Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz

DGB

ZDH

Abschluss und Bilanz des Zukunftsdialogs Handwerk

Stand: 12.03.2025

Foto: iStock / Eloi_Omella

bmwk.de

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich in einem tiefgreifenden Wandel, der das Handwerk mit seinen rund eine Million Betrieben und etwa 5,6 Mio. Beschäftigten in besonderer Weise betrifft. Die Herausforderungen in Zeiten sich verändernder Rahmenbedingungen und Krisen sind vielfältig und können nur mit gemeinsamer Kraft erfolgreich gemeistert werden. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz („BMWK"), der Zentralverband des Deutschen Handwerks e.V. („ZDH") und der Deutsche Gewerkschaftsbund („DGB") haben vor diesem Hintergrund über zwei Jahre den ***Zukunftsdialog Handwerk*** *geführt.*

Der Zukunftsdialog Handwerk ist ein Branchendialog, für den Vizekanzler und Bundesminister für Wirtschaft und Klimaschutz Dr. Robert Habeck, ZDH-Präsident Jörg Dittrich und DGB-Vorstandsmitglied Stefan Körzell im März 2023 im Rahmen der Internationalen Handwerksmesse den politischen Startschuss gegeben haben und der im März 2025 im Rahmen der Internationalen Handwerksmesse seinen offiziellen Abschluss findet.

Der Dialog war darauf ausgerichtet, den Rahmen für einen offenen und partnerschaftlichen Austausch zwischen Politik, Handwerk und Gewerkschaften zu bilden. Er sollte dazu beitragen, das Handwerk bei seinem essenziellen Beitrag zur Transformation hin zu einer nachhaltigen und klimaneutralen Wirtschaft zu unterstützen. Die Dialogpartner hatten dafür insbesondere folgende vier zentrale Themenbereiche identifiziert:

- **Energiewende und nachhaltiges Wirtschaften,**
- **Digitalisierung,**
- **Fachkräftesicherung und**
- **Stärkung der Selbstverwaltung.**

Ziel war es, den Dialog insbesondere zu diesen Zukunftsthemen vom Bund bis in die Regionen auf allen Ebenen der Handwerksorganisation zu führen. Zukunft lässt sich nur gemeinsam mit den Menschen in den Regionen erfolgreich gestalten. Vielfach sind konkrete Aktionen oder Einschätzungen vor Ort gefordert. Zudem geht es auch um die Förderung des Miteinanders vor Ort. Im Handwerk bietet die demokratische Selbstverwaltung mit ihrer Tradition gelebter Sozialpartnerschaft viele Anknüpfungspunkte und den Raum hierfür. Der Zukunftsdialog Handwerk war daher ein wichtiger Dialogprozess, der hier passgenau angesetzt hat.

Das vorliegende Abschlusspapier zieht eine Bilanz des knapp zweijährigen Dialogprozesses und gibt einen Ausblick auf die Herausforderungen, denen sich das Handwerk weiter stellen muss.

Dialogkultur im Handwerk

Über die vergangenen zwei Jahre ist es gelungen, den Dialog über die Zukunft des Handwerks in der Handwerksorganisation in Gang zu setzen. **Auf allen Ebenen der Handwerksorganisation** fanden **zahlreiche Veranstaltungen in unterschiedlichen Formaten** statt, ob große Publikum-Events mit den Hausspitzen der Dialogpartner, erweiterte Gremiensitzungen oder Diskussionsrunden auf Arbeitsebene: Es ist eine Dynamik entstanden, die wertvolle Impulse setzen konnte. Viele Betriebe und Beschäftigte haben innerhalb der Handwerksorganisation die Chance ergriffen, sich zu den handwerksspezifischen Zukunftsthemen auszutauschen, Ängste und Sorgen zu äußern, aber auch Zukunftsvisionen und Lösungsansätze zu entwickeln und zu teilen. Dabei ist vor allem eines deutlich geworden: Die Akteure ziehen vielerorts bereits an einem Strang und planen über den eigentlichen Zeitrahmen des Zukunftsdialogs Handwerk hinaus weitere Aktivitäten.

