



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Forschungsprojekt

Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel (InnWa)
Organisationsveränderungen und Handlungsoptionen

ORGANISATION, GEMEINSCHAFT, NUTZEN

STRATEGIEN UND HANDLUNGSOPTIONEN
DEUTSCHER HANDWERKSINNUNGEN

Prof. Dr. Detlef Sack, Bergische Universität Wuppertal¹

Sebastian Fuchs, Bergische Universität Wuppertal²

Charlotte Deckers, Bergische Universität Wuppertal³

Marek Wunder, Bergische Universität Wuppertal⁴

¹ detlef.sack@uni-wuppertal.de

² sebastian.fuchs@uni-wuppertal.de

³ charlotte.deckers-hk@uni-wuppertal.de

⁴ marek.wunder-hk@uni-wuppertal.de

Executive Summary

Wuppertal, Februar 2024. Die deutschen Handwerksinnungen stehen vor großen Herausforderungen: Ein rückläufiger Betriebsbestand in Teilen des Handwerks wirkt sich ebenso auf die Organisationsbedingungen der Innungen aus wie der Fachkräftemangel und eine nachlassende Bereitschaft der Handwerksbetriebe zur Mitgliedschaft in den Innungen. In Handwerksöffentlichkeit und -organisationen sind daher anhaltende Diskussionen darüber zu erkennen, wie die Innungen als Organisationen mittel- bis langfristig stabilisiert werden können. Der vorliegende Bericht trägt zu dieser Diskussion bei. Er stellt vorhandene Ansätze und Strategien deutscher Handwerksinnungen zusammen, die im Rahmen des Forschungsprojektes „*Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel (InnWa) – Organisationsveränderungen und Handlungsoptionen*“ (2021-2024) in seinen unterschiedlichen Untersuchungsschritten (Interviews, Befragung, Fallstudien) identifiziert wurden. Die Strategien wurden überdies auf einem Workshop mit Expertinnen und Experten aus handwerklicher Selbstverwaltung, Interessenvertretung, Gewerkschaften und Wissenschaft eingehend und praxisorientiert diskutiert. Der Bericht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und nimmt keine Messung des Erfolgs einzelner Strategien vor. Vielmehr werden empirisch vorzufindende Strategien vorgestellt und diskutiert. Insgesamt zeigt sich, dass das Repertoire erfolgversprechender Handlungsoptionen für die deutschen Handwerksinnungen trotz zahlreicher Herausforderungen groß ist.

Systematisch kann hierbei zwischen *Organisationsreformen* und *mitgliederorientierten Strategien* unterschieden werden:

Organisationsreformen adressieren die finanziellen und organisationsstrukturellen Grundlagen der Innungen. Innungsfusionen können dabei helfen, Innungen unter der Bedingung nachlassender Mitgliederzahlen und Betriebsbestände zu stabilisieren. Und die Verlagerung der Geschäftsführung auf Kreishandwerkerschaften oder Verbände geht mit bestimmten Kosten-Nutzen-Abwägungen und Entscheidungen zum Leistungsangebot einer Innung einher. Überdies gibt es Ansätze, die die Finanzierung der Innungen ergänzend zu den Mitgliedsbeiträgen sichern können.

Mitgliederorientierte Strategien beziehen sich auf die Leistungen der Innungen für ihre Mitglieder und ihre Bindung an bzw. den Eintritt in die Innung. Sie sollen Betriebsinhaber davon überzeugen, Mitglied in einer Innung zu bleiben oder zu werden. Sie sind nicht nur von der Bereitschaft der Betriebe zur (ehrenamtlichen) Mitwirkung an der Leistungserstellung, sondern auch von der Einbindung der Innungen in die Strukturen der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung abhängig.

Einige mitgliederorientierte Strategien adressieren die Gemeinschaft und Gesellung der Innungsmitglieder: So kann sich die Organisation eines Generationswechsels in den Innungen ebenso wie die Sicherstellung des persönlichen Kontakts positiv auf Stabilität und Leistungsfähigkeit der Innungen auswirken. Überdies hat die Pflege spezifischer Gewerbeidentitäten und fachlicher Belange der Mitgliedsbetriebe eine hohe Bedeutung. Hiermit kommen die Innungen nicht nur den Bedarfen und Anforderungen vieler Handwerksbetriebe nach, sondern sie können sich auch von anderen Organisationen abgrenzen.

Weitere mitgliederorientierte Strategien zielen auf den konkreten, materiellen Nutzen der Innungsleistungen für die Mitgliedsbetriebe. Diese Ansätze sollen die Leistungsfähigkeit der Innungen in ihren vier Leistungsbereichen (Interessenvertretung, Dienstleistungen, Berufsbildung, Tarife und Arbeitsbeziehungen) stärken. In der Interessenvertretung ist für die Innungen

dahingehend die Pflege eines Profils als lokale und fachliche Interessenvertreter ebenso wichtig, wie die Kooperation und Abstimmung innerhalb des Handwerks. Strategien der Dienstleistungserbringung zielen weniger auf den Aufbau eines besonders umfangreichen Leistungsangebots, als auf die besondere Qualität von Innungsleistungen. In der Berufsbildung können Innungen, im engen Rahmen rechtlicher Vorgaben und institutioneller Zuständigkeiten, nicht nur in der Ausbildungswerbung, sondern auch in Durchführung und Weiterentwicklung der Berufsbildung eine wichtige Rolle einnehmen. Während schließlich die Zuständigkeit für die Tarifpolitik im Handwerk meist auf Landesinnungsverbände delegiert wird, ergeben sich für einzelne Innungen weitere Möglichkeiten, aktiv an der Gestaltung der Arbeitsbeziehungen im Handwerk mitzuwirken; nämlich durch die Beteiligung an der tarifpolitischen Abstimmung in den Verbänden oder die Pflege des internen Austauschs.

Die Möglichkeiten, bestimmte Strategien umsetzen, werden grundsätzlich von den gewerbe- und regionsspezifischen Bedingungen beeinflusst, denen Innungen gegenüberstehen (z.B. wirtschaftliche Entwicklung, politische Entscheidungen). Sie werden überdies durch binnenorganisatorische Prozesse und Anforderungen konditioniert. Demnach sind nicht nur Zielkonflikte zu berücksichtigen, die aus begrenzten Ressourcen der Innungen resultieren können. Auch die unterschiedlichen Prioritäten, Belange und Interessen einzelner Mitgliedergruppen innerhalb der Innungen erweitern oder beschränken die Handlungsoptionen der Innungen. Die Moderation von Strategieprozessen und von Veränderungen wie auch persönliches Engagement und Verantwortungsbereitschaft sind dahingehend von hoher Bedeutung. Eine grundsätzliche Herausforderung besteht schließlich darin, den Nutzen unterschiedlicher Strategien und Leistungen zuvorderst auf (zahlende) Mitglieder der Innung zu begrenzen.

Inhalt

Executive Summary	2
1 Einleitung	5
2 Arten von Strategien, Konflikte und Herausforderungen	7
3 Strategien I: Organisationsreformen	10
3.1 <i>Verlagerung der Geschäftsführung</i>	11
3.2 <i>Innungsfusionen</i>	12
3.3 <i>Abbildung gewerbe- und regionsspezifischer Belange – Proporz und Quotierung</i>	15
3.4 <i>Finanzierungsstrategien</i>	17
3.5 <i>Beauftragung externer Dienstleister</i>	20
4 Strategien II: Gemeinschafts- und gesellungsorientierte Strategien	22
4.1 <i>Generationswechsel: Ansprache neuer Mitglieder und Ehrenamtlicher</i>	24
4.2 <i>Pflege des persönlichen Kontakts und Austauschs</i>	26
4.3 <i>Förderung gewerbespezifischer Identitäten und Traditionen</i>	28
4.4 <i>Die Innung als Solidargemeinschaft</i>	30
4.5 <i>Gestaltung und Administration von „Innungssiegeln“</i>	32
5 Strategien III: Nutzenorientierte Strategien	34
5.1 <i>Interessenvertretung</i>	36
5.2 <i>Dienstleistungen</i>	39
5.3 <i>Berufsausbildung</i>	41
5.4 <i>Tarife und Arbeitsbeziehungen</i>	45
6 Fazit und Ausblick	47
Literatur	48
Kontakt	49

1 Einleitung

Die Diagnose, dass die deutschen Handwerksinnungen unter Handlungsdruck stehen, ist keine neue. Zu konstatieren sind eine rückläufige Entwicklung des Innungsbestands (Sack et al. 2023a, b) ebenso wie der Mitgliedsbetriebe. Es wird dahingehend über Ansätze diskutiert, wie die Organisation und Leistungsfähigkeit der Innungen gesichert werden kann: Die Deutsche Handwerkszeitung veröffentlichte erst im September 2023 ein Feature zu erfolgversprechenden Ansätzen der Innungsarbeit, die eine „Trendwende“ erreichen sollen (Deutsche Handwerkszeitung v. 22.09.2023). Glasl (2010) widmete sich bereits vor mehr als zehn Jahren in einer Studie den „Erfolgsfaktoren von Innungen“. Er kam zu dem Ergebnis, „[...] dass Innungen ihre strategische Ausrichtung regelmäßig überprüfen und gegebenenfalls Maßnahmen ergreifen sollten, die ihre Leistungsfähigkeit erhöhen [und] ihren Fortbestand langfristig sichern.“ (Glasl 2010: 70) Und auch in handwerklicher Selbstverwaltung und Interessenvertretung wird, unter Beteiligung von Gewerkschaften und Wissenschaft, auf unterschiedlichen Ebenen über die organisatorische Stärkung und Reform der Innungen diskutiert (vgl. Deutsche Handwerkszeitung v. 22.09.2023). Im Mittelpunkt stehen dann folgende Fragen: Wie können die Innungen stabilisiert werden? Welche Reformen können Innungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern und Verbände „vor Ort“ umsetzen, um die Innungen zu stärken? Wie kann ihre Leistungsfähigkeit in Interessenvertretung, Berufsbildung, Dienstleistungen und Tarifpolitik gesichert werden? Wie können Innungen bestehende Mitglieder halten und neue gewinnen? Welche allgemeinen gesellschaftlichen, politischen und ökonomischen Trends wirken auf die Innungen zurück – und wie kann ihnen entgegnet werden?

Diese Fragen stehen auch im Mittelpunkt des vorliegenden Berichts. Wir widmen uns hier jenen Strategien und Ansätzen zur Stärkung der Innungen, die uns in unserer empirischen Forschung im Projekt „*Innungen im Wandel*“ (InnWa, 2021-2024) wiederholt begegnet sind. Der Bericht ist *nicht* darauf ausgelegt, exklusive Antworten auf die übergreifende Frage zu geben, wie Innungen auch zukünftig überleben können. Auch ist es nicht der Anspruch, eine Quantifizierung von Strategien und eine „Messung“ ihres Erfolgs zu leisten. Der Bericht ist vielmehr ein Angebot zur *Übersicht und Systematisierung* unterschiedlicher Ansätze zur Organisationsstabilisierung der deutschen Handwerksinnungen, die in deutschen Handwerksinnungen angewendet wurden und werden. Er ist damit ein Beitrag zur laufenden Debatte. Grundlage sind die Ergebnisse unserer Befragung von über 1.000 Haupt- und Ehrenamtlichen (Sack/Fuchs 2022) sowie rund 90 Interviews und Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus handwerklicher Selbstverwaltung, Interessenvertretung und Gewerkschaften. Zusätzlich wurden Veröffentlichungen der Innungen, Kreishandwerkerschaften und Verbände sowie Presseberichte ausgewertet. Die so erarbeitete Zusammenstellung wurde schließlich auf einem Workshop im Januar 2024 mit Expertinnen und Experten aus Innungen, Verbänden, Kreishandwerkerschaften, Gewerkschaften und Wissenschaft mit Blick auf ihre Praxisrelevanz diskutiert und im Anschluss überarbeitet und ergänzt.⁵

Der Bericht ist wie folgt aufgebaut: Auf die Einleitung folgen zunächst eine Systematisierung der Strategieoptionen und der Verweis auf grundlegende Herausforderungen bei deren Umsetzung (Abschn. 2). Sodann widmen wir uns den konkreten Strategien: Unterschieden werden *Organisationsreformen* (Abschn. 3) sowie *mitgliederorientierte Strategien*. Letztere lassen

⁵ Für die Beteiligung und intensive Diskussion bedanken wir uns an dieser Stelle ausdrücklich bei den Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Workshops. Unser besonderer Dank gilt *Dr. Markus Glasl* und *Dr. Thomas Günther*, die sich in eingehenden Kommentaren mit der Entwurfsfassung unseres Berichtes auseinandergesetzt haben. Für Fehler sind aber selbstverständlich die Autorin und die Autoren verantwortlich.

sich in gemeinschafts- und gesellungsorientierte (Abschn. 4) sowie nutzenorientierte Strategien (Abschn. 5) unterscheiden. Einzelne Strategien werden beschrieben, Chancen und Herausforderungen skizziert und an Beispielen illustriert. Der Bericht schließt mit Fazit und Ausblick (Abschn. 6).

2 Arten von Strategien, Konflikte und Herausforderungen

In der Organisationswirklichkeit der Innungen finden sich zahlreiche Ansätze, Ideen und Strategien, welche die Innungsarbeit verbessern, die Innungen organisatorisch stabilisieren und ihre Leistungsfähigkeit sichern sollen. Das Repertoire der Verantwortlichen in Haupt- wie Ehrenamt reicht über fundamentale Organisationsreformen wie Fusionen, über die Verbesserung des Austauschs unter den Mitgliedern bis hin zu besonderen Strategien der Interessenvertretung und Dienstleistung für die Handwerksbetriebe. Die Strategieansätze unterscheiden sich hierbei nicht nur in ihrer Reichweite (z.B. umfassende Strukturreformen vs. Veränderung der Zusammenarbeit), dem Ressourceneinsatz und dem organisationspraktischen Aufwand. Mit ihnen sind auch unterschiedliche Konflikte und Herausforderungen verbunden, denen die Verantwortlichen in den Innungen gegenüberstehen. Hilfreich ist es daher zunächst, eine grundsätzliche Unterscheidung vorzunehmen, nämlich zwischen solchen Strategien, die sich auf Strukturen und Organisation der Innungen (Organisationsreformen) und solchen, die sich auf die Leistung der Innungen für die Mitglieder (mitgliederorientierte Strategien) beziehen:

Organisationsreformen betreffen die Strukturen der Innungen und ihre Verfahren. Sie sind darauf ausgerichtet, die Innungen als Organisationen zu stabilisieren. Dies betrifft in der Regel die Ressourcengrundlagen der Innungen, d.h. ihre Finanzierung, und deren effizienten Einsatz. So ist z.B. eine Innungsfusion meist darauf ausgerichtet, den Bestand und die Finanzierung der Innung durch eine Vergrößerung der Mitgliederzahl zu sichern. Und auch die Erschließung neuer Geschäftsmodelle, um weitere Einnahmequellen für die Innung zu sichern, dient als Organisationsreform zuvorderst ihrem Erhalt als Organisation.

Mitgliederorientierte Strategien sind hingegen auf das Leistungsangebot der Innungen für ihre Mitglieder gerichtet, also auf die Stabilisierung der Innung durch Mitgliederzuwachs bzw. die Verringerung der Abwanderung von Mitgliedern. Diese Leistungen können sich einerseits auf die Gemeinschaft der Innungsmitglieder (Austausch, Traditionspflege, Vernetzung) beziehen. Solche *gemeinschafts- und gesellungsorientierten Strategien* dienen der Verbesserung des gemeinsamen Austauschs, der innerverbandlichen Kontaktpflege oder der Pflege gemeinsamer Traditionen und „Identitäten“. *Nutzenorientierte Strategien* der Innungen zielen hingegen auf die konkreten Leistungen der Innung für die Mitglieder. Es geht um den individuell messbaren Vorteil, den die Innungsmitglieder aus den Angeboten der Innungen ziehen. Diese Strategien adressieren die zentralen Leistungsbereiche einer Innung, nämlich die Interessenvertretung, Dienstleistungen, die Berufsausbildung/-weiterbildung und die Tarifbindung der Mitglieder.

Beide Arten von Strategien sind gleichermaßen relevant für die Innungen als Organisationen: Ohne eine ausreichende finanzielle und organisatorische Grundlage, wie sie Organisationsreformen adressieren, ist die Umsetzung mitgliederorientierter



Strategien problematisch. Die unterschiedlichen Strategietypen greifen insofern ineinander, um Organisation und Leistungsfähigkeit der Innungen insgesamt zu sichern (Glasl 2010: 68-69).

Auch wenn beide Strategietypen gleichermaßen wichtig sind, um die Leistungsfähigkeit der Innungen sicherzustellen, zeigt sich, dass nur ein Teilbereich der Strategien von Haupt- und Ehrenamtlichen in der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung einhellig positiv bewertet wird (Sack/Fuchs 2022), nämlich mitgliederorientierte Strategien. Hierbei wird nicht nur dem Ausbau des Dienstleistungsangebots der Innungen für die Mitglieder zugeschrieben, eine besonders geeignete Organisationsstrategie der Innungen zu sein. Auch den gemeinschafts- und gesellungsorientierten Leistungen – Austausch, persönlicher Kontakt, Vernetzung und Pflege von Tradition und „Handwerkskultur“ – kommt aus Sicht von Haupt- und Ehrenamtlichen eine hohe Bedeutung zu. Diese Beobachtungen aus unserer Befragung decken sich nicht nur mit unseren Einsichten aus Interviews und Gesprächen sowie journalistischen Berichten aus einzelnen Innungen (Handwerkszeitung v. 23.09.2023), sondern auch mit der vorliegenden Studie von Glasl (2010). Auch er kommt zum Ergebnis, dass die „gezielte Ansprache sämtlicher Mitglieder sowie fachliche, kulturelle und gesellschaftliche Veranstaltungen“ (Glasl 2010: 34) aus Sicht der von ihm befragten Obermeisterinnen und Obermeister einen ebenso hohen Stellenwert einnehmen, wie Leistungen, die dem „geldwerten Vorteil[.]“ (Glasl 2010: 34, Hervorh. entf.) der Innungsmitglieder dienen. Deutlich umstrittener sind hingegen Organisationsreformen: Fusionen, die Neuausrichtung der Geschäftsführung oder andere Strategien, die der finanziellen Absicherung der Innungen dienen, werden in den Innungen äußerst unterschiedlich bewertet (Sack/Fuchs 2022). Während hieraus nicht abgeleitet werden kann, dass Organisationsreformen grundsätzlich wenig erfolgversprechend oder nicht notwendig sind, deutet dieses Meinungsbild auf Konflikte innerhalb der Innungen hin, die mit der Umsetzung von Organisationsstrategien verbunden sein können.

Kennzeichnend sind Konflikte, die aus den unterschiedlichen Zielsetzungen der Strategien resultieren. Organisationsreformen, wie eine Fusion, verbessern zwar vielleicht die Organisationsgrundlagen einer Innung, sie können jedoch gemeinschafts- und gesellungsorientierten Leistungen (z.B. gewerbespezifische oder lokale Traditionspflege) entgegenstehen. Und der Ausbau des Dienstleistungsangebots als nutzenorientierte Strategie bindet Ressourcen, die dann nicht für die Erzeugung von „Gruppengütern“ wie Wissen, Organisation von Austausch und Vernetzung oder die Traditionspflege aufgewendet werden können. Beschrieben ist hiermit ein grundsätzliches Organisationsproblem, nämlich der Abwägung und Definition der zentralen Organisationsziele und -aufgaben unter der Bedingung knapper Ressourcen.

Diese Abwägung wird schließlich auch dadurch beeinflusst, wie sich der Nutzen bestimmter „Güter“ und Leistungen der Innungen innerhalb der Mitgliedschaft wie zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern verteilt (Sack/Strünck 2016; vgl. Kohler-Koch et al. 2022: 65-70). Einerseits muss hierbei der unterschiedliche Bedarf an Leistungen (z.B. bestimmte Dienstleistungen) von Mitgliedern berücksichtigt werden, insofern er auch die Präferenz für Strategieansätze und damit verbundenen Ressourceneinsatz beeinflusst. Und andererseits ist das bekannte „Trittbrettfahrerproblem“ (Olson 1971 [1965]; Henneberger 2017) relevant: So gilt es zu berücksichtigen, inwiefern Strategien der Leistungserbringung so gestaltet werden können, dass zuvorderst, wenn nicht ausschließlich, (zahlende) Mitglieder von ihnen profitieren (Abschn. 5). Sie können dann als unterschiedlich ausgestaltete Anreize für die Innungsmitgliedschaft fungieren.

