigkeiten? Der Wandel der Kompetenzanforderungen an „einfache Arbeit“, in: Bullinger et al. (Hg): Soft Skills, Überfachliche Qualifikationen für betriebliche Arbeitsprozesse, Qualifikationen erkennen | Berufe gestalten Band 11, Bielefeld.

## Reihe Arbeit und Wirtschaft in Bremen

Nr. 1 | 2013

Hotze, Jessica: Das Ernährermodell als Armutsrisiko?  
Eine bremische Bestandsaufnahme von Erwerbsmustern in Familien.

Nr. 2 | 2013

Sommer, Jörg, Alexander Matysik und Martin Leusch: Geförderte Existenzgründungen aus Arbeitslosigkeit.  
Ausgangslage – Subjektive Wahrnehmungen – Perspektiven.

Nr. 3 | 2013

Benedix, Ulf, Gerlinde Hammer, Irena Medjedovic' und Esther Schröder:  
Arbeitskräftebedarf und Personalentwicklung in der Pflege – eine Erhebung im Land Bremen.

Nr. 4 | 2013

Kathmann, Till und Irene Dingeldey: Prekarisierung berufsfachlich qualifizierter Beschäftigung?  
Eine Analyse der Arbeitsbedingungen von medizinischen Fachangestellten.

Nr. 5 | 2013

Matysik, Alexander, Martin Leusch und Günter Warsewa:  
Bildungszielplanung in der Arbeitsförderung. Struktur und Funktion im Land Bremen.

Nr. 6 | 2013

Benedix, Ulf und Irena Medjedović: Gute Arbeit und Strukturwandel in der Pflege.  
Gestaltungsoptionen aus Sicht der Beschäftigten.

Nr. 7 | 2014

Matysik, Alexander, Christian Wessel und Ulrich Heisig: Gute Beschäftigungschancen im öffentlichen Dienst?  
Bedingungen und Strategien des Bremer Senats zur Gewinnung von Nachwuchskräften.

Nr. 8 | 2015

Prigge, Rolf und René Böhme: Kindertagesbetreuung zwischen Armutsprävention und der Vereinbarkeit  
von Familie und Beruf. Lokale Regelungsstrukturen im Vergleich.

Nr. 9 | 2015

Kathmann, Till und Irene Dingeldey: Prekarisierung berufsfachlich qualifizierter Beschäftigung?  
Lohnstrukturen, Beschäftigungsformen und Handlungsstrategien von medizinischen Fachangestellten.

Nr. 10 | 2015

Benedix, Ulf: Kindertagesbetreuung und kinderbezogenes Vorbeugen gegen Armut.  
Erzieherinnen und Erzieher schildern Erfahrungen mit ihrem kompensatorischen Bildungsauftrag.

Nr. 11 | 2015

Prigge, Rolf und René Böhme: Soziale Infrastruktur und Teilhabechancen.  
Ansätze zur Analyse der Kindertagesbetreuung und des ganztägigen Lernens in Bremen.

Nr. 12 | 2015

Irene Dingeldey, Till Kathmann: Landesmindestlöhne – vom Wegbereiter zum Auslaufmodell.

Nr. 13 | 2016

Anne Schröter, Susanne Heiland: Sackgasse SGB II – Eine qualitative Panelstudie zur Überwindung der Bedürftigkeit aus der Sicht von Aufstocker-Familien.

Nr. 14 | 2016

René Böhme, Nele Mönkedieck: Perspektive Ausbildung? Handlungsfelder und Gelingensbedingungen am Übergang junger Asylsuchender von der Schule in den Beruf Bremen.

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der im Land Bremen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Um diesem gesetzlichen Auftrag auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse umfassend gerecht zu werden, kooperiert die Arbeitnehmerkammer mit der Universität Bremen. Teil dieser Kooperation ist das Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW), das gemeinsam von beiden Häusern getragen wird. Schwerpunkte des IAW sind die Erforschung des Strukturwandels von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere in seinen Auswirkungen auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Rahmen dieser Reihe werden die Forschungsergebnisse, die aus der Kooperation zwischen Arbeitnehmerkammer und IAW hervorgehen, veröffentlicht.

#### **Impressum**

**Herausgeber:**

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Universität / Arbeitnehmerkammer  
Bremen  
Universitätsallee 21–23  
28359 Bremen

Arbeitnehmerkammer Bremen  
Bürgerstraße 1  
28195 Bremen

**Redaktion:**

Dr. Peter Bleses  
Susanne Hermeling

**Umschlaggestaltung:**

Designbüro Möhlenkamp & Schuldt, Bremen

**Titelfoto:**

fotolia.com/Syda Productions

**Druck:**

Girzig+Gottschalk GmbH, Bremen

1. Auflage 2016  
ISSN: 2195-7266

**Bestellung:**

Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW)  
Geschäftsstelle  
Telefon +49 421 218-61704  
info@iaw.uni-bremen.de  
Schutzgebühr: 5,- Euro



## Aufstiegsmobilität und -chancen auf dem regionalen Arbeitsmarkt

Aufstiegsmobilität durch Qualifizierung nutzt Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Unternehmen gleichermaßen: Beschäftigte können durch Qualifizierung ihre berufliche Position und ihre Beschäftigungsbedingungen verbessern. Unternehmen können im demografischen Wandel ihren Fachkräftebedarf nachhaltig decken.

Ausbau und Nutzung dieser Chancen durch Qualifizierung setzen eine darauf ausgerichtete betriebliche Personalpolitik voraus. In der für Bremen wichtigen Logistikbranche wurden die Qualifizierungswege und Beschäftigungsbedingungen von Speditions- und Schifffahrtskaufleuten, Lagerlogistikerinnen und -logistikern sowie Berufskraftfahrerinnen und -fahrern untersucht. Die Ergebnisse zeigen ein starkes Gefälle zwischen den Qualifizierungschancen in den drei Berufsbereichen und in der Personalentwicklung von Unternehmen. Vor allem bei Berufskraftfahrern und -fahrerinnen sind die Beschäftigungs- und Ausbildungsbedingungen in der Regel besorgniserregend schlecht und auf längere Sicht auch nachteilig für die Unternehmen. Für die untersuchten Berufe werden Empfehlungen zu einer zukunftsgerichteten Gestaltung der Qualifizierung gegeben.

ULF BENEDIX