Die großen Transformationsthemen haben sich in den Veranstaltungen deutlich widergespiegelt. Die Frage der Fachkräftesicherung im Handwerk wurde als zentrale Herausforderung und Querschnittsthema identifiziert und diskutiert. Die Frage, wie junge Menschen für das Handwerk gewonnen werden können, stellt sich nicht nur im Kontext der Energiewende. Fachkräfteengpässe in anderen Bereichen führen vielfach zur Abwanderung der im Handwerk gut ausgebildeten Fachkräfte.

Diskutiert wurde auch, welche Rolle KI und Digitalisierung im Handwerk spielen können und welcher Rahmenbedingungen es bedarf, um laufende und zukünftige Digitalisierungsprozesse für das Handwerk zukunftsfest zu gestalten und KI für das Handwerk und die Beschäftigten im Handwerk gewinnbringend nutzbar zu machen.

Transformation geschieht vor Ort und die demokratische Selbstverwaltung des Handwerks bindet Handwerkerinnen und Handwerker bei der konkreten Gestaltung von Transformationsprozessen ein. In den verschiedenen Dialogformaten hat sich auch gezeigt, dass das Bedürfnis der Mitglieder der Selbstverwaltungsgremien groß ist, sich mit Ihren Erfahrungen und Anforderungen in die Transformationsprozesse qualifiziert einzubringen und zu vernetzen, auch im sozialpartnerschaftlichen Austausch. Vielfach wurde diskutiert, wie das Ehrenamt in der Selbstverwaltung des Handwerks konkret gestärkt werden und insbesondere für junge Menschen und Frauen attraktiver werden kann.

Viele Dialogveranstaltungen vor Ort wurden auch im Rahmen des Projekts **PeTra– Perspektive Transformation im Handwerk** begleitet und unterstützt. Bei PeTra handelt es sich um ein vom Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben e.V. durchgeführtes und vom BMWK gefördertes Projekt, das zunächst von der Perspektive der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ausgehend regionale Bedarfe und Transformationsthemen spiegeln soll. PeTra unterstützt die Entwicklung von Vernetzungs-, Beteiligungs- und Wissenstransferstrukturen, die das Handwerk und ihre Beschäftigten sowie die Vertreterinnen und Vertreter aus der handwerklichen Selbstverwaltung für die Herausforderungen des Handwerks sensibilisieren und Möglichkeiten zur Partizipation schaffen. Dies erfolgte durch vielfältige Beteiligungs-, Beratungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, die in Abstimmung mit Handwerkskammern, Innungen und Sozialpartnern auf regionaler Ebene durchgeführt wurden. Es ist gelungen, 35 Handwerkskammern in die Arbeit des Projekts einzubinden (https://petra-handwerk.de/aktuelles). Auf diese Weise konnten Ansätze zur Gestaltung der Transformation im Handwerk an die Basis vermittelt und gleichzeitig Inhalte der Basis in die Gespräche des Zukunftsdialogs eingebracht werden.

Deutlich geworden ist, dass die **Einbindung und Stärkung des handwerklichen Ehrenamts** – auf Arbeitgeber- wie auf Arbeitnehmerseite – eine **wichtige Stellschraube bei der Bewältigung der Transformationsaufgaben ist.** Offen geführte Debatten in der Selbstverwaltung des Handwerks und insbesondere in den Handwerkskammern erhöhen die Akzeptanz notwendiger Veränderungen und gestalten diese. Dabei bildet die Handwerksordnung den Rahmen handwerklicher Interessenvertretung, deren Basis der Interessenausgleich zwischen den Gewerken wie auch zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite ist. Der Zukunftsdialog Handwerk hat dazu beigetragen, die **Dialogkultur** innerhalb der Handwerksorganisation zu stärken und **die Sozialpartnerschaft** zu fördern. Dieser Weg sollte konsequent weiterverfolgt werden.