Über die Wirkungen von Strategien können hierbei kaum belastbare und übertragbare allgemeine Aussagen getroffen werden. Dies ist vor dem Hintergrund der regionalen wie auch gewerbespezifischen Vielfalt des Handwerks wenig erstaunlich. Grundsätzlich gilt, dass Zielkonflikte durch die haupt- wie ehrenamtliche Führung einer Innung moderiert und begleitet werden müssen. Auch einzelne Strategien sind dahingehend auf ihre Auswirkungen auf andere Leistungs- und Organisationsbereiche zu überprüfen. Hierbei geht es schließlich auch um die Moderation persönlicher Interessen einzelner Mitglieder oder einzelner Mitgliedergruppen mit unterschiedlichen Belangen, Themen und Interessen. Chancen und Grenzen der unterschiedlichen Organisationsstrategien werden jedoch nicht nur durch deren Moderation und die strategische Gestaltung innerhalb der Innungen als Organisationen beeinflusst. Eine grundlegende Voraussetzung für ihre Umsetzung ist das *engagierte Haupt- und Ehrenamt* in den Innungen. Mit Blick auf hauptamtliches Personal geht es zuvorderst um Fachkenntnis und Kompetenz, auch in der Unterstützung der Ehrenamtlichen. Denn diese sind es schließlich, die maßgeblich Strategien wie Leistungsangebot der Innungen bestimmen und durch ihre Mitarbeit umsetzen. Innungen stehen aber auch in einem Zusammenhang ökonomischer, politischer und organisationsstruktureller Bedingungen, die sich im Einzelfall auf die Möglichkeiten auswirken, Organisationsstrategien umzusetzen. Diese Bedingungen wirken in einzelnen Gewerben und Regionen je unterschiedlich: Die ökonomische Leistungsfähigkeit der Handwerksbetriebe in einer Region, die Verteilung unterschiedlicher Unternehmensgrößen oder neue technologische Anforderungen an die Gewerbe und damit die Innungen können Handlungsoptionen beschränken oder erweitern. Und nicht zuletzt ist es die konkrete Ausgestaltung des Verhältnisses zwischen den unterschiedlichen Organisationen der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung – von Innungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern und Verbänden – das sich auf Handlungsoptionen im Einzelfall auswirkt. Nicht nur Organisationsreformen sind von Ressourcen und Strategien anderer Handwerksorganisationen abhängig. Auch mitgliederorientierte Strategien der Innungen werden oftmals durch Kooperationsmöglichkeiten, Strategien und Ressourcen der anderen Organisationen beeinflusst. Damit verweisen wir eingangs auf die grundsätzlichen Bedingungen der Organisationsstrategien der deutschen Handwerksinnungen. Die nachfolgende Zusammenstellung geht auf die jeweiligen Einschränkungen und Abhängigkeiten ebenso wie auf die regions- und gewerbespezifischen Bedingungen in konkreten Beispielen⁶ ein.

⁶ Die nachfolgend genannten Beispiele beziehen sich zuvorderst auf jene Gewerbe, die wir im Rahmen unserer Studie besonders eingehend untersucht haben (Bau-, Bäcker-, Friseur- und SHK-Handwerk). Sie wurden hierbei stets mit uns vorliegenden Einsichten aus anderen Gewerben abgeglichen.

3 Strategien I: Organisationsreformen

Organisationsreformen betreffen die Organisationsgrundlagen der Innungen. Es geht darum, die Innungen mit ausreichenden Ressourcen (langfristig) zu stabilisieren, d.h. ihre finanziellen Grundlagen ebenso wie ihr organisatorisches „Funktionieren“ zu sichern. Wir identifizieren hier *fünf distinkte Strategien*, die teilweise miteinander verbunden sind. Grundsätzlich beeinflusst werden die Organisationsreformen von rechtlichen Vorgaben des Handwerks- und/oder Körperschaftsrechts. Diese rechtlichen Fragen können wir in unserer (politikwissenschaftlichen) Untersuchung jedoch nicht diskutieren. Wir beschränken uns dahingehend auf die Darstellung empirisch vorzufindender Strategien. Die Umsetzung von Organisationsreformen ist zudem von den jeweiligen institutionellen Gegebenheiten vor Ort abhängig. Die Organisationen der Handwerksselbstverwaltung sind eng miteinander verbunden. Die Ausgestaltung ihres Verhältnisses und ihr Bestand entscheiden mit darüber, welche Strategieoptionen verfügbar sind.

Organisationsreformen (Übersicht)

- Verlagerung der Geschäftsführung
- Innungsfusionen
- Abbildung gewerbe- und regionsspezifischer Belange durch Anpassung von Verfahren und Binnenstrukturen (z.B. Proporzregelungen und Quotierungen bei der Gremienbesetzung)
- Finanzierungsstrategien (z.B. neue Geschäftsfelder, Immobilienmanagement, Berufsbildung)
- Beauftragung externer Dienstleister

3.1 Verlagerung der Geschäftsführung

Die Einbindung einer Innung in die regionalen Strukturen der Handwerksselbstverwaltung wird maßgeblich dadurch beeinflusst, wie die Geschäftsführung der Innung im Einzelfall organisiert ist. Insofern die Geschäftsführung nicht, wie schwerpunktmäßig in Süddeutschland, durch die Innung selbst erfolgt, sondern auf Kreishandwerkerschaften oder Verbände übertragen wird, werden jeweils unterschiedliche Kooperationsbeziehungen auf- bzw. abgewertet. Die Ausgestaltung der Geschäftsführung bestimmt zudem über Handlungsoptionen einer Innung: Das Organisationsvermögen von Kreishandwerkerschaften oder Verbänden erweitert oder beschränkt die Möglichkeit, bestimmte Organisationsstrategien umzusetzen ebenso wie sich die verfügbaren Ressourcen der geschäftsführenden Organisationen auf das Leistungsangebot der Innung auswirken.

Motive für eine Verlagerung der Geschäftsführung können demnach nicht nur Kosten-Nutzen-Abwägungen und die finanzielle Stabilisierung einer Innung sein, insofern durch eine neue Geschäftsführung weniger Kosten für die Innungsmitglieder entstehen. Sie ist auch eine Strategie, die Innungen einsetzen, um ihr Profil und ihr Leistungsangebot anzupassen und/oder zu verbessern. Von der neuen Geschäftsführung wird dann erwartet, dass diese – bei gleichbleibenden oder sinkenden Mitgliedsbeiträgen – „bessere“ Dienstleistungen oder eine „bessere“ Interessenrepräsentation ermöglicht. Ganz grundsätzlich ist hierbei mit einer Verlagerung der Geschäftsführung auf Kreishandwerkerschaften meist der Wunsch nach einer direkteren regionalen Repräsentation und einer engeren Abstimmung mit den Innungen anderer Gewerbe verbunden. Alleinstellungsmerkmal vieler Verbände (meist: Landesinnungsverbände) ist hingegen die überregionale Interessenrepräsentation, die tarifpolitische Vertretung des Gewerbes und die Anbindung an landes- und bundespolitische Entscheidungsprozesse. Damit beschrieben sind ausdrücklich *regelmäßig anzutreffende Schwerpunkte*, die sich jedoch im Einzelfall unterscheiden können. Auch Landesinnungsverbände sichern Innungen, deren Geschäfte sie führen, eine fortgesetzte regionale Repräsentation zu, was auch durch den persönlichen Kontakt zwischen Hauptamt in den Verbänden und dem Ehrenamt der jeweiligen Innung vor Ort unterstützt wird (Abschn. 4.2). Und auch Kreishandwerkerschaften können selbstverständlich die politischen Interessen ihrer Mitgliedschaft über die Grenzen „ihres“ Bezirks hinweg effektiv vertreten. Hier sind es zuvorderst die Landes- und Bundesorganisationen der Kreishandwerkerschaften und der Kontakt zu den Handwerkskammern, die von besonderer Bedeutung sind (Abschn. 5.1). Dahingehend entscheiden die spezifischen Bedingungen und Abwägungen im Einzelfall über die Verlagerung der Geschäftsführung auf eine bestimmte Organisation. *Deutlich wird dies am Beispiel von zwei ostdeutschen⁷ Innungen des Dachdecker- bzw. des Baugewerbes in derselben Region. Diese haben ihre Geschäftsführung nach Auflösung ihrer gemeinsamen Geschäftsstelle gänzlich unterschiedlich organisiert: Während die Dachdeckerinnung die Geschäftsführung auf den Landesinnungsverband übertrug, hat sich die Bauinnung dazu entschlossen, die Kreishandwerkerschaft mit der Geschäftsführung zu beauftragen. Diese Entscheidung der Bauinnung wurde nicht nur durch das Ansinnen beeinflusst, den Austausch mit anderen Gewerben zu verbessern. Auch war eine mindestens distanzierte, mitunter konfliktreiche Geschichte von Innung und einschlägigem Landesinnungsverband eine Hürde für eine Zusammenarbeit.*

⁷ Um Rückbezüge auf konkrete einzelne Organisationen zu vermeiden, unterscheiden wir in den hier und nachfolgend genannten Beispielen grundsätzlich nur zwischen „ostdeutschen“ und „westdeutschen“ Regionen und ihren Handwerksorganisationen.

Binnenorganisatorisch sind mit der Verlagerung der Geschäftsführung auf eine andere Organisation weitreichende Veränderungen verbunden. Sie betreffen insbesondere die Rollen und Funktionen der bisherigen (haupt- oder ehrenamtlichen) Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer der Innungen. Insofern die Verlagerung der Geschäftsführung, z.B. in einen Verband, auch mit Fusionen verbunden ist, ergeben sich zusätzlich weitreichende Veränderungen bei der Besetzung ehrenamtlicher Positionen (Abschn. 3.2). Diese Veränderungen sind entscheidende Herausforderungen für die Umsetzung einer solchen Strategie, welche mittel- bis langfristig vorbereitet und laufend moderiert werden muss. In einigen Fällen hat sich die Verlagerung der Geschäftsführung auch als strategische Vorentscheidung für eine Fusion mit anderen Innungen erwiesen. Dies gilt insbesondere in solchen Fällen, in denen Verbände bereits die Geschäfte mehrerer Innungen führen.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung und/oder Verbesserung des Leistungsangebots • Geringere Kosten der (neuen) Geschäftsführung • Ggf. vorbereitender Schritt einer Fusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Effekte auf Schwerpunkte der Innungsarbeit • Veränderungen in Haupt- und Ehrenamt

3.2 Innungsfusionen

Ein großes Fusionsgeschehen unter den deutschen Handwerksinnungen ist offenkundig. Nicht nur politische und rechtliche Interventionen (z.B. Verwaltungs- und Kreisgebietsreformen) treiben hierbei Veränderungen im Zuschnitt der deutschen Handwerksinnungen. Unter der Bedingung eines zurückgehenden Betriebsbestands – u.a. angetrieben durch Konzentrationsprozesse in einigen Gewerben – bietet die Fusionierung von Innungen auch organisationstrategisch eine Möglichkeit, Organisationsgrundlagen zu sichern; nämlich eine ausreichende Anzahl zahlender Innungsmitglieder. Hierbei geht es gleichwohl nicht nur um die Sicherung der Finanzierung von Innungsarbeit und -leistungen. Auch die Sicherung der Repräsentationsfähigkeit der Innungen, die nur mit einer ausreichenden Zahl von Mitgliedern ihren Anliegen gegenüber anderen Organisationen des Handwerks (z.B. Kammern, Verbände) aber auch gegenüber der politischen Öffentlichkeit Geltung verschaffen können, kann durch Innungsfusionen erreicht werden.

Zu unterscheiden sind zwei Arten von Fusionen: Nämlich erstens die Fusion mehrerer Innungen eines Gewerbes, z.B. *von zwei Friseurinnungen*. Und zweitens die Zusammenführung unterschiedlicher Gewerbe in einer neuen Innung. *So haben sich z.B. im Bereich der Lebensmittelhandwerke vermehrt gewerbeübergreifende Zusammenschlüsse gebildet, die einem Rückgang der Betriebsbestände von Bäckern oder Fleischern entgegenwirken sollen*. Diese gewerbeübergreifenden Zusammenschlüsse folgen oftmals nicht ausschließlich finanziellen Erwägungen, sondern beziehen auch Überlegungen zur Markt- und Technologieentwicklung im Handwerk mit ein. *Die Fusion von SHK- und Elektro-Innungen ist demnach nur selten dem*

Mitgliedermangel geschuldet, sondern folgt der Logik, dass die Verschmelzung von Gewerben, ihren Technologien und Aufgaben (z.B. im Rahmen der Energiewende) auch organisatorisch abzubilden und dort inhaltlich zu bearbeiten sind.

Abseits der – hier von uns ausdrücklich nicht diskutierten – rechtlichen Fragen von Innungsfusionen gibt es grundsätzliche Herausforderungen von Fusionsprozessen (Kohler-Koch et al. 2022).⁸ Diese betreffen die unterschiedlichen Voraussetzungen der zu fusionierenden Innungen. Hierbei können nicht nur Ungleichgewichte mit Blick auf die Mitgliederzahlen, sondern auch unterschiedliche finanzielle Voraussetzungen eine Herausforderung sein. Insbesondere vorhandene Innungsvermögen können im Fall der Fusion Konflikte verursachen oder diese verhindern, wenn unklar ist, wie das von einem Fusionspartner erwirtschaftete Vermögen in die neue Innung einfließt, wer Zugriff darauf hat und wie es verwendet wird. *Aus einer westdeutschen Innung des Maßschneiderhandwerks wird z.B. berichtet, dass die Fusion zweier Innungen wiederholt daran scheiterte, dass keine Einigung über die Verwendung des Vermögens einer der beiden Fusionspartner in der neu zu bildenden Innung erreicht werden kann.* Eine Möglichkeit, solche Konflikte einzuhegen, können Übergangsfristen und Vereinbarungen sein, die den vermögenden Fusionspartnern ein Vorgriffrecht auf das eingebrachte Vermögen sichert. Auch durch die entsprechende Quotierung von Stimmrechten bei vermögensrelevanten Entscheidungen und die satzungsmäßige Abbildung der „alten“ Innungen in den Gremien können Vorbehalte und Bedenken moderiert werden (vgl. [Abschn. 3.3](#)).

Solche Vorbehalte unter den Innungsmitgliedern machen sich jedoch nicht nur an materiellen Interessen fest, sondern sie sind eine grundlegende Herausforderung. So wird wiederholt berichtet, dass in Fusionsprozessen die Einbindung der Mitglieder und die Moderation von Konflikten entscheidend für deren Erfolg ist. Zu berücksichtigen sind unterschiedliche Zielvorstellungen, Traditionen und auch lokale Identitäten der unterschiedlichen Mitgliedergruppen ([Abschn. 3.3](#) u. [4.3](#)). Diese unterschiedlichen „Identitäten“ können mitunter Fusionsprozesse behindern und verzögern. *So wird z.B. unter den Innungsmitgliedern einer westdeutschen Kreishandwerkerschaft eine ausgeprägte lokale Identität wahrgenommen und betont. Diese wird auch durch die Abgrenzung zu den beiden größeren Nachbarstädten („die hinterm Berg“) gepflegt. Eine Fusion der Kreishandwerkerschaften und einzelner Innungen dieser Städte scheitert mitunter auch an diesen Vorstellungen. Und auch unter den Mitgliedern einer weiteren westdeutschen Kreishandwerkerschaft mit einem weitläufigen ländlichen Bezirk werden unterschiedliche Identitäten und „Mentalitäten“ beschrieben. Diese werden wiederholt als Gründe dafür angeführt, warum Fusionsprozesse nicht angestoßen oder umgesetzt werden können („die ticken anders“).* Hierbei spielen nicht nur „Lokalkolorit“ und Konkurrenzdenken zwischen einzelnen Städten und Regionen eine Rolle, sondern dahinter können auch grundlegende Unterschiede in den Betriebsstrukturen (Betriebsgröße, Engagement und Einbindung der Betriebsinhaberinnen und -inhaber in das Tagesgeschäft), dem Verständnis von Innungsarbeit und Ehrenamt oder gar weltanschauliche Differenzen stehen. *Solche Unterschiede werden wiederholt für Handwerkerinnen und Handwerker aus dem ländlichen und städtischen Raum berichtet.*

Dahingehend sind der langfristige Aufbau von Vertrauen in Haupt- und Ehrenamt und das gegenseitige Kennenlernen der unterschiedlichen Innungsmitgliederschaften von hoher Bedeutung für die Vorbereitung wie die Umsetzung von Fusionen. Die Rolle einzelner Ehren-

⁸ Diese grundlegenden Herausforderungen von „Verbandsfusionen“ betreffen nicht nur die Innungen. Siehe zum teils sehr ähnlichen Verlauf und den Bedingungsfaktoren von Verbandsfusionen im Fall der deutschen Industrieverbände Kohler-Koch, Fuchs und Friedrich 2022: 109-150.

bzw. Hauptamtlicher, die als „politische Unternehmer“ eine Fusion vorantreiben, ist hierbei nicht zu unterschätzen (Kohler-Koch et al. 2022: 118-135). Sie können Fusionen maßgeblich und strategisch gestalten, Allianzen bilden und für die Zusammenführung von Innungen werben. Einzelne Personen und ihre Vorstellungen können jedoch auch Fusionen verzögern oder sogar verhindern. So spielen die persönlichen Vorstellungen etablierter Amtsträgerinnen und Amtsträger und mögliche Konflikte zwischen einzelnen Personen eine wichtige Rolle. Dies gilt nicht nur für hauptamtliche Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer, sondern auch für Obermeisterinnen/-meister bzw. Kreishandwerksmeisterinnen/-meister. Ihre Rollen und Funktionen können sich mit einer Fusion verändern und ihre persönlichen Gestaltungsmöglichkeiten damit eingeschränkt werden. Insofern die Beschäftigung mehrerer Hauptamtlicher überhaupt finanziert werden kann, ist nach einer Fusion meist zwischen Hauptgeschäftsführerinnen/-führern und ihren Stellvertreterinnen/-vertretern zu unterscheiden. Und auch im Innungsvorstand kann es formal nur einen Obermeister bzw. eine Obermeisterin geben. Hierbei geht es oftmals nicht (nur) um persönliche „Eitelkeiten“, sondern um die Befürchtung einzelner Amtsträgerinnen und Amtsträger, dass die eigene Handlungsfähigkeit durch die Fusion eingeschränkt wird und der Zugriff auf wichtige Entscheidungen für Innung und ihre Mitglieder verloren geht. *So wird z.B. aus einer westdeutschen Region berichtet, dass eine von allen Seiten (Mitglieder, Handwerkskammer, Lokalpolitik) als notwendig und sinnvoll erachtete Fusion mehrerer Innungen und Kreishandwerkerschaften an persönlichen Konflikten und ungelösten Fragen der Verteilung von Posten und Einfluss in einer neuen Organisation seit Jahren scheitert.* Dieses „Beharrungsvermögen“ einzelner Personen kann in besonders konflikträchtigen Fällen dann erst nach einem Amtswechsel in Ehren- und/oder Hauptamt überwunden werden. *In einer westdeutschen Friseurinnung werden dahingehend bereits Szenarien und Ideen für einen, aufgrund nachlassender Mitgliederzahlen notwendigen, Zusammenschluss mit einer benachbarten Innung entwickelt und dokumentiert, die aus Sicht der Haupt- und Ehrenamtlichen jedoch erst nach einem Amtswechsel im Innungsvorstand umgesetzt werden können. Bisherige Gespräche wurden durch den Obermeister der anderen Innung abgebrochen.*

Die schrittweise Annäherung unter den Mitgliedern im Vorlauf einer Fusion ist nicht nur „zwischenmenschlich“, sondern insbesondere mit Blick auf die organisationsstrukturelle Umsetzung einer Fusion wichtig. Insofern Regionalität und Gewerbebezug immer wieder als Kernmerkmale der Innungen verstanden werden, müssen diese Eigenschaften auch nach einer Fusion erhalten bleiben. Hierbei gilt es dann, Teilbereichen der Innungsmitgliedschaft auch weiterhin die Pflege ihrer Belange und Themen zu ermöglichen und sie ggf. organisationsstrukturell in der Interessenabstimmung zu berücksichtigen (Abschn. 3.3). Zur Sicherstellung der regionalen „Nähe“ zu den Mitgliedsunternehmen hat sich bei Fusionen mehrerer Kreishandwerkerschaften und/oder ihrer Innungen – zumindest in den ersten Jahren nach einer Fusion – der Beibehalt von Geschäftsstellen in den fusionierten Teilen bewährt. Die Fachlichkeit der Innungen sicherzustellen ist schließlich insbesondere bei gewerbeübergreifenden Fusionen eine Herausforderung. Auch hier kann die Abbildung unterschiedlicher Gewerbe und ihrer Belange (z.B. von Bäckern und Fleischern o. von SHK- und Elektrohandwerken) eine hilfreiche und notwendige Maßnahme sein. Solche Maßnahmen helfen letztlich auch dabei, weitere mit der Fusion verbundene Herausforderungen zu bewältigen: So kann die Engagementbereitschaft in größeren Innungen nach einer Fusion leiden. Hierbei geht es nicht nur um einen „Größeneffekt“, der eine Anonymität der Innungsmitgliedschaft befördert, sondern teils um ganz praktische Erwägungen. So können z.B. lange Anfahrtswege in einem vergrößerten Innungsbezirk und der dahingehende Verlust persönlicher Kontakte die Beteiligungsbereitschaft der Mitglieder senken.

Insgesamt ist es wichtig zu betonen, dass Fusionen die letzte „Stufe“ der Kooperation zwischen Innungen sind: Unterhalb der Schwelle eines formalen Zusammenschlusses ist die Bildung gemeinsamer Geschäftsstellen und Bürogemeinschaften, oder die gewerbespezifische und/oder -übergreifende Kooperation in Arbeitsgemeinschaften zu bestimmten Themen oder Gegenständen, üblich. Diese können (müssen aber nicht) Vorstufen einer formalen Fusion sein, diese mittel- bis langfristig vorbereiten – und dabei helfen, die angesprochenen Herausforderungen frühzeitig und schrittweise zu gestalten (vgl. Kohler-Koch et al. 2022).

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung von Organisationsgrundlagen • Vergrößerungen des Repräsentationsbereichs • Bearbeitung neuer technologischer und ökonomischer Herausforderungen bei gewerbeübergreifenden Fusionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aufbau von Vertrauen als langfristiger Prozess • Gestaltung des „Vermögensmanagements“ bei unterschiedlichen finanziellen Voraussetzungen der Fusionspartner • Berücksichtigung struktureller Unterschiede zwischen den Betrieben (z.B. Stadt-Land) • Sicherung von Fachlichkeit und Regionalität • Negative „Größeneffekte“: Engagementbereitschaft, persönlicher Kontakt, Praxis der Innungsarbeit (Anfahrtswege etc.)

