

INNUNGEN IM WANDEL

Erste Ergebnisse einer Online-Befragung von Haupt- und Ehrenamtlichen aus handwerklicher Selbstverwaltung und Interessenvertretung (2022)

Prof. Dr. Detlef Sack, Bergische Universität Wuppertal¹
Sebastian Fuchs, Bergische Universität Wuppertal²

1. EXECUTIVE SUMMARY

Wuppertal, Oktober 2022. Die Befragung „Innungen im Wandel“ (Juni-August 2022) befasste sich mit der Organisationsentwicklung der deutschen Handwerksinnungen. In die hier präsentierte deskriptive Auswertung fließen Antworten von 1.072 Haupt- und Ehrenamtlichen aus handwerklicher Selbstverwaltung und Interessenvertretung sowie von weiteren Expert:innen ein.

Die deutschen Handwerksinnungen stehen einer Vielzahl von Herausforderungen in der Organisationsentwicklung gegenüber: Mitglieder-, Budget- und Personalentwicklung der vergangenen 10 Jahre sind aus Sicht der Befragten rückläufig, allerdings zeigen sich starke Unterschiede zwischen Gewerbegruppen. Vor diesem Hintergrund werden insbesondere das nachlassende Interesse an der Innungsmitgliedschaft und die Mitgliederwerbung als wesentliche Herausforderungen betrachtet. Die Anforderungen an die Organisationen sind zugleich hoch und eine Vielzahl von Themen und Aufgaben soll bearbeitet werden. Dem Fachkräftemangel kommt hierbei aus Sicht von 94,5 % der Befragten, der Digitalisierung und der Lohn- und Tarifentwicklung aus Sicht von über 80 % eine besonders hohe Bedeutung als Thema der Innungsarbeit zu. Schwerpunkte der

Innungsaufgaben sollten aus Sicht von 9 von 10 Befragten auf der Interessenvertretung, der Verbesserung des Images des Handwerks sowie in der Bildungsarbeit liegen. Gefragt nach erfolgversprechenden Strategien der Organisation und Führung von Innungen, betrachten die Befragten mehrheitlich den persönlichen Kontakt zu den Mitgliedern und die Mitgliederwerbung durch gezielte Ansprache von Betrieben als erfolgversprechende Strategien, während tiefgreifende Organisationsreformen wie Fusionen oder die Delegation der Geschäftsführung auf Verbände als nicht erfolgversprechend eingestuft werden.

Inhalt

1.	Executive Summary _____	1
2.	Befragung & Sample _____	2
3.	Die Themen der Innungsarbeit _____	5
4.	Aufgaben der Innungen _____	8
5.	Entwicklung der Innungen _____	12
6.	Herausforderungen _____	17
7.	Strategien _____	20
8.	Ausblick _____	23



BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Hans **Böckler**
Stiftung

Mitbestimmung · Forschung · Stipendien

¹ detlef.sack@uni-wuppertal.de

² sebastian.fuchs@uni-wuppertal.de

2. BEFRAGUNG & SAMPLE

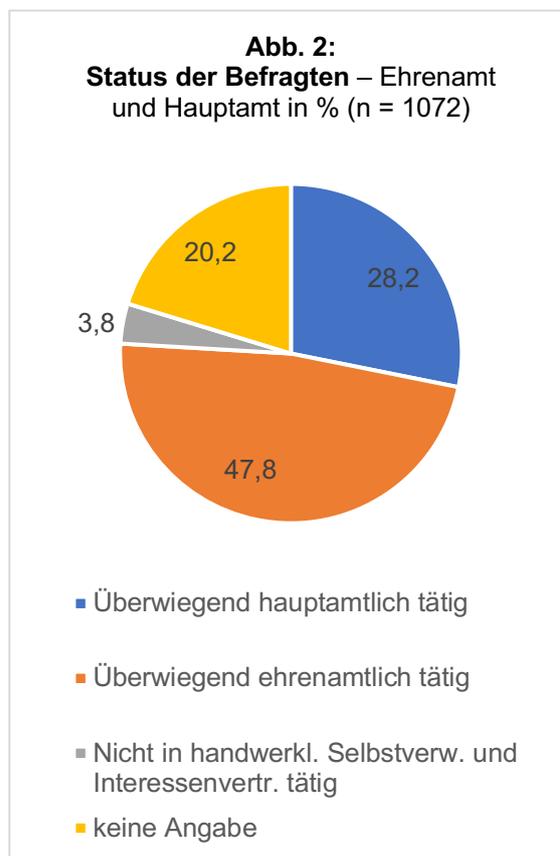
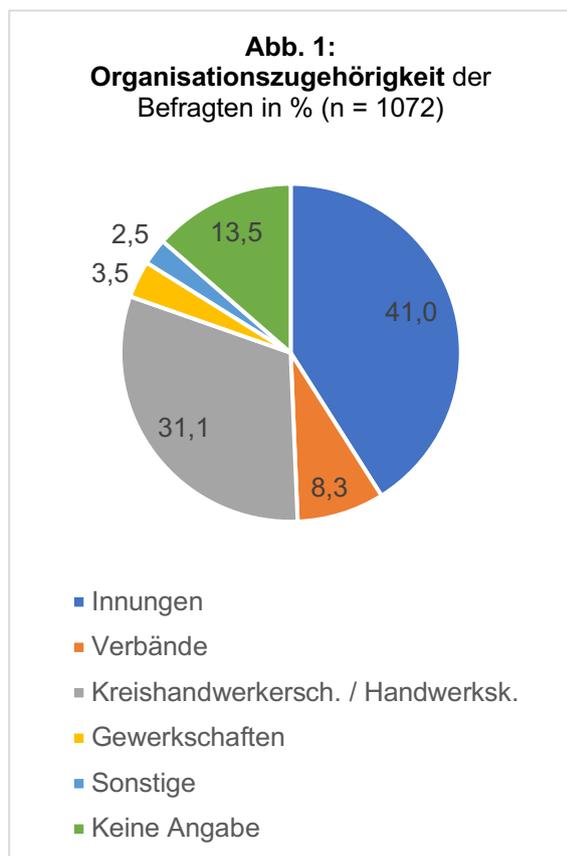
Die Befragung wurde zwischen dem 21. Juni 2022 und dem 05. August 2022 im Rahmen des Projektes „**Innungen, Tarifbindung und Mitbestimmung im Wandel (InnWa) – Organisationsveränderungen und Handlungsoptionen**“ durchgeführt.

Das Projekt wird an der Bergischen Universität Wuppertal bearbeitet und von der Hans-Böckler-Stiftung finanziell gefördert (Projektnummer 2021-301-1). Untersucht werden Organisationsdynamiken der deutschen Handwerksinnungen. Das Projekt fragt nach den Bedingungen, unter denen Innungen leistungsfähig sind, d.h. ihre gesetzlichen Aufgaben im Sinne der Handwerksordnung (Qualifizierung, Tarifbindung, Dienstleistungen) erfüllen. Darüber hinaus sollen funktionierende Instrumente des Organisationsmanagements von Handwerksinnungen ermittelt werden.

Der folgende Bericht informiert die Befragten zeitnah zur Befragung darüber, welche Antworten zu den verschiedenen Fragen gegeben wurden. Weitergehende statistische Analysen werden folgen.

Die Befragung zielte darauf ab, Informationen über Organisationsaufgaben und -dynamiken der deutschen Handwerksinnungen zu erhalten. Sie richtete sich an Haupt- und Ehrenamtliche in I) Innungen auf lokaler, regionaler, Landes- und Bundesebene, II) Landes- und Bundesverbände der Innungen, III) Kreishandwerkerschaften und Handwerkskammern, IV) Gewerkschaften sowie an V) weitere Expert:innen aus dem Umfeld der Innungen. Die Befragten wurden per E-Mail zur Befragung eingeladen und zusätzlich um die Weiterverteilung des Umfragelinks gebeten.

In die hier präsentierte Auswertung fließen insgesamt Antworten von 1.072 Befragten ein (N).³ Diese unterscheiden sich mit Blick



³ In diese quantitative Auswertung fließen noch nicht die (teils umfangreichen) Kommentare der Befragten

zu einzelnen Fragen ein (offene Textantwort); diese sind Gegenstand der weiteren Auswertung.

auf ihre Organisationszugehörigkeit, ihren Status und ihre regionale Herkunft.⁴ ■

2.1. ORGANISATIONSZUGEHÖRIGKEIT

Die haupt- und ehrenamtlichen Vertreter:innen von *Innungen auf lokaler, Landes- und Bundesebene* (Landes-/Bundesinnungen) machen den größten Teil der Befragten aus (41,0 %), gefolgt von den Vertreter:innen der *Kreishandwerkerschaften* und *Handwerkskammern* (31,1 %) (Abb. 1). Die Zahl der Befragten aus *Landesinnungsverbänden, Bundesfachverbänden* (8,3 %), *Gewerkschaften* (3,5 %) und jene *sonstiger Expert:innen* (2,5 %) ist deutlich geringer.⁵ ■

2.2. HAUPT- UND EHRENAMT

Die Befragten sind weit überwiegend *ehrenamtlich tätig*, nämlich zu 47,8 %. 28,2 % der Befragten sind nach eigenen Angaben *Hauptamtliche* (Abb. 2). Weitere 3,8 % sind *nicht unmittelbar in der handwerklichen Interessenvertretung und Selbstverwaltung tätig* und 20,2 % machten hierzu *keine Angaben*.

Unter den Ehrenamtlichen finden sich 404 *Betriebsinhaber:innen* (78,9 %) und 95 *Arbeitnehmer:innen* (18,6 %), 13 Personen (2,5 %) machten *keine Angaben* (Tab. 1). ■

2.3. FUNKTIONEN UND ERFAHRUNG DER BEFRAGTEN

Die relative Mehrheit der Befragten ist *seit mehr als 15 Jahren in der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung tätig* (43,8 %), 23,7 % sind *zwischen 5-15 Jahren aktiv*, 8,0 % *weniger als fünf Jahre* (Tab. 2). 24,5 % machten *keine Angaben*.

Die Befragten sind weit überwiegend *in leitender Funktion tätig*, d.h. sie bekleiden

Ämter in Geschäftsführungen, Vorständen oder Präsidien ihrer Organisationen; Tab. 3). Dies trifft für 58,8 % der Befragten zu, die zum Zeitpunkt der Befragung *aktiv in Leitungspositionen tätig* waren. Weitere 8,3 % waren *früher in Leitungspositionen aktiv*. Der Rest der Befragten ist *nicht leitend tätig* (8,0 %) oder machte hierzu *keine Angabe* (24,9 %). ■

Tab. 1: Betriebsinhaber:innen und Arbeitnehmer:innen (nur befragte Ehrenamtliche)

	Anteil in %	Antworten (n)
Betriebsinhaber:innen	78,9	404
Arbeitnehmer:innen	18,6	95
keine Angabe	2,5	13
Gesamt	100,0	512

Tab. 2: Dauer der Tätigkeit in Selbstverwaltung und Interessenvertretung des Handwerks

	Anteil in %	Antworten (n)
weniger als 5 Jahre	8,0	86
5-15 Jahre	23,7	254
mehr als 15 Jahre	43,8	469
keine Angabe	24,5	263
Gesamt	100,0	1072

Tab. 3: Leitungsfunktionen in Selbstverwaltung und Interessenvertretung des Handwerks

	Anteil in %	Antworten (n)
ehemals leitend	8,3	89
aktiv leitend	58,8	630
nicht leitend	8,0	86
keine Angabe	24,9	267
Gesamt	100,0	1072