Fortschritte bei den Zukunftsthemen des Handwerks

Energiewende – Bedarfe der klimarelevanten Handwerke

Ein wesentlicher Baustein des Zukunftsdialogs war der von den Dialogpartnern ins Leben gerufene **Runde Tisch Klimahandwerk,** an dem neben BMWK, Handwerksverbänden und Gewerkschaften themenbezogen auch weitere Akteure, u.a. aus Industrie, Energiewirtschaft und von den kommunalen Spitzenverbänden, teilgenommen haben.

Der Runde Tisch Klimahandwerk hat für das Gelingen der Energie- und Wärmewende besonders relevante Handwerksberufe gezielt in den Blick genommen, wobei ein besonderer Fokus auf den Markthochlauf der Wärmepumpe und die Installation von PV-Anlagen sowie die Umsetzung der Wärmewende vor Ort gelegt wurde. Er hat handwerkspezifische Anforderungen und Fragestellungen formuliert und konkrete Anregungen erarbeitet. Der Runde Tisch hat ein **besseres Verständnis der jeweiligen Perspektiven aller beteiligten Akteure gefördert** und dazu beigetragen, dass im Bereich der **gewerkeübergreifenden Zusammenarbeit** eine neue Dynamik entstanden ist. Er hat damit **wichtige Impulse für andere politische oder fachliche Prozesse** gesetzt.

Als eine von zwei Arbeitsgruppen, die im Rahmen des Runden Tischs Klimahandwerk gebildet wurden, widmete sich die **Arbeitsgruppe Fachkräftequalifizierung** der Frage, wie Instrumente der (Weiter-) Qualifizierung einen effizienten Beitrag zur Gewinnung und Sicherung der für die Bewältigung der Transformation benötigten Fachkräfte im Handwerk leisten können. Vor dem Hintergrund dieser Frage wurde die Bedeutung der bestehenden Instrumente der dualen beruflichen Bildung für die Nachwuchsgewinnung und Fachkräftesicherung betont und wurden Möglichkeiten zu deren Modernisierung, Weiterentwicklung und Ergänzung eruiert. Näher betrachtet wurden etwa sog. abschlussorientierte Teilqualifikationen, deren optimierte Anwendung mittlerweile in Gremien der Beruflichen Bildung intensiv abgestimmt wird. Generell wurde deutlich, wie entscheidend gerade die Weiterbildung und Nachqualifizierung von Bestandsfachkräften für die kurzfristige Verfügbarkeit von zusätzlichen Fachkräften im Handwerk für die Energiewende ist. Transparenz konnte hinsichtlich der vielfältigen Anstrengungen geschaffen werden, die in Bezug auf die Fachkräftequalifizierung in den klimarelevanten Handwerken bereits unternommen wurden und werden – etwa mit Blick auf die Modernisierung und Überarbeitung von Ausbildungsordnungen sowie Kursplänen der Überbetrieblichen Lehrlingsunterweisung oder die Entwicklung von Weiterbildungsangeboten. Im politischen Diskurs auftauchende Fragestellungen konnten konkretisiert und diskutierte Lösungsansätze zur weiteren Versachlichung in andere Arbeits- und Dialogformate getragen werden. Deutlich wurde dabei auch, wie flexibel das nach Berufsbildungsgesetz und Handwerksordnung geregelte Berufsbildungssystem auf transformatorische Herausforderungen reagieren kann.

Ziel der **Arbeitsgruppe Prozessoptimierung und Umsetzung** war es, zur Optimierung der handwerklichen Prozesse im Bereich der Energie- und Wärmewende beizutragen, um die gewerkeübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern und somit auch Fachkräfte von Mehrfacharbeiten zu entlasten. Das größte Effizienzpotential wurde verbändeübergreifend im Bereich der Digitalisierung gesehen. Infolgedessen entstand insbesondere die Initiative, ein **KMU-geeignetes, digitales Ökosystem** mit gewerkeübergreifenden Schnittstellen und Produktdatenzugang für das Handwerk aufzusetzen. In einem ersten Schritt wird das Handwerk in ein vom BMWK gefördertes Projekt („Construct-X“)

integriert, welches auf eine umfassende Digitalisierung des Bausektors abzielt. So gelingt auch eine Anbindung an die branchenübergreifenden Digitalinitiativen 8ra und Manufacturing-X.