3.3 Abbildung gewerbe- und regionsspezifischer Belange – Proporz und Quotierung

Nicht nur im Nachlauf von Fusionen stehen Innungen vor der Anforderung, zwischen unterschiedlichen lokalen und fachlichen Besonderheiten innerhalb der Innungsmitgliederschaft zu vermitteln. Mit der Größe von Innungsbezirken (unterschiedliche Kommunen) und der Breite des Vetreterbereichs (unterschiedliche Gewerbe) steigen diese Anforderungen. Unterschiedliche Teilgruppen der Innungsmitglieder haben oftmals eigene, besondere Belange und Themen, die es gegenüber dem Gesamtinteresse der Innung abzubilden und in der Innungsarbeit zu berücksichtigen gilt.

Die Unterscheidung einzelner Mitgliedergruppen kann sich hierbei sowohl an handfesten Interessen unterschiedlicher Gewerbe als auch an von außen nur schwer nachvollziehbaren Selbstwahrnehmungen, Traditionen und „Identitäten“ festmachen: So können sich die Interessen und Themen der Innungsmitglieder zwischen städtischen Ballungsräumen und dem ländlichen Raum, aber auch zwischen einzelnen Kommunen und ihren Besonderheiten und Traditionen aus Sicht der Innungsmitglieder durchaus unterscheiden (vgl. [Abschn. 3.2](#)). In jenen Innungen, die mehrere Handwerksgewerbe „zusammenfassen“, beziehen sich Unterschiede überdies auf die gewebespezifischen Interessen, Traditionen und fachlichen Belange. Einzelne Gewerbe weisen eigene, lange Innungstraditionen auf, die auch nach einer Fusion wichtige Bezugspunkte für die Mitgliedsbetriebe bleiben können. *So beziehen sich z.B. Zimmerer, Straßenbauer oder Maurer auf ganz eigene Traditionen und Themen, auch wenn sie in einer gemeinsamen „Bauinnung“ bereits jahre- oder jahrzehntelang organisiert sind.*

Diese Unterschiede können die Interessenabstimmung verkomplizieren oder die Engagementbereitschaft einzelner Mitgliedergruppen senken, insofern sie ihre Interessen nicht ausreichend berücksichtigt sehen. Überdies können sie den „Innungsfrieden“ derart beeinträchtigen, dass sie in einen sinkenden Mitgliederbestand und handfeste Konflikte münden. *Dies belegt das Beispiel des Kosmetikerhandwerks, das während der Coronapandemie teils lautstark Kritik an der Ausrichtung einzelner Friseur- und Kosmetikerinnungen und ihrer Leistungen (insb. Information über Infektionsschutz, Einsatz für die Belange der Kosmetikerinnen und Kosmetiker bei Geschäftseinschränkungen) übte. Dies führte teils zu Bemühungen, eigenständige Kosmetikerinnungen zu gründen.*

Eine bewährte Strategie im Umgang mit solchen Unterschieden ist deren organisatorische Abbildung. Die Untergliederung von Innungen nach Regionen oder Gewerben, und die Zusage von Mitspracherechten an einzelne Mitgliedergruppen bei wichtigen Entscheidungen, können Konflikte vermeiden. Damit kann zudem die Beteiligungsbereitschaft der Innungsmitglieder erhöht und eine Steigerung und Aktivierung ehrenamtlichen Engagements befördert werden. Organisatorisch kann diese Strategie unterschiedlich umgesetzt werden: Die Bildung von informellen „Bezirksinnungen“ oder „Arbeitskreisen“ ist ein Mittel mit geringem Aufwand, das leicht an Veränderungen angepasst werden kann. *Diese Untergliederung der Innung wurde z.B. von einer ostdeutschen Innung des SHK-Gewerbes vorgenommen, deren Bezirk sowohl ein städtisches Ballungsgebiet als auch umliegende ländliche Kommunen umfasst. Durch die Bildung mehrerer „Bezirksinnungen“ (ohne rechtlichen Status) konnten die verschiedenen regionalen Belange, vor allem der Mitglieder des ländlichen Raumes, stärker abgebildet und berücksichtigt werden. Regelmäßige Treffen und ein eigenes Veranstaltungsprogramm (z.B. Stammtische, gemeinsame Aktionen vor Ort) sorgen hier für einen lokalen Austausch der Innungsmitglieder und ein aktives Innungsleben in allen Teilen der Gesamtinnung. Diese Aktivitäten treten neben die Treffen auf Ebene des gesamten Innungsbezirks und werden durch eine regelmäßige Abstimmung durch die haupt- und ehrenamtliche Innungsführung begleitet.* Doch auch die satzungsmäßige Abbildung unterschiedlicher Mitgliedergruppen in den Entscheidungsorganen der Innung kann dazu beitragen, Unterschiede zu verarbeiten. Die Quotierung von Vorstandspositionen und dezidierte Proporzregeln sind ein Mittel, das sich in einigen Innungen als erfolgreich erwiesen hat. *Dies gilt z.B. für den Fall einer westdeutschen Innung im Bauhauptgewerbe, deren Bezirk sich über mehrere städtische und ländliche Kommunen erstreckt, und die nicht nur unterschiedliche Bauhandwerke, sondern auch das Zimmerhandwerk vertritt. Diese Innung hat in ihrem Vorstand Proporzregelungen umgesetzt, die allen unterschiedlichen Gewerben und Regionen eine Repräsentation ermöglicht. Berichtet wird im Ergebnis von einem gesteigerten Interesse an der Innungsarbeit ebenso wie von einer besseren Abstimmung der unterschiedlichen Teilinteressen. Dies wurde auch dadurch unterstützt, dass die Quotierung mit einer Vergrößerung der Gremien einherging – und somit die Zahl aktiv eingebundener Mitgliedsbetriebe erhöht wurde.* Damit kann die Berücksichtigung der unterschiedlichen Teilinteressen auch eine Steigerung und Aktivierung ehrenamtlichen Engagements bewirken und die Gremienarbeit fördern.

Eine Herausforderung, die mit der strategischen Berücksichtigung regionaler und gewerbespezifischer Unterschiede einhergeht, ist zunächst und offensichtlich ein erhöhter Moderationsaufwand: Damit die Pflege der Besonderheiten nicht in einer Abgrenzung und Abspaltung mündet, müssen Arbeit und Positionen der unterschiedlichen Organisationsteile regelmäßig abgestimmt und zusammengeführt werden. Damit steigt mit der Größe der Innung und der Zahl von Untergliederungen häufig der Verwaltungs- und Arbeitsaufwand. In besonders großen Innungen können somit insbesondere für die Geschäftsstelle mit der Ausdifferenzierung

hohe administrative Anforderungen verbunden sein. Auch daher ist es eine Voraussetzung, dass es für einzelne Bereiche engagierte Mitglieder gibt, die die jeweilige „Gliederung“ auch ehrenamtlich betreuen und das Hauptamt damit entlasten.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Konfliktvermeidung • Abbildung spezifischer Interessen und Belange, Steigerung der Themenbreite der Innung • Steigerung der Beteiligungsbereitschaft unter den Mitgliedern und Aktivierung ehrenamtlichen Engagements (Gremienarbeit) • Bei informeller Umsetzung hohe Flexibilität bei Zuschnitt von Untergliederungen / Gremien (keine Satzungsänderung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoher administrativer Aufwand der Abstimmung und Moderation • Bedarf an engagierten Ehrenamtlichen für mehrere Teilbereiche • Fragmentierung und Interessenkonflikte bei mangelhafter Zusammenführung und Einbindung

3.4 Finanzierungsstrategien

Die Innungen finanzieren sich zuvorderst über Mitgliedsbeiträge. In Zeiten sinkender Mitgliederzahlen und eines in einigen Gewerben rückläufigen Betriebsbestands ist die auskömmliche Finanzierung der Innungen jedoch oftmals herausfordernd. Dahingehend haben einige Innungen – bzw. Kreishandwerkerschaften und Verbände, die deren Geschäfte führen – neue Einnahmequellen erschlossen. Hierbei geht es nicht nur um die Einnahmen aus dem Betrieb von Berufsbildungseinrichtungen und der Durchführung von Prüfungen. Auch die Verwaltung vorhandener Immobilien oder die Ausgründung von Dienstleistungsgesellschaften mit unterschiedlichsten Geschäftsfeldern zählen zu den wiederkehrenden Strategien von Innungen, Kreishandwerkerschaften und Verbänden. Hierbei steht außer Frage, dass die *rechtliche Bewertung* solcher Praktiken oftmals strittig ist. Wir beschränken uns hier darauf, *empirisch vorzufindende Ansätze* aufzuzeigen.

Die Organisation und Durchführung der Berufsbildung ist nicht nur eine wichtige Kernaufgabe der Innungen, sondern dient oftmals auch ihrer Finanzierung. Insofern sich Innungen die Zuständigkeit für die überbetriebliche Lehrlingsunterweisung und die Durchführung der Prüfungen in ihrem Gewerbe sichern (Abschn. 5.3), können sie von Prüfungsgebühren profitieren. Diese sind dann zunächst ganz grundsätzlich als ein wichtiges Scharnier für die Mitgliedersicherung zu verstehen: Viele Innungen verlangen von ihren Mitgliedern deutlich günstigere Prüfungsgebühren als von Nichtmitgliedern, sodass sich teils bereits bei nur einer Prüfung im Ausbildungsjahr der Innungsbeitrag für den einzelnen Betrieb rechnen kann. Die Gebühren dienen damit als unmittelbarer Anreiz für die Innungsmitgliedschaft – und können die Innungen damit – die Ausbildungstätigkeit der Betriebe vorausgesetzt – auch langfristig stabilisieren. Mit Blick auf die innungsindividuelle Kosten-Nutzen-Rechnung bietet dieses Anreizsystem jedoch auch eine Gefahr. Denn zugunsten kurzfristig höherer Einnahmen durch die Prüfungsgebühren von Nichtmitgliedern kann unter Umständen ein Anreiz gegeben sein, nicht mehr aktiv um neue Mitglieder zu werben, um stattdessen höhere Einnahmen durch die Gebühreneinzahlungen

von Nichtmitgliedern zu erzielen. Es ist davon auszugehen, dass solche Erwägungen jedoch nicht dem langfristigen Erhalt der Innung und ihrer Leistungsfähigkeit dienen. Denn Nichtmitglieder können sich nicht ehrenamtlich in der Innung engagieren, und so kann langfristig auch die Leistungserbringung in der Berufsbildung gefährdet sein (Abschn. 5.3). Überdies können die Einnahmen mit den Konjunkturen des Ausbildungsmarktes und der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe deutlich schwanken.

Dies gilt insbesondere auch dann, wenn Innungen *eigene* Ausbildungszentren und Lehrstätten unterhalten. Während diese zwar grundsätzlich einen finanziellen Vorteil bedeuten, da Mietgebühren und Abgaben an andere Betreiber von Lehrstätten (z.B. Handwerkskammern, Verbände) entfallen, und Innungen möglicherweise sogar als „Vermieter“ gegenüber anderen Organisationen auftreten, entstehen durch den Unterhalt der Lehrstätten jedoch auch nicht unerhebliche Kosten. Hierzu zählen einerseits Aufwendungen für den laufenden Betrieb einer Lehrstätte, nämlich für Personal, Material und die Unterhaltskosten von Gebäuden und Anlagen. Andererseits ergeben sich Kosten für Sanierung und Modernisierung von Lehrstätten, die nicht nur von technologischen Veränderungen in einzelnen Gewerben (z.B. digitale Anwendungen, Informationstechnik), sondern ganz wesentlich von Alter und Zustand der Gebäude abhängen. Unter der Bedingung geringer oder nachlassender Mitgliedsbeiträge und Gesamtbudgets (Sack/Fuchs 2022) kann die Finanzierung umfassender Sanierungsprojekte einzelne Innungen finanziell überfordern. Dies gilt auch für die Investition in *neue* Ausbildungszentren, die viele Innungen trotz öffentlicher Fördergelder häufig nur schwer bewältigen können. Der Umfang dieser Kosten für Unterhalt, Modernisierung bzw. Neubau variiert hierbei grundsätzlich nicht nur mit Größe und Ausstattung der Lehrstätten, sondern auch mit den jeweiligen Anforderungen unterschiedlicher Handwerksgewerbe an Material (z.B. Baumaterialien, Lebensmittel), Geräte und Anlagen (z.B. Baufahrzeuge, Produktionsmaschinen).

Hierbei sind die Innungen heute oftmals abhängig von Organisationsentscheidungen in der Vergangenheit, die sich nachhaltig auf ihre Finanzierung auswirken können. *So wird aus einer ostdeutschen Innung des SHK-Handwerks berichtet, dass eine Ausbildungsstätte vor einigen Jahren in einer finanziellen Notlage aufgegeben werden musste. Heute fehlen dadurch jedoch wichtige Einnahmen durch Prüfungsgebühren. Die Einrichtung einer neuen Ausbildungsstätte scheiterte jedoch auch am Investitionsbedarf, der nicht zuletzt durch die hohen technologischen Anforderungen verursacht wird.* Zudem kommt es mitunter zu Konkurrenzsituationen mit anderen Handwerksorganisationen, die als Betreiber von Berufsbildungsstätten ebenfalls von Fördermitteln und Prüfungsgebühren profitieren können. Eine Veränderung bestehender Zuständigkeiten kann daher auch an unterschiedlichen Interessen von Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften, Verbänden und Innungen scheitern. Überdies wirken sich teils übergeordnete Vorgaben von Berufsbildungsordnungen auf die finanzielle Situation einzelner Innungen als Betreiberinnen von Ausbildungsstätten aus. *Aus einer westdeutschen Innung des Straßenbauer-Handwerks wird dahingehend nicht nur auf die ohnehin bereits hohen Kosten und den Aufwand verwiesen, der durch Beschaffung, Transport und Lagerung der „Lehrmaterialien“ (insb. unterschiedliche Steine, Baumaschinen) entstehe. Auch ließen neue, in bundesweiten Ausbildungsordnungen festgelegte, Anforderungen an die Materialien die Kosten regelmäßig ansteigen.*

Die Geschäftstätigkeit von Innungen und Kreishandwerkerschaften erstreckt sich jedoch auch auf andere Bereiche. Ein wiederholt thematisiertes Geschäftsfeld ist zunächst das „Immobilienmanagement“, also die Vermietung und Verpachtung solcher Immobilien, die sich im Besitz einer Innung befinden. Diese Immobilien wurden oftmals in den „Blütezeiten“ der Innungsarbeit erworben und werden heute nicht mehr für Tagesgeschäft und Innungsarbeit benötigt. Die

entsprechenden Einnahmen tragen dann wesentlich dazu bei, die Tätigkeit der Innung finanziell aufrecht zu erhalten.

Innungen sind jedoch auch in weiteren Geschäftsfeldern tätig, die auf den ersten Blick überraschen: Sie reichen über gastronomische Angebote (z.B. öffentlich zugängliche Kantinen) bis hin zum Angebot sozialer Dienstleistungen. *So hat z.B. eine westdeutsche Kreishandwerkerschaft Dienstleistungsgesellschaften für Zeitarbeit und soziale Dienste ausgegründet. Diese Organisationen, die sich im vollständigen Besitz der Kreishandwerkerschaft und damit faktisch ihrer Innungen befinden, boten zunächst Serviceleistungen für die Mitgliedsbetriebe an, weiteten ihr Angebot seit den 1990er-Jahren jedoch schrittweise aus. Heute bieten sie ihre Leistungen auch für Kunden außerhalb des Handwerks an. Zusätzlich unterhält die Kreishandwerkerschaft eine Gesellschaft für Immobilien, die Räumlichkeiten als Tagungsräume weitervermietet. So konnte die Kreishandwerkerschaft weitere finanzielle Standbeine neben den Mitgliedsbeiträgen und Einnahmen aus der Berufsbildung schaffen. Und auch eine ostdeutsche Innung des KfZ-Handwerks hat durch den Aufbau von Dienstleistungsbetrieben weitere Einnahmequellen erschlossen. In diesem Fall sind es ein Tagungszentrum und ein Gastronomiebetrieb, deren Einnahmen der Arbeit der Innung und des sie führenden Verbands zugutekommen.*

Herausforderungen dieser Ansätze liegen nicht nur in rechtlichen Fragen (s.o.). Auch ist mit der Geschäftstätigkeit von Innungen bzw. Kreishandwerkerschaften und Verbänden ein hoher organisatorischer Aufwand verbunden. Insofern hauptamtliche Geschäftsführerinnen oder Geschäftsführer Doppelfunktionen übernehmen, stellt sich die Frage, wie die zeitlichen Ressourcen zwischen dem „Kerngeschäft“ der Innungsarbeit und weiteren Geschäftsfeldern aufgeteilt werden. Im Verhältnis der Handwerksorganisationen zu ihren Mitgliedern stellt sich überdies die Frage, welche Effekte eine – unterschiedlich bedeutende – Abkopplung der Finanzierung von den Mitgliedsbeiträgen hat. Einerseits können durch die „Finanzierung ohne Mitglieder“ Anreize entfallen, Organisationsreformen durchzuführen und den Kernaufgaben der Innung nachzukommen. Auch mit (sehr) wenigen Mitgliedern kann eine Innung dann – vorbehaltlich aufsichtsrechtlicher Interventionen – fortbestehen und notwendige Reformen verzögern. Am (Extrem-)Beispiel der „Innungsfinanzierung durch Prüfungsgebühren“ wurde deutlich, dass dies langfristig zu einem Leistungsverlust der Innungen (z.B. fehlendes Ehrenamt zur Durchführung der Berufsbildungsaufgaben) führen kann.

Auch kann die Verbreiterung der finanziellen Grundlagen eine größere Autonomie der Organisationen befördern – mit problematischen Auswirkungen. So gehen mit Autonomie und Unabhängigkeit von Interessenorganisationen immer auch „Verselbstständigungsgefahren“ (Helfen/Nicklich 2017: 234) einher, nämlich die Loslösung von eigentlichen Organisationszielen und dem Mitgliederwillen. Insofern kann es geboten sein, auch das Ehrenamt in die Führung und Administration ausgelagerter „Tochtergesellschaften“ einzubeziehen. *Im o.g. Beispiel einer Kreishandwerkerschaft führt dahingehend der Kreishandwerksmeister die Geschäfte der Dienstleistungsgesellschaften. Dies sichert eine Rückbindung zwischen Mitgliederwillen (vertreten durch den Vorstand) und der beitragsunabhängigen Finanzierung der Organisation.* Und schließlich können sich durch bestimmte Finanzierungsstrategien auch Konkurrenzsituationen ergeben, innerhalb des Handwerks (Berufsbildung) wie mit anderen privatwirtschaftlichen Anbietern von Dienstleistungen „am Markt“ (z.B. soziale Dienste, Gastronomie).

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Organisationsstabilisierung, unabhängig von Betriebsentwicklung und Mitgliederbestand • Unabhängigkeit von externen Faktoren, die Mitgliederentwicklung oder Ausgaben der Innungen beeinflussen 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurrenz zu anderen Organisationen innerhalb und außerhalb des Handwerks • organisatorischer und finanzieller Aufwand • Verzögerung notwendiger anderer Organisationsreformen (z.B. zur Mitgliedergewinnung) • Loslösung von Kernaufgaben und Organisationszielen • „Verselbstständigung“ der Organisation • Rechtliche Zulässigkeit

3.5 Beauftragung externer Dienstleister

Nicht nur eine nachlassende Engagementbereitschaft im Ehrenamt und ein teils sinkender Mitgliederbestand, sondern auch große ökonomische wie politische Entwicklungen fordern die Funktionserfüllung der Innungen heraus. Sie sollen sich nicht nur mit den alltäglichen Problemen und Belangen der vertretenen Gewerbe befassen, sondern von ihnen wird mitunter erwartet, einen Beitrag zur Lösung grundlegender Herausforderungen des Handwerks zu leisten. Wie auch unsere Befragung zeigt, gilt dies für eine ganze Reihe von Themen, denen sich die Innungen aus Sicht von Haupt- wie Ehrenamtlichen annehmen sollten; von der Digitalisierung, über die Lohn- und Tarifentwicklung, den technologischen Wandel bis hin zum Fachkräftemangel (Sack/Fuchs 2022). Um diesen Anforderungen zu genügen, greifen Innungen in einigen Fällen auf externe Dienstleister zurück.

Hierbei geht es nicht um die Beauftragung einer Werbeagentur oder die Einladung von Referentinnen und Referenten für Innungsversammlungen. Vielmehr hat es sich als erfolgversprechender Ansatz erwiesen, externe Dienstleister auch zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Innungen in ihren Kernaufgaben einzusetzen. Insbesondere in der Repräsentation der Innung nach außen, auf Messen und Veranstaltungen wie in der Bewerbung der Berufsausbildung, haben Innungen dahingehend erfolgreich mit externen Dienstleistern kooperiert, um insbesondere Ehrenamtliche von zeitintensiven Aufgaben zu entlasten. Dienstleister ergänzen hierbei die Innungstätigkeit oder übernehmen bestimmte Aufgaben sogar vollständig. *In einer westdeutschen Innung des Malerhandwerks wurde so z.B. die Organisation von Messeauftritten auf eine externe Agentur übertragen. Und eine westdeutsche SHK-Innung kooperiert z.B. bereits seit mehreren Jahren mit einer spezialisierten Agentur, die Ausbildungsberufe im SHK-Handwerk regelmäßig auf Ausbildungsmessen und an Gesamtschulen im Innungsbezirk vorstellt (Abschn. 5.3).* Ein Vorteil wird hierbei nicht nur in der Entlastung der Innung und einer besseren Aufgabenerfüllung gesehen, sondern vielmehr auch im Transfer von Wissen und neuen Impulsen von den beauftragten „Spezialistinnen“ und „Spezialisten“.