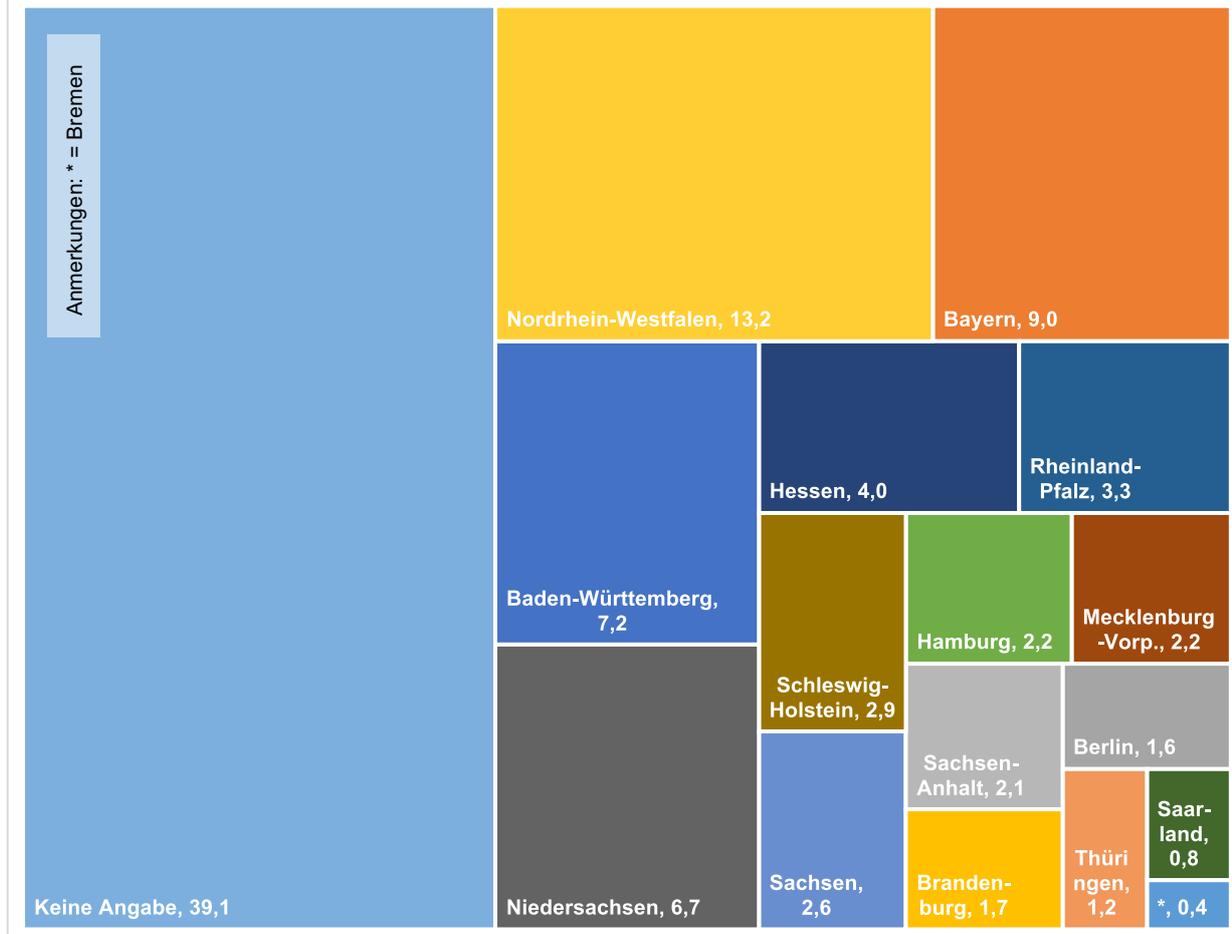
Interessenvertretung ist jedoch davon auszugehen, dass Befragte, die sich in der Befragung für *eine* Organisationszugehörigkeit entscheiden mussten, häufig auch zugleich anderen Organisationen angehören bzw. in diesen aktiv sind.

⁴ Da nur wenige Fragen verpflichtend waren, kann die Zahl der Antworten (n) zwischen einzelnen Fragen variieren und wird jeweils ausgewiesen.

⁵ Aufgrund der vielschichtigen Organisationsstrukturen der handwerklichen Selbstverwaltung und

Abb. 3: Herkunft der Befragten nach Bundesländern

Angaben in % | n = 1072



2.4. REGIONALE HERKUNFT

Anhand abgefragter Postleitzahlen ist auch eine Zuordnung der Befragten zu ihren Herkunftsregionen in Deutschland möglich: 60,9 % der Befragten nannten eine gültige Postleitzahl.⁶

Die Befragten kommen demnach aus dem gesamten Bundesgebiet und alle Bundesländer sind repräsentiert (Abb. 3). Den im Verhältnis größten Anteil machen die Befragten aus den großen Flächenländern, nämlich Nordrhein-Westfalen (13,2 %), Bayern (9,0 %), Baden-Württemberg (7,2 %) und Niedersachsen (6,7 %) aus.

Der kombinierte Anteil der Befragten aus *ostdeutschen* Bundesländern beträgt

11,3 %. 49,6 % kommen aus *westdeutschen* Bundesländern (Keine Angabe: 39,1 %). ■

2.5. ZUSAMMENFASSUNG

Mit Blick auf die vorgenannten Merkmale ist von einer hohen Kompetenz der Befragten auszugehen, die aktiv in den Handwerksorganisationen sind und von denen angenommen werden kann, dass sie über ein hohes Organisationswissen und entsprechende Erfahrungen in der handwerklichen Selbstverwaltung und Interessenvertretung verfügen. Durch die breite Verteilung der regionalen Herkunft der Befragten ist zudem davon auszugehen, dass Einschätzungen zur deutschen Innungslandschaft in ihrer Breite abgebildet werden können. ■

⁶ Insofern die PLZ-Gebiete Landesgrenzen überschritten, wurde das Bundesland mit dem größeren Flächenanteil am PLZ-Gebiet zugeordnet (n = 2).

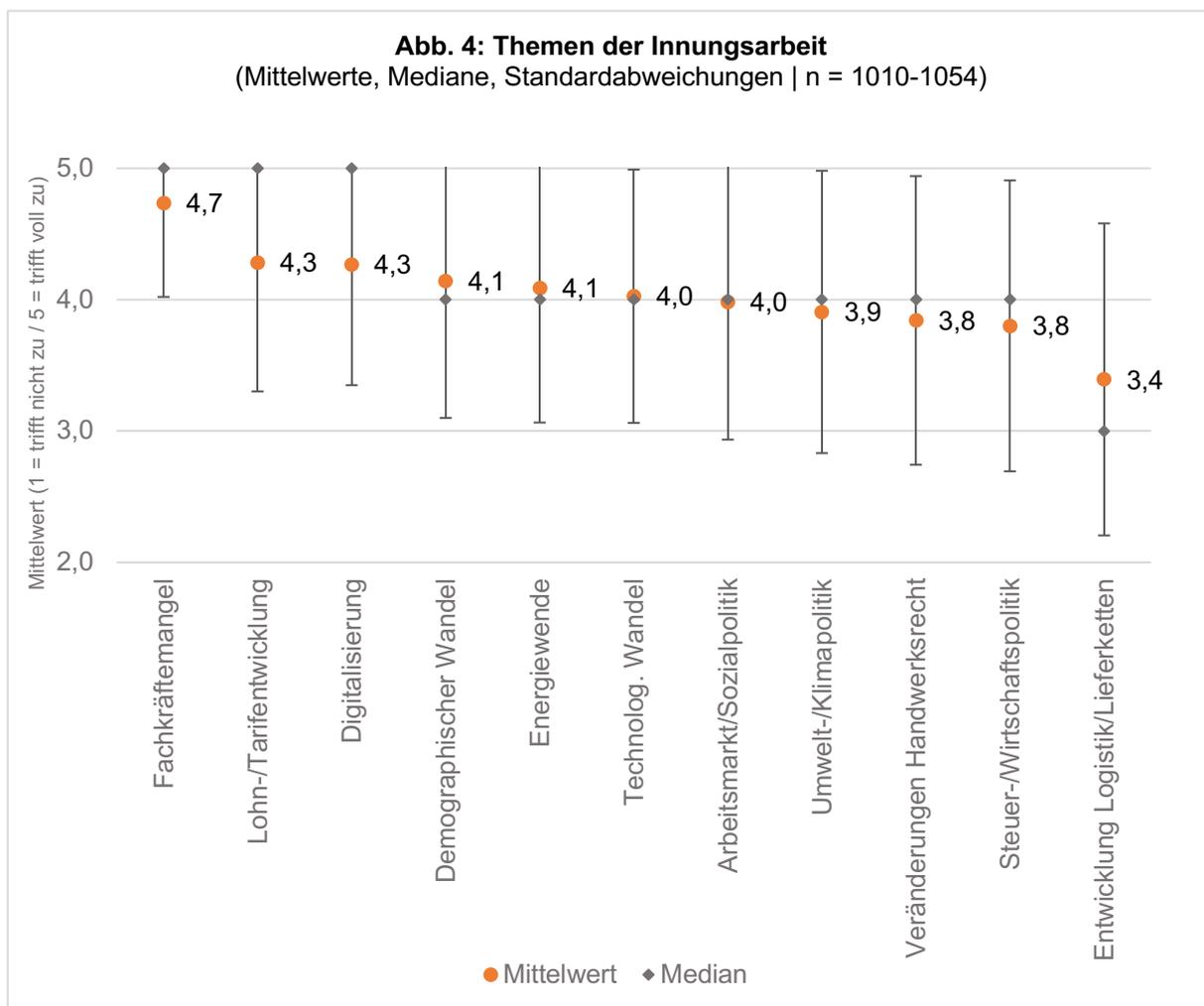
3. DIE VIELEN THEMEN DER INNUNGSARBEIT

„Welchen aktuellen Themen sollen sich die deutschen Handwerksinnungen annehmen?“

Befragt nach den Themen, denen sich die deutschen Handwerksinnungen annehmen sollen, werden von den Befragten nahezu alle genannten Themen als eher relevant oder sehr relevant eingestuft. Auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) liegen die Mittelwerte der Antworten zwischen 3,8 und 4,7. Heraus sticht zunächst das Thema *Fachkräftemangel*, dem

eine überragend hohe Relevanz beigemessen wird (4,7). Doch auch den Themen *Digitalisierung* (4,3), *Lohn- und Tarifentwicklung* (4,3), *Energiewende und dem Ausbau erneuerbarer Energien* (4,1), *demographischer Wandel* (4,1) und *neuen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Regulierungen* (4,0) sollen sich die Innungen aus Sicht der Befragten zuvorderst annehmen. Die *Entwicklung von Logistik und Lieferketten* wird hingegen nur teilweise als relevantes Thema der Innungsarbeit identifiziert (3,4).

Die Mittelwerte weiterer Themen liegen dicht beieinander, und auch sie werden als eher wichtige Themen identifiziert: Sie rangieren zwischen einem Mittelwert von 3,8 (*Veränderungen des Handwerksrechts, neue steuer- und wirtschaftspolitische Regulierungen und Vorgaben*) und 3,9 (*neue umwelt- und klimapolitische Regulierungen und Vorgaben*).



Tab. 4: Themen der Innungsarbeit (Mittelwerte und Zahl der Antworten)

	Thema (Antworttext)	Mittelwert	Antworten (n)
1	Fachkräftemangel	4,7	1054
2	Lohn- und Tarifentwicklung	4,3	1034
3	Digitalisierung	4,3	1039
4	Demographischer Wandel	4,1	1023
5	Energiewende / Ausbau erneuerbarer Energien	4,1	1034
6	Allgemeiner technologischer Wandel	4,0	1028
7	Neue arbeitsmarkt-/sozialpolitische Regulierungen und Vorgaben	4,0	1018
8	Neue umwelt-/klimapolitische Regulierungen und Vorgaben	3,9	1016
9	Veränderungen des Handwerksrechts	3,8	1025
10	Neue steuer-/wirtschaftspolitische Regulierungen und Vorgaben	3,8	1019
11	Entwicklung von Logistik und Lieferketten	3,4	1010

Anmerkungen: Skala: 1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft voll zu.

Dies zeigt zunächst eindrücklich, dass die deutschen Handwerksinnungen unterschiedlichsten Anforderungen und Interessen ihrer Mitgliedschaft gegenüberstehen (Abb. 4 u. Tab. 4). Dabei ist zusätzlich festzuhalten, dass die Antworten der Befragten – mit Ausnahme der Themen *Fachkräftemangel* und *Digitalisierung* – durchaus deutlich variieren. ■