Zur besseren Einbindung des Handwerks in die **Umsetzung der Wärmewende** vor Ort konnten die Sitzungen der AG einen wertvollen Beitrag leisten, indem mit dem Kompetenzzentrum Kommunale Wärmewende und weiteren wichtigen Akteuren der Wärmeplanung ein intensiver Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie die Diskussion konkreter Anliegen des Handwerks erfolgte.

Um vorhandene Fachkräfte effizienter einsetzen zu können, wurde 2023 unter Federführung des ZVSHK das vom BMWK im Rahmen des Energieforschungsprogramms geförderte Projekt **„WESPE. Wärmepumpen – Einbau schneller, produktiver und effizienter – handwerkliche Umrüstprozesse optimieren“** gestartet, dessen Ziel es ist, die Installationszeit von Wärmepumpen signifikant (um 40 Prozent) zu reduzieren. Eine Plattform soll der Vereinfachung, Entwicklung, Erprobung und praxisnahen Schulung neuer Einbau- und Umrüstprozesse für Wärmepumpen mit dem Handwerk dienen. Der Installationsprozess soll vor allem durch Standardisierung und Digitalisierung der Abläufe und Workflows sowohl der prozessualen als auch technischen Schnittstellen vereinfacht und damit beschleunigt werden. Durch die Zusammenarbeit von Forschung und Handwerk sowie Einbindung von Wärmepumpenherstellern und Großhandel soll eine maximale Praxisnähe erreicht werden. Die Ergebnisse werden parallel dazu in Curricula insbesondere für die berufsbegleitende Weiterbildung transferiert.

Fachkräftesicherung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

Zu den in den Veranstaltungen des Zukunftsdialog Handwerk vor Ort immer wieder beschriebenen und diskutierten Herausforderungen im Bereich **Fachkräfte** gehört vor allem die Gestaltung des **demografischen Wandels.** Im Jahr 2024 blieben rechnerisch über 107.000 der mehr als 220.000 offenen Stellen in Handwerksberufen unbesetzt, da bundesweit keine Arbeitslosen mit dem entsprechenden Zielberuf verfügbar waren. Besonders betroffen sind Handwerksberufe, die für die Erreichung der Klimaziele benötigt werden. Hinzu kommt, dass die geburtenstarke Generation der sogenannten Babyboomer zunehmend das Rentenalter erreicht.

Die Handwerksorganisationen reagieren auf allen Ebenen mit zahlreichen öffentlichkeitswirksamen Initiativen auf diese Herausforderung. Auch die Betriebe stellen sich ebenfalls der Herausforderung, die Arbeitsbedingungen altersgerecht zu gestalten, um ihren älter werdenden Beschäftigten möglichst lange das Arbeiten in ihrem Beruf zu ermöglichen. Schließlich ist eine starke und lebendige Tarifpartnerschaft mit passfähigen Lösungen für kleinbetriebliche Strukturen ein wichtiger Baustein für die Attraktivität des Handwerks. Im Rahmen der Tarifautonomie können die Sozialpartner im Handwerk so einen wichtigen Beitrag für fairen Wettbewerb leisten.

Stärkung der Selbstverwaltung

Ein auf allen Ebenen der Handwerksorganisation schwerpunktmäßig behandeltes Anliegen war ferner die **Stärkung der Selbstverwaltung des Handwerks.** Die Selbstverwaltung von Handwerkerinnen und Handwerkern in Handwerkskammern, Innungen, Kreishandwerkerschaften und Handwerksverbänden ist ein wichtiger Pfeiler demokratisch

legitimierter Teilhabe in der Gesellschaft und stärkt somit das Bewusstsein für Beteiligung und Demokratie insgesamt. Im Handwerk soll sie der Ort gelebter Sozialpartnerschaft sein. Der kritisch-konstruktive Blick auf die bisherige Entwicklung, veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen haben zentrale Ansatzpunkte für eine konsequente Weiterentwicklung hin zu einer modernen, leistungsstarken und zukunftsfähigen Selbstverwaltung hervorgebracht, die konsequent weiterverfolgt werden müssen.