Eine besondere Form der „externen“ Dienstleistung haben wiederum einige Kreishandwerkerschaften entwickelt. Durch Spezialisierungen treten diese als externe (wenn auch „handwerksinterne“) Dienstleister für andere Kreishandwerkerschaften bzw. Innungen in Erscheinung. *So hat sich z.B. eine westdeutsche Kreishandwerkerschaft darauf spezialisiert, arbeitsrechtliche Informationen zu sammeln, aufzubereiten und anderen Handwerksorganisationen gegen die*

Zahlung einer Gebühr anzubieten. Im Zusammenspiel der verschiedenen Handwerksorganisationen bieten solche Spezialisierungen und ihre „Vermarktung“ für einzelne Organisationen (Innungen, Kreishandwerkerschaften, Verbände) die Möglichkeit, das eigene Dienstleistungsangebot zielgerichtet zu gestalten (vgl. Abschn. 5.2), während die „Wertschöpfung“ innerhalb der Handwerksorganisationen verbleibt.

Abseits der Aufgabenerfüllung der Innungen können externe Dienstleister auch einen Beitrag zur Bewältigung grundlegender Organisationsprobleme leisten. In einigen Innungen wurden dahingehend Dienstleister eingesetzt, um neue Mitglieder für die Innung anzuwerben. Spezialisierte Unternehmen werben dann im Auftrag der Innung um neue Mitglieder und versuchen, insb. durch telefonische oder persönliche Kontaktaufnahme, Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhabern die Vorteile einer Innungsmitgliedschaft näher zu bringen und sie als Mitglieder anzuwerben. *In mehreren westdeutschen Innungen aus unterschiedlichen Gewerben wird hierbei berichtet, dass diese Strategie nicht nur zu einer beträchtlichen Zahl an Neumitgliedern geführt hat. Positiv bewertet wird insbesondere auch der geringe Aufwand für die Innung selbst. Diesem quantitativen Erfolg stehen gleichwohl auch kritische Bewertungen dieser Strategie gegenüber. Solche Kritik bezieht sich zunächst darauf, dass die Innung die eingesetzten Methoden und Versprechen der Mitgliederwerbung im Einzelfall nicht gut nachvollziehen kann. Besonders gewichtig ist überdies die Frage, ob die Kosten, die den Innungen durch fällige Prämien an den Dienstleister für Neumitglieder erwachsen, mittelfristig in einem angemessenen Verhältnis zu deren Mitgliedsbeiträgen stehen. So sind meist in den ersten Mitgliedschaftsjahren die Innungsbeiträge der Neumitglieder an die beauftragten Dienstleister abzuführen, sodass die Innungen erst nach wenigen Jahren auch finanziell von den Neumitgliedern profitieren; die Kosten-Nutzen-Rechnung kann hier im Einzelfall höchst unterschiedlich ausfallen. Sie hängt insbesondere davon ab, ob die Neumitglieder, unabhängig von der Leistung des Mitgliederwerbers, langfristig an die Innung gebunden werden können.* Es handelt sich also um eine Strategie, die insgesamt nicht eindeutig bewertet wird. Dies spiegelt sich auch in unserer Befragung wider: Im Vergleich mit anderen Organisationsstrategien wird die „Mitgliedergewinnung durch externe Dienstleister“ besonders häufig uneindeutig („teils/teils“) bewertet und nur 25,2 % der befragten Haupt- und Ehrenamtlichen bewerten die Strategie als „erfolgsversprechend“.

In der kritischen Betrachtung dieser Strategie zeigt sich hierbei eine grundlegende Herausforderung des Einsatzes externer Dienstleister: Diese liegt darin, dass oftmals eine genaue Kontrolle der Leistungen und des Auftretens Externer im Namen der Innung nicht möglich ist. Dies kann, insofern die Auftragserfüllung aus Sicht der Innung unzureichend erfolgt, insbesondere bei repräsentativen Aufgaben Folgeprobleme für die Innung verursachen.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Entlastung von Haupt- und Ehrenamt • Wissenstransfer und neue Ideen für die Erfüllung von Innungsaufgaben • Bearbeitung drängender Organisationsprobleme (z.B. Mitgliederwerbung) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbehalte, Innungsaufgaben „aus der Hand“ zu geben • Teils fehlende Kontrollmöglichkeiten für die Außenwirkung der Innungen • Mitgliedergewinnung: Langfristige Bindung neuer Mitglieder • Kosten der Dienstleister

4 Strategien II: Gemeinschafts- und gesellungsorientierte Strategien

Aufgabe der Innungen als Unternehmerorganisationen ist es nicht nur, die materiellen Interessen ihrer Mitglieder zu vertreten und sie in ihrem Handwerk zu unterstützen. Sie sind auch Organisationen, die der Vernetzung der Mitglieder, dem fachspezifischen Austausch der Handwerksbetriebe und der „Traditions- und Kulturpflege“ dienen. Diese Leistungen der Innungen werden weithin als sehr wichtig erachtet und geschätzt (Sack/Fuchs 2022). Gemeinschafts- und gesellungsorientierte Strategien adressieren diese Leistung der Innungen für ihre Mitglieder. Sie ergänzen damit die nutzenorientierten Leistungen wie Interessenvertretung oder Dienstleistungen (Abschn. 5).

Grundlage für diese Strategien ist die Schaffung einer „ehrenamtsfreundlichen Organisationskultur“ – welche heute gleichwohl in den allermeisten Innungen selbstverständlich ist. So wirkt sich ein wertschätzendes und anerkennendes Umfeld für ehrenamtliches Engagement, das durch konkrete Maßnahmen unterstützt wird, positiv auf die Engagementbereitschaft der Mitglieder aus. Hierbei geht es nicht nur um die enge Abstimmung zwischen Haupt- und Ehrenamt und ein persönliches und kommunikatives Umfeld (Abschn. 4.2). Anerkennung kann sich auch in (handwerks-)öffentlichen Würdigungen (Preise, Jubiläen etc.) für ehrenamtliche Tätigkeit spiegeln. Diese werden zwar oft als überflüssige „Riten“ betrachtet, signalisieren einzelnen Ehrenamtlichen jedoch lebensweltliche Anerkennung, soziale Nähe und Prestige. Dies gilt auch für finanzielle Aufwandsentschädigungen für Ehrenamtstätigkeiten, unabhängig von ihrer ökonomisch meist geringen Bedeutung.⁹ Im Außenverhältnis der Innungen hat es sich überdies als hilfreich erwiesen, Ehrenamtliche in den Mittelpunkt zu stellen. Sie sind nicht nur authentische Repräsentantinnen bzw. Repräsentanten des Handwerks, sondern ihre Position wird dadurch im Innen- wie Außenverhältnis aufgewertet. Hierbei stehen einzelne Ansätze zur „Förderung des Ehrenamtes“ jedoch immer auch im Spannungsfeld zwischen Bewahrung und Erneuerung der Formen von Gesellung. Insbesondere zwischen unterschiedlichen Generationen im Handwerk kann es nennenswerte Unterschiede, nicht nur mit Blick auf Mittel und Prozesse ehrenamtlicher Tätigkeiten (Abschn. 4.1), sondern auch hinsichtlich bevorzugter Formen der Wertschätzung und Anerkennung geben.¹⁰

Damit ist schließlich auch das generelle Spannungsfeld gemeinschafts- und gesellungsorientierter Strategien beschrieben. So besteht die Chance darin, eine lebensweltliche Bindung der Mitglieder an die Innung als Repräsentanz „ihres Handwerks“ zu erreichen. Andererseits ist die Sicherstellung der Passung unterschiedlicher Formen der Gemeinschaft und Gesellung an neue und sich verändernde Lebenswelten eine anhaltende Herausforderung.

⁹ Diese Bedeutung unterscheidet sich gleichwohl ausdrücklich zwischen Betriebsinhaberinnen/Betriebsinhabern und Gesellinnen/Gesellen. Denn für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist nicht nur die möglichst konfliktfreie Freistellung durch den Betrieb, sondern auch die Entschädigung für nicht geleistete Arbeitsstunden sehr wichtig.

¹⁰ Während wir hier und nachfolgend dezidiert nur auf die Anforderungen und „Lebenswelten“ jüngerer Handwerkerinnen und Handwerker eingehen können (Abschn. 4.1), gibt es selbstverständlich weitere Gruppen im Handwerk, deren Einbindung und Ansprache für Innungen relevant sind. Wiederholt wird hierbei insbesondere davon berichtet, dass die Ansprache von Handwerkerinnen und Handwerkern mit Migrationsgeschichte für einige Innungen herausfordernd ist. In unserer empirischen Forschung sind uns gleichwohl keine dezidierten Strategien begegnet, die sich dieser Gruppe im Handwerk widmen. Dies liegt sicherlich auch daran, dass es sich um eine äußerst heterogene Gruppe handelt. Hierbei ist nicht nur die eigene Migrationsgeschichte von höchst unterschiedlicher Bedeutung für einzelne Betriebsinhaberinnen/-inhaber. Auch zeigt sich in Interviews und Gesprächen, dass sich die Relevanz des Themas deutlich zwischen einzelnen Regionen, Kommunen und Gewerben unterscheidet. Um hierzu belastbare Aussagen zu treffen, bedarf es aus unserer Sicht dezidierter und umfassender Forschung. Dies gilt ausdrücklich auch für weitere Fragen, die die „Diversität“ im Handwerk wie in dessen Selbstverwaltungs- und Interessenvertretungsorganisationen insgesamt betreffen (Haverkamp et al. 2015).

Gemeinschafts- und gesellungsorientierte Strategien (Übersicht)

- Generationswechsel: Ansprache neuer Mitglieder und Ehrenamtlicher
- Pflege des persönlichen Kontakts und Austauschs
- Förderung gewerbespezifischer Identitäten und Traditionen
- Innung als Solidargemeinschaft
- Gestaltung und Administration von „Innungssiegeln“

4.1 Generationswechsel: Ansprache neuer Mitglieder und Ehrenamtlicher

Die Gewinnung neuer Mitglieder und Ehrenamtlicher zählt zu den großen Herausforderungen der Innungsarbeit. Unter Haupt- und Ehrenamtlichen in den deutschen Handwerksinnungen wird nicht nur eine nachlassende Engagementbereitschaft unter den Handwerksbetrieben insgesamt beklagt, sondern vielmehr eine generelle Engagementmüdigkeit in der Gesellschaft diagnostiziert (Sack/Fuchs 2022). Insbesondere jüngeren Handwerkerinnen und Handwerkern wird zugeschrieben, dass diese weniger an der gemeinsamen Organisation in Vereinen und Verbänden interessiert seien und nur selten bereit wären, Verantwortung im Ehrenamt zu übernehmen.

Diese *Wahrnehmung* nachlassender Assoziations- und Engagementbereitschaft fällt unter der Bedingung des Fachkräftemangels zusammen mit einer immer geringeren Zahl von Handwerkerinnen und Handwerkern insgesamt. Träfen diese Diagnosen und Wahrnehmungen zu, stünde es in fünf bis zehn Jahren also sehr schlecht um die Innungen. In den Innungen finden sich gleichwohl immer wieder erfolgversprechende Praktiken, die dabei helfen können, diesen wahrgenommenen Entwicklungen – über deren tatsächliche Reichweite und Ausprägung in Bezug auf die Innungen keine belastbaren Zahlen vorliegen – etwas entgegenzusetzen. Diese Ansätze bringen nicht nur einen Mehrwert für einzelne jüngere Handwerkerinnen und Handwerker, sondern können die Innungsarbeit insgesamt beleben und bereichern.

So ist es in vielen Innungen gelungen, gezielt jüngere Handwerkerinnen und Handwerker in die Innungsarbeit einzubinden – und damit die Organisationen insgesamt zu stärken. Dies gelingt oftmals in solchen Fällen, in denen Innungen die Verjüngung, also die Nachwuchsgewinnung und den Generationswechsel im Ehrenamt, gezielt organisieren und forcieren. Dafür werden z.B. jüngere Kolleginnen und Kollegen aus der Innungsgemeinschaft angesprochen und früh in die Arbeit des Vorstandes eingebunden, damit Amtswechsel eingeleitet werden können. *Eine Bäckerinnung in einer westdeutschen Großstadt bindet z.B. jüngere Innungsmitglieder früh in den Vorstand ein, indem sie diese als beratende Mitglieder aufnimmt.* Insgesamt geht es hierbei nicht um die „beiläufige“ Suche nach Nachfolgerinnen und Nachfolgern, sondern um die gezielte Ansprache und Anwerbung neuer Innungsmitglieder wie Ehrenamtlicher als bewusste Organisationsstrategie und Teil des Amtsverständnisses aktiver Haupt- wie Ehrenamtlicher. *So haben es sich z.B. Geschäftsführung, Vorstand und Kreishandwerksmeister einer westdeutschen Kreishandwerkerschaft auf die Fahnen geschrieben, ab dem ersten Tag ihrer Amtszeit gezielt Nachfolger für ehrenamtliche Posten anzuwerben. Und auch eine SHK-Innung in einer westdeutschen Großstadt lässt junge Handwerkerinnen und Handwerker früh an der Arbeit des Vorstandes teilhaben, auch außerhalb der Übernahme von Ämtern. Dabei wird diese Arbeit als zentraler Teil der Amtsführung betrachtet.* Hierbei kann auch die Einrichtung spezieller Formate helfen, die gezielt die Vernetzung der Nachfolgenerationen stärken (z.B. „Jungmeistertreffen“). Diese können hierbei nicht nur auf lokaler und regionaler Ebene den generationsspezifischen Austausch fördern und Beteiligung anregen. Insbesondere die überregionale Vernetzung, z.B. organisiert über landesweite Zusammenschlüsse von Kreishandwerkerschaften oder die entsprechenden Landes- und Bundesverbände, kann für jüngere Handwerkerinnen und Handwerker interessant sein und die Bemühungen der Innungen vor Ort unterstützen. *Dahingehend hat z.B. eine westdeutsche Bäckerinnung im Landesinnungsverband Vernetzungstreffen für jüngere Bäckerinnen und Bäcker angestoßen.*

Damit diese Ansätze erfolgreich sind, gilt es aber auch entsprechende Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen. Hierbei sind die unterschiedlichen Bedürfnisse von Ehrenamtlichen in ihren jeweiligen Lebensphasen (z.B. Familienplanung, wichtige Karriereschritte

oder ein hohes Freizeitbedürfnis jüngerer Handwerkerinnen und Handwerker) ebenso zu berücksichtigen. Dies gilt einerseits für die Frage, welche Leistungen die Innung für diese spezifische Gruppe im Handwerk anbietet und welchen Nutzen einzelne Handwerkerinnen und Handwerker im ehrenamtlichen Engagement (z.B. wichtige Kontakte für die Betriebsgründung, Kooperationspartner, Präsenz und Etablierung auf dem Markt und im Gewerbe) sehen. Andererseits betrifft dies (neue) Vorstellungen der ehrenamtlichen Zusammenarbeit und „Amtsführung“.

So kann die Digitalisierung der Innungsarbeit dabei helfen, die Innungsarbeit enger mit der privaten Lebenswelt jüngerer Handwerkerinnen und Handwerker zu verknüpfen und damit Hürden für eine Beteiligung zu senken. Dies gilt einerseits für digitale Innungsversammlungen, die auch nach der Coronapandemie eine Alternative zu (ebenfalls notwendigen, Abschn. 4.2) persönlichen Treffen darstellen. *Um dahingehend den Bedürfnissen der unterschiedlichen Gruppen im Ehrenamt Rechnung zu tragen, wechselt z.B. eine westdeutsche Kreishandwerkerschaft regelmäßig zwischen digitalen und Präsenztreffen.* Andererseits können jedoch auch andere digitale Anwendungen und Prozesse die „klassische“ Innungsarbeit ergänzen. *So hat z.B. eine weitere westdeutsche Kreishandwerkerschaft für einige Innungen eine spezielle App entwickelt, die einen Großteil der Kommunikation im Ehrenamt – abseits von WhatsApp-Gruppen auch datenschutzrechtlich unbedenklich – bündelt und koordiniert.*

Überdies kann es für Jüngere attraktiv sein, wenn Amtszeiten in der Innung verkürzt oder projektbezogene „Ämter“ und Aufgaben vergeben werden. So können zum Beispiel bei Ausbildungsmessen, für die Ausbildungswerbung oder auch bei Aktionen für die Interessenvertretung zeitlich befristet Aufgaben an verschiedene Innungsmitglieder verteilt werden. Hierbei profitieren die Innungen nicht nur von der Sicherung engagierten Nachwuchses, sondern sie haben auch die Chance, neue Ideen in die Innungsarbeit aufzunehmen und somit auch im Außenverhältnis attraktiver zu werden. Ein Generationswechsel innerhalb einer Innung kann damit also auch als Werbung für Innungen dienen und diese als Teil des Handwerks bekannter machen. Zudem können neue aktive Innungsmitglieder auch die Motivation innerhalb der gesamten Innung steigern, aktive Innungsarbeit zu betreiben und positive Veränderungen zu ermöglichen. *Eine westdeutsche Friseurinnung hat z.B. gezielt Ehrenämter in der Öffentlichkeitsarbeit geschaffen, die jüngere Mitglieder ausüben. Diese schaffen, insbesondere durch die Pflege des Innungsauftritts in sozialen Medien, auch einen Mehrwert für die Innung insgesamt und steigern wiederum die Attraktivität und Sichtbarkeit für Jüngere.*

Denn Grundlage dafür, Ehrenamtliche zu gewinnen, ist natürlich eine ausreichende Zahl an Innungsmitgliedern. Um neue Mitglieder für die Innung anzusprechen, hat es sich hierbei oftmals bewährt, bereits in der handwerklichen Berufsbildung die Innung zu repräsentieren. Während die Präsenz in der Meisterausbildung zukünftige Betriebsinhaberinnen und -inhaber anspricht, hat es sich ebenfalls bewährt, bereits in der Gesellinnen-/Gesellenausbildung präsent zu sein. Durch die frühzeitige Ansprache Auszubildender in den Berufsbildungszentren oder den Betrieben kann über die Innung, ihre Aufgaben und Leistungen informiert werden. Damit kann schon frühzeitig ein Bewusstsein für die Bedeutung der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung gefördert werden. So hilft die gezielte Bewerbung der Innung auch in frühen Stadien der Berufsausbildung dabei, Wissenslücken über Leistungen und Bedeutung der Innungen zu schließen und über die (nicht nur) für die Auszubildenden oftmals komplexen und undurchsichtigen Strukturen der Handwerksorganisationen zu informieren. *So nimmt z.B. eine westdeutsche Bäckerinnung frühzeitig Kontakt nicht nur zu Meisterschülerinnen und -schülern, sondern auch zu Auszubildenden auf, um für die Innungsmitgliedschaft zu werben und einen Generationswechsel zu ermöglichen.* Als besonders erfolgversprechend hat

es sich hierbei erwiesen, wenn jüngere Innungsmitglieder oder Vertrauenspersonen aus den Betrieben für die Innungsmitgliedschaft werben.

Herausforderungen der unterschiedlichen Ansätze zu Verjüngung und Generationswechsel liegen hierbei nicht nur darin, dass ihr Gelingen davon abhängig ist, dass es überhaupt eine ausreichende Zahl junger Handwerkerinnen und Handwerker gibt. Immer wieder beschrieben werden auch Konflikte um die Vergabe von Positionen und die Herausforderung, eine „veränderungsfreundliche“ Kultur im Ehrenamt zu etablieren. Ganz grundsätzlich betrifft dies zunächst die „Durchlässigkeit“ innerhalb des Ehrenamtes und die Transparenz von Prozessen und Verfahren. *Kritisch (und pointiert) wird dahingehend in einigen Fällen von „Erbdynastien“ im Ehrenamt berichtet, in denen Altmeister ihre Positionen seit Generationen an Söhne und Neffen, Töchter und Nichten weitergeben.* Solche Praktiken können zwar dabei helfen, Nachwuchsprobleme im Ehrenamt zu vermeiden und einen reibungslosen Generationswechsel zu ermöglichen – sie können aber auch mögliche Interessentinnen und Interessenten von einem Engagement abhalten. Sie schränken überdies weitere regelmäßig auftretende Konflikte nur bedingt ein, nämlich zwischen langjährigen Amtsinhaberinnen und Amtsinhabern und dem Innungsnachwuchs. Die Vermittlung zwischen der Bewahrung etablierter und funktionierender Organisationspraktiken und neuer Ideen und Ansätze ist dahingehend besonders wichtig – und kann im Einzelfall auch durch Hauptamtliche als „Mittler“ zwischen den unterschiedlichen Gruppen im Ehrenamt übernommen werden. Hierbei gilt es auch, Organisationswissen zu erhalten. So ist z.B. in Hinblick auf eine mögliche Verkürzung der Amtszeiten und bei Aufgaben mit Projektbezug (s.o.) zu beachten, dass Kompetenzen und Wissen verloren gehen können.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherung ehrenamtlichen Nachwuchses • Einbringen neuer Ideen in die Innungsarbeit • Verjüngung des Erscheinungsbildes der Innung (soziale Medien, „junge“ Repräsentantinnen/Repräsentanten) • Zielgruppenansprache: Frühzeitige Information über die Innungen, ihre Arbeit und Vorteile der Mitgliedschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Fachkräftemangel • Prioritäten in unterschiedlichen Lebensphasen (Familie, Karriere, Freizeit), Berücksichtigung unterschiedlicher „Lebenswelten“ • Konflikte mit etablierten Ehrenamtlichen und intransparente Postenvergabe („Erbfolgen“) • Bei Verkürzung von Amtszeiten und projektbezogenen Aufgaben: möglicher Verlust von Organisationswissen

4.2 Pflege des persönlichen Kontakts und Austauschs

Fragt man Haupt- und Ehrenamtliche in den deutschen Handwerksinnungen nach geeigneten Maßnahmen, die Innungen zu stärken, sticht eine Strategie hervor: Es ist die Pflege des persönlichen Kontakts in den Innungen, die mehr als 90 % der Befragten als erfolgversprechende Strategie bewerten (Sack/Fuchs 2022). Und auch im persönlichen Gespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der Innungen wird der persönliche Austausch innerhalb der Organisationen als wichtiger Faktor für erfolgreiche Innungsarbeit beschrieben. Er erhöht nicht nur die Bindung der Mitglieder an die Innung, sondern wird einhellig als ein zentraler Mehrwert der Innungsmitgliedschaft für Handwerkerinnen und Handwerker betrachtet. Doch was genau bedeutet es, „persönlichen Kontakt und Austausch sicherzustellen“?