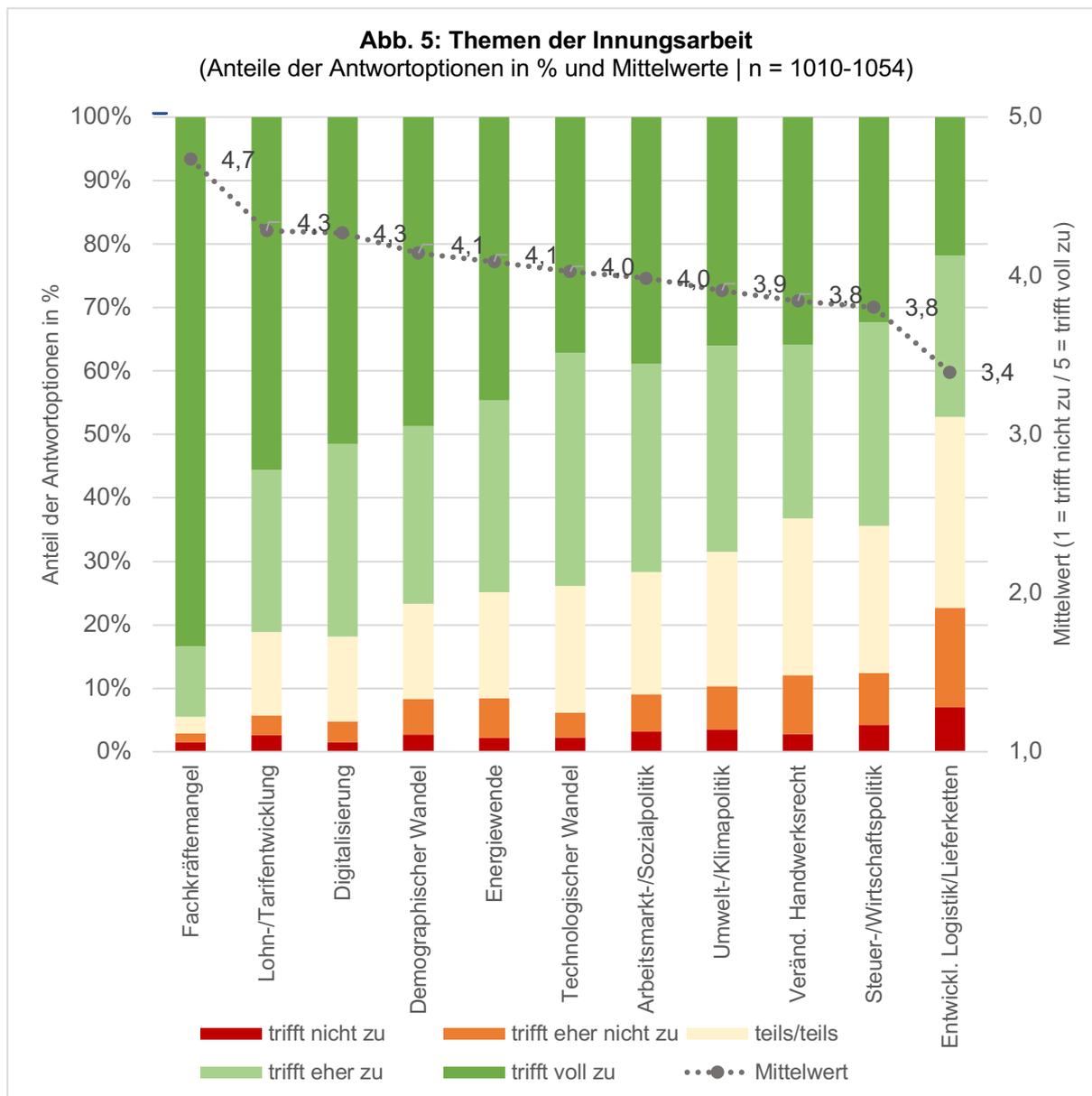
3.1. FACHKRÄFTEMANGEL RAGT HERAUS, DIGITALISIERUNG WICHTIGSTES ZUKUNFTSTHEMA

Um trotz dieser großen Zahl relevanter Themen die Präferenz der Befragten besser zu verstehen, ist der Blick auf die Verteilung der Zustimmung zu einzelnen Themen (trifft eher zu/trifft voll zu) hilfreich. Dies ermöglicht es, abseits der dicht aneinander liegenden Mittelwerte, eine differenzierte Einschätzung zu erhalten (Abb. 5). Hierbei bestätigt sich, dass dem *Fachkräftemangel* eine herausgehobene Bedeutung zukommt: 94,5 % der Befragten messen diesem Thema eine eher hohe oder sehr hohe Bedeutung bei (trifft eher zu/trifft voll zu), 83,4 % sogar eine sehr hohe (trifft voll zu). Kein anderes Thema wird derart einhellig als relevant eingestuft. Dies gilt auch für die Themen *Lohn- und Tarifentwicklung*

(81,1 %) und *Digitalisierung* (81,8 %), die ebenfalls von über 80 % der Befragten als besonders wichtige Themen identifiziert werden. Allerdings messen diesen nur 55,6 % bzw. 51,5 % der Befragten eine sehr hohe Bedeutung bei (trifft voll zu).

Damit ist die *Digitalisierung* jenes Zukunftsthema, das überdeutlich als relevant für die Innungsarbeit identifiziert wird. Bei anderen, ähnlichen Themen ist das Meinungsbild diverser und die volle Zustimmung (trifft voll zu) variiert von 37,2 % (*Allgemeiner technologischer Wandel*) über 44,6 % (*Energiewende und Ausbau erneuerbarer Energien*) bis zu 48,7 % (*Demographischer Wandel*).

Auch bei politischen und rechtlichen Gegenständen, die aus Sicht der Befragten von Innungen bearbeitet werden sollten, ist das Feld der Antworten deutlich differenzierter. Und der Anteil derjenigen, die einem Thema eine sehr hohe Bedeutung einräumen, ist niedriger: Dies gilt für *neue steuer- und wirtschaftspolitische* (32,4 %) bzw. *neue umwelt- und klimapolitische Regulierungen und Vorgaben* (36,0 %) sowie für *Veränderungen des Handwerksrechts* (35,9 %). Auch der addierte Anteil derjenigen, die den Themen eine eher hohe bzw. sehr eine hohe Relevanz beimessen (eher zu/trifft voll zu), rangiert hier zwischen



63,2 % (Veränderungen des Handwerksrechts) und 68,5 % (neue umwelt- und klimapolitische Regulierungen und Vorgaben). Lediglich neuen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Regulierungen und Vorgaben kommen aus Sicht von über 70 % der Befragten eine eher hohe oder hohe Bedeutung als Thema der Innungsarbeit zu.

Trotz der medial diskutierten Relevanz (spätestens seit der der Coronapandemie) ist es einzig die *Entwicklung von Logistik und Lieferketten*, welche aus Sicht von weniger als der Hälfte der Befragten eine eher hohe oder hohe Bedeutung hat (47,2 %). ■

3.2. THEMEN DER INNUNGSARBEIT IM GEFLECHT DER HANDWERKSORGANISATIONEN

Insgesamt deuten die unterschiedlichen Zustimmungswerte in der Breite auf unterschiedlichste Anforderungen an die Innungen hin. Hierbei ist davon auszugehen, dass diese zwischen Unternehmen, Gewerben und Regionen variieren. Auch könnten sie damit erklärt werden, dass die Zuständigkeit einzelner Innungen für politische Fragen im Geflecht der Handwerksorganisationen (Innungen, Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern und Verbände) nicht immer eindeutig zu bestimmen ist – und ebenfalls zwischen Regionen und Gewerben variiert.⁷ ■

⁷ Diese Vermutungen sind in einer differenzierten Auswertung weiter zu überprüfen.

4. AUFGABEN DER INNUNGEN

„Wie wichtig sind die folgenden Aufgaben für die deutschen Handwerksinnungen?“

Die Aufgaben der Innungen sind gesetzlich in der Handwerksordnung (§ 52-54 HwO) definiert. Vor dem Hintergrund dieses gesetzlichen Auftrags wurden die Befragten darum gebeten, die Bedeutung konkreter Leistungen für die Innungen einzuschätzen.

Wiederum zeigt sich in den Antworten eine Vielzahl von Anforderungen an die Innungen als Organisationen: 16 von 18 abgefragten Aufgaben werden auf einer Skala von 1 (nicht wichtig) bis 5 (sehr wichtig) im Mittel aller Antworten als eher oder sehr wichtig eingestuft (3,6 - 4,6; Tab. 5). Als die drei wichtigsten Aufgaben werden die *Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege für das Handwerk*, die *Werbung für die Berufsausbildung* und die *Interessenvertretung für das jeweilige Gewerbe* (alle 4,6) eingeschätzt.

Weitere sieben Aufgaben wird mit Mittelwerten über 4,0 ebenfalls eine hohe Bedeutung beigemessen. Hierzu zählen die *Organisation der Berufsausbildung* (4,5),

Tab. 5: Aufgaben der Innungen (Mittelwerte und Zahl der Antworten)

	Aufgabenbereich	Aufgabe (Antworttext)	Mittelwert	Antworten (n)
1	Repräsentation	Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege für das Handwerk	4,6	941
2	Aus-/Weiterbildung	Werbung für die Berufsausbildung (z.B. Azubi-Tage, Informationswebsites)	4,6	943
3	Repräsentation	Interessenvertretung für das Gewerbe	4,6	937
4	Aus-/Weiterbildung	Organisation der Berufsausbildung (Prüfungen, Angebot von Lehrgängen etc.)	4,5	941
5	Vernetzung	Organisation von beruflicher Vernetzung und Austausch unter den Mitgliedern	4,4	941
6	Aus-/Weiterbildung	Gestaltung und Weiterentwicklung von Ausbildungsinhalten	4,3	939
7	Aus-/Weiterbildung	Organisation der Berufsw Weiterbildung (Lehrgänge, Seminare, Schulungen etc.)	4,3	930
8	Information & Beratung	Information und Beratung zu Recht und Regulierung	4,2	935
9	Information & Beratung	Information und Beratung zu fachlich-technischen Fragen	4,1	933
10	Arbeitsbeziehungen	Gute Arbeitsbedingungen und faire Bezahlung der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben fördern	4,1	935
11	Vernetzung	Pflege von Geselligkeit und sozialem Miteinander unter den Mitgliedern	3,9	934
12	Aus-/Weiterbildung	Einrichtung und Organisation überbetrieblicher Bildungsstätten	3,9	925
13	Arbeitsbeziehungen	Förderung des Austauschs mit Arbeitnehmer*innen (z.B. Gesellenausschüsse)	3,8	929
14	Information & Beratung	Allgemeine Betriebs- und Unternehmensberatung	3,8	936
15	Information & Beratung	Information und Beratung zu neuen Geschäftsfeldern und -modellen	3,7	922
16	Arbeitsbeziehungen	Werbung für die Tarifbindung der Mitglieder	3,6	909
17	Information & Beratung	Information und Beratung zu Vergabeverfahren	3,5	900
18	¹⁾	Förderung von Genossenschaften	2,7	879

Anmerkungen: 1) Diese Aufgabe wurde keinem Aufgabenbereich zugeordnet. Skala: 1 = nicht wichtig, 2 = eher nicht wichtig, 3 = teils/teils, 4 = eher wichtig, 5 = sehr wichtig.

Organisation von beruflicher Vernetzung und Austausch unter den Mitgliedern (4,4), Gestaltung und Weiterentwicklung von Ausbildungsinhalten (4,3), Information und Beratung zu Recht und Regulierung (4,2) bzw. zu fachlich-technischen Fragen (4,1) sowie die Förderung fairer Arbeitsbedingungen und guter Bezahlung der Beschäftigten in den Mitgliedsbetrieben (4,1).

Weitere sechs Aufgaben rangieren im Mittel zwischen 3,6 und 3,9 (Tab. 5) und auch Ihnen kommt damit aus Sicht der Befragten eine eher hohe Bedeutung zu.

Lediglich die *Information und Beratung zu Vergabeverfahren (3,5)* und die *Förderung von Genossenschaften (2,7)* werden im Mittel nicht eindeutig als wichtig erachtet. ■

4.1. DAS HANDWERK REPRÄSENTIEREN

Diese insgesamt breit gefächerten Aufgabenzuschreibungen der Befragten scheinen zunächst auf besonders umfassende Anforderungen an die Innungen hinzudeuten, deren Aufgabenfeld damit höchst unterschiedliche Bereiche umfasste. Dennoch lassen sich in den Antworten der Befragten durchaus Präferenzen für bestimmte Schwerpunkte der Innungsarbeit erkennen. Hierzu wurden die insgesamt 18 Einzelaufgaben in fünf übergeordnete Aufgabenbereiche gruppiert (Tab. 5 weist die Zuordnung der Einzelaufgaben zu den Bereichen aus). Mit Blick auf die wichtigsten Innungsaufgaben, ergeben sich sodann zwei eindeutige Schwerpunkte, nämlich einerseits *Interessenvertretungs- und Repräsentationsaufgaben* der Innungen sowie Aufgaben in der *Berufsaus- und Weiterbildung* andererseits, Aufgaben in diesen Bereichen sind aus Sicht einer Mehrheit der Befragten *sehr wichtig* (68,7 % / 55,2 %; Abb. 6).

9 von 10 Befragten betrachten die Innungen demnach als Interessenvertreterinnen und Repräsentantinnen des Handwerks:

⁸ In der Praxis der Interessenvertretung lassen sich Aufgaben der allgemeinen Imagepflege und Öffentlichkeitsarbeit sicher kaum abgrenzen; auch daher erfolgt hier eine gemeinsame Gruppierung.

