



iSOTEC® **HANDWERKS**KOMPASS

**Die Attraktivität des Handwerks
in Deutschland:**

Eine Untersuchung am Beispiel des Baugewerbes

Ausgabe 2023

in Kooperation mit

iWCONSULT
DATA. INSIGHTS. FUTURE.

iSOTEC®
IMMER BESSER.

VORWORT

Leider verliert das Handwerk in Deutschland kontinuierlich an Attraktivität. Der Fachkräftemangel nimmt zu, und immer weniger junge Menschen entscheiden sich für eine Ausbildung im Handwerksbereich. Aus diesem Grund beschäftigt sich die nachfolgende Studie eingehend mit der aktuellen Attraktivität des Handwerks mit dem Fokus auf das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe. In Zusammenarbeit mit dem Institut der deutschen Wirtschaft (IW) präsentieren wir stolz den neuen ISOTEC-Handwerkskompass. Dieser zeigt auf, wo die Stärken des Handwerks in Deutschland liegen, wie die Einstellung von Jugendlichen gegenüber dem Handwerk ist, und warum sich dennoch die Mehrheit der Jugendlichen gegen eine berufliche Laufbahn im Handwerk entscheidet. Die aktuelle Lage mit Fachkräftemangel, abnehmender Meisterbrief-Verleihung, sinkender Gründerattraktivität und abgebrochenen Ausbildungen verdeutlicht dabei die Komplexität der Aufgaben, die vor uns liegen. Der ISOTEC-Handwerkskompass bietet dabei nicht nur eine Analyse der Problemfelder, sondern präsentiert auch konkrete Handlungsempfehlungen zur Steigerung der Attraktivität des Handwerks in Deutschland.

Die Ergebnisse der Studie sind dabei nur ein erster Schritt, um die Ausgangslage des Handwerks transparent zu machen und gleichzeitig die volkswirtschaftliche Bedeutung für Deutschland aufzuzeigen. Für eine positive Zukunftsentwicklung des Handwerks, muss jeder Akteur seinen Teil bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen beitragen. Es liegt an Betrieben, Politik und Verbänden gleichermaßen, das Handwerk in Deutschland zu erneuern und seine Rolle bei der Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen, wie dem demografischen Wandel, der Energiewende, den Wohnungsbau und der Digitalisierung, zu stärken und somit den Standort Deutschland zu sichern. Das Handwerk hat einen entscheidenden Einfluss auf die Lebensqualität der Menschen.

Mit dem ISOTEC-Handwerkskompass möchten wir dazu beitragen, die Anziehungskraft des Handwerks in Deutschland zurückzugewinnen. Er zeigt auf, dass viele Potenziale ungenutzt und die besonderen Stärken des Handwerksberufs zu wenig kommuniziert und herausgestellt werden. Der ISOTEC-Handwerkskompass zeigt Chancen auf und gibt Handwerksbetrieben wertvolle Einblicke, wie sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern können. Damit möchten wir die Wegbereiter von morgen unterstützen und das Handwerk auf seinem Weg zu neuer Anziehungskraft begleiten.

Horst Becker
Geschäftsführer ISOTEC GmbH





INHALTSVERZEICHNIS

Die Studie im Überblick

1	Einleitung	9
2	Bedeutung des Handwerks	11
3	Attraktivität des Handwerks	24
4	Die Vermessung des Handwerks	28
4.1	Attraktivitätscluster im Handwerk	29
4.2	Erfolgsindex	32
5	Empirische Ergebnisse	34
5.1	„Ja!“ zur Ausbildung im Handwerk: Das Handwerk aus Sicht der Jugendlichen	34
5.2	„Auf der Erfolgsspur“ im Handwerk: Das Handwerk aus Sicht der Betriebe	39
5.2.1	Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen	41
5.2.2	Betriebliche Organisation und Führung	44
5.2.3	Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit	47
5.2.4	Berufliche Perspektiven und Karriere	50
5.2.5	Gehalt und Anerkennung	51
5.2.6	Sinn und Bedeutung	54
6	Handlungsableitung	57
6.1	Ableitungen für Handwerksbetriebe	59
6.2	Ableitungen für Verbände und Politik	65
6.3	Querschnittsaufgaben	68
7	Anhang	76
7.1	Anmerkungen zur statistischen Vermessung des Handwerks	76
7.2	Unternehmensbefragung: Methodik und Stichprobe	78
7.2.1	Beschreibung der Stichprobe	78
7.2.2	Clusteranalyse	79
7.2.3	Erfolgsindex	82
7.3	Qualitative Interviews: Methodik und Stichprobe	84
7.4	Haushaltsbefragung (Jugendliche): Methodik und Stichprobe	84

Die Studie im Überblick

Das Handwerk befindet sich in einem Attraktivitätsdilemma. Einerseits besteht weithin ein hoher Bedarf an Handwerksleistungen, der nicht zuletzt durch die im Zuge der großen transformatorischen Trends (v.a. Dekarbonisierung, Digitalisierung, demografischer Wandel) notwendig gewordenen Umsetzungsmaßnahmen befeuert wird. Ohne das Handwerk werden keine Elektroleitungen und Smart-Home-Anschlüsse verlegt, ohne das Handwerk werden keine Photovoltaikanlagen installiert, ohne das Handwerk werden keine Wohnungen altengerecht umgebaut. Andererseits werden in der öffentlichen Debatte immer wieder bestimmte Attraktivitätsdefizite diskutiert. Der Fachkräftemangel im Handwerk ist unübersehbar, Abbruchquoten in der Ausbildung sind hoch, die Anzahl an verliehenen Meisterbriefen ist rückläufig, das Handwerk wird zunehmend unattraktiv für Gründungswillige.

An dieser Stelle setzt die vorliegende Studie an und analysiert die aktuelle Attraktivität des Handwerks in Deutschland, wobei ein besonderes Augenmerk auf das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe gelegt wird. Auf Basis statistischer Daten werden dazu zunächst die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in Deutschland untersucht und Kernmerkmale des Baugewerbes identifiziert (vgl. Kapitel 2). Ein auf Grundlage einschlägiger Attraktivitätsdimensionen erstelltes Erhebungsraster (vgl. Kapitel 3) dient als Rahmen für empirische Erhebungen zur Ermittlung der Attraktivität des Handwerks (vgl. Kapitel 5). Dabei wird sowohl zwischen der Binnenperspektive (die via Unternehmensbefragung abgebildet wird) und Außenperspektive (die via Befragung unter Jugendlichen berücksichtigt wird) unterschieden als auch eine Gegenüberstellung der grundsätzlichen Bedeutung einzelner Attraktivitätsaspekte (Soll-Attraktivität) mit der tatsächlichen gegenwärtigen Umsetzung (Ist-Attraktivität) vorgenommen. Die Attraktivitätsdimensionen werden zudem in Beziehung gesetzt zu typischen Erfolgskennzahlen (vgl. Kapitel 4). Den Abschluss der Studie bilden Handlungsableitungen zur Steigerung der Attraktivität des Handwerks, die an die Betriebe selbst sowie die rahmenbeeinflussenden Institutionen gerichtet sind (vgl. Kapitel 6).

Das Handwerk ist bedeutend für die deutsche Wirtschaft.

Das Handwerk ist eine wichtige Stütze der deutschen Wirtschaft. So beträgt der durch die ca. 1 Millionen Handwerksbetriebe mit ihren rund 5 Millionen Beschäftigten (dies entspricht 12,3 Prozent der gesamten Erwerbstätigen in Deutschland) erwirtschaftete Anteil an der Bruttowertschöpfung 8,1 Prozent, dies entspricht 285 Milliarden Euro. Dabei erzielen die Betriebe einen Gesamtumsatz von knapp 740 Milliarden Euro. Typisch für das Handwerk ist eine starke gewerbespezifische Aufteilung, hierbei kommt dem Bauhaupt- und Ausbaugewerbe eine besonders wichtige Rolle zu. Einige Teilbranchen sind gegenwärtig durch Konzentrationstendenzen geprägt, zudem wird mehr Umsatz durch weniger Handwerker erzielt (im Trend der letzten 20 Jahre).

Zur Attraktivität eines Berufsfeldes tragen grundsätzlich verschiedene Aspekte bei.

Wahrnehmung und Einschätzung von Attraktivität hängen von der jeweiligen Perspektive ab. Bereits langjährig im Handwerk Tätige werden auf andere Aspekte Wert legen als jugendliche Berufsanfänger, Selbständige mit eigenem Betrieb werden andere Schwerpunkte bei der Einschätzung von Attraktivität legen als Meister oder Gesellen. Die verschiedenen einzelnen Aspekte lassen sich zu sechs übergeordneten Attraktivitätsdimensionen zusammenfassen, nämlich (1) der beruflichen Tätigkeit und Rahmenbedingungen, (2) der betrieblichen Organisation und Führung, (3) der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit, (4) der beruflichen Perspektive und Karriere, (5) Gehalt und Anerkennung sowie (6) Sinn und Bedeutung.

Das Handwerk ist attraktiv... sieht sich selbst aber nicht unbedingt so.

Fasst man die im Rahmen der Unternehmensbefragung (N=248 Unternehmen des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes) ermittelten Werte zur tatsächlichen gegenwärtigen Umsetzung der Attraktivitätsaspekte zusammen, dann lässt sich feststellen, dass das

Handwerk schon heute attraktiv ist. 87 Prozent der befragten Betriebe können den Clustern der Attraktivitäts-Champions oder des Attraktivitäts-Mittelfeldes zugeordnet werden, sie erzielen mittlere Attraktivitätswerte von 75 Prozent. Damit geben die Betriebe an, attraktivitätsbestimmende Aspekte bereits in hohem Maße umzusetzen. Dies gilt insbesondere für die Aspekte der Dimension der beruflichen Tätigkeit und Rahmenbedingungen, am wenigsten aber für Aspekte der beruflichen Perspektive und Karriere. Erstaunlich ist allerdings dann, dass nur jedes vierte Unternehmen die Attraktivität im Handwerk insgesamt als hoch einstuft. Hier gibt es augenscheinlich eine Diskrepanz zwischen der Attraktivitätswahrnehmung des eigenen Betriebes und des Berufsstandes insgesamt. Der ebenfalls geprüfte Zusammenhang zwischen Attraktivität und Unternehmenserfolg ist auf aggregierter Ebene nur schwach ausgeprägt und besteht nur für einzelne Attraktivitätsaspekte.

Die Attitude-Action-Lücke ist charakteristisch für die Berufswahl Jugendlicher.

Jugendliche stehen dem Handwerk durchaus positiv gegenüber. Die Befragung von jungen Leuten (N=214) im Alter von 16 bis 25 Jahren zeigt, dass sich fast jeder Dritte eine Karriere im Handwerk vorstellen kann. Dem Handwerk werden positive Aspekte zugeschrieben wie Kunden zu helfen (von 84 Prozent der Befragten), Jobsicherheit, die Erhöhung der Lebensqualität anderer oder Wertschätzung der Arbeit (jeweils gut zwei Drittel der Befragten). Auch wird die für das Handwerk typische duale Ausbildung als gleich attraktiv eingestuft wie eine akademische Ausbildung. Trotzdem entscheiden sich Schulabgänger deutlich häufiger für ein Studium als eine berufliche Ausbildung im Handwerk, wobei sie pragmatische Prioritäten setzen und den Aspekten eines hohen Einkommens (knapp drei Viertel der Befragten), einer hohen Flexibilität sowie einer ausgewogenen Work-Life-Balance (jeweils mehr als 50 Prozent) eine hohe Bedeutung zumessen. Diese Diskrepanz zwischen grundsätzlich positivem Bild und tatsächlicher Berufsentscheidung (sogenannte Attitude-Action-Lücke) ist charakteristisch für die Berufswahl Jugendlicher. Allerdings zeigt die Gegenüberstellung der Berufserwartungen Jugendlicher an das Handwerk mit der Selbsteinschätzung der befrag-

ten Handwerksunternehmen, dass die Erwartungen grundsätzlich heute schon übererfüllt werden. Dies deutet darauf hin, dass das Handwerk seine spezifischen Stärken und Chancen, die sich für Berufsanfänger bieten, noch nicht genügend kommunizieren kann.

Attraktivitätslücken bestehen aus Unternehmenssicht in vielen Bereichen.

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde die grundsätzliche Relevanz der einzelnen Attraktivitätsaspekte (Soll-Attraktivität) ihrer tatsächlichen Umsetzung (Ist-Attraktivität) gegenübergestellt, um ein Bild der Attraktivität des Handwerks in der Binnensicht zu gewinnen und Attraktivitätslücken zu identifizieren. Dabei zeigt sich, dass vor allem die Aspekte der Dimension Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen übererfüllt werden (und damit die Ist-Ausprägungen das jeweilige Soll überschreiten), dies gilt vor allem für die Aspekte Probleme zu lösen sowie Stolz auf das Geschaffene. Für die Dimensionen Betriebsorganisation und Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit sowie Sinn und Bedeutung sieht das Bild differenzierter aus, hier werden einige Attraktivitätsaspekte über-, andere hingegen untererfüllt:

- Im Bereich Betriebsorganisation und Führung werden vor allem die Aspekte Teamwork und Vertrauen als attraktivitätsbestimmend eingestuft. Während die Betriebe angeben, einen offenen Führungsstil zu pflegen und auf flache Hierarchien zu setzen (und diese Aspekte übererfüllen), sieht man bezüglich der Aspekte einer geringen Mitarbeiterfluktuation sowie einer modernen Social-Media-Kommunikation (interessanterweise aber als nicht sonderlich attraktivitätsbestimmend eingestuft) noch Nachholbedarf, hier bestehen Attraktivitätslücken.
- Im Bereich Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit spielen insbesondere gute Arbeitsbedingungen vor Ort/auf der Baustelle (übererfüllt) sowie moderne Werkzeuge (untererfüllt) eine attraktivitätsbestimmende Rolle. Während sich die Betriebe zudem in hohem Maße auf die Fahne schreiben, mittels konsequenten Arbeitsschut-

zes einen signifikanten Beitrag zur Attraktivität zu leisten, besteht Nachholbedarf hinsichtlich flexibler Arbeitszeitregelungen sowie der Verwendung digitaler Technologien (allerdings werden beide Aspekte als eher unwichtig für die Attraktivität eingeschätzt).

- Für die Attraktivitätsdimension Sinn und Bedeutung lässt sich feststellen, dass der besonders wichtige Aspekt der Erhöhung von Lebensqualität für die Kunden über-, der ebenfalls wichtige Aspekt der Nachhaltigkeit untererfüllt ist.

In den Dimensionen Gehalt und Anerkennung und insbesondere Berufliche Perspektiven und Karriere finden sich hingegen vorwiegend untererfüllte Attraktivitätsaspekte, hier fällt also die tatsächliche gegenwärtige Umsetzung in den Betrieben hinter die grundsätzliche Bedeutung für die Attraktivität im Handwerk zurück:

- Im Bereich Gehalt und Anerkennung kommt insbesondere einer wertschätzenden Außendarstellung der Mitarbeitenden sowie der geschlechtsneutralen Vergütung eine hohe attraktivitätsbestimmende Bedeutung zu. Attraktivitätslücken (also ein im Vergleich zum Soll geringeres Ist) bestehen aus Sicht der befragten Handwerksbetriebe bezüglich einer branchenüberdurchschnittlichen Vergütung, der Förderung der öffentlichen Wahrnehmung des Berufsstandes sowie der leistungs-, erfahrungs- und erfolgsabhängigen Vergütung.
- Im Bereich Berufliche Perspektiven und Karriere spielen vor allem die Aspekte einer hohen Arbeitsplatzsicherheit (leicht übererfüllt) und der Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern (leicht untererfüllt) eine große Rolle für die Attraktivität. Attraktivitätslücken bestehen hingegen insbesondere hinsichtlich der Aspekte der innerbetrieblichen Angebote zur Talentförderung sowie der klaren Nachfolgeregelung (beide Aspekte sind aber eher unwichtig für die Attraktivität).

Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität im Handwerk bestehen auf drei Handlungsfeldern.

Auf Grundlage der Ergebnisse lassen sich verschiedene Ansätze formulieren, die zur wirksamen Verbesserung der Attraktivität im Handwerk beitragen können. Neben Maßnahmen in den Bereichen Nachwuchskräftegewinnung, Gehaltsgestaltung, Bürokratierückbau, steuerliche Entlastungen und Betriebskultur/Führung gehören auch verbesserte Kommunikationsansätze dazu. Diese Elemente könnten, zur Erzielung konzertierter Wirkungen, zu einem schlanken, auf die spezifischen Belange von Handwerksbetrieben abgestimmten Managementsystem gebündelt werden.

1. Einleitung

„Das Handwerk hat goldenen Boden, sprach der Handwerker, da schien ihm die Sonne in den leeren Brotbeutel.“¹

War dieser altherwürdige Ausspruch zur Zeit des Mittelalters noch auf die damals schwierige Situation der Handwerksmeister gemünzt, so lässt er sich heutzutage vollkommen anders interpretieren. Das Handwerk moderner Prägung spielt nämlich eine immer wichtiger werdende Rolle bei der tatsächlichen, konkreten Umsetzung der durch die großen Megatrends (v.a. Digitalisierung, Demografischer Wandel, Dekarbonisierung) hervorgerufenen Anforderungen und trägt somit wesentlich zur Modernisierung von Infrastruktur, Steigerung der Lebensqualität und Sicherung der Zukunftsfähigkeit bei. Die Nachfrage nach modernen Handwerksleistungen steigt stetig, Berufsbilder im Handwerk entwickeln sich immer mehr zu komplexen Tätigkeiten, die Karriere- und Gestaltungsoptionen sind erfolgversprechend wie selten zuvor. Insofern steht das Handwerk heutzutage durchaus auf „goldenen Boden“.

Grundsätzlich umfasst das Handwerk manuell produzierende oder reparierende Tätigkeiten und bildet damit einen neben der industriellen Produktion wichtigen Stützpfeiler moderner Wirtschaftsgesellschaften. Dabei ist das Handwerk äußerst heterogen aufgestellt und erstreckt sich über verschiedenste Schwerpunkte, Betriebsgrößen und Ausrichtungen. Wesentliche Eckpunkte des Handwerks sind eine tiefe regionale Verankerung, eine hohe Orientierung an berufsständischen Traditionen sowie die große Rolle als Ausbildungsrückgrat der deutschen Wirtschaft.

Allerdings spiegelt der „goldene Boden“ das Bild der aktuellen Situation nicht vollständig wider. Denn zu den großen Erfolgspotenzialen gesellen sich gleichermaßen nicht zu unterschätzende Herausforderungen (im Sinne des zitierten „leeren Brotbeutels“). So ist auch das Handwerk vielerorts im Umschwung begriffen (z.B. Ausrichtung auf immer umfangreichere gesetzliche Vorgaben, Modernisierung der Betriebe unter Einbezug moderner Digitaltechnologien,

Konzentrationsprozesse), dies führt zu strukturellen Marktveränderungen (z.B. verstärktes Ausmaß an Kooperationen und Betriebsübernahmen). Dazu gesellen sich einige durch die aktuellen Krisen (Corona-Pandemie, Ukraine-Krieg) getriebene Probleme wie erhöhte Material- und Energiekosten sowie Lieferkettenengpässe.

Insbesondere hat der Fachkräftemangel im Handwerk im Jahr 2022 ein neues Rekordniveau erreicht. Im Jahresdurchschnitt waren 236.818 Stellen in überwiegend handwerklichen Berufen nicht besetzt. Es fehlen Fachkräfte im Gesundheitswesen, im Verkauf, in der Produktion/ Verarbeitung, im Bauwesen und in technischen Feldern. Das Handwerk hat Konjunktur, doch bzw. gerade deswegen bleiben Stellen frei. Unter Berücksichtigung des Qualifikationsprofils der unversorgten Arbeitnehmer wird der Handlungsbedarf deutlich: Rein rechnerisch gibt es für knapp 129.000 Positionen im Handwerk keinen passend qualifizierten Arbeitslosen. Und diese Situation wird sich verschärfen. Denn: Die Zahl arbeitssuchender Handwerker ist rückläufig. D.h. noch ungenutzte Fachkräftepotenziale schrumpfen weiter, die aktuell noch verfügbaren Handwerker finden nach und nach ihren Weg in den Arbeitsmarkt (Malin/Köppen 2023).

Tätigkeiten im Bau und Ausbau gehören dabei zu den Handwerksberufen mit den größten Engpassproblemen. Auf der Ebene der Gesellen konnten je rund acht von zehn Stellen in der Bauelektrik und in der Sanitär-/Heizungs- und Klimatechnik nicht besetzt werden. Auch auf Qualifikationsebene des Meisters zählen drei Berufe des Bauwesens zu den Top 5 – Handwerksberufen mit den größten Besetzungsproblemen (Malin/Köppen 2023).

Wichtigster Indikator für die künftige weitere Personalentwicklung im Handwerk und Stellschraube für den Fachkräftemangel ist die Entwicklung der Ausbildungsverträge. Aktuelle Zahlen belegen, dass das Handwerk Nachwuchsprobleme hat. Jede sechste Lehrstelle im Handwerk blieb im Jahr 2022 unbesetzt

¹ Die Quelle dieses aus dem Mittelalter stammenden Ausspruches lässt sich nicht eindeutig recherchieren. Heutzutage wird umgangssprachlich überwiegend nur der erste Teilsatz zitiert.

(Malin/Köppen 2023). Zwischen den Jahren 2021 und 2022 ging die Zahl der neu abgeschlossenen Ausbildungsverträge im Handwerk um 2,2 Prozent zurück (Christ et al. 2023). Dieser Rückgang des Handwerkersnachwuchs äußert sich jedoch sehr unterschiedlich. In der Bauelektrik, Dachdeckerei sowie in der Sanitär-/Heizungs- und Klimatechnik nahm die Zahl der angebotenen Ausbildungsplätze als Reaktion auf den Fachkräftemangel zu. Gleichzeitig wird in diesen drei Berufen auch eine steigende Anzahl der Ausbildungsverträge verzeichnet. Nichtsdestoweniger bleibt die Fachkräftelücke im Handwerk insgesamt sowie im Bereich (Aus)Bau vorerst weiter bestehen, denn Lehrstellen bleiben nach wie vor unbesetzt (Malin/Köppen 2023).

Insofern kann zusammengefasst werden, dass sich das Handwerk in Deutschland und hier insbesondere der Bau- und Ausbaubereich augenscheinlich in einem Attraktivitätsdilemma befindet: Auf der einen Seite kommt dem Handwerk eine wichtige Rolle bei der Modernisierung und der Umsetzung der durch die Megatrends befeuerten Anforderungen an Wirtschaft und Gesellschaft zu, auf der anderen Seite scheinen aber Attraktivitätsdefizite zu bestehen, die dem eigentlich erforderlichen Zulauf an Fachkräften entgegenstehen.

Das Handwerk und seine Betriebe stehen also unter großem Druck, für eine überzeugende, innerhalb sowie außerhalb der Branche wahrnehmbare und kommunizierbare Attraktivität zu sorgen und insbesondere adäquate Strategien zur Fachkräftegewinnung und -sicherung zu etablieren. Dies gilt auf allen Qualifikationsebenen und für alle Phasen der „Professional Journey“ – bei der Gewinnung und Sicherung von Auszubildenden, Gesellen, Meistern und Selbständigen.

Die nachfolgende Studie

- misst anhand statistischer Daten die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks in Deutschland und identifiziert Kernmerkmale des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes,

- ermittelt mittels empirischer Erhebungen die Attraktivität des Handwerks (dabei wird sowohl die Seite potenzieller Nachwuchskräfte als auch die Selbsteinschätzung der Unternehmen berücksichtigt),
- analysiert Stärken und Schwächen des Handwerks in sechs besonders attraktivitätsrelevanten Themenfeldern, nämlich der beruflichen Tätigkeit und Rahmenbedingungen, der betrieblichen Organisation und Führung, der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit, den beruflichen Perspektiven und Karriere, dem Gehalt und Anerkennung sowie Sinn und Bedeutung
- und formuliert ausgehend von dieser Analyse dann Ableitungen zur weiteren Steigerung der Attraktivität des Handwerks.



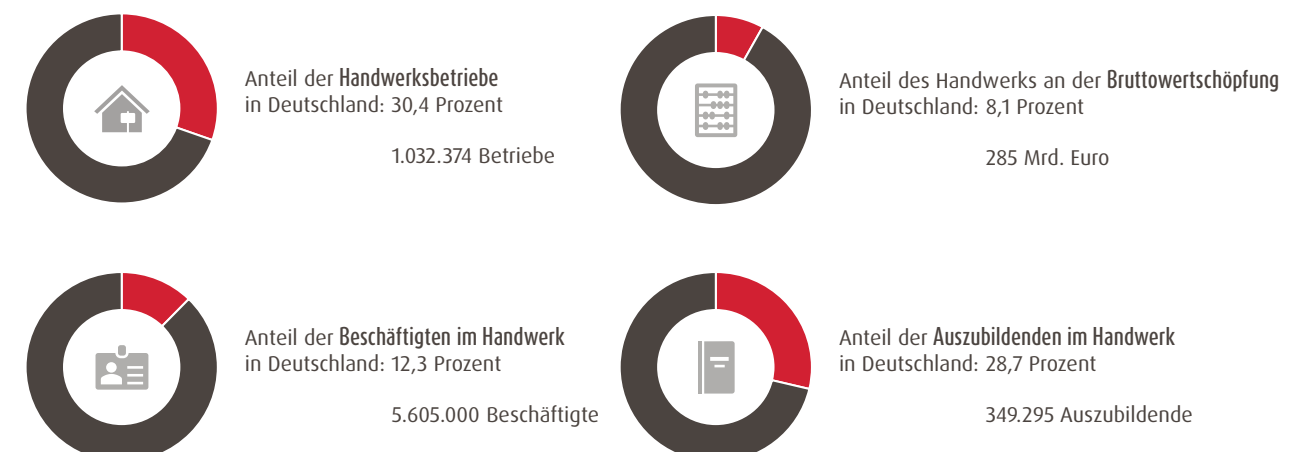
2. Die Bedeutung des Handwerks

Das Handwerk ist eine wichtige Säule der deutschen Wirtschaft.²

Rund 30 Prozent aller Betriebe in Deutschland zählen zum Handwerk. Die mehr als 1 Millionen Handwerksbetriebe erwirtschafteten im Jahr 2022 8,1 Prozent der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland. Dies entspricht 285 Milliarden Euro. Im selben Zeitraum generierten die Handwerksbetriebe einen Umsatz in Höhe von 739 Milliarden Euro. Mit rund 5,6 Millionen Beschäftigten stellt das Handwerk mehr als 12 Prozent aller Erwerbstätigen. Knapp 350.000 Lehrlinge erhielten 2022 im Handwerk eine qualifizierte Ausbildung. Das sind fast 29 Prozent aller Ausbildungsplätze.

Abbildung 2-1: Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handwerks

Zentrale Kennzahlen; Stand: 2022



Quelle: ZDH (2023a)

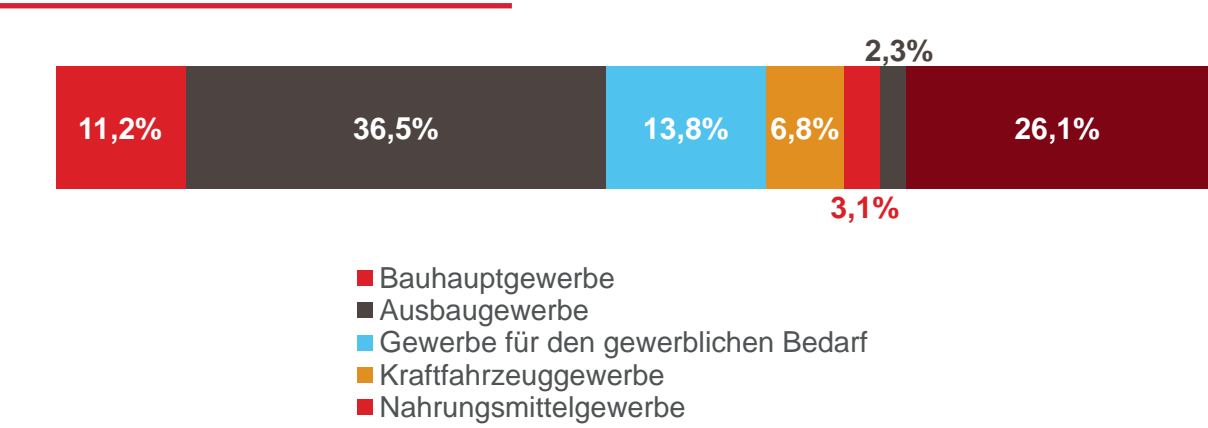
² Sowohl das Statistische Bundesamt als auch der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) liefern statistische Analysen des Handwerks. Zu den Unterschieden in den Erhebungsmethoden vgl. Kapitel 7.1.

Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe bildet das Gros des Handwerks.

Das Handwerk umfasst vielfältige Branchen. Das Handwerk ist u.a. in der Baubranche, dem Gesundheitswesen, in der Nahrungsmittel- und Autobranche vertreten. Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe deckt mit mehr als 492.000 Betrieben fast 50 Prozent des gesamten Handwerks ab. Darüber hinaus zählt knapp jeder vierte Handwerksbetrieb zur Gruppe der persönlichen Dienstleistungen.

Abbildung 2-2: Die Struktur des Handwerks nach Betrieben

Basierend auf der Zahl der Betriebe; Stand: 2022



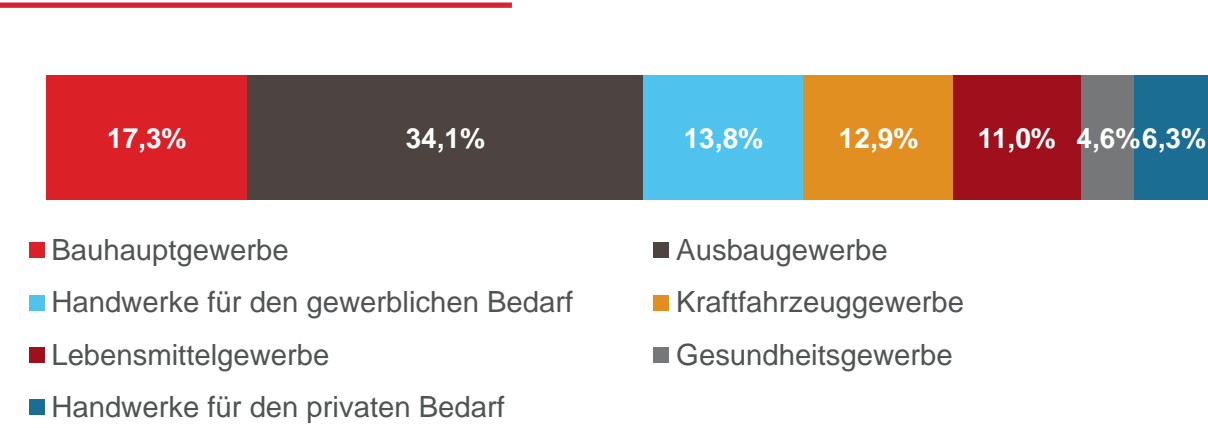
Quelle: ZDH (2023a)

Der Blick auf die im Handwerk tätigen Personen offenbart in der Grundtendenz die gleichen Strukturen, auch wenn einige Unterschiede auszumachen sind. Das Gros ist ebenfalls im Ausbaugewerbe beschäftigt. Im Lebensmittelgewerbe sind deutlich mehr Personen beschäftigt als der Anteil der Betriebe vermuten lässt. Dies ist darauf zurückzuführen, dass

Betriebe im Lebensmittelgewerbe deutlich größer sind (siehe auch nächster Abschnitt). Betriebe im Handwerk für den privaten Bedarf bzw. persönliche Dienstleistungen sind dagegen deutlich kleiner, d.h. es gibt zwar viele Betriebe, jedoch arbeiten dort insgesamt anteilig weniger Menschen.

Abbildung 2-3: Die Struktur des Handwerks nach tätigen Personen

Basierend auf der Zahl der tätigen Personen im zulassungspflichtigen Handwerk; Stand: 2020



Quelle: ZDH (2023a)

Konzentrationsprozesse prägen das Handwerk, jedoch sind nicht alle Gewerbe gleich betroffen.

Seit dem Jahr 2003 wuchs die Zahl der Handwerksbetriebe um knapp 22 Prozent. Allerdings ist das Handwerk ebenso von Konzentrationsprozessen geprägt. Während die Zahl der Betriebe stieg, reduzierte sich die Zahl der Unternehmen in den Jahren von 2008 bis 2020 um knapp 3 Prozent (vgl. Abbildung 2-4). Dieser Konzentrationsprozess ist innerhalb des Handwerks unterschiedlich ausgeprägt (Müller 2013) und hat auf die Unternehmensgrößenstrukturen im Handwerk insgesamt nur einen geringen Einfluss (vgl. Abbildung 2-5).

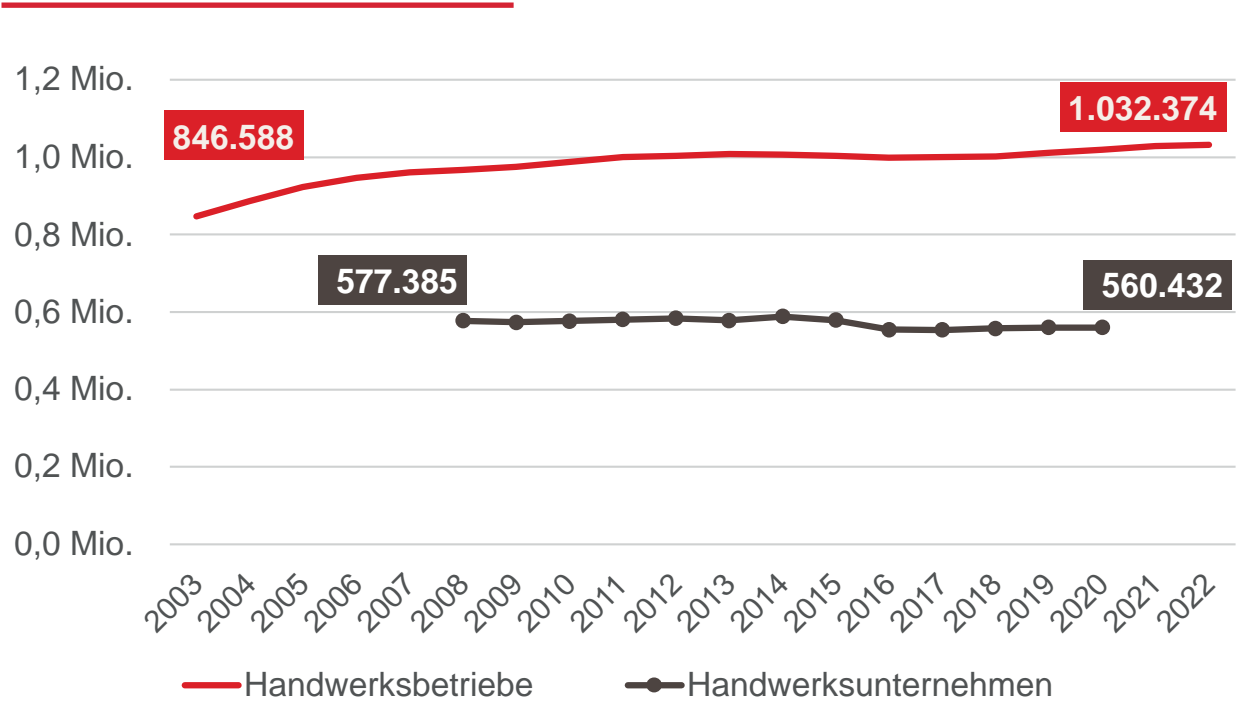
Eine Konzentration der Unternehmens- und Marktstrukturen betrifft Teile des Handwerks, die in den vergangenen Jahrzehnten eine starke Filialisierung erfahren, z.B. in der Augenoptik, im Bäcker-, Fleischer- oder Friseurhandwerk (Müller 2013, Oberst/

Guthardt 2020). In Folge reduzierte sich der Anteil der Klein- und Kleinstunternehmen im Lebensmittelhandwerk deutlich (vgl. Abbildung 2-5).

Für das Baugewerbe kommt Müller (2013) allerdings zu einem gegenteiligen Trend. Für den Beobachtungszeitraum bis 2010 wurden im Baugewerbe eher Dekonzentrationsprozesse beschrieben, d.h. eine zunehmende Zahl von Kleinstunternehmen bei abnehmender Zahl an größeren Unternehmen. Auch eine Studie des BBSR aus dem Jahr 2019 untermauert, dass sich im Baugewerbe (Bauhaupt- und Ausbaugewerbe) die Zahl der großen Generalunternehmen verringert und sich eine spezialisierte Unternehmensstruktur mit wenigen Mitarbeitenden je Unternehmen im Baugewerbe herausgebildet hat (BBSR 2019).

Abbildung 2-4: Entwicklung der Zahl der Handwerksbetriebe und Unternehmen

Der Begriff „Unternehmen“ zielt auf selbstständige Handwerksunternehmen ab, während der Begriff „Betrieb“ diese um innerbetriebliche handwerkliche Abteilungen ergänzt (vgl. Kapitel 7.1).