Für das *Hauptamt* in den Innungen wie für den ehrenamtlichen *Innungsvorstand* heißt dies zunächst und einfach: „ansprechbar“ sein. Denn Organisationen werden durch ihre Repräsentantinnen und Repräsentanten mit Leben gefüllt. Und die hauptamtliche Geschäftsführung einer Innung (Geschäftsführerinnen/Geschäftsführer, Innungsreferentinnen/-referenten usw.) wie ihre ehrenamtlichen Repräsentantinnen und Repräsentanten (Obermeisterinnen/Obermeister, Vorstandsmitglieder) sind die „Gesichter“ der Innungen im Organisationsalltag. Hierbei geht es nicht nur darum, die selbstverständliche Erreichbarkeit für spezifische (z.B. technische o. rechtliche) Fragen und Anliegen der Mitglieder zu gewährleisten. Als wichtig beschrieben wird wiederholt die Rolle der Innungsvertreterinnen und -vertreter als „Zuhörer/innen“ und „Kümmerer/innen“ für die Betriebe. Unterstrichen werden kann ein derartiges Selbstverständnis nicht nur durch eine entsprechende „Serviceorientierung“ in Gesprächen, sondern insbesondere auch durch die aktive Kontaktaufnahme wie die Präsenz des Hauptamtes „vor Ort“. Regelmäßige Betriebsbesuche haben sich hierbei ebenso als wichtiger Ansatz erwiesen, wie die gezielte Organisation von Veranstaltungen in unterschiedlichen Teilen großer Innungsbezirke.

Unter den *Innungsmitgliedern* erfüllt der persönliche Kontakt – abseits von „Baumarkt und Baustelle“ – wiederum drei wesentliche Funktionen. Erstens stärkt er das Zugehörigkeitsgefühl und das Miteinander, und erhöht damit die Bindung an die Innung. Zweitens erhöht der persönliche Kontakt unter den Mitgliedern die Attraktivität des Ehrenamtes in den Innungen, durch Austausch unter den Ehrenamtlichen wie durch Rückmeldungen und Kontakt der Innungsmitglieder. Schließlich geht es *drittens* um berufliche Vernetzung; unter Wettbewerbern wie mit potentiellen Kundinnen/Kunden und Kooperationspartnerinnen/-partnern. Der persönliche Austausch hat dahingehend auch eine ökonomische Dimension, wenn es um die Vernetzung zu Aufträgen und den Austausch über das Marktgeschehen vor Ort geht. Die Bedeutung dieser ökonomischen Dimension erhöht sich insbesondere dann, wenn auch gewerbeübergreifende Angebote des Austauschs und der Vernetzung geschaffen werden (Abschn. 4.3). Konkrete Ansätze, den persönlichen Kontakt zu stärken, liegen hierbei nicht nur in regelmäßigen Treffen der Innungsmitglieder, sondern auch in weiteren Aktivitäten. Wiederholt als erfolgreich werden Treffen mit „Eventcharakter“, z.B. Grillfeste oder Sportwettbewerbe, beschrieben. Hierbei kann es auch hilfreich sein, die Veranstaltungen der Innung für weitere Personen zu öffnen. Zum einen können die Treffen für Handwerkerinnen und Handwerker geöffnet werden, die nicht Mitglieder der Innungen sind, um den Austausch innerhalb des Handwerks zu erhöhen. Zum anderen ist auch die Öffnung der Treffen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die nicht dem Handwerk angehören – Familienangehörige, Freunde oder aber andere Unternehmerinnen und Unternehmer – eine Möglichkeit, den persönlichen Kontakt zu steigern. *Beispiele für dieses Vorgehen finden sich in zwei mitgliederstarken Innungen des SHK-Gewerbes, die beide in unterschiedlichen ost- bzw. westdeutschen städtischen Ballungsgebieten ansässig sind. Sie bieten verschiedene Angebote zur Vernetzung und zum Austausch der Mitglieder an. Zum einen finden Innungsveranstaltungen statt, zu denen auch die Partnerinnen bzw. Partner der Innungsmitglieder eingeladen sind. Weiterhin finden mehrere Veranstaltungen wie Grillabende statt, um das Miteinander innerhalb der Innung zu verbessern. Dabei wird beschrieben, dass sich die Stärkung des Miteinanders innerhalb der Innung auch positiv auf das Tagesgeschäft der Mitgliedsbetriebe auswirkt und diese kooperativer zusammenarbeiteten.*

Gleichwohl bleibt es eine grundsätzliche Herausforderung, dass regelmäßige Treffen für den persönlichen Kontakt mit hohem organisatorischem Aufwand verbunden sind; und auch die Innungsmitglieder müssen mehr (knappe) Zeit investieren. Zudem ist es möglich, dass sich mit der Zeit Abnutzungseffekte ergeben und die Treffen nach und nach weniger in Anspruch

genommen werden. Diese Effekte betreffen größere Innungen weniger als kleine mit nur wenigen Mitgliedern.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengehörigkeitsgefühl und Mitgliederbindung kann gestärkt werden • Positive ökonomische Effekte durch berufliche Vernetzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisatorischer Aufwand für Haupt- und Ehrenamt • „Abnutzungseffekte“ (zu) häufiger Treffen • Abhängigkeit von der grundsätzlichen Bereitschaft Einzelner, sich persönlich zu beteiligen

4.3 Förderung gewerbespezifischer Identitäten und Traditionen

Die Förderung und Pflege der gewebespezifischen Belange ihrer Mitgliedsbetriebe ist Kernaufgabe deutscher Handwerksinnungen. Hierbei geht es nicht nur darum, für die konkreten Interessen eines Gewerbes vor Ort einzutreten oder die Berufsausbildung zu organisieren. Eine hohe Bedeutung hat auch die Pflege der fachlichen *Gemeinschaft* der Mitglieder und die Aufrechterhaltung gemeinsamer Traditionen.

Im Innenverhältnis der Innungen ist die Pflege der Gewerbeidentität ein wichtiges Mittel, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder zu erhöhen. Konkret können der Bezug auf eine gemeinsame Geschichte als Gewerbe und dessen Leistungen (z.B. Qualität, Verbindung mit Entwicklung und Geschichte einer Kommune) verbindende Elemente der gemeinsamen Innungsorganisation sein. Sie helfen auch dabei, sich von anderen Wirtschaftsbereichen abzugrenzen und sich über Gemeinsamkeiten zu vergewissern, die über die spezifischen Interessen einzelner Betriebe als Wettbewerber hinausreichen. Durch die Mitgliedschaft in der Innung, die (auch) eine Traditionsgemeinschaft ist, signalisiert ein Betrieb schließlich, dass er in guter und langer Tradition des jeweiligen Gewerbes steht. Im Einzelfall können hierbei höchst unterschiedliche Maßnahmen Teil dieser Strategie sein. *So blickt z.B. eine ostdeutsche SHK-Innung auf eine jahrhundertelange Geschichte zurück, die bis in das Zunftwesen des Mittelalters reicht. Entsprechende Urkunden und historische Dokumente, die die Geschäftsräume der Innung schmücken, erinnern die Mitgliedsbetriebe an diese Tradition. Hierzu zählt auch ein eigenes Innungswappen, das eine große Fahne ziert, die im Versammlungsraum der Innung aufgestellt ist. Diese Fahne kommt auch regelmäßig auf Lossprechungsfeiern in der Handwerkskammer der Region zum Einsatz, auf denen jedes Gewerbe mit Wappen und Fahne repräsentiert ist.* Diese Verbindung zwischen der Region und dem Gewerbe spielt aber auch in anderen Innungen und Regionen eine wichtige Rolle. *In vielen Regionen wird die gemeinsame Identität auch durch die Beteiligung an lokalen Traditionen und der „Stadtgesellschaft“ gepflegt. Im Rheinland unterhalten z.B. zahlreiche Innungen eigene Karnevalsvereine, mit denen sie sich regelmäßig an gesellschaftlichen Veranstaltungen beteiligen.*¹¹ In anderen Gewerben, z.B. im Dachdecker- oder Zimmererhandwerk, haben überdies die traditionellen

¹¹ Solche Aktivitäten bereichern nicht nur das Innungsleben und binden die Handwerkerinnen und Handwerker enger an das gesellschaftliche Leben „vor Ort“ an. Sie können auch die Interessenvertretung positiv beeinflussen, indem die Präsenz auf gesellschaftlichen Veranstaltungen dezidiert für die Pflege persönlicher Kontakte zu Politik und Wirtschaft genutzt werden kann (Abschn. 5.1).

Handwerkskluften eine besondere Bedeutung für die Traditionspflege. *Eine Zimmererinnung in Ostdeutschland pflegt diese Tradition hierbei nicht nur bei besonderen Anlässen und zur Darstellung der Innung in der Öffentlichkeit. Auch bei nichtöffentlichen Innungstreffen und -versammlungen erscheinen die Mitglieder stets in der traditionellen Zimmererkluft, um sich über die gemeinsame Tradition und Gewerbeidentität zu vergewissern.* Eine Herausforderung besteht gleichwohl darin, zwischen den unterschiedlichen (privaten, beruflichen) Lebenswelten der Mitglieder zu vermitteln und einzelne Bräuche und Traditionen so anzupassen und ggf. zu modernisieren, dass der gemeinschaftsfördernde Effekt der Traditionspflege nicht ungewollt zu einer Entkopplung einzelner Mitglieder von der Innungsgemeinschaft führt. Denn nicht immer werden alle Formen der Traditions- und Brauchtumspflege von allen Mitgliedern als „zeitgemäß“ betrachtet.

Traditionen, sowie deren Kommunikation und Pflege, erfüllen hierbei auch im Außenverhältnis eine wichtige Funktion. Sie erhöhen die Aufmerksamkeit für Innung und Gewerbe. Insbesondere die – wie im Fall der Zimmerer – traditionellen oder aber modernisierten Handwerkskluften schaffen einen Wiedererkennungswert und steigern das Interesse am Handwerk. Durch das Tragen von Trachten und das zur Schau stellen traditioneller Bräuche auf öffentlichen Veranstaltungen und Volksfesten wird so Werbung für Handwerk und Innungen gemacht. Und der Auftritt als Gemeinschaft erhöht – wie im Fall der karnevalistisch aktiven Innungen – wiederum im Binnenverhältnis die Verbundenheit innerhalb des Gewerbes. Hierbei scheint, und dies ist durchaus überraschend, ein Auftritt in Kluft insbesondere auch für Jugendliche und junge Erwachsene attraktiv zu sein. *So wird, z.B. von Innungen des Zimmerer- oder Dachdeckerhandwerks, wiederholt davon berichtet, dass insbesondere jugendliche Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger durch den sichtbaren Auftritt als Handwerksgemeinschaft, z.B. auf Handwerksmessen, angezogen werden. Der Auftritt als Handwerksgemeinschaft weckt hier offensichtlich das Interesse potentieller AZuBis. Dies wird wiederum als positiver Faktor wahrgenommen, der auch die Ausbildungssituation in den Betrieben deutlich verbessere. Eine ostdeutsche Maurer- und Betonbauerinnung plant dahingehend sogar, eine eigene „Kluft“ zu etablieren (weiße Maureranzüge), um mehr Aufmerksamkeit zu erhalten. Erste Ansätze dieser Strategie zeigen positive Effekte.*

Dies gilt schließlich auch für die Außenwirkung einer Innung abseits der Anwerbung neuer Auszubildender. Die Repräsentation des Handwerks in der Öffentlichkeit wird von Haupt- und Ehrenamtlichen oftmals als wichtigste Aufgabe von Innungen betrachtet (Sack/Fuchs 2022). Und die sichtbare Traditionspflege kann ein Weg sein, größere Aufmerksamkeit für die Innungen vor Ort zu generieren. Insbesondere in den lokalen Medien wird dahingehend öffentlichkeitswirksame Brauchtumspflege (z.B. auf Stadtfesten) regelmäßig mit entsprechender Berichterstattung begleitet. Dies gilt für den ländlichen Raum wie für Großstädte gleichermaßen: *Eine Kreishandwerkerschaft in einer Großstadt hat dahingehend traditionelle Handwerkstänze als festen Bestandteil eines großen Stadtfestes etabliert und nutzt die Aufmerksamkeit auch für die Innungswerbung wie die Artikulation politischer Anliegen der Mitgliedsbetriebe.* Diese Aktivitäten haben hierbei einen doppelten Effekt: Denn während sie für die einzelne Innung eine Pflege ihrer gewerbespezifischen „Identität“ bedeuten, wird zugleich die Vernetzung der Gewerbe (mit ihren je spezifischen Traditionen) untereinander gefördert. Man tritt in diesem Sinne dann als „in Vielfalt geeintes Handwerk“ in Erscheinung.

Herausforderungen liegen gleichwohl darin, dass Traditionspflege im Allgemeinen und bestimmte „Kluften“ im Speziellen nicht nur unter den Innungsmitgliedern (s.o.), sondern in der Gesellschaft und ihren vielfältigen Milieus insgesamt unterschiedlich bewertet werden. Während grundsätzlich zwar – dies legen wiederholte Berichte unserer Gesprächspartnerinnen und

-partner nahe (s.o.) – von einer positiven Grundhaltung gegenüber den Handwerkstraditionen auszugehen ist, können diese auch „abschreckend“ wirken. In jedem Fall sind sie in Teilen der Gesellschaft kaum bekannt – und neugieriges Interesse kann auch in Verwunderung oder sogar Ablehnung umschlagen. Insbesondere im Außenverhältnis ist daher die richtige Balance zwischen traditionellem Auftreten und moderner Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen wichtig. Und im Innenverhältnis sollte Traditionsbewusstsein nicht als „Korpsgeist“ missverstanden werden. Denn dies könnte im Extremfall dazu führen, dass neue Betriebe und Mitglieder ausgeschlossen oder nicht der Innung zugerechnet werden.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitglieder stärken • Interessengegensätze besser moderieren, Gemeinsamkeiten als „Kitt“ • Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit für Traditionen und „Kluffen“ • Verbindung mit eigener Region/ Stadtgesellschaft durch Beteiligung bei gesellschaftlichen Anlässen • Wiedererkennungswert schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellung der Verbindung und Passung der Traditions- und Brauchtumpflege mit weiteren Lebenswelten der Mitglieder • Unterschiedliche Bewertung der Traditionspflege innerhalb der Mitgliedschaft und in der Öffentlichkeit • Gefahr der „Abschottung“ gegenüber neuen Mitgliedern oder „Abweichlern“

4.4 Die Innung als Solidargemeinschaft

Nicht nur persönlicher Kontakt und die Pflege der eigenen Gewerbeidentität können die Gemeinschaft der Innungsmitglieder stärken. So wird es wiederholt nicht nur als Aufgabe der Innung verstanden, den fachlichen, materiellen und geselligen Austausch der Innungsmitglieder zu organisieren, sondern vielmehr als „Solidargemeinschaft der Handwerkerinnen und Handwerker“ aufzutreten – und die Innung damit zu stärken.

Diese – zunächst abstrakte – Vorstellung von Solidarität kann sehr unterschiedliche Formen annehmen. Hierbei ist der Wettbewerb der Betriebe untereinander kein Hindernis. Eine einfache Form, die Innungssolidarität zu stärken, sind dahingehend Leih- und Tauschbörsen für Werkzeuge und Materialien. *So werden z.B. die Versammlungen einer westdeutschen SHK-Innung auch als „Leihbörse“ für Werkzeuge und Materialien genutzt. Auch die gegenseitige Hilfe bei Personalengpässen¹² wird hier über die Versammlungen und den Austausch in der Innung organisiert.*

Während solche einfachen Konzepte leicht in den Innungsalltag integriert werden können, gibt es auch darüberhinausgehende Ansätze, die ein deutliches größeres Engagement aber auch Verständnis gemeinsamer Solidarität unter den Innungsmitgliedern voraussetzen. In einigen Innungen ist dahingehend die Solidarität mit unverschuldet in Not geratenen Handwerkerinnen und Handwerkern von großer Bedeutung. Durch verschiedene Solidaritätsaktionen wird hierbei nicht nur eine echte „Nothilfe“ geleistet, sondern vielmehr die Identifikation und Solidarität

¹² Diese Form der innungsinternen „Arbeitnehmerüberlassung“ ist gleichwohl rechtlich anspruchsvoll und wird daher nicht häufig praktiziert.

innerhalb der Innung und des jeweiligen Gewerbes gestärkt. Entscheidend ist dabei nicht so sehr der Umfang der Hilfe, als vielmehr das Angebot als solches und die dadurch entstehende Verbindung und das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Innung. *So wurden z.B. in den Bezirken mehrerer westdeutscher Kreishandwerkerschaften während der Coronapandemie unter allen Innungsbetrieben Spendenmittel eingeworben und Friseurbetrieben zur Verfügung gestellt. Diese – aufgrund rechtlicher Vorgaben finanziell nur geringe – Hilfen, wurden während der Pandemie wie im Nachhinein als starkes Signal der Solidarität und Gemeinschaft wahrgenommen; und erhöhen teils bis heute die Bindung der Mitglieder an die Innung.*

Bei solchen Aktionen geht es jedoch ausdrücklich nicht um Altruismus, sondern um den Mehrwert, der sich für die Innungen als Organisationen ergibt: Das Zusammengehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt und die Mitgliederbindung erhöht. Dies kann auch dazu führen, dass die Motivation für Engagement und Kandidaturen im Ehrenamt steigt. Nicht zuletzt profitiert die Außenwahrnehmung der Innungen von gelebter Solidarität unter den Mitgliedern. Solidaritätsaktionen werden in der lokalen Presse regelmäßig aufgegriffen und steigern die Sichtbarkeit der Innungen vor Ort – auch hier gilt also der altbekannte Ausspruch *„Tue Gutes und rede darüber“* (Graf v. Zedtwitz-Arnim).

Gleichwohl ist es eine Herausforderung, „Solidarität“ unter den Innungsmitgliedern herzustellen. Sie hängt insbesondere vom Vorhandensein eines grundlegenden Gemeinschaftssinns ab, der sehr wahrscheinlich nicht in allen Regionen und/oder Gewerben vorzufinden ist und welcher nicht durch Haupt- oder Ehrenamt „künstlich“ erzeugt werden kann. Zudem sind Solidaritätsaktionen, unabhängig von ihrem finanziellen Umfang und Aufwand, von der Beteiligung möglichst vieler Mitglieder abhängig. Schließlich kann der finanzielle Aufwand für einzelne Betriebe bei wiederholten Aktionen problematisch sein. Daher sollten Kosten und Nutzen von Solidaritätsaktionen stets unter Beteiligung möglichst vieler Mitglieder abgewogen und diskutiert werden.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der Zusammengehörigkeit und des Gemeinschaftsgefühls • Vorteile für das einzelne Innungsmitglied (Tauschbörsen, Hilfen in Notlagen) • Positives Image der Innung in der Öffentlichkeit • Zusammengehörigkeit schafft Motivation für ehrenamtliches Engagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohne grundlegenden Gemeinschaftssinn keine Solidarität, kann nicht „künstlich“ erzeugt werden • Gemeinschaftsaktionen werden nicht von allen angenommen und/oder getragen • Finanzielle Lasten für einzelne Betriebe

4.5 Gestaltung und Administration von „Innungssiegeln“

Innungsmitglieder verstehen es nicht nur als Aufgabe der Innung, gewerbespezifische oder lokale Traditionen zu pflegen (Abschn. 4.3). Eine ebenso große Bedeutung kommt der fachlich-technischen Innungsarbeit zu. Dahingehend wird von Innungen oftmals erwartet, die fachlich-technischen Belange des vertretenen Gewerbes zu fördern und überdies die Qualität von Handwerksleistungen zu sichern und auszubauen. Dahingehend werden Innungen auch als „Qualitätsgemeinschaft“ verstanden, deren Mitglieder ein bestimmtes Geschäftsgebaren (fairer Umgang mit Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnerinnen/-partnern) pflegen, sich an Vorschriften halten und etablierte Handwerkspraktiken auf dem neuesten Stand der Technik anwenden. Es sind diese Erwartungen und Zuschreibungen, an die Innungen gezielt anknüpfen können, um nicht nur den Zusammenhalt ihrer Mitgliedschaft und deren Geschäftschancen zu verbessern, sondern auch um ihre eigene Außenwirkung zu stärken.