⁹ In der Gruppe der Repräsentationsaufgaben finden sich zwei abgefragte Einzelaufgaben (*Interessenvertretung, Öffentlichkeitsarbeit*). In der Gruppe der Bildungsaufgaben hingegen fünf (*Werbung Berufsausbildung, Organisation der Berufsausbildung,*

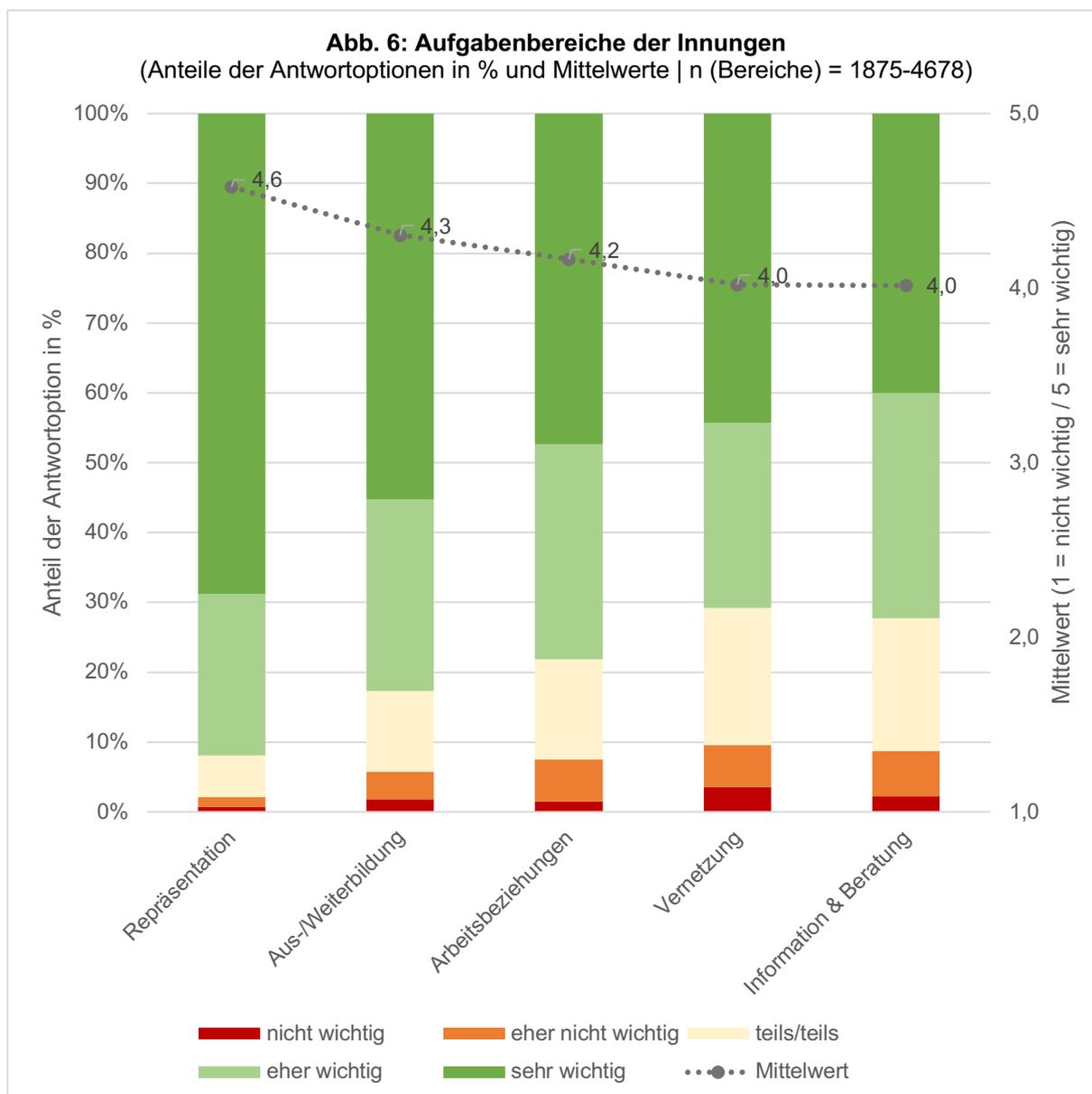
Den Aufgaben, Interessenvertretung für das Gewerbe zu betreiben ebenso wie der Imagepflege und Öffentlichkeitsarbeit für das Handwerk⁸, werden von über 90 % der Befragten eine eher hohe oder sehr hohe Bedeutung beigemessen. 67,6 % bzw. 70,1 % schreiben diesen Aufgaben sogar eine sehr hohe Bedeutung zu. ■

4.2. DREIKLANG DER INNUNGSARBEIT: BILDUNG, BILDUNG UND BILDUNG.

Im Vergleich der gruppierten Aufgabenbereiche (Abb. 6) ist die Bedeutung der Interessenvertretungs- und Repräsentationsaufgaben aus Sicht der Befragten auf den ersten Blick überragend. Bei genauerem Hinsehen zeigt sich jedoch, dass die einzelnen Aufgaben in der Berufsaus- und Weiterbildung vielschichtig sind – und ihnen dennoch durchgehend eine hohe bis sehr hohe Bedeutung beigemessen wird.⁹ So finden sich unter den zehn am wichtigsten bewerteten Einzelaufgaben allein vier, die mit der Berufsaus- und Weiterbildung zu tun haben und damit diesem Aufgabenbereich zugeordnet wurden (Tab. 5): Mehr als 8 von 10 Befragten schätzen die *Organisation der Berufsausbildung*, die *Gestaltung und Weiterentwicklung von Ausbildungsinhalten* und die *Organisation der Berufsausbildung* als eher wichtige oder sehr wichtige Aufgaben von Innungen ein. *Werbung für die Berufsausbildung* ist für mehr als 9 von 10 Befragten (93,1 %) eine eher oder sehr wichtige Aufgabe; keiner anderen Aufgabe wird von so vielen Befragten (eher) zugestimmt.¹⁰ Lediglich die *Einrichtung und Organisation überbetrieblicher Bildungsstätten* wird von deutlich weniger Befragten als Aufgabe von Innungen verstanden; dies ist mutmaßlich auch auf die stark regions- und gewerbespezifische Arbeitsteilung unterschiedlicher Handwerksorganisationen zurückzuführen. ■

Gestaltung und Weiterentwicklung von Ausbildungsinhalten, Organisation der Berufsausbildung, Einrichtung und Organisation überbetrieblicher Bildungsstätten) (Tab. 5).

¹⁰ Diese Aufgabe wird hier den Bildungsaufgaben zugeordnet. Ihre Ausrichtung bestätigt jedoch erneut das Verständnis der Befragten, dass die Innungen zuvorderst Repräsentantinnen des Handwerks sind.



4.3. AUCH WEITERE AUFGABENBEREICHE VON GROSSER BEDEUTUNG

Es ist (erneut) wichtig zu betonen, dass diese herausgehobene Bedeutung der repräsentativen und (aus)bildungsbezogenen Aufgaben nicht bedeutet, dass die Befragten mehrheitlich andere Aufgaben als unwichtig erachten (Abb. 6).

Dies gilt zunächst für die Vernetzungsfunktion der Innungen. *Berufliche Vernetzung* durch die Innungen wird ebenfalls von 89,7 % aller Befragten als eher wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Noch über die Hälfte der Befragten stuft diese Innungsleistung als sehr wichtig ein (53,2 %). Allerdings fokussiert dies auf die berufliche und

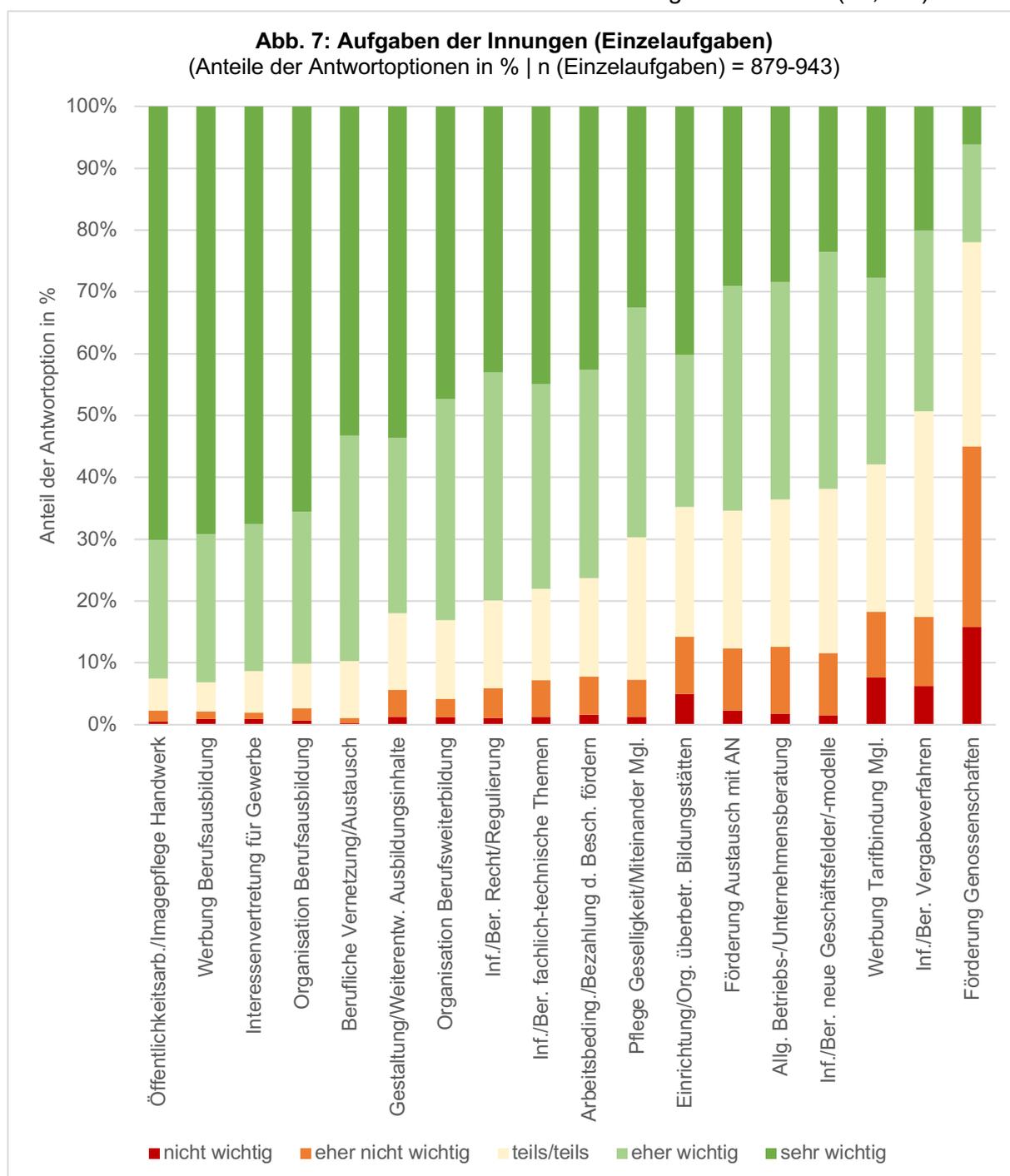
fachliche Pflege von Kontakten. Demgegenüber steht die Beobachtung, dass der *Austausch und die Pflege des Miteinanders von Betriebsinhaber:innen* nur von einer Minderheit der Befragten als sehr wichtig eingeschätzt wird (32,6 %), wenngleich die Mehrheit auch diese Aufgabe als eher wichtig einstuft (69,7 %).

Und auch Informations- und Beratungsleistungen der Innungen, rechtlich oder fachlich-technisch, werden von rund 80 % der Befragten als eher wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Gleichwohl ist hier ein inhaltlicher Schwerpunkt zu erkennen, denn die *Betriebs- und Unternehmensberatung* und die *Information zu neuen Geschäftsmodellen* werden im Vergleich von deutlich weniger Befragten als wichtige Aufgaben der Innungen eingestuft; wenngleich auch diese

insgesamt eine deutliche Zustimmung von mehr als 60 % der Befragten erhalten. Lediglich bei der *Information und Beratung zu Vergabeverfahren* ist das Feld gespalten; 49,3 % sehen dies als eher wichtige oder sehr wichtige Aufgabe der Innungen an, der Rest ist unentschieden (teils/teils) oder betrachtet diese Aufgabe als eher nicht wichtig oder nicht wichtig.