Quelle: ZDH, Destatis

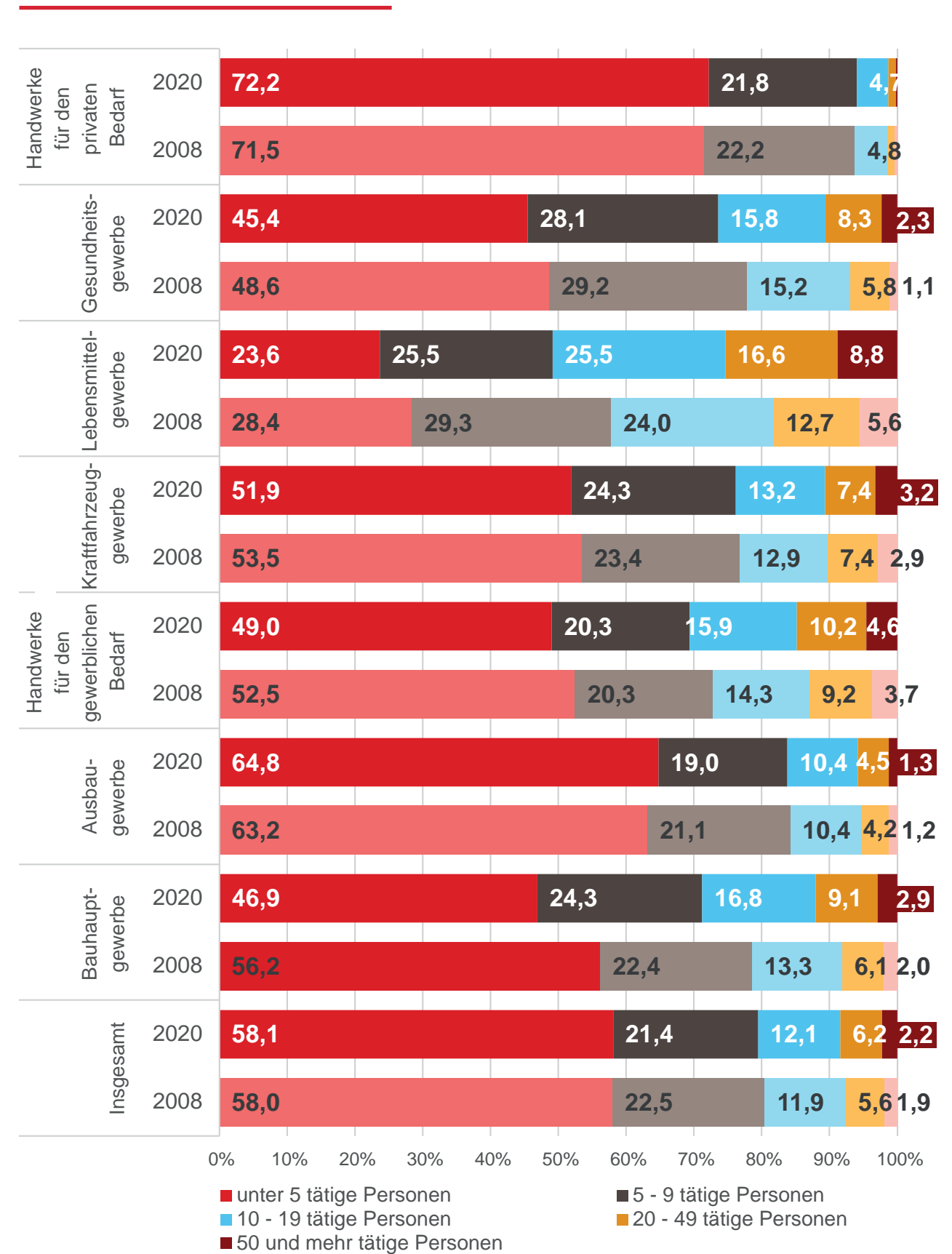
Unter Berücksichtigung der aktuell verfügbaren Daten des Statistischen Bundesamt zeigt sich allerdings ein differenziertes Bild. Sowohl im Bauhaupt- als auch im Ausbaugewerbe³ sind die durchschnittlichen Unternehmensgrößen gestiegen. Mit einem Anstieg von 8,3 tätigen Personen je Unternehmen im Jahr 2008 auf 11,1 im Jahr 2020 fiel die Zunahme der Unternehmensgrößen im Bauhauptgewerbe deutlicher als im Ausbaugewerbe aus. Im Ausbaugewerbe stiegen die durchschnittlichen Unternehmensgrößen nur leicht von 6,6 auf 6,8 Personen je Unternehmen. Im Bauhauptgewerbe verringerte sich der Anteil der Unternehmen mit weniger als fünf Mitarbeitenden um zehn Prozentpunkte, das Ausbaugewerbe ist dagegen kleinteiliger strukturiert. Der Anteil der Kleinstunternehmen stieg um 1,6 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 2-5).

Ein deutliches Unternehmenswachstum erfuhren sowohl im Bauhaupt- als auch im Ausbaugewerbe die ohnehin großen Unternehmen. Die durchschnittliche Unternehmensgröße der Unternehmen in der Größenordnung „50 und mehr tätige Personen“ stieg im Zeitraum 2008-2020 im Bauhauptgewerbe von 110 auf 123 Mitarbeiter, im Ausbaugewerbe von 116,5 auf 127,8 tätige Personen. Zum Vergleich: In der Gruppe der Unternehmen, die der Größenordnung „10 - 19 tätige Personen“ angehören, stieg die durchschnittliche Unternehmensgröße von 13,4 (Bauhauptgewerbe) bzw. 13,1 (Ausbaugewerbe) auf 13,5 (Bauhauptgewerbe) und 13,2 (Ausbaugewerbe) für den Betrachtungszeitraum 2008 bis 2020.

³ Nur das zulassungspflichtige Handwerk (Anlage A der Handwerksordnung) wurde berücksichtigt.

Abbildung 2-5: Unternehmensgrößenstrukturen im Handwerk

Nur zulassungspflichtiges Handwerk (Anlage A der Handwerksordnung) berücksichtigt; Angaben in Prozent
Die dunklen Farbtöne indizieren das Jahr 2020, die hellen Farbtöne stehen für das Jahr 2008.



Quelle: Destatis

Weniger Handwerker erwirtschaften mehr Umsatz.

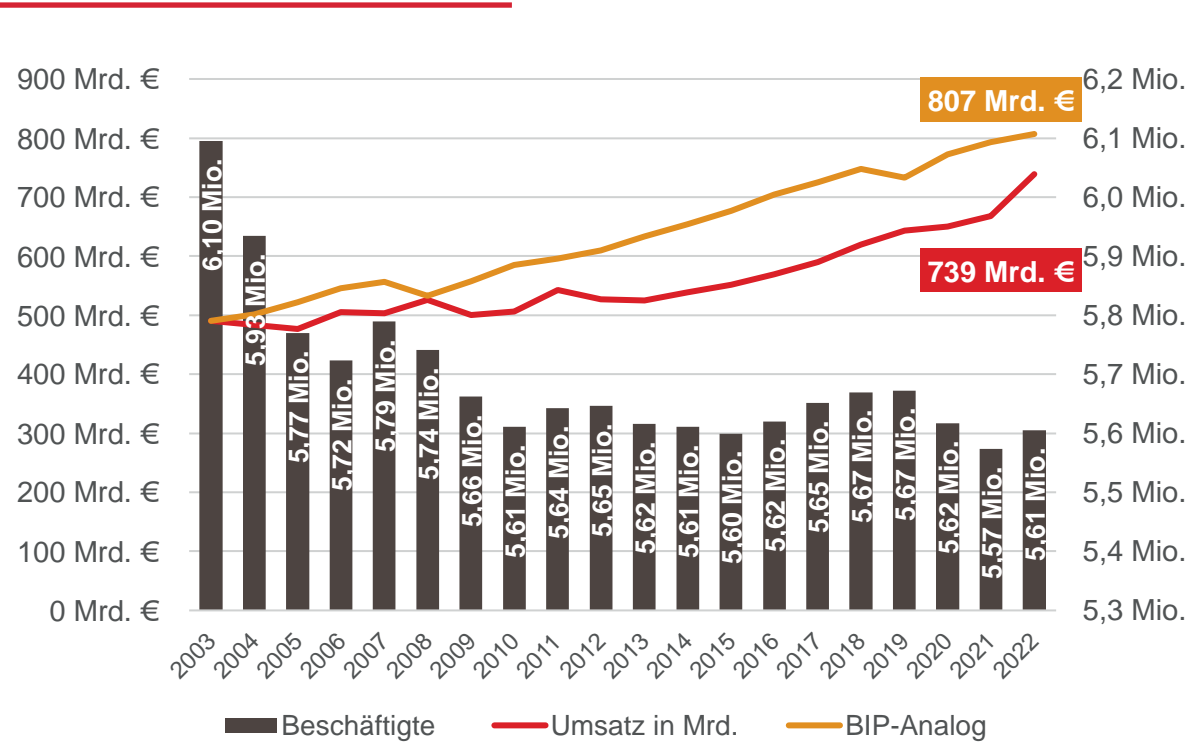
Die Zahl der im Handwerk tätigen Personen verringerte sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten um 8 Prozent. Während im Jahr 2003 noch mehr als 6 Millionen Menschen einem handwerklichen Beruf nachgingen, waren es 2022 nur noch 5,61 Millionen Menschen.

Allerdings führte die Abnahme der Beschäftigten nicht zu einem Umsatzeinbruch. Im Gegenteil: In einer langfristigen Zeitbetrachtung wuchsen die Umsätze deutlich. Dieses Wachstum wurde lediglich von den Auswirkungen der Finanzkrise 2008/2009 unterbrochen. Zur relativen Bewertung des Umsatzwachstums im Handwerk eignet sich der Vergleich mit den Umsatzwachstum der Gesamtwirtschaft. Hierzu wurde die Wachstumsrate des Bruttoinlandsprodukts Deutschland seit 2003 auf den Umsatz des Handwerks aus dem Jahr 2003 angewandt (orange „BIP-analog“-Linie in Abbildung 2-6). Es wurde also berechnet, welche Umsätze das Handwerk hätte erzielen müssen, wenn es genauso stark wie die gesamte Volkswirtschaft gewachsen wäre. Durch die-

se Betrachtung wird ersichtlich, dass das Handwerk die Finanzkrise zwar insgesamt besser überstand als Deutschland insgesamt, die Umsätze danach aber weniger stark wuchsen. Am aktuellen Rand wird ersichtlich, dass die Gesamtwirtschaft in Folge der Corona-Pandemie deutlich an Dynamik verlor, dass Handwerk sich dagegen analog zur Finanzkrise erneut als besonders krisenfest erwies und seine Umsätze überdurchschnittlich stark steigern konnte.

Zwar zeigen die Zahlen, dass das Handwerk als Ganzes die Corona-Pandemie vergleichsweise gut überstand, die Handwerksunternehmen waren allerdings unterschiedlich stark betroffen. Während personenbezogene Dienstleistungen starke Einschränkungen hinnehmen mussten, konnten andere Gewerke – so es der jeweilige Krankenstand zuließ – weiterarbeiten. Zu letzter Gruppe zählt auch das Bau- und Ausbaugewerbe. Coronabedingte Einschnitte zeigen sich vor allem in der Zahl der Beschäftigten (vgl. Abbildung 2-6) und bei der Entwicklung der Eigenkapitalquote (ZDH 2023b).

Abbildung 2-6: Umsätze und Beschäftigte im Handwerk
Reale Umsätze (rot) und synthetische Umsätze (orange) links, Beschäftigte rechts



Quelle: Destatis, ZDH

Das Ausbaugewerbe ist besonders ausbildungsstark.

Knapp jeder dritte Auszubildende in Deutschland erlernt eine handwerkliche Tätigkeit (vgl. Abbildung 2-1). In den vergangenen zwanzig Jahren gingen die Lehrlingsbestände im Handwerk allerdings kontinuierlich zurück, so dass zum Jahresende 2022 27,5 Prozent weniger Lehrlinge gezählt wurden als noch im Jahr 2003. Dabei fiel der Rückgang im Bauhauptgewerbe mit einem Rückgang in Höhe von 3,5 Prozent noch moderat aus. Das Ausbaugewerbe bildet heute 17 Prozent weniger Lehrlinge aus als noch 2003. Die stärksten Rückgänge sind jedoch im Lebensmittelgewerbe (-63,1 Prozent) sowie in Handwerken für den privaten Bedarf (-61,9 Prozent) dokumentiert.

Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe stellt heute mehr als 52 Prozent aller Lehrlinge im Handwerk. Das Gros entfällt dabei auf das Ausbaugewerbe. In Ausbau-Berufen, wie zum Beispiel Klempner, Maler oder Fliesenleger, werden mehr als das 4-fache an Lehrlingen ausgebildet als im Bauhauptgewerbe.

Vier der fünf ausbildungsstärksten Berufe entfallen auf Berufe des Ausbaugewerbes. Ein Beruf des Bauhauptgewerbes, die Herstellung von Betonstein- und Terrazzo, zählt dagegen zu den Berufen mit den niedrigsten Ausbildungszahlen. Aber auch bei den Estrichlegern und Brunnenbauern wurden zum Jahresende 2022 weniger als 100 Lehrlinge gezählt (vgl. Tabelle 2-1).

Tabelle 2-1: Top 5 und Low 5 der ausbildungsstärksten Berufe
Nur zulassungspflichtiges Handwerk (Anlage A der Handwerksordnung) berücksichtigt; Stand: 31.12.2022

Top 5 Handwerk			Top 5 Bauhaupt- und Ausbaugewerbe		
	Beruf	Anzahl Lehrlinge		Beruf	Anzahl Lehrlinge
1	Kraftfahrzeugtechniker	59.909	1	Elektrotechniker	43.012
2	Elektrotechniker	43.012	2	Installateur und Heizungsbauer	39.525
3	Installateur und Heizungsbauer	39.525	3	Maler und Lackierer	20.024
4	Maler und Lackierer	20.024	4	Tischler	18.255
5	Tischler	18.255	5	Zimmerer	9.930
Low 5 Handwerk			Low 5 Bauhaupt- und Ausbaugewerbe		
49	Glasveredler	21	17	Ofen- und Luftheizungsbauer	305
50	Seiler	19	18	Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer	181
51	Betonstein- und Terrazzohersteller	17	19	Brunnenbauer	96
52	Glasbläser und Glasapparatebauer	12	20	Estrichleger	85
53	Böttcher	6	21	Betonstein- und Terrazzohersteller	17

Quelle: ZDH

Die Abbruchquoten in der Handwerksausbildung sind hoch.

Im Jahr 2022 wurden knapp 77.000 Gesellenbriefe ausgestellt. Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe stellt mit 50,6 Prozent ebenfalls die meisten erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungen. Die absolut meisten erfolgreichen Gesellenprüfungen im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe werden ebenfalls in den fünf Berufen mit den größten Lehrlingsbeständen erzielt (vgl. Tabelle 2-1).

Allerdings kommen auf jeden Lehrling im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe lediglich 0,24 Gesellen. Im gesamten Handwerk liegt die Quote bei 0,25. Anders formuliert: Von vier Auszubildenden erreicht einer den Gesellenbrief. Im Bauhauptgewerbe liegt die Quote der erteilten Gesellenbriefe (0,28) höher als im Ausbaugewerbe (0,23). Zu den Berufen mit den besten Durchhaltequoten zählen im Bauhaupt und Ausbaugewerbe Zimmerer (0,34), Tischler (0,33) und Brunnenbauer (0,32). Gemessen an den Gesellenbriefen je Lehrling schaffen es nur wenige Lehrlinge zum Gesellen in den Berufen Betonstein und Terrazzohersteller (0,06), Installateur und Heizungsbauer und Dachdecker (je 0,20).

Tabelle 2-2: Top und Low 5 der Berufe mit dem besten Verhältnis bestandene Gesellenprüfung je Lehrling

Nur zulassungspflichtiges Handwerk (Anlage A der Handwerksordnung) berücksichtigt; Stand: 31.12.2022; Datenberechnung für das Jahr 2022

Top 5 Handwerk			Top 5 Bauhaupt- und Ausbaugewerbe		
Beruf		Bestandene Gesellenprüfung je Lehrling	Beruf		Bestandene Gesellenprüfung je Lehrling
1	Glasbläser und Glasapparatebauer	0,83	1	Zimmerer	0,34
2	Büchsenmacher	0,64	2	Tischler	0,33
3	Seiler	0,63	3	Brunnenbauer	0,32
4	Feinwerkmechaniker	0,38	4	Maurer und Betonbauer	0,30
5	Zimmerer	0,34	5	Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer	0,29
Low 5 Handwerk			Low 5 Bauhaupt- und Ausbaugewerbe		
49	Installateur und Heizungsbauer	0,20	17	Parkettleger	0,21
50	Böttcher	0,17	18	Rollladen- und Sonnenschutztechniker	0,21
51	Orgel- und Harmoniumbauer	0,16	19	Dachdecker	0,20
52	Informationstechniker	0,13	20	Installateur und Heizungsbauer	0,20
53	Werkstein- und Terrazzohersteller	0,06	21	Werkstein- und Terrazzohersteller	0,06

Quelle: ZDH

Die Zahl der verliehenen Meistertitel ist rückläufig.

Eine fachbezogene Weiterbildung im Sinne einer erfolgreichen Meisterprüfung absolvierten im Jahr 2022 knapp 19.900 Handwerksge-sellen. Die meisten, mehr als jede dritte Meisterprüfung, wurden im Ausbaugewerbe bestanden. Zusammen mit dem Bauhauptgewerbe wurden knapp jeder zweite (46,1 Prozent) Meisterbrief im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe verliehen. Die meisten Meisterbriefe entfielen auf die ausbildungsstarken Berufe.

Die Zahl derer, die sich für eine Weiterbildung im Handwerk entscheiden und mit dem Meisterbrief auch die Zulassung zur selbstständigen Ausübung des Berufes erhalten, hat in den vergangenen zwanzig Jahren abgenommen. Über alle zulassungspflichtigen Handwerke nahm die Zahl der erfolgreichen Meisterprüfungen um knapp 22 Prozent ab. Die Entwicklungen im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe verliefen mit einem Rückgang von 27,7 Prozent und 25,9 Prozent noch deutlicher (vgl. Abbildung 2-7).

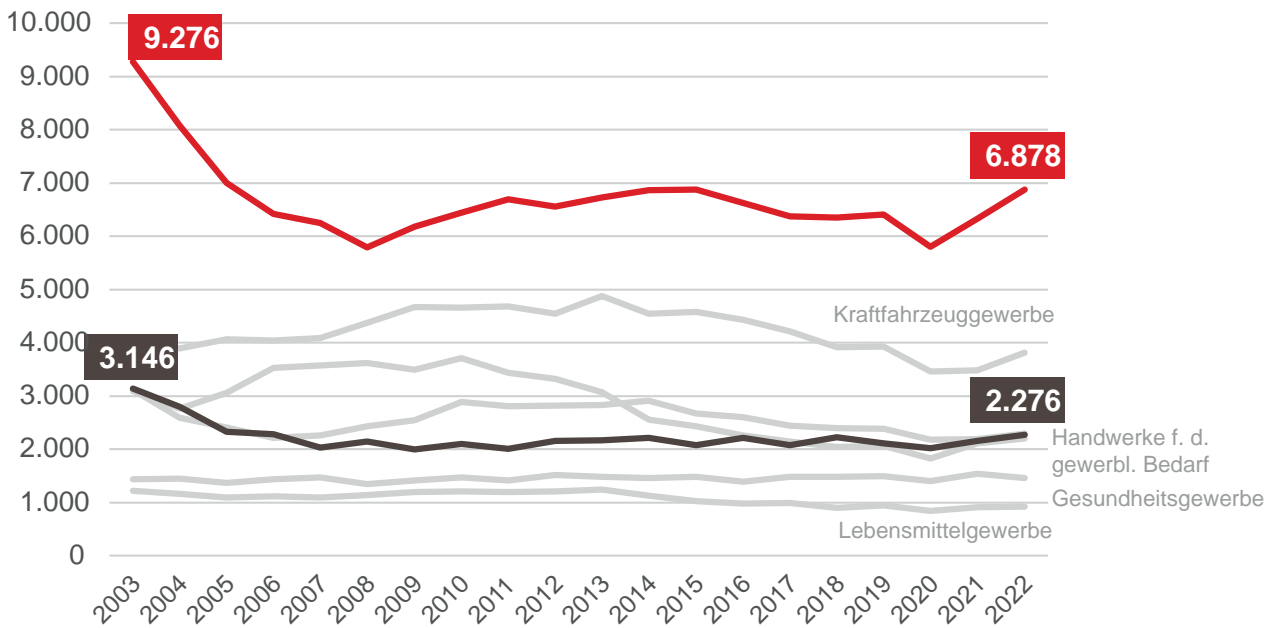
Lediglich in zwei Berufen des Bauhaupt- und Ausbaugewerbes entwickelte sich die Erteilung der Meisterzulassung in dieser langfristigen Perspektive positiv:

Im Gerüstbau stiegen die erfolgreichen Meisterprüfungen um knapp 41 Prozent. Absolut gesehen erscheint die Zahl von 76 neuen Meistertiteln im Jahr 2022 gering, allerdings handelt es sich beim Gerüstbau insgesamt um ein kleines Handwerk. In den letzten zwanzig Jahren wurden etwas mehr als 3.100 Gesellenbriefe verliehen, die Voraussetzung für den Erwerb des Meistertitels sind. Im selben Zeitraum wurden knapp 1.360 Meistertitel vergeben. Unter den Rollladen- und Sonnenschutztechnikern stiegen die abgeschlossenen Meisterprüfungen um knapp 3 Prozent. Starke Rückgänge verzeichneten die Berufe Parkettleger (-80,7 Prozent), Fliesen-, Platten- und Mosaikleger (-65,7 Prozent), Raumausstatter (-58,2 Prozent) und Werkstein- und Terrazzohersteller (-57,1 Prozent).

Das neuerliche Wachstum der erfolgreich abgelegten Meisterprüfungen seit dem Jahr 2020 im Ausbaugewerbe geht maßgeblich auf die Berufe Installateur und Heizungsbauer (+290 Meisterbriefe), Elektrotechniker (+421 Meisterbriefe) und Tischler (+218 Meisterbriefe) zurück.

Abbildung 2-7: Entwicklung der erfolgreich abgelegten Meisterprüfungen 2003-2022

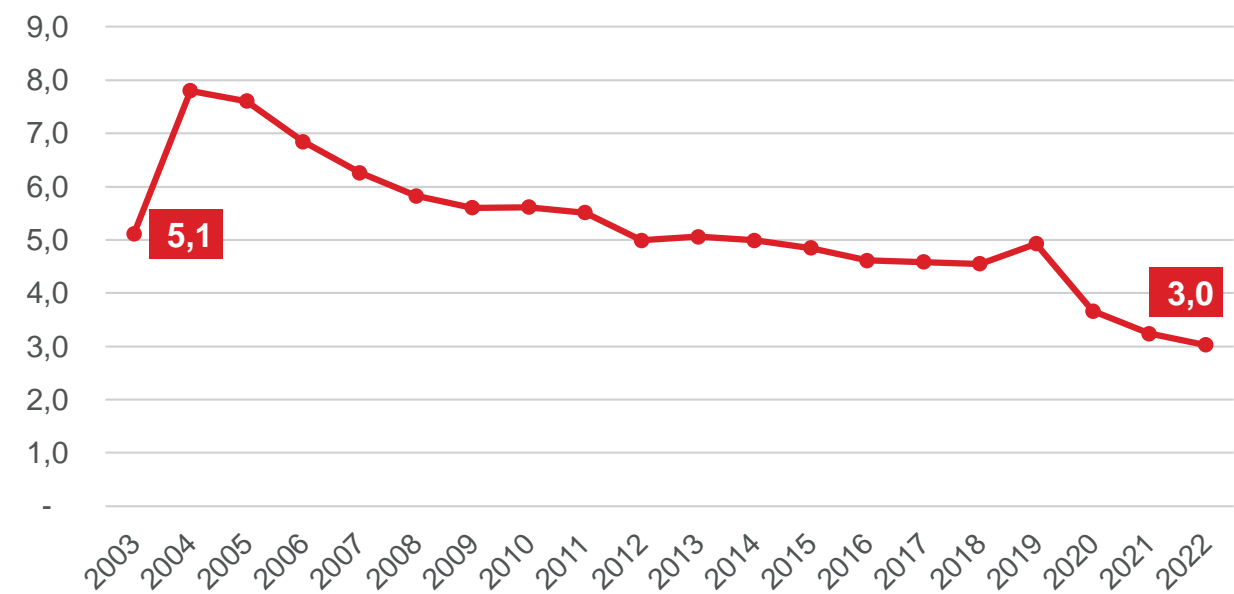
Nur zulassungspflichtiges Handwerk (Anlage A der Handwerksordnung) berücksichtigt; Stand: 31.12.2022



Quelle: ZDH

Gemessen an den verliehenen Gesellenbriefen der letzten zwanzig Jahre ist die Meisterquote bei Gerüst-, Brunnen- sowie Ofen- und Heizungsbauern besonders hoch. Auf einen Gesellen kommen hier zwischen 0,43 und 0,44 Meister. In den ausbildungsstarken Berufen Elektrotechniker (0,26), Installateur- und Heizungsbauer (0,20), Maler und Lackierer (0,15), Tischler (0,17) und Zimmerer (0,26) ist die Meisterquote deutlich niedriger. Die geringe Meisterquote hat auch Folgen für die Berufsausbildung von Nachwuchskräften. Die Bedeutung gut ausgebildeter Vorarbeiter oder Polierer wird so in der Ausbildungsarbeit gestärkt.

Abbildung 2-8: Entwicklung der Betriebszugänge im Handwerk
Neuzugänge in der Betriebsstatistik des ZDH je 100 Betriebe von 2003 bis 2022



Quelle: ZDH

Im Handwerk wird durchschnittlich 3.100 Euro brutto verdient.

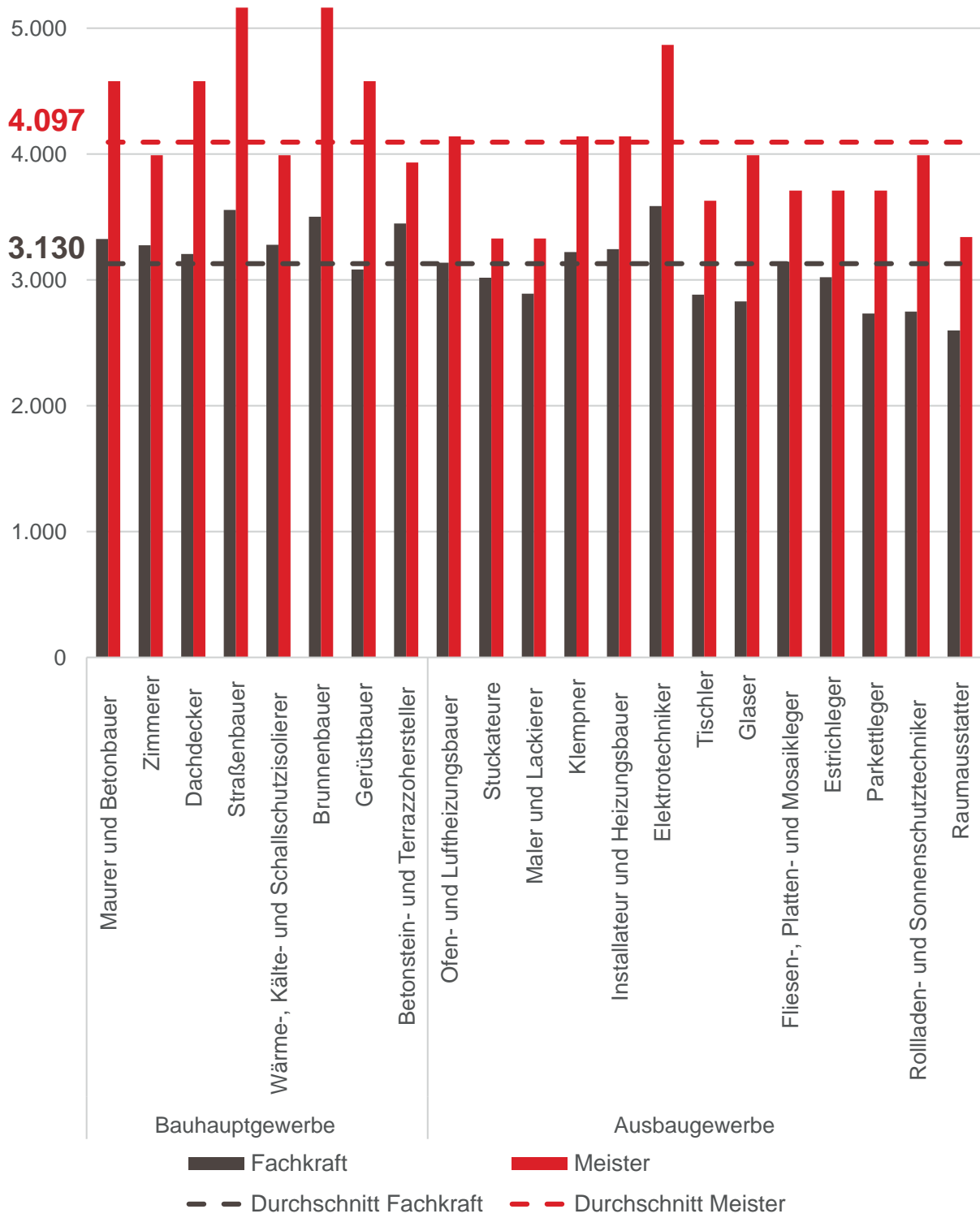
Das mittlere Gehalt eines Gesellen beträgt im Bauhauptgewerbe rund 3.334 Euro und liegt damit 11,0 Prozent über dem mittleren Gehalt im Ausbaugewerbe (3.004 Euro). Im Mittel über beide Gewerbe kann ein Geselle mit einem Median-Verdienst in Höhe von 3.130 Euro rechnen. Überdurchschnittlich hoch ist dieser bei Straßen- und Brunnenbauern, Betonstein- und Terrazzoherstellern sowie bei Elektrotechnikern.

Eine Meisterausbildung macht sich mit einem monatlichen Plus von durchschnittlich 967 Euro

Das Handwerk hat an Attraktivität für Gründungswillige verloren.

Auch wenn das Handwerk gemessen an den Betriebszahlen wächst, hat sich das Wachstum der Branche insgesamt verlangsamt. Absolut gingen die Neuzugänge zur Betriebsstatistik des ZDH seit 2003 um mehr als ein Viertel (27,7 Prozent) zurück. Auch relativ zu den bestehenden Unternehmen hat sich das Wachstum der Branche eingetrübt. Kamen im Jahr 2003 noch 5,1 neue Unternehmen auf 100 Bestandsunternehmen, waren es am aktuellen Rand 3,0.

Abbildung 2-9: Gehaltsstrukturen im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe
Mittleres monatliches Vollzeit Bruttoentgelt (Median) in Euro⁴



Quelle: Bundesagentur für Arbeit (2023)

⁴ Hinweis: Datengrundlage bilden die von der Bundesagentur veröffentlichten Mediangehälter pro Beruf. Diese Mediangehälter wurden durch Mittelwertbildung zu den verschiedenen Werten zusammengefasst.

Das Handwerk ist sowohl Gestalter als auch Betroffener des demographischen Wandels, der Digitalisierung und der Dekarbonisierung.

Der demographische Wandel, die Digitalisierung und die Dekarbonisierung stellen Unternehmen wie Privatleute vor große Herausforderungen. Das Handwerk spielt eine Schlüsselrolle, um diese Transformationsprozesse zu gestalten. Gleichwohl spüren auch Handwerksunternehmen einen Transformationsdruck, um sich neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen.

Abbildung 2-10: Das Handwerk im Lichte aktueller Transformationsprozesse



Quelle: Eigene Darstellung

- Das Handwerk und der demographische Wandel

Seit 2015 gibt es auch im Handwerk mehr offene Stellen als arbeitslose Handwerker (Malin/Hickmann 2022a). Damit ist der Personalmangel auch im Handwerk längst Realität. Vor dem Hintergrund des altersbedingten Ausscheidens aus dem Erwerbsleben werden sich Engpässe aller Voraussicht nach auch im Handwerk verschärfen.

Gleichwohl ist das Handwerk nicht nur betroffen vom demographischen Wandel, sondern es tritt auch als aktiver Gestalter des demographischen Wandels auf. Durch die Seniorität der Gesellschaft bieten sich insbesondere für das Ausbaugewerbe Marktchancen. Wohnungen und Häuser müssen seniorengerecht umgebaut werden, Barrierefreiheit im Wohnraum muss hergestellt werden, Arbeiten rund um Haus und Wohnung werden neu vergeben. Das Ausbaugewerbe wie Tischler, Maler, Fliesen- oder Parkettleger sichern Lebensqualität und ermöglichen durch

die seniorengerechte Gestaltung von Wohnraum der älteren Bevölkerung einen möglichst langen Verbleib in den eigenen vier Wänden. Das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe ist zudem relevant, um eine Versorgung der pflegebedürftigen Bevölkerung sicherzustellen. Seit 2003 ist die Zahl der Pflegeheime in Deutschland von 9.743 auf 16.115 gestiegen (Destatis 2023b). Das Baugewerbe trägt einen maßgeblichen Beitrag zur Ausweitung der Pflegekapazitäten in Deutschland bei.

- Das Handwerk und die Dekarbonisierung

Die Dekarbonisierung von Wirtschaft und Gesellschaft gelingt nur mit der Energiewende und der Investitionsbereitschaft der öffentlichen Hand, der Wirtschaft und der Gesellschaft. Die Dekarbonisierungsbestrebungen der Bundesregierung zeichnen für das Handwerk vielfältige Gestaltungspotenziale, d.h. gleichermaßen Investitionsbedarfe als auch Marktchancen.

Investitionen in Handwerksbetriebe werden da notwendig, wo die eigenen Emissionen reduziert werden können. Dies trifft maßgeblich die Fahrzeugflotte oder die eigene Energieeffizienz. Eine Befragung des ZDH ergab, dass nur 4 Prozent der Handwerksbetriebe Fahrzeuge mit alternativen Antrieben nutzen. Im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe lag dieser Anteil noch darunter (ZDH 2020). Positiv hervorzuheben ist, dass 47 Prozent der Handwerksbetriebe Maßnahmen zur Senkung des Energieverbrauchs durchgeführt haben bzw. in den nächsten fünf Jahren vorhaben dieses zu tun (ZDH 2022). Aber auch der Einsatz neuer, klimafreundlicher Materialien oder das Recycling von Altmaterialien und Verschnitt fallen unter den handwerksspezifischen Gestaltungsspielräumen hin zu klimafreundlichen und ressourcenschonenden Wirtschaftsprozessen.

Voraussetzung für eine landesweite Dekarbonisierung sind Fachleute, die neue technologische Lösungen baulich umsetzen können. Für die Energiewende sind Fachkräfte wichtig, die neue Energieanlagen (z.B. PV-Anlagen, Solarparks) installieren und warten, Bauteile für Windenergieanlagen industriell fertigen oder entsprechende Anlagen errichten können. Viele Berufe des Bauhaupt- und Ausbaugewerbe sind hierfür wichtig, z.B. Elektrotechniker, Betonbauer, Dachdecker (Malin/Jansen/Kutz 2022b). Auch im privaten Bereich sind Investitionen zu erwarten. Für Haus- und Wohnungseigentümer gewinnt die energetische Sanierung zunehmend an Bedeutung, etwa bei der Wärmedämmung und -versorgung.

Zimmerer, Dachdecker, aber auch Klempner, Installateure und Heizungsbauer sowie Gewerke, die Boden verlegen, gestalten die Energiewende.

- Das Handwerk und die Digitalisierung

Digitale Technologien können helfen, die vom Menschen verrichtete Arbeit zu erleichtern. Dies trifft auch auf das Handwerk zu, indem nicht nur neue Wege für die interne und kundenorientierte Kommunikation möglich werden, sondern auch körperlich schwere oder zeitintensive Arbeiten können reduziert werden. Eine Studie von Bitkom und ZDH kommt zu dem Ergebnis, dass 83 Prozent der Handwerksbetriebe dem Thema Digitalisierung aufgeschlossen gegenüberstehen, drei Viertel sehen die Chancen, die Digitalisierung ihrem Unternehmen bieten kann. Besondere Mehrwerte entstehen in den Bereichen Zeit- und Lagermanagement, in der Arbeitsorganisation und Kundenkommunikation sowie in der körperlichen Entlastung. 68 Prozent der Handwerksunternehmen nutzen bereits eine digitale Technologie, am meisten verbreitet ist der Einsatz von Cloud Computing (ZDH/Bitkom 2022).

Gleichzeitig schafft das Handwerk die notwendigen Infrastrukturen, die Voraussetzung für die Digitalisierung nicht nur der Handwerksbetriebe, sondern der gesamten Wirtschaft sind. Straßenbauer sorgen etwa für den Ausbau der digitalen Infrastruktur. Die Tätigkeiten im Ausbaugewerbe verändern sich, etwa durch die Installation von Smart-Home-Elementen.

3. Attraktivität des Handwerks

Vom Wesen der Anziehung: Der Begriff der Attraktivität.

Attraktivität zieht an! Verwendet wird der Begriff der Attraktivität vor allem, um besonders faszinierende, reizvolle oder ansprechende Personen zu charakterisieren, auch eignet er sich zur Beschreibung ausgesprochen schöner oder ästhetischer Dinge. Dabei wird immer eine positive Wirkung erzeugt: Attraktivität nimmt ein, verlockt, macht interessant und steht in engem Zusammenhang mit Erfolg und Ansehen.