So haben einige Innungen spezielle „Zertifizierungen“, „Siegel“ und „Kodizes“ entwickelt, die die Vorstellung der Innung als „Qualitätsgemeinschaft“ formalisieren und im Innen- wie Außenverhältnis festigen. Solche „Innungssiegel“ können höchst unterschiedlich ausgestaltet sein: In Form bestimmter „Kodizes“ kann es z.B. um die Selbstverpflichtung auf ein faires und lauterer Geschäftsgebaren gegenüber Kundinnen und Kunden wie Geschäftspartnerinnen/-partnern gehen. „Zertifizierungen“ sind wiederum oftmals an bestimmte technische Qualifikationen und Schulungen zu bestimmten fachlichen Themen gebunden, die die Betriebe und ggf. ihre Beschäftigten regelmäßig absolvieren müssen. Und „Gütesiegel“ versprechen z.B., dass Innungsmitglieder – zusätzlich zu den Anforderungen des Handwerksrechts – qualitativ hochwertige Leistungen anbieten, zuverlässig sind und besonderen Wert auf faire Arbeitsbeziehungen legen und/oder tarifgebunden sind (Abschn. 5.4).

Die Förderung des im Handwerk ohnehin sehr präsenten fachlich-technischen Qualitätsverständnisses und die Schaffung dezidierter „Innungssiegel“ liegt hierbei an der Schnittstelle zwischen gesellungsorientierten und nutzenorientierten Strategien. Im Innenverhältnis stärkt es die Gemeinschaft der Betriebe, nämlich durch das gemeinsame Verständnis, „Expertinnen“ / „Experten“ und „Profis“ für ihr jeweiliges Gewerbe zu sein. Es wirkt jedoch auch im Außenverhältnis und kann dann „messbare“ Vorteile für Mitgliedsbetriebe, für Kundinnen und Kunden wie für die Innung bieten: *Innungsbetriebe* haben im Wettbewerb einen Vorteil gegenüber Nichtmitgliedern, der über den – oftmals bereits werbeträchtigen – Hinweis, „Innungsmitglied“ zu sein, hinausgeht. *Kundinnen und Kunden* dienen Siegel wiederum als weitere Orientierungshilfe bei der Suche nach vertrauenswürdigen und hochwertigen Handwerksleistungen. Und für die *Innung* selbst stärkt dies die eigene „Marke“, nämlich als Institution fachlicher Expertise und Qualität (vgl. Abschn. 5.2).

Noch stärker als dies mit Blick auf die Effekte ausgeprägter Gewerbeidentitäten der Fall ist (Abschn. 4.3), liegt gleichwohl eine zentrale Herausforderung solcher Strategieansätze darin, zwischen notwendigen Anforderungen und der ungewollten Ausgrenzung von Handwerksbetrieben zu moderieren. Dies gilt insbesondere deshalb, da „Siegel“ und „Zertifikate“ unmittelbar wettbewerbsrelevant sind. Und eine nicht unerhebliche Gefahr besteht darin, dass Wettbewerber benachteiligt oder gar ausgeschlossen werden. Dies hat nicht nur negative Folgen für einzelne Betriebe, sondern kann mitunter auch dazu führen, dass die Innungsmitgliedschaft „künstlich“ begrenzt wird. Ein formalisiertes Verfahren für die Vergabe solcher Innungssiegel kann dabei helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen. Von großer Wichtigkeit ist dann der transparente Ausweis von Anforderungen an „Innungssiegel“, sodass deren Vergabe nicht

von den Entscheidungen einzelner Innungsmitglieder (als „Torwächter“) abhängig ist.¹³ Sie müssen überdies so ausgestaltet sein, dass sie alle Betriebe gleichermaßen erfüllen *können*. Insbesondere Kleinstbetriebe können sonst mit der Erfüllung der Vorgaben überfordert werden. Hierbei müssen auch Rückwirkungen handwerksrechtlicher Veränderungen mitgedacht werden, sodass „Innungssiegel“ grundsätzlich auch Betrieben offenstehen, deren Zulassung nicht auf dem Meisterbrief beruht.

Hierbei kommt der Innung insgesamt die Aufgabe zu, die Vergabe, Erneuerung und ggf. Rücknahme von Zertifizierungen zu überwachen und zu moderieren. Auch kann sie im Streitfall als „Moderatorin“ und „Treuhandlerin“ auftreten. Etabliert haben sich, auch unabhängig von der Vergabe dezidierter „Siegel“, dahingehend Schlichtungsstellen innerhalb der Innungen, die bei Konflikten zwischen Kundinnen und Kunden und den Handwerksbetrieben unterhalb der Schwelle gerichtlicher Verfahren moderieren. All diese Tätigkeiten sind jedoch zeit- und ressourcenintensiv: Nicht nur das Hauptamt ist mit zusätzlichen administrativen Aufgaben belastet (z.B. Zulassung und Zertifizierung, Organisation von Schulungen), sondern auch das Ehrenamt wird (z.B. bei der Besetzung von Schlichtungsgremien) deutlich beansprucht.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der „Marke Innung“ als fachlich-technische Institution • Förderung des Gemeinschaftsgefühls unter den Mitgliedern als „Expertinnen“ und „Experten“ • Zusätzlicher geschäftlicher Vorteil für Innungsmitglieder • Transparenz und Schutz für Kundinnen und Kunden (Innung als „Treuhandlerin“, Schlichtungswesen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ungewollte Ausgrenzungseffekte (Innungen als „Closed Shops“) • Gefahr der Wettbewerbsverzerrung zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern • Zu hohe Anforderungen, die nur ein Teil der Betriebe erfüllen kann • Administrativer Aufwand für Haupt- und Ehrenamt, Kosten (Zertifizierungen, Schlichtungswesen)

¹³ Zwar ist selbstverständlich nicht davon auszugehen, dass regelmäßig einzelne Betriebe *gezielt* ausgegrenzt werden. Allerdings gibt es durchaus Berichte einzelner Betriebsinhaberinnen/-inhaber, die das Gebaren von Innungen und insbesondere einzelnen Innungsvertreterinnen/-vertretern als ausgrenzend wahrnehmen. Hierbei spielen dann oftmals persönliche Streitigkeiten und eine längere Konfliktgeschichte eine Rolle, die in diesen Einzelfällen durch die Innungsstrukturen nur unzureichend aufgefangen werden.

5 Strategien III: Nutzenorientierte Strategien

Nutzenorientierte Strategien adressieren solche Leistungen der Innungen, die einen direkten oder mittelbaren Mehrwert für die Geschäftstätigkeit ihrer Mitglieder bieten. Diese Leistungen erfolgen notwendigerweise innerhalb der Aufgabenbereiche der Innungen, die durch die Handwerksordnung vorgegeben werden (§ 54 HwO). Anders als bei *Organisationsreformen* oder den *gemeinschafts- und gesellungsorientierten Strategien* beziehen sich nutzenorientierte Strategien meist nicht auf eine einzelne Leistung oder Aufgabe. Sie sind vielmehr als teils umfassende Ansätze zu verstehen, um die Innungsaufgaben in den Bereichen *Interessenvertretung* (*Abschn. 5.1*), *Dienstleistungen* (*Abschn. 5.2*), *Berufsbildung* (*Abschn. 5.3*) oder *Tarife und Arbeitsbeziehungen* (*Abschn. 5.4*) zu stärken. Hierbei ist es praxisfern, davon auszugehen, dass Innungen in allen vier Leistungsbereichen gleichermaßen umfassend aktiv sind und unterschiedlichste Strategien gleichzeitig verfolgen. Denn einerseits machen die begrenzten Ressourcen der Innungen Schwerpunktsetzungen notwendig. Und andererseits beeinflussen die (laufend auszuhandelnden) unterschiedlichen Präferenzen der Mitglieder und Verteilungskonflikte die Ausgestaltung von Strategien. Diese Konflikte resultieren im Fall nutzenorientierter Strategien insbesondere aus dem unterschiedlichen Bedarf an und der Nutzung von Leistungen (vgl. Kohler-Koch et al. 2022: 65):¹⁴

So kommen erstens Leistungen, die durch unterschiedliche Strategien erzeugt bzw. verbessert werden, nicht nur (zahlenden) Innungsmitgliedern zugute. Insofern aus Leistungen grundsätzliche Vorteile für das Handwerk im jeweiligen Gewerbe resultieren, können oftmals auch Nichtmitglieder als „Trittbrettfahrer“ (Olson 1971; Henneberger 2017) von den Leistungen der Innungen – als Ergebnis erfolgreicher Strategien – profitieren. Während dieses Problem, z.B. bei der Förderung der Außenwirkung eines Gewerbes durch die Pflege von Handwerkstraditionen (*Abschn. 4.3*), durchaus auch mitglieder- und gesellungsorientierte Strategien betrifft, ist bei nutzenorientierten Strategien diese Abgrenzung von besonderer Bedeutung: Von Strategien in der Interessenvertretung, die ein „handwerksfreundliches“ Umfeld in Kommunen und Regionen befördern, profitieren auch nicht organisierte Handwerksbetriebe. Und eine bessere Qualifizierung von Auszubildenden nutzt auch jenen Betrieben, die sich nicht an der Ausbildung beteiligen oder welche keine Innungsmitglieder sind, insofern sie gut ausgebildete Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt vorfinden. Es ist also grundsätzlich zu erwägen, wie Strategien auch so gestaltet werden können, dass sie zwischen dem Auftrag einer Innung, nämlich (a) den Interessen des Gewerbes und des Handwerks insgesamt zu dienen und (b) dem organisationsindividuellen Bedarf an Mitgliedern und Ressourcen (durch die Schaffung von „Anreizen“ für die Mitgliedschaft) vermitteln können. Solche „Anreize“ können hierbei nicht nur durch den finanziellen Nutzen für einzelne Betriebe gegeben sein (z.B. geringere Prüfungsgebühren, kostengünstige Informations- und Beratungsleistungen, Rahmenverträge), sondern sie können individuell auch in gemeinschaftsbezogenen Leistungen der Innungen gesehen werden (*Abschn. 4*).¹⁵

¹⁴ Diese Herausforderung teilen die Innungen mit allen freiwillig organisierten Interessengruppen (vgl. Sack/Strünck 2016; Kohler-Koch et al. 2022: 65-70).

¹⁵ Gewerbespezifisch ergeben sich überdies teils spezifische Anreizsysteme, auf die wir hier nicht explizit eingehen können. Dies betrifft z.B. Innungen von Gesundheitshandwerken, welche durch die Verhandlung mit Kostenträgern im Gesundheitswesen und Gebührenvereinbarungen spezifische Anreize bieten. Und auch im Bauhauptgewerbe bestehen mit Blick auf Befreiungen von Zahlungen an die gewerbespezifischen Sozialkassen (SOKA-Bau; Bosch/Hüttenhoff 2022: 168-194) besondere Möglichkeiten, Anreize zu gestalten und/oder zu forcieren.

Zweitens gehen im Binnenverhältnis der Innungen mit der spezifischen Ausgestaltung nutzenorientierter Strategien und der Breite bestimmter Leistungen grundlegende Herausforderungen aller Interessengruppen einher, die die Finanzierung der Leistungen betreffen. Während zwar die Mitglieder insgesamt von der gemeinschaftlichen Finanzierung und der Kostenteilung von Innungsleistungen, auch im Vergleich zum Marktpreis für einzelne Unternehmen, profitieren, können auch Verteilungsprobleme entstehen. Denn nicht alle Innungsmitglieder nehmen Leistungen in gleichem Maße in Anspruch. Insofern ein besonders breites Dienstleistungsangebot durch die Mitgliedsbeiträge finanziert wird, zahlen alle Mitglieder für Leistungen, die sie möglicherweise nicht in Anspruch nehmen. Für Interessenvertretung und Berufsbildung zahlen auch solche Betriebe, die nur an den Dienstleistungen der Innung interessiert sind. Hierin liegt insbesondere dann ein Konfliktpotential, wenn sich die Betriebsstrukturen nennenswert unterscheiden und eine Gruppe von Unternehmen (z.B. kleine oder große Unternehmen) besonders stark vom gemeinschaftlich finanzierten Angebot profitieren (vgl. Abschn. 5.2). Die gestaffelten Mitgliedsbeiträge der Betriebe können diese Unterschiede nur bedingt moderieren, insofern sie bereits die unterschiedliche ökonomische Leistungsfähigkeit (Betriebsgröße, Umsätze) berücksichtigen. Und so gilt es bei der Wahl von Strategien und der Schwerpunktsetzung in den vier Leistungsbereichen auch darum, diese Konflikte im Blick zu behalten.

Abseits der Frage nach Organisationsressourcen und ihrer Verteilung werden, wie im Fall der Organisationsreformen, Möglichkeiten und Grenzen nutzenorientierter Strategieansätze überdies von der Einbindung der Innungen in die Strukturen anderer Handwerksorganisationen beeinflusst: In der Berufsbildung entscheidet das institutionelle Geflecht aus Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Verbänden ebenso wie teils historisch entwickelte Zuständigkeiten über die Möglichkeiten der Innungen, Strategien umzusetzen. Bei der Bereitstellung des Dienstleistungsangebots und in den Tarifbeziehungen ergeben sich offensichtliche Abhängigkeiten und Einschränkungen, z.B. durch die Leistungsfähigkeit der Kreishandwerkerschaften (insb. Dienstleistungsangebot) und der Verbände (insb. Tarifpolitik). Und in der Interessenvertretung geht es um die Ausgestaltung der Kooperation mit anderen Innungen innerhalb der Kreishandwerkerschaft, mit den Handwerkskammern und Verbänden. Strategien in den vier Leistungsbereichen der Innungen müssen also stets die unterschiedlichen Voraussetzungen und Organisationsstrukturen der jeweiligen Region wie des Gewerbes berücksichtigen.

Nutzenorientierte Strategien (Übersicht)

- Stärkung der Interessenvertretung durch lokale Vernetzung (Politik, Verwaltung, „Stadtgesellschaft“)
- Ausbau des Dienstleistungsangebots
- Innungen als aktive Akteure in der Berufsausbildung (z.B. Nachhilfe, Umlageverfahren)
- Austausch und Abstimmung zu Tarifen und Arbeitsbeziehungen

5.1 Interessenvertretung

Nicht nur mit Blick auf „Identität“ und „Gesellung“ der Mitglieder (Abschn. 4.3) ist der lokale und fachliche Bezug der Innungen wichtig. Auch in der Interessenvertretung kann dieser als zentrales Alleinstellungsmerkmal der Innungen verstanden werden. Denn keine andere Form handwerklicher Interessenorganisation leistet die Verbindung zwischen *gewerbespezifischer* Interessenvertretung und *lokaler bzw. regionaler* Verankerung; die Handwerkskammern sprechen für alle Gewerbe innerhalb einer Region, und Verbänden fehlt meist der unmittelbare Bezug zur lokalen Ebene.

Diese Funktion der Innungen nehmen auch ihre Mitglieder als wichtig wahr. Sie verstehen die Innungen dahingehend (auch) als *politische* Organisationen, die der Repräsentation und Interessenvertretung des jeweiligen Gewerbes „vor Ort“ dienen sollen. Nur auf den ersten Blick geht es hierbei um Kleinigkeiten und „Lokalkolorit“. Denn Entwicklungen in Kommunen, Kreisen und Regionen können gravierende Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit der Handwerksbetriebe haben. Eine „autofreie Innenstadt“ kann die Geschäftstätigkeit der Handwerksbetriebe ebenso beeinträchtigen, wie die Verabschiedung nationaler Klimaziele. Und die lokale Bauplanung wirkt sich ebenso einschneidend auf viele Handwerksbetriebe aus, wie eine umfassende Unternehmenssteuerreform. Die Innungen setzen an diesen Punkten an, und bringen die spezifischen Interessen in die kommunalpolitische Debatte ein.

Hierbei stehen die Innungen zunächst vor einer grundlegenden Herausforderung, die sie mit anderen Interessengruppen und Verbänden teilen: Die Interessen der Mitglieder müssen abgestimmt und ein gemeinsamer Konsens gefunden werden. Nicht immer entspricht hierbei die Position des Innungsvorstands, der diese stellvertretend für die Mitgliedsbetriebe artikuliert, auch jener der Mitgliedsbetriebe. Insbesondere dann, wenn Innungen Position zu Themen beziehen, die notwendigerweise Fragen berühren, die über die rein fachlichen und unternehmerischen Interessen ihrer Mitglieder hinausreichen, sind Konflikte und Widerspruch einzelner Mitglieder oder Mitgliedergruppen möglich. *In Diskussionen um „autofreie Innenstädte“ werden z.B. unweigerlich auch grundlegende politische Positionen in Bezug auf Umwelt- und Klimapolitik berührt, die für einige Mitglieder wichtiger sein können als für andere.* Während ein vollständiger Konsens in einigen Fällen nicht erreicht werden kann, hat die innungsinterne Diskussion und Abstimmung daher eine besondere Bedeutung; nicht zuletzt, um unerwünschte Effekte (im Extremfall: Kündigung der Mitgliedschaft) zu vermeiden.

Mit Blick auf die konkrete Umsetzung des „Innungslobbyings“ hat sich die Kooperation mit anderen Handwerksorganisationen als besonders wichtig erwiesen. Während das Handwerk zwar von seiner Vielfalt lebt, und die gewerbespezifische „Identitätspflege“ durch die Innungen wichtig ist (Abschn. 4.3), wirkt eine solche Strategie dem Eindruck einer fragmentierten Interessenvertretung im Handwerk entgegen, und wertet die (ökonomische) Bedeutung der Handwerksinteressen auch gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen auf. Dies gilt nicht nur für die Interessenvertretung des Handwerks auf Landes- und Bundesebene, sondern ist insbesondere in den Kreishandwerkerschaften gelebte Praxis: Innungen unterschiedlicher Gewerbe kooperieren selbstverständlich und treten gemeinsam als „das Handwerk“ ihrer Stadt bzw. Region in der Öffentlichkeit auf. Die Zusammenführung und Bündelung der unterschiedlichen Positionen der Gewerbe erhöht die Anschlussfähigkeit in der Öffentlichkeit wie die Durchsetzungschancen der Handwerksinteressen insgesamt. Insbesondere die enge Abstimmung der Innungen (bzw. der sie vertretenden Kreishandwerkerschaften) mit den Handwerkskammern

hat sich hierbei wiederholt als wichtig erwiesen. In gemeinsamen (und durch regelmäßige Treffen und Sitzungen „institutionalisierten“) Netzwerken können hierbei Positionen abgestimmt, gemeinsame Aktionen geplant und Stellungnahmen verfasst werden.

Ein Vorteil solcher Netzwerke liegt überdies darin, dass Informationen und Wissen ausgetauscht werden. Oftmals wird diese Abstimmung durch personelle Überschneidungen im Ehrenamt zwischen den Gremien der Handwerkskammern und der Innungen erleichtert. In einigen Regionen haben sich überdies benachbarte Innungen und Kreishandwerkerschaften zusammengeschlossen und vertreten Handwerksinteressen in der Öffentlichkeit gemeinsam. Hier ist das Anliegen dann, nicht nur in der jeweiligen Stadt oder dem Landkreis als „das Handwerk“ sichtbar zu sein, sondern auch im Standortwettbewerb mit benachbarten Regionen zu bestehen. *So verfolgt z.B. eine westdeutsche Kreishandwerkerschaft das Ziel, die Kooperation mit einer benachbarten Kreishandwerkerschaft strategisch auszubauen, um im Wettbewerb großer Regionen und Ballungszentren innerhalb des Bundeslands besser wahrgenommen zu werden.*

Gleichwohl kann diese enge Verbindung der Handwerksorganisationen vor Ort oder innerhalb von Regionen auch Konflikte mit sich bringen; nämlich dann, wenn die Positionen einzelner Innungen vom artikulierten „Gesamtinteresse“ abweichen oder wenn sich die Interessen einzelner Gewerbe oder Kommunen regelmäßig – innerhalb einer Kreishandwerkerschaft, im Handwerkskammerbezirk usw. – durchsetzen. Hierbei kann für die Mitglieder nicht nur der Eindruck einer „Fremdsteuerung“ durch andere Organisationen (z.B. die Handwerkskammer) entstehen, sondern es drohen mitunter sichtbare Konflikte zwischen einzelnen Innungen und Handwerksgewerben. Berichtet wird dahingehend von „Machtungleichgewichten“ unter den Innungen innerhalb des Bezirks von Kreishandwerkerschaften oder Handwerkskammern, die auch durch die unterschiedliche wirtschaftliche Bedeutung (Zahl der Handwerksbetriebe, Umsätze; und damit: Höhe der Mitgliedsbeiträge) der Gewerbe befördert werden. Wichtig ist hier also das Wechselspiel aus Kooperation und Abgrenzung, indem Gemeinsamkeiten strategisch hervorgehoben werden, aber zugleich die Unabhängigkeit der Innungen als gewerbespezifische Vertretung der Mitgliederinteressen berücksichtigt wird.