Aufgaben, die sich auf Arbeitsbeziehungen und tarifpolitische Aufgaben der Innungen als Arbeitgeberorganisationen beziehen, werden von einer Mehrheit der Befragten

als eher wichtig oder sehr wichtig eingestuft. Dies gilt für die *Förderung guter Arbeitsbedingungen und der fairen Bezahlung der Beschäftigten der Mitgliedsbetriebe* (76,3 %) ebenso wie für die *Förderung des Austauschs mit Arbeitnehmer:innen*, z.B. über die Gesellenausschüsse (65,3 %). Die Aufgabe, *für die Tarifbindung der Mitglieder zu werben*, wird zwar ebenfalls von einer Mehrheit als eher wichtig oder sehr wichtig eingestuft (57,9 %), allerdings ist hier der Anteil derjenigen, die dies als eher nicht wichtig oder nicht wichtig erachten höher als bei anderen Leistungen dieses Aufgabenbereichs (18,3 %). ■



5. ENTWICKLUNG DER INNUNGEN

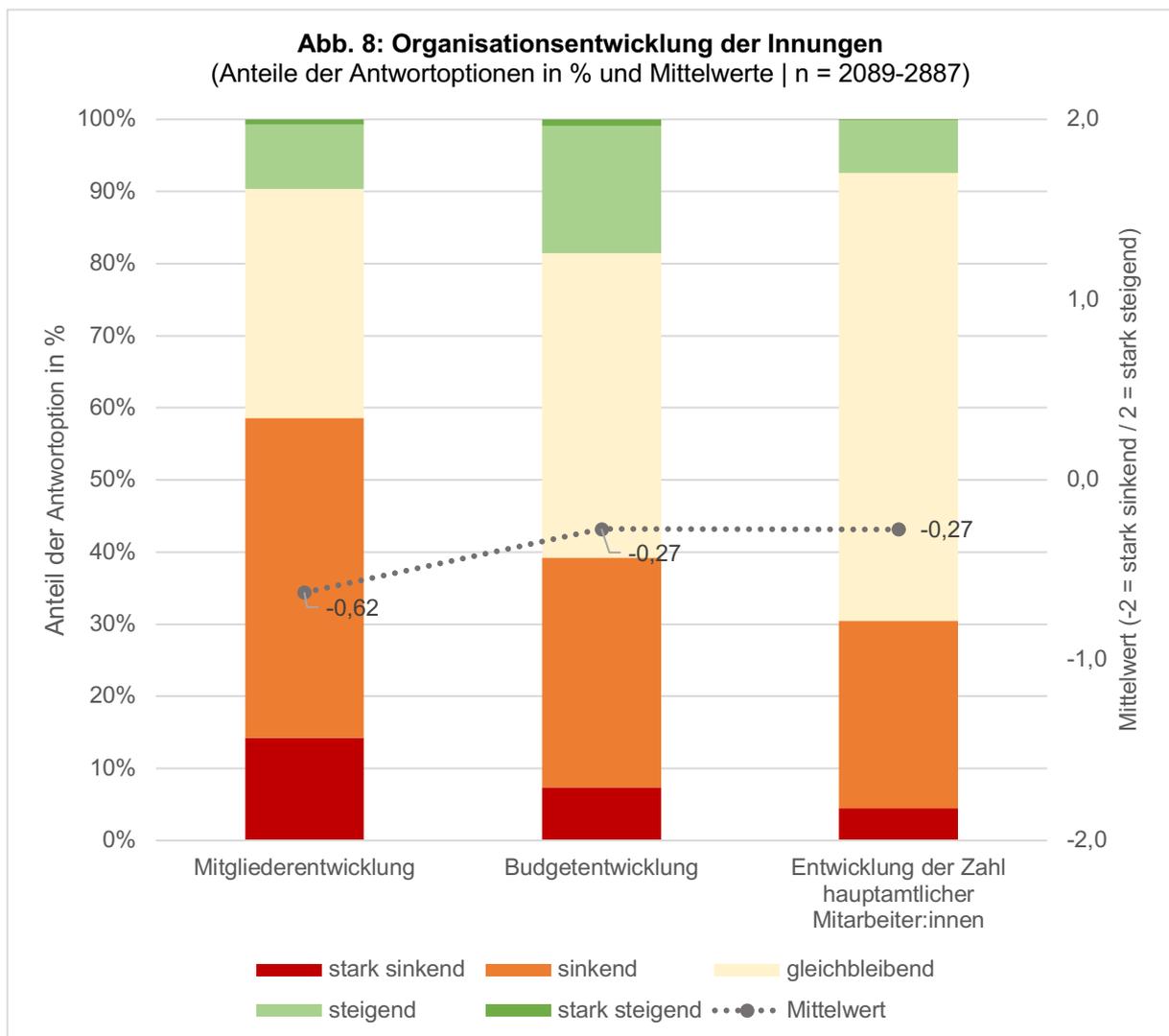
„Wie haben sich Zahl der Mitglieder, Budget und Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen in den vergangenen 10 Jahren entwickelt?“

5.1. RÜCKGANG BEI MITGLIEDERN, BUDGET UND PERSONAL

Eine häufig vorgetragene Beobachtung aus dem Umfeld der Innungen ist, dass diese vor dem Hintergrund von Fachkräfte-

mangel und Konzentrationsprozessen in Gewerben mitunter einem (drohenden) Mitgliederrückgang gegenüberstehen. Gleichwohl ist diese Beobachtung über den Einzelfall hinaus empirisch schwach abgesichert, denn es fehlten bislang Daten zur Mitglieder- und Organisationsentwicklung der Innungen in Deutschland. Ein wichtiges Ergebnis dieser Befragung ist es daher, dass auf einer breiten Datenbasis Einschätzungen zur Innungsentwicklung in den vergangenen zehn Jahren erhoben werden konnten.

Die Befragten wurden hierzu um eine Einschätzung gebeten, wie sich der Mitgliederbestand, das Budget und die Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen ihrer Innungen bzw. von Innungen, mit denen sie regelmäßig befasst sind, in den vergangenen zehn Jahren entwickelt haben.¹¹ Ergebnis dieser Abfrage ist ein insgesamt



¹¹ Da Befragte (aus Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, Gewerkschaften und weitere Expert:innen) somit Angaben zu mehreren Innungen

machen konnten, übersteigt die Gesamtzahl der Antworten hier die Grundgesamtheit (N = 1072). Details können der Tabelle 6 entnommen werden.

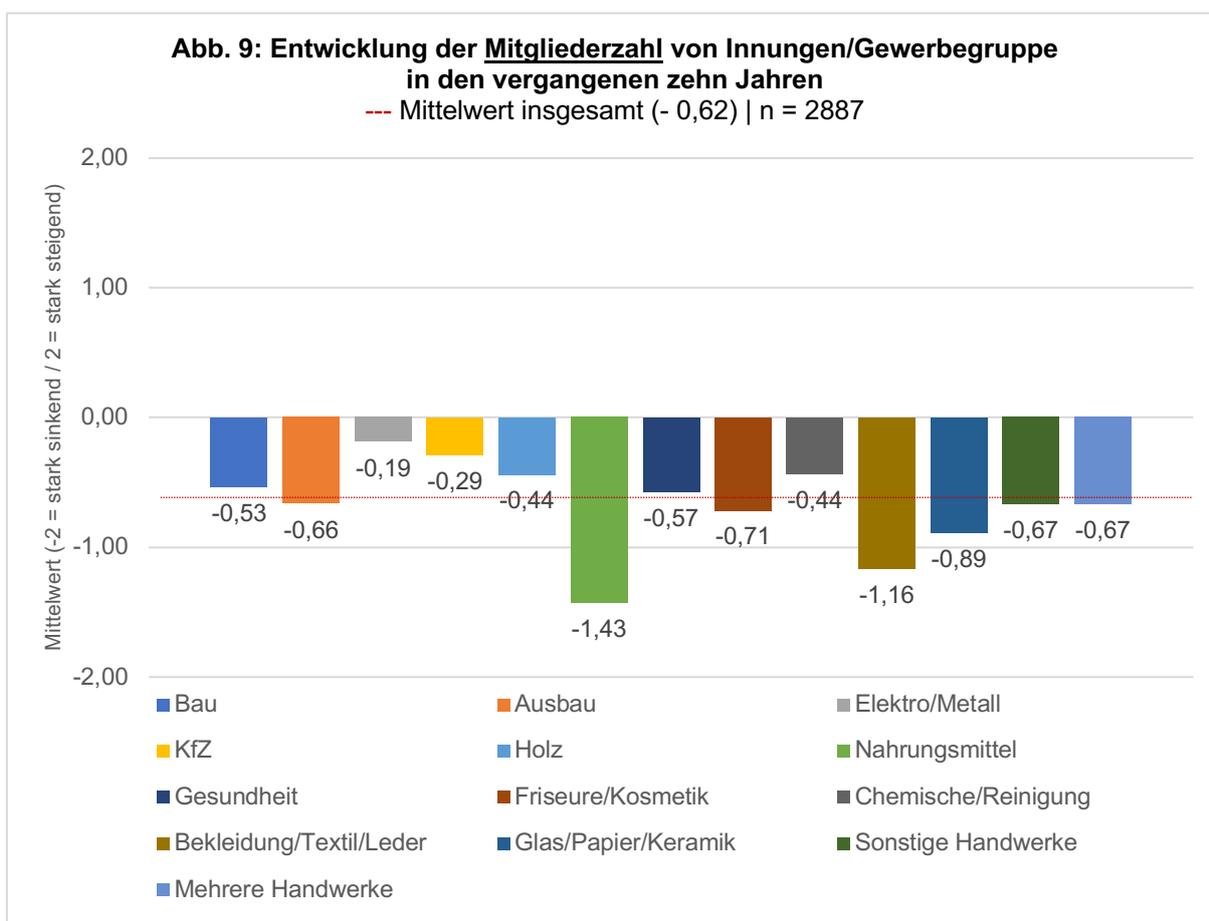
nicht einfaches Bild: Die Mitgliederzahlen der deutschen Handwerksinnungen, ihre Budgets sowie die Zahlen der hauptamtlichen Innungsmitarbeiter:innen ist nach Einschätzung der Befragten rückläufig. Auf einer Skala von -2 (stark sinkend) bis 2 (stark steigend) liegen die Werte im Mittel bei -0,62 (*Mitgliederentwicklung*) und -0,27 (*Entwicklung von Budget bzw. Zahl hauptamtlicher Mitarbeiter:innen*, Abb. 8).¹²

Mehrheitlich wird hierbei ein Mitgliederrückgang berichtet. Nur in 10 % der Fälle konnten Innungen ihre Mitgliederzahlen steigern. In 14,3 % der Fälle wird die Entwicklung sogar als stark sinkend eingeschätzt. Ein konstanteres Bild zeigt sich bei den Einschätzungen zur Entwicklung von Innungsbudgets und der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen. So stiegen die Budgets in 18,6 % der Fälle sogar, die Zahl der hauptamtlichen Innungsmitarbeiter:innen

blieb in einer Mehrzahl der Fälle (62,1 %) aus Sicht der Befragten konstant. Diese unterschiedliche Entwicklung von Mitgliederzahl und Organisationsressourcen deutet auf eine verzögerte Anpassung der Innungen an veränderte Bestandsbedingungen hin. Gründe hierfür können aus den Daten jedoch zunächst nicht abgelesen werden. ■

5.2. UNTERSCHIEDE ZWISCHEN GEWERBEGRUPPEN

Die Einschätzung, dass die Innungen insgesamt einer rückläufigen Organisationsentwicklung gegenüberstehen, variiert zwischen den Befragten kaum. Jedoch zeigen sich deutliche Unterschiede innerhalb des Innungsbestands, nämlich zwischen den einzelnen Gewerbegruppen des Handwerks.¹³



¹² Auf dieser Skala entspricht der Wert 0 also einer gleichbleibenden Entwicklung (keine Veränderung).

¹³ Aus methodischen Gründen wurde eine in der Befragung handhabbare Gruppenbildung vorgenommen. Differenziert werden 12 Gewerbegruppen (z.B. Ausbauhandwerke, Nahrungsmittelhandwerke), welche einzelne Gewerbe (z.B. Maler/Lackierer und Raumausstatter, Bäcker und Metzger)

zusammenfassen. Zusätzlich werden mit der Gruppe „mehrere Handwerke“ Antworten jener Befragten abgebildet, deren Innungen Gewerbe aus mehreren von uns differenzierten Gewerbegruppen gemeinsam organisieren. Diese für die Befragten eingängige Differenzierung orientiert sich an Selbstzuordnungen der Handwerke und Zuschnitten von Wahlgruppen der Handwerkskammervollversammlungen.