Der Begriff der Attraktivität lässt sich auf lateinische Ursprünge zurückführen, am ehesten mit dem Wort Anziehungskraft übersetzen. Dabei können innere Wesensmerkmale zur Attraktivität genauso beitragen wie die äußere Erscheinungsform. Das Wesen der Attraktivität wird seit langem in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen ergründet, u.a. der Psychologie, den Neurowissenschaften oder der Verhaltensforschung. Einerseits scheint es weitgehend universell gültige Elemente zu geben, die Attraktivität begünstigen, andererseits unterliegt die Einschätzung aber immer auch individuellen Präferenzen (Groyecka 2017).

Verwendet wird der Begriff der Attraktivität zunehmend auch im Kontext beruflicher Fragestellungen. Gerade in Zeiten eines immer drängender werden Fachkräftemangels gewinnt die Beantwortung der Frage an Bedeutung, was einerseits die Attraktivität von Berufsfeldern, Branchen oder Unternehmen grundsätzlich ausmacht, wie sie sich andererseits messen und steigern lässt. Die wesentliche Zielsetzung der Attraktivitätsforschung im beruflichen Kontext umfasst die Suche nach wirksamen Mechanismen, um Fachkräfte zunächst für ein bestimmtes Berufsfeld zu begeistern und sie dann langfristig zu binden.

Im Auge der Betrachtenden: Attraktivität hängt von der Perspektive ab.

Eine für alle, one size fits all – dies gilt für Attraktivität nicht! Vielmehr hängen Attraktivitätsvorstellungen und -einschätzungen stark von individuellen Prägungen, Lebenssituationen und Erfahrungen ab. Dies gilt auch für den beruflichen Kontext. Was für den einen die Attraktivität eines Berufsfeldes oder eines Betriebes ausmacht, ist für die andere noch lange kein Auslöser für Begeisterungstürme.

Vor allem das Handwerk ist geprägt durch eine hohe Bandbreite und Vielfalt an unterschiedlichsten fachlichen Schwerpunkten (vom Dachdecker über den Zimmerer bis zum Tischler), Betriebsformen und Unternehmensgrößen oder Berufswegen. So werden Schüler und Berufsanfänger die Attraktivität einer Tätigkeit im Handwerk jeweils anders einschätzen als langjährig erfahrene Meister oder Selbständige, die einen eigenen Betrieb führen.

Vor diesem Hintergrund ist eine differenzierte Betrachtung von Attraktivität notwendig. Dazu sollen verschiedene besonders relevante Perspektiven berücksichtigt werden:

- Die Professional Journey als Rahmen für einen beruflichen Karriereweg im Handwerk

Eine Professional Journey beschreibt den idealtypischen Karriereweg im Handwerk.⁵ Als Blaupause umfasst sie alle Phasen, die gemeinhin von der abgeschlossenen Schulausbildung bis zur Rente durchlaufen werden können. Im Einzelnen sind dies die vier Phasen (1) der Ausbildung („Auszubildender“), (2) des Handwerkers mit erfolgreich abgeschlossener Ausbildung („Geselle“), (3) des Handwerkers mit erfolgreich absolvierter Meisterprüfung („Meister“) sowie (4) des Handwerkers, der selbständig im eigenen Betrieb arbeitet („Selbständiger“). Natürlich lassen sich in der betrieblichen Praxis noch weiter differenzierte (Zwischen)Phasen, Abzweigungen und Umwege in den Karrierepfaden finden, aber die Professional Journey als Rahmenkonzept verdeutlicht in prägnanter Weise die Bandbreite möglicher

beruflicher Stationen im Handwerk.

Insbesondere lässt sich ein aussagekräftiger Rahmen für die weitere Analyse der Attraktivität im Handwerk ableiten: So wird zu prüfen sein, inwieweit sich die jeweiligen Attraktivitätsvorstellungen und -einschätzungen aus Sicht der Vertreter der verschiedenen Berufsphasen unterscheiden. Vermutlich werden junge Auszubildende ein anderes Verständnis von Attraktivität im Handwerk entwickeln als Selbständige, die bereits langjährige Verantwortung für ihren Betrieb tragen. Demgemäß werden in jeder Phase der Professional Journey jeweils andere Elemente maßgeblich zur Attraktivität beitragen.

Ein Augenmerk wird dabei auf die Untersuchung der Frage fallen, inwieweit ein Auseinanderklaffen von idealen Attraktivitätsanforderungen („Attraktivitäts-Soll“) und tatsächlichen Attraktivitätsausprägungen in der betrieblichen Praxis („Attraktivitäts-Ist“) zu Barrieren führen könnten, die einen Übergang von einer beruflichen Phase zur nächsten erschweren und damit die Gefahr des „Austrocknens“ vor allem der späten Journey-Phasen bergen.

- Handlungsmotive als Referenz für Attraktivitätsvorstellungen

Die Vorstellungen und Einschätzungen von Attraktivität im Handwerk hängen jedoch nicht nur von der beruflichen Phase ab, sondern auch von individuellen Handlungsmotiven. Motive beschreiben die jeweiligen Beweggründe, die als Antriebe menschlichen Verhaltens dienen. Zwar verfügt jeder Mensch über eine hochindividuelle Struktur an unterschiedlichen Motiven, jedoch lassen sich vereinfachend besonders prägnante Grundmotive umreißen. Dazu gehören nach einem Modell von McClelland die Motive der Leistung, der Macht sowie der Zugehörigkeit (McClelland 1961). Das Grundmotiv der Leistung bezeichnet den Antrieb, in besonderer Weise nach fachlicher Exzellenz und Kompetenz zu streben und über das Arbeitsergebnis Erfolg zu realisieren. Das Machtmotiv geht einher mit dem Antrieb, Einfluss auf andere auszuüben und in einer Hierarchie aufzusteigen. Das Grundmotiv der Zugehörigkeit schließlich beschreibt das Streben nach engen Beziehungen und Bindungen zu anderen, das einhergeht mit dem

Bedürfnis nach Gestaltung von Arbeitsbedingungen und Abläufen. Je nach individueller Ausprägung und Kombination dieser drei Grundmotive zeigen Menschen eine unterschiedliche Motivation im beruflichen Kontext.

Handlungsmotive und berufliche Phasen der Professional Journey bedingen sich gegenseitig. So liegt die Vermutung nahe, dass das Vorarbeiten bis zur Meister-Phase ohne eine dementsprechend hohe Ausprägung des Leistungsmotives nur schwerlich möglich ist, hingegen ist zur erfolgreichen Realisierung von Selbstständigkeitszielen zusätzlich auch ein gewisses Vorhandensein des Machtmotives notwendig. Insbesondere kleinere handwerkliche Betriebe beschäftigen aber häufig nicht nur Gesellen und Meister, sondern auch Mitarbeitern in der Verwaltung (z.B. Buchhaltung, Rechnungswesen, Kunden und Terminmanagement). Hier liegt nicht selten eine starke Ausprägung des Zugehörigkeitsmotives vor.

Vorstellungen und Einschätzungen von Attraktivität im Handwerk müssen daher auch in Berücksichtigung der individuellen Handlungsmotive differenziert betrachtet werden.

- Innen- und Außenperspektive als ergänzende Sichtweisen

Um zu einem insgesamt perspektivisch abgerundeten Blick auf die Attraktivität im Handwerk zu gelangen, müssen Innen- und Außenperspektive der Branche gleichermaßen berücksichtigt werden. Die Innenperspektive liefert wertvolle Einschätzungen und Erkenntnisse vor allem zur Erstellung eines aktuellen Lagebildes bezüglich der Attraktivitätsausprägungen in der betrieblichen Praxis, zudem können bestehende Diskrepanzen und Attraktivitätslücken auf Basis der Erfahrung tagtäglichen Wirkens fundiert aufgedeckt werden. Die Außenperspektive hingegen ergänzt diese Einschätzung, sie hält den Spiegel vor und schützt vor Branchenblindheit. Insbesondere erlaubt sie einen tieferen Blick auf die Frage, wie insbesondere junge Leute zum Handwerk stehen, aus welchen Gründen sie sich für oder gegen eine Karriere im Handwerk und damit den Einstieg in die Professional Journey entscheiden.

⁵ Das Konzept der Professional Journey basiert auf der aus dem Marketing bekannten Customer Journey, der die Phasen der Interaktion zwischen Produkt- oder Dienstleistungsanbietern und ihren Kunden beschreibt.

Umfassend und vielfältig: Die verschiedenen Aspekte der Attraktivität im Handwerk.

Aus diesen Überlegungen wird ersichtlich, dass eine aussagekräftige Vermessung der Attraktivität im Handwerk nicht ohne hinreichenden Umfang und Tiefe möglich ist. Dazu muss der Begriff der Attraktivität unter Berücksichtigung der verschiedenen aufgeführten Perspektiven soweit konkretisiert und operationalisiert werden, dass erstens eine praxisgerechte Einschätzung möglich ist und zweitens die wesentlichen Aspekte hinreichend erfasst werden.

In die handwerkspezifische Konkretisierung des Attraktivitätsbegriffes fließen im Wesentlichen zwei Quellen ein:

- Analyse einschlägiger Studien, Erhebungen und Literaturquellen zu Attraktivitätserhebungen allgemein, zu den verschiedenen Aspekten von Attraktivität im beruflichen Kontext sowie zur Attraktivität des Handwerks und handwerklicher Berufe im speziellen (z.B. ZDH 2020b, Mischler 2017)
- Die Ergebnisse eines halbtägigen Expertenworkshops, in dessen Rahmen Handwerker, Selbständige, Verbandsvertreter und andere Experten anhand eines kreativ-explorativen Vorgehens bedeutende Attraktivitätsaspekte identifiziert und kategorisiert haben

Der konkretisierte, für die weiteren Analysen dieser Studie maßgebliche Attraktivitätsbegriff untergliedert sich demgemäß in die sechs Kategorien (1) Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen, (2) Betriebliche Organisation und Führung, (3) Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit, (4) Berufliche Perspektive und Karriere, (5) Gehalt und Anerkennung sowie (6) Sinn und Bedeutung:

- Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen

Die Attraktivität im Handwerk ist zunächst abhängig von den charakteristischen Eckpunkten, die eine Tätigkeit hier ausmacht und damit von anderen Berufsfeldern (z.B. in der Industrie, in Großunternehmen oder Mittelständlern des produzierenden Gewerbes)

unterscheidet. Eine Tätigkeit im Handwerk zeichnet sich gewöhnlich u.a. dadurch aus, dass sich der überwiegende Kundenstamm aus der Heimatregion rekrutiert und sich hier vertrauensvolle Beziehungen über viele Jahre hinweg aufbauen können. Zudem ist die Arbeit im „Hand“-Werk vor allem dadurch geprägt, dass man einen direkten Bezug zu einem konkreten Arbeitsergebnis hat und sieht, was man geschaffen hat.

Zu dieser Kategorie zählen beispielsweise einzelne Attraktivitätsaspekte wie Kunden zu helfen, Stolz auf das Geschaffene, regionale Verortung oder eine vertrauensvolle Interaktion mit dem Kunden.

- Betriebliche Organisation und Führung

Zum weitaus überwiegenden Teil wird im Handwerk in kleinen Betrieben gearbeitet, Einzelunternehmer sind nur selten anzutreffen. Daher wird die Attraktivität einer Tätigkeit in diesem Berufsfeld auch vom innerbetrieblichen Umgang miteinander beeinflusst. Dazu zählt nicht nur die Organisation der Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Rahmen der täglich anfallenden Arbeit, sondern auch die Führungsarbeit und damit die Beziehung zwischen Betriebsinhabern, Meistern und Gesellen. Manchmal findet man in der Praxis noch Betriebe alter Prägung mit stark hierarchischen Strukturen, immer öfter jedoch auch modern organisierte Unternehmen mit flachen Hierarchien und einer offenen Kommunikation.

In diese Attraktivitätskategorie fallen Aspekte wie ein offener Führungsstil, Teamwork, flache Hierarchien, eine einprägsame Unternehmensmarke oder eine moderne Kommunikation über Social-Media-Kanäle.

- Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit

Eng mit Fragen der Betriebsorganisation zusammen hängen diejenigen Aspekte, die in die Attraktivitätskategorie der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit fallen. Handwerk ist oftmals mit harter körperlicher Arbeit verbunden, so dass den Arbeitsalltag erleichternde, die Gesundheit schützende Aspekte zur Attraktivität einer Tätigkeit hier beitragen.

Attraktivitätssteigernde Aspekte erstrecken sich dabei von der Ergonomie über Aspekte der Arbeitszeitenregelung bis zu Elementen des Gesundheitsmanagements.

Daher zählen zu dieser Kategorie Attraktivitätsaspekte wie die Verwendung moderner Werkzeuge, ein sauberer und ergonomischer Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeitregelungen, eine betriebliche Gesundheitsförderung sowie gute Arbeitsbedingungen vor Ort bzw. auf der Baustelle.

- Berufliche Perspektive und Karriere

Handwerksbetriebe konkurrieren insbesondere in Zeiten gravierenden Fachkräftemangels mit Unternehmen anderer Branchen um junge Nachwuchskräfte. Insbesondere größere Unternehmen verfügen dabei über den (oftmals vermeintlichen) Vorteil von standardisierten, transparenten und planbaren Karrierepfaden, die eine gewisse Anziehungskraft auf junge Leute ausstrahlen. Um hinsichtlich der Attraktivität nicht ins Hintertreffen zu geraten, wirken Betriebe des Handwerkes dem entgegen und etablieren ihrerseits betriebliche Karrierepfade und Unterstützungsstrukturen.

Aspekte dieser Attraktivitätskategorie sind u.a. innerbetriebliche Angebote zur Talentförderung, definierte Karrierepfade für leistungsstarke Mitarbeiter, klare Nachfolgeregelungen oder Arbeitsplatzsicherheit.

- Gehalt und Anerkennung

Das Gefühl, in seinem Beruf und für seine Tätigkeit wertgeschätzt zu werden, ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Wertschätzung äußert sich einerseits über ein angemessenes Gehalt. Es ermöglicht, ein zufriedenstellendes Leben zu führen und kann die Bindung an einen Arbeitsplatz erhöhen. Leistungsbezogene Vergütungen können darüber hinaus das Engagement steigern und so einen positiven Einfluss auf das Unternehmen haben. Fehlt jedoch Anerkennung – sei es durch ein unangemessenes Gehalt oder durch wenig respektvollen Umgang – führt dies zu Unzufriedenheit und kann zu einer erhöhten Mitarbeiterfluktuation beitragen.

Der Bereich Gehalt und Anerkennung umfasst daher Aspekte wie eine branchenüberdurchschnittliche Vergütung, finanzielle Sonderleistungen, faire und transparente Gehaltsstrukturen, eine wertschätzende Außendarstellung der Mitarbeiter, eine Förderung der öffentlichen Wahrnehmung des Berufsstandes oder moderne Berufsbezeichnungen.

- Sinn und Bedeutung

Heutzutage wird nicht mehr nur gearbeitet, um seine Grundbedürfnisse zu befriedigen. Vielmehr sind hochentwickelte Arbeitsgesellschaften mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung insbesondere dadurch gekennzeichnet, dass sich Spielräume für Individualbedürfnisse öffnen (z.B. Anerkennung, Selbstverwirklichung). Tätigkeiten und Berufsfelder, die durch eine hohe Attraktivität geprägt sind, bieten auch hier dementsprechende Optionen.

Zu dieser Kategorie zählen beispielsweise Attraktivitätsaspekte wie ein gesellschaftlicher Mehrwert, ein Beitrag zur Stärkung des Standortes Deutschland, die Umsetzung von Nachhaltigkeit oder die Erhöhung der Lebensqualität der Kunden.

4. Die Vermessung des Handwerks

Zur Bewertung der Attraktivität im Bauhaupt- und Ausbauhandwerk wurde eine telefonische Unternehmensbefragung unter 248 Handwerksbetrieben im Zeitraum von Anfang Mai bis Ende Juni 2023 durchgeführt. Die Befragungsteilnehmer wurden per Zufall aus der Grundgesamtheit aller Bauhaupt und Ausbaubetriebe ausgewählt, was zur Folge hat, dass sich die Antworten der Stichprobe auf die Grundgesamtheit der Bauhaupt- und Ausbaubetriebe generalisieren lassen. Näheres zur Zusammensetzung der Stichprobe der befragten Unternehmen findet sich im Anhang der Studie. Die Unternehmensbefragung bildet das zentrale empirische Fundament der Studie und umfasst die folgenden Bereiche⁶:

- **Strukturfragen:** Zur besseren Einschätzung der befragten Unternehmen wurden verschiedene Strukturfragen zu den Unternehmen und den erreichten Ansprechpartnern gestellt. Hierzu zählen zum Beispiel die Funktion des Ansprechpartners im Unternehmen und das Gründungsjahr des Unternehmens.
- **Trends und Attraktivität des Handwerks:** Die Unternehmen wurden mit Aussagen konfrontiert, die die bereits erwähnten Transformationsprozesse des demographischen Wandels, der Digitalisierung und der Dekarbonisierung in direkten Zusammenhang mit dem Handwerk bringen (z.B. „Das Handwerk ist der entscheidende Gestalter der Energiewende“) und nach ihrer Einschätzung gefragt. Außerdem haben die Unternehmen angegeben, wie sie die aktuelle und künftige Attraktivität des Handwerks einschätzen. Die Antworten auf diese Fragen lassen eine Ableitung der Innensicht der Unternehmen zu, auf die in Kapitel 5.2 detailliert eingegangen werden wird.
- **Erfolgsfragen:** Die Unterscheidung von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen verspricht in der Wirtschaftsforschung häufig relevante Erkenntnisgewinne, denn sie ermöglicht die Identifizierung von Maßnahmen und Eigenschaften, anhand derer sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen unterscheiden. Diese Unterscheidungen dienen oft als pragmatische Ansatzpunkte für nicht er-

folgreiche Unternehmen, um zu den erfolgreichen Unternehmen aufzuschließen. Aus diesem Grund wurden die befragten Handwerksunternehmen mit sogenannten Erfolgsfragen konfrontiert, die den Erfolg der vergangenen 12 Monate sowie den erwarteten Erfolg der kommenden 12 Monate umfassen. Erfolg wurde dabei anhand der Entwicklung von Umsatz, Mitarbeiterzahl, Investitionen und Auftragseingang operationalisiert.

- **Aspekte der Attraktivität:** Ein besonderes Augenmerk der Befragung liegt in der strukturierten Vermessung der heutigen Attraktivität im Handwerk. Daher haben die Unternehmen innerhalb der sechs Dimensionen von Attraktivität (siehe vorangegangenes Kapitel 3) jeweils Fragen zu idealen Attraktivitätsanforderungen („Attraktivitäts-Soll“) und tatsächlichen Attraktivitätsausprägungen in der betrieblichen Praxis („Attraktivitäts-Ist“) beantwortet. Die Unternehmensangaben bezüglich der tatsächlichen Attraktivitätsausprägung („Attraktivitäts-Ist“) werden im Folgenden genutzt, um Rückschlüsse über den aktuellen Status Quo der Attraktivität im deutschen Handwerk zu ziehen und die Gesamtstichprobe in sogenannte Attraktivitätscluster zu verorten.

Die Betriebsbefragung wurde ergänzt durch Einzel- und Tiefeninterviews mit ausgewählten Experten aus dem Baugewerbe.

4.1 Attraktivitätscluster im Handwerk

Die Bildung der Attraktivitätscluster im Handwerk hat zum Ziel, den aktuellen Status Quo hinsichtlich der Attraktivität im deutschen Handwerk zu bewerten. Zur Beantwortung von Fragestellungen dieser Art eignet sich das Verfahren der Clusteranalyse, das im methodischen Anhang der Studie detaillierter vorgestellt wird. Grundlegend verfolgt die Clusteranalyse das Ziel, ähnliche Unternehmen demselben und unterschiedliche Unternehmen unterschiedlichen Gruppen oder Clustern zuzuordnen. Dadurch lassen sich Cluster von Unternehmen identifizieren, die sich

hinsichtlich ihrer Attraktivität so stark wie möglich unterscheiden. Diese Unternehmenscluster werden im Folgenden als Attraktivitätscluster bezeichnet.

Zur Bildung der Attraktivitätscluster wurden die Fragen der Unternehmensbefragung genutzt, in denen die Unternehmen das Attraktivitäts-Ist der sechs Dimensionen im eigenen Unternehmen bewertet haben. Konkret haben die Unternehmen für jede adressierte Kategorie angegeben, inwieweit die Arbeit im eigenen Betrieb durch die folgenden Aspekte auf einer Likert-Skala von 1 (Betrieb gar nicht gekennzeichnet) bis 5 (Betrieb voll und ganz gekennzeichnet) gekennzeichnet ist. Die sechs adressierten Dimensionen lauteten (für eine ausführliche Darstellung vgl. Kapitel 7.2.2):

- Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen (5 Aspekte)
- Betriebliche Organisation und Führung (6 Aspekte)
- Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit (7 Aspekte)
- Berufliche Perspektive und Karriere (5 Aspekte)
- Gehalt und Anerkennung (10 Aspekte)
- Sinn und Bedeutung (4 Aspekte)

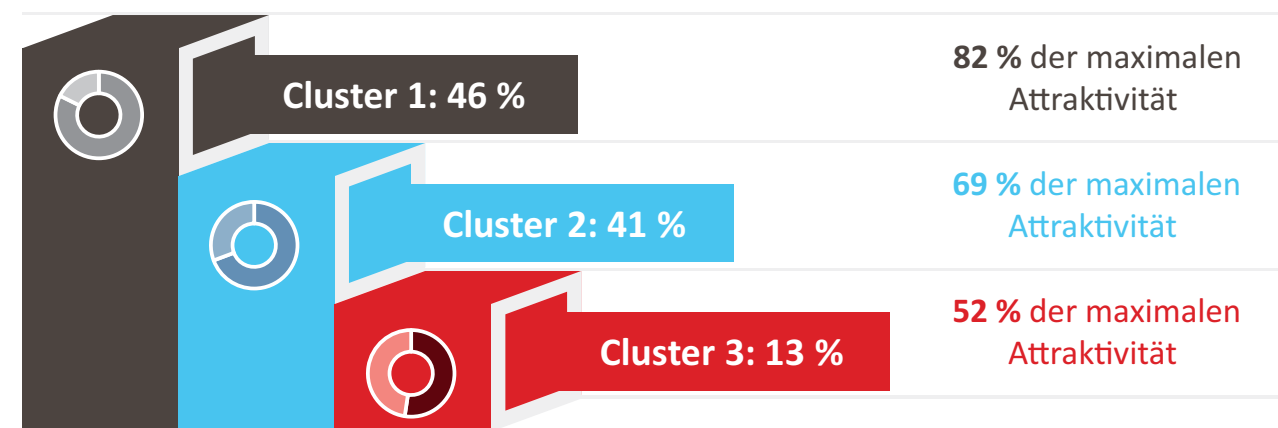
Innerhalb der sechs Dimensionen wurden verschiedene Aspekte der jeweiligen Dimension thematisiert. Beispielsweise haben die Unternehmen in der Dimension Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen angegeben, inwieweit der eigene Betrieb durch die Aspekte „Kunden helfen“ oder „Probleme lösen“ gekennzeichnet ist. Über alle Dimensionen hinweg haben die Unternehmen auf diese Weise 37 Aspekte der Attraktivität beantwortet, die zur Bildung der Attraktivitätscluster genutzt wurden. Hierzu wurden die Unternehmensangaben zunächst auf einen Wertebereich von 0 (minimale Attraktivität) bis 100 Prozent (maximale Attraktivität) transformiert: Hat ein Unternehmen im Bereich Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen beispielsweise angegeben, dass die Arbeit im eigenen Betrieb voll

⁶ Eine Übersicht aller gestellten Fragen sowie grundlegende Informationen zur Stichprobe findet sich im Anhang der Studie.

und ganz durch den Aspekt „Kunden helfen“ geprägt ist, erhält das Unternehmen für diesen Aspekt die maximal erreichbare Attraktivität von 100 %.⁷ Die Attraktivität eines Unternehmens einer Dimension ergibt sich durch die Berechnung der mittleren Attraktivität pro genannten Aspekt, die gesamte Attraktivität eines Unternehmens errechnet sich durch die mittlere Attraktivität über alle beantworteten Aspekte. Die Clusteranalyse speist sich demnach aus den subjektiven Einschätzungen der Unternehmen und folgt der Annahme, dass ein Unternehmen umso attraktiver ist, je mehr der genannten Aspekte zu einem hohen Grad auf das Unternehmen selbst zutreffen. Damit lassen sich aus der Clusteranalyse verschiedene Ergebnisse ableiten:

- Wieviel Prozent der Unternehmen gehören welchem Attraktivitätscluster an?
- Wieviel Prozent der maximal erreichbaren Attraktivität werden in den unterschiedlichen Clustern erzielt?
- Wie werden die adressierten Dimensionen von Attraktivität und die darin enthaltenen Aspekte von den Unternehmen bewertet?

Abbildung 4-1: Attraktivitätscluster im deutschen Handwerk
Die Höhe der Stufen symbolisiert den erreichten Attraktivitätsgrad



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023), eigene Berechnung

Cluster 1: Attraktivitäts-Champions (46 Prozent der Handwerksunternehmen)

Die größte Gruppe der Handwerksunternehmen zeichnet sich durch eine äußerst hohe innerbetriebliche Attraktivität aus und wird daher als Attraktivitäts-Champions bezeichnet. Über alle Attraktivitätsdimensionen erzielen diese Unternehmen im Mittel 82 Prozent der maximal erreichbaren Attraktivität, wobei insbesondere die Dimension Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen hervorsteicht: Hier erreichen die Unternehmen dieses ersten Attraktivitätsclusters 90 Prozent der maximal möglichen Punkte. Danach folgen die Dimensionen Betriebliche

Organisation und Führung (85 Prozent Zustimmung), Sinn und Bedeutung (84 Prozent) und Betriebliche Organisation und Führung (84 Prozent). Etwas weniger relevant sind die Dimensionen Gehalt und Anerkennung (78 Prozent) sowie Berufliche Perspektive und Karriere (73 Prozent). Auf Ebene der einzelnen Aspekte erhalten die Punkte Arbeitsplatzsicherheit (98 Prozent), Vertrauen (97 Prozent) sowie Stolz auf das Geschaffene (96 Prozent) die meiste Zustimmung. Weniger Zustimmung entfällt hingegen auf die Aspekte akademische Weiterbildung (29 Pro-

zent), Moderne Berufsbezeichnung (56 Prozent) und nicht-finanzielle Sonderleistungen (56 Prozent).

Cluster 2: Attraktivitäts-Mittelfeld (41 Prozent der Handwerksunternehmen)

Im zweiten Attraktivitätscluster, dem Attraktivitäts-Mittelfeld, finden sich 41 Prozent der Handwerksbetriebe wieder. Diese Unternehmen erzielen mit durchschnittlich 69 Prozent zwar eine hohe, im Vergleich zu den Attraktivitäts-Champions allerdings deutlich reduzierte Zustimmung in Bezug auf die Attraktivitätsfragen. Auch in diesem Cluster erhält die Dimension Tätigkeit und Rahmenbedingungen mit 86 Prozent die höchste Zustimmung, die Dimensionen Betriebliche Organisation und Führung (75 Prozent), Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit (69 Prozent) und Sinn und Bedeutung (67 Prozent) folgen. Analog zu den Attraktivitäts-Champions liegen die Attraktivitätsdimensionen Gehalt und Anerkennung (63 Prozent) und Berufliche Perspektive und Karriere (56 Prozent) auf den hinteren Plätzen. Auch hinsichtlich der Aspekte mit der größten bzw. geringsten Zustimmung sind Ähnlichkeiten im Antwortverhalten dieses Attraktivitätsclusters im Vergleich zum ersten Cluster feststellbar: So tauchen die Aspekte Vertrauen (91 Prozent) und Stolz auf das Geschaffene (88 Prozent) erneut unter den meistgenannten, die Aspekte akademische Weiterbildung (20 Prozent) und moderne Berufsbezeichnung (26 Prozent) erneut unter den am wenigsten genannten Aspekten auf. Der Aspekt Teamwork (88 Prozent) komplettiert die Liste der meistgenannten, der Aspekt moderne Kommunikation über Social-Media Kanäle (41 Prozent) die Liste der am wenigsten genannten Aspekte.

Cluster 3: Attraktivitäts-Nachzügler (13 Prozent der Handwerksunternehmen)

Das dritte Attraktivitätscluster summiert 13 Prozent aller befragten Unternehmen, hier tummeln sich die Nachzügler in Sachen Attraktivität. Diese Unternehmen erzielen im Mittel 53 Prozent der erreichbaren Attraktivitätspunkte und liegen damit deutlich hinter den ersten beiden Clustern. Der Blick auf die sechs Dimensionen zeigt, dass die Reihenfolge, wenn auch auf einem deutlich geringeren Grundniveau, identisch zur Reihenfolge der Attraktivitäts-Cham-

pions ist: Die höchste Zustimmung erhält auch hier die Dimension Tätigkeit und Rahmenbedingungen (76 Prozent), gefolgt von den Bereichen Betriebliche Organisation und Führung (58 Prozent) und Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit (53 Prozent). Dann folgen analog zu den Attraktivitäts-Champions die Dimensionen Sinn und Bedeutung (51 Prozent), Gehalt und Anerkennung (43 Prozent) und Berufliche Perspektive und Karriere (33 Prozent). Der Aspekt Probleme lösen (80 Prozent) ist in diesem Cluster der meistgenannte Einzelaspekt, die Punkte Vertrauen (77 Prozent) und Kunden helfen (73 Prozent) rangieren ebenfalls unter den Top 3. Die akademische Weiterbildung der Belegschaft (6 Prozent) fällt genau wie in den beiden anderen Attraktivitätsclustern auf den letzten Platz, die Aspekte betriebliche Gesundheitsförderung (16 Prozent) und innerbetriebliche Angebote zur Talentförderung (18 Prozent) sind in den Unternehmen dieses Clusters ebenfalls in den seltensten Fällen präsent.

Fazit

Die befragten Unternehmen lassen sich gemäß ihrer Attraktivität in drei Cluster einteilen. Fasst man die beiden Cluster der Attraktivitäts-Champions und des Attraktivitäts-Mittelfeldes zusammen, kann abgeleitet werden, dass 87 Prozent der befragten Handwerksunternehmen mit einer mittleren Attraktivität von 75 Prozent punkten können und damit bereits heute als sehr oder eher attraktiv anzusehen sind. Im Vergleich der Attraktivitätscluster wird zudem deutlich, dass die jeweilige Reihenfolge der besonders attraktivitätsbestimmenden Dimensionen sich nicht grundlegend unterscheidet. Insbesondere sind die Betriebe in der Dimension Tätigkeit und Rahmenbedingungen bereits heute sehr gut aufgestellt: Die Arbeit der Unternehmen zeichnet sich durch hohe Kundenzentrierung, hohe Problemlösungskompetenz und ein hohes Maß an Stolz auf die geschaffene Leistung aus. Unterausgeprägt ist dagegen mit der Dimension Berufliche Perspektive und Karriere einer der potenziell neuralgischen Ansatzpunkte zur Stärkung der Anziehungskraft für Nachwuchskräfte.

⁷ Nach dieser Logik entsprechen die Angaben „Betrieb gar nicht gekennzeichnet“ dann null Prozent, „Betrieb eher nicht gekennzeichnet“ entsprechen 25 Prozent, „Indifferent“ 50 Prozent, „Betrieb eher gekennzeichnet“ 75 Prozent und „Betrieb voll und ganz gekennzeichnet“ 100 Prozent.

4.2 Erfolgsindex

Die Unternehmen haben in der Befragung sogenannte Erfolgsfragen beantwortet. Dabei handelt es sich um Fragen, die einen direkten Rückschluss auf den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg zulassen. Konkret haben die Unternehmen auf einer 5er-Likert-Skala von „Gesunken“ bis „Gestiegen“ angegeben, wie sich Umsätze, die Mitarbeiterzahl, die Investitionen und der Auftragseingang im Vergleich zur Situation vor 12 Monaten darstellen. Auf dieselbe Art und Weise haben die Unternehmen eine Einschätzung über die erwartete Entwicklung in den kommenden 12 Monaten abgegeben. Aus beiden Informationen lässt sich ein Index konstruieren, der die Unternehmen in erfolgreiche, durchschnittliche und nicht erfolgreiche Unternehmen einteilt. Anschließend kann untersucht werden, für welche Fragen der Unternehmensbefragung sich die Antworten der erfolgreichen von den Antworten der nicht erfolgreichen Unternehmen erkennbar unterscheiden.

Der Erfolgsindex verfolgt damit ein anderes Ziel als die Bildung der Attraktivitätscluster. Während die Bildung der Cluster primär das Ziel hatte zu untersuchen, wie groß der Anteil der verschiedenen Cluster ist, soll der Erfolgsindex genutzt werden, um zu untersuchen, anhand welcher Fragen sich erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen unterscheiden. Daher wird für den Erfolgsindex nicht das explorative Verfahren der Clusteranalyse angewendet, sondern die Unternehmen mittels Verfahren der Dimensionsreduzierung in die drei gleichgroßen Gruppen der erfolgreichen, der durchschnittlichen und der nicht erfolgreichen Unternehmen eingeteilt. Die Rechenschritte zur Gruppierung der Unternehmen finden sich im methodischen Anhang der Studie. Darüber hinaus werden nur die erfolgreichen Unternehmen mit den nicht erfolgreichen verglichen, um differenzierendes Antwortverhalten entlang des Erfolgsindex nicht durch die durchschnittlich erfolgreichen Unternehmen zu verwässern.

Die folgende Abbildung 4-2 stellt die Antworten für die Erfolgsfragen differenziert nach dem Erfolgsindex dar. Gegenübergestellt werden die Gruppen der erfolgreichen und der nicht erfolgreichen Unternehmen. Dabei werden jene Unternehmen als

erfolgreich klassifiziert, die sich bezüglich Umsatz-, Mitarbeiter-, Investitions- und Auftragsentwicklung auf Wachstumspfad finden und davon ausgehen, dieses Wachstum auch in den kommenden 12 Monaten verstetigen zu können. In dieser Gruppe geben jeweils etwa zwei Drittel an, dass der aktuelle Umsatz- und Auftragsbestand leicht oder deutlich über den Beständen von vor 12 Monaten liegt. Diese Entwicklung wird von den Unternehmen auch weitgehend unverändert in die Zukunft projiziert. Die bisherige und projizierte Entwicklung in Bezug auf Mitarbeitende und Investitionen liegt dazu ein wenig zurück. Dies weist auf handwerkstypischen Branchenspezifika hin: In Erfolgszeiten steigt in Betrieben zunächst das Auftragsvolumen, dies schlägt sich mit einem gewissen Zeitverzug in steigenden Umsätzen nieder. Erst bei stabiler Verstetigung dieses Erfolges werden sich Handwerksbetriebe dann mittels Neueinstellungen und ggf. verstärkten Investitionen an diese neue Situation anpassen.

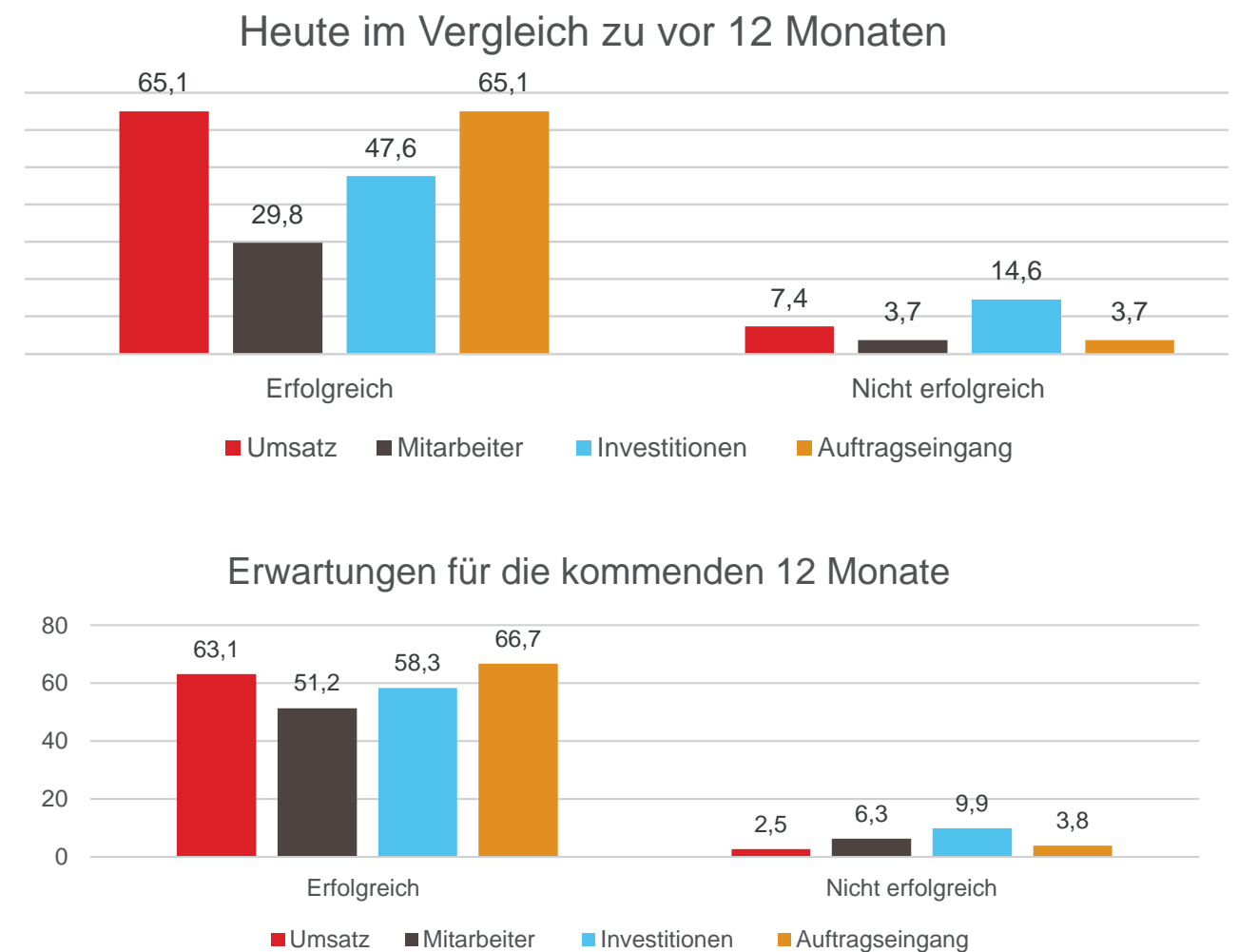
Die Gruppe der nicht erfolgreichen Unternehmen besteht dagegen aus solchen Betrieben, die gegenwärtig mit negativen Erfolgsentwicklungen zurechtkommen müssen. In der Abbildung 4-2 wird dies durch einen deutlich geringeren Unternehmensanteil ersichtlich, der von positiven Entwicklungen bzgl. Umsatz, Mitarbeiterzahl, Investitionen und Auftragseingang berichten kann. Der Blick in die Zukunft zeigt, dass die Unternehmen optimistisch bezüglich der Entwicklungen von Mitarbeitern und Aufträgen sind. Konservativer sind die Schätzungen dagegen für Umsätze und Investitionen.

Abbildung 4-2: Funktionsweise des Erfolgsindex

Frage oben: Bitte vergleichen Sie die Situation Ihres Unternehmens derzeit mit der Situation vor 12 Monaten. Dargestellt ist der kombinierte Anteil von eher gestiegen und gestiegen.

Frage unten: Was sind Ihre Erwartungen für die kommenden 12 Monate?

Dargestellt ist der kombinierte Anteil von eher steigen und steigen.



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

Die Gegenüberstellung von Erfolgsindex und Attraktivitätsclustern konnte allerdings – entgegen der intuitiven Annahme – auf aggregierter Ebene nur schwache Zusammenhänge offenbaren: Der Anteil von erfolgreichen Unternehmen im Cluster der Attraktivitäts-Champions beläuft sich auf 36,3 Prozent, im Cluster des Attraktivitäts-Mittelfeldes auf 33,0 und im Cluster der Attraktivitäts-Nachzügler auf 28,1 Prozent. Anders ausgedrückt: Die Attraktivitätscluster sind nur unzureichend in der Lage, die Verortung in den Gruppen des Erfolgsindex zu erklären. Möglicherweise ist dies in der branchentypischen

Heterogenität von Handwerksunternehmen begründet. So ist zwar davon auszugehen, dass manche Handwerksunternehmen über den Aufbau von ansprechenden innerbetrieblichen Strukturen zu Erfolg gekommen sind, es auf der anderen Seite aber genauso Unternehmen gibt, die völlig losgelöst von den untersuchten Attraktivitätsdimensionen erfolgreich sind. Die Untersuchung des Zusammenhangs von Erfolg und Attraktivität erfolgt in den folgenden Kapiteln daher nicht mehr auf aggregierter Ebene, sondern auf der feingranulareren Ebene der einzelnen Attraktivitätsaspekte.



5. Empirische Ergebnisse

Die Analyse der Attraktivität im Handwerk fußt auf empirischen Ergebnissen einer Befragung von Jugendlichen (Kapitel 5.1) und Handwerksunternehmen (Kapitel 5.2). Dabei werden Attraktivitätsdimensionen beleuchtet, die einerseits relevant sind, um junge Leute für das Handwerk zu begeistern und

somit zur Nachwuchssicherung beitragen können, andererseits finden betriebliche Aspekte Berücksichtigung, die Einfluss auf die beruflichen Karrieren im Handwerk haben und somit auf die Attraktivität aus Sicht der bereits Berufstätigen einwirken (siehe Kapitel 3 und 4.1).

5.1 „Ja!“ zur Ausbildung im Handwerk: Das Handwerk aus Sicht der Jugendlichen

Die Eintrittskarte für eine berufliche Karriere im Handwerk ist das Ablegen der Gesellenprüfung. Für den Gesellenbrief sammeln Nachwuchskräfte im Rahmen einer beruflichen Ausbildung einerseits berufspraktische Erfahrung in ihren Ausbildungsbetrieben, andererseits werden wichtige Grundlagen vertieft sowie berufsspezifisches Wissen auch theoretisch in Berufsschulen vermittelt.

Die Attitude-Action-Lücke ist charakteristisch für die Berufswahl Jugendlicher.

Um Personalengpässen im Handwerk zu begegnen,

ist es für Betriebe wichtig, ihre Personalarbeit früh entlang der Professional Journey anzusetzen und Jugendliche für eine Ausbildung im Handwerk zu begeistern.

Fast jeder dritte Jugendliche (29,4 Prozent) kann sich grundsätzlich eine Karriere im Handwerk vorstellen, neun Prozent zeigen sich unentschlossen. Eine berufliche Zukunft im Handwerk sehen häufiger Männer (42,3 Prozent) als Frauen (22,1 Prozent) für sich. Vor dem Hintergrund, dass tatsächlich allerdings nur 9,8 Prozent der befragten Jugendlichen entweder im Handwerk berufstätig sind oder einer Ausbil-

dung im Handwerk nachgehen, muss man hier von einer sogenannten Attitude-Action-Lücke sprechen. Es besteht eine Diskrepanz zwischen der positiven Einstellung gegenüber etwas und dem tatsächlichen Verhalten, in diesem Falle zwischen der positiven Einstellung dem Handwerk gegenüber und der dann tatsächlich erfolgenden Berufswahl. Auch in anderen Lebensbereichen ist dieses Phänomen zu beobachten, z.B. beim Energiesparen (Frederiks et al. 2015).

Nicht nur eine akademische Ausbildung ist für junge Menschen attraktiv.

Für die Nicht-Aufnahme einer handwerklichen Ausbildung stellt die bloße Tatsache, dass es sich ja um einen nicht-akademischen Karriereweg handelt, auf Basis der erzielten Befragungsergebnisse keine hinreichende Erklärung dar. Von den Jugendlichen wurden nämlich sowohl das klassische Studium an einer Hochschule, die duale Ausbildung als auch ein duales Studium als gleichermaßen attraktiv bewertet. Auch andere Formen der nicht-universitären Berufsbil-

dung finden immerhin sechs von zehn Jugendlichen attraktiv.

Das triale Studium, das innerhalb von fünf Jahren den Erwerb von Gesellen- und Meisterbrief sowie einem Bachelor- und Masterabschluss ermöglicht, finden immerhin noch vier von zehn Jugendlichen attraktiv. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund, dass dieser Berufsbildungsweg aktuell nur in ausgewählten Handwerksberufen angeboten wird und dennoch eine derartige Zustimmung erfährt, beachtlich. Auffallend ist, dass das triale Studium von denjenigen Jugendlichen, die bereits im Handwerk tätig sind, deutlich attraktiver bewertet wird (57,1 Prozent) als von Jugendlichen, die dies nicht sind (36,8 Prozent). Nichtsdestoweniger liegen hier ungenutzte Potenziale für die Nachwuchsgewinnung, denn immerhin mehr als jeder dritte Jugendliche, der nicht im Handwerk tätig ist, könnte über ein solches Bildungsangebot für das Handwerk gewonnen werden.

Abbildung 5-1: Attraktivität unterschiedlicher Berufsbildungswege in Deutschland
„Wie attraktiv sind die folgenden Ausbildungswege für Dich?“; N = 241; Angaben in Prozent

	Attraktiv	Unattraktiv
Duales Studium	72,9	27,1
Duale Ausbildung	72,4	27,6
Studium an einer Universität oder Fachhochschule	72,4	27,6
Doppelt qualifizierte Erstausbildung	61,2	38,8
Einjährige Ausbildung	59,8	40,2
Schulische Ausbildung	59,3	40,7
Triales Studium	38,8	61,2

Quelle: IW Consult/YouGov (2023); eigene Berechnungen

Jugendliche setzen bei der Berufswahl pragmatische Prioritäten.

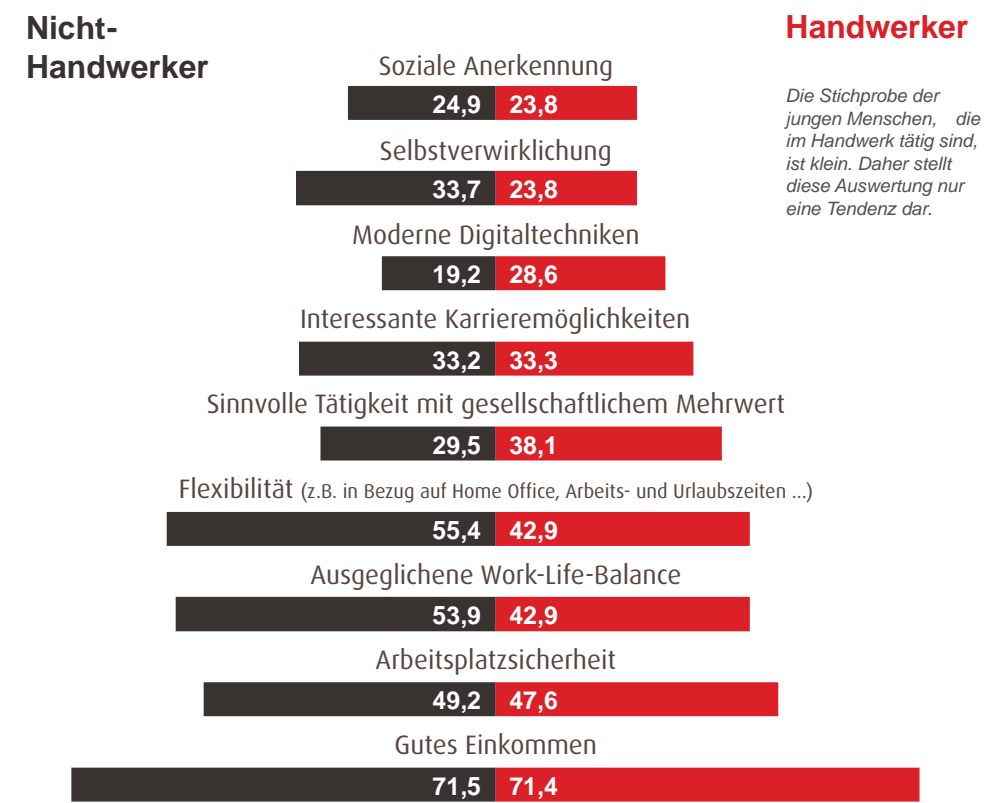
Für die Berufswahl junger Menschen spielt das erzielbare Einkommen eine wesentliche Rolle. Knapp drei Viertel der Jugendlichen (71,5 Prozent) geben an, sich für den späteren Beruf ein gutes Einkommen zu wünschen. Daneben gehören für mehr als jeden zweiten Jugendlichen eine ausreichende Flexibilität (54,2 Prozent) und eine ausgeglichene Work-Life-Balance (52,8 Prozent) zu den zentralen Wünschen. Nur jedem Fünften (20,1 Prozent) war es wichtig, im späteren Beruf moderne Digitaltechniken zu nutzen, jedem Vierten war soziale Anerkennung wichtig.

Die Befragungsergebnisse zeigen überdies, dass Männer und Frauen unterschiedliche Prioritäten

setzen. Für Frauen sind eher weiche Faktoren wie Flexibilität, Work-Life-Balance, Selbstverwirklichung sowie Arbeitssicherheit wichtig. Männer hingegen schätzen die Nutzung moderner Digitaltechniken.

Diejenigen, die bereits im Handwerk tätig sind, setzen etwas andere Prioritäten. Während Work-Life-Balance und Flexibilität weniger Beachtung fanden, wurde die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit sowie die Nutzung moderner Digitaltechniken höher bewertet. Diese leicht andere Prioritätensetzung mag mit den ersten gesammelten Erfahrungswerten und Einblicken in den beruflichen Alltag zusammenhängen.

Abbildung 5-2: Berufserwartungen junger Menschen
„Was wünschst Du Dir für Deinen späteren Beruf?“; Mehrfachantworten möglich;
N = 241; Angaben in Prozent



Quelle: IW Consult/YouGov (2023); eigene Berechnungen

Jugendliche assoziieren handwerkliche Berufe mit hoher Wirksamkeit.

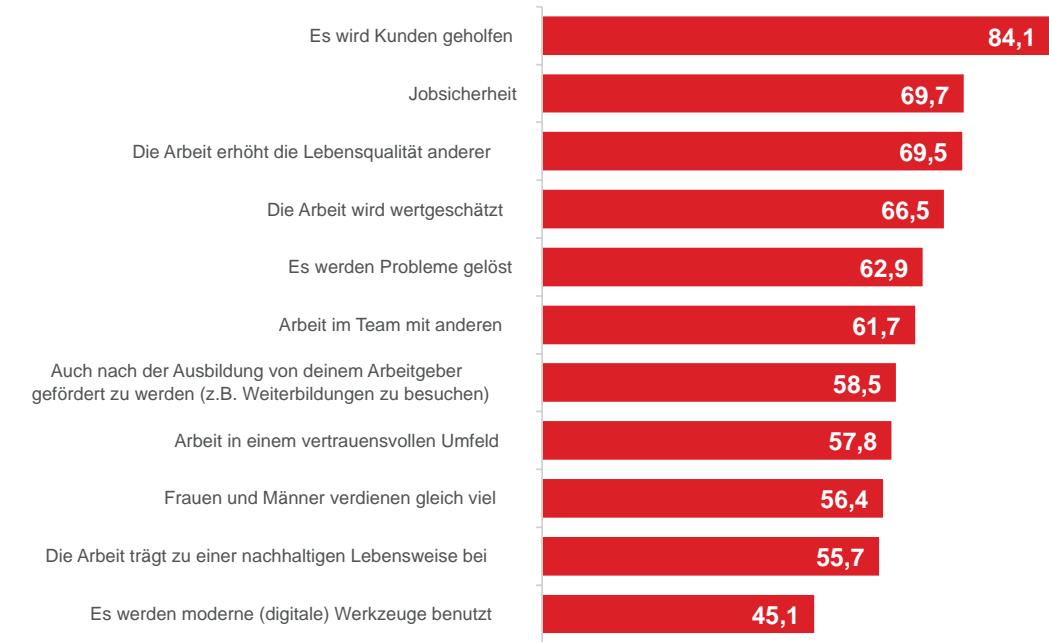
Obgleich akademische Studiengänge immer mehr Zulauf erfahren – im Jahr 2021 wurden auf zehn Studierende 4,3 Auszubildende gezählt, im Jahr 1950 waren es noch 75,5 Auszubildende (Destatis 2023c) – greift die Erklärung des fehlenden Nachwuchses mit bloßem Blick auf die Form der Berufsausbildung und die zunehmende Akademisierung der Bevölkerung und Berufsbildung zu kurz. Ein wichtiger Faktor hängt nämlich mit den Wünschen junger Menschen an ihren Beruf zusammen und ihrer Erwartung, diese im Handwerk zu realisieren. Mit einem handwerklichen Beruf assoziieren die befragten Jugendlichen allen voran Aspekte von (Selbst)Wirksamkeit, indem Kunden geholfen wird oder durch die eigene Arbeit die Lebensqualität anderer erhöht wird. Allerdings spielen Aspekte von Sinn und Wirksamkeit für die dann später erfolgende tatsächliche Berufswahl aus Sicht junger Menschen nur noch eine untergeordnete Rolle (vgl. Abbildung 5-2). Auch ein sicherer Job zählt zu den Top 3 Erwartungen der Jugendlichen bei einer Karriere im Handwerk. In diesem Punkt decken sich

die Erwartungen an das Handwerk mit den Wünschen für die berufliche Zukunft.

Darüber hinaus ist eine hohe Flexibilität bei der Arbeit, z.B. hinsichtlich Arbeitsort oder -zeit, wichtig für die Jugendlichen. Insbesondere Frauen formulieren dies als zentrale Anforderungen an den späteren Beruf. Damit solche Flexibilität gelebt werden kann, ist Vertrauen bei der Arbeit ein wichtiger Faktor. Allerdings erwarten Frauen weniger oft als Männer, dass sie im Handwerk ein vertrauensvolles Umfeld vorfinden. Fünf von zehn Frauen stimmen zu, bei Männern sind es sechs von zehn.

Indes wenig bekannt scheint es bei den Jugendlichen, dass im Handwerk bereits heute moderne, digitale Werkzeuge eingesetzt werden. Gleichwohl ist der Einsatz von moderner Digitaltechnik im späteren Beruf für die Jugendlichen auch nicht ausschlaggebend bei der Berufswahl (vgl. Abbildung 5-2).

Abbildung 5-3: Erwartungen der Jugendlichen an einen handwerklichen Beruf
„Inwieweit denken Sie, dass ein handwerklicher Beruf durch die folgenden Merkmale charakterisiert ist?“; N = 214; Angaben in Prozent



Quelle: IW Consult/YouGov (2023); eigene Berechnungen

Junge Menschen, die nicht im Handwerk tätig sind, haben höhere Erwartungen an handwerkliche Berufe als jene, die im Handwerk tätig sind.

Auffallend ist, dass sich die Erwartungen an einen handwerklichen Beruf von jungen Menschen, die im Handwerk arbeiten, und jenen, die dies nicht tun, erheblich unterscheiden. Mit Ausnahme des Indikators „Die Arbeit erhöht die Lebensqualität anderer“ haben junge Menschen „außerhalb des Handwerks“ eine bessere Sicht auf handwerkliche Berufe als jene, die bereits einen handwerklichen Beruf ausüben.

Insbesondere deren vergleichsweise geringe Erwartungen bei Indikatoren, die betriebliche Rahmenbedingungen beschreiben, müssen im Handwerk auf besonderes Interesse stoßen. So erwarten 89,5 Prozent der jungen Erwachsenen im Handwerk keine Jobsicherheit, 84,2 Prozent keine Wertschätzung ihrer Arbeit und 84,2 Prozent keine Teamarbeit oder die Nutzung moderner Werkzeuge.

Zu beachten ist allerdings, dass die für diese Untersuchung berücksichtigte Stichprobe der jungen Menschen, die im Handwerk tätig sind, klein ist und somit nur Tendenzen wiedergegeben werden.

Die Erwartungen an einen handwerklichen Beruf werden von Handwerksunternehmen übererfüllt.

Die Erwartungen, die jungen Menschen an eine berufliche Tätigkeit im Handwerk stellen, sind in vielen Aspekten in den Betrieben bereits gegeben (vgl. Abbildung 5-4). Insbesondere die als wichtig erachtete Jobsicherheit wird im Handwerk erfüllt. 91 Prozent der Unternehmen geben an, dass ihr Betrieb durch Arbeitsplatzsicherheit gekennzeichnet sei. Auch der Beitrag zur Lebensqualität anderer, den viele junge Menschen mit dem Handwerk assoziieren, ist ein wichtiges Charakteristikum einer beruflichen Tätigkeit aus Sicht der Unternehmen. Erwartung und Realität in den Punkten Vertrauen, Teamwork und Problemlösung werden aus Unternehmenssicht im Handwerk ebenfalls übererfüllt.

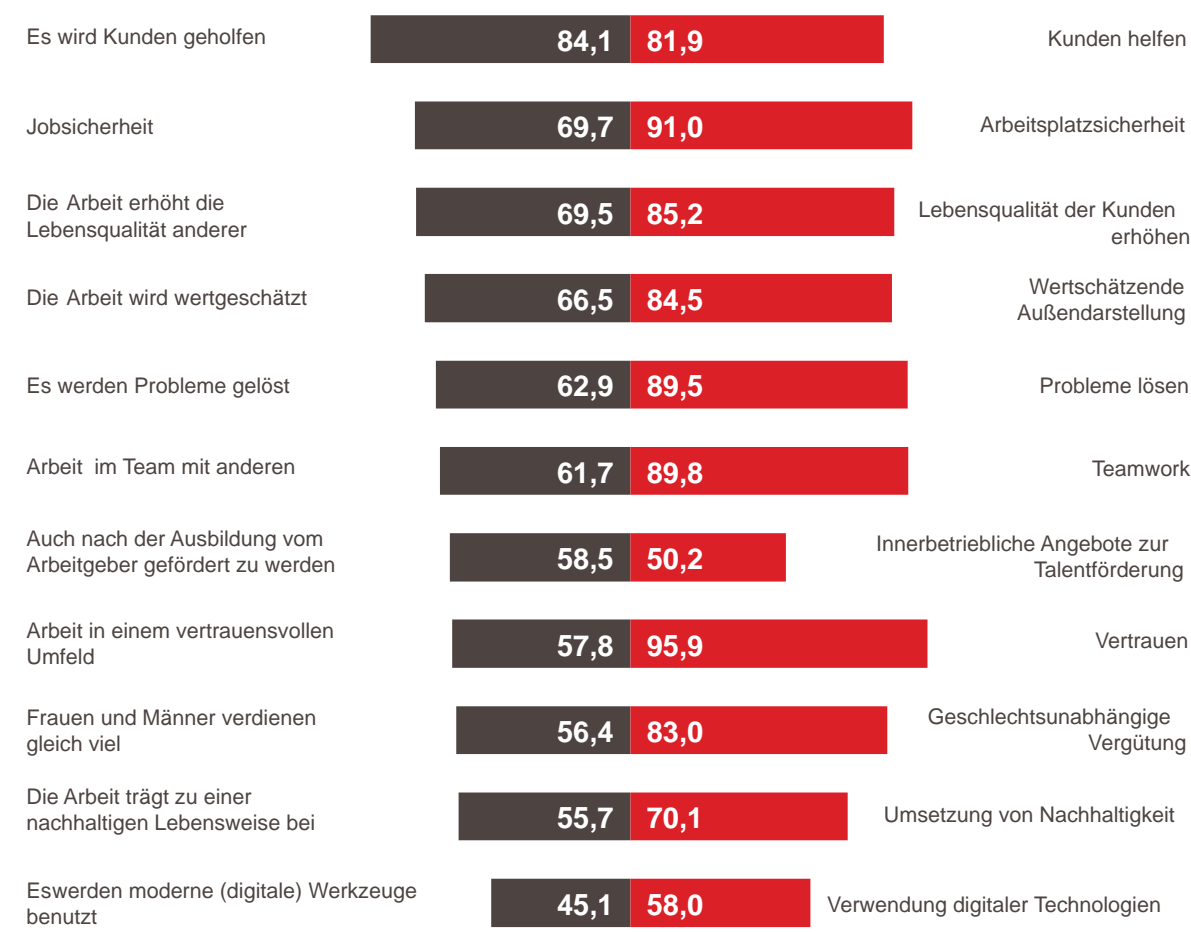
Die teils große Diskrepanz zwischen den Vorstellungen junger Menschen und der beruflichen Realität aus Sicht der Betriebe deutet daraufhin, dass oftmals berufspraktische Einsichten in das Handwerk fehlen und die Arbeitsrealität nur wenigen jungen Menschen ausreichend bekannt ist. Daher lässt sich bereits an dieser Stelle der Bedarf nach zielgerichteten Kommunikationsmaßnahmen ableiten, die jungen Leuten einen wertvollen Einblick in den tatsächlichen beruflichen Alltag im Handwerk erlauben und das Aufgabenspektrum illustrieren (z.B. Praktika, Tag-der-offenen-Tür, Handwerker-„Meet & Greet“).

Abbildung 5-4: Erwartungen und Realität im Handwerk im Vergleich
Basierend auf einer Haushalts- und Unternehmensbefragung

Die Erwartungen junger Menschen an einen handwerklichen Beruf

Die Charakteristika handwerklicher Betriebe *

*Es handelt sich dabei um aggregierte Selbsteinschätzungen befragter Unternehmen



Quelle: Eigene Berechnungen (2023)

5.2 „Auf der Erfolgsspur“ im Handwerk: Das Handwerk aus Sicht der Betriebe

Mit der Unternehmensbefragung wird die Innensicht des Handwerks auf die gesamte Branche sowie die betriebliche Praxis untersucht. In sechs thematischen Blöcken bzw. Attraktivitätsdimensionen zeigen Selbsteinschätzungen der Unternehmen auf, inwieweit das Handwerk aus ihrer Sicht ein attraktives Berufsfeld darstellt. Gleichwohl eröffnet der Blick in die Betriebe auch Entwicklungspotenziale, um die Attraktivität des Handwerks künftig weiter zu erhöhen.

Der Blick in die Unternehmen verrät: Im Handwerk gibt es grundsätzlich noch viel Luft nach oben (vgl. Abbildung 5-5). Nur jedes vierte befragte Unternehmen (24,2 Prozent) hält die Attraktivität eines handwerklichen Berufs aktuell für (eher) hoch. Mehr als die Hälfte der befragten Handwerksunternehmen findet das Handwerk insgesamt nicht attraktiv (54,9 Prozent).

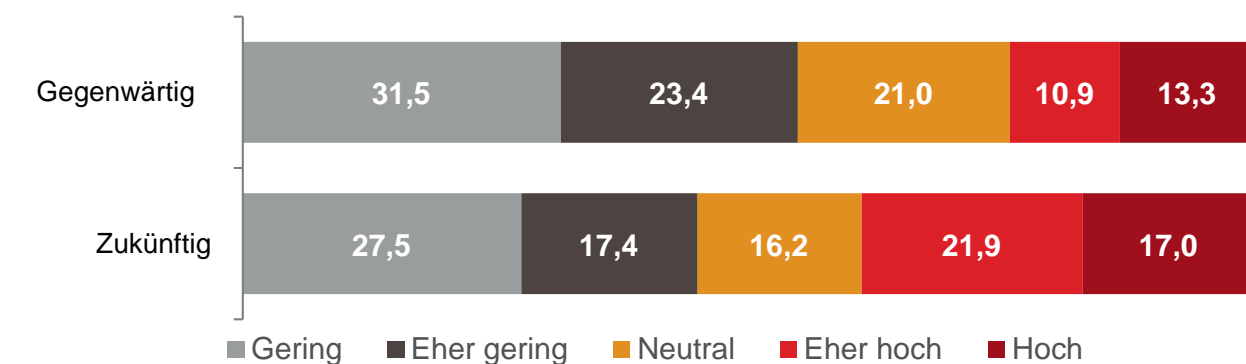
Bemerkenswert ist eine gewisse Diskrepanz zwischen der aus Betriebssicht insgesamt bestehenden gegenwärtigen Attraktivität des Handwerkes und der aggregierten Einschätzung der einzelnen Attraktivitätsaspekte. Während das Handwerk von der Mehrheit der befragten Betriebe insgesamt als nicht bzw. wenig attraktiv eingeschätzt wird, zeichnen sich die Betriebe doch durch einen hohen Grad an umge-

setzten Attraktivitätsaspekten aus (vgl. Kapitel 4.1).

Doch der Blick in die Zukunft verrät auch: Die Entwicklungen im Handwerk gehen in die richtige Richtung. 38,9 Prozent der befragten Unternehmen denken, dass die Attraktivität zukünftig (eher) hoch sein wird.

Abbildung 5-5: Die Attraktivität des Handwerks als Berufsfeld aus Sicht von Handwerksunternehmen

„Wie schätzen Sie die gegenwärtige und zukünftige Attraktivität des Handwerks als Berufsfeld ein?“; Angaben in Prozent; N = 248

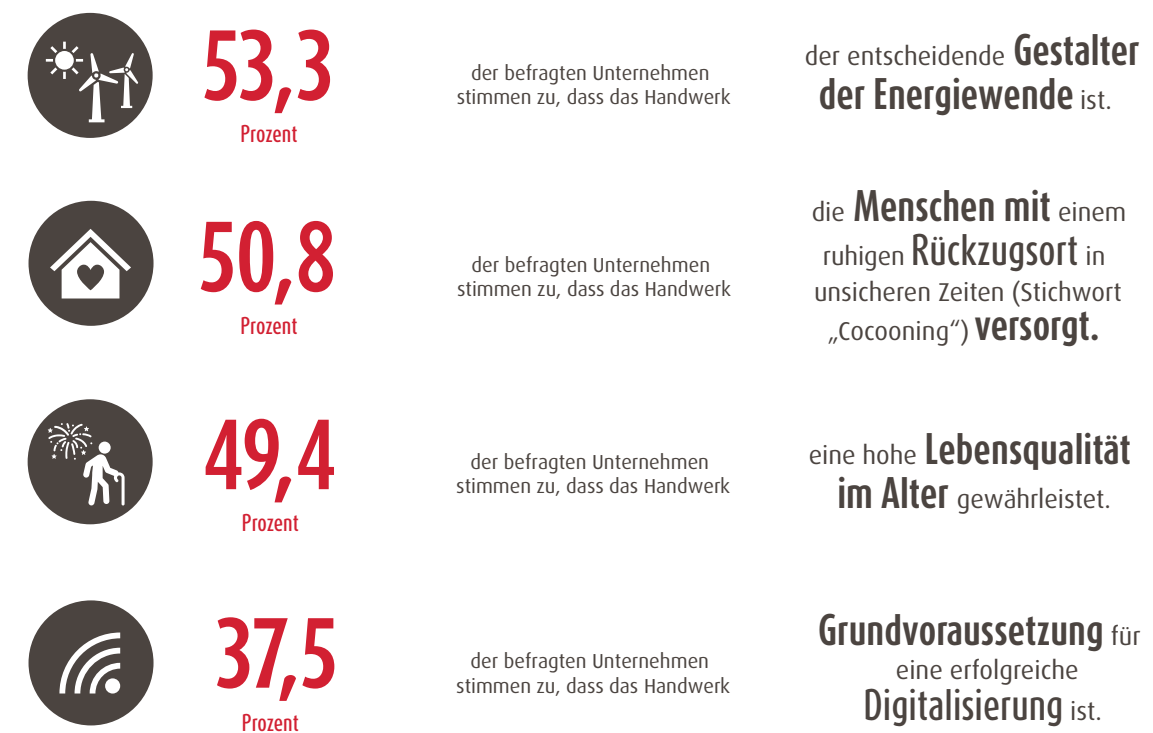


Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

Ein möglicher Faktor für die steigende Attraktivität des Handwerks mag darin liegen, dass Handwerksunternehmen aktuelle, auch gesamtgesellschaftlich relevante Transformationsprozesse ermöglichen und gestalten (vgl. Kapitel 2). Straßenbauer, Elektroniker, Tischler oder Dachdecker sind unverzichtbar, um Wohlstand in Deutschland zu sichern und Lebensqualität zu gewährleisten. Sie suchen und setzen konkrete Lösungen für die im Zuge der Megatrends erwachsenen Herausforderungen um, wie z.B.

klimaneutrales Wohnen, alten- und energiegerechte Immobiliensanierungen oder den Aufbau einer flächendeckenden digitalen Infrastruktur. Diese Selbstwahrnehmung im Handwerk ist vor allem bei aktuell eher in der öffentlichen Diskussion stehenden Themen wie der Energiewende (oder der Debatte um eine adäquate Lebensqualität) ausgeprägt. Hingegen ist die Eigenwahrnehmung in anderen Bereichen weniger präsent (vgl. Abbildung 5-6).

Abbildung 5-6: Das Handwerk als Gestalter von Trends
N = 236-245



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023); eigene Berechnungen

5.2.1 Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen

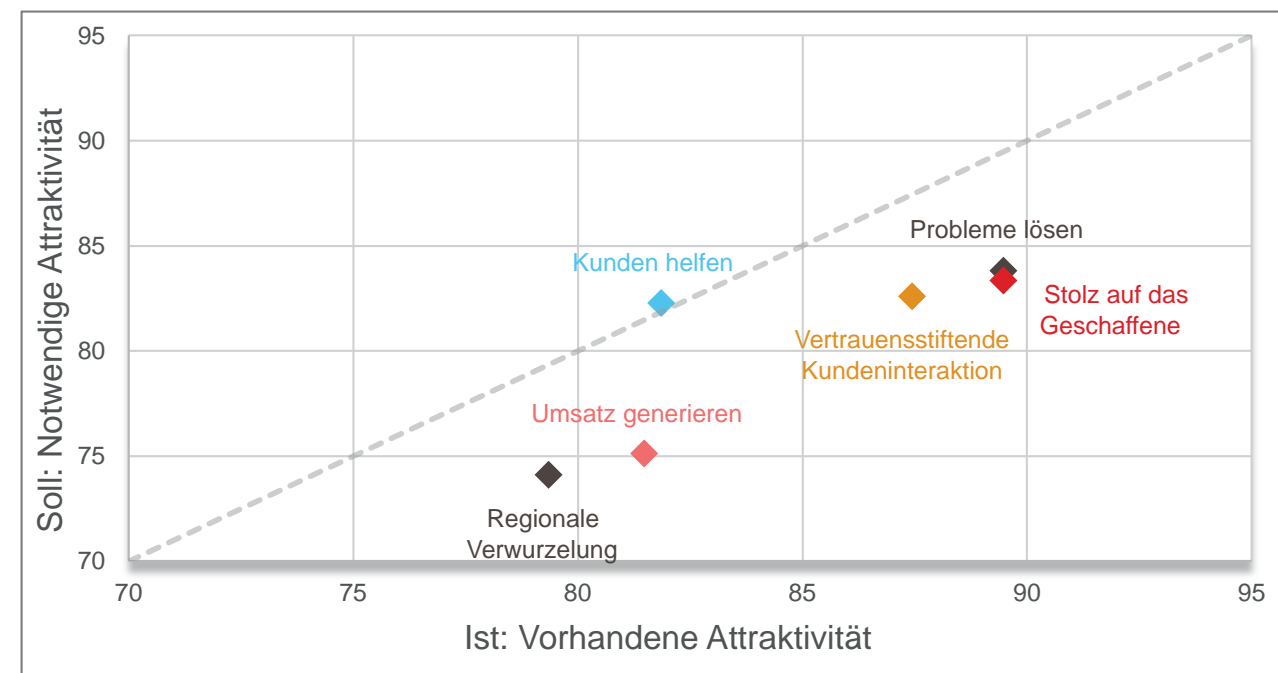
Eine handwerkliche Tätigkeit zeichnet aus, dass konkrete Arbeitsergebnisse sofort und unmittelbar erlebbar sind. Insbesondere im Baugewerbe kommt dies zum Tragen, wenn Dächer gedeckt, Straßen für den Verkehr freigegeben oder Kunden in ihre frisch renovierten vier Wänden einziehen können.

desto höher ist die beigemessene Bedeutung für die Attraktivität im Handwerk. Aspekte oberhalb der 45-Grad-Linie werden im Sinne eines Soll-Ist-Abgleiches untererfüllt, Aspekte unterhalb dieser Linie übererfüllt.

Welche Aspekte hierbei aus Sicht der Unternehmen ausschlaggebend für die Attraktivität eines handwerklichen Berufs sind und inwiefern diese bereits in den Betrieben verankert sind, gibt Abbildung 5-7 wieder. Dazu sind die im Rahmen der Betriebsbefragung erhobenen Ist-Werte der jeweiligen Attraktivitätsaspekte den Soll-Werten gegenübergestellt, um den Zusammenhang zwischen aktuell vorhandener und angestrebter bzw. notwendiger Attraktivität zu verdeutlichen. Je weiter rechts die Attraktivitätsaspekte auf der x-Achse verortet sind, desto ausgeprägter sind sie in der Praxis umgesetzt. Je weiter oben die Aspekte auf der y-Achse zu finden sind,

Abbildung 5-7: Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“
Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“
Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig.
Angaben in Prozent; N = 243-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Die Unternehmen messen den Aspekten Probleme zu lösen (83,8 Prozent), Kunden zu helfen (82,3 Prozent) und Stolz auf das Geschaffene (83,3 Prozent) die höchste Bedeutung für die Attraktivität einer handwerklichen Tätigkeit zu. Weniger bedeutend ist die regionale Verwurzelung des Unternehmens bzw. des Wirkungskreises (74,1 Prozent) sowie die Motivation, Umsatz zu generieren (75,1 Prozent) (vgl. y-Achse).
- In den befragten Unternehmen ist der Stolz auf das Geschaffene am stärksten ausgeprägt. 89,5 Prozent der Unternehmen gaben an, dass dies ihre Arbeit eher bzw. voll und ganz kennzeichnet. Auch die Affinität, Probleme zu lösen ist in den meisten befragten Unternehmen alltäglich präsent (ebenso 89,5 Prozent). Die Arbeit mit und für Kunden erreicht ebenfalls hohe Werte (81,9 Prozent) (vgl. x-Achse).
- In der Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Ergebnisse zeigt sich, dass alle Aspekte dieser Di-

mension (mit Ausnahme des Aspektes, Kunden zu helfen) übererfüllt sind, also die Umsetzung in der betrieblichen Praxis die Bedeutung für Attraktivität übertrifft. Die Aspekte liegen also unterhalb der 45-Grad-Linie und damit im Bereich der Übererfüllung.

Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen ergeben sich interessante Hinweise über mögliche Zusammenhänge:

- Unternehmen, die angaben, der Aspekt Stolz auf das Geschaffene präge die Arbeitskultur in ihrem Betrieb, gaben auch häufiger an, dass ihr Betrieb durch Teamwork gekennzeichnet sei. Insbesondere größere Handwerksunternehmen (20 bis 49 Mitarbeiter) messen diesem Aspekt eine hohe Bedeutung zu. 96,8 Prozent dieser Unternehmen gaben an, dass dies eher bzw. sehr wichtig für die Attraktivität des Handwerks sei.

- Vertrauensstiftende Kundeninteraktion als betriebliche Praxis korreliert mit einer wertschätzenden Unternehmenskommunikation nach außen. Zudem begünstigen flache Hierarchien im Unternehmen die Kundeninteraktion. Die Tatsache, dass Kundeninteraktion von Beginn an in den beruflichen Alltag einfließen kann, zeigt die Korrelation zum Aspekt Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern.
- In den qualitativen Interviews (vgl. Kapitel 7.3) wird betont, dass für Auftragsabwicklung und Umsatzwachstum der Fachkräftemangel einen zentralen Flaschenhals im Handwerk darstelle und eine Wachstumsbremse sei. Dies wird durch die Unternehmensbefragung gestützt: Hier korrelieren die Zustimmungswerte zwischen den Aspekten der Umsatzgenerierung und der notwendigen Arbeitsplatzattraktivität für junge Leute.
- Regionale Verwurzelung der Betriebe ist besonders ausgeprägt bei Unternehmen, die schon mehr als 50 Jahre auf dem Markt bestehen, zudem interessanterweise auch bei größeren Unternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern. Die Umsetzung liegt bei Traditionsunternehmen bei 87,8 Prozent, bei größeren Handwerksunternehmen bei 90,3 Prozent und damit jeweils deutlich über dem Durchschnitt von 79,4 Prozent. Zudem ist für diese Unternehmen die regionale Verwurzelung ein besonderes Attraktivitätsmerkmal, hier liegt die Bedeutung für größere Unternehmen leicht höher als für langjährige Bestandsunternehmen (87,1 Prozent bzw. 85,7 Prozent gegenüber 74,1 Prozent im Durchschnitt).
- In erfolgreichen Unternehmen herrscht ein anderes Mindset als in nicht erfolgreichen Unternehmen, hier herrscht ein ausgeprägter Servicegedanke. Der Aspekt, Kunden zu helfen, sowie vertrauensstiftende Kundeninteraktion sind deutlich ausgeprägter (79,8 Prozent ggü. 63,4 Prozent sowie 71,1 Prozent ggü. 51,2 Prozent). Gleichwohl gibt es immer auch die klare Absicht dahinter, Umsatz zu generieren (61,9 Prozent ggü. 53,1 Prozent). Dabei spielt die regionale Verwurzelung eine größere Rolle bei den erfolgreichen Unternehmen (69,9 Prozent ggü. 59,8 Prozent).

Bedeutung besonderer Attraktivitätsaspekte aus

Sicht der Meister

Regionale Verwurzelung

76,0 %

Ø 74,1 %

Sicht der Betriebsinhaber

Umsatz generieren

75,0 %

Ø 75,1 %

Sicht der Verwaltung

Vertrauensstiftende

Kundeninteraktion

86,9 %

Ø 82,6 %

Aspekte der beruflichen Tätigkeit und Rahmenbedingungen ...

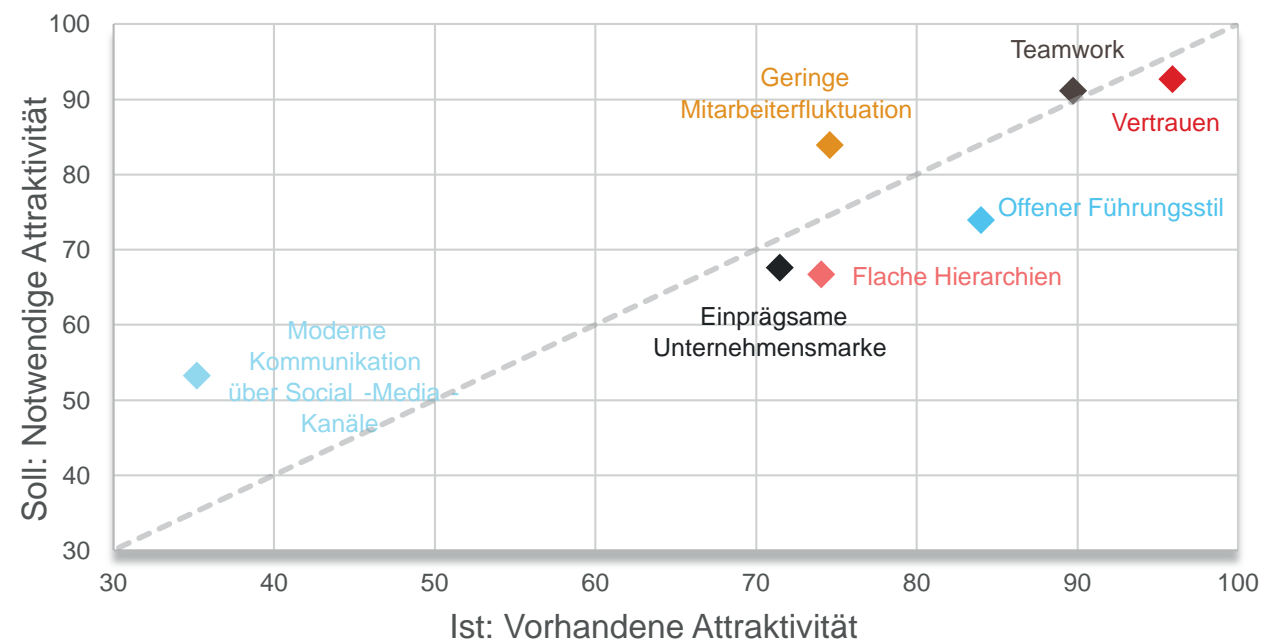
... fassen zentrale Werte und Charakteristika des Handwerks zusammen, wie etwa Stolz, Problemlösung oder die Arbeit mit Kunden. Unabhängig der Position im Unternehmen werden diese Aspekte als etwa gleichermaßen bedeutend wahrgenommen. Deutliche Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Funktionen gibt es hierbei nicht.

5.2.2 Betriebliche Organisation und Führung

Acht von zehn Unternehmen im Baugewerbe haben weniger als 10 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 7-2). Daher sind handwerkliche Betriebe von einem engen miteinander gekennzeichnet. Die betriebliche Organisation und der Führungsstil prägen die Betriebskultur. Auch im Handwerk finden sich zunehmend moderne Strukturen.

Abbildung 5-8: Betriebliche Organisation und Führung

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“
Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“
Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig.
Angaben in Prozent; N = 243-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Im Verständnis der Handwerksunternehmen spielen Vertrauen (92,7 Prozent) und Teamwork (91,1 Prozent) eine grundsätzlich eher bzw. sehr attraktivitätsprägende Rolle. Für zwei Drittel (67,6 Prozent) ist eine einprägsame Unternehmensmarke für die Attraktivität des Handwerks relevant, und nur gut jedes zweite Unternehmen (53,3 Prozent) hält die Nutzung moderner Kommunikationskanäle (z.B. Social-Media) für eher bzw. sehr wichtig.
- Eine direkte Verbindung zwischen Vertrauen und

Abbildung 5-8 zeigt auf der y-Achse, wie bedeutend ausgewählte zeitgemäße Organisationsmerkmale für die Attraktivität des Handwerks sind. Die x-Achse gibt an, inwiefern diese Aspekte in den Unternehmen gegenwärtig tatsächlich verankert sind.

- Teamwork zu flachen innerbetrieblichen Hierarchien ist allerdings nicht gegeben, dieser Attraktivitätsaspekt ist nämlich sowohl hinsichtlich des Solls als auch hinsichtlich des Ists geringer ausgeprägt.
- Vertrauen spielt in der betrieblichen Praxis eine herausragende Rolle. Fast jedes Unternehmen (95,9 Prozent) gibt an, dass das betriebliche Miteinander eher bzw. voll und ganz durch Vertrauen gekennzeichnet sei. Auch der Faktor Teamwork scheint ein charakteristisches Merk-

mal der Handwerksunternehmen zu sein (89,8 Prozent).

- In der Gegenüberstellung von betrieblicher Praxis und grundsätzlicher Bedeutung für die Attraktivität ist das Gesamtbild differenziert. Einige Aspekte werden in der Praxis übererfüllt (v.a. offener Führungsstil, flache Hierarchien), andere eher untererfüllt (v.a. geringer Mitarbeiterfluktuation und moderne Kommunikation via Social Media), insgesamt liegen betriebliche Realität und Soll-Vorstellungen aber eng beieinander.

Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Betriebliche Organisation und Führung mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen ergeben sich auch hier interessante Hinweise über mögliche Zusammenhänge:

- Unternehmen, die einen offenen Führungsstil praktizieren, legen ebenfalls mehr Augenmerk auf Teamwork und flache Hierarchien.
- Gegenseitiges Vertrauen korreliert mit Teamwork, aber auch mit der Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern. Hierin spiegelt sich möglicherweise die vor allem in kleineren Betrieben vorherrschende Erwartungshaltung wider, dass individuelle Weiterqualifikationen (also v.a. Gesellen oder Meisterbrief) langfristig auch dem Betrieb zugute kommen.
- Unternehmen, die nicht hierarchisch organisiert sind, setzen mehr auf Teamwork als solche mit klaren hierarchischen Strukturen.
- Unternehmen, die der Etablierung einer Unternehmensmarke, flache Hierarchien oder der Kommunikation via Social-Media eine hohe Bedeutung beimessen, setzen dies in der Regel auch eher um.
- Ein offener Führungsstil ist insbesondere in Handwerksunternehmen mit mehr als 20 Mitarbeitern gängige Praxis. Fast alle der befragten Unternehmen (96,8 Prozent) in dieser Größenklasse gaben an, dass Unternehmensentscheidungen die Ideen und Meinungen des Teams berücksichtigt

und die Beschäftigten miteinbezogen werden.

- Interessant ist: Je älter ein Handwerksunternehmen, desto wichtiger werden flache Hierarchien für die Attraktivität des Handwerks bewertet. So hält nur gut jedes zweite Unternehmen (56,8 Prozent), das jünger als zehn Jahre ist, flache Hierarchien für wichtig. In der Gruppe der langjährigen Traditionsunternehmen (älter als 50 Jahre) steigt der Anteil auf gut 75 Prozent. Allerdings spiegelt sich diese Überzeugung in der Umsetzung und damit in der tatsächlichen Praxis nicht ganz wider. Hier geben nämlich ähnlich viele Unternehmen in beiden Größenklassen an, dass ihr Betrieb eher bzw. voll und ganz durch flache Hierarchien gekennzeichnet sei.
- Die Etablierung einer einprägsamen Unternehmensmarke ist eher typisch für größere sowie ältere Handwerksunternehmen. Ebenso wird Social Media als Kommunikationskanal eher in größeren Unternehmen genutzt.
- Erfolgreiche Unternehmen schaffen Arbeitsbedingungen, die attraktiv wirken und die Mitarbeitenden binden, denn 63,4 Prozent dieser Unternehmen verzeichnen eine nur geringe Mitarbeiterfluktuation. Bei den nicht erfolgreichen Handwerksunternehmen ist dies nur bei jedem zweiten Betrieb der Fall (49,4 Prozent). Erfolgreiche Unternehmen setzen zudem mehr auf Teamwork (71,1 Prozent ggü. 62,2 Prozent) und flache Hierarchien (57,1 Prozent ggü. 49,4 Prozent).

Bedeutung besonderer Attraktivitätsaspekte aus

Aspekte der betrieblichen Organisation und Führung ...

Sicht der Meister

Geringe
Mitarbeiterfluktuation
92,0 %
Ø 83,9 %

Sicht der Verwaltung

Geringe
Mitarbeiterfluktuation
91,4 %
Ø 83,9 %

Moderne Kommunikation über Social-Media-Kanäle

60,7 %
Ø 53,3 %

... werden als attraktivitätssteigernde Aspekte von den unterschiedlichen Personengruppen differenziert wahrgenommen. Aus Sicht der Meister und der Verwaltung trägt eine langjährige Mitarbeiterbindung zur Attraktivität eines Betriebes bzw. des Handwerks bei. Im Baugewerbe wird mitunter in Gefahrensituationen gearbeitet. In solchen Kontexten ist eingespielte Teamarbeit, Verlässlichkeit und das Wissen über das Können der anderen Teammitglieder essenziell. Hilfreich ist hierfür eine geringe Mitarbeiterfluktuation, damit Teams zu eingespielten Mannschaften werden.

Aus Sicht der Verwaltung ist eine geringe Mitarbeiterfluktuation bedeutend, da dies arbeitsintensive Onboarding-Prozesse verringert.

Auch sieht die Verwaltung einen deutlichen Mehrwert in modernen Kommunikationsstrukturen, etwa über Social-Media. Ihre Einsatzmöglichkeiten reichen vom Marketing und Kundengewinnung hin zu Employer Branding und Personalrekrutierung.

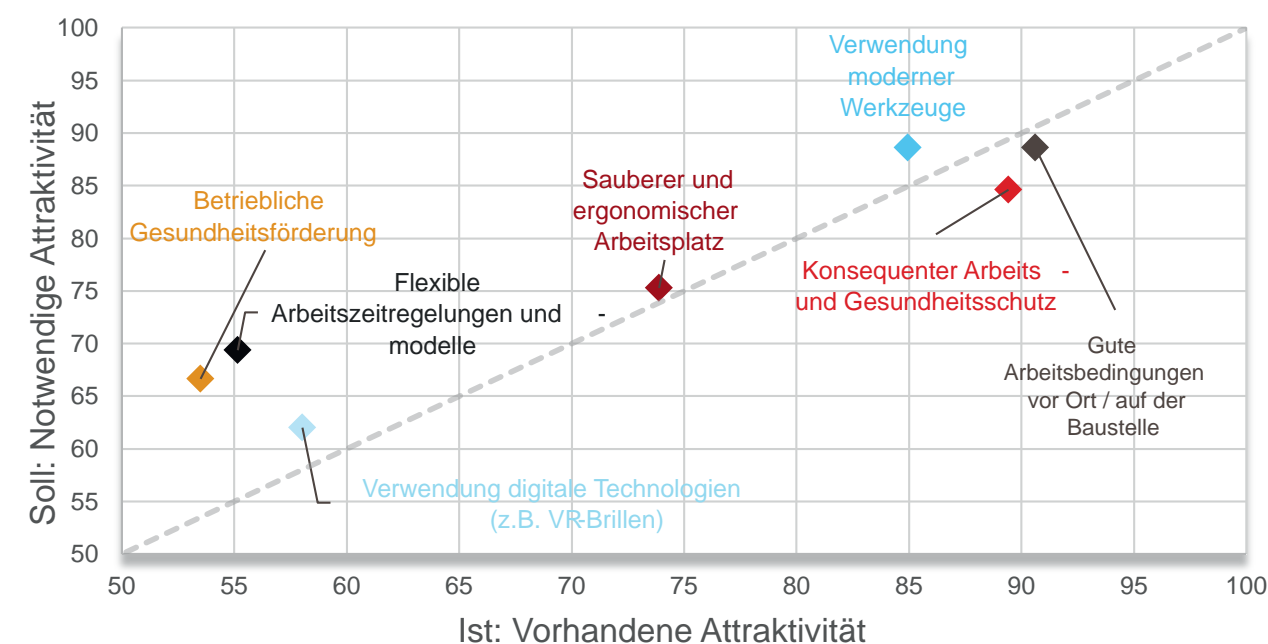
5.2.3 Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit

Vor dem Hintergrund, dass das Baugewerbe oftmals mit anstrengender körperlicher Arbeit und auch Gefahren verbunden ist, ist Gesundheit am Arbeitsplatz ein wichtiges Thema im Handwerk. Daher trägt eine Arbeitsplatzgestaltung, die Gefahren vermeidet und die Gesundheit der Beschäftigten erhält, zur Attraktivität einer beruflichen Karriere im Handwerk bei.

Abbildung 5-9 stellt auf der y-Achse die Bedeutung gesundheitsrelevanter Aspekte für die Attraktivität des Handwerks aus Unternehmenssicht dar. Die x-Achse zeigt den Stand der Umsetzung in den Unternehmen auf.

Abbildung 5-9: Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“ Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“ Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig.
Angaben in Prozent; N = 243-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Aus Sicht der Unternehmen sind für eine attraktive Arbeitsplatzgestaltung drei Aspekte wesentlich, nämlich gute Arbeitsbedingungen am Einsatzort, die Verwendung moderner Werkzeuge sowie ein konsequenter Arbeits- und Gesundheitsschutz. Weniger wichtig für die Attraktivität sind hingegen flexible Arbeitsmodelle, betriebliche Gesundheitsförderung oder die Verwendung digitaler Technologien.
- In der Praxis sorgen die Unternehmen für gute Arbeitsbedingungen vor Ort/auf der Baustelle, setzen Arbeits- und Gesundheitsschutz konsequent um und halten ihre Werkzeuge auf modernem Stand. Hingegen hat nur rund jedes zweite Unternehmen eine betriebliche Gesundheitsförderung, bietet den Mitarbeitern flexible Arbeitsregelungen oder verwendet digitale Technologien.
- Auch hier bietet sich beim Vergleich von Bedeutung und Umsetzung der Aspekte

dieser Attraktivitätsdimension ein differenziertes Bild. So erfahren die Aspekte der Vor-Ort-Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplatzergonomie eine bedeutungsgerechte Umsetzung. Der Aspekt eines konsequenten Arbeits- und Gesundheitsschutzes wird eher übererfüllt, wohingegen die anderen Aspekte (Verwendung moderner Werkzeuge, Verwendung digitaler Technologien, flexible Arbeitszeitregelungen) teils deutlich untererfüllt werden und hier die tatsächliche Umsetzung hinter der Bedeutung zurückbleibt.

Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen lassen sich interessante Zusammenhänge identifizieren:

- Handwerksunternehmen, die saubere und ergonomische Arbeitsplätze gewährleisten, sorgen auch für bessere Arbeitsbedingungen in der Werkstatt bzw. auf der Baustelle.
- Unternehmen, die einen konsequenten Arbeits- und Gesundheitsschutz verfolgen, integrieren ebenfalls Angebote der betrieblichen Gesundheitsförderung. Zudem ist Arbeitsschutz im Bau keine Einzelaufgabe, sondern Teamarbeit und muss von jedem Mitarbeiter penibel berücksichtigt werden. Daher korrelieren Arbeits- und Gesundheitsschutz mit dem Attraktivitätsaspekt Teamwork.
- Unternehmen, die die Gesundheit ihrer Mitarbeiter durch betriebliche Angebote fördern, verfolgen darüber hinaus meist auch ganzheitlichere Konzepte zur Förderung ihrer Mitarbeiter. Dies zeigt die Korrelation zwischen den Aspekten Betriebliche Gesundheitsförderung und Innerbetriebliche Talentförderung.
- Digitale Technologien stehen in Erwartung, körperlich anstrengende oder gefährliche Arbeiten zu erleichtern. So können beispielsweise Drohneneinsätze die Arbeit von Dachdeckern erleichtern. Allerdings ist die Benutzung neuer Technologien auch mit Schulungsaufwand verbunden. Vor diesem Hintergrund ist es wenig verwunder-

lich, dass der Einsatz digitaler Technologien am Arbeitsplatz mit der betrieblichen Talentförderung korreliert.

- Insbesondere in jüngeren Unternehmen (jünger als zehn Jahre) legt man Wert auf flexible Arbeitsoptionen (64, 9 Prozent; Durchschnitt: 55,1 Prozent). Allerdings sind es eher die größeren Unternehmen, die flexiblen Arbeitsoptionen einen höheren Einfluss auf die Attraktivität des Handwerks zuschreiben (80,0 Prozent; Durchschnitt: 69,4 Prozent).
- Regelungen zur umfassenden betrieblichen Gesundheitsförderung sind eher in größeren Unternehmen zu finden. 80 Prozent der Unternehmen mit mehr als zwanzig Mitarbeitern gaben an, auf solche Angebote zurückzugreifen. Auch sind es größere Unternehmen, die der betrieblichen Gesundheitsförderung eine hohe Bedeutung beimessen. Jüngere Betriebe des Handwerks legen hingegen weniger Augenmerk auf betriebliche Gesundheitsförderung (nur 43,2 Prozent ggü. dem Mittel von 53,5 Prozent).
- Digitale Technologien zur Erleichterung körperlich anstrengender oder gefährdender Arbeiten werden eher von größeren Unternehmen eingesetzt. Ursachen hierfür mögen in den dafür notwendigen finanziellen Anschaffungsinvestitionen oder der damit verbundenen, teils intensiven Schulung der Mitarbeiter liegen.
- Der deutlichste Unterschied in der Arbeitsplatzgestaltung zwischen erfolgreichen und nicht erfolgreichen Handwerksunternehmens liegt in der Verwendung digitaler Technologien. 40,2 Prozent der erfolgreichen Unternehmen gaben an, dass ihr Betrieb „voll und ganz“ durch die Verwendung digitaler Technologien gekennzeichnet sei. Bei den nicht erfolgreichen Unternehmen waren es hingegen nur 27,5 Prozent.

Bedeutung besonderer Attraktivitätsaspekte aus

Sicht der Meister
Verwendung moderner Werkzeuge
96,2 %
Ø 88,6 %

Konsequenter Arbeits- und Gesundheitsschutz
92,3 %
Ø 84,6 %

Sauberer und ergonomischer Arbeitsplatz
84,6 %
Ø 75,3 %

Betriebliche Gesundheitsförderung
76,9 %
Ø 66,7 %

Aspekte der Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit ...

... liegen vor allem im Interesse der Meister. Sie sind nicht nur selbst auf Baustellen oder in Werkstätten tätig, sondern gleichzeitig auch verantwortlich für die Sicherheit ihrer Kollegen vor Ort sowie für den effizienten Ablauf der Bau- und Ausbauprojekte. Daher ist es wenig verwunderlich, dass sie den Attraktivitätsaspekten Moderne Werkzeuge, Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung sowie Konsequentes Einhalten von Arbeits- und Gesundheitsschutzrichtlinien eine überdurchschnittliche Bedeutung beimessen. Um die Arbeitskraft aller auf dem Bau Beteiligten langfristig zu erhalten, sind ihnen zudem betriebliche Gesundheitsangebote wichtig.

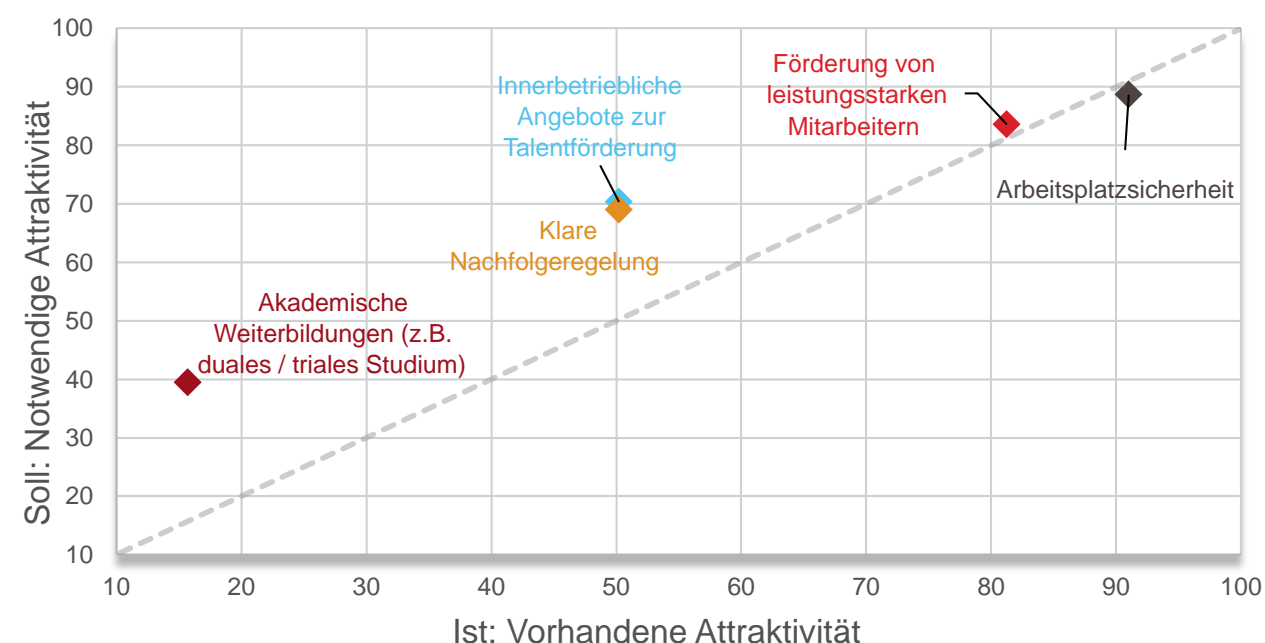
5.2.4 Berufliche Perspektiven und Karriere

Auch Unternehmen im Handwerk stehen in Zeiten des demographischen Wandels vor der Herausforderung, ausreichend Fachkräfte zu gewinnen und an sich zu binden (vgl. Kapitel 2). Besonders größere (Industrie-)Unternehmen – mit denen das Handwerk häufig um die gleichen Fachkräfte konkurriert – haben den (oftmals vermeintlichen) Vorteil, dass sie jungen Menschen klare und planbare Karrierewege bieten können. Um attraktiv zu bleiben und

hier nicht zurückzufallen, führen Handwerksbetriebe allerdings zunehmend eigene Karrierepfade, -optionen sowie die dazu erforderlichen Unterstützungsstrukturen ein. In Abbildung 5-10 sind die Ist-Werte der betrieblichen Praxis auf der x-Achse abgetragen. Die grundsätzliche Bedeutung der einzelnen Items für die Attraktivität des Handwerks ist auf der y-Achse abzulesen.

Abbildung 5-10: Berufliche Perspektiven und Karrieren

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“
Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“
Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig.
Angaben in Prozent; N = 229-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Um berufliche Karrieren planbar zu gestalten, bieten 91,0 Prozent der befragten Handwerksunternehmen eine ausreichend hohe Sicherheit des Arbeitsplatzes. Dies gibt Beschäftigten den notwendigen Rahmen und Gestaltungsmöglichkeiten, eigene Netzwerke zu Kunden und Partnern aufzubauen, sich fortzubilden und auf diese Weise auch neue Prozesse, Verfahren und Produkte in den Betrieb einzubringen. Eng damit geht einher, dass Unternehmen darauf setzen,

auch nach Abschluss formaler Bildungswege leistungsstarke und -willige Mitarbeiter zu fördern (81,3 Prozent).

- Der Großteil der Betriebe hält grundsätzlich sichere Arbeitsplätze (88,7 Prozent) und Förderangebote für leistungsstarke Mitarbeiter (83,6 Prozent) für attraktivitätsbestimmend. Auch klare Nachfolgeregelungen sowie innerbetriebliche Angebote zur Talentförderung halten

zwei Drittel der Unternehmen für wichtig, um attraktive berufliche Perspektiven im Handwerk zu eröffnen.

Karrieren mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen ergeben sich interessante Hinweise über mögliche Zusammenhänge:

- Während der Umsetzungsgrad der beiden Aspekte Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern und Arbeitsplatzsicherheit im Wesentlichen ihrer allgemeinen Bedeutung entspricht, zeigt sich in der Gegenüberstellung, dass es Unternehmen oftmals schwerfällt, Nachfolgeregelungen oder innerbetriebliche Weiterbildungen zu entwickeln. Akademische Weiterbildungen sind von untergeordneter Bedeutung – nur etwas mehr als jedes dritte Unternehmen findet dies wichtig – und nur in jedem sechsten Unternehmen sind solche überhaupt präsent.
- Innerbetriebliche Angebote zur Talentförderung korrelieren mit der Förderung leistungsstarker Mitarbeiter. Es ist zu erwarten, dass in diesen Unternehmen Weiterbildung eine zentrale Strategie ist, um Mitarbeiter zu binden.
- Die (aktive) Gestaltung von Karrierewegen ist mehrheitlich Praxis in größeren Handwerksunternehmen. Jüngere Unternehmen sehen eher akademische Weiterbildungsmöglichkeiten vor, ältere Unternehmen legen hingegen Wert auf klare Nachfolgeregelungen.

Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Berufliche Perspektiven und

Bedeutung besonderer Attraktivitätsaspekte aus	Aspekte der beruflichen Perspektive und Karriere ...
<p><u>Sicht der Meister</u> Akademische Weiterbildungen 45,5 % Ø 39,5 %</p>	<p>... werden unisono als wichtige attraktivitätsstiftende Elemente wahrgenommen. Aus Sicht der Meister, eine Personengruppe, die aufgrund ihrer Vita ohnehin (weiter-)bildungsaffin ist, können akademische Aus- und Weiterbildungsangebote die Attraktivität einer handwerklichen Karriere steigern. Duale und triale Studiengänge sind eine Möglichkeit, der zunehmenden Akademisierung der Ausbildungsverläufe auch im Handwerk Rechnung zu tragen. Für Betriebsinhaber sind die Regelungen zur Unternehmensnachfolge überdurchschnittlich wichtig. Eine Betriebsnachfolge ist nicht nur aus Individualinteressen des Inhabers geleitet, sondern mag auch durch sein Verantwortungsgefühl gegenüber seiner Belegschaft und Kunden gespeist sein.</p>
<p><u>Sicht der Betriebsinhaber</u> Klare Nachfolgeregelung 74,3 % Ø 69,0 %</p>	

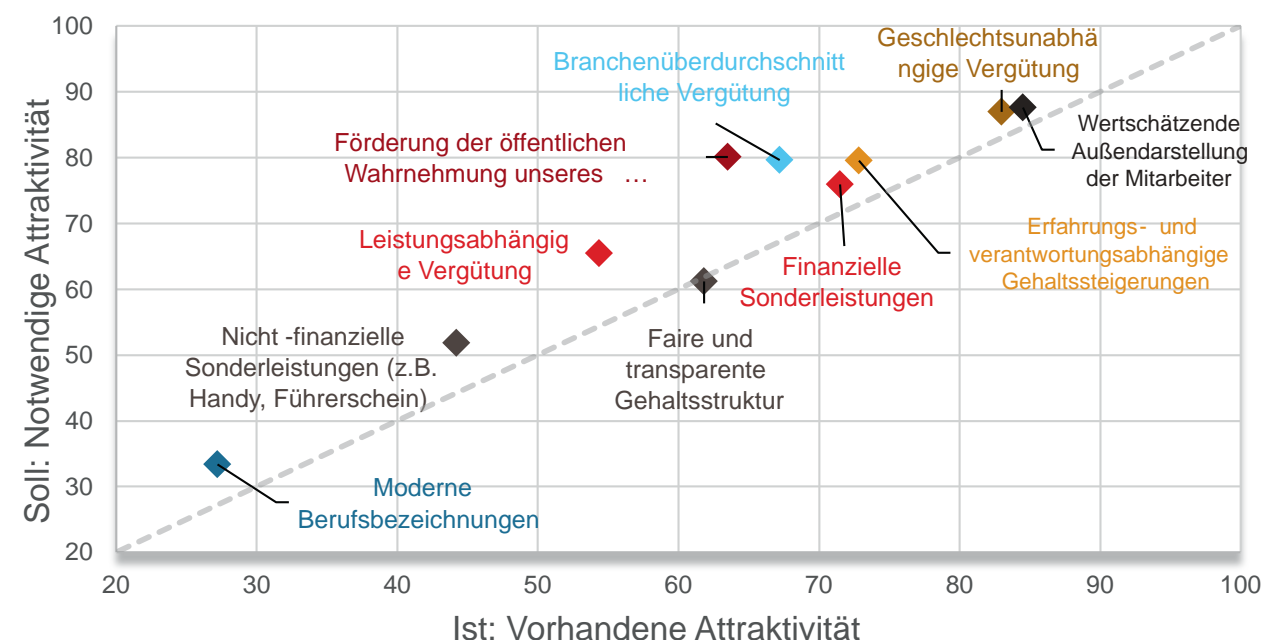
5.2.5 Gehalt und Anerkennung

Das Gefühl, in seinem Beruf und für seine Tätigkeit wertgeschätzt zu werden, ist ein wichtiger Motivationsfaktor. Wertschätzung durch den Arbeitgeber äußert sich u.a. über ein angemessenes Gehalt. Der Verdienst (gemessen als Median) im Baugewerbe beträgt für einen Gesellen 3.100 Euro, Meister verdienen durchschnittlich etwa ein Drittel mehr (vgl. Kapitel Die Bedeutung des Handwerks 2).

Auch wenn einige Gewerke Tarifverträgen unterliegen, so verfügt der Arbeitgeber grundsätzlich über Spielraum, die Gehaltsstrukturen selbst zu gestalten. Welche Stellschrauben im Handwerk als besonders wichtig erachtet werden, zeigt die y-Achse in Abbildung 5-11. Die x-Achse bildet hingegen ab, inwiefern die Unternehmen die Möglichkeiten tatsächlich wahrnehmen.

Abbildung 5-11: Gehalt und Anerkennung

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“
Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“
Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig.
Angaben in Prozent; N = 235-246



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Die befragten Handwerksunternehmen halten grundsätzlich einige Aspekte zur Erhöhung der Attraktivität des Handwerks im Bereich Gehalt und Anerkennung für wichtig. Zu den beiden wichtigsten Faktoren zählen zwei Aspekte, die nicht unmittelbar mit der Gehaltshöhe zusammenhängen. Zum einen werden faire Vergütungssysteme genannt, die keinen Unterschied zwischen Mann und Frau machen (86,9 Prozent), zum anderen trägt auch eine wertschätzende Außendarstellung der Belegschaft positiv zur empfundenen Anerkennung im Beruf bei.
- Zu den bedeutendsten attraktivitätsbestimmenden monetären Aspekten zählt erstens eine Vergütung, die über dem Branchendurchschnitt liegt (79,7 Prozent), zweitens die Möglichkeit, das Gehalt je nach Erfahrung und Verantwortung steigern zu können (79,6 Prozent) sowie drittens die Zahlung finanzieller Sonderleistungen (z.B. Urlaubsgeld) (75,9 Prozent).
- Hingegen werden moderne Berufsbezeichnungen als weniger attraktivitätsbestimmend eingestuft (33,3 Prozent). Auch nicht-finanzielle Sonderleistungen hält nur jedes zweite Unternehmen für bedeutsam (51,8 Prozent).

Der Soll-Ist-Vergleich für diese Attraktivitätsdimension zeigt recht klar auf, dass die Aspekte fast durchweg untererfüllt werden und damit die Umsetzung in der betrieblichen Praxis hinter der grundsätzlichen Bedeutung hinterherhinkt. Dies gilt vor allem für Regelungen zur individuellen Vergütung (d.h. leistungsabhängige Vergütung, erfahrungs- und verantwortungsabhängige Gehaltssteigerungen) sowie die Vergütungshöhe (d.h. branchenüberdurchschnittliche Vergütung). Aber auch die Förderung der öffentlichen Wahrnehmung des Berufsstandes wird in seiner gegenwärtigen Umsetzung als Attraktivitätslücke eingeschätzt. Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Gehalt und Anerkennung mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen ergeben

sich interessante Hinweise über mögliche Zusammenhänge:

- Unternehmen, die ihre Mitarbeiter überdurchschnittlich bezahlen, zeichnen sich zugleich durch eine ausgeprägte Kultur des Förderns und Forderns aus. Eine überdurchschnittliche Vergütung korreliert mit Aktivitäten zur Förderung leistungsstarker Mitarbeiter und Maßnahmen zu innerbetrieblichen Talentförderungen. Zudem geben diese Unternehmen an, Gehaltssteigerungen an die Erfahrung und die Verantwortung ihrer Mitarbeiter zu knüpfen.
- Die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters hängt insbesondere im Handwerk deutlich von der Berufserfahrung ab. Unternehmen, die leistungsabhängige Vergütungsmechanismen nutzen, vergeben auch häufiger Gehaltssteigerungen nach Erfahrung und Verantwortung als andere Unternehmen.
- Zusatzzahlungen sind ein wichtiges Steuerungselement, um die Attraktivität der Vergütung zu erhöhen. Unternehmen, die finanzielle Sonderleistungen gewähren, geben auch häufiger an, ein überdurchschnittliches Gehalt auszubezahlen.
- Die Tatsache, dass faire und transparente Gehaltsstrukturen mit erfahrungs- und verantwortungsbasierten Gehaltssteigerungen korrelieren, zeigt, dass Arbeitgeber zentrale Leitplanken vorgeben, die den Mitarbeitern Orientierung bieten. Die Leistung der Mitarbeiter kann in solchen Strukturen wachsen, da eine klare Kommunikation und verlässliche Strukturen motivationsfördernd wirken können.
- Unternehmen, die die Leistung ihrer Mitarbeiter nach außen wertschätzend kommunizieren, fördern auch den Berufsstand an sich in der öffentlichen Wahrnehmung häufiger als andere Unternehmen.
- Tendenziell gilt: Je größer das Unternehmen, desto eher kann ein Arbeitnehmer monetäre und nicht-monetäre Anerkennungsleistungen erwarten. Dies gilt etwa für finanzielle und nicht-finanzielle Sonderleistungen, erfahrungs- und verantwortungsbasierte Gehaltssteigerungen, aber auch für moderne Berufsbezeichnungen, wertschätzende Außenkommunikation sowie eine überdurchschnittliche Vergütung.
- Für erfolgreiche Unternehmen spielen Aspekte des Gehalts und der Anerkennung aber nicht die entscheidende Rolle in der betrieblichen Praxis. Eine leistungsabhängige Vergütung, die häufig als Motivationsfaktor angeführt wird, haben 32,1 Prozent der erfolgreichen Unternehmen „voll und ganz“ implementiert. Damit liegen sie nur leicht über dem Gesamtdurchschnitt (31,5 Prozent). Gleiches gilt für nicht-finanzielle Sonderleistungen. 26,5 Prozent der erfolgreichen Unternehmen setzen dies „voll und ganz“ um, im Durchschnitt sind es 22,7 Prozent.

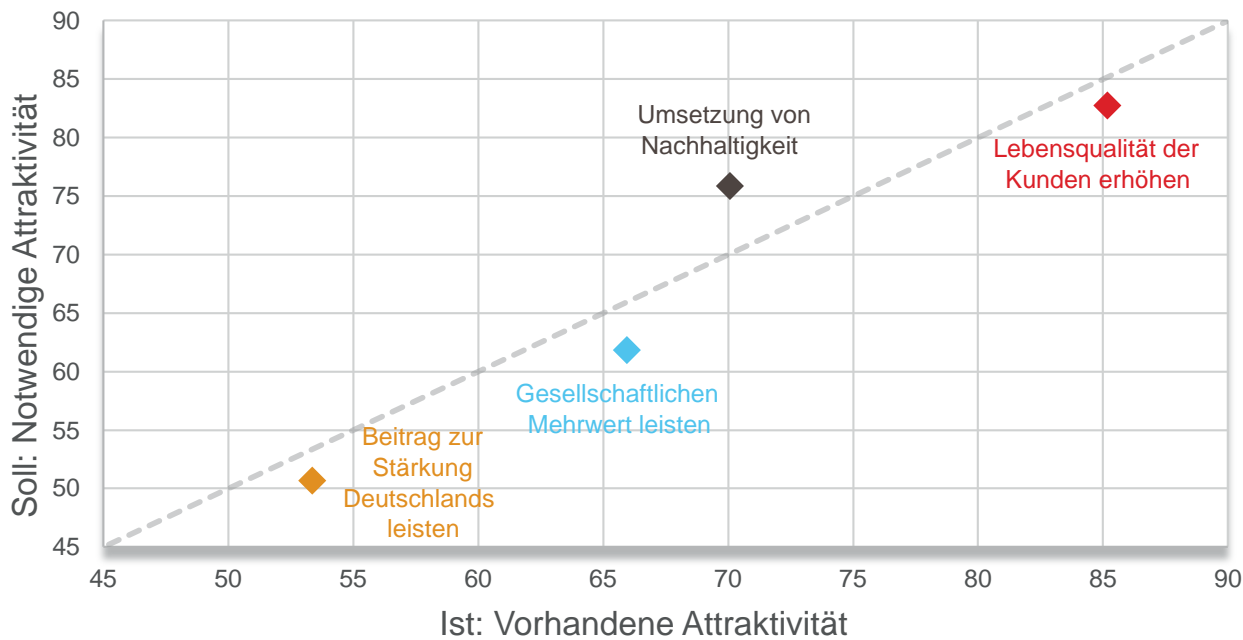
5.2.6 Sinn und Bedeutung

In modernen Arbeitsgesellschaften dient Arbeit nicht mehr allein dazu, (monetäre) Grundbedürfnisse zu befriedigen. Der Job wird viel mehr zum Ausdruck der eigenen Persönlichkeit, zur Möglichkeit, sinnstiftende Aspekte mit Selbstverwirklichung zu kombinieren.

Auch zu dieser Attraktivitätsdimension „Sinn und Bedeutung“ sind die Ergebnisse der Unternehmensbefragung zusammengefasst und bezüglich Soll und Ist gegenübergestellt:

Abbildung 5-12: Sinn und Bedeutung

x-Achse: „In welchem Maße ist die Arbeit in Ihrem Betrieb durch die folgenden Aspekte gekennzeichnet?“
Dargestellt: Anteil Arbeit eher und Arbeit voll und ganz durch Aspekt gekennzeichnet.
y-Achse: „Wie wichtig sind die folgenden Aspekte grundsätzlich für die Attraktivität des Handwerks?“
Dargestellt: Anteil eher und sehr wichtig
Angaben in Prozent; N = 241-244;



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Von der Mehrheit der befragten Unternehmen wird der Aspekt, die Lebensqualität der Kunden zu erhöhen, als wichtigstes sinnstiftendes Element eines handwerklichen Berufs genannt (82,7 Prozent). Auch der aktuell in der Öffentlichkeit besonders stark diskutierte Aspekt der Umsetzung von Nachhaltigkeit erfährt eine große Zustimmung, sieben von zehn halten ihn für attraktivitätsbestimmend. Der Beitrag zur Stärkung Deutschlands als Attraktivitätsaspekt wird hingegen nur von jedem zweiten Betrieb als relevant eingestuft (50,6 Prozent).
- Bei detaillierter Betrachtung der Attraktivitätsumsetzung (Ist) sieht das Bild ähnlich aus: Der Attraktivitätsaspekt der Lebensqualitätssteigerung kann besonders stark in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden (85,2 Prozent). Auch Themen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit und Dekarbonisierung werden adressiert (70,1 Prozent). Deutlich weniger Unternehmen erkennen jedoch, dass ihre Leistung den Standort Deutschland insgesamt stärkt (53,4 Prozent) und gesellschaftliche Mehrwerte schafft (61,8 Prozent).

- In der Gegenüberstellung der grundsätzlichen Bedeutung der einzelnen Attraktivitätsaspekte (Soll) und ihrer jeweiligen konkreten Umsetzung in den Betrieben (Ist) wird deutlich, dass Handwerksunternehmen ihre Bedeutung für übergeordnete, sinnstiftende gesellschaftliche Themen systematisch unterschätzen. Lediglich für das aktuell besonders im Blickpunkt stehende Nachhaltigkeitsthema wird ein Umsetzungsnachholbedarf konstatiert.

Beim Vergleich der einzelnen Aspekte der Attraktivitätsdimension Sinn und Bedeutung mit Aspekten der anderen fünf Dimensionen ergeben sich interessante Hinweise über mögliche Zusammenhänge:

- Unternehmen, die nach eigener Einschätzung gesellschaftliche Mehrwerte leisten, gaben auch häufiger an, zur Stärkung Deutschlands beizutragen. Auch halten sie diese Aspekte für die grundsätzliche Attraktivität des Handwerks für wichtig.
- Die Bewertung der Bedeutung der sinnstiftenden Dimensionen für die Attraktivität eines

handwerklichen Berufs zeigt nach Alter und Größe der Handwerksunternehmen kaum Variation. Lediglich die Wahrnehmung des Beitrags des Handwerks zur Schaffung gesellschaftlicher Mehrwerte wird in größeren Unternehmen tendenziell eher als wichtig erachtet. Im Durchschnitt stimmen 61,8 Prozent der Unternehmen zu. Kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern liegen leicht darunter (58,0 Prozent), größere Unternehmen bis 19 Mitarbeitern sowie zwischen 20 und 49 Mitarbeitern mit 66,0 Prozent sowie 73,3 Prozent leicht darüber.

- Auch die tatsächliche Umsetzung dieser Attraktivitätsaspekte in die betriebliche Praxis ist über das gesamte Handwerk hinweg in etwa gleich ausgeprägt.
- Erfolgreiche Unternehmen sind sich ihres gesellschaftlichen Beitrags eher bewusst als nicht erfolgreiche Unternehmen. Sie geben häufiger an, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu leisten. 37,8 Prozent der erfolgreichen, 28,4 der nicht erfolgreichen Unternehmen stimmen zu. Zudem ist der Anteil höher, die angeben, die Lebensqualität der Kunden zu erhöhen.

Bedeutung besonderer Attraktivitätselemente aus

Sicht der Meister
Lebensqualität der Kunden erhöhen
92,0 %
Ø 82,7 %

Sicht der Verwaltung
Umsetzung von Nachhaltigkeit
83,1 %
Ø 75,8 %

Aspekte von Sinn und Bedeutung ...

... sind für alle Beteiligten in einem Handwerksunternehmen ähnlich wichtig. Meister betonen zudem den Aspekt „Lebensqualität der Kunden erhöhen“. Dies mag damit zusammenhängen, dass Meister in der Regel für die termin- und qualitätsgerechte Erbringung der Leistung verantwortlich sind und eine wesentliche Schnittstelle zum Kunden darstellen. Der häufige Kundenkontakt bildet die Grundlage für ein tiefes Kundenverständnis und eine hohe Identifikation mit dem Kunden. Die Verwaltung misst insbesondere Nachhaltigkeitsaspekten eine hohe Bedeutung bei. Hier ist man an vorderster Front mit der Umsetzung gesetzgeberischer Nachhaltigkeitsanforderungen befasst, zudem hat man einen Überblick über die Planung und Realisierung von Effizienzverbesserungen, Maßnahmen der Energieoptimierung etc.

Fazit

Mit der Unternehmensbefragung wurde die Innensicht des Handwerks auf die sechs Attraktivitätsdimensionen sowie die dazugehörigen Aspekte untersucht. Dabei wurden insbesondere die jeweiligen Einschätzungen hinsichtlich der grundsätzlichen Bedeutung dieser Aspekte für die Attraktivität (Soll) der tatsächlichen gegenwärtigen Umsetzung im Praxisalltag gegenübergestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die Aspekte der Attraktivitätsdimension Berufliche Tätigkeit und Rahmenbedingungen übererfüllt werden (also das Ist das Soll übertrifft). Differenzierter sieht das Bild für die Dimensionen Betriebsorganisation und Führung, Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheit sowie Sinn und Bedeutung aus, hier werden einige Attraktivitätsaspekte über-, andere hingegen untererfüllt. In den Dimensionen Gehalt und Anerkennung und insbesondere Berufliche Perspektiven und Karriere finden sich hingegen vor allem untererfüllte Attraktivitätsaspekte, hier fällt also die tatsächliche gegenwärtige Umsetzung in den Betrieben hinter die grundsätzliche Bedeutung für die Attraktivität im Handwerk zurück.



6. Handlungsableitungen

Um die Attraktivität einer Karriere bzw. Professional Journey im Handwerk zu steigern, muss an vielen Stellschrauben gleichzeitig gedreht werden. Auf übergreifender (d.h. in Politik und Verbänden) Ebene müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es Unternehmen und Betrieben ermöglichen, sich auf ihre unternehmerische Entwicklung zu fokussieren, Transformationen zu bewältigen und in Zeiten des demographischen Wandels und Fachkräfteengpässen neue, effiziente Strukturen aufzubauen. In den Betrieben wiederum müssen konkrete Lösungen für drängende, strukturelle und strategische Herausforderungen gefunden und umgesetzt werden.

Dementsprechend gibt es Handlungsfelder zur Attraktivitätssteigerung,

- die mehrheitlich von der Politik oder Verbänden getragen werden müssen und sich primär auf die Gestaltung von attraktivitätserhöhenden Rahmenbedingungen fokussieren. Der Einflussbereich des einzelnen Unternehmens ist hierfür zu klein bzw. außerhalb des Entscheidungsspielraums.

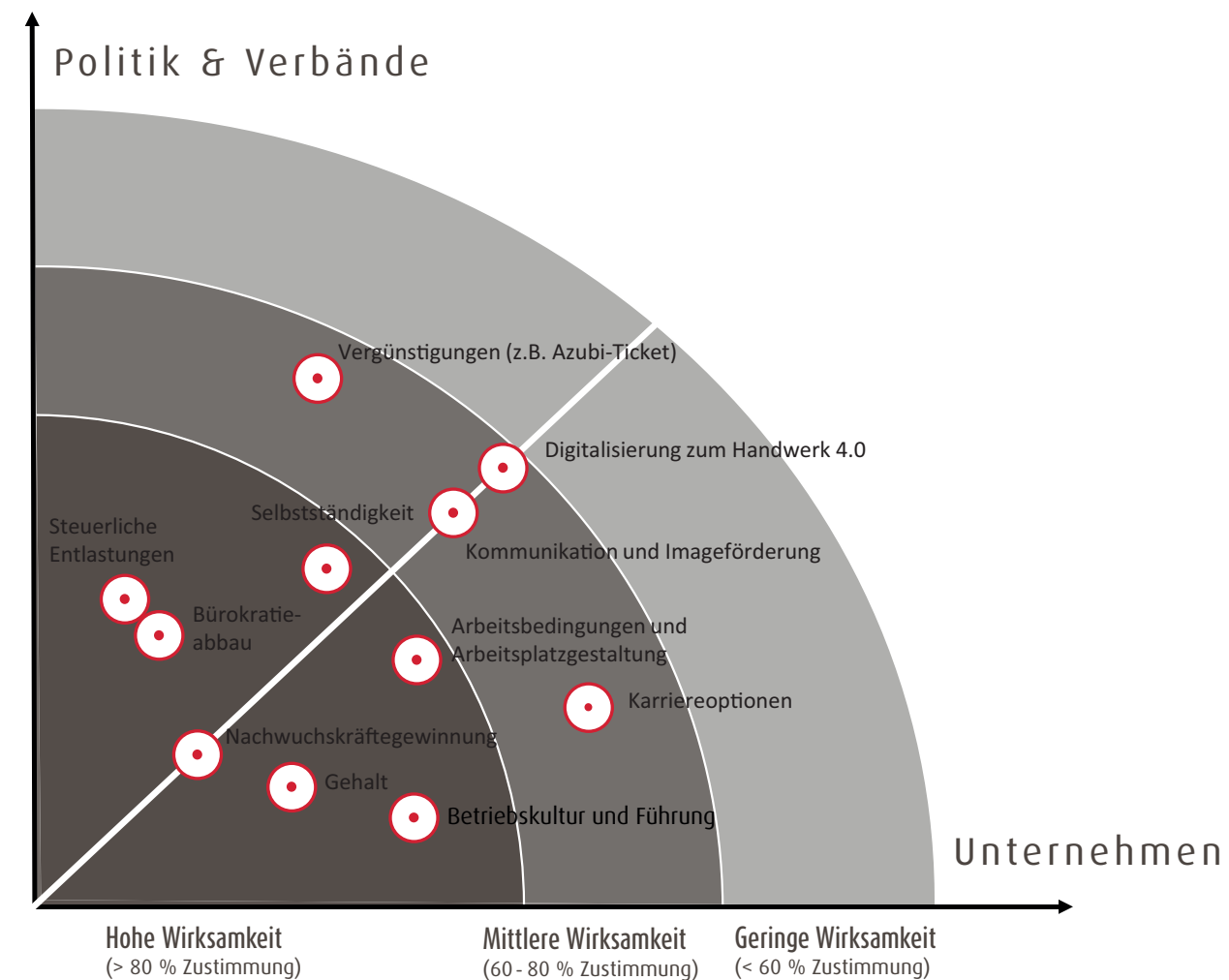
- die originär von den Unternehmen und Betrieben beeinflussbar sind. Hierzu gehören insbesondere Stellhebel rund um die attraktivitätssteigernde innerbetriebliche Organisation des Betriebs.
- die nur im Zusammenspiel attraktivitätssteigernder politischer und betrieblicher Rahmenbedingungen zu sehen sind (sogenannte Kombinationsfelder).

Unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Unternehmensbefragung (hier wurde auch nach der Wirksamkeit ausgewählter attraktivitätssteigernder Maßnahmen gefragt) systematisiert Abbildung 6-1 diese Stellschrauben nach ihrer zugeschriebenen Wirksamkeit und Zielgruppe. Die hohe Bewertung der vorgeschlagenen Maßnahmen zeigt einerseits, dass es im Handwerk viele anzugehende Ansatzpunkte zur Attraktivitätserhöhung gibt. Andererseits wird jedoch auch deutlich, dass es den einen Königsweg nicht gibt. Die Erhöhung der Attraktivität des Handwerks insgesamt bzw. einer handwerklichen Berufskarriere ist dafür zu komplex und kann daher nur in Kombination verschiedener Ansätze angegangen werden.

Zu den primär betrieblichen Themen zählen das Gehalt, die Betriebs- und Führungskultur, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzgestaltung sowie betriebliche Karriereoptionen (vgl. Kapitel 6.1). Themen, die primär in der Politik und durch Verbände adressiert werden müssen, finden sich im Abbau von Bürokratie, steuerlichen Entlastungen, Förderung der Selbstständigkeit im Handwerk und Vergünstigungen, insbesondere für Auszubildende (vgl. Kapitel 6.2). Als Kombinationsfelder schließlich wurden die drei Themenfelder Nachwuchskräftegewinnung, Digitalisierung sowie Kommunikation und Imageförderung identifiziert (vgl. Kapitel 6.3).

Abbildung 6-1: Handlungsfelder für eine Verbesserung der Attraktivität des Handwerks

Eigene Zusammenstellung des Antwortverhaltens auf die Frage „Für wie wirksam halten Sie die folgenden Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität des Handwerks?“; Angaben in Prozent; N = 239-247



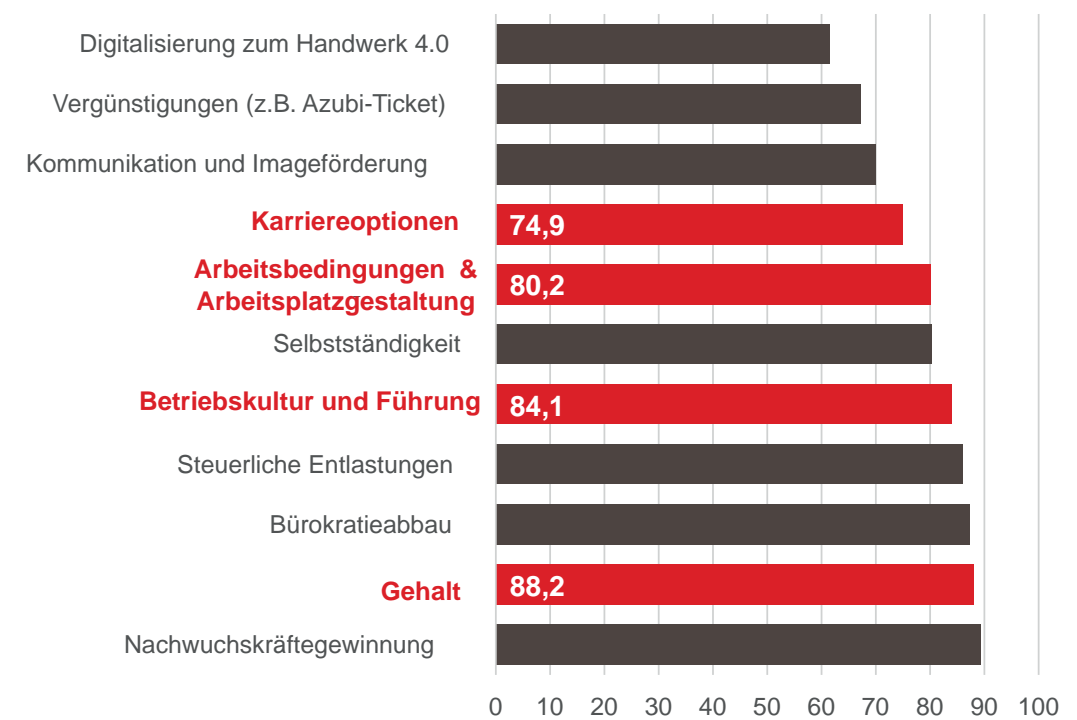
Quelle: IW Consult

6.1 Ableitungen für Handwerksbetriebe

Vier Handlungsfelder zur Attraktivitätssteigerung adressieren primär die Betriebe bzw. ihre Entscheidungsträger. Hierzu zählen insbesondere Gehaltsaspekte. Darüber hinaus gehört die Betriebs- und Führungskultur zu den fünf wirksamsten Stellschrauben. Zwar stimmen daneben auch acht von zehn Unternehmen darin überein, dass die Gestaltung der Arbeitsbedingungen wirksam auf die Steigerung von Attraktivität einwirkt, allerdings landet diese Maßnahme gemeinsam mit der Gestaltung individueller Karriereoption in der zweiten Hälfte der bewerteten Handlungsfelder (vgl. Abbildung 6-2).

Abbildung 6-2: Handlungsfelder für Betriebe

„Für wie wirksam halten Sie die folgenden Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität des Handwerks?“; Angaben für die Antworten „eher wirksam“ und „sehr wirksam“ in Prozent; N = 239-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

• Gehalt

Auch wenn in vielen Handwerksbetrieben tarifgebunden entlohnt wird, nimmt dies dem jeweiligen Unternehmen nicht die grundsätzliche Möglichkeit, das betriebseigene Vergütungssystem aktiv selbst zu gestalten und zu individualisieren. Wichtig bei einer individuellen Gestaltung des Vergütungssystems ist es, Vergütungsoptionen zu erschließen, die über dem Branchendurchschnitt liegen. Die Unternehmensbefragung hat gezeigt, dass eine überdurchschnittliche Vergütung insgesamt die wichtigste finanzielle

Strategie ist, um die Attraktivität des Handwerks zu erhöhen. Auch die Jugendlichen gaben an, dass ein gutes Einkommen Priorität bei der Berufswahl hat.

Allerdings „führen viele Wege nach Rom“. Eine hohe Konkurrenzfähigkeit der Vergütung nach objektiven Maßstäben muss nicht notwendigerweise nur das monatliche Entgelt betreffen, sondern kann darüber hinaus auch über finanzielle Sonderleistungen erreicht werden. Die Möglichkeiten sind mannigfaltig: über anlassbezogene Sonderzahlungen (z.B. Weihnachts- oder Urlaubsgeld) hin zu leistungsab-

hängigen Betriebs- oder Gewinnbeteiligungen lässt sich das Gehalt steuern. Darüber hinaus können Incentives und nicht finanzielle Sonderleistungen die subjektive Wahrnehmung der Wertschätzung beeinflussen. Insbesondere bei den nicht-finanziellen Sonderleistungen zeigt die Unternehmensbefragung noch großen Spielraum für die Betriebe. Vier von zehn Unternehmen gaben an, diesen Spielraum noch nicht ausgeschöpft zu haben. Um die gehaltsbezogene Attraktivität langfristig zu erhöhen, sollte das Vergütungssystem an den Grundsätzen der Fairness und Transparenz ausgerichtet sein. Insbesondere leistungsbezogene Vergütungen müssen nachvollziehbar sein, um die Motivation der Mitarbeiter zu steigern. Es benötigt klare und verlässliche Leitplanken, um Mitarbeitern ausreichend Orientierung für die persönliche und fachliche Weiterentwicklung zu geben.

- Betriebskultur und Führung

Die Kultur eines Unternehmens ist von vielen Faktoren abhängig, die sich gegenseitig bedingen und im besten Fall zusammenwirken. Der Geschäftsführer oder Betriebsinhaber nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein. Er muss seine Gestaltungsspielräume nutzen, um eine Kultur zu schaffen, in der sich die Mitarbeiter positiv entfalten können.

Im Metall- und Stahlbau-Unternehmen Barghorn wurde beispielsweise eine Betriebskultur etabliert, die eine Teilhabe der Mitarbeiter an Entscheidungen sicherstellt. Hinzukommen regelmäßige Zukunfts- und Feedbackgespräche, um sowohl fachlich als auch persönlich wachsen zu können. Für den Geschäftsführer ist diese intensive Kommunikation ein wesentlicher Grundpfeiler, dass das Unternehmen Phasen von Wachstum und Schrumpfung bisher erfolgreich meistern konnte.

Abbildung 6-3: Gute Praktik: Metall- und Stahlbau-Unternehmen Barghorn in Brake

Moderne Führungskultur sichert Transformationsbereitschaft der Belegschaft

BARGHORN GmbH & Co. KG

Brake
Metallbau, Stahlbau
Ca. 100 Mitarbeitende

barghorn



Das langjährige Wachstum des Traditionsbetriebes basiert auf einem starken Bekenntnis zu kontinuierlichem Wandel und moderner Führungskultur.

„Als Humanunternehmen legen wir einen besonderen Wert auf unsere Mitarbeitenden. Auf diese Weise sind wir gut gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft.“

Gunnar Barghorn
Geschäftsführer

Welche Herausforderungen bestanden?

- Im Zuge der langjährigen Betriebshistorie hat sich das Unternehmen bereits öfter neu aufstellen müssen. Phasen von Wachstum und Schrumpfung wechselten sich immer wieder ab.
- Daher mussten die angebotenen Leistungen, die dazu notwendigen Kompetenzen bzw. Fähigkeiten der Mitarbeitenden sowie die sich ändernden Erfordernisse der Kunden wiederholt aufeinander abgestimmt werden.

Wie wurde die Attraktivität gesteigert?

- Dazu wurde nicht nur das Kundenportfolio neu gestaltet, sondern auch die erforderlichen Leistungen neu strukturiert. In diesem Zuge hat man z.B. die Anzahl der angebotenen Gewerke deutlich reduziert.
- Als wichtiger Eckpfeiler der Firmenentwicklung wurde dabei die Fokussierung auf die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt gestellt. Unter dem Selbstverständnis eines Humanunternehmens ist man bestrebt, eine moderne Führungskultur mit möglichst attraktiven Arbeitsbedingungen zu kombinieren.
- Dazu gehören u.a. Zukunftsgespräche, intensive Kommunikation und Feedback, flache („sternförmige“) Strukturen sowie umfassende Teilhabe der Mitarbeitenden.

Welche Erfolge konnten erzielt werden?

- Diese Maßnahmen haben nicht nur die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens gestärkt. Insbesondere konnte die Attraktivität der Arbeitsplätze deutlich erhöht werden.
- Heute stehen die Mitarbeitenden des Unternehmens gemeinsam hinter der Überzeugung: Wir wollen die Herausforderung, wir wollen die Veränderung!

Quelle: IW Consult

Teamwork, Vertrauen und ein offener Führungsstil sind nach Selbsteinschätzung der Unternehmen in den meisten Betrieben vorhanden. Es ist individuell zu prüfen, inwiefern man ausgehend von diesem guten Fundament moderne Strukturen der Kooperation weiter ausbauen bzw. professionalisieren kann. Darüber hinaus ist individuell zu eruieren, welche Incentives dazu notwendig sind. Dies kann von einem jährlichen Sommerfest hin zu Teambuilding-Maßnahmen oder auch Anstrengungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf reichen.

- Arbeitsbedingungen und Arbeitsplatzgestaltung

Die Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen ist eng verbunden mit der generellen Betriebskultur. Ein „guter“ Arbeitsplatz färbt auch auf die wahrgenommene Stimmung im Betrieb ab. Ein moderner Fuhr- und Gerätepark, die Einhaltung von Gesundheits- und Arbeitsschutzmaßnahmen sowie entsprechende Präventionsmaßnahmen sind vor dem Hintergrund der ermittelten Ergebnisse aus der Unternehmensbefragung wichtig. Zu prüfen ist darüber hinaus, wie Erleichterungen für körperlich anstren-

gende Arbeit geschaffen werden können und sich der Komfort auf Baustellen und während Montage-tätigkeiten verbessern lässt.

- Karriereoptionen

Das Handwerk weist eine große Vielfalt auf und bietet sowohl Gymnasial- als auch Mittelschulabsolventen attraktive Berufsoptionen und Tätigkeitsprofile. Die große Varianz von kleinen inhabergeführten Betrieben bis zu großen Generalunternehmen bietet die Grundlage für vielfältige Karriereverläufe bzw. Professional Journeys.

Im Abriss- und Sanierungsunternehmen BMG santec in Hamm beispielsweise sind mehrere gehörlose Personen beschäftigt. Über kleinere Veränderungen in den Arbeitsprozessen sowie zielgerichtete Inklusionsmaßnahmen ist es gelungen, das notwendige erhöhte Maß an Sicherheits- und Arbeitsschutzbedingungen sowie effiziente Zusammenarbeits- und Kooperationsstrukturen zu realisieren und auf diese Weise ein hohes Maß an Inklusion und individuellen Karriereoptionen zu gewährleisten.

Abbildung 6-4: Gute Praktik: Abriss- und Sanierungsunternehmen BMG santec in Hamm

Vielfältige Karrierewege binden Mitarbeiter

BMG santec GmbH

Hamm

Abriss- und Sanierungsunternehmen



Beim Abriss- und Sanierungsunternehmen BMG santec zählt der Faktor Mensch. Flexibilität und kontinuierliches Teambuilding sorgen dafür, dass bei BMG santec viele eine berufliche Heimat finden.

„Das Handwerk kann vielen Menschen berufliche Perspektiven bieten.“

Katja Lilu Melder
Geschäftsführerin

Welche Herausforderungen bestanden?

- ▶ Neuere Berufsbilder im Handwerk, z.B. der Bauwerksmechaniker für Abbruch und Betontrenntechnik, sind kaum bekannt.
- ▶ Die landläufigen Vorstellungen des beruflichen Alltags im Handwerk sind häufig veraltet. Insbesondere der mittlerweile umfassende Einsatz digitaler Technologien in der täglichen Arbeit ist noch wenig bekannt.

Wie wurde die Attraktivität gesteigert?

- ▶ Die Kanäle zur Mitarbeitergewinnung sind breit gefächert: Von klassischen Aushängen in Fitnessstudios oder Kneipen bis hin zu Anzeigen in Social-Media präsentiert sich das Unternehmen nah an potenziellen neuen Kollegen und Kolleginnen.
- ▶ Das Unternehmen BMG santec stärkt die Stellung der Gesellen. Dabei setzt man auf flache Hierarchien und klare Verantwortlichkeiten für Gesellen. Dies stärkt das Engagement und die Identifikation mit dem Unternehmen.
- ▶ Auch bei BMG santec kommen neue Technologien zum Einsatz, z.B. digitale Dokumentationssoftware oder Roboter, die beim Abbruch unterstützen.

Welche Erfolge konnten erzielt werden?

- ▶ Langfristige Karrieremöglichkeiten im Handwerk werden aktiv gefördert: Für ältere Beschäftigte, die nicht mehr körperlich arbeiten können, werden im Unternehmen neue Tätigkeitsfelder und Verantwortungsbereiche geschaffen.
- ▶ BMG santec setzt auf Inklusion: Die Bereitschaft, Gebärdensprache zu lernen, sowie Änderungen in den betrieblichen Abläufen ermöglicht die Beschäftigung von zwei Kollegen mit Hörbehinderungen.

Quelle: IW Consult

Grundsätzlich wird der Gestaltung von beruflichen Karrieren im Handwerk mit 74,9 Prozent eine hohe Wirksamkeit attestiert. Karrierewege bzw. Professional Journeys im Handwerk sind (im Unterschied zu Industriekarrieren) typischerweise dadurch charakterisiert, dass jede Führungskraft gleichzeitig auch als Fachkraft agiert. Zu hinterfragen ist, wie Berufskarrieren im Handwerk dauerhaft und langfristig gestaltet sein können, um attraktive Karrierewege zu ermöglichen. Insbesondere kleine Unternehmen stehen hier vor nicht zu unterschätzenden Herausforderungen.

Aus den vier diskutierten Aspekten resultieren folgende konkrete Ansatzpunkte, um die Attraktivität des Handwerks zu erhöhen:

- Gehalt
 - Ansatzpunkte für die betriebsindividuelle Ausgestaltung von Vergütungssystemen entwickeln und umsetzen
 - Kreative, eventuell auch unkonventionelle Vorschläge für nicht-finanzielle Sonderleistungen entwickeln und als wichtiges ergänzendes Element in die Ausgestaltung der Vergütungssysteme integrieren
- Betriebskultur und Führung
 - Teambuilding-Maßnahmen und Incentives realisieren, wie z.B. Sommer- oder Weihnachtsfeste
 - Führungskräfte für kulturelle Aspekte der Unternehmens- und Betriebsführung sensibilisieren und demgemäße Trainings durchführen
 - Beispiele guter Praktiken in den Bereichen Betriebskultur und Führung als Benchmark und Inspiration nutzen
 - Betriebsindividuelle Kulturelemente entwickeln und konsequent „mit langem Atem“ umsetzen
- Onboarding-Prozesse professionalisieren
- Karriereoptionen
 - Eine handwerksspezifische Professional Journey als Blaupause für optionale und individuelle Karrierepfade entwickeln, die der Vielfalt des Handwerks Rechnung trägt bzw. die betrieblichen Charakteristika berücksichtigt
 - Entlang dieses Rahmens mögliche Karrierehindernisse und Barrieren beim Übergang zwischen einzelnen Karrierephasen identifizieren
 - Darauf abgestimmt: konkrete Kommunikationsmaßnahmen zur Vermittlung der unterschiedlichsten Karrierewege und Anforderungen schon beim Berufseinstieg konzipieren
 - Ebenfalls darauf abgestimmt: bereits frühzeitige Vermittlung der notwendigen Grundlagenkenntnisse zur Befähigung der erfolgreichen Absolvierung der avisierten Karriereschritte entlang der Professional Journey

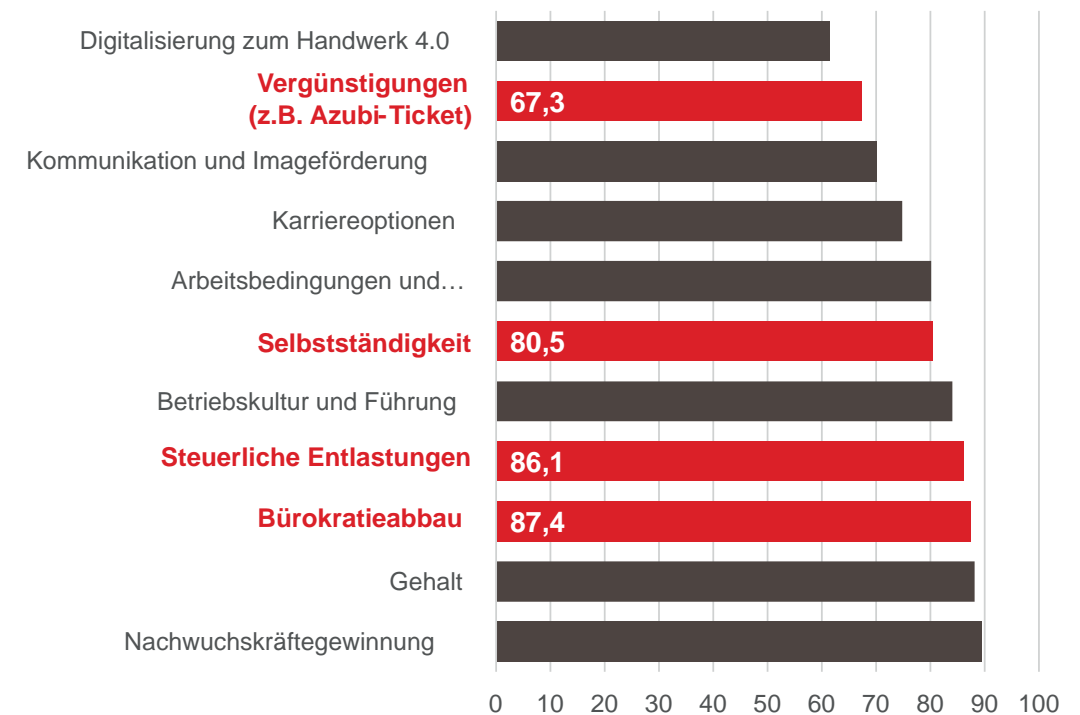
6.2 Ableitungen für Verbände und Politik

Politische Akteure und organisierte Interessenvertreter des Handwerks, etwa in Form von Verbänden, Innungen oder Handwerkskammern, haben vielfältige Möglichkeiten, effektiven Einfluss auf die attraktivitätsbestimmenden Rahmenbedingungen zu nehmen. Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde die Wirksamkeit von vier ausgewählten Stell-schrauben eingeschätzt, die primär im Einflussbereich politischer Arbeit liegen (vgl. Abbildung 6-5). Dem Abbau von Bürokratie kommt dabei die größte Rolle zu. Insgesamt halten 87,4 Prozent der befrag-

ten Unternehmen eine Reduzierung bürokratischer Regulatorien für eher bzw. sehr wirksam. Damit landet dieses Handlungsfeld unter den Top 3. In einem ähnlichen Umfang werden steuerliche Entlastungen als wirksam für die Erhöhung der Attraktivität im Handwerk angesehen. Acht von zehn Unternehmen geben an, die Förderung der Selbstständigkeit könne helfen, die Attraktivität des Handwerks zu erhöhen. Als deutlich weniger wirksam werden sonstige Vergünstigungen für Handwerker eingestuft.

Abbildung 6-5: Handlungsfelder für Verbände und Politik

„Für wie wirksam halten Sie die folgenden Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität des Handwerks?“; Angaben für die Antworten „eher wirksam“ und „sehr wirksam“ in Prozent; N = 239-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Bürokratieabbau

Nicht nur die Verwerfungen in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie, Inflation und gestörten Lieferketten haben zu einer Zunahme von Bürokratie geführt. Die Handwerksbetriebe berichten auch von steigenden Dokumentations- und Nachweispflichten, die Vorarbeiter, Polierer und

Geschäftsführer belasten.