Diese Eigenständigkeit der Innungen ist auch dann von großer Wichtigkeit, wenn es um die Zusammenarbeit mit Landes- und/oder Bundesverbänden der jeweiligen Gewerbe geht. Oftmals fungieren die Innungen auch hier als „Sprachrohr“ und lokale Abbildung übergreifender politischer Anliegen. Viele Verbände setzen hier auf die Innungen bei der Umsetzung von Aktionen, um die Aufmerksamkeit für die eigenen Anliegen zu erhöhen. *So wurden z.B. im Bäckerhandwerk Aktionen der Bundes- und Landesorganisationen zur „Bonpflicht“ oder den Energiepreisen (Aktion „Licht aus“) durch die lokalen Innungen umgesetzt und unterstützt.* Auch hier zeigt sich die Bedeutung der Innungen als lokale Repräsentanz von Handwerksinteressen.

Als wiederholt erfolgreich hat sich aber nicht nur die Kooperation innerhalb der Handwerksorganisationen erwiesen, sondern ebenso der Austausch und die Vernetzung mit lokalen Akteuren. Die Interessenvertretung wird in den in unserer Studie überblickten Innungen insbesondere dann als erfolgreich bewertet, wenn es regelmäßige und enge Kontakte mit lokaler Politik und Wirtschaft gibt. Hierbei geht es erstens um den Austausch mit der Lokalpolitik (z.B. Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, Ratsmitglieder). *So haben sich z.B. in einer westdeutschen Großstadt regelmäßige „Runde Tische“ zwischen Oberbürgermeister und Handwerksvertreterinnen bewährt, um aktuelle Themen des Handwerks auf lokaler Ebene zu diskutieren.* Zweitens sind Aufbau und Pflege von Netzwerken mit der Verwaltung in Kommunen bzw.

Landkreisen bedeutsam, die dann gewerbespezifisch ausgestaltet sind. So wird z.B. aus mehreren Friseurinnungen berichtet, dass der regelmäßige Kontakt zu Ordnungsbehörden für die Bekämpfung von Schwarzarbeit und von Verstößen gegen die Handwerksordnung („Meisterpflicht“) von besonderer Bedeutung ist. Und im Bäckerhandwerk hat sich der enge Kontakt mit Gesundheitsämtern in mehreren Innungen als wichtiger Baustein der Interessenvertretung, z.B. in der Coronapandemie, erwiesen. Im Bauhandwerk geht es schließlich um Austausch und Information mit Bauämtern, auch um für „handwerksfreundliche“ Ausschreibungen einzutreten. „Handwerksfreundlich“ bezieht sich hierbei nicht nur auf Losgrößen und Umfang der Ausschreibungen, sondern z.B. auch auf eingesetzte Materialien. In einer ostdeutschen Großstadt tritt dahingehend eine Zimmererinnung gegenüber der Stadtverwaltung dafür ein, Holz als Baustoff zu fördern und für die Errichtung städtischer Bauten stärker zu berücksichtigen (z.B. Schulen, Unterkünfte für Geflüchtete). Überdies haben sich drittens Kontakte und regelmäßige „Netzwerktreffen“ mit (kommunalen) Unternehmen als wichtige Ansätze der Interessenvertretung von Innungen erwiesen. So profitieren z.B. die Mitgliedsbetriebe mehrerer Innungen im SHK-Handwerk von der regelmäßigen Abstimmung mit den Stadtwerken vor Ort. Diese Abstimmung erfolgt mitunter nicht nur im „institutionalisierten“ Rahmen wiederkehrender Abstimmungstreffen und -sitzungen, sondern wird auch durch informelles „Netzwerken“ von Obermeisterinnen und Obermeistern bzw. der Innungsgeschäftsführung erleichtert. So wird z.B. von Ehrenamtlichen einer SHK-Innung in einer westdeutschen Großstadt berichtet, dass auch informelle Treffen bei Arbeitsessen oder am Rande von Veranstaltungen wichtige Bausteine der langfristigen Kontaktpflege sind.

Eine grundlegende Herausforderung der Interessenvertretung ist es hierbei, dass auch Nichtmitglieder von den Ergebnissen erfolgreicher Innungsstrategien profitieren: Anders als für andere Leistungsbereiche gibt es nur wenige Möglichkeiten, die Innungsleistungen auf die Mitgliedschaft zu beschränken. Nur wenige Ansatzpunkte können das Problem abschwächen: So können Informationen über den Austausch mit Politik und Verwaltung auf die Innungsmitgliedschaft beschränkt werden. Insofern ergibt sich ein deutlicher Informationsvorsprung für die Innungsmitglieder. Überdies sollte nicht unterschätzt werden, dass Innungsmitglieder davon profitieren, dass sie an der Erarbeitung von Positionen und Forderungen unmittelbar beteiligt werden. Diesen Punkt gilt es dann auch in der Selbstdarstellung und Außenkommunikation deutlich zu betonen.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Fachlichkeit und Lokalbezug der Interessenvertretung als Alleinstellungsmerkmal der Innungen • Netzwerke erhöhen Durchsetzungsfähigkeit der Handwerksinteressen auf lokaler Ebene • Mehrebenenpolitik und Kooperation der Handwerksorganisationen in Kommunen, Land und Bund erhöht Sichtbarkeit des Handwerks insgesamt • (gewerbespezifische) Kontakte zu Lokalpolitik und Wirtschaft auch mit ökonomischen Effekten (z.B. Bauämter, Ordnungsbehörden, Stadtwerke) 	<ul style="list-style-type: none"> • Probleme der Interessenabstimmung unter den Mitgliedern, insb. in stark polarisierten Themenfeldern • Konflikte um Eigenständigkeit der Interessenvertretung vs. Abstimmung und Konzertierung in Netzwerken • Gefahr von Machtungleichgewichten zwischen Gewerben innerhalb von Kreishandwerkerschaften und Handwerkskammern • „Trittbrettfahrerproblem“ in der Interessenvertretung nur bedingt zu beherrschen

5.2 Dienstleistungen

Innungen, Kreishandwerkerschaften und gewerbespezifische Verbände verstehen sich heute oftmals als moderne Dienstleistungsorganisationen: Sie bereiten Informationen für ihre Mitglieder auf, beraten in rechtlichen oder betriebswirtschaftlichen Fragen oder vermitteln Kontakte, innerhalb des Handwerks wie zu Politik und Öffentlichkeit. Diese Dienstleistungen sind von unmittelbarem (d.h. messbarem) Wert für die Mitglieder, können die Mitgliederbindung erhöhen („geldwerte[.] [r] Vorteil[.]“ (Glasl 2010: 34, Hervorh. entf.)) und dienen damit auch als wichtiges Argument der Mitgliederwerbung. Dahingehend hat sich auch innerhalb der Innungen die Meinung etabliert, eine „Ausweitung des Dienstleistungsangebots“ sei eine geeignete Strategie, um Innungen zu stabilisieren und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. In unserer Umfrage bewerteten mehr als drei Viertel der Befragten (77,3 %) diese Strategie als „erfolgsversprechend“ (Sack/Fuchs 2022).

Hieraus abzuleiten, ein möglichst umfangreiches Dienstleistungsangebot der Innungen sei der „Schlüssel“ zu ihrem Erfolg, griffe jedoch zu kurz. Denn einerseits scheitert ein besonders umfangreicher Ansatz häufig bereits an den verfügbaren personellen und finanziellen Ressourcen von Innungen bzw. der sie führenden Kreishandwerkerschaften und Verbände. Und andererseits ist für Innungen die Breite des Dienstleistungsangebots weniger entscheidend, als dessen Qualität und die Orientierung an den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Gewerbes. Wiederum werden lokaler Bezug und Fachlichkeit (vgl. [Abschn. 3.3](#), [4.3](#), [4.5](#) u. [5.1](#)) dahingehend auch als Alleinstellungsmerkmale der Dienstleistungen von Innungen, bzw. der sie führenden Kreishandwerkerschaften und Verbände, genannt. Denn mit fachlicher Expertise und der Kenntnis einzelner Gewerbe, ihrer Entwicklung und relevanten Entwicklungen im Handwerk grenzen sich die Innungen von Konkurrenten „am Markt“ ab, nämlich von Beratungsunternehmen, Verlagen oder Rechtsanwaltskanzleien. Überdies bedeuten fachliche Dienstleistungen, dass wichtiges Wissen über das jeweilige Gewerbe innerhalb der Innungen gebunden, gesichert und ausgebaut wird; nämlich durch die Beschäftigung mit den alltäglichen Belangen und Problemen der Mitgliedsbetriebe.

Von hoher Bedeutung für die Umsetzung der „Dienstleistungsstrategie“ einer Innung ist hierbei die Ausrichtung von Kreishandwerkerschaften und Verbänden, insofern diese die Innungsgeschäfte führen. Deren „Organisationsidentität“ (Kohler-Koch et al. 2022: 135-144) und das Verständnis ihrer Funktionen beeinflussen die Breite und Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots einzelner Innungen unmittelbar. Und insofern sich eine Kreishandwerkerschaft oder ein Verband als besonders dienstleistungsorientierte Organisation versteht, wirkt sich dies selbstverständlich auch auf die von ihnen geführten Innungen aus (was mitunter die Entscheidung für die Ansiedelung der Geschäftsführung beeinflussen kann; [Abschn. 3.1](#)). *Eine westdeutsche Kreishandwerkerschaft hat z.B. das Verständnis, eine „Dienstleistungsorganisation“ zu sein, fest in ihrer Identität als Organisation verankert. Nicht nur die Geschäftsführung, sondern auch die Referentinnen und Referenten, die einzelne Innungen im Tagesgeschäft betreuen, haben dies verinnerlicht und betonen ihre Dienstleistungscompetenz und die Breite ihres Angebots unentwegt. In einer anderen westdeutschen Kreishandwerkerschaft hingegen ist dieses Dienstleistungsverständnis weit weniger ausgeprägt – und auch das Dienstleistungsangebot ist deutlich stärker auf einzelne als wichtig erachtete Leistungen fokussiert. Dort misst man eher der Interessenvertretung und dem Aufbau regionaler Netzwerke eine höhere Bedeutung bei. In beiden Fällen wirken diese Organisationsidentitäten der Kreishandwerkerschaften auch auf die Innungen und die Verständnisse ihrer Leistungen für die Mitgliedschaft zurück. Ermöglicht werden solche Schwerpunktsetzungen und Spezialisierungen oftmals nicht nur durch*

den Einkauf externer Dienstleistungen, sondern auch durch die „handwerksinterne“ Kooperation und Spezialisierung einzelner Handwerksorganisationen, z.B. der Kreishandwerkerschaften (Abschn. 3.5).

Doch auch abseits der Organisation der Geschäftsführung wirkt die Einbindung in die Strukturen der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung auf die Ausgestaltung des Dienstleistungsangebots der Innungen und die Umsetzung diesbezüglicher Strategien. Die Einbindung und Kooperation innerhalb der Handwerksorganisationen (vgl. Abschn. 5.1) sichert hierbei nicht nur den Informationsfluss und eine hohe Informationsdichte, sondern ist auch ressourcenschonend. Eine einzelne Innung mit nur wenigen Mitgliedsbetrieben oder auch eine Kreishandwerkerschaft nutzt dann die Anbindung an Verbände und den Kontakt zu den regionalen Handwerkskammern, um Informationen für ihre Mitglieder bereitzustellen oder Wissen für die Beratung der Mitglieder zu sammeln. *Wiederholt wird insbesondere aus den Kreishandwerkerschaften, die die Geschäfte von Innungen führen, berichtet, dass die Kooperation mit den gewerbespezifischen Verbänden auf Landes- wie Bundesebene von hoher Bedeutung ist und die Rolle der Innungen darin liegt, von den Verbänden bereitgestelltes Material für die lokale Ebene und die Weitergabe an die Mitglieder aufzubereiten.* Die Innungen fungieren hier als Mittler zwischen Mitgliedern und Verbänden, die Informationen auf die lokalspezifischen Besonderheiten prüfen, ggf. anpassen und verteilen. Und ebenso wird die Kooperation mit den Handwerkskammern als gewinnbringend beschrieben, insofern Wissen geteilt und „Kräfte“ gebündelt werden (Abschn. 5.1).

Die Zusammenarbeit zwischen den Handwerksorganisationen erhöht also die Chance auf Umsetzung einer „Dienstleistungsstrategie“. Allerdings gibt es aus Sicht einzelner *Innungen* zu beachten, dass weiterhin Alleinstellungsmerkmale vorhanden bleiben: Lokale Innungen können nicht in der Breite mit den vielfältigen Leistungen der Handwerkskammern konkurrieren. Und die Mitglieder einer Kreishandwerkerschaft aus einer Handvoll Innungen werden kaum Leistungen finanzieren können (und wollen!), die Verbände überregional mit einer breiteren Ressourcenbasis anbieten. Es geht also stets darum, den direkten, fachlichen, lokalen Bezug zu den Mitgliedsbetrieben sicherzustellen. Dies liegt im Übrigen auch im Interesse der anderen Organisationen des Handwerks, die ebenfalls eine spezifische Leistung erbringen und sich somit selbst gegenüber ihrer Umwelt wie der (zahlenden) Mitgliedschaft rechtfertigen. Während also Kooperation sinnvoll und notwendig ist, besteht die Herausforderung darin, die jeweils spezifische „Marktnische“ zu besetzen und nach außen zu kommunizieren.

Nicht nur, aber insbesondere beim Dienstleistungsangebot stellen sich überdies Herausforderungen mit Blick auf Nutzung von Leistungen und den Ressourceneinsatz. Das grundlegende Verteilungsproblem von Ressourcen für die Umsetzung von Innungsstrategien (Abschn. 5) ist bei den Dienstleistungen besonders präsent, insofern für einzelne Mitglieder der eigene Nutzen meist unmittelbarer bemessen werden kann als es für Leistungen in der Interessenvertretung, der Berufsbildung oder der Tarifpolitik möglich ist.¹⁶ Diese Verteilungsprobleme können in Konflikten innerhalb der Mitgliedschaft resultieren, wenn die Kosten-Nutzen-Abwägung einzelner Mitglieder oder Mitgliedergruppen negativ ausfällt. Eine Möglichkeit, diese Herausforderung zu adressieren, die auch von anderen Interessenorganisationen umgesetzt wird (vgl. Kohler-Koch et al. 2022), ist es, einzelne und besonders umfangreiche Leistungen zusätzlich zum Mitgliedsbeitrag zu bepreisen – und somit Verteilungskonflikte einzuhegen. Dies

¹⁶ Dies bedeutet jedoch auch einen Vorteil. Denn Probleme des „Trittbrettfahrens“ sind bei Leistungen, die nur den Mitgliedern zugänglich sind, meist einfacher zu beherrschen als in Interessenvertretung oder Berufsausbildung.

widerspricht gleichwohl dem Gedanken der Solidarität unter den Mitgliedern (Abschn. 4.4), die sich auch durch die Kosten- und Lastenteilung auszeichnet.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Leistungen binden Mitglieder („geldwerter Vorteil“) • Fachlichkeit dient der Abgrenzung zu anderen Handwerksorganisationen und Wettbewerbern am Markt • Dienstleistungen können Fachlichkeit der Innungen unterstützen (Knowhow/Organisationswissen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mögliche Konflikte um (betriebsindividuellen) Nutzen der Leistungen und ihre (gemeinschaftliche) Finanzierung

5.3 Berufsausbildung

Die Innungen nehmen eine wichtige Rolle in der Berufsausbildung und -weiterbildung im Handwerk ein. Und insbesondere unter Ehrenamtlichen in den Innungen wird die Durchführung der Gesellenausbildung und -prüfung häufig als zentrale Innungsaufgabe verstanden, die in vielen Fällen auch ein wichtiger Anreiz für das eigene Ehrenamt ist (vgl. Sack et al. 2014). Während die Berufsbildung hierbei zwar grundsätzlich zum Leistungsbereich der Innungen zählt (§ 54 HwO), handelt es sich jedoch faktisch „nur“ um eine übertragene Aufgabe. Denn ganz grundsätzlich sind die Handwerkskammern für die Durchführung der Gesellenprüfungen verantwortlich, insofern sie diese Aufgabe nicht an Innungen in ihrem Bezirk delegieren (§ 33 HwO).

Insofern die Innungen mit der Durchführung der Gesellenprüfung betraut sind, resultiert hieraus zunächst die Aufgabe, die Gesellenprüfungen abzunehmen. Die Prüfungsausschüsse setzen sich dann aus mindestens drei Mitgliedern zusammen. Arbeitgeberinnen/-geber und Arbeitnehmerinnen/-nehmer sind hierbei paritätisch beteiligt, zusätzlich ist mindestens eine Lehrkraft einer Berufsschule einzubeziehen (§ 34 HwO). Über die Besetzung des Prüfungsausschusses durch ehrenamtliche Betriebsinhaberinnen/-inhaber und Gesellinnen/Gesellen hinaus übernehmen viele Innungen dann jedoch auch weitergehende Aufgaben. Sie organisieren teils die Durchführung überbetrieblicher Teile der Gesellenausbildung (ÜLU) in Lehrstätten für ihr Gewerbe. Diese Lehrstätten und Berufsbildungszentren befinden sich in Trägerschaft der Innungen selbst oder werden von Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften bzw. gewerbespezifischen Verbänden unterhalten, die mitunter um Zuständigkeit und Betrieb konkurrieren (zur finanziellen Bedeutung der Berufsbildung s. Abschn. 3.4). In der Praxis ergibt sich infolge der rechtlichen Vorgaben und ihrer Ausgestaltung in den Kammerbezirken also ein komplexes Gefüge von Zuständigkeiten, das sich zwischen Gewerben und Regionen unterscheidet.

Unter diesen je spezifischen Bedingungen haben einzelne Innungen vielfältige Ansätze zur Unterstützung der Auszubildenden entwickelt, die über die reine Abnahme der Gesellenprüfungen hinausgehen. Sie verstehen es hierbei nicht nur als ihre Verpflichtung, die Qualität der Ausbildung für das Gewerbe vor Ort zu sichern, sondern sehen darin auch eine Möglichkeit,

übergreifende Ziele und Interessen für ihr Gewerbe zu verfolgen. Denn eine gute und an den Belangen der Auszubildenden orientierte Ausbildung sichert aus Perspektive vieler Innungen die Fachkräftequalität in ihrem Gewerbe. Dies soll auch zur Bewältigung des Fachkräftemangels beitragen. Ganz praktisch geht es in einzelnen Innungen dann insbesondere darum, die Auszubildenden zu unterstützen und individuelle Schwierigkeiten, die aus Sicht vieler Handwerkerinnen und Handwerker im Bildungssystem begründet liegen, auszugleichen. *So hat z.B. eine westdeutsche SHK-Innung einen eigenen „Nachhilfelehrer“ angestellt, der die Auszubildenden insbesondere bei mathematischen Aufgaben unterstützt. Und eine westdeutsche Friseurinnung hat eigene Prüfungsmappen für die Lehrlingsausbildung erstellt, die an die Bedarfe der Auszubildenden besonders angepasst werden und eigene Schwerpunkte setzen. Hiermit sollen nicht nur die Auszubildenden unterstützt und möglichst gut angesprochen werden, sondern damit können auch Anforderungen der Mitgliedsbetriebe vor Ort besonders berücksichtigt werden.* In der Kooperation mit anderen Handwerksorganisationen, z.B. den gewerbespezifischen Landes-/Bundesverbänden, können überdies auch weitergehende Konzepte umgesetzt werden, die die Ressourcen einzelner Innungen sonst überstiegen. Insbesondere im Bereich der Digitalisierung verteilt sich so der erhebliche Entwicklungs- und Finanzierungsaufwand für Apps und digitale Lehrinhalte auf mehrere Innungen. *So testet z.B. ein Landesverband des Friseurhandwerks digitale Ausbildungsinhalte (Bereitstellung von Informationen zu Frisuren und Abgleich zwischen „AZuBi-Schnitt“ und Vorgaben), die über eine entsprechende App Auszubildenden bereitgestellt werden. Den lokalen Innungen kommt dann in „Modellprojekten“ die Rolle zu, die Anwendung zu testen.*

Die Finanzierung der unterschiedlichen Strategien ist hierbei eine grundlegende Herausforderung in der Berufsbildung, die insbesondere mitgliederschwache Innungen betrifft (vgl. [Abschn. 3.4](#)). Wenngleich die Strategien die Attraktivität des Gewerbes wie der Innung verbessern sollen, sind sie insbesondere in bereits defizitären Situationen nur schwer umzusetzen: Insofern die Zahl von Ausbildungsbetrieben in einem Gewerbe bereits gesunken ist, fehlen in den Innungen oft Einnahmen und Mittel, um Strategien umzusetzen, die die Ausbildungsbeurteilung und damit die Ausbildungszahlen wieder erhöhen können; die Attraktivität der Berufsausbildung sinkt dann möglicherweise weiter. Allerdings gibt es auch Ansätze, um solchen Entwicklungen vorzubeugen. *So hat eine westdeutsche SHK-Innung z.B. ein Konzept entwickelt, das die Ausbildungslast unter den Betrieben möglichst gerecht verteilen soll und die Finanzierung der Berufsausbildung kontinuierlich sichert. Diese Innung unterhält eine eigene „Umlage“, die die Kosten der Ausbildung zwischen nicht ausbildenden und Ausbildungsbetrieben gerechter verteilen soll. Unabhängig von der konkreten Ausbildungsleistung werden somit (zweckgebundene) Finanzmittel für die Berufsbildung gesichert.* Ein Ungleichgewicht, das die Innungen auch mit solchen Ansätzen nur schwer moderieren können, ist, dass von diesen Strategien immer auch Betriebe ohne Innungsmitgliedschaft profitieren. Denn Auszubildende von Nichtmitgliedern können nicht von besonderen Hilfestellungen ausgeschlossen werden (z.B. Nachhilfeangebote, Prüfungsmappen) und alle Betriebe können auf dem Arbeitsmarkt gleichermaßen auf die gut ausgebildeten Fachkräfte zugreifen.