Abb. 10: Entwicklung des Budgets von Innungen/Gewerbegruppe in den vergangenen zehn Jahren

--- Mittelwert insgesamt (- 0,27) | n = 2361

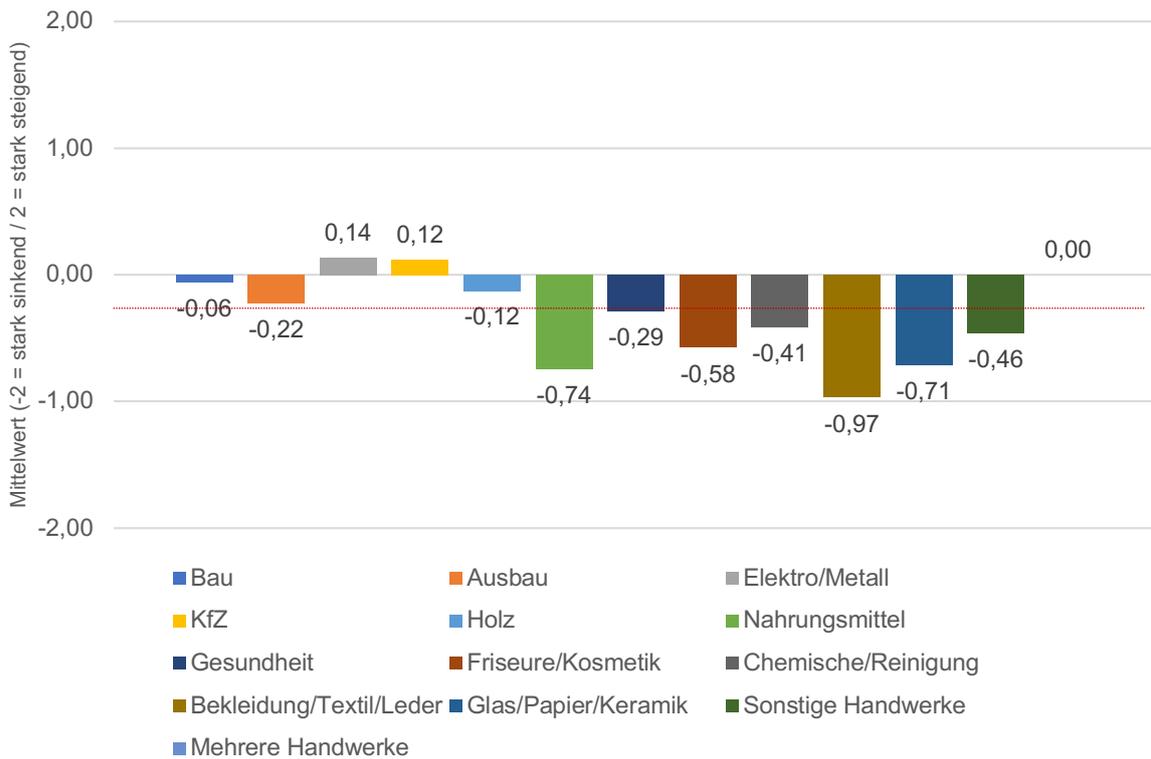
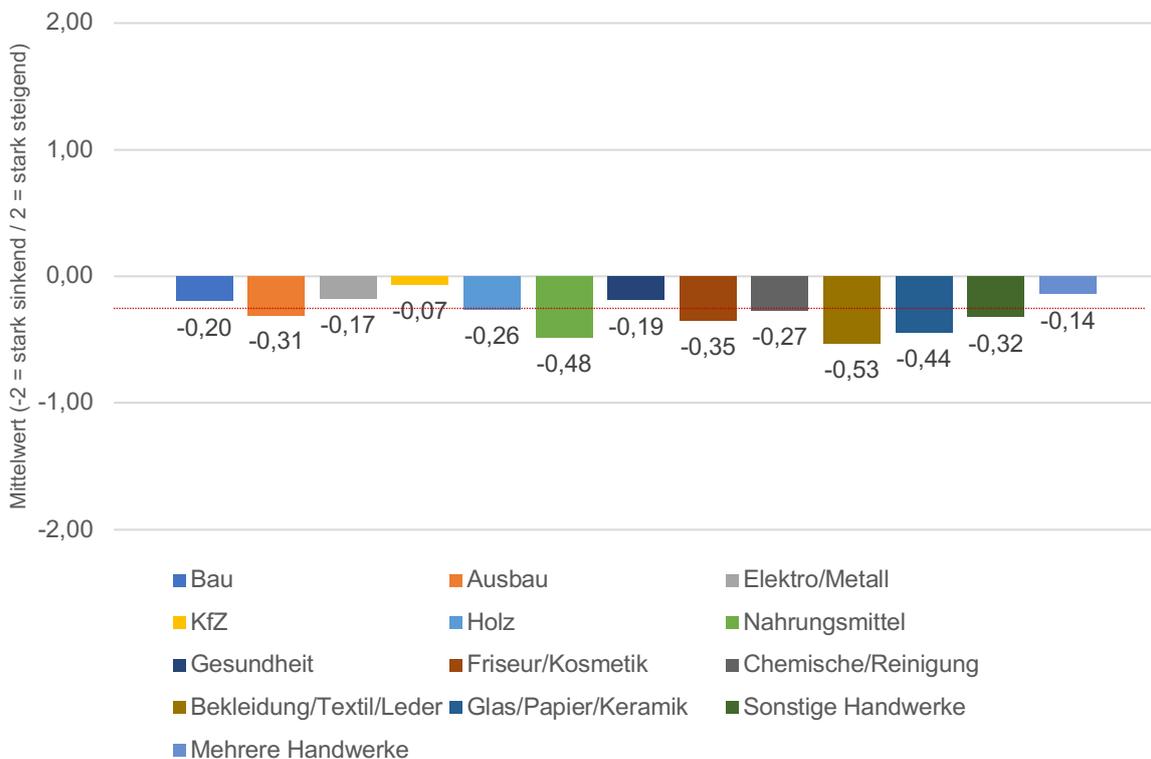


Abb. 11: Entwicklung der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen von Innungen/Gewerbegruppe in den vergangenen zehn Jahren

--- Mittelwert insgesamt (- 0,27) | n = 2089



So weicht die Einschätzung zur Innungsentwicklung in einzelnen Gewerben teils deutlich vom Mittel aller Innungen ab (Abb. 9-11 u. Tab. 6). Der Mitgliederrückgang in den Innungen der *Elektro- und Metallhandwerke* (z.B. Elektrotechnik, Klempner), der *KfZ-Handwerke*, der *Holzhandwerke* (z.B. Tischler, Parkettleger) sowie der *chemischen und Reinigungshandwerke* (z.B. Gebäudereiniger) wird demnach im Vergleich mit den anderen Gewerbegruppen deutlich schwächer eingeschätzt. In anderen Gewerbegruppen ist die Entwicklung im Vergleich der Gewerbegruppen hingegen stärker rückläufig: Dies gilt für die Innungen der *Friseur- und Kosmetikhandwerke* oder der

Glas-, Papier- und keramischen Handwerke. Eine deutlich negativere Entwicklung wird für die Innungen der *Nahrungsmittelhandwerke* (z.B. Bäcker, Metzger) und *Bekleidungs-, Textil- und Lederhandwerke* (z.B. Maßschneider, Modisten) identifiziert.

Diese Unterschiede zeigen sich auch mit Blick auf die Entwicklung der Innungsbudgets (Abb. 10) und der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen der Innungen (Abb. 11). Auch hier sind es die Innungen der *Nahrungsmittelhandwerke* und der *Bekleidungs-, Textil- und Lederhandwerke*, die im Vergleich der Gewerbegruppen mit

Tab. 6: Organisationsentwicklung der Innungen – Entwicklung der Zahl der Mitglieder, der Budgets und der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen in den vergangenen 10 Jahren (Mittelwerte und Zahl der Antworten nach Gewerbegruppen)

Gewerbegruppe	Mitglieder		Budget		Mitarbeiter:innen	
	Mittelwert	Antworten (n)	Mittelwert	Antworten (n)	Mittelwert	Antworten (n)
Bauhandwerke (z.B. Maurer/Betonbauer, Dachdecker)	-0,53	352	-0,06	302	-0,20	248
Ausbauhandwerke (z.B. Maler/Lackierer, Raumausstatter)	-0,66	324	-0,22	266	-0,31	226
Elektro-/Metallhandwerke (z.B. Elektrotechniker, Klempner)	-0,19	349	0,14	296	-0,17	263
KfZ-Handwerke	-0,29	284	0,12	229	-0,07	223
Holzhandwerke (z.B. Tischler, Parkettleger)	-0,44	293	-0,12	241	-0,26	208
Nahrungsmittelhandwerke (z.B. Bäcker, Metzger)	-1,43	270	-0,74	222	-0,48	184
Gesundheitshandwerke (z.B. Orthopädiotechn., Augenoptiker)	-0,57	168	-0,29	125	-0,19	129
Friseur-/Kosmetikhandwerke	-0,71	284	-0,58	236	-0,35	194
Chemische-/Reinigungshandwerke (z.B. Gebäudereiniger)	-0,44	112	-0,41	85	-0,27	85
Bekleidungs-/Textil-/Lederhandwerke (z.B. Maßschneider, Modisten)	-1,16	129	-0,97	95	-0,53	89
Glas-/Papier-/keramische Handwerke	-0,89	110	-0,71	86	-0,44	88
Sonstige Handwerke	-0,67	203	-0,46	169	-0,32	145
Mehrere Handwerke	-0,67	9	0,00	9	-0,14	7
Gesamt¹⁾	-0,62	2887	-0,27	2361	-0,27	2089

Anmerkungen: 1) Da Befragte aus Kreishandwerkerschaften, Handwerkskammern, Gewerkschaften und sonstige Expert:innen Angaben zu Innungen unterschiedlicher Gewerbegruppen machen konnten, mit denen sie regelmäßig befasst sind, übersteigt die Gesamtzahl der Antworten auf die Fragen zur Organisationsentwicklung die Grundgesamtheit (N = 1072). Skala: -2 = stark sinkend, -1 = sinkend, 0 = gleichbleibend, 1 = steigend, 2 = stark steigend.

überdurchschnittlichen Rückgängen konfrontiert sind. Dem stehen erneut die Innungen der *Elektro- und Metallhandwerke* sowie der *KfZ-Handwerke* gegenüber, für welche die Befragten eine im Gewerbegruppenvergleich positivere Entwicklung der Innungsbudgets wie der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen angeben. Dies sind die einzigen Gewerbegruppen, für die im Mittel sogar eine leicht positive Entwicklung der Budgets konstatiert wird. So ist zwar auch die Budgetentwicklung der Innungen der *Bauhandwerke* (z.B. Maurer- und Betonbauer, Dachdecker) und der *Holzhandwerke* nach Einschätzung der Befragten weniger stark rückläufig als in anderen Gewerbegruppen; allerdings wird auch hier eine leicht negative Entwicklung festgestellt. Die Entwicklung der Zahl der hauptamtlichen Mitarbeiter:innen entspricht hingegen für beide Gewerbegruppen in etwa dem Mittel aller Innungen. ■

6. HERAUSFORDERUNGEN: MITGLIEDER DRINGEND GESUCHT!

"Welchen Herausforderungen stehen die deutschen Handwerksinnungen gegenüber?"

Vor dem Hintergrund der negativen Organisationsentwicklung der Innungen (s. Abschnitt 5) überraschen die Einschätzungen der Befragten zu wesentlichen Heraus-

forderungen der Innungsorganisation und Innungsarbeit kaum. So betreffen die aus Sicht der Befragten fünf drängendsten Herausforderungen insbesondere die Bereitschaft von Handwerker:innen zur Mitgliedschaft und zu ehrenamtlichem Engagement in den Innungen wie die Fähigkeiten der Innungen, Mitglieder einzuwerben. Diese Herausforderungen werden auf einer Skala von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) mit Mittelwerten von 4,2 und 4,1 als besonders wichtig erachtet (Tab. 7).

So sehen 77,2 % der Befragten die *niedrige oder nachlassende Bereitschaft zur Mitgliedschaft in Innungen* als Herausforderung (trifft eher zu/trifft voll zu, Mittelwert: 4,2; Abb. 12). Gründe hierfür werden offenbar nicht nur im Handwerk selbst, sondern vielmehr in gesamtgesellschaftlichen Veränderungen gesucht. So wird von 78,2 % der Befragten eine generell *niedrige oder nachlassende Bereitschaft in der*

Tab. 7: Herausforderungen der Innungen (Mittelwerte und Zahl der Antworten)