Das **ehrenamtliche Engagement** von Handwerkerinnen und Handwerkern auf Arbeitgeber- wie auch auf Arbeitnehmerseite ist Grundlage und Motor einer starken und demokratischen Selbstverwaltung. Dank und Wertschätzung für den wichtigen ehrenamtlichen Einsatz müssen aus Sicht der Partner des Zukunftsdialogs sichtbarer zum Ausdruck kommen. Die ehrenamtliche Leistungsbereitschaft im Handwerk muss zudem gezielter gefördert und adressatengerechter unterstützt werden. Hierbei gilt es, die veränderten Realitäten junger Handwerkerinnen und Handwerker, ihre Verantwortung und zeitliche Einbindung in Familie und Betrieb und die daraus resultierenden Bedürfnisse für die Ausübung eines Ehrenamts zu berücksichtigen. Insbesondere eine Flexibilisierung der Teilhabemöglichkeit, beispielsweise durch digitale Teilnahme und familiengerechte Gremienterminierung, werden als wichtige Rahmenbedingungen erkannt. Darüber hinaus wurde in den Veranstaltungen vielfach die Bedeutung von Qualifizierungsangeboten für die engagierten Ehrenamtlichen hervorgehoben. Es besteht das große Bedürfnis, qualifiziert zu Debatten und zur Erfüllung der Aufgaben der Handwerksorganisationen beizutragen. Die Attraktivität ehrenamtlicher Netzwerke und die Motivation, sich in diesen zu engagieren, hängt maßgeblich von der Balance erfahrener Kräfte und der Offenheit gegenüber neuen Ideen junger Handwerkerinnen und Handwerker ab. Ziel muss es daher sein, die Vielfalt des Handwerks und seiner Menschen im Ehrenamt abzubilden und die Selbstverwaltung als Orte des Diskurses zu stärken.

Die Erkenntnisse der von der Hans-Böckler-Stiftung in Auftrag gegebenen Studie “Innungen im Wandel” sind auch in diesem Zusammenhang in den weiteren Austausch zur Zukunftsgestaltung der Handwerksorganisation einzubeziehen.

Im Rahmen des Zukunftsdialogs Handwerk ist deutlich geworden, dass dem unterschiedlichen Netzwerkverhalten von Frauen und Männern stärker Rechnung zu tragen ist. Die in der Regel zu verzeichnende Unterrepräsentanz von Handwerkerinnen in ehrenamtlichen Netzwerken verlangt eine gezieltere Ansprache von Frauen sowie eine stärkere Berücksichtigung weiblicher Interessen und Anliegen in der Gremienarbeit, um das **Potenzial ehrenamtlichen Engagements von Frauen** auszuschöpfen.

Auf Initiative des BMWK hat das Ludwig-Fröhler-Institut die rechtlichen Mitwirkungsmöglichkeiten von in Leitungsposition tätigen Frauen, die nicht Betriebsinhaberin sind, in Handwerkskammern, Innungen und Kreishandwerkerschaften untersucht. Damit konnte eine Diskussion zu erweiterten ehrenamtlichen Mitwirkungsmöglichkeiten dieser Führungspersönlichkeiten in der Handwerksorganisation angestoßen werden. So etwa im Rahmen des ZDH-Workshops zum Thema „Förderung von Handwerkerinnen im Ehrenamt“, bei dem Teilnehmende aus der Handwerksorganisation, von Gewerkschaften und der Bundesregierung anhand von „Best Practices“ praxistaugliche und erfolgserprobte Wege zur Gewinnung von Frauen zum ehrenamtlichen Engagement im Handwerk diskutierten.