Abseits der Verbesserung der Leistungen in der Durchführung der Berufsausbildung wird auch die *inhaltliche* Ausgestaltung der Berufsbildung von einigen Innungen als Ansatzpunkt verstanden, Prozesse im Sinne ihres Gewerbes positiv zu beeinflussen. Hier kann im Rahmen der überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung versucht werden, Ausbildungsinhalte an technologische Weiterentwicklungen oder die Arbeitspraxis der Mitgliedsbetriebe anzupassen. Allerdings agieren die Innungen hier in einem engen rechtlichen Rahmen: Das Berufsbildungsgesetz

(BBiG) ebenso wie Handwerksordnung (HwO) und gewerbespezifische Ausbildungsordnungen beschränken die Möglichkeiten, als Innung weitreichende Veränderungen vorzunehmen. Insofern einzelne Innungen es als ihre Aufgabe betrachten, Ausbildungsinhalte zu gestalten, ist dann die Kooperation mit den zuständigen Berufsbildungsausschüssen der Handwerkskammern (§ 43 HwO) oder den gewerbespezifischen Verbänden notwendig. *In der Praxis zeigt sich hierbei, dass es durchaus eine Strategie sein kann, dass sich Innungsmitglieder gezielt um ein Amt im Berufsbildungsausschuss der zuständigen Handwerkskammer bemühen, um so (auch) die Interessen ihres Gewerbes einzubringen.*

Unabhängig von der konkreten organisatorischen oder inhaltlichen Ausgestaltung der Berufsausbildung setzen die meisten Innungen jedoch bereits früher an und verstehen es als ihre Aufgabe, neue Auszubildende anzuwerben und über das Gewerbe und seine Berufe zu informieren. Bei der Nachwuchsgewinnung und Rekrutierung haben sich dahingehend unterschiedliche Konzepte etabliert und bewiesen, die auf die Ansprache Jugendlicher setzen. Die Präsenz auf Ausbildungsmessen scheint hierbei obligatorisch, insofern sie die grundsätzliche Sichtbarkeit der Gewerbe betrifft. Der Erfolg einer Präsenz auf Ausbildungsmessen wird gleichwohl unterschiedlich bewertet. Einige Innungen ziehen es vor, ausschließlich in lokalen Schulen präsent zu sein und in Schulklassen und im direkten Gespräch über den Beruf zu informieren. *In einigen Gewerben, wie z.B. dem Bäckerhandwerk, steht die Präsenz auf Messen und Berufsbildungstagen zudem vor hohen organisatorischen Hürden: Im genannten Beispiel können Backöfen und Gerätschaften nur unter hohem finanziellem Aufwand auf einem Messestand platziert werden, was ohne ein Sponsoring (z.B. von Maschinenverleihern oder -herstellern) oft nicht möglich ist.* Weitere Herausforderungen betreffen das Image einzelner Handwerksberufe. *Insbesondere aus dem Friseurgewerbe wird wiederholt berichtet, dass die Aktivitäten auf Messen zwar hohen Anklang bei potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern finden, der Abschluss von Ausbildungsverträgen dann aber an der negativen Einschätzung zu einer Ausbildung im Handwerk (insb. Lohn, Prestige) von Eltern oder Freundinnen/Freunden der Bewerberinnen und Bewerber scheitert.*

Insgesamt sind Strategien in der Berufsbildung also besonders stark von rechtlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen, der demographischen Entwicklung wie von Image und Wahrnehmung des Handwerks (insb. im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen) abhängig. Dennoch können die Innungen selbst eigene Ansätze und Strategien entwickeln, um die Berufsbildung vor Ort durch eigenes Engagement zu unterstützen. Abhängig ist das Gelingen dieser Ansätze – und dies scheint so offensichtlich wie wichtig – immer von der Rekrutierung engagierter Ehrenamtlicher (Lehrlingswarte, Mitglieder der Prüfungsausschüsse). Weitaus weniger Einflussmöglichkeiten bieten sich, wenn sich politische Grundsatzentscheidungen und Vorgaben in Land oder Bund auf die Berufsbildung auswirken. Insbesondere der Bestand an Berufsschulen oder die Förderung von Ausbildungszentren und Lehrstätten kann positive oder aber negative Auswirkungen auf Ausbildungszahlen und Ressourcen der Innungen haben. Hierbei geht es oftmals um die Folgen eines „Teufelskreises“ (vgl. Glasl 2010: 68), den Innungen nur bedingt beeinflussen können. So ist die Aufrechterhaltung von Berufsschulklassen in den Bundesländern meist an die Zahl der Auszubildenden geknüpft. Fällt die Klassengröße in einer regionalen Berufsschule unter einen (politisch festgelegten) Schwellenwert, werden Klassen mehrerer Standorte zusammengeführt. Oftmals wird dann die Berufsschulklasse eines bestimmten Gewerbes in einen weiter entfernten, z.B. großstädtischen, Standort ausgelagert. Dies hat jedoch weitreichende organisatorische Konsequenzen für Auszubildende wie Betriebe (Fahrzeiten, ggf. Wohn- und Übernachtungskosten am weiter entfernten Berufsschulstandort) – und kann sich nachhaltig auf die Attraktivität der Ausbildung auswirken.

Die Verlagerung führt dann dazu, dass noch weniger Personen eine Berufsausbildung beginnen. Hiervon betroffen sind insbesondere kleinere und spezialisierte Gewerbe, was auch innerhalb des Handwerks Konflikte befördert. Regionsabhängig können aber auch „große“ Handwerke betroffen sein. *Für das Bäckerhandwerk in einer westdeutschen Region ist z.B. dokumentiert, dass die Auflösung einer regionalen Berufsschulklasse innerhalb der nächsten zwei Jahre erwartet wird. Von der Zusammenführung der Berufsschulklassen an einem zentralen Standort wird erwartet, dass dies das ohnehin sehr geringe Interesse an der Berufsausbildung im Handwerk weiter senken wird.*

Auch abseits der Frage von Klassengrößen können Standortentscheidungen der Politik auf Gewerbe einwirken. *So wird z.B. von einer ostdeutschen Friseurinnung berichtet, dass die landespolitisch gewollte Verlagerung von Berufsschulstandorten die Bedingungen einer Berufsausbildung im Gewerbe derart verschlechtert hat, dass sich dies nachhaltig auf die Ausbildungszahlen ausgewirkt habe. In diesem Beispiel zielt die Landespolitik darauf ab, mehrere spezialisierte Ausbildungsstandorte im ländlichen Raum zulasten großstädtischer Regionen zu stärken; die Größe der Berufsschulklassen war hierbei für die Entscheidungen nachrangig.* Abseits des Versuchs, die Gewerbeinteressen in den jeweiligen Entscheidungsprozessen einzubringen, entziehen sich diese Rahmenbedingungen jedoch insgesamt dem Zugriff der Innungen.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Gesellinnen-/Gesellenausbildung als wichtige Aufgabe und „Motivationsfaktor“ für das Ehrenamt • Verbesserung der Ausbildungsleistung durch Unterstützung der Auszubildenden (z.B. Prüfungsmappen, Nachhilfe) • Kooperation mit Partnern ermöglicht Durchführung ressourcenintensiver Projekte (z.B. Digitalisierung, Apps) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gewerbe- und regionsspezifische Verteilung von Kompetenzen und Zuständigkeiten (Innungen, Handwerkskammern u.a.) innerhalb gesetzlicher Vorgaben • Unterschiedlicher Nutzen und unterschiedliche Bedingungen von Gewerben bei der Bewerbung der Berufsausbildung • Image und (externe) Bewertung des Handwerks als Herausforderung für Erfolg der Innungsstrategien • „Teufelskreis“ aus sinkenden Ausbildungszahlen und Standortverlagerungen bei Berufsschulklassen • Bedeutung bildungs- und strukturpolitischer Entscheidungen ohne Einflussmöglichkeit der Innungen (Berufsschulen, Berufsbildungszentren)

5.4 Tarife und Arbeitsbeziehungen

Gesetzlich ist den Handwerksinnungen die Zuständigkeit zum Abschluss von Tarifverträgen übertragen (§ 54, Abs. 3 HwO). Hierbei sieht jedoch nicht nur die Handwerksordnung vor, dass diese Aufgabe von den Innungen an die jeweiligen Landes- oder Bundesinnungsverbände delegiert werden kann (§ 82, Satz 2 Nr. 3 HwO). Auch in der Organisationspraxis wird die tarifpolitische Vertretung regelmäßig an die Verbände abgegeben. Dennoch bleiben Tarife und Arbeitsbeziehungen selbstverständlich auch Gegenstand der Innungsarbeit auf lokaler bzw. regionaler Ebene.

Hierbei entwickeln einzelne Innungen jedoch ein höchst unterschiedliches Verständnis davon, wie dieser „Leistungsbereich“ auszufüllen ist. In einigen Innungen werden Tarifabschlüsse zwar als entlastend und konfliktregulierend für den einzelnen Betrieb wahrgenommen, die Tarifpolitik aber als etwas „Übergeordnetes“ und von den einzelnen Innungen und ihren Mitgliedsbetrieben „Entferntes“ verstanden, das exklusiv dem Aufgabenbereich der Verbände zugeschrieben wird. In anderen Fällen verstehen es die Mitglieder hingegen dezidiert auch als Aufgabe der *lokalen* Innung, sich an der Tarifpolitik des Landesinnungsverbands aktiv zu beteiligen und sich in das tarifpolitische Geschehen einzubringen. Entlang dieser beiden Pole unterscheiden sich dann auch konkrete Strategien, die die Leistungsfähigkeit der Innungen in diesem Bereich stärken sollen. Abseits der konkreten Ausgestaltung der Tarife setzen sie insbesondere an der Beteiligung und dem Austausch über Tarifverträge, Löhne und Arbeitsbeziehungen an.

Ein wichtiges und unmittelbar einsichtiges Mittel ist es, die Innungsmitglieder vor Ort an der tarifpolitischen Konzertierung des Landes-/Bundesinnungsverbandes zu beteiligen. In Besuchen der Verhandlungsführerinnen bzw. -führer oder in Videokonferenzen werden dann Verhandlungsergebnisse oder Angebote erläutert und diskutiert. *Dies wird von einzelnen Innungen, z.B. im Bäckerhandwerk, auch zum Anlass genommen, eine interne Diskussion über Arbeitsbedingungen und Tarife anzustoßen.* Diese Strategie ist zunächst von den etablierten Praktiken des jeweiligen Landesinnungsverbandes abhängig. Allerdings besteht auch für die lokalen/regionalen Innungen die Möglichkeit, eine Information und/oder Beteiligung an den Verhandlungen, z.B. durch Einladungen an die Verhandlungsführer/-innen zu Innungsversammlungen, zu forcieren. Aus Sicht des Landesinnungsverbandes bietet die Rückkopplung der Verhandlungen an die Belange der Betriebe in den einzelnen Regionen die Chance, die Akzeptanz der Tarifverhandlungen zu erhöhen und für die eigenen Leistungen zu werben.

Doch auch abseits tarifpolitischer Konzertierung hat es sich in vielen Innungen bewährt, einen regelmäßigen und kollegialen Austausch über Arbeitsbedingungen und die Bezahlung der Beschäftigten zu gewährleisten. Trotz der hohen Anforderung, einen Austausch unter Wettbewerbern zu organisieren, ist diese Strategie des gezielten Austauschs wiederholt als wertvoll berichtet worden. Hierbei wird dann über grundlegende Herausforderungen und „gute Beispiele“ diskutiert, wie Arbeitsbeziehungen und Bezahlung in den Betrieben ausgestaltet werden. In Innungen, die derartige Praktiken pflegen, ist hierbei oftmals die Wahrnehmung besonders ausgeprägt, dass der Fachkräftemangel ein Problem ist, dem sich die Innungsmitglieder gemeinsam widmen sollten.¹⁷ Die Orientierung an Tarifen und „guten Praktiken“ der Arbeitsbeziehungen wird in solchen Fällen dann oftmals auch als „Qualitätsmerkmal“ der Betriebe

¹⁷ Der Fachkräftemangel hat hierbei eine insgesamt überragende Bedeutung als Thema der Innungsarbeit. So wurde in unserer Befragung keinem anderen Thema eine solch große Bedeutung beigemessen: 94,5 % der > 1.000 Befragten Haupt- und Ehrenamtlichen bewerteten das Thema als (sehr) wichtig (Sack/Fuchs 2022).

verstanden – und nicht zuletzt im Außenverhältnis dazu genutzt, um für die Beschäftigung im Gewerbe zu werben (Abschn. 4.5).

Eine grundlegende Herausforderung besteht gleichwohl darin, zwischen überbetrieblicher Kooperation und Konkurrenz der Betriebe zu vermitteln. So geht es beim innungsinternen Austausch über Tarife und Arbeitsbeziehungen selbstverständlich nicht um konkrete Lohnsummen, sondern um grundsätzliche Praktiken, Anreize für Arbeitnehmer und Fragen der Arbeitsbeziehungen in der Region. Überdies besteht eine Herausforderung darin, zwischen den unterschiedlichen Haltungen der Betriebsinhaberinnen und Betriebsinhaber zu „Sozialpartnerschaft“ und den Gewerkschaften zu vermitteln: Teils sind besonders konfliktorientierte Verständnisse des Verhältnisses zwischen Arbeitgebern und den Gewerkschaften, nämlich als „Gegner“ der Betriebsinhaberinnen/-inhaber, die mitunter den Betriebsfrieden gefährden, unter den Mitgliedsbetrieben präsent. Demgegenüber steht das „sozialpartnerschaftliche“ Verständnis der Innungen als Arbeitgeberverbände, die gemeinsam mit den Gewerkschaften dem Wohl des Gewerbes und seiner Beschäftigten verpflichtet sind.

Chancen	Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung in überregionale Tarifverhandlungen als Chance für Innungen, regionale Interessen einzubringen • Innungsinterner Austausch und Diskussion über lokale Arbeitsmärkte als Möglichkeit, Ansatzpunkte für Initiativen gegen den Fachkräftemangel zu finden 	<ul style="list-style-type: none"> • Herausforderung, zwischen Kooperation und Wettbewerb der Betriebe (Gehälter als Geschäftsgeheimnis) zu vermitteln • Unterschiedliche Bewertung von Sinn und Nutzen von Tarifverträgen • Unterschiedliches Verständnis von „Sozialpartnerschaft“ und der Rolle der Gewerkschaften

6 Fazit und Ausblick

Der vorliegende Bericht diskutiert wiederkehrende Organisationsstrategien der deutschen Handwerksinnungen, die wir im Rahmen unserer Forschung identifizieren konnten. Es handelt sich um empirisch wiederholt vorzufindende Ansätze und Strategien, die hier auf Grundlage unterschiedlicher Untersuchungsschritte und Daten vorgestellt wurden. Anspruch war es hierbei, ein Angebot zur Übersicht und Systematisierung von Strategien und Handlungsoptionen der Innungen mit konkreten Hinweisen aus dem Innungsmanagement vorzulegen.

Die vorgenommene Unterscheidung zwischen *Organisationsreformen* und *mitgliederorientierten Strategien* ist hierbei zunächst eine analytische. In der Organisationspraxis sind sie zwei Seiten derselben Medaille: Nur zusammengedacht können sie die Innungen als Organisationen stabilisieren. Organisationsreformen sichern die finanziellen Grundlagen der Innungen und mitgliederorientierte Strategien betreffen ihr Leistungsvermögen für die Mitglieder.

Die Umsetzung einzelner Strategien steht hierbei teils großen Hürden gegenüber, die nur durch die laufende Moderation von Konflikten überwunden werden können. Dies gilt insbesondere für einschneidende Organisationsreformen. Von grundlegender Relevanz sind hierbei die besonderen und organisationsindividuellen Kontexte einzelner Innungen, Gewerbe und Regionen, die den Möglichkeitsraum für Innungsreformen darstellen. Dies heißt: Nicht alle Strategien funktionieren für alle Innungen oder können von diesen umgesetzt werden. Es geht darum, aus der großen Bandbreite möglicher Handlungsoptionen jene auszuwählen, die die spezifischen Herausforderungen einzelner Innungen unter den spezifischen Bedingungen adressieren.

Die hier dargestellte – nicht abschließende! – große Bandbreite an Strategieansätzen verweist jedoch insgesamt darauf, dass Innungen keinesfalls den Entwicklungen in Wirtschaft und Politik „ausgeliefert“ sind. Engagiertes Haupt- und Ehrenamt kann Organisationen gestalten. Hieraus wiederum abzuleiten, dass es für alle Fälle einen passenden und erfolgversprechenden Ansatz gibt, wäre jedoch auch zu kurz gedacht. Die Möglichkeiten, einzelne Innungen mindestens mittelfristig zu stabilisieren, kommen naturgemäß dann an ihre Grenzen, wenn es keine (potentiellen) Innungsmitglieder mehr gibt: Insofern in einzelnen Gewerbegruppen oder Regionen keine oder nur sehr wenige Betriebe existieren, kann die beste Organisationsstrategie nicht helfen. Dahingehend muss auch konstatiert werden, dass in einigen Fällen Innungsorganisation in ihrer heutigen, d.h. vor allem kleinteiligen und lokalen Form, nicht aufrechterhalten werden kann. Dies sind bislang Extremfälle. In vielen Bereichen werden Innungen nicht nur aber auch durch ihre „Regionalisierung“ in großen Kreishandwerkerschaften und in Verbänden, auch weiterhin Wege finden, eine gewerbespezifische Repräsentation von Handwerksinteressen sicherzustellen.

Literatur

- Bosch, Gerhard; Hüttenhoff, Frederic (2022): *Der Bauarbeitsmarkt. Soziologie und Ökonomie einer Branche*. 2. Aufl. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Deutsche Handwerkszeitung, 22.09.2023: Innungen kämpfen gegen Bedeutungsverlust / So soll der Bedeutungsverlust der Innungen gebremst werden u.w.. Von Steffen Guthardt. Ausgabe 18/2023, S. 1, 4-5.
- Glasl, Markus (2010): *Erfolgsfaktoren von Innungen. Ergebnisse einer Befragung von Innungen und Betrieben in den Kammerbezirken Halle und Erfurt*. Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften (LFI): München.
- Haverkamp, Kartarzyna; Müller, Klaus; Runst, Petrik; Gelzer, Anja (2015): *Frauen im Handwerk. Status Quo und Herausforderungen - Kurzfassung* -. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung (Heft 2). Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh): Göttingen.
- Helfen, Markus; Nicklich, Manuel (2017): Mitgliedermanagement von Metaorganisationen: Arbeitgeberverbände und ihre Mitglieder. In: Wolfgang Schroeder & Bernhard Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, S. 227-247. Wiesbaden: Springer VS.
- Henneberger, Fred (2017): Zentrale Theorien und etwas Empirie zur Analyse des kollektiven Handelns von Unternehmern. In: Wolfgang Schroeder & Bernhard Weßels (Hrsg.), *Handbuch Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände in Deutschland*, S. 173-198. Wiesbaden: Springer VS.
- Kohler-Koch, Beate; Fuchs, Sebastian; Friedrich, David A. (2022): *Verbände mit Zukunft? Die Re-Organisation industrieller Interessen in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Olson, Mancur (1971): *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*. New York: Schocken Books.
- Sack, Detlef; van Elten, Katharina; Fuchs, Sebastian (2014): *Legitimität und Self-Governance. Organisationen, Narrative und Mechanismen bei Wirtschaftskammern*. Baden-Baden: Nomos.
- Sack, Detlef; Strünck, Christoph (2016): Austritt und Widerspruch in Interessenorganisationen. Eine güter-zentrierte Theorie zur Analyse innerverbandlicher Konflikte. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 26(S2), S. 11-33.
- Sack, Detlef; Fuchs, Sebastian (2022): Innungen im Wandel. Erste Ergebnisse einer Online-Befragung von Haupt- und Ehrenamtlichen aus handwerklicher Selbstverwaltung und Interessenvertretung. Unter: <https://uni-w.de/do4wk>, abgerufen am 27. Oktober 2022.
- Sack, Detlef; Fuchs, Sebastian; Spilling, Fynn (2023a): Die deutschen Handwerksinnungen 1996-2022. Ein Forschungsbericht zu Bestand und Entwicklung von Innungen und Verbänden der Handwerksgewerbe. Unter: <https://uni-w.de/do4wk>, abgerufen am 03. Mai 2023.
- Sack, Detlef; Fuchs, Sebastian; Spilling Fynn (2023b): Die deutschen Handwerksinnungen 1996-2022. Ein Forschungsbericht zu Bestand und Entwicklung von Innungen und Verbänden der Handwerksgewerbe. In: Winfried Kluth (Hrsg.), *Jahrbuch des Kammer- und Berufsrechts 2022*, S. 205-232. Halle an der Saale: Peter Junkermann.

Kontakt

Forschungsprojekt

„Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel (InnWa)“

Prof. Dr. Detlef Sack
Sebastian Fuchs

Bergische Universität Wuppertal
Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften

Institut für Politikwissenschaft
Lehrgebiet ‚Demokratiethorie und Regierungssystemforschung‘
Gaußstr. 20
42119 Wuppertal

Telefon: +49 (0) 202 - 439 - 47 50

E-Mail: innwa@uni-wuppertal.de

Website: <https://uni-w.de/do4wk>

Das Projekt „Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel (InnWa) – Organisationsveränderungen und Handlungsoptionen“ (2021-2024) wird an der Bergischen Universität Wuppertal durchgeführt und durch die Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert (Projekt-Nr. 2021-301-1).