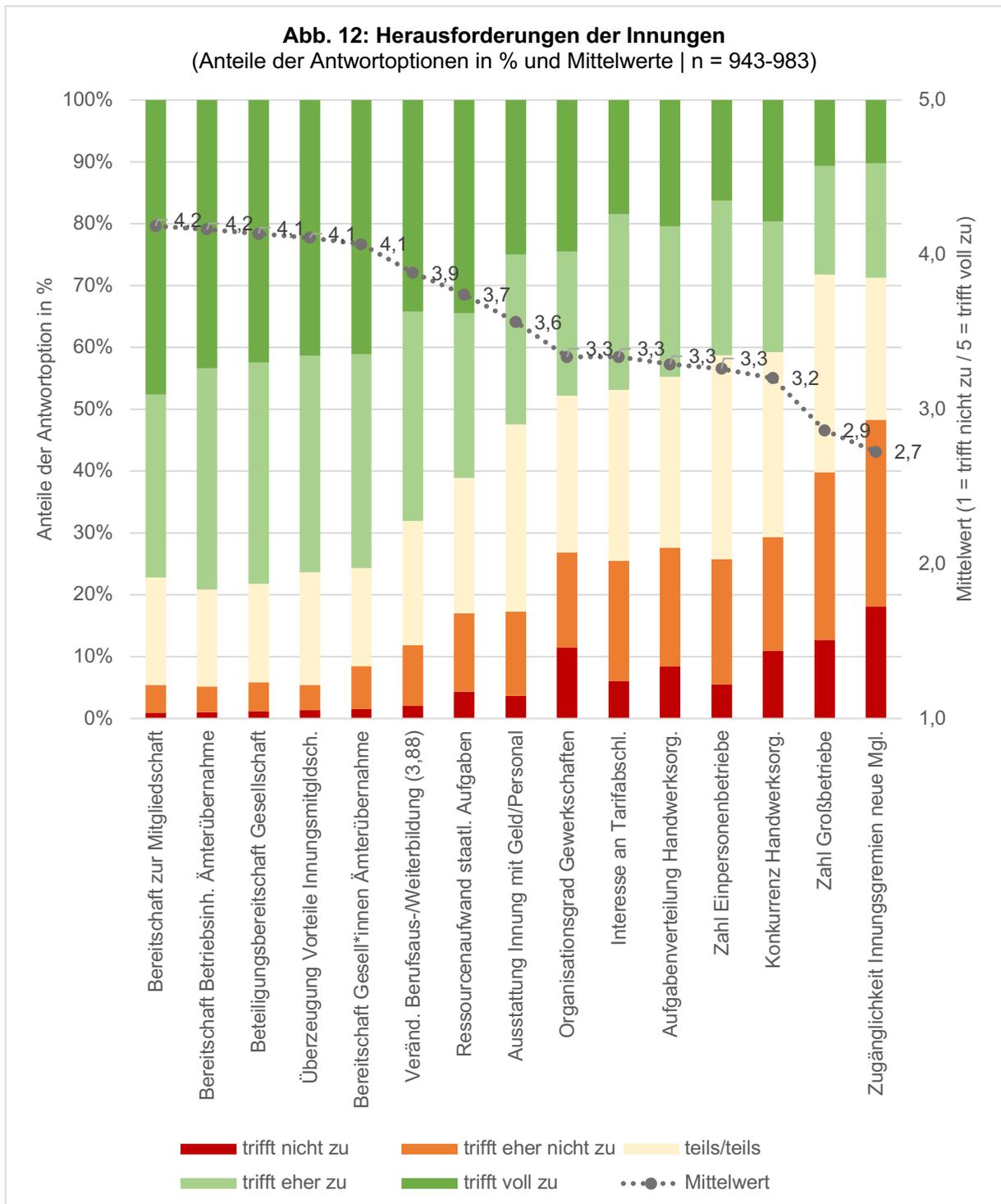
	Herausforderung (Antworttext)	Mittelwert	Antworten (n)
1	Niedrige oder nachlassende Bereitschaft der Handwerksbetriebe zur Mitgliedschaft in Innungen	4,2	983
2	Niedrige oder nachlassende Bereitschaft der Betriebsinhaber*innen, Ämter und Funktionen zu übernehmen	4,2	977
3	Niedrige oder nachlassende Bereitschaft in der Gesellschaft zur Beteiligung in Vereinen und Verbänden	4,1	982
4	Schwierigkeiten, Unternehmen von den Vorteilen einer Innungsmitgliedschaft zu überzeugen	4,1	972
5	Niedrige oder nachlassende Bereitschaft der Gesell*innen, Ämter und Funktionen zu übernehmen (Prüfungsausschüsse)	4,1	979
6	Veränderung der handwerklichen Berufsaus- und Weiterbildung	3,9	976
7	Hoher Ressourcenaufwand (Personal, Zeit, Budget) für die Durchführung staatlich übertragener Aufgaben (z.B. Abgasuntersuchung...)	3,7	925
8	Geringe oder nachlassende Ausstattung der Innungen mit Geld und Personal	3,6	961
9	Niedriger oder nachlassender Organisationsgrad der Gewerkschaften im Handwerk	3,3	915
10	Niedriges oder nachlassendes Interesse der Mitglieder an Tarifabschlüssen und -empfehlungen	3,3	965
11	Unklare Aufgabenverteilung zwischen den Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaft., Verbände)	3,3	966
12	Hohe oder zunehmende Zahl von Einpersonenerbetrieben	3,3	948
13	Konkurrenz zwischen den Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Verbände)	3,2	967
14	Hohe oder zunehmende Zahl von Großbetrieben (>= 50 Beschäftigte)	2,9	944
15	Mangelnde Zugänglichkeit von Innungsgremien für neue Mitglieder	2,7	943

Anmerkungen: Skala: 1 = trifft nicht zu, 2 = trifft eher nicht zu, 3 = teils/teils, 4 = trifft eher zu, 5 = trifft voll zu.

Gesellschaft zur Beteiligung in Vereinen und Verbänden identifiziert als Herausforderung eingeschätzt (Mittelwert: 4,1). Hierbei sehen die Befragten nicht nur die mangelnde Bereitschaft zur Mitgliedschaft als wichtig, sondern 76,3 % sehen es vor diesem Hintergrund auch als Herausforderung an, Unternehmen von den Vorteilen einer Innungsmitgliedschaft zu überzeugen (Mittelwert: 4,1).

Doch nicht nur Bereitschaft zur Mitgliedschaft und die Mitgliederrekrutierung,

sondern auch das Engagement der (vorhandenen) Mitglieder ist aus Sicht der Befragten herausfordernd. Die niedrige oder nachlassende Bereitschaft, sich ehrenamtlich in Innungen zu engagieren, d.h. Ämter oder Funktionen zu übernehmen, ist für mehr als drei Viertel der Befragten eine Herausforderung der Innungen; dies gilt für die Engagementbereitschaft von Betriebsinhaber:innen (79,1 % stimmen zu; Mittelwert: 4,2) und Gesell:innen (75,7 % stimmen zu; Mittelwert: 4,1) gleichermaßen. Gründe hierfür werden jedoch nicht in der



Arbeit des Ehrenamts in den Innungen selbst gesehen: So ist fast die Hälfte der Befragten nicht der Meinung, dass es *Schwierigkeiten gibt, die Zugänglichkeit der Gremien für neue Innungsmitglieder zu gewährleisten* – für 48,4 % der Befragten trifft dies nicht oder eher nicht zu, weitere 22,9 % sind unentschieden (teils/teils, Mittelwert: 2,7). Keine andere der genannten Herausforderungen wird von derart vielen Befragten als ‚nicht zutreffend‘ bewertet.

Ist Mitgliedergewinnung und -sicherung eine Herausforderung, schlägt sich dies potentiell auch auf die Ressourcen der Organisationen nieder. Und so identifizieren die Befragten auch mit Blick auf die Organisationsressourcen der Innungen wesentliche Herausforderungen, wenn auch nur mit knapper Mehrheit: So betrachten 52,4 % die *geringe oder nachlassende Ausstattung der Innungen mit Geld und Personal* als herausfordernd (Mittelwert: 3,6). Dieser Ressourcenmangel trifft aus Sicht der Befragten mit zusätzlichen Anforderungen an die Innungen zusammen: 61,1 % der Befragten sehen eine zusätzliche Belastung der Innungsressourcen durch den *hohen Ressourcenaufwand für staatlich übertragene Aufgaben (z.B. Abgasuntersuchung im KfZ-Gewerbe)* (Mittelwert: 3,7). ■

6.1. STRUKTUREN DES HANDWERKS UND SEINER ORGANISATIONEN WENIG HERAUSFORDERND

Doch nicht nur der Rückgang der Mitgliederzahlen, der Engagementbereitschaft und die Ressourcensicherung kann für Innungen herausfordernd sein. Auch strukturelle Veränderungen im Handwerk könnten sich auf die Innungsorganisation auswirken. So werden *Veränderungen der handwerklichen Berufsausbildung* von 68,0 % der Befragten als große oder sehr große Herausforderung betrachtet (Mittelwert: 3,9). Zu einer anderen Einschätzung gelangen die Befragten mit Blick auf strukturelle Veränderungen des Unternehmensbestands im Handwerk. Die im Handwerk viel diskutierte *hohe bzw. zunehmende Zahl von Großbetrieben mit mehr als 50 Beschäftigten* wird nur von 28,2 % der Befragten als Herausforderung gesehen (trifft eher zu/trifft voll zu, Mittelwert: 2,9). Auch

eine hohe oder zunehmende Zahl von Einpersonenernehmen wird nicht mehrheitlich, nämlich von 41,2 % als herausfordernd betrachtet (Mittelwert: 3,3). Viele Befragte, nämlich 32,0 % bzw. 33,0 %, sind bei der Bewertung überdies unentschieden (teils/teils); mehr als bei allen anderen in der Umfrage benannten Herausforderungen.

Auch bei Fragen, die die Kooperation und Aufgabenteilung im Handwerk betreffen, ist der Anteil Unentschiedener hoch und eine Mehrheit ist nicht der Ansicht, dass diese eine wichtige Herausforderung der Innungen darstellen. Eine *unklare Aufgabenverteilung zwischen den Handwerksorganisationen (Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften, Verbände)* (Mittelwert: 3,3) sehen 44,7 % als herausfordernd (trifft eher zu/trifft voll zu), 27,6 % sind unentschieden (teils/teils). *Konkurrenz zwischen den Handwerksorganisationen* (Mittelwert: 3,2) wird von 40,8 % als drängende Herausforderung bewertet (trifft eher zu/trifft voll zu), während sich 29,9 % nicht festlegen (teils/teils). ■

6.2. ORGANISATIONSGRAD DER GEWERKSCHAFTEN UND TARIFABSCHLÜSSE

Ein *niedriger oder nachlassender Organisationsgrad der Gewerkschaften im Handwerk* und ein *niedriges oder nachlassendes Interesse der Mitglieder an Tarifabschlüssen und -empfehlungen* (Mittelwerte jeweils: 3,3) werden mehrheitlich nicht als Herausforderung für die Innungen identifiziert. Weniger als die Hälfte der Befragten, nämlich 47,8 % bzw. 46,8 % stimmen zu, dass es sich um Herausforderungen für die Innungen handelt (trifft eher zu/trifft voll zu). Konkret ablehnend votieren jedoch nur 26,9 % bzw. 25,5 %. Der Rest der Befragten, nämlich 25,4 % bzw. 27,7 %, ist unentschieden (teils/teils). ■

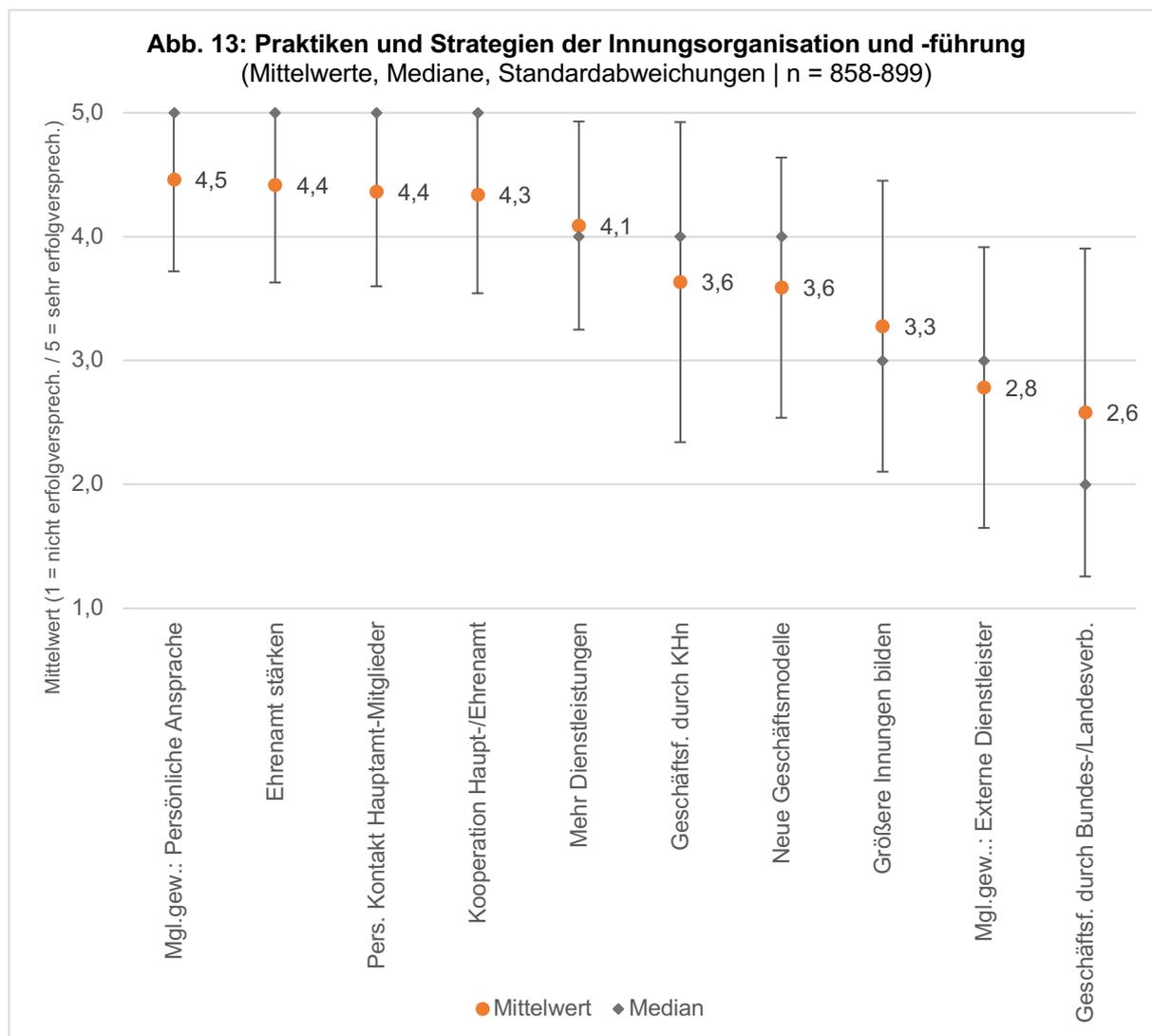
7. STRATEGIEN: KOOPERATION, ANSPRACHE, AUSTAUSCH

„Was sind erfolgversprechende Praktiken und Strategien der Organisation und Führung von deutschen Handwerksinnungen?“

Als geeignete Strategien der Organisation und Führung deutscher Handwerksinnungen werden insbesondere Ansätze eingeschätzt, die auf die Pflege persönlicher Beziehungen und die Kooperation innerhalb der Innungen fokussieren.