Demgemäß besteht großes Handlungspotenzial zur Reduzierung bürokratischer Lasten. In einer Abfrage von Berufsverbänden hat das Statistische Bundesamt diesbezüglich insgesamt 442 Vorschläge erhalten. Die vorgeschlagenen Maßnahmen mit Relevanz für das Handwerk reichen von der daten-

schutzrechtlichen Vereinfachung zur Übertragung von Kundendaten bei der Übergabe von Handwerksbetrieben über die schnellere Bewilligung von Fördergeldern im Kontext der Bundesförderung für effiziente Gebäude (BEG) bis hin zu einer Änderung der Anzeigepflicht bei Aufnahme einer handwerklichen Tätigkeit (Destatis 2023d).

Bürokratielasten erschweren insbesondere die Gründung und Übernahme von Handwerksunternehmen, verlangsamen Arbeitsprozesse und verzögern das Gelingen der digitalen und ökologischen Transformation. Digitalisierung spielt eine wichtige Rolle als Ansatzpunkt zur Reduzierung von Bürokratie, indem sie beispielsweise zur Standardisierung und Vereinfachung von erforderlichen Dokumentationen beiträgt. Abbau und Vereinfachung von Bürokratie setzen in den Betrieben personelle Ressourcen frei, die in Zeiten des Fachkräftemangels dringend benötigt werden.

- Steuerliche Entlastungen

Hohe steuerliche Lasten schränken den Investitionsspielraum von Handwerksbetrieben ein und binden wichtige finanzielle Ressourcen, die ansonsten für Innovationen und Betriebsmodernisierungen genutzt werden könnten. Insbesondere die Entwicklung kleiner Betriebe wird gehemmt. Dies betrifft sowohl Abgaben im Kontext der Gewerbesteuer, aber auch andere steuerliche Belastungen, z.B. Lohn- oder Umsatzsteuer.

- Selbstständigkeit

Charakteristisch für das (zulassungspflichtige) Handwerk ist, dass man mit dem Erhalt des Meisterbriefs auch die Möglichkeit erhält, ein eigenes Unternehmen zu gründen bzw. ein bestehendes zu übernehmen. Um die unternehmerische Selbstständigkeit und damit die Attraktivität des Handwerks zu fördern, muss an verschiedenen Stellen justiert werden. Zum einen müssen ausreichend viele Gesellen eine Meisterausbildung erfolgreich absolvieren. Häufig wird das Meister-Bafög jedoch als zu wenig praxisnah angesehen (z.B. erfolgt die Auszahlung oftmals mit hohem Zeitverzug). Dies trägt nicht zur Attraktivität der Weiterbildung zum Meister (als Vor-

stufe zur Selbstständigkeit) bei. Außerdem müssen Betriebsgründungen bzw. Übernahmen deutlich erleichtert werden. Aus Expertensicht stößt insbesondere die Finanzierung von Betriebsübernahmen auf fehlende Finanzierungsbereitschaft seitens Banken und Kreditgebern und stellt damit ein nicht zu unterschätzendes Hindernis zur Attraktivität von Selbstständigkeit im Handwerk dar.

Die im Rahmen der projektbegleitenden Interviews befragten Experten thematisieren ferner, dass die Meisterausbildung zudem zu wenig unternehmerische Grundlagen vermittelt. Notwendig wären fundiertere Kenntnisse z.B. in den Bereichen Leadership und Führung bis hin zu Rechts- und Finanzwissen. Die aktuell vermittelten kaufmännischen Inhalte und Prüfungsteile reichen nicht zur hinreichenden Sicherstellung aus, dass jeder Absolvent später auch ein guter Unternehmer sein wird. Daher muss die Meisterausbildung insgesamt moderner, praxisnäher und somit attraktiver gestaltet werden. Vor dem Hintergrund, dass die Meisterausbildung zu wenig auf die Anforderungen eines Unternehmers vorbereitet, müssen Angebote zur Begleitung von Unternehmensgründungen und -nachfolge diese Fehlstelle adressieren und ausgleichen.

- Vergünstigungen

Berufliche Ausbildungswege konkurrieren mit akademischen um junge Menschen. Häufig hervorgehoben ist der Vorteil, dass bereits die Ausbildung in Betrieb und Berufsschule vergütet ist, während ein Studium anderweitig finanziert werden muss. Nichtsdestoweniger reicht das Ausbildungsgehalt häufig nicht aus, um ein eigenständiges und selbstbestimmtes Leben zu führen. Insbesondere die hohen Abgaben und steuerlichen Lasten, die auf dem Auszubildendengehalt liegen, stellen nach Sicht der befragten Interviewpartner eine deutliche Benachteiligung gegenüber Studenten dar. Dies wird durch weitere fehlende Vergünstigungen verstärkt, etwa im Nahverkehr oder in öffentlichen Einrichtungen. Dies wird als fehlende Wertschätzung interpretiert und wirkt sich imagebildend aus.

Aus den vier diskutierten Aspekten resultieren folgende Strategien und Möglichkeiten, um die

Attraktivität des Handwerks zu erhöhen:

- Bürokratieabbau
 - Digitalisierungspotenziale zur Standardisierung und Prozessverbesserung in der Verwaltung nutzen
 - Datenschutzbezogene Regularien zum Kundendatenhandling insbesondere für Handwerksbetriebe vereinfachen
 - Monitoring der Wirkungen des dritten Bürokratienteilungsgesetzes für das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe durchführen und Learnings umsetzen
 - Gründungs- und Übernahmevorschriften für Handwerksbetriebe erleichtern
- Steuerliche Entlastungen
 - Möglichkeiten der steuerlichen Entlastung insbesondere kleinerer Handwerksbetriebe sowie von Neugründungen prüfen
- Selbstständigkeit
 - Meisterausbildung zielgerichtet um gründungsrelevante betriebswirtschaftliche Inhalte (z.B. Entrepreneur, Leadership) erweitern
 - Meister-Bafög beibehalten, Auszahlungsmodalitäten beschleunigen
 - Erleichterung der Kreditvergabe- und Finanzierungsbedingungen für Betriebsgründungen und -übernahmen
 - Beratungsangebote für gründungs- und übernahmewillige Handwerker ausbauen
- Vergünstigungen
 - Verminderte Sozialabgaben auf das Gehalt von Auszubildenden
 - Weitere Incentives für Auszubildende analog zu den Vergünstigungen von Studierenden realisieren



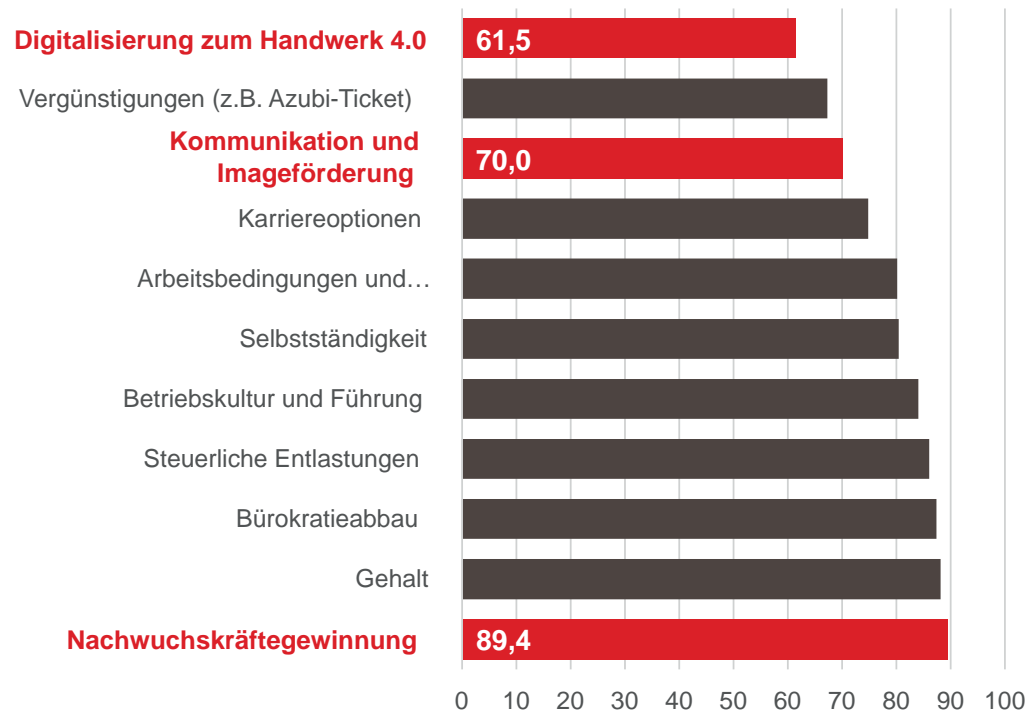
6.3 Querschnittsaufgaben

Von den drei Themenfeldern, die als Querschnittsaufgaben identifiziert wurden, ist nach Einschätzung der Betriebe die Verbesserung der Nachwuchskräftegewinnung die wirksamste Maßnahme – sowohl innerhalb der Gruppe der Querschnittsaufgaben als auch insgesamt mit Blick auf das Gesamtergebnis. Neun von zehn Unternehmen halten dies für eher bzw.

sehr wirksam, um die Attraktivität des Handwerks insgesamt zu heben. Weitere Querschnittsaufgaben, nämlich die Digitalisierung sowie die Image- und Kommunikationsförderung, werden im Vergleich als nicht so wirksam zur Erhöhung der Attraktivität im Handwerk eingeschätzt (vgl. Abbildung 6-6).

Abbildung 6-6: Querschnittsfelder

„Für wie wirksam halten Sie die folgenden Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität des Handwerks?“; Angaben für die Antworten „eher wirksam“ und „sehr wirksam“ in Prozent; N = 239-248



Quelle: Unternehmensbefragung Handwerk (2023)

- Nachwuchskräftegewinnung

Die Jugendbefragung (vgl. Kapitel 5.1) verdeutlicht, dass eine Lücke klafft zwischen der (theoretischen) Bereitschaft, eine handwerkliche Ausbildung aufzunehmen und der (tatsächlichen) Umsetzung (so genanntes „Action-Attitude-Gap“). Die Befragung hat zudem ergeben, dass die wesentliche Ursache entgegen der landläufigen Meinung nicht in der angeblich höheren Attraktivität von akademischen Bildungswegen liegt. Die klassische duale Berufsausbildung wird nämlich als gleichsam attraktiv ein-

gestuft. Dazu könnte beispielsweise das triale Studium bislang noch ungenutzte Potenziale bieten, um weitere Jugendliche für eine Handwerkskarriere zu begeistern. Immerhin mehr als ein Drittel finden diesen Bildungsweg attraktiv. Um diese jungen Menschen zu gewinnen, braucht es einerseits eine Ausweitung des Angebots auf weitere Bau- und Ausbauberufe sowie eine kampagnenstarke Kommunikation dieses Bildungsweges. Ferner müssen auch Betriebe für diesen Ausbildungsweg sensibilisiert werden, um Prozesse und Strukturen zu schaffen, die einen erfolgreichen Bildungsabschluss eines trialen Studiums

im Handwerk ermöglichen.

Eine zentrale Herausforderung hinsichtlich der zunehmenden Akademisierung des Handwerks liegt darin, passende Stellen für hochqualifizierte Mitarbeiter in den Handwerksunternehmen zu schaffen. Es bleibt offen, inwieweit Absolventen eines trialen Studiums dann auch tatsächlich in Handwerksbetrieben arbeiten werden und auf diese Weise zur Linderung des Fachkräftemangels beitragen werden. Es besteht durchaus die nicht zu unterschätzende Gefahr, dass hochqualifizierte Arbeitnehmer seltener in kleineren Handwerksbetrieben arbeiten (wollen), sondern eher in andere, handwerksnahe Bereiche und Groß- bzw. Generalunternehmen abwandern (z.B. Bauunternehmen, Immobilienprojektentwickler). Es ist also offen, inwieweit Absolventen von trialen Ausbildungswe- gen dann tatsächlich auch für die Tätigkeiten in den Handwerksbetrieben zur Verfügung stehen werden. Auch innerhalb der Unternehmen bestehen hier an- scheinend Vorbehalte. Nur vier von zehn Unterneh- men halten eine Akademisierung für wichtig, um die Attraktivität des Handwerks zu steigern.

Die Möglichkeiten, die Nachwuchskräftegewinnung zu verbessern, gehen jedoch über die Akademisie- rung der Ausbildung hinaus. Auf Ebene der Betriebe liegen ungenutzte Potenziale in den Bereichen des Employer Branding, einer modernen, zielgruppen- spezifischen Kommunikation über die sozialen Me- dien sowie einer grundlegenden Verbesserung der Ausbildung im Betrieb. Auch eine Ausweitung der schulischen und außerschulischen Angebote zur Be- rufsorientierung könnte Vorbehalte abbauen. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, Schulen, Innungen, Verbänden und Bildungsministe- rien ist hierbei wichtig.

Das Dachdeckerunternehmen Schmidt bei Bremen hebt sich beispielsweise im Rennen um geeigne- te Nachwuchskräfte anhand eines umfassenden Qualifizierungskonzeptes von Mitbewerbern ab. Ein „Dachdecker-Campus“ fördert und fordert hier jun- ge Menschen auf ihrem Weg zum Gesellenbrief. Dadurch erhalten gerade lernschwache Jugendliche eine echte Chance auf berufliche Teilhabe. Flankiert wird diese Maßnahme von regelmäßigen Schulbesu- chen sowie auch über Angebote zur ganzheitlichen

Fürsorge des Arbeitgebers für seine Arbeitnehmer (vgl. Abbildung 6-5).

Abbildung 6-7: Gute Praktik: Dachdecker Schmidt in Bremen

Umfangreiche Förderung von Azubis sichert Nachwuchs

DACHDECKER SCHMIDT

Bremen
Dachdecker-Betrieb
Ca. 120 Mitarbeitende

Der etablierte Dachdeckerbetrieb zeichnet sich durch innovative Qualifizierungskonzepte aus und wurde als bester Ausbildungsbetrieb 2022 ausgezeichnet.



„Mit dem innovativen Dachdecker-Campus vermitteln wir nicht nur notwendige Kenntnisse, sondern sorgen dafür, dass unsere Mitarbeitenden umfassend auf die Anforderungen der Praxis vorbereitet sind.“

Katrin Detring-Pomplun
Geschäftsführerin

Welche Herausforderungen bestanden?

- ▶ Auch für etablierte Handwerksbetriebe wird es immer schwieriger, ausreichend qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren.
- ▶ Man konkurriert nicht nur mit der Attraktivität von akademischen Studienangeboten, sondern auch mit anderen Ausbildungsberufen sowie großen Industrieunternehmen.
- ▶ Außerdem steigen die Anforderungen in diesem Handwerksbereich stetig.

Wie wurde die Attraktivität gesteigert?

- ▶ Bereits Schülerinnen und Schüler werden mittels vielfältiger Aktionen und Partnerschaften (z.B. Schulvorträge, Praktika) frühzeitig und konkret auf die attraktiven Chancen und Berufsperspektiven aufmerksam gemacht.
- ▶ Für Auszubildende hat man in Kooperation mit anderen Betrieben einen „Dachdecker-Campus“ aus der Taufe gehoben: Hier erhält der Nachwuchs das notwendige umfassende Rüstzeug für eine erfolgreiche Gesellenprüfung.
- ▶ Neben der Vermittlung fachberuflicher Fähigkeiten legt der Betrieb zudem großen Wert darauf, auch darüber hinausgehende Kenntnisse weiterzugeben (z.B. Optionen der privaten Altersvorsorge, Gesundheitsmanagement).

Welche Erfolge konnten erzielt werden?

- ▶ Dem Dachdeckerbetrieb gelingt es auf Grundlage des modernen und innovativen Qualifizierungskonzeptes immer wieder, gute Nachwuchskräfte für eine Ausbildung als Dachdecker zu begeistern, für sich zu gewinnen und langfristig zu binden.
- ▶ Dafür wurde der Betrieb im Jahr 2022 mit dem Heribert-Späth-Preis für besondere Ausbildungsleistungen im Handwerk ausgezeichnet.

Quelle: IW Consult

Nachwuchskräftegewinnung ist allerdings ein Handlungsfeld, das nicht ausschließlich von den Betrieben gestaltet werden kann. Insbesondere in Anbetracht der Zuwanderung junger Menschen aus Afrika, der Ukraine oder anderen Ländern müssen Betriebe bei der Integration qualifizierter bzw. qualifizierungsfähiger Arbeitskräfte stärker unterstützt werden. Die Vermittlung von Sprachkenntnissen ist hierbei ebenso wichtig wie weitere Hilfestellungen bei der gesellschaftlichen Integration.

Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Verbänden, Bundesagentur für Arbeit und schließlich Handwerksbetrieben muss gestärkt werden, um Studienabbrecher bzw. lernschwache Studierende in passendere Arbeits- und Ausbildungsangebote zu vermitteln. Häufig steht der Mobilisierung dieses Arbeitskräftepotenzials unterschiedliche Eigeninteressen der Einzelakteure entgegen. Ausgleichsmechanismen, etwa im Rahmen der Hochschulfinanzierung, die sich aktuell mehrheitlich an der Zahl der Studierenden bemisst, müssen geschaffen werden, um eine Vermittlung von Studienabbrechern in das Handwerk zu erleichtern.

- Digitalisierung zum Handwerk 4.0

Eine einschlägige Trendradar-Untersuchung zur Handwerksbranche zeigt auf, dass v.a. digitale Technologien das Handwerk künftig erheblich verändern werden. Konkrete Handlungsbedarfe werden bei der Sondierung von Nutzungs- und Implementierungsoptionen zu den Technologien des 3D-Druckes, der Cybersecurity sowie dem Internet der Dinge gesehen. Begleitend beobachtet werden sollten darüber hinaus aber auch technologische Entwicklungen in den Bereichen der intelligenten Materialien sowie der vorausschauenden Datenanalyse (sog. Predictive Maintenance). Eine zunehmende Datennutzung im Handwerk wird auch Folgen für die Transparenzanforderungen von Daten haben. Das Thema „Daten“ gilt es daher gesamtheitlich auch im Kontext von Web 3.0 zu betrachten (GHM/TREN-DONE 2023).

Die Potenziale, die digitale Technologien heute bieten, scheinen im Handwerk noch nicht vollständig ausgeschöpft zu sein. In einer Befragung des ZDH und Bitkom e.V. (2022) geben zwar mehr als drei

Viertel der Handwerksunternehmen an, in der Digitalisierung eine große Chance zu sehen. Im Rahmen der für die vorliegende Attraktivitätsstudie durchgeführten Unternehmensbefragung verwenden allerdings nur 58,0 Prozent der Handwerksunternehmen digitale Technologien. Auch die Bedeutung von Digitaltechnologien zur Steigerung der Attraktivität im Handwerk wird nur von 62,0 Prozent geteilt. Diese Einschätzung ist unabhängig von Unternehmensgröße und -alter. Der weitreichende und sinnvolle Einsatz von Digitaltechnologien erfordert Weiterqualifizierungen und Schulungen. Die Befragung unter den Betrieben zeigt zwar grundsätzlich auf, dass Unternehmen, die digitale Technologien in ihren Betrieben einsetzen, auch in die Förderung von Talenten und leistungsstarken Mitarbeitern investieren. Dieser Zusammenhang ist jedoch relativ schwach ausgeprägt. Die Befragung kann keinen Aufschluss darüber geben, in welchen konkreten Kontexten digitale Technologien tatsächlich eingesetzt werden (sollen). Die im Rahmen der ergänzenden Experteninterviews befragten Handwerksbetriebe und Verbandsvertreter stimmten allerdings überein, dass in allen Gewerken Potenziale zur Digitalisierung von Vertrieb, Produktion, Einkauf und Organisation bestehen.

- Kommunikation und Imageförderung

Kommunikation ist ein wichtiges ubiquitäres Anliegen, das sich über alle Handlungs- und Themenfelder erstreckt. Ohne zielgruppenspezifische Kommunikation von zukunftsweisenden Initiativen oder herausragenden Praktiken werden diese niemals die Sichtbarkeit erlangen, die sie verdienen. Und somit können die Ziele der Attraktivitätssteigerung nicht erreicht werden. Kommunikation ist als solches somit auch immer Imageförderung.

Eine positive Darstellung des Handwerks nimmt die Verantwortung aller in den Blick - vom Azubi, über den angestellten Gesellen hin zu Geschäftsführern oder Verbänden. Insbesondere die Kommunikation in den sozialen Medien bietet einen niedrigschwelligen Zugang zum Handwerk. Damit verbundene Themen und Positionen wie Corporate Influencer, Social Media Manager oder Investitionen in virtuelle Assistenten sind und werden auch für handwerkliche Betriebe zunehmend wichtig. Auf der Plattform

Instagram versammelt z.B. die Maurermeisterin Julia Schäfer mehr als 600.000 Follower, die sie täglich virtuell mit auf ihre Baustellen nimmt und dort kurzweilig von ihrem Arbeitsalltag berichtet. Anders als großangelegte Medienkampagnen, die ebenfalls ihre Berechtigung haben, erhalten Jugendliche auf diese Weise niedrigschwellige und wertvolle Einblicke in den Praxisalltag im Handwerk.

Aus diesen diskutierten Aspekten im Bereich der Querschnittsfelder lassen sich folgende Ansatzpunkte zur Erhöhung der Attraktivität des Handwerks ableiten:

- Nachwuchskräftegewinnung
 - Schulische Angebote zur Berufsorientierung zielgerichtet um handwerksspezifische Informationsangebote ergänzen und wertvolle Einblicke in die Vielfalt des beruflichen Alltags im Handwerk erlauben (z.B. Praktika, Meet & Greet-Veranstaltungen zwischen Schulen und örtlichen Handwerksbetrieben)
 - Bildungsweg des dualen Studiums ausweiten und gezielt an Schulen kommunizieren, Ausweitung der Angebote zur schulischen und außerschulischen Berufsorientierung generell
 - Digitaler Kommunikationskanäle verwenden und moderne zielgruppenspezifische Social-Media-Kommunikation intensivieren
 - Schulungen zu modernen Methoden des Employer Brandings anbieten
 - Kommunale Angebote zur Unterstützung von Jugendlichen mit besonderen Bedarfen ausbauen (z.B. Deutschkurse)
 - Staatliche Förderung von Unternehmen, die Jugendliche mit besonderen Unterstützungsbedarfen ausbilden
 - Einrichtung von „Transferprämien“ an Hochschulen bei der Vermittlung von Studienabschlechtern in eine handwerkliche Ausbildung

• Digitalisierung

- Handwerksbetriebe niedrigschwellig an digitale Technologien heranführen, z.B. durch Ausprobieren von über Verbände, Innungen oder Kammern bereitgestellten Geräten (z.B. Drohnen, 3D-Drucker)
- Handwerksspezifische IT- und Programmierkenntnisse in den Berufsschulen über alle Gewerke intensiver vermitteln
- „IT-Buddy-Programme“ in Unternehmen umsetzen, um digitale Kompetenzen in der Breite der Belegschaft zu verankern
- Gute Praktiken und Erfolgsgeschichten kommunizieren
- Praxisnahe Schulungen und Weiterqualifizierungsangebote anbieten

• Kommunikation und Imageförderung

- Reichweitenstarke Kommunikations- und Medienkampagnen lancieren
- Nutzung der einschlägigen Social-Media-Kanäle in den Handwerksbetrieben intensivieren
- Selbstwahrnehmung des Handwerks als „Transformationsgestalter“ stärken

Die vorliegende Studie führt vor allem zu den folgenden Erkenntnissen:

- Erstens lässt sich feststellen, dass das Handwerk auch heute bereits attraktiv ist. Dies belegt das insgesamt hohe Umsetzungsmaß in vielen für die Attraktivität relevanten Aspekten. Allerdings konnten insbesondere in den Bereichen Gehalt und Anerkennung sowie Berufliche Perspektiven und Karriere attraktivitätsbestimmende Aspekte identifiziert werden, deren Umsetzung noch hinter der Bedeutung zurückhinkt, die künftig also noch verbessert werden müssen.

- Zweitens zeigt insbesondere die Unternehmensbefragung (d.h. Handwerk in der Binnensicht) auf, dass es eine Diskrepanz zwischen der Gesamteinschätzung der Attraktivität im Handwerk und dem Umsetzungsmaß der konkreten attraktivitätsbestimmenden Aspekte in den Unternehmen gibt. Während man dem Handwerk insgesamt einen deutlichen Nachholbedarf in Sachen Attraktivität bescheinigt, wähnt man sich hinsichtlich der Umsetzung bereits auf gutem Wege.
- Drittens wird diese Binnensicht via Vergleich mit der Perspektive ebenfalls befragter Jugendlicher in vielen Punkten bestätigt. So stehen junge Leute dem Handwerk positiv gegenüber (attraktive Ausbildung, Jobsicherheit, Erhöhung der Lebensqualität anderer). Die Gegenüberstellung der Selbsteinschätzung der Unternehmen mit der Erwartungshaltung Jugendlicher zeigt, dass viele der für junge Leute attraktivitätsbestimmenden Aspekte im Handwerk bereits vorhanden sind (z.B. Kunden zu helfen, Jobsicherheit). Gleichwohl besteht eine Lücke zwischen dieser Einstellung und der tatsächlich erfolgenden Berufswahl (sog. Attitude-Action-Gap).

Besonders augenfällig ist, dass sich die Erwartungen (Außensicht) mit den bereits vorhandenen Umsetzungen (Binnensicht) in hohem Maße decken hinsichtlich der attraktivitätsbestimmenden Aspekte Kunden zu helfen, Jobsicherheit, Erhöhung der Lebensqualität anderer, Wertschätzung sowie Probleme zu lösen. Diese einzelnen Aspekte lassen sich unter die Oberbegriffe „Sinn“ und „Wirksamkeit“ zusammenfassen. Damit wird zum einen deutlich, dass junge Leute sich zwar auf Basis pragmatischer Erwägungen hinsichtlich ihrer Berufswahl leiten lassen, zugleich aber eben auch stark darauf achten, künftig eine bedeutungsvolle und wirksame berufliche Tätigkeit auszuüben. Zum anderen zeigt dieser Zusammenhang aber auch auf, dass handwerkliche Berufe zwar in hohem Maße durch Sinn und Wirksamkeit charakterisiert sind, dies aber noch zu wenig kommuniziert wird. Hierin liegt eine wesentliche Stoßrichtung zur Erhöhung der künftigen Attraktivität des Handwerks.

Viele der im Rahmen der vorliegenden Studie auf-

geführten Attraktivitätslücken und darauf abzielenden Handlungsableitungen lassen sich auf fehlende, nicht ausreichend professionalisierte oder zumindest ausbaufähige Management- und Kommunikationssysteme in den Handwerksbetrieben zurückführen. In Industrieunternehmen sind ganzheitliche Managementsysteme mittlerweile auf breiter Flur realisiert, die neben Strategieelementen auch prozessuale, personalführungsorientierte, kulturelle und kommunikative Elemente umfassen. Derartige Managementsysteme bilden eine wesentliche Grundlage für Unternehmen, sich an wechselnde Markt- und Umfeldbedingungen anzupassen und Wettbewerbsvorteile erlangen zu können. Sie versetzen Unternehmen in die Lage, vielgestaltige Maßnahmen zu ergreifen, um konzentrierte Wirkungen zu erzielen. Beispielsweise werden vielseitige und aufeinander abgestimmte Kommunikationsmaßnahmen verwendet, um sich in der Außendarstellung als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Diese Attraktivität schlägt sich nicht zuletzt auch in der hohen Anziehungskraft gegenüber beruflichem Nachwuchs nieder, Jobs bei bestimmten Arbeitgebern der Automobil-, Konsumgüter- oder Digitalbranchen gelten gemeinhin als „besonders cool“.

Insbesondere kleineren Handwerksbetrieben fehlen derartige ganzheitliche Management- und Kommunikationssysteme. Dies wirkt sich in zwei Richtungen negativ aus: Erstens mangelt es häufig an überzeugender Kommunikation und Vermittlung der bereits vorhandenen Attraktivitätsaspekte. Viele Handwerksbetriebe sind attraktiv, oftmals unterscheidet sich die Binnenwahrnehmung einzelner Attraktivitätsaspekte nicht fundamental von der Außenwahrnehmung durch den jugendlichen Nachwuchs. Im Gegenteil: Viele der für junge Leute als attraktivitätsbestimmend aufgeführten Aspekte (z.B. Kunden zu helfen, Lebensqualität zu erhöhen, hohe Jobsicherheit, Probleme zu lösen), die sich den Oberbegriffen Sinn und Wirksamkeit zuordnen lassen, werden von den Betrieben des Handwerks bereits in hohem Maße erfüllt. Allerdings werden diese vorhandenen Attraktivitätsaspekte dann zu wenig überzeugend kommuniziert. Zweitens werden die im Rahmen dieser Studie aufgedeckten Nachholbedarfe hinsichtlich einzelner Attraktivitätsaspekte von den bereits in den Betrieben Tätigen nicht gesehen, nur

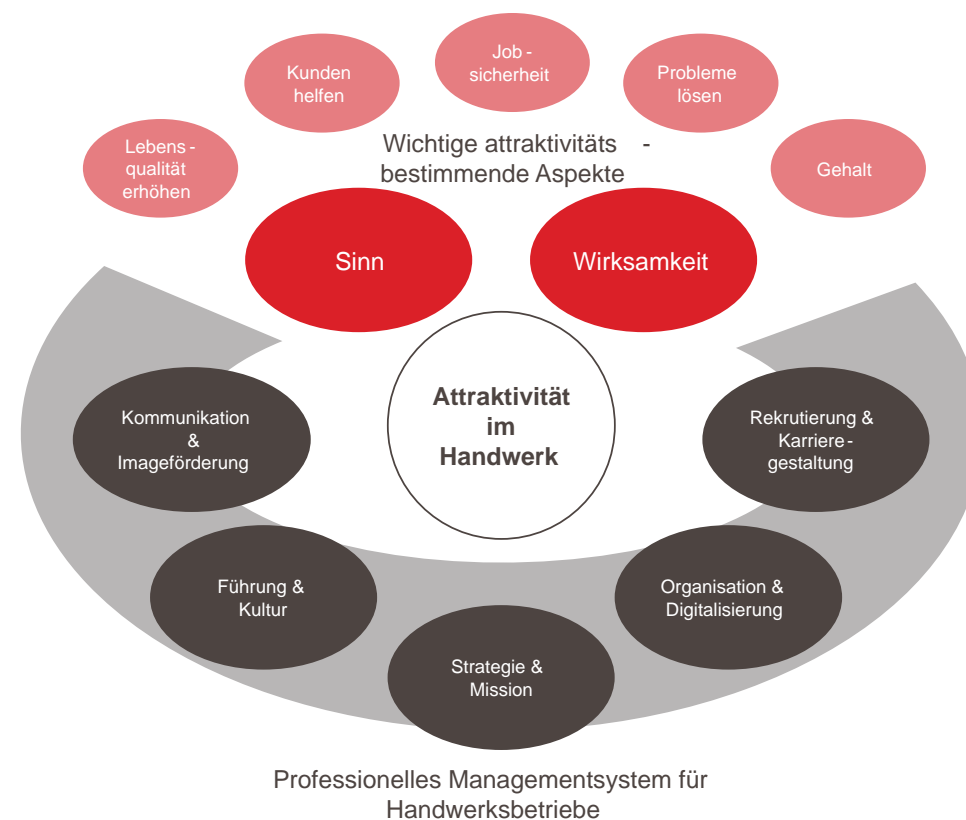
isoliert oder nicht konsequent genug angegangen. Dies führt dazu, dass die bestehenden Attraktivitätslücken nicht geschlossen werden und insbesondere kleinere Handwerksbetriebe zunehmend das Nachsehen haben im Rennen um motivierte und qualifizierte Kräfte. Dies gilt nicht nur im Wettbewerb mit Unternehmen der Industriebranchen, sondern auch gegenüber den im Rahmen der Konzentrationstendenzen entstehenden größeren Handwerksunternehmen.

Natürlich fehlen vor allem kleineren Handwerksbetrieben die Ressourcen zu ähnlich umfangreichen Managementsystemen, wie sie in der Industrie Verwendung finden. Solche Systeme würden im Handwerk auch deutlich über das Ziel hinausschießen.

Allerdings scheint es einen Bedarf an schlanken, auf die spezifischen Belange von Handwerksunternehmen abgestimmten Managementsystemen zu geben (wie es sie z.B. als einschlägige Franchise-Systeme in anderen Branchen gibt), die insbesondere attraktivitätssteigernde Elemente in so wichtigen Bereichen wie Kommunikation und Imageförderung, Führung und Kultur, Unternehmensstrategie, Betriebsorganisation und Digitalisierung oder Nachwuchskräftegewinnung und Karrieregestaltung miteinander kombinieren und sich möglichst aufwandsarm im betrieblichen Kontext umsetzen lassen.

Abbildung 6-8: Managementsystem für Handwerksbetriebe zur Attraktivitätssteigerung

„Für wie wirksam halten Sie die folgenden Ansätze zur Verbesserung der Attraktivität des Handwerks?“; Angaben für die Antworten „eher wirksam“ und „sehr wirksam“ in Prozent; N = 239-248



Quelle: IW Consult

Derartige Elemente eines auf das Handwerk abgestimmten und schlanken Managementsystems könnten damit insbesondere darauf ausgerichtet sein, die Attraktivität des jeweiligen Betriebes und damit die Attraktivität des gesamten Handwerks zu stärken (vgl. Abbildung 6-8). Neben der oben skizzierten künftig zu verstärkenden Kommunikation darüber, dass eine handwerkliche Tätigkeit in hohem Maße Sinn und Wirksamkeit verspricht, liegt hier eine zweite wesentliche Stoßrichtung zur Attraktivitätsstärkung.

Auf diese Weise würde vielleicht künftig wieder, in Anlehnung an das Eingangszitat dieser Studie, voller Überzeugung aus allen Perspektiven und auf allen Ebenen der „Professional Journey“ ausgesprochen:

„Ja, das Handwerk hat goldene Zukunft.“





7. Anhang

7.1 Anmerkungen zur statistischen Vermessung des Handwerks

In Deutschland liefert sowohl das Statistische Bundesamt (Destatis) als auch der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) statistische Informationen über das Handwerk. Die von Destatis und ZDH bereitgestellten Zahlen sind jedoch nicht direkt miteinander vergleichbar.

Im Erhebungskonzept des Statistischen Bundesamtes bilden selbstständige Handwerksunternehmen die Grundgesamtheit. Dabei wird sowohl zulassungspflichtiges als auch zulassungsfreies Handwerk berücksichtigt.

Die Datengrundlage des ZDH basiert dagegen auf den Handwerksbetrieben. Ebenfalls wird sowohl zulassungspflichtiges als auch zulassungsfreies Handwerk berücksichtigt. Die Erfassung der Betriebe anstelle von Unternehmen hat zur Folge, dass auch innerbetriebliche handwerkliche Abteilungen in die Auswertungen miteingeschlossen werden, etwa die Fleischereiabteilung in einem Kaufhaus. Durch diese

Differenzierung basieren die Berechnungen des ZDH auf einer wesentlich größeren Grundgesamtheit als bei Destatis.

Abbildung 7-1: Statistische Datenquellen im Vergleich
Unterschiede in der statistischen Vermessung des Handwerks



- Erhebungskonzept: Handwerkszählung
- Handwerksunternehmen bilden die Grundgesamtheit
- Zulassungspflichtiges und zulassungsfreies Handwerk
- Nur selbstständige Handwerksunternehmen werden gezählt

- Erhebungskonzept: Betriebsstatistik
- Handwerksbetriebe bilden die Grundgesamtheit
- Zulassungspflichtiges und zulassungsfreies Handwerk
- Innerbetriebliche handwerkliche Abteilungen (z.B. Kaufhaus mit Fleischereiabteilung) werden mitgezählt
- Deutlich mehr Unternehmen

Quelle: IW Consult

Insgesamt 53 Berufe zählen zum zulassungspflichtigen Handwerk. Hiervon sind acht Berufe dem Bauhauptgewerbe und 13 Berufe dem Ausbaugewerbe zuzuordnen. Tabelle 7-1 zählt diese auf.

Tabelle 7-1: Zulassungspflichtiges Handwerk im Baugewerbe
Gemäß der Handwerksordnung Anlage A

Bauhauptgewerbe	Ausbaugewerbe
Maurer und Betonbauer	Ofen- und Luftheizungsbauer
Zimmerer	Stuckateure
Dachdecker	Maler und Lackierer
Straßenbauer	Klempner
Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer	Installateur und Heizungsbauer
Brunnenbauer	Elektrotechniker
Gerüstbauer	Tischler
Betonstein- und Terrazzohersteller	Glaser
	Fliesen-, Platten- und Mosaikleger
	Estrichleger
	Parkettleger
	Rollladen- und Sonnenschutztechniker
	Raumausstatter

Quelle: ZDH 2023c

7.2 Unternehmensbefragung: Methodik, Stichprobe und Fragebogen

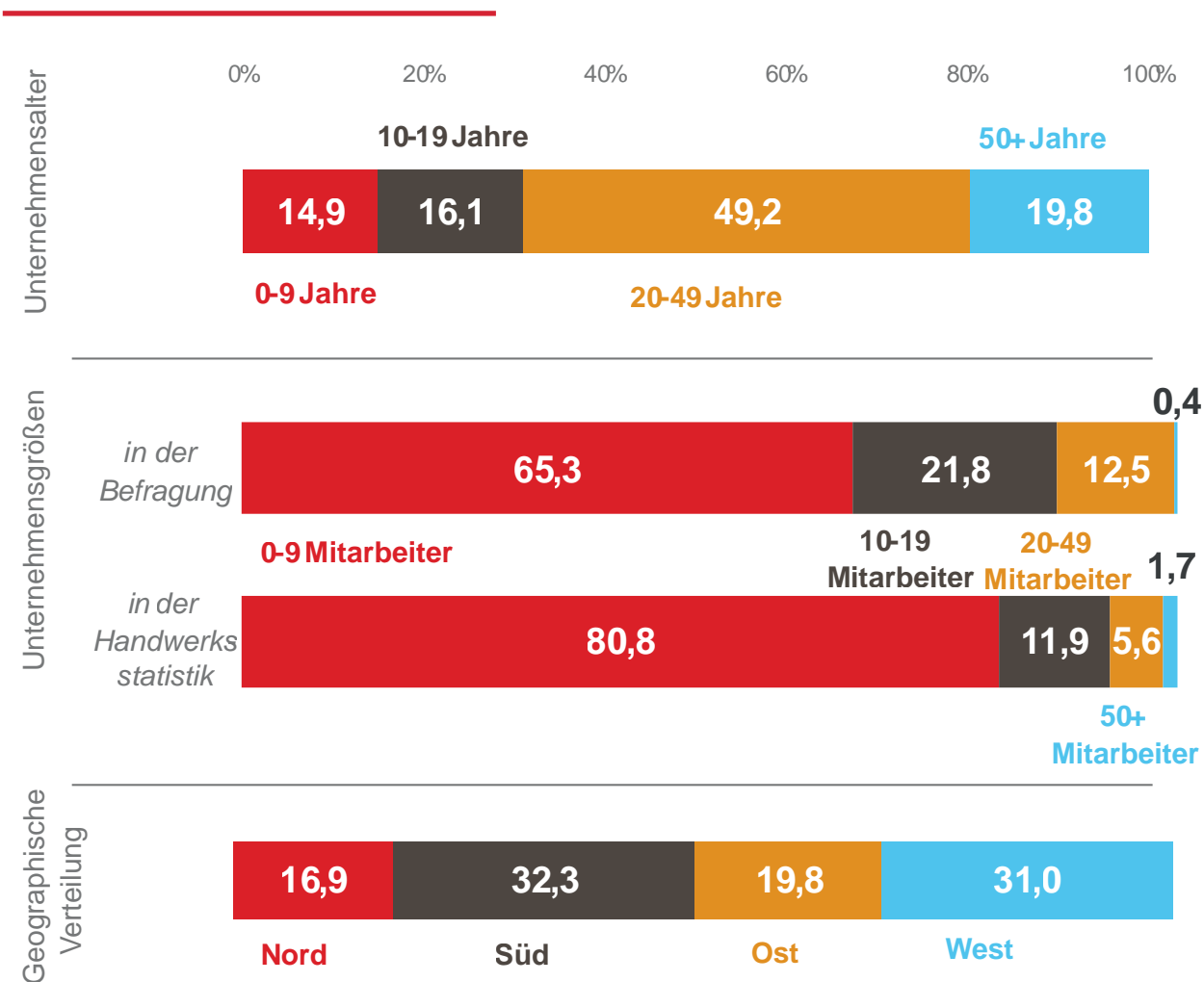
7.2.1 Beschreibung der Stichprobe

In der Unternehmensbefragung haben 248 Unternehmen aus dem Bauhaupt- und Ausbaugewerbe aus der gesamten Bundesrepublik geantwortet. In jedem zweiten Fall antwortete der Betriebsinhaber selbst. Je ein knappes Drittel der Antworten entfällt auf Handwerksunternehmen aus dem Süden und Westen Deutschlands. Mit Blick auf die Größenstrukturen im Baugewerbe sind die mittelgroßen Hand-

werksunternehmen (mindestens zehn, aber weniger als fünfzig Mitarbeiter) über-, die kleinen Handwerksunternehmen (weniger als zehn Mitarbeiter) in der Befragung leicht unterrepräsentiert. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen, die an der Befragung teilgenommen haben, bestehen länger als zwanzig Jahre am Markt.

Abbildung 7-2: Eckpunkte der Unternehmensbefragung

Beschreibung der Stichprobe anhand ausgewählter Eckpunkte; Angaben in Prozent; N = 248
Hinweis: Die Unternehmensgrößen aus der Handwerksstatistik fassen das Bauhaupt- und Ausbaugewerbe zusammen.



Quelle: IW Consult (2023); Destatis

7.2.2 Clusteranalyse

An dieser Stelle soll das Verfahren der Clusteranalyse in grober Form erläutert werden. Die Clusteranalyse ist methodisch im Bereich der unbeaufsichtigten Klassifikationen angesiedelt, was bedeutet, dass es keine initiale Gruppenzugehörigkeit der analysierten Einheiten (Unternehmen) gibt. Stattdessen werden die Unternehmen gemäß des Attraktivitätsprofils so gruppiert, dass die Unternehmen innerhalb eines Clusters so ähnlich wie möglich und Unternehmen unterschiedlicher Cluster so verschieden wie möglich sind. Die bekanntesten Clusteransätze sind die k-means-Clusterung und hierarchische Clusterverfahren. k-means-Verfahren teilen die Daten in eine vorgegebene Anzahl an Clustern (k) auf, hierarchische Clusterverfahren sind dagegen ergebnisoffener, da der Clusteralgorithmus unabhängig von der Clusteranzahl ist. Ein Nachteil von hierarchischen Clusterverfahren ist dagegen, dass einmal gebildete Cluster im Verlauf des Algorithmus nicht mehr aufgelöst werden können. Um die Vorteile beider Ansätze zu kombinieren und etwaige Schwächen zu reduzieren, wurde ein zweistufiges Clusterverfahren gewählt, welches die Mittelpunkte der Cluster des hierarchischen Clusterverfahrens bestimmt, um die die angrenzenden Unternehmen mittels k-means-Clusterung zentriert werden.

Zunächst wurden die Attraktivitätsangaben der Unternehmen mit Hilfe einer Hauptkomponentenanalyse verdichtet. Hauptkomponentenanalysen werden häufig als Vorstufen zu Clusteranalysen verwendet, weil die Verdichtung der Informationen in den Daten dem Clusteralgorithmus die Identifizierung der Cluster erleichtert und man so oftmals homogenere Cluster in vergleichbarer Größe erhält. Die Hauptkomponentenanalyse berechnet vereinfacht gesagt, wie viel Variation im Datensatz auf die zentralen Dimensionen (die sogenannten Hauptkomponenten) zurückgehen und findet insbesondere in Datensätzen mit starken Korrelationsstrukturen (wie dem vorliegenden) Anwendung. Im hier analysierten Datensatz entfallen zum Beispiel knapp 79 Prozent der Varianz auf 20 der 33 Items. Reduziert man den Datensatz nun auf jene Hauptkomponenten, die überdurchschnittlich viel Varianz erklären (Kaiser-Kriterium), eliminiert man unsystematisches Rauschen und

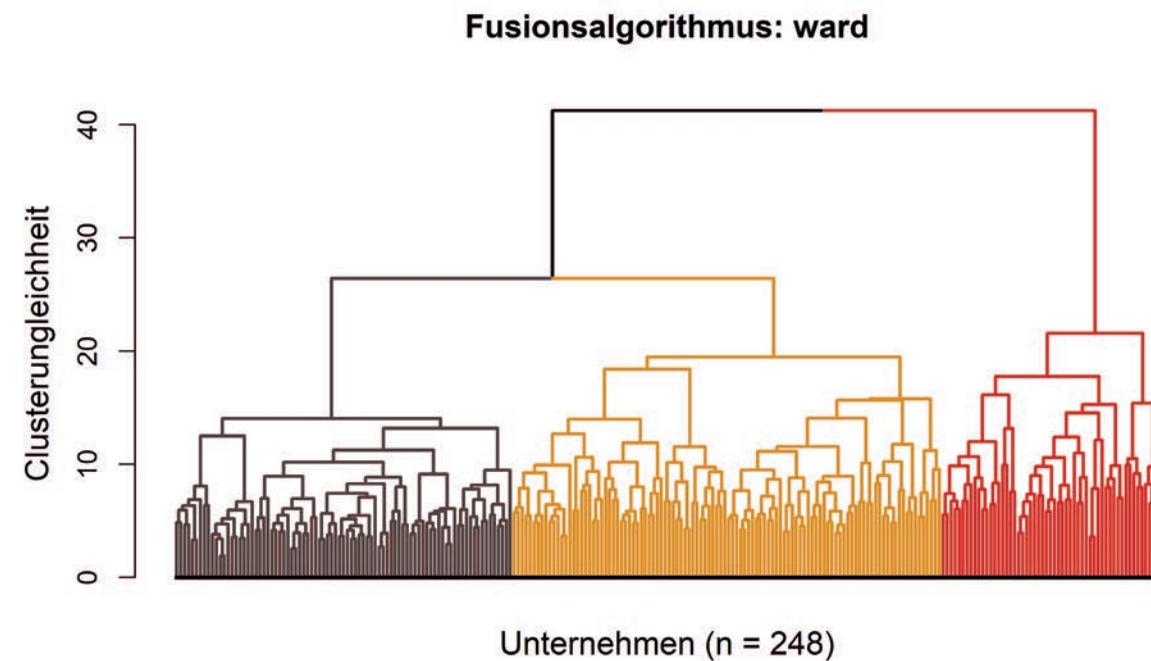
vereinfacht dadurch die Clusterbildung. Gemäß des Kaiser-Kriteriums sind die ersten zwölf Hauptkomponenten informativer als der Durchschnitt und verbleiben somit im Datensatz. Mit diesem kondensierten Datensatz startet nun die Clusteranalyse.

Die in dieser Analyse verwendete agglomerativ-hierarchische Clusteranalyse interpretiert zu Beginn des Algorithmus jedes Unternehmen als eigenes Cluster. Mit jeder Iteration werden die ähnlichsten Unternehmen zu einem Cluster fusioniert, wobei Ähnlichkeit mithilfe des Ward-Verfahrens bestimmt wird. Dieses Verfahren wird häufig anderen Linkage-Verfahren vorgezogen, da es homogene Gruppen besser identifiziert als andere Fusionsverfahren. Konkret identifiziert dieses Verfahren mit jeder Iteration das Cluster, das mit der geringstmöglichen Intracuster-varianz einhergeht, wobei die Varianz mithilfe der euklidischen Distanz berechnet wird. Anders formuliert: In jedem Schritt berechnet der Algorithmus, wie stark die Varianz der verschiedenen Cluster durch die Fusion mit allen möglichen Observationen zunehmen würde und wählt die Cluster-Observationen-Kombination, die mit dem geringsten Anstieg der Fehlerquadratsumme einhergeht. Der Algorithmus endet, wenn alle Observationen zu einem einzigen Cluster zusammengefasst sind. Da in diesem Cluster alle Observationen enthalten sind, ist die gesamte Intracuster-varianz am Ende des Algorithmus maximal. Zu Beginn des Algorithmus ist die kumulierte Intracuster-varianz dagegen minimal, da jede Observation ein eigenes Cluster darstellt und die Intracuster-varianz jedes Clusters folglich null ist.

Die folgende Abbildung visualisiert das Clusterverfahren:

Abbildung 7-3: Vorläufige Clusteranalyse: Dendrogramm

Die y-Achse gibt an, wie verschieden die Unternehmen der einzelnen Cluster sind. Das Ziel der Analyse besteht darin, eine hohe Ähnlichkeit innerhalb und eine hohe Verschiedenheit zwischen den Clustern zu erhalten.



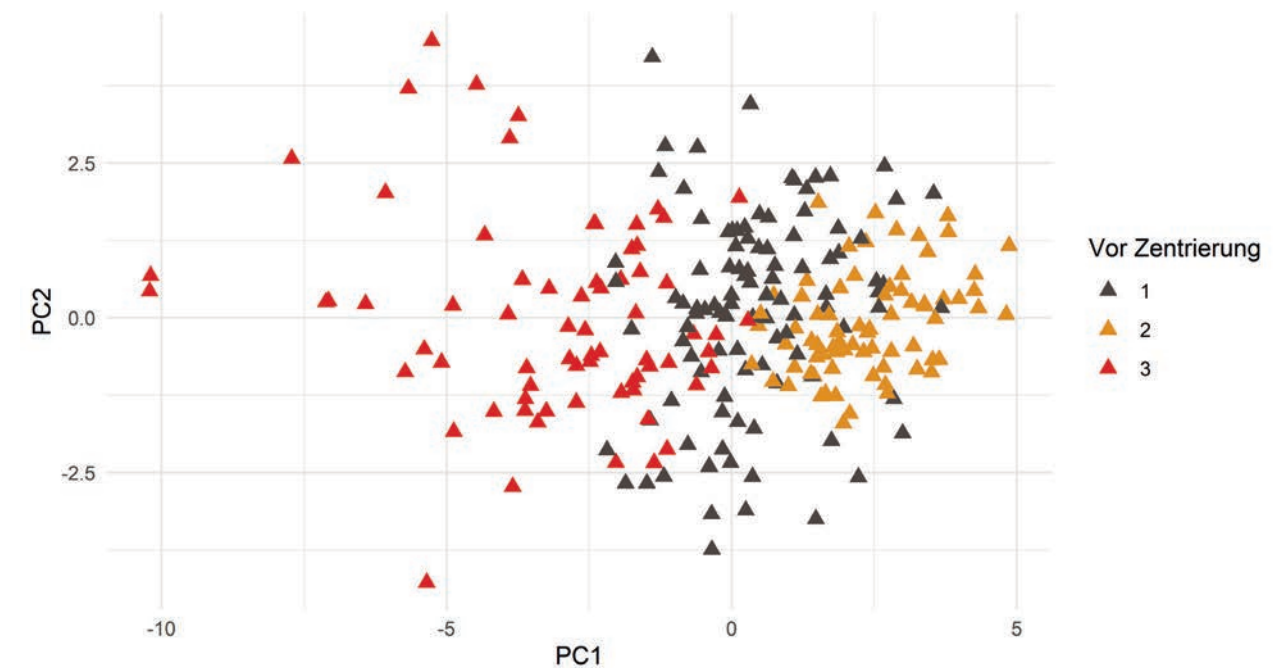
Quelle: Unternehmensbefragung Attraktivität im Handwerk (2023)

Die Bestimmung der optimalen Clusteranzahl ist nach Beendigung des Algorithmus damit noch nicht beantwortet. Die Wahl der Clusteranzahl lässt sich auf empirischer Basis mithilfe des R-Pakets „NbClust“ treffen. Dieses Paket hat eine Funktion implementiert, mit der 30 Cluster-Validitätsindizes berechnet werden. Die verschiedenen Indizes kombinieren Informationen bzgl. der Intracuster-Kompaktheit und der Intercluster-Isolationen sowie weiteren geometrischen und statistischen Eigenschaften der Daten, wie die Anzahl der Datenpunkte und (Un-)Ähnlichkeitsmessungen. Auf dieser Basis liefert jeder Indikator einen Vorschlag für die optimale Clusteranzahl. Da verschiedene Indikatoren auch zu verschiedenen Vorschlägen in Bezug auf die optimale Clusteranzahl führen, werden die Ergebnisse aller Indikatoren gegenübergestellt und die Clusteranzahl gewählt, die von der relativen Mehrheit der Indikatoren präferiert wird. Gemäß dieser Mehrheitsregel sollten die analysierten Unternehmen in drei Cluster aufgeteilt werden.

Abbildung 7-3 visualisiert die Clusterzugehörigkeit entlang der ersten beiden Hauptkomponenten, die für 25 Prozent der Datensatzvariation verantwortlich sind. Zwar bilden diese beiden Hauptkomponenten nur einen Teil der für die Clusterung relevanten Informationen ab, man erkennt aber, dass der hierarchische Clusteralgorithmus Schwächen in der Zuordnung mancher Unternehmen hat: Einige Dreiecke (Unternehmen) finden sich umgeben von Dreiecken eines anderen Clusters wieder. Eine einmal betroffene Zuordnung kann wegen der spezifischen Ausgestaltung der Methode aber nicht mehr rückgängig gemacht werden.

Abbildung 7-4: Vorläufige Clusteranalyse: Hierarchische Clusteranalyse

Dargestellt ist die Ausprägung der ersten beiden Hauptkomponenten nach vorläufiger Clusterung.



Quelle: Unternehmensbefragung Attraktivität im Handwerk (2023)

Aus diesem Grund wurde ein zweistufiges Verfahren angewendet und das Ergebnis der hierarchischen Clusteranalyse als Ausgangsbasis für die finale Zentrierung der Cluster mittels k-means-Clusterung genutzt. Konkret ist zu diesem Zeitpunkt bekannt, dass drei Cluster von den verschiedenen Indizes vorgeschlagen werden und wo sich gemäß der Clusterung des ersten Schrittes die Mittelpunkte der drei Cluster befinden. Die finale Zentrierung funktioniert folgendermaßen: Die drei Mittelpunkte aus der ersten Stufe werden als initiale Mittelpunkte in den Algorithmus gegeben. Nun werden die Unternehmen dem Cluster zugeteilt, dessen Mittelpunkt sie gemäß der euklidischen Distanz am nächsten sind.

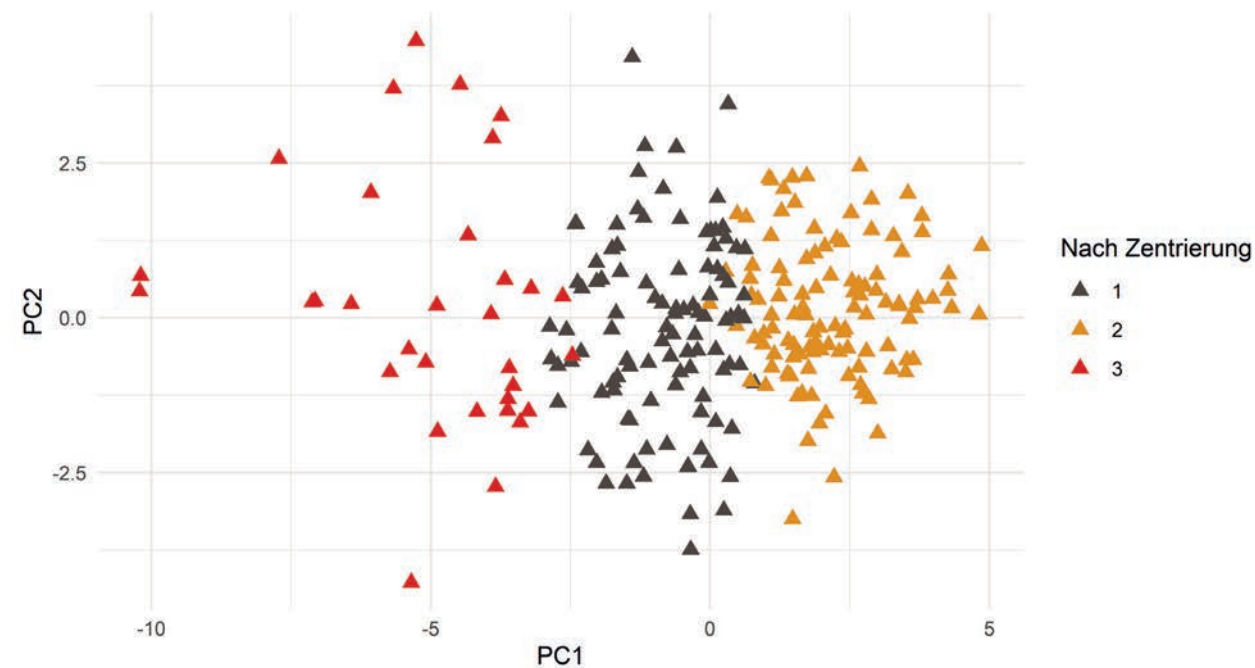
Anschließend wird der Mittelpunkt aktualisiert und die Unternehmen erneut dem Cluster zugeteilt, dem sie am nächsten sind. Der Algorithmus stoppt, wenn durch die Aktualisierung der initialen Clustermittelpunkte keine veränderte Zuordnung der Unternehmen mehr geschieht.

Abbildung 7-5 fasst das finale Clusterergebnis entlang der ersten beiden Hauptkomponenten zusammen.

Man erkennt, dass die Unternehmen ihren jeweiligen Clustern nun deutlich homogener zugeordnet sind und es deutlich weniger Fälle gibt, in denen ein Unternehmen auf den ersten Blick in ein falsches Cluster bzw. Milieu zugeordnet wurde. Hierbei sei nochmals darauf verwiesen, dass die Möglichkeit der Visualisierung zu Lasten der Ganzheitlichkeit geht. Da nur die ersten beiden Hauptkomponenten abgetragen sind, kann ein Unternehmen mit Blick auf die Grafik falsch zugeordnet wirken, weil die Informationen der restlichen Hauptkomponenten nicht abgetragen werden konnten.

Abbildung 7-5: Finale Clusteranalyse: Hierarchische Clusteranalyse + k-means

Dargestellt ist die Ausprägung der ersten beiden Hauptkomponenten nach finaler Clusterung.



Quelle: Unternehmensbefragung Attraktivität im Handwerk (2023)

Nach der finalen Clusterung ergeben sich folgende Größenordnungen:

- Cluster 1: 113 (46 Prozent)
- Cluster 2: 103 (42 Prozent)
- Cluster 3: 32 (13 Prozent)

7.2.3 Erfolgsindex

Die Einteilung der Unternehmen in erfolgreiche und nicht erfolgreiche Unternehmen wurde mit Hilfe dem statistischen Verfahren der Hauptkomponentenanalyse, die unter anderem zur Dimensionsreduzierung von Datensätzen eingesetzt werden kann, vorgenommen. Die Grundidee der Analyse besteht darin, dass eine Vielzahl von miteinander korrelierten Variablen durch eine geringere Anzahl von aussagekräftigen Linearkombinationen (den sogenannten Hauptkomponenten) dargestellt werden kann. Die gestellten Fragen gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmenserfolgs sind aufgrund ihrer positiven Korrelationsstruktur sehr gut zur Bildung eines Erfolgsindex mittels Hauptkomponentenanalyse geeignet, denn die durchschnittliche paarweise Korre-

lation der Variablen liegt bei knapp 33 Prozent. Der größte lineare Zusammenhang ist für die erwartete Entwicklung von Umsatz und Auftragseingang festzustellen und beträgt gut 58 Prozent.

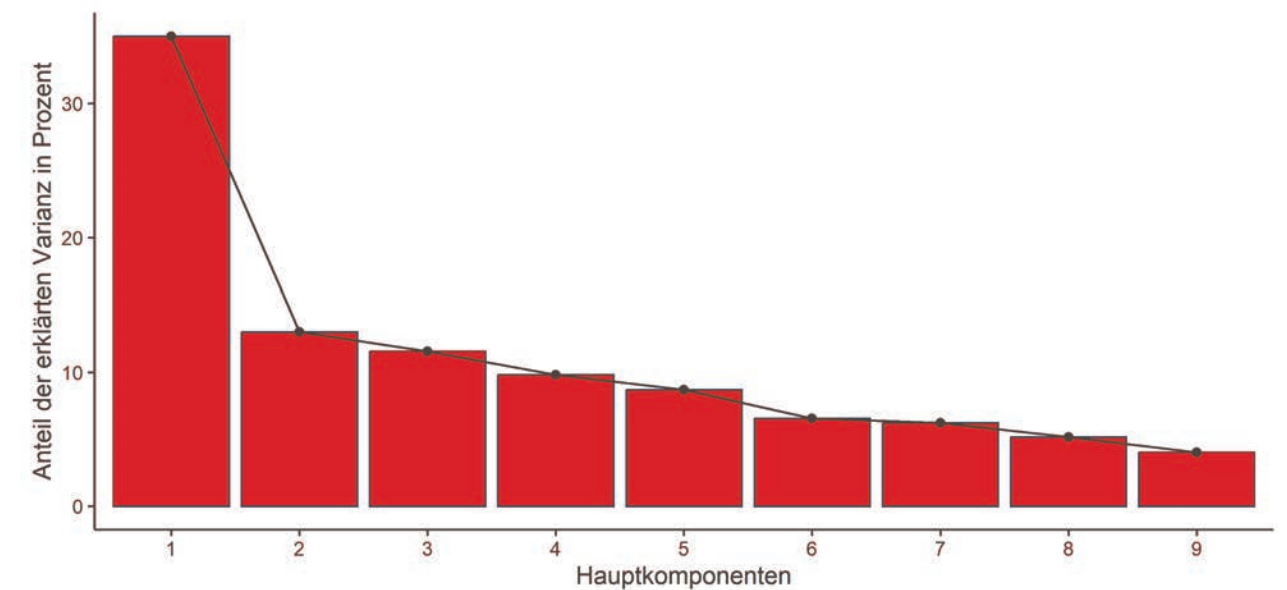
Die Hauptkomponenten werden als Eigenvektoren der Kovarianzmatrix des untersuchten Datensatzes berechnet. Im vorliegenden Datensatz befinden sich acht Fragen bezüglich des Erfolgs der Unternehmen, daher können insgesamt acht Hauptkomponenten berechnet werden. Die Hauptkomponenten werden so berechnet, dass der Informationsgehalt jeder Hauptkomponente maximiert wird. Da die Hauptkomponenten statistisch unabhängig voneinander (senkrecht zueinander) sind, können Informationen,

die durch eine Hauptkomponente erklärt werden, nicht mehr durch andere Hauptkomponenten erklärt werden. Daraus folgt, dass der Informationsgehalt der ersten Hauptkomponente maximal ist und mit jeder weiteren Hauptkomponente sukzessive abnimmt. Im untersuchten Datensatz entfallen 35 Prozent der Informationen bezüglich des Unternehmens-

erfolges auf die erste Hauptkomponente, 13 Prozent auf die zweite und nur noch 5 beziehungsweise 4 Prozent auf die siebte und achte Komponente. Diese ungleiche Informationsverteilung ist auf die ausgeprägte Korrelationsstruktur der Daten zurückzuführen und unterstreicht die Anwendbarkeit der Methode.

Abbildung 7-6: Scree-Plot der Hauptkomponenten

Der Scree-Plot visualisiert den Informationsgehalt der Hauptkomponenten in Prozent



Quelle: Unternehmensbefragung Attraktivität im Handwerk (2023)

Zur Berechnung des Erfolgsindex muss im nächsten Schritt berechnet werden, wie stark die acht Fragen mit den Hauptkomponenten verbunden sind. Dies geschieht mithilfe der sogenannten Loadingsmatrix, die angibt, wie stark die einzelnen Fragen mit den Hauptkomponenten korreliert sind. Die Multiplikation der Unternehmensangaben mit den Koeffizienten der Loadingsmatrix liefert die Hauptkomponentenkoordinaten, die angeben, wie stark die Unternehmen mit den Hauptkomponenten verbunden sind. Der metrische Erfolgsindex errechnet sich als Summenprodukt der Hauptkomponentenkoordinaten und dem Informationsgehalt der einzelnen Komponenten. Abschließend wird der metrische Erfolgsindex gemäß des 33. und 66. Perzentils in drei gleichgroße Gruppen aufgeteilt, wobei die Unternehmen des unteren Drittels als „nicht

erfolgreich“ und die Unternehmen des oberen Drittels als „erfolgreich“ bezeichnet werden.

7.3 Qualitative Interviews: Methodik und Stichprobe

Insgesamt wurden vier 45- bis 60-minütige Interviews mit Geschäftsführern von Handwerksunternehmen sowie zwei Interviews mit Verbandsvertretern geführt. Drei der vier Unternehmen stammen aus dem Bauhaupt- und Ausbaugewerbe. Ein Unternehmen stammt aus dem Lebensmittelhandwerk und half, die spezifischen Perspektiven aus dem Baugewerbe im Kontext des breiteren Spektrums der Gewerke einzuordnen. Die Zuständigkeit der beiden Verbandsvertreter lag einmal im Kölner Umland sowie in Baden-Württemberg.

Die Gespräche wurden von einem Interviewleitfaden begleitet, der sicherstellte, dass zentrale Aspekte angesprochen wurden. Gleichzeitig bot das Interviewsetting den Gesprächspartnern ausreichend Möglichkeiten, eigene Schwerpunkte zu setzen. Die Interviews wurden digital mit mindestens zwei Vertretern der IW Consult durchgeführt, um eine hohe Qualität und ausreichend Reflexion des Gesagten sicherzustellen. Die Inhalte der Interviews wurden im Anschluss in einem Kurzmemo festgehalten.

7.4 Haushaltsbefragung (Jugendliche): Methodik und Stichprobe

Methodisches Vorgehen

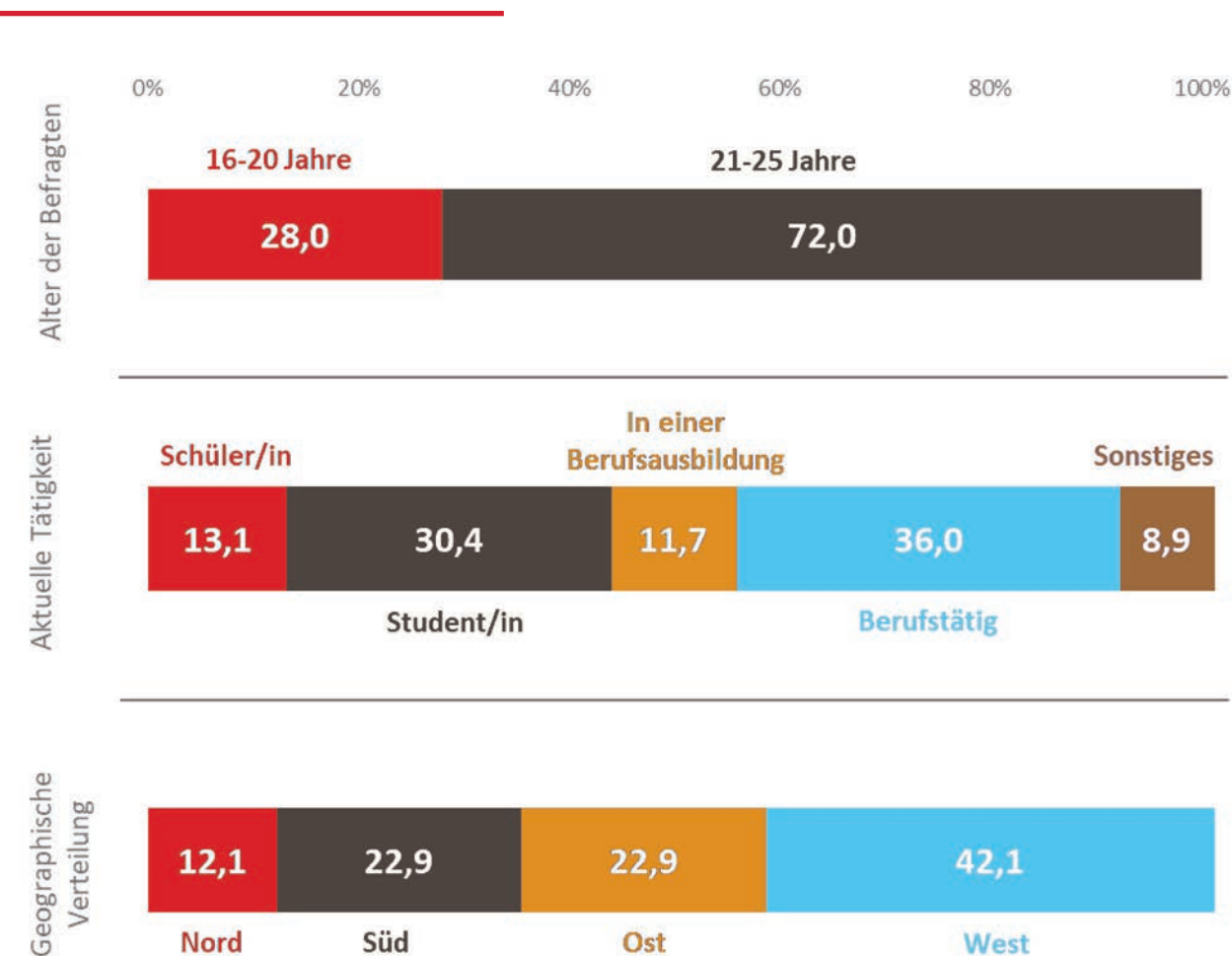
Zur Erhebung der Perspektive von jungen Menschen auf das Handwerk im Allgemeinen wurde eine Online-Befragung unter 214 Jugendlichen und jungen Erwachsenen im Alter zwischen 15 und 25 Jahren in Kooperation mit dem Befragungsdienstleister YouGov durchgeführt und nach Ende der Feldphase deskriptiv ausgewertet. Die Befragung fand im Zeitraum von 19.06.2023 bis 30.06.2023 statt. Sie wurde ohne eine Quotierung durchgeführt, das heißt die Teilnehmenden wurden zufällig ausgewählt und es wurden keine Gruppen wie etwa männliche oder weibliche Teilnehmende überrepräsentiert. Dadurch lassen sich die Ergebnisse als Zufallsstichprobe der 15- bis 25-jährigen verstehen und es bedarf keiner weiteren Gewichtung um die Befragungsergebnisse als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 15 bis 25-jährigen interpretieren zu können. Wie bei allen freiwilligen Befragungen kann allerdings nicht ausgeschlossen werden, dass sich gewisse Gruppen systematisch in die Befragung selektieren (sogenannte Selbst-Selektion). Zum Beispiel ist es möglich, dass vor allem jene Jugendliche und junge Erwachsene an der Befragung teilgenommen haben, die sich in besonderem Maße mit ihrer beruflichen Zukunft auseinandersetzen.

Beschreibung der Stichprobe

Insgesamt 214 Jugendliche zwischen 16 und 25 Jahren haben an der Kurzbefragung teilgenommen. Knapp drei Viertel (72,0 Prozent) sind dabei der Alterskohorte der 21- bis 25-jährigen angehörig, respektive ist ein gutes Viertel zwischen 16 und 20 Jahre alt gewesen zum Befragungszeitpunkt. Doppelt so viel Frauen wie Männer haben geantwortet. Knapp zwei Drittel (62 Prozent) der Jugendlichen wohnen in Baden-Württemberg, Bayern, Berlin oder Nordrhein-Westfalen. Der Rest verteilt sich auf die übrigen Bundesländer. Aus jedem Bundesland liegen Antworten vor. 42 Prozent der antwortenden Jugendlichen gaben an, aktuell einer beruflichen oder akademischen Ausbildung nachzugehen, etwas mehr als ein Drittel (36 Prozent) waren berufstätig. Knapp 10 Prozent der Jugendlichen kennen das Handwerk aus ihrer täglichen Arbeit bzw. aus der Ausbildung.

Abbildung 7-7: Eckpunkte der Jugendbefragung

Beschreibung der Stichprobe anhand ausgewählter Eckpunkte; Angaben in Prozent; N = 214



Quelle: Yougov (2023)

Impressum

Verantwortlich für den Inhalt

IW Consult GmbH

 Konrad-Adenauer-Ufer 21
50668 Köln
 0221 - 49 81 75
 www.iwconsult.de

Autoren

Dr. Vanessa Hünnemeyer
Lennart Bolwin
Dr. Hilmar Klink

Nutzungsvermerk

Die Inhalte des ISOTEC-Handwerkskompass dürfen unter Nennung der Quelle verwendet werden. Eine vollständige Veröffentlichung des ISOTEC-Handwerkskompass bedarf der vorherigen Zustimmung durch die ISOTEC GmbH.

Die ISOTEC-Gruppe

ISOTEC ist Ihr Ansprechpartner, wenn es um die Beseitigung von Feuchte- und Schimmelpilzschäden an Gebäuden geht. Seit 1990 etabliert, hat sich ISOTEC als eines der führenden Unternehmen in Deutschland einen Namen gemacht. Mit über 85 ISOTEC-Partnern an mehr als 250 Standorten in Deutschland, der Schweiz und auf Mallorca bilden wir eine starke und dynamische Gruppe. Aktuell beschäftigt die ISOTEC-Gruppe rund 1.000 engagierte Mitarbeiter. Über die Jahre haben wir erfolgreich über 120.000 Gebäude saniert. Zu unseren Kernsegmenten gehören: Gebäudeabdichtungen, Schimmelbeseitigung, Balkonsanierung und Kellerbodensanierungen. Unsere Mitarbeiter durchlaufen ein umfangreiches Schulungsprogramm, um höchste Qualität und bestmöglichen Service bieten zu können. Mehr über ISOTEC und unsere Leistungen erfahren Sie unter www.isotec.de.

IW Consult GmbH

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH ist, als Beratungsunternehmen im IW, Teil eines leistungsfähigen Verbundes.

An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis entwickelt die IW Consult maßgeschneiderte Gesamtlösungen für relevante wirtschafts- und gesellschaftspolitische Fragestellungen. Die IW Consult arbeitet mit rund 40 Mitarbeitenden an den Standorten Köln und Berlin. Mit dem Wissen einer über zehnjährigen Erfahrung schafft das Unternehmen innovative Lösungen für seine Kunden aus Verbänden, Ministerien, Stiftungen und Unternehmen.