Um die **Stärkung von Frauen im Handwerk** geht es auch im **Aktionsplan „Mehr Unternehmerinnen für den Mittelstand“,** den das BMWK mit verschiedenen Bundesministerien, Verbänden (u. a. ZDH), Netzwerken und wissenschaftlichen Institutionen erarbeitet hat. Die Beteiligten tauschen sich regelmäßig aus, u. a. über ihre Aktivitäten zur Motivierung von Mädchen und jungen Frauen für eine Tätigkeit in Mittelstand und Handwerk, werben dafür mit Unternehmerinnen in Vorbilder- und Informationskampagnen und Ähnliches mehr. Ein Thema für alle Beteiligten des Aktionsplans, das durch die Petition einer Handwerkerin angestoßen wurde, ist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Unternehmerinnen:

- Im Rahmen des Aktionsplans wurde gemeinsam daran gearbeitet, die Verbreitung von Informationen für Unternehmerinnen über derzeitige Absicherungsmöglichkeiten bei Schwangerschaft und Mutterschutz zu verbessern. Zudem wurden die Informationen so aufbereitet, dass sie auch Frauen mit Einwanderungsgeschichte erreichen.

- Im Rahmen eines Workshops mit selbständigen Vertreterinnen und Vertreter von Verbänden, Forschenden und staatlichen Stellen wurden zudem Ideen für die mögliche Einführung eines Mutterschutzes für selbständige Frauen erarbeitet. Grundlage bildeten die Ergebnisse einer Befragung Selbständiger (Bedarfsanalyse) des IfD Allensbach im Auftrag des BMFSFJ sowie eine Datenrecherche des BMWK.

Über ein engagiertes und vielfältiges **Ehrenamt** hinaus zeichnet sich die Stärke der Selbstverwaltung im Handwerk durch die Akzeptanz ihrer Strukturen und Entscheidungen von Seiten der Handwerkerschaft insgesamt aus. Akzeptanz und Zufriedenheit mit der Handwerksorganisation stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit ihrem Leistungsangebot und dessen Erfüllung. Effektivität der Aufgabenwahrnehmung und Stärkung der **Leistungsfähigkeit der Handwerksorganisation vor Ort** müssen im Einklang mit der Wahrung von Regionalität der Handwerksorganisation stehen und **sind das Fundament und Garant regionaler Interessenvertretung sowie demokratischer Teilhabe und Legitimation.**

Neben der sektorspezifischen Digitalisierung von Prozessen, etwa im Bereich der Energie- und Wärmewende, gehört es zum Selbstverständnis einer modernen Selbstverwaltung im Handwerk, ihren Mitgliedern ein digitales und stetig erweitertes Leistungsportfolio anzubieten. Die Handwerksorganisation will Vorreiter und Leuchtturm einer praxisnahen und praxisgerechten Verwaltung sein. Im rechtlichen Rahmen des Online-Zugangsgesetz 2.0 und des Registermodernisierungsgesetz arbeiten die Handwerkskammern intensiv an einer flächendeckend kohärenten Digitalisierung und Vernetzung. Dies stärkt auch ehrenamtliches Engagement und Beteiligungsmöglichkeiten, etwa im handwerklichen Prüfungswesen durch Transparenz und Zugänglichkeit.

Ausblick

Ein leistungsfähiges Handwerk ist konstitutiv für die erfolgreiche Gestaltung des Wandels zu einer klimaneutralen, nachhaltigen Wirtschaft. Insbesondere zeigt sich in Zeiten multipler Krisen die Bedeutung des Handwerks für inländische Wertschöpfung und Resilienz. Gleichzeitig unterliegt das Handwerk selbst einem kontinuierlichen Wandel. Im Dialogprozess wurden die Herausforderungen des Wandels vielfach beschrieben und insbesondere die Stärkung der Sozialpartnerschaft und der handwerklichen Selbstverwaltung als zentrale Stellschrauben für eine erfolgreiche Gestaltung des Wandels ausgemacht. Hieran wollen die Dialogpartner weiterarbeiten.