Die Meinung der Befragten ist eindrücklich: Auf einer Skala von 1 (nicht erfolgversprechend) bis 5 (sehr erfolgversprechend) sind es die persönliche *Ansprache zur Mitgliedergewinnung* (4,5), die *Stärkung und Förderung des Ehrenamtes* (4,4), die Pflege des persönlichen Kontaktes Hauptamt und Mitgliedern (4,4) sowie die *enge Abstimmung und Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamt* (4,3), die als besonders geeignete Organisationsstrategien betrachtet werden (Abb. 13 u. Tab. 8). Fast 9 von 10 Befragten sehen diese Praktiken als eher oder sehr erfolgversprechend an – die Zustimmung rangiert zwischen 85,9 % und 90,1 % (Abb. 13). Alle vier Strategien bzw. Praktiken werden zudem von einer absoluten Mehrheit der Befragten als sehr erfolgversprechend betrachtet (50,8 % - 58,6 %).

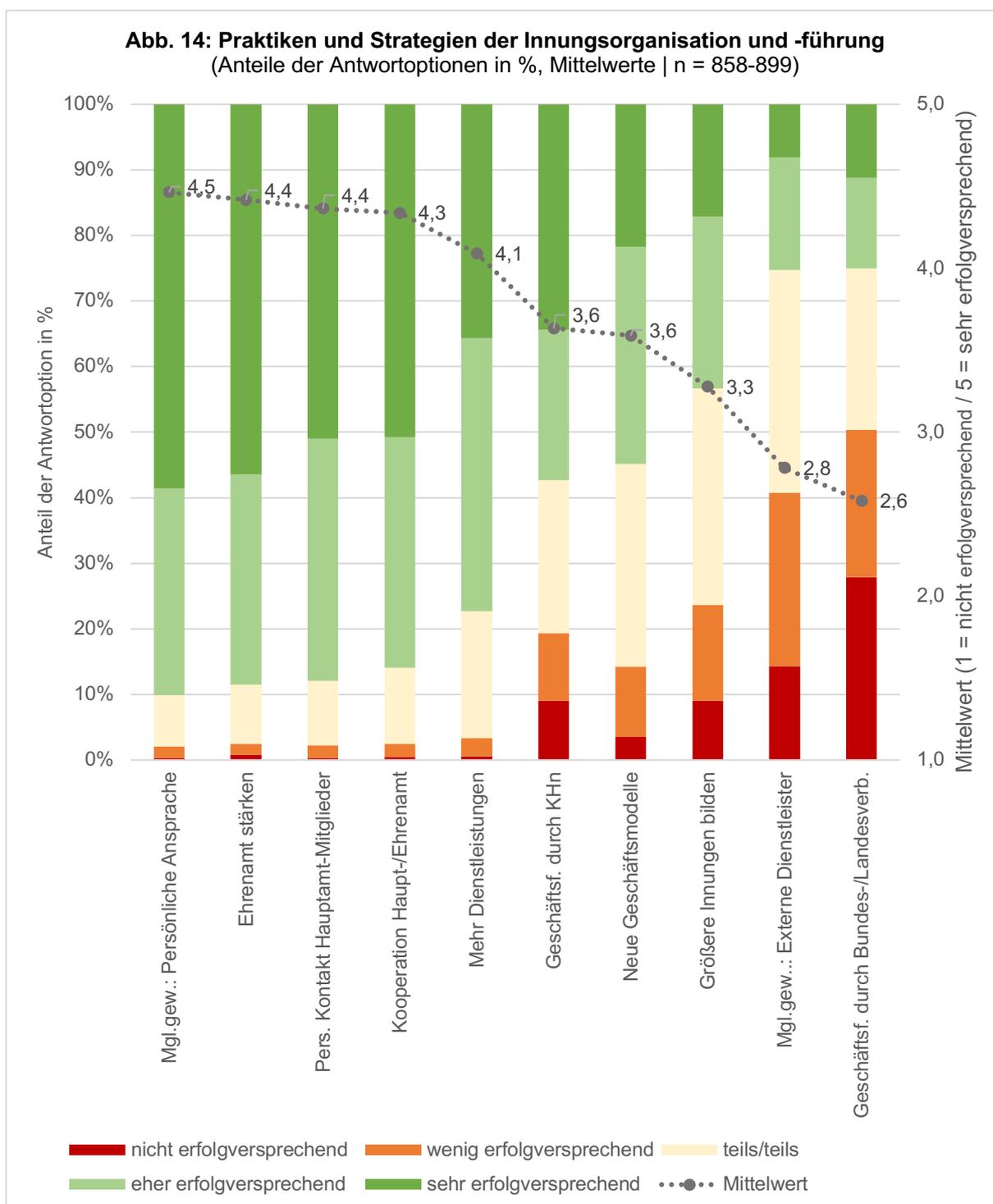
Die Innungen werden also vor allem als Organisationen verstanden, in denen der enge, persönliche Kontakt ein wichtiges Argument für die Innungsmitgliedschaft ist.



Dies kann auch als ein Grund dafür verstanden werden, dass die Befragten der Strategie, *Mitglieder durch die Beauftragung externer Dienstleister zu gewinnen*, kritisch gegenüberstehen (Mittelwert: 2,8): Nur 25,2 % der Befragten betrachten dies als eher erfolgversprechend oder sehr erfolgversprechend, 40,8 % finden dies wenig erfolgversprechend oder nicht erfolgversprechend. Hierbei ist der Anteil der Unentschlossenen (teils/teils) höher als bei allen anderen abgefragten Strategien (34,0 %). ■

7.1. MEHR DIENSTLEISTUNGEN, BITTE.

Weniger kritisch wird hingegen grundsätzlich die Ausweitung des Angebots und der Ressourcenbasis der Innungen betrachtet. Die Strategie, *mehr Dienstleistungen für die Innungsmitglieder bereitzustellen*, wird von drei Vierteln der Befragten als eher oder sehr erfolgversprechend bewertet (77,3 %, Mittelwert: 4,1). Hier ist der Anteil derjenigen, die dies als sehr erfolgversprechend bewerten mit 35,7 % ebenfalls hoch.



Geht es um die *Erschließung neuer Geschäftsmodelle für die Innungen*, ist ebenfalls eine Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass diese Strategie eher oder sehr erfolgversprechend ist (54,8 %; Mittelwert: 3,6). Hier ist der Anteil Unentschlossener deutlich größer (30,9 %; teils/teils) als der Anteil jener, die dies als wenig erfolgversprechend oder nicht erfolgversprechend betrachten. ■

7.2. BESSER EIGENSTÄNDIG?

Strategien, die auf die Veränderung der Organisationsstrukturen der Innungen abzielen, werden hingegen eher kritisch betrachtet. So ist das Feld der Befragten eher gespalten, wenn es um die Frage geht, ob die *Bildung größerer Innungen durch Fusionen* (Mittelwert: 3,3) eine geeignete Organisationsstrategie darstellt: 23,7 % finden dies wenig erfolgversprechend oder nicht erfolgversprechend, 33,0 % sind unentschlossen (teils/teils) und eine relative Mehrheit von 43,3 % findet dies eher erfolgversprechend oder sehr erfolgversprechend.

Bei der Frage, ob die Auslagerung der Innungsgeschäftsführung auf Landes- oder Bundesverbände oder auf Kreishandwerkerschaften erfolgversprechende Strategien sein können, gibt es schließlich ein deutliches, gleichwohl nicht einheitliches Meinungsbild. Die *Geschäftsführung von Innungen durch Kreishandwerkerschaften* wird von einer Mehrheit von 57,3 % als eher erfolgversprechend oder sehr erfolgversprechend bewertet. Hier dürfte die Organisationspraxis in der Mehrzahl der deutschen Handwerksinnungen eine Rolle spielen. Dennoch schätzen immerhin 19,3 % der Befragten diese Praktik als wenig oder nicht erfolgversprechend ein. Die *Geschäftsführung von Innungen durch Bundes- oder Landesverbände* (Mittelwert: 2,6) wird hingegen deutlicher als andere Strategien mehrheitlich kritisch betrachtet, wenngleich sich auch hier zahlreiche Beispiele aus der Organisationspraxis finden: 50,4 % der Befragten halten dies für eine wenig erfolgversprechende oder keine erfolgversprechende Strategie, nur 25,1 % finden dies eher erfolgversprechend oder sehr erfolgversprechend. ■

Tab. 8: Praktiken und Strategien der Innungsorganisation und -führung (Mittelwerte, Zahl der Antworten)

	Praktiken und Strategien (Antworttext)	Mittelwert	Antworten (n)
1	Mitglieder durch persönliche Ansprache gewinnen	4,5	899
2	Ehrenamt stärken und fördern	4,4	897
3	Persönlichen Kontakt des Hauptamtes zu den Mitgliedern pflegen	4,4	888
4	Enge Abstimmung und Kommunikation zwischen Haupt- und Ehrenamt fördern	4,3	888
5	Mehr Dienstleistungen für die Mitglieder bereitstellen	4,1	889
6	Geschäftsführung von Innungen durch Kreishandwerkerschaften	3,6	864
7	Neue Geschäftsmodelle für Innungen erschließen	3,6	863
8	Größere Innungen durch Fusionen bilden	3,3	887
9	Mitglieder durch die Beauftragung externer Dienstleister gewinnen	2,8	868
10	Geschäftsführung von Innungen durch Bundes- oder Landesverbände	2,6	858

Anmerkungen: Skala: 1 = nicht erfolgversprechend, 2 = wenig erfolgversprechend, 3 = teils/teils, 4 = eher erfolgversprechend, 5 = sehr erfolgversprechend.

8. AUSBLICK

DIE DEUTSCHEN HANDWERKS- INNUNGEN 2022: ZWISCHEN ENTWICKLUNGSDRUCK UND GEMEINSAMEM ORGANISATIONSVERTÄNDNIS

Die Befragung, daran sei abschließend erinnert, basiert aufgrund der hohen Antwortbereitschaft der Befragten und der Unterstützung durch die Organisationen der handwerklichen Selbstverwaltung, auf einer hohen Anzahl von beantworteten Fragebögen, die die unterschiedlichen Gruppen des Handwerks abdecken. Damit ist nicht allein der Aussagewert der Befragung gesichert. Es ist möglich und geplant, diese ersten Analysen zukünftig weiter zu vertiefen und auszudifferenzieren.

Der Überblick über die Befragung hat bislang zweierlei gezeigt: Die Innungen stehen insgesamt unter deutlichem Entwicklungsdruck und sie weisen an bestimmten Punkten ein gemeinsames Verständnis ihrer Anforderungen, Aufgaben und Strategien auf.

VERTIEFUNG UND DIFFERENZIERUNG DER DATENANALYSE

Für die konkrete Arbeit in den Innungen ist es jedoch erforderlich, die ebenfalls sichtbaren Unterschiede zwischen den unterschiedlichen (Gewerbe-)Gruppen genauer in den Blick zu nehmen.

Dies wird durch a) die Vertiefung statistischer Analysen ebenso geschehen wie durch b) die Auswertung von Kommentaren und Hinweisen der Befragten zu einzelnen Fragen sowie durch c) vergleichende Fallstudien, die die Anforderungen und Anpassungsstrategien von Innungen in einem zusätzlichen Schritt klären. ■

Kontakt

PROJEKT „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 - 23 44
E-Mail: innwa@uni-wuppertal.de

Website des Lehrgebiets (Bergische Universität Wuppertal): <https://t1p.de/v5ppo>

Projektbeschreibung (Hans-Böckler-Stiftung): <https://t1p.de/gl3